

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

1. *Grand Theory*

Penelitian ini berlandaskan pada *Self Determination Theory* (SDT) yang dikembangkan oleh Deci & Ryan (1985) sebagai *grand theory*. *Self Determination Theory* merupakan teori motivasi yang berfokus pada kebutuhan psikologis dasar manusia, yaitu otonomi (*autonomy*), kompetensi (*competence*), dan keterkaitan (*relatedness*). Ketiga kebutuhan dasar ini, apabila terpenuhi, akan mendorong individu untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaannya dan memunculkan motivasi intrinsik yang tinggi.

Penelitian ini menggunakan *Self Determination Theory* menjadi landasan untuk menjelaskan bagaimana *workplace spirituality* yang mencerminkan pemenuhan kebutuhan psikologis berupa kebermaknaan kerja, rasa kebersamaan, dan keselarasan nilai dapat mendorong *job involvement* yang tinggi. Karyawan yang merasa pekerjaannya bermakna dan selaras dengan nilai pribadinya akan lebih termotivasi secara intrinsik untuk terlibat secara penuh, sehingga meningkatkan *workforce agility* dan pada akhirnya mendukung tercapainya *workforce performance* yang optimal.

Self Determination Theory juga relevan dalam menjelaskan bahwa motivasi intrinsik yang tinggi mendorong karyawan, khususnya Generasi

Z, untuk bersikap lebih adaptif, proaktif, dan responsif terhadap perubahan. Hal ini sejalan dengan dimensi-dimensi *workforce agility* yang menuntut kemampuan beradaptasi dan ketangguhan dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja yang kompleks.

Sebagai teori pendukung (*supporting theory*), penelitian ini juga merujuk pada *Spillover Theory* sebagaimana digunakan oleh Saeed *et al.* (2022) untuk menjelaskan hubungan antara *workplace spirituality* dan *workforce agility*. Teori ini menjelaskan bahwa pengalaman positif pada satu domain kehidupan dalam hal ini pengalaman spiritualitas yang bermakna di tempat kerja dapat "meluap" (*spillover*) ke domain perilaku kerja lainnya, termasuk kemampuan adaptasi, proaktivitas, dan ketahanan yang menjadi inti dari *workforce agility*. Penelitian ini menggunakan *Spillover Theory* untuk memperkuat penjelasan mekanisme pengaruh langsung maupun mekanisme mediasi *job involvement* dalam hubungan antara *workplace spirituality* dan *workforce agility*.

2. *Workforce Performance*

a. *Pengertian Workforce Performance*

Job performance didefinisikan sebagai perilaku-perilaku yang individu tunjukkan di tempat kerja yang berkontribusi pada tujuan organisasi, dan menegaskan bahwa kinerja yang merujuk pada perilaku itu sendiri, bukan pada hasil atau outcome dari perilaku tersebut (Campbell *et al.*, 1990). Menurut Borman & Motowidlo (1997) kinerja dibagi menjadi 2 (dua) yaitu *task performance* dan *contextual*

performance. *Task performance* adalah perilaku yang secara formal diakui sebagai bagian dari pekerjaan dan berkontribusi pada inti teknis organisasi, sementara *contextual performance* adalah perilaku yang mendukung lingkungan organisasional, sosial, dan psikologis di mana inti teknis tersebut harus berfungsi. Sedangkan menurut Koopmans *et al.* (2013) *Individual work performance* didefinisikan sebagai perilaku-perilaku yang relevan terhadap tujuan organisasi, yang berada di bawah kendali individu, dan yang secara langsung maupun tidak langsung mendukung pencapaian tujuan organisasional tersebut. Kinerja karyawan (*employee performance*) merupakan perilaku yang menunjukkan produktivitas dan hasil kerja yang dapat memengaruhi efektifitas organisasi (Koopmans *et al.*, 2013).

Employee performance merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi keberhasilan perusahaan. Di era yang semakin tinggi persaingan dan perubahan, perusahaan perlu memastikan bahwa setiap karyawan dapat bekerja dengan efektif dan efisien agar kinerjanya bisa meningkat dan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan (Saputra *et al.*, 2025). Berdasarkan pendapat para ahli dan penelitian terdahulu peneliti menyimpulkan bahwa *workforce performance* yaitu keseluruhan perilaku kerja yang ditunjukkan oleh individu tenaga kerja, yang meliputi pelaksanaan tugas-tugas inti yang menjadi tanggung jawabnya, kontribusi positif terhadap lingkungan sosial dan psikologis organisasi, serta penghindaran dari perilaku-perilaku yang merugikan

dan kontraproduktif, yang secara bersama-sama menentukan efektivitas individu dalam mencapai tujuan organisasional.

b. Dimensi dan Indikator *Workforce Performance*

a) Menurut Campbell *et al.* (1990)

Menurut Campbell *et al.* (1990) *job performance* adalah keseluruhan perilaku yang ditunjukkan individu di tempat kerja yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, di mana kinerja merujuk pada perilaku itu sendiri (*behavior*), bukan pada hasil (*outcome*) yang dihasilkan. Dimensi *job performance* menurut Campbell *et al.* diantaranya adalah:

1) *Job Spesific Task Proficiency*

Job specific task proficiency merujuk pada sejauh mana individu mampu melaksanakan tugas-tugas teknis inti yang menjadi tanggung jawab utama dan membedakan satu jenis pekerjaan dari jenis pekerjaan lainnya.

2) *Non Job Spesific Task Proficiency*

Non job specific task proficiency mencakup perilaku-perilaku yang dibutuhkan dari semua anggota organisasi namun tidak terkait secara langsung dengan tugas teknis suatu pekerjaan tertentu, seperti kemampuan-kemampuan diluar pekerjaan dan bersifat generik bagi anggota organisasi secara umum.

3) *Written and Oral Communication Proficiency*

Written and oral communication proficiency berkaitan dengan kemampuan individu untuk mengomunikasikan informasi, ide, dan instruksi secara efektif baik secara lisan maupun tertulis kepada berbagai pihak.

4) *Demonstrating Effort*

Indikator ini menunjukkan seberapa kuat komitmen individu terhadap tugas-tugasnya, terutama dalam kondisi-kondisi yang menantang atau tidak menguntungkan.

5) *Maintaining Personal Discipline*

Indikator ini berkaitan dengan tingkat kepatuhan individu terhadap aturan, norma, kebijakan, dan standar perilaku yang ditetapkan oleh organisasi.

6) *Facilitating Peer and Team Performance*

Indikator ini melihat sejauh mana individu berkontribusi pada keberhasilan rekan-rekan kerja dan tim secara keseluruhan.

7) *Supervision and Leadership*

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan individu dalam mengarahkan, membimbing, mengevaluasi dan mengembangkan bawahan atau anggota tim yang berada di bawah tanggung jawabnya.

8) *Management and Administration*

Management and Administration adalah kemampuan individu dalam mengelola sumber daya, sistem, dan proses organisasional secara efektif dan efisien.

b) Menurut Borman & Motowidlo (1997)

Menurut Borman & Motowidlo (1997) *workforce performance* adalah totalitas perilaku kerja individu yang terdiri dari dua dimensi utama, yaitu *task performance* yang mencakup perilaku teknis inti pekerjaan, dan *contextual performance* yang mencakup perilaku pendukung lingkungan sosial dan organisasional tempat kerja. Dimensi dan indikator dari *workforce performance* menurut Borman & Motowidlo diantaranya:

1) *Task performance*

Task performance adalah perilaku yang secara formal diakui sebagai bagian dari pekerjaan dan berkontribusi pada inti teknis organisasi. Indikator dari dimensi *task performance* dalam penelitian ini meliputi:

1. Keahlian dalam tugas spesifik pekerjaan (*job-specific task proficiency*), karyawan menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas utama yang menjadi inti dari jabatannya secara kompeten dan efisien.
2. Kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan (*work quantity and quality*), karyawan menghasilkan output kerja dalam jumlah

yang memadai dengan standar kualitas yang sesuai atau melampaui ekspektasi yang ditetapkan.

3. Pengetahuan pekerjaan yang relevan (*relevant job knowledge*), karyawan memiliki pemahaman yang mendalam tentang persyaratan pekerjaan, prosedur, metode, dan standar teknis yang berlaku dalam bidangnya.
4. Keterampilan perencanaan dan pengorganisasian (*planning and organizing skills*), karyawan mampu merencanakan urutan kerja yang logis, mengorganisasikan sumber daya yang diperlukan, dan menyelesaikan pekerjaan dalam batasan waktu yang ditetapkan.
5. Kemampuan memecahkan masalah teknis (*technical problem-solving ability*), karyawan mampu mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan permasalahan teknis yang timbul dalam pekerjaan secara efektif dan mandiri.

2) *Contextual performance*

Contextual performance adalah perilaku yang mendukung lingkungan organisasional, sosial, dan psikologis di mana inti teknis organisasi harus berfungsi. Indikator dari dimensi *contextual performance* dalam penelitian ini meliputi:

1. Inisiatif sukarela di luar tugas formal (*voluntary extra-role initiative*), karyawan secara sukarela mengambil tanggung jawab atau pekerjaan tambahan di luar deskripsi pekerjaan formalnya demi kepentingan organisasi atau tim.

2. Ketekunan dengan upaya ekstra (*persistence with extra effort*), karyawan menunjukkan ketekunan dan upaya ekstra dalam menyelesaikan tugas bahkan dalam kondisi yang kurang menguntungkan atau penuh tantangan.
3. Membantu dan bekerja sama dengan rekan (*helping and cooperating*), karyawan secara aktif membantu rekan-rekan yang membutuhkan bantuan, bekerja sama dengan penuh keterbukaan, dan berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif.
4. Kepatuhan terhadap aturan dan prosedur (*following organizational rules and procedures*), karyawan mematuhi aturan, prosedur, dan kebijakan organisasi bahkan ketika tidak ada yang mengawasi, sebagai bentuk komitmen terhadap integritas organisasi.
5. Dukungan terhadap tujuan dan nilai organisasi (*supporting organizational objectives and values*), karyawan secara aktif mendukung, membela, dan mempromosikan tujuan, visi, serta nilai-nilai organisasi kepada pihak internal maupun eksternal.
6. Menunjukkan upaya (*demonstrating effort*), karyawan menampakkan komitmen yang tinggi dan kesungguhan dalam bekerja, yang dibuktikan melalui ketekatan, kehadiran, dan semangat kerja yang konsisten.

c) Menurut Koopmans *et al.* (2003)

Menurut Koopmans *et al.* (2013) *individual work performance* didefinisikan sebagai perilaku-perilaku yang relevan terhadap tujuan organisasi, dan berada di bawah kendali individu. Dimensi dari *individual work performance* menurut Koopmans *et al.* ada 4 (empat) yaitu meliputi:

1) *Task performance*

Task performance didefinisikan sebagai kemahiran individu dalam melaksanakan tugas-tugas substantif atau teknis inti yang menjadi pusat pekerjaannya.

2) *Contextual performance*

Contextual performance adalah perilaku-perilaku yang mendukung lingkungan organisasional, sosial, dan psikologis di mana inti teknis pekerjaan harus berfungsi.

3) *Adaptive Performance*

Adaptive performance sebagai sejauh mana seorang karyawan mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam peran kerja atau lingkungan kerjanya. Dimensi ini muncul sebagai respons terhadap semakin tingginya tingkat ketidakpastian dan interdependensi dalam sistem kerja modern, dunia kerja saat ini menuntut karyawan tidak hanya menyelesaikan tugas rutin secara baik (*task performance*), tetapi juga mampu bereaksi secara efektif ketika situasi kerja berubah secara tiba-tiba, muncul teknologi baru, atau terjadi krisis yang tidak terduga.

4) *Counterproductive Work Behavior*

Counterproductive work behavior adalah perilaku-perilaku yang merugikan kesejahteraan organisasi. Skor CWB yang tinggi mencerminkan kinerja yang lebih buruk

3. *Workforce Agility*

a. *Pengertian Workforce Agility*

Menurut Breu *et al.* (2002) dalam kajiannya terkait dampak kelincahan tekanan kelincahan organisasi terhadap tenaga kerja, mereka menyimpulkan bahwa tenaga kerja yang agile memerlukan penguasaan atas lima kapabilitas utama, yaitu *intelligence* (kecerdasan), *competencies* (kompetensi), *collaboration* (kolaborasi), *culture* (budaya), dan *information systems* (sistem informasi). *Workforce agility* merupakan kemampuan individu yang dapat diamati (*observable individual ability*) untuk merespons perubahan dengan lebih cepat, kompeten, dan adaptif terhadap situasi-situasi baru (Sherehiy & Karwowski, 2014). Definisi ini menekankan bahwa kelincahan tenaga kerja bukan sekadar karakter kepribadian, melainkan perilaku nyata yang dapat diukur dan dikembangkan melalui intervensi organisasional yang tepat.

Workforce agility adalah sikap dan perilaku yang ditujukan atau diperlukan oleh pekerja di lingkungan global dan bisnis yang tidak stabil. *Workforce agility* adalah faktor yang perlu dimiliki oleh karyawan dan sangat dibutuhkan dalam menghadapi ketidakpastian

saat ini. Selain itu *workforce agility* juga disa diartikan sebagai kelincahan tenaga kerja yang dapat dilihat dari perilaku proaktif, adaptif, dan kreatif dari tenaga kerja (Ardian *et al.*, 2023). Dengan berdasarkan pendapat para ahli dan penelitian terdahulu peneliti menyimpulkan bahwa *workforce agility* merupakan kemampuan tenaga kerja untuk menyesuaikan diri dan merespon perubahan pasar yang tiba-tiba dan tidak terduga secara proaktif, serta mampu menangani dan merespos perubahan dengan cepat menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan dan kondisi yang baru tercipta dari perubahan tersebut.

b. Dimensi dan Indikator *Workforce Agility*

a) Menurut Breu *et al.* (2002)

Menurut Breu *et al.* (2002) dalam studi empirisnya menyimpulkan bahwa tenaga kerja yang agile memerlukan penguasaan atas lima kapabilitas utama, yaitu: *intelligence*, *competencies*, *collaboration*, *culture*, dan *information systems*. Indikator dari *workforce agility* menurut Breu *et al*, diantaranya:

1) *Intelligence*

Intelligence yaitu kemampuan tenaga kerja untuk mengumpulkan, menganalisis, dan memanfaatkan informasi mengenai lingkungan internal dan eksternal organisasi secara efektif.

2) *Competencies*

Competencies yaitu kemampuan tenaga kerja untuk mengembangkan, memperbarui, dan menerapkan keterampilan-keterampilan yang relevan dengan cepat sesuai kebutuhan organisasi yang dinamis.

3) *Collaboration*

Collaboration yaitu kemampuan tenaga kerja untuk bekerja sama secara efektif, baik di dalam maupun di luar batas-batas organisasi formal.

4) *Culture*

Culture adalah nilai-nilai, norma-norma, dan sikap bersama yang mendukung respons cepat terhadap perubahan di dalam organisasi. Budaya organisasi yang agile dicirikan oleh keterbukaan terhadap perubahan, toleransi terhadap ambiguitas, orientasi pada inovasi, dan kemampuan untuk belajar dari kegagalan secara konstruktif.

5) *Information System*

Dimensi *information system* berkaitan dengan kemampuan tenaga kerja dalam memanfaatkan infrastruktur teknologi dan sistem informasi yang fleksibel untuk mendukung kelincahan organisasi.

b) Menurut Sherehiy & Karwowski (2014)

Menurut Sherehiy & Karwowski (2014) *workforce agility* merupakan perspektif perilaku kerja yang dapat diobservasi (*observable work behavior*), dan mengidentifikasi tiga dimensi inti

yang dikenal dengan *framework* PAR, yaitu *proactivity* (proaktif), *adaptability* (adaptif), dan *resilience* (ketahanan). Menurut (Sherehiy *et al.*, 2007; Sherehiy & Karwowski, 2014) dimensi dan indikator dari *workforce agility* meliputi:

1) *Proactivity*

Proactivity adalah inisiatif dan tindakan yang diambil oleh karyawan secara mandiri untuk mengidentifikasi masalah, mengantisipasi perubahan, dan mencari solusi sebelum perubahan tersebut menjadi masalah yang serius. Indikator dari dimensi *proactivity* dalam penelitian ini meliputi:

1. Inisiatif dalam menemukan cara kerja yang lebih efektif (*initiative for effective work methods*), karyawan secara aktif mencari dan mencoba cara-cara baru yang lebih efisien dalam melaksanakan pekerjaannya, tanpa menunggu instruksi atau dorongan dari atasan.
2. Antisipasi terhadap masalah sebelum terjadi (*problem anticipation*), karyawan mampu mendeteksi potensi masalah atau tantangan di masa depan dan mengambil langkah-langkah pencegahan sebelum masalah tersebut benar-benar muncul dan berdampak negatif.
3. Pengambilan tindakan perbaikan secara mandiri (*self-directed corrective action*), karyawan memiliki keberanian dan kemampuan untuk memperbaiki sesuatu yang tidak sesuai atau

kurang efektif di tempat kerja tanpa harus menunggu arahan dari pimpinan.

4. Motivasi diri yang kuat dalam menghadapi perubahan (*strong self-motivation in change*), karyawan memiliki dorongan internal yang kuat untuk terus berkontribusi secara positif meskipun lingkungan kerja mengalami perubahan yang signifikan.
5. Kolaborasi aktif dalam berbagi tujuan (*active goal-sharing collaboration*), karyawan berperan aktif dalam membangun kerja sama dengan rekan untuk menyamakan pemahaman tentang tujuan dan arah perubahan, sehingga respons terhadap perubahan menjadi lebih terkoordinasi.

2) *Adaptivity*

Adaptivity adalah kemampuan tenaga kerja untuk menerima dan terlibat secara aktif dalam perubahan yang berkaitan dengan kondisi kerja, tugas, maupun ekspektasi yang baru. Indikator yang digunakan dalam dimensi *adaptability* menurut Sherehiy & Karwoski meliputi:

1. Adaptabilitas interpersonal (*interpersonal adaptability*), karyawan mampu berinteraksi dan berkomunikasi secara efektif dengan orang-orang dari berbagai latar belakang budaya, profesi, dan perspektif yang berbeda-beda.

2. Kemampuan menjalankan berbagai peran (*multi-role capability*), karyawan mampu mengemban berbagai tanggung jawab dan peran yang berbeda sesuai kebutuhan, termasuk berpindah dari satu tugas ke tugas lain yang berbeda secara fleksibel.
3. Bekerja dalam tim yang beragam (*working in diverse teams*), karyawan mampu bekerja secara produktif dalam tim yang memiliki komposisi beragam, baik dari segi keahlian, latar belakang, maupun pendekatan kerja.
4. Penerimaan umpan balik kritis (*acceptance of critical feedback*), karyawan bersikap terbuka dan menerima dengan baik umpan balik yang konstruktif, bahkan yang bersifat kritis, sebagai bahan untuk memperbaiki diri dan meningkatkan kinerja.
5. Penyesuaian diri dengan tuntutan baru (*self-adjustment to new demands*), karyawan mampu menyesuaikan pendekatan, metode, dan perilaku kerjanya secara cepat dan efektif sesuai dengan tuntutan baru yang muncul akibat perubahan lingkungan kerja.

3) Resilience

Resilience atau ketahanan adalah kemampuan tenaga kerja untuk mempertahankan kinerja yang efektif, bersikap positif, dan pulih kembali dengan cepat setelah menghadapi kesulitan, tekanan,

atau perubahan yang tidak terduga. Indikator dari dimensi *resilience* dalam penelitian ini menurut Sherehiy & Karwowski meliputi:

1. Kemampuan bekerja efisien dalam kondisi sulit (*efficiency under difficult conditions*)

Karyawan mampu mempertahankan produktivitas dan kualitas kerjanya bahkan dalam kondisi yang penuh tekanan, ketidakpastian, atau tantangan yang tidak terduga.

2. Sikap positif terhadap perubahan (*positive attitude toward change*), karyawan memiliki pandangan yang konstruktif dan optimistis terhadap perubahan, memandang perubahan sebagai peluang untuk berkembang daripada sebagai ancaman.

3. Toleransi terhadap situasi penuh tekanan (*tolerance for stressful situations*), karyawan mampu mengelola stres dan tekanan kerja dengan baik, tidak mudah menyerah atau kehilangan motivasi meskipun menghadapi beban kerja yang berat atau kondisi yang tidak nyaman.

4. Kemampuan memulihkan diri setelah hambatan (*recovery ability after setbacks*), karyawan menunjukkan kemampuan untuk bangkit kembali dengan cepat setelah mengalami kegagalan, kesulitan, atau hambatan dalam pekerjaan.

5. Toleransi terhadap ambiguitas dan ketidakpastian kerja (*tolerance for work ambiguity*), karyawan mampu bekerja secara efektif meskipun menghadapi situasi yang ambigu atau

tidak jelas, tanpa memerlukan panduan atau arahan yang sangat rinci.

c) Menurut Petermann & Zacher (2021)

Menurut Petermann & Zacher (2021) *workforce agility* adalah konstruk multidimensi yang mencerminkan perilaku-perilaku spesifik individu yang memungkinkan mereka untuk secara efektif beradaptasi, merespon, dan memanfaatkan perubahan yang terjadi dalam konteks pekerjaan mereka. Indikator *workforce agility* menurut Petermann & Zacher diantaranya adalah:

1) *Accepting Changes*

Accepting changes adalah kesiapan dan keterbukaan individu dalam menyambut serta merangkul perubahan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan kerja modern.

2) *Decision Making*

Decision making merupakan kemampuan individu untuk membuat keputusan yang tepat, cepat, dan berbobot meskipun menghadapi kondisi yang tidak pasti atau informasi yang tidak lengkap.

3) *Creating Transparency*

Creating transparency adalah kemampuan individu untuk mengomunikasikan informasi, status pekerjaan, dan kemajuan

proyek secara terbuka dan jelas kepada seluruh pemangku kepentingan yang relevan.

4) *Collaboration*

Kolaborasi adalah kemampuan individu untuk bekerja secara efektif bersama orang lain, membangun hubungan kerja yang produktif, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan tim secara kolektif.

5) *Reflection*

Reflection merupakan kemampuan dan kemauan individu untuk secara kritis mengevaluasi cara kerja, proses, dan hasil yang telah dicapai, kemudian menggunakan wawasan tersebut untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan.

6) *User Centricity*

Orientasi pengguna menggambarkan kemampuan individu untuk memahami dan merespons kebutuhan, harapan, serta umpan balik dari pengguna atau pelanggan secara efektif.

7) *Iteration*

Iteration merupakan pendekatan kerja yang bersifat bertahap, inkremental, dan berbasis umpan balik, di mana individu secara konsisten mengembangkan dan menyempurnakan produk,

layanan, atau solusi secara bertahap berdasarkan masukan yang diterima.

8) *Testing*

Testing merupakan kemampuan individu untuk secara sistematis menguji hipotesis, asumsi, dan solusi baru sebelum diterapkan secara penuh.

9) *Self-Organization*

Self Organization adalah kemampuan individu untuk mengelola tugas, waktu, dan prioritas kerjanya secara mandiri dan efektif tanpa pengawasan yang ketat.

10) *Learning*

Learning adalah kemampuan dan kemauan individu untuk terus menerus belajar, mengembangkan diri, dan mengintegrasikan pengetahuan serta keterampilan baru ke dalam praktik kerja sehari-harinya.

4. *Job Involvement*

a. *Pengertian Job Involvement*

Lodahl & Kejner (1965) mendefinisikan *job involvement* sebagai tingkatan di mana seseorang mengidentifikasikan dirinya secara psikologis dengan pekerjaannya, atau pentingnya pekerjaan bagi citra diri (*self-image*) seseorang secara keseluruhan. Sedangkan menurut Kanungo (1982) *job involvement* merupakan keadaan kognitif atau keyakinan tentang identifikasi psikologis seseorang dengan

pekerjaannya saat ini. Keterlibatan kerja didasarkan pada kemampuan pekerjaan tersebut untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan seseorang. Dengan kata lain, seseorang akan terlibat dalam pekerjaannya apabila pekerjaan itu dipersepsikan mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhannya yang paling mendasar.

Job involvement adalah keterlibatan psikologis seseorang terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan melalui perhatian, kepedulian, dan identifikasi diri yang tinggi terhadap pekerjaan. *Job involvement* mengukur seberapa besar seseorang melihat pekerjaannya sebagai inti dari diri mereka. Pekerja yang sangat terlibat terhadap pekerjaannya biasanya menunjukkan tingkat keterlibatan, komitmen, dan kepuasan yang secara umum lebih kuat (Ma & Yang, 2025). *Employee involvement* bisa didefinisikan sebagai partisipasinya seorang karyawan terhadap pengambilan keputusan di suatu perusahaan. Seseorang yang aktif terlibat di setiap kegiatan perusahaan akan memberikan ide dan energi mereka secara keseluruhan agar bisa bertahan dan meningkatkan produktivitas perusahaan (Natapoera & Mangundjaya, 2020).

Srimulyani (2023) menyatakan *job involvement* adalah pola pikir dan persepsi karyawan terhadap keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Seseorang yang merasa terlibat dan berkontribusi besar terhadap perusahaan akan mendapatkan harga diri yang cukup besar. Semakin tinggi *job involvement* seseorang akan menyisihkan lebih banyak waktu

dan usaha untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Berdasarkan uraian dari para ahli dan peneliti terdahulu, peneliti dapat menyimpulkan bahwa *job involvement* adalah suatu kondisi psikologis yang menggambarkan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaan, menganggap pekerjaan sebagai hal yang sentral dan penting dalam hidupnya, serta merasakan bahwa kinerjanya di tempat kerja mencerminkan nilai dan identitas dirinya.

b. Dimensi dan Indikator *Job Involvement*

a) Menurut Lodahl & Kejner (1965)

Menurut Lodahl & Kejner (1965) *job involvement* adalah tingkatan seseorang dalam mengidentifikasikan dirinya secara psikologis dengan pekerjaannya, atau pentingnya pekerjaan bagi citra diri secara keseluruhan. Indikator *job involvement* menurut Lodahl & Kejner meliputi:

1) Identifikasi Psikologis dengan Pekerjaan

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana seseorang memandang pekerjaannya sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari identitas dan citra dirinya (*self-image*). Individu yang memiliki identifikasi psikologis yang kuat akan menganggap pekerjaan sebagai hal yang sangat sentral dan bermakna dalam kehidupannya. Pada dimensi ini, pekerjaan bukan sekadar alat untuk mencari nafkah, melainkan cerminan nilai, tujuan, dan jati diri seseorang.

2) Pentingnya Kinerja bagi Harga Diri

Dimensi kedua menekankan keterkaitan antara kinerja dalam pekerjaan dengan harga diri (*self-esteem*) seseorang. Ketika kinerja mereka baik, harga diri mereka meningkat, sebaliknya, kinerja yang buruk dapat berdampak negatif pada harga diri mereka.

Kedua dimensi di atas merupakan gambaran umum yang diturunkan dari isi butir-butir instrumen Lodahl & Kejner, bukan pembagian dimensi yang secara eksplisit dinyatakan sendiri oleh (Lodahl & Kejner, 1965). Job involvement pada pendekatan ini diukur menggunakan *Job Involvement Scale* (JIS) yang terdiri dari 20 item pernyataan dengan skala Likert, hasil penyaringan dari 40 item awal yang diujicobakan pada perawat, insinyur, dan mahasiswa pascasarjana bisnis (Lodahl & Kejner, 1965).

b) Menurut Kanungo (1982)

Kanungo (1982) mengajukan kerangka konseptual yang lebih bersih dengan menegaskan bahwa *job involvement* merupakan murni suatu keadaan kognitif (*cognitive belief state*) tentang identifikasi psikologis seseorang terhadap pekerjaannya. Dimensi dan indikator *job involvement* menurut Kanungo adalah:

1) Identifikasi Psikologis dengan Pekerjaan (*Psychological Identification with the Job*)

Job involvement menurut Kanungo (1982) bersifat satu dimensi (*unidimensional*), yaitu identifikasi psikologis dengan

pekerjaan. Dimensi tunggal ini mencerminkan tingkat di mana seseorang secara kognitif mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaan yang sedang dijalannya, sebagai keyakinan deskriptif mengenai sejauh mana pekerjaan tersebut mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan penting bagi dirinya saat ini. *Job involvement* pada pendekatan Kanungo tidak dipecah menjadi beberapa indikator atau sub-dimensi yang berbeda-beda.

Pendekatan *job involvement* ini diukur langsung menggunakan *Job Involvement Questionnaire* (JIQ) yang terdiri dari 10 item pernyataan dengan skala Likert, tanpa dikelompokkan lagi ke dalam indikator-indikator turunan. Beberapa contoh item aslinya adalah “sebagian besar minat saya berpusat pada pekerjaan saya”, “saya menganggap pekerjaan saya sangat sentral bagi keberadaan diri saya”, dan “sebagian besar tujuan hidup pribadi saya berorientasi pada pekerjaan” (Kanungo, 1982). Skala ini telah terbukti secara empiris bersifat satu dimensi, dengan koefisien reliabilitas (Cronbach’s Alpha) berkisar antara 0,81 hingga 0,86 pada berbagai penelitian.

c) Menurut Robbins & Judge (2017)

Menurut Robbins & Judge (2017) *job involvement* adalah sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya secara psikologis dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap kinerjanya penting bagi harga dirinya. Robbins dan Judge memandang

job involvement sebagai salah satu bentuk sikap kerja (work attitude) yang mencerminkan sejauh mana seorang karyawan menyatu dengan pekerjaannya, bukan sekadar menjalankannya sebagai rutinitas semata. Indikator job involvement menurut Robbins & Judge (2017) meliputi:

1) Identifikasi Psikologis terhadap Pekerjaan

Indikator ini menggambarkan sejauh mana seorang karyawan memandang pekerjaannya sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari dirinya sendiri, sehingga keberhasilan maupun kegagalan dalam pekerjaan turut dirasakan sebagai keberhasilan atau kegagalan pribadi. Karyawan dengan identifikasi psikologis yang tinggi cenderung menempatkan pekerjaan sebagai unsur penting dalam membentuk jati dirinya.

2) Partisipasi Aktif dalam Pekerjaan

Dimensi ini mengacu pada keterlibatan nyata karyawan dalam berbagai aktivitas dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Karyawan yang berpartisipasi aktif tidak hanya melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, tetapi juga terlibat secara sukarela dalam memberikan ide, masukan, dan usaha ekstra demi kemajuan pekerjaannya.

3) Kepedulian terhadap Hasil Kerja sebagai Bagian dari Harga Diri

Indikator ini menekankan keterkaitan antara kinerja karyawan dengan harga dirinya. Ketika karyawan mampu

menghasilkan kinerja yang baik, hal tersebut memberikan kepuasan dan meningkatkan harga dirinya, sebaliknya kinerja yang buruk dapat menurunkan rasa percaya diri dan harga diri karyawan tersebut.

5. *Workplace Spirituality*

a. *Pengertian Workplace Spirituality*

Workplace spirituality didefinisikan sebagai pengakuan bahwa karyawan memiliki kehidupan batin yang berkembang melalui pekerjaan yang bermakna, yang berlangsung dalam konteks komunitas (Ashmos & Duchon, 2000). *Workplace spirituality* adalah kondisi dimana individu merasakan kedalaman makna, tujuan, dan koneksi dalam konteks pekerjaannya (Milliman et al., 2003). *Workplace spirituality* adalah suatu konsep yang membahas terkait aspek-aspek spiritualitas dengan lingkungan kerja. Spiritualitas di tempat kerja merupakan kemampuan dasar manusia yang membentuk makna, nilai, dan keyakinan terhadap suatu pekerjaan (Luthfi & Frendika, 2023).

Workplace spirituality didefinisikan sebagai cerminan prinsip transcendental dalam budaya organisasi, hal ini mendorong pengalaman untuk individu maupun organisasi, yang mencakup kebersamaan, memastikan nilai pribadi sesuai dengan perusahaan dan kebermaknaan dalam bekerja (Gunawan & Widodo, 2024). Menurut Srimulyani et al. (2025) *workplace spirituality* mencerminkan gambaran dan pengalaman dari individu, kelompok hingga tingkat

organisasi di tempat kerja yang difasilitasi oleh perusahaan. *Workplace spirituality* adalah salah satu upaya untuk mengatasi masalah SDM di lingkungan kerja yang penuh tekanan.

Terdapat 3 (tiga) cara untuk menumbuhkan spiritualitas di tempat kerja yaitu mulai dari individu, komunitas sosial dan organisasi/perusahaan. Menurut *self determination theory*, *workplace spirituality* dapat mengembangkan motivasi, harga diri, dan konsep diri sekaligus meningkatkan kemampuan untuk cepat beradaptasi terhadap perubahan. Lovika & Johaness (2026) mengatakan *workplace spirituality* adalah salah satu cara untuk memotivasi dalam menghadapi masalah yang berkaitan dengan SDM di lingkungan kerja. Adanya *workplace spirituality* dapat bermanfaat bagi individu, komunitas dan organisasi/perusahaan. Bagi individu *workplace spirituality* dapat meningkatkan potensi dan kinerja karyawan yang dapat memotivasi untuk meningkatkan harga diri, dan konsep diri. Sedangkan pada tingkat organisasi, *workplace spirituality* dapat meningkatkan produktivitas dan keuntungan yang lebih tinggi bagi perusahaan yang menerapkannya.

Berdasarkan uraian dari pendapat para ahli dan penelitian terdahulu diatas, peneliti menyimpulkan bahwa *workplace spirituality* adalah suatu kondisi dimana karyawan merasakan bahwa pekerjaannya memiliki makna dan tujuan yang bernilai serta merasakan adanya keselarasan antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan. *Workplace*

spirituality tidak berkaitan dengan spiritual agama atau kepercayaan melainkan berkaitan dengan makna pekerjaan, tujuan, dan rasa keterhubungan dan keselarasan dalam lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi dan kesejahteraan psikologis karyawan.

c. Indikator *Workplace Spirituality*

a) Menurut Ashmos & Duchon (2000)

Menurut Ashmos & Duchon (2000) *workplace spirituality* didefinisikan sebagai pengakuan bahwa karyawan memiliki kehidupan batin yang diperkaya dan memperkaya pekerjaan yang bermakna dalam konteks komunitas. Mereka mengidentifikasikan ada 3 (tiga) dimensi yang menjadi indikator dalam *workplace spirituality*, yaitu meliputi:

1) *Conditions for Community*

Conditions for community merujuk pada keberadaan lingkungan kerja yang mendukung tumbuhnya rasa keterhubungan antar individu secara tulus dan bermakna. Komunitas bukan sekadar kebersamaan fisik di tempat kerja, melainkan sebuah ekosistem di mana setiap anggota merasa aman, dihargai, dan terdorong untuk bertumbuh bersama. Ashmos dan Duchon menekankan bahwa komunitas di tempat kerja mencerminkan kedalaman hubungan antar manusia yang melampaui batas-batas peran formal dan hierarki organisasi.

2) *Meaning at Work* (Makna dalam Pekerjaan)

Makna dalam pekerjaan adalah sejauh mana karyawan merasakan bahwa aktivitas kerja sehari-hari mereka memiliki tujuan yang mendalam, memberikan energi batin, dan terhubung dengan sesuatu yang lebih besar dari sekadar penyelesaian tugas. Ini bukan sekadar tentang pekerjaan yang menarik atau menantang secara intelektual, melainkan tentang pengalaman spiritual di mana pekerjaan menjadi medium untuk mengekspresikan nilai-nilai terdalam dan berkontribusi bagi kehidupan orang lain.

3) *Inner Life*

Kehidupan batin adalah dimensi yang berkaitan dengan kesadaran spiritual seseorang sebagai individu, terlepas dari konteks organisasi. Ashmos dan Duchon menegaskan bahwa spiritualitas di tempat kerja berangkat dari pengakuan bahwa setiap karyawan adalah makhluk yang memiliki dimensi batin yaitu sebuah kehidupan dari dalam yang membutuhkan ekspresi dan pemeliharaan. Ketika organisasi memberi ruang bagi kehidupan batin ini untuk hadir dan berkembang, karyawan dapat membawa diri mereka seutuhnya ke dalam pekerjaan.

b) Menurut Milliman *et al.* (2003)

Menurut Milliman *et al.* (2003) *workplace spirituality* menggambarkan kondisi dimana individu merasakan kedalaman makna, tujuan, dan koneksi dalam konteks pekerjaannya. Fokus pengukuran *workplace spirituality* ada tiga dimensi inti yang menjadi

indikator paling relevan dengan sikap dan perilaku kerja karyawan.

Indikator dari *workplace spirituality* menurut Milliman *et al.* meliputi:

1) *Meaningful work* (Pekerjaan yang bermakna)

Meaningful work adalah pengalaman di mana karyawan merasakan tujuan yang dalam, kesenangan yang tulus, dan energi yang diperkuat melalui aktivitas kerja sehari-hari mereka. Milliman *et al.* menekankan bahwa pekerjaan yang bermakna dalam perspektif spiritual berbeda dari sekadar pekerjaan yang menarik atau menantang, ia menyentuh dimensi terdalam dari keberadaan manusia, di mana bekerja menjadi sebuah panggilan (*calling*) dan bukan sekadar kewajiban. Karyawan yang merasakan *Meaningful work* cenderung membawa seluruh potensi, kreativitas, dan komitmen terbaiknya ke dalam pekerjaan. Indikator dari pengukuran dimensi *meaningful work* menurut Milliman *et al.* meliputi:

1. Kesenangan dalam bekerja, karyawan merasakan kesenangan yang autentik dan mendalam dalam menjalankan pekerjaan, bukan sekadar kepuasan yang bersifat sementara atau superfisial
2. Energi yang diperkuat oleh pekerjaan, pekerjaan berfungsi sebagai sumber semangat dan vitalitas batin, di mana karyawan justru merasa lebih hidup dan bersemangat setelah bekerja

3. Keterkaitan pekerjaan dengan hal yang penting dalam hidup, karyawan mampu melihat dan merasakan secara langsung bagaimana pekerjaan mereka terhubung dengan nilai-nilai dan tujuan hidup yang paling berarti bagi mereka
4. Antusiasme untuk datang bekerja, karyawan secara konsisten menantikan dan bersemangat untuk memulai hari kerja, menunjukkan bahwa pekerjaan bukan beban melainkan sumber makna
5. Kontribusi pekerjaan pada kebaikan sosial, karyawan meyakini bahwa pekerjaan mereka memberikan dampak positif yang nyata dan berarti bagi orang lain atau masyarakat yang lebih luas di luar organisasi.

2) *Sense of community*

Sense of community adalah kedalaman rasa keterhubungan, kepedulian, dan kebersamaan yang dirasakan karyawan dengan rekan-rekan kerjanya. Milliman *et al.* menjelaskan bahwa komunitas di tempat kerja dibangun atas keyakinan bahwa setiap individu saling terhubung satu sama lain pada tingkat yang lebih dalam dari sekadar hubungan profesional. Ini mencakup dukungan emosional yang tulus, kebebasan untuk menjadi diri sendiri, dan ikatan yang didasarkan pada tujuan bersama. *Sense of community* yang kuat terbukti memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan rendahnya niat untuk keluar dari

organisasi. Pada dimensi *sense of community* ini memiliki beberapa indikator sebagai berikut:

1. Rasa keanggotaan komunitas, karyawan benar-benar merasakan bahwa dirinya adalah bagian dari sebuah komunitas yang bermakna, bukan sekadar individu yang kebetulan bekerja di tempat yang sama
2. Saling mendukung antar karyawan, ada budaya saling membantu dan mendukung yang tulus di antara rekan kerja, melampaui batas-batas formal dari deskripsi pekerjaan masing-masing
3. Kebebasan berekspresi, karyawan merasa aman dan nyaman untuk mengungkapkan pendapat, ide, bahkan perbedaan pandangan tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif
4. Ikatan tujuan bersama, karyawan merasakan bahwa mereka terhubung satu sama lain melalui sebuah tujuan dan misi yang lebih besar yang mereka emban bersama-sama
5. Kepedulian tulus antar karyawan, ada rasa saling peduli dan memperhatikan yang genuine di antara anggota tim, bukan kepedulian yang bersifat formalitas atau pencitraan semata.

3) *Alignment with Organizational Values*

Alignment with organizational values adalah pengalaman di mana karyawan merasakan kesesuaian yang mendalam antara nilai-nilai pribadi mereka dengan misi, tujuan, dan nilai-nilai yang dianut

oleh organisasi. Milliman et al. menjelaskan bahwa keselarasan ini menciptakan keyakinan pada karyawan bahwa organisasi tempat mereka bekerja bukan hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi memiliki komitmen yang tulus terhadap kesejahteraan karyawan, pelanggan, dan masyarakat luas. Ketika keselarasan ini hadir, karyawan merasa bahwa bekerja bukan hanya mencari penghidupan tetapi juga berkontribusi pada sesuatu yang lebih mulia. Indikator dari dimensi *alignment with organizational values* dalam penelitian ini meliputi:

1. Perasaan positif terhadap nilai organisasi, karyawan merasa bangga, setuju, dan sejalan dengan prinsip-prinsip serta nilai-nilai yang dipegang dan diperjuangkan oleh organisasinya
2. Kepedulian organisasi terhadap karyawan, karyawan mempersepsikan bahwa organisasi benar-benar memperhatikan dan peduli terhadap kebutuhan, aspirasi, dan kesejahteraan setiap karyawannya
3. Hati nurani organisasi, organisasi dipersepsikan memiliki integritas moral yang kuat, bertindak atas dasar etika, dan tidak hanya mengejar keuntungan tanpa mempertimbangkan dampak sosialnya
4. Keterhubungan dengan tujuan organisasi, karyawan merasakan keterkaitan personal yang kuat dengan arah dan tujuan yang sedang diperjuangkan oleh organisasi

5. Keterhubungan dengan misi organisasi, nilai-nilai terdalam yang diyakini karyawan selaras dan tercermin dalam misi yang diemban organisasi secara keseluruhan
6. Kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan, organisasi secara aktif memperhatikan kesehatan fisik dan mental karyawan sebagai bagian dari tanggung jawab moralnya
7. Dukungan organisasi terhadap semangat kerja, organisasi peduli dan aktif menjaga agar semangat batin karyawan tetap terpelihara dan tidak terkikis oleh tekanan pekerjaan
8. Optimisme terhadap masa depan di organisasi, karyawan merasa memiliki masa depan yang cerah dan bermakna bersama organisasi, sehingga tumbuh komitmen jangka panjang.

c) Menurut Petchsawang & Duchon (2009)

Menurut Petchsawang & Duchon (2009) *workplace spirituality* didefinisikan sebagai perasaan bersyukur kepada sesama, kepuasan batin dalam menjalankan peran kerja, dan semangat terhadap nilai-nilai organisasi. Indikator *workplace spirituality* menurut Petchsawang & Duchon ada 4 (empat) yaitu meliputi:

1) *Compassion*

Compassion adalah kemampuan dan kecenderungan karyawan untuk merasakan, memahami, dan merespons penderitaan atau kebutuhan orang lain di lingkungan kerja dengan penuh kepedulian dan tindakan nyata. Petchsawang dan Duchon

menekankan bahwa *compassion* membedakan spiritualitas di tempat kerja dari sekadar profesionalisme biasa, ia menghadirkan dimensi kemanusiaan yang mendalam dalam setiap interaksi kerja.

2) *Mindfulness*

Mindfulness adalah kondisi di mana karyawan hadir sepenuhnya secara mental, emosional, dan spiritual dalam setiap momen dan aktivitas kerja yang dijalannya. *Mindfulness* memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan kualitas perhatian yang penuh, tidak terjebak pada kekhawatiran masa depan atau penyesalan masa lalu, sehingga setiap pekerjaan dapat dijalani dengan lebih bermakna dan berkualitas.

3) *Meaningful work*

Dalam kerangka Petchsawang dan Duchon, *Meaningful work* memiliki arti bahwa pekerjaan yang bermakna bukan hanya tentang kepuasan atau tantangan intelektual, melainkan tentang bagaimana pekerjaan menjadi sarana bagi karyawan untuk memenuhi tujuan hidupnya yang lebih dalam dan berkontribusi pada kebaikan yang melampaui kepentingan pribadi.

4) *Transcendence*

Transcendence adalah dimensi yang paling khas dari kerangka Petchsawang dan Duchon, mencerminkan pengaruh kuat tradisi spiritual Asia dalam konseptualisasi mereka. Transendensi merujuk pada pengalaman di mana karyawan merasakan koneksi dengan

sesuatu yang jauh lebih besar dari dirinya sendiri. Sebuah kesadaran bahwa pekerjaan yang dijalani adalah bagian dari orde yang lebih besar, baik itu tujuan organisasi yang mulia, kepentingan komunitas, maupun dimensi spiritual yang transenden. Dimensi ini mendorong karyawan untuk melampaui ego dan kepentingan pribadi dalam bekerja.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis yang disajikan dalam tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
H1: Pengaruh Workplace Spirituality terhadap Workforce Agility					
1.	Muhammad Hafiz Sidik Pulungan dan Fanny Martdianty. (2024). <i>The Effects of Workplace spirituality Toward Public Service Motivation with Employee Well-Being, Organizational Identification, and Workforce agility as</i>	1. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh dan signifikan terhadap <i>public service motivation</i> 2. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational identification</i> 3. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh positif terhadap	X1= <i>Workplace spirituality</i> Y= <i>Public service motivation</i> Z1= <i>Organizational identification</i> Z2= <i>Workforce agility</i> Z3= <i>Employee well being</i>	1. Kuantitatif 2. SEM analisis 3. Software SPSS dan Lisrel	1. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh langsung terhadap <i>public service motivation, organizational identification, workforce agility, dan employee well being</i> 2. <i>Employee well being</i> berpengaruh negatif dan signifikan

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Mediating Variable.</i> GCBME 2022.	workforce agility. 4. <i>Employee well being</i> berpengaruh negative dan signifikan terhadap <i>Public service motivation</i> 5. <i>Workforce agility</i> berpengaruh dan signifikan terhadap <i>employee well being</i> 6. <i>Organizational identification</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee well being</i> .			terhadap <i>public service motivation</i> , tidak memediasi hubungan <i>workplace spirituality</i> dengan <i>public service motivation</i> . 3. <i>workforce agility</i> dan <i>organizational identification</i> tidak berpengaruh terhadap <i>employee well being</i> .
2.	Ruland Willy Jack Sumampouw, Satria Arif Wibisana, Adinda Primadini. (2025). <i>The Influence of Workplace spirituality on Employee Wellbeing with Organization Identification and Workforce agility as Intervening Factors.</i> <i>Journal of Accounting, Management and</i>	1. <i>Workplace spirituality</i> tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap <i>employee well being</i> . 2. <i>Workplace spirituality</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organization identification</i> . 3. <i>Workplace spirituality</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap	X1= <i>Workplace spirituality</i> Y= <i>Employee well being</i> Z1= <i>Organization identification</i> Z2= <i>Workforce agility</i>	1. Kuisi 2. SEM-PLS 3. Path Coefficient	<i>Workplace spirituality</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>employee well being</i> , tetapi <i>workplace spirituality</i> berpengaruh terhadap <i>organization identification</i> dan <i>workforce agility</i> , dan keduanya berpengaruh terhadap <i>employee well being</i> serta terbukti dapat memediasi hubungan antara

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Economics Research</i>	<i>workforce agility.</i> 4. <i>Organization identification</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee well being.</i> 5. <i>Workforce agility</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee well being.</i> 6. <i>Organization identification</i> memediasi hubungan antara <i>workplace spirituality</i> dengan <i>employee well being.</i> 7. <i>Workforce agility</i> memediasi hubungan antara <i>workplace spirituality</i> dengan <i>employee well being.</i>			<i>workplace spirituality</i> dengan <i>employee well being.</i> Secara langsung memang <i>workplace spirituality</i> tidak berpengaruh terhadap <i>employee well being</i>, tetapi secara tidak langsung keduanya saling berpengaruh.
3.	Rostiana dan Selly Qoriana Rizki. (2025). <i>The Role of Gratitude at Work: Supervisory Support Strategies and Workplace spirituality to Improve</i>	1. Dukungan supervisor berpengaruh positif terhadap <i>workforce agility</i> 2. <i>Gratitude</i> memediasi hubungan dukungan supervisor dengan	X1= <i>Supervisory support</i> X2= <i>Workplace spirituality</i> Y= <i>Workforce agility</i> Z= <i>Gratitude</i>	1. Kuisisioner 2. Analisis SEM 3. Software SmartPLS	<i>Supervisory support</i> berhubungan positif tetapi tidak signifikan terhadap <i>workforce agility</i> dan <i>Gratitude</i> tidak bisa memediasi

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Workforce agility. Psychology Hub	workforce agility 3. Workplace spirituality berpengaruh positif terhadap workforce agility 4. Gratitude memediasi hubungan workplace spirituality dengan workforce agility			kedua hubungan ini. Sedangkan workplace spirituality berpengaruh positif dan signifikan terhadap workforce agility dan Gratitude juga memediasi hubungan keduanya.
4.	Mujahid Quraisy dan Anton Priyo Nugroho. (2024). <i>Examining the relationship between organizational intelligence, religious commitment, spiritual well-being, and organizational agility among multireligious creative economy businessmen in Yogyakarta.</i> Journal of Islamic Economics Lariba	1. Organizational intelligence memiliki pengaruh yang cukup positif terhadap organizational agility. 2. Spiritual well being memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap organizational agility. 3. Religious commitment memiliki pengaruh yang cukup positif terhadap organizational agility. 4. Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari spiritual well being (SWB) dan Religious commitment (KA) yang dimediasi oleh	X1= Religious commitment X2= Spiritual well being Y= Organizational agility Z= Organizational intelligence	1. Kuantitatif 2. Explanatory multivariate 3. Path analysis 4. Cronbach's alpha 5. Software SPSS dan SmartPLS	1. Religious commitment tidak berpengaruh terhadap organizational agility tetapi berpengaruh signifikan terhadap organizational intelligence. 2. Organizational intelligence berpengaruh signifikan terhadap organizational agility. 3. Spiritual well being tidak berpengaruh signifikan terhadap organizational agility dan organizational intelligence.

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>Organizational intelligence (OI) terhadap Organizational Agility (OA)</i>			
5.	Veronika Agustini Srimulyani, Fransisca Mudjijanti, Sri Rustiyaningsih, Yonathan Setyawan, dan Yustinus Budi Hermanto. (2025). <i>Examining Private School Teachers as Subjects of Workplace spirituality in Mediating the Link Between Spiritual leadership and Teacher Agility</i> . Sprin Journal of Arts, Humanities and Social Sciences, Vol. 4(9), Oct 2025, pp, 41-50.	1. <i>Spiritual leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>workplace spirituality</i> . 2. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>teacher agility</i> . 3. <i>Workplace spirituality</i> memediasi hubungan antara <i>Spiritual leadership</i> dengan <i>teacher agility</i> .	X1= <i>Spiritual leadership</i> Y= <i>Teacher agility</i> Z= <i>Workplace spirituality</i>	1. Kuantitatif 2. Analisis deskriptif statistik 3. Analisis inferensial dengan SEM-PLS	1. <i>Spiritual leadership</i> berpenngaruh terhadap <i>workplace spirituality</i> 2. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh terhadap <i>teacher agility</i> 3. <i>Spiritual leadership</i> tidak berpengaruh terhadap <i>teacher agility</i> 4. <i>Workplace spirituality</i> memediasi hubungan antara <i>spiritual leadership</i> dengan <i>teacher agility</i> .
6.	Robertus M. B. Gunawan, dan Widodo. (2024). <i>Mediating Role of Proactive Work Behavior in Enhancing Employee Effectiveness: The Influence</i>	1. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh langsung dan positif terhadap efektivitas kerja 2. Etika kepemimpinan berpengaruh langsung dan positif	X1= <i>Workplace spirituality</i> X2= <i>Ethical leadership</i> Y= <i>Work effectiveness</i> Z= <i>Proactive work behavior</i>	1. Kuantitatif 2. Analisis SEM 3. <i>Descriptive and correlation analysis</i> 4. <i>Confirmatory Factor Analysis</i> 5. <i>Goodness of fit</i>	Semua variabel memiliki hubungan yang saling berpengaruh dan variabel <i>proactive work behavior</i> terbukti dapat memediasi hubungan antara

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>of Workplace spirituality and Ethical Leadership.</i> <i>Journal of System and Management Sciences</i>	terhadap efektifitas kerja 3. <i>Proactive work behavior</i> berpengaruh langsung terhadap efektifitas kerja 4. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh langsung terhadap <i>proactive work behavior</i> 5. Etika kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap <i>proactive work behavior</i> 6. <i>Proactive work behavior</i> memediasi hubungan tidak langsung antara <i>workplace spirituality</i> dengan efektifitas kerja 7. <i>Proactive work behavior</i> memediasi hubungan tidak langsung antara etika kepemimpinan dengan efektifitas kerja	(dimensi <i>workforce agility</i>)	6. Software LISREL V.8.80 dan SPSS V.22	<i>workplace spirituality</i> dan <i>ethical leadership</i> terhadap <i>work effectiveness</i> .
7.	Sri Widiyati. (2023). Pengaruh <i>Workplace</i>	1. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh positif	X1= <i>Workplace spirituality</i>	1. Kuantitatif 2. Teknik Non	Masing-masing variabel memiliki

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>spirituality dan Workforce agility terhadap Innovative work behavior</i> Dimediasi oleh <i>Readiness for change</i> Guru di Sekolah XYZ di Jakarta.	terhadap <i>readiness for change</i> 2. <i>Workforce agility</i> berpengaruh positif terhadap <i>readiness for change</i> 3. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh terhadap <i>innovative work behavior</i>	X2= <i>Workforce agility</i> Y= <i>Innovative work behavior</i> Z= <i>Readiness for change</i>	probability sampling 3. Analisis statistik deskriptif 4. Analisis statistik outer model 5. Analisis statistik inner model	hubungan yang saling berpengaruh dan signifikan, sehingga semua hipotesis dapat diterima dan dapat dibuktikan hubungannya.
	<i>Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia.</i>	4. <i>Workforce agility</i> berpengaruh terhadap <i>innovative work behavior</i> 5. <i>Readiness for change</i> berpengaruh terhadap <i>innovative work behavior</i>			
8.	Anggia Lovika dan Singmin Johanes. (2026). <i>The Influence of Workplace spirituality and Workforce agility on Innovative work behavior Mediated by Readiness for change</i> Private Elementary School Teachers in South Jakarta. <i>Journal Transnasional</i>	1. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh terhadap <i>innovative work behavior</i> 2. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh terhadap <i>readiness for change</i> 3. <i>Workforce agility</i> berpengaruh terhadap <i>innovative work behavior</i> 4. <i>Workforce agility</i> berpengaruh terhadap	X1= <i>Workplace spirituality</i> X2= <i>Workforce agility</i> Y= <i>Innovative work behavior</i> Z = <i>Readiness for change</i>	1. Kuantitatif 2. Analisis PLS-SEM	Hubungan antar variabel menunjukkan pengaruh yang signifikan antar satu sama lain, dan <i>readiness for change</i> terbukti dapat memediasi <i>workplace spirituality</i> dan <i>workforce agility</i> terhadap <i>innovative work behavior</i> .

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Universal Studies.</i>	<i>readiness for change</i> 5. <i>Readiness for change</i> berpengaruh terhadap <i>innovative work behavior</i> 6. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh terhadap <i>innovative work behavior</i> melalui <i>readiness for change</i> sebagai variabel mediasi 7. <i>Workforce agility</i> berpengaruh terhadap <i>innovative work behavior</i> melalui <i>readiness for change</i> sebagai variabel mediasi			
9.	Doaa Harby Hussien Kamel, Rasha Mohamed Nagib Ali, Abeer Abdallah Ali. (2023). <i>Organizational Facilitators of Workforce agility and Its Relation to Workplace spirituality among Nursing school's educators.</i>	1. Terdapat hubungan antara fasilitas organisasi terhadap <i>workforce agility</i> dengan <i>workplace spirituality</i>	X1= <i>Organizational practice</i> X2= <i>Job Empowerment</i> Y= <i>Workforce agility</i> Z= <i>Workplace spirituality</i>	1. Desain korelasi deskriptif 2. Software SPSS V.28 3. Korelasi Spearman	Terdapat korelasi kuat yang signifikan antara kelincahan tenaga kerja dengan dimensi spiritualitas tempat kerja

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
<i>Minia Scientific Nursing Journal</i> H2: Workplace Spirituality Berpengaruh Terhadap Job Involvement					
10.	I-Lin Lucie Huang, dan Yi-Chun Jane Lin. (2014). <i>The Relationship Between Workplace spirituality and Job involvement Under Mergers and Acquisitions circumstances : the Moderating Effect of Perceived organizational support.</i> <i>The 17th Conference on Interdisciplinary and Multifunctional Business Management.</i>	1. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh positif terhadap <i>job involvement</i> 2. Hubungan antara <i>workplace spirituality</i> dengan <i>job involvement</i> secara positif dimoderasi oleh <i>perceived organizational support</i>	X= <i>Workplace spirituality</i> Y= <i>Job involvement</i> M= <i>Perceived organizational support</i>	1. Metode kuantitatif 2. Snowball sampling 3. Analisis regresi	1. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job involvement</i> 2. POS secara signifikan memoderasi hubungan antara WPS dan <i>job involvement</i>
11.	Nidhi Mathur, Geeta Mishra, dan Abhishek Vikram. (2023). <i>The Impact of Workplace spirituality on Quality of Work-life, Job satisfaction and Job involvement: A Study on Higher</i>	1. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Quality of work life</i> 2. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Job satisfaction</i> 3. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh	X1= <i>Workplace spirituality</i> Y1= <i>Job satisfaction</i> Y2= <i>Job involvement</i> Z= <i>Quality of work life</i>	1. Kuantitatif 2. Principal Component Analysis 3. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan Bartlett's Test 4. Software IBM AMOS 23	<i>Workplace spirituality</i> berpengaruh dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> , <i>job involvement</i> , dan <i>quality of work life</i> . Tetapi pada hubungan tidak langsungnya menunjukkan bahwa <i>quality</i>

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Education Sector.</i> <i>Gurukul Business Review.</i>	signifikan terhadap <i>Job involvement</i> 4. <i>Quality of work life</i> memediasi hubungan antara <i>workplace spirituality</i> dan <i>job involvement</i>			<i>of work life</i> tidak dapat memediasi hubungan antara <i>workplace spirituality</i> dengan <i>job involvement</i>
12.	Samaneh Sadeghian, Parvaneh Yazdani, dan Zahra Fatemi. (2025). <i>Exploring the Relationship Between Job satisfaction, Job involvement, and Organizational Commitment with Spirituality in the Workplace.</i> <i>Journal of Sustainable Human Resource Management</i>	1. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh terhadap <i>organizational commitment</i> 2. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh terhadap <i>job satisfaction</i> 3. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh terhadap <i>job involvement</i>	X= <i>Workplace spirituality</i> Y1= <i>Organizational commitment</i> Y2= <i>Job satisfaction</i> Y3= <i>Job involvement</i>	1. Kuantitatif 2. Model equation structural 3. Metode regresi partial least square 4. Software PLS v.20	Penelitian ini menunjukkan spiritualitas (kebermaknaan) ditempat kerja dapat mempengaruhi komitmen karyawan, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja.
13.	Karthikeyan T dan Udhayakumar C S. (2017). <i>A Study on the impact of workplace spirituality on Job involvement among Private Sector Employees in India.</i>	1. <i>Compassion</i> memiliki hubungan yang signifikan dengan <i>job involvement</i> 2. <i>Mindfulness</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job involvement</i> 3. <i>Meaningful work</i>	X1= <i>Compassion</i> X2= <i>Mindfulness</i> X3= <i>Meaningful work</i> X4= <i>Transcendence</i> Y= <i>Job involvement</i>	1. Kuantitatif 2. Analisis regresi 3. Software SPSS V.23	<i>Meaningful work</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job involvement</i> , tetapi variabel lain seperti <i>compassion</i> , <i>mindfulness</i> , dan <i>transcendence</i> tidak berpengaruh

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Amrita <i>Journal</i>	berpengaruh signifikan terhadap <i>job involvement</i> 4. <i>Transcendence</i> berhubungan signifikan dengan <i>job involvement</i>			signifikan terhadap <i>job involvement</i> .
14.	Muhammad Shariat Ullah, Muhaeminul Islam, dan Minhajul Islam Ukil. (2022). <i>Work From Home During COVID-19: The Role of Perceived Hope, Intrinsic Spirituality and Perceived Supervisor Support on Job involvement</i> . <i>Management Matters Vol. 19 No. 1, 2022</i>	1. <i>Perceived Hope</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job involvement</i> . 2. <i>Intrinsic spirituality</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job involvement</i> . 3. <i>Perceived supervisor support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job involvement</i> . 4. Pengaruh <i>Perceived Hope</i> terhadap <i>job involvement</i> lebih dirasakan oleh usia muda dibandingkan usia yang lebih tua. 5. Pengaruh <i>perceived intrinsic spirituality</i> terhadap <i>job involvement</i> lebih dirasakan oleh	X1= <i>Perceived Hope</i> X2= Intrinsic spirituality X3= Supervisor support Y= <i>Job involvement</i> Z= Age	1. Kuantitatif 2. Analisis PLS-SEM model Path 3. Artificial neural network (ANN) Analysis 4. Software SPSS V25 dan Smart PLS3	Hubungan langsung dari <i>perceived hope, intrinsic spirituality</i> dan <i>perceived supervisor support</i> terhadap <i>job involvement</i> terbukti saling berpengaruh dan signifikan. Sedangkan pada hubungan tidak langsung yang dimediasi oleh usia, menunjukkan adanya pengaruh signifikan pada hubungan antara <i>intrinsic spirituality</i> dengan <i>job involvement</i> , dan untuk variabel <i>Perceived Hope</i> dan <i>supervisor support</i> terhadap <i>job involvement</i> menunjukkan

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		usia muda dibandingkan usia yang lebih tua. 6. Pengaruh <i>perceived supervisor support</i> terhadap <i>job involvement</i> lebih dirasakan oleh usia muda dibandingkan usia yang lebih tua.			tidak ada pengaruh signifikan yang dimediasi oleh usia.
15.	Jessica Word. (2012). <i>Engaging work as a calling: examining the link between spirituality and job involvement.</i> <i>Journal of Management, Spirituality & Religion.</i>	1. <i>Work engagement</i> dapat mempengaruhi i spiritualitas kerja terhadap <i>job involvement</i>	X= <i>Workplace spirituality</i> Y= <i>Job involvement</i> Z= <i>Work engagement</i>	1. Kualitatif	<i>Workplace spirituality</i> berpotensi dapat meningkatkan <i>job involvement</i> dengan didukung oleh <i>engagement</i> individu yang merasakan kebermaknaan .
16.	Manju Mahipalan, dan Sheena S. (2018). <i>Mediating Effect of Engagement on Workplace spirituality–Job involvement Relationship: A Study Among Generation Y Professionals.</i> <i>Asia-Pacific Journal of Management</i>	1. <i>Spirituality</i> berpengaruh terhadap <i>job engagement</i> dan <i>organizational engagement</i> 2. <i>Engagement</i> memediasi hubungan antara <i>workplace spirituality</i> dengan <i>job involvement</i>	X= <i>Workplace spirituality</i> Y= <i>Job involvement</i> Z1= <i>Job engagement</i> Z2= <i>Organizational engagement</i>	1. Kuantitatif 2. Confirmatory factor analysis 3. Software SPSS V.20	1. <i>Spirituality</i> secara signifikan berpengaruh terhadap <i>job and organizational engagement</i> . 2. <i>Engagement</i> secara signifikan memediasi hubungan antara WPS dengan <i>job involvement</i>

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
<i>Research and Innovation</i>					
17.	Sam Kris Hilton, Albert Puni dan Eric Yeboah. (2024). <i>Leadership practices and job involvement: does workplace spirituality moderate the relationship?</i> . Cogent Business & Management 2024, VoL. 11, no. 1	1. <i>Transformational leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job involvement</i> 2. <i>Ethical leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>job involvement</i> 3. <i>Workplace spirituality</i> memediasi hubungan antara <i>transformational leadership</i> dengan <i>job involvement</i> 4. <i>Workplace spirituality</i> memediasi hubungan antara <i>ethical leadership</i> dengan <i>job involvement</i>	X1= <i>Transformational leadership</i> X2= <i>Ethical leadership</i> Y= <i>Job involvement</i> Z= <i>Workplace spirituality</i>	1. Kuantitatif 2. Analisis statistik deskriptif 3. Analisis regresi	Dimensi transformasional dan ethical leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee job involvement</i> . <i>Workplace spirituality</i> memoderasi hubungan antara <i>ethical leadership</i> dengan <i>job involvement</i> , sedangkan pada <i>transformational leadership</i> hanya pada dimensi <i>idealized influence behavior</i> .
18.	Arya Kurniawan Effendi, Donard Games, dan Harif Amali Rivai. (2024) Pengaruh <i>Workplace Spirituality</i> dan <i>Self Esteem</i> terhadap <i>Intention to Stay</i> dengan <i>Employee Engagement</i> sebagai Variabel	1. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Intention to stay</i> . 2. <i>Self esteem</i> tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . 3. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh	X1= <i>Workplace spirituality</i> X2= <i>Self Esteem</i> Y= <i>Intention to stay</i> Z= <i>Employee engagement</i>	1. Kuantitatif 2. Analisis Inner model dan outer model 3. <i>Software Smart PLS</i>	4. Hipotesis yang diterima hanya hipotesis 1,3, dan 4.

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Mediasi pada Guru Yayasan Adzkia Sumatera Barat. Jurnal Al-Mizan: Jurnal Hukum Islam dan Ekonomi Syariah.	positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . 4. <i>Self esteem</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . 5. <i>Employee engagement</i> tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>intention to stay</i> . 6. <i>Workplace spirituality</i> tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>intention to stay</i> . 7. <i>Self esteem</i> berpengaruh terhadap <i>intention to stay</i> melalui <i>employee engagement</i> .			
19.	Stephanus benedictus Bera Liwun dan Hendro Prabowo, (2015). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Spiritualitas Kerja terhadap Komitmen Organisasi.	1. Keterlibatan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi. 2. Spiritualitas kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi.	X1= Keterlibatan kerja X2= Spiritualitas kerja Y= Komitmen organisasi	1. Kuantitatif 2. Uji asumsi klasik 3. Software SPSS	Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sedangkan spiritualitas kerja tidak menunjukkan adanya pengaruh terhadap

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Jurnal Psikologi				komitmen organisasi.
H3: Job Involvement Berpengaruh Terhadap Workforce Agility					
20.	Veronika Agustini Srimulyani. (2023). <i>Job involvement and Innovative work behavior: The Role of Learning agility as Mediation.</i> Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta	1. <i>Job involvement</i> berpengaruh positif terhadap <i>learning agility</i> 2. <i>Job involvement</i> berpengaruh positif terhadap <i>innovative work behavior</i> 3. <i>Learning agility</i> berpengaruh positif terhadap <i>innovative work behavior</i> 4. <i>Learning agility</i> memediasi hubungan <i>job involvement</i> dan <i>innovative work behavior</i>	X= <i>Job involvement</i> Y= <i>Innovative work behavior</i> Z= <i>Learning agility</i>	1. Kuantitatif 2. Model structural equation 3. Software SPSS	<i>Job involvement</i> berpengaruh terhadap <i>learning agility</i> dan <i>learning agility</i> berpengaruh terhadap <i>innovative work behavior</i> . <i>Job involvement</i> tidak berpengaruh langsung terhadap <i>innovative work behavior</i> , tetapi keduanya berpengaruh tidak langsung melalui <i>learning agility</i> sebagai variabel mediasi.
21.	Surya Darmawan, Priskila Ajeng Windiyanaputri. (2024). <i>Learning agility as a Mediator of Job involvement and Innovative work behavior in Generation Z Employees in Sleman.</i> Jurnal Manajemen	1. <i>Job involvement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>innovative work behavior</i> pada karyawan gen Z di Sleman. 2. <i>Job involvement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>learning</i>	X1= <i>Job involvement</i> Y= <i>Innovative work behavior</i> Z= <i>Learning agility</i>	1. Kuantitatif 2. Purposive sampling 3. Software SmartPLS	<i>Job involvement</i> & <i>learning agility</i> terbukti mempengaruhi <i>innovative work behavior</i> , dan <i>learning agility</i> dapat menjadi mediator antara <i>job involvement</i> dan <i>learning agility</i> .

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	dan Perbankan (JUMPA)	<i>agility</i> pada karyawan gen Z di Sleman. 3. <i>Learning agility</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>innovative work behavior</i> pada karyawan gen Z di Sleman. 4. <i>Learning agility</i> memediasi hubungan positif antara <i>job involvement</i> dan <i>innovative work behavior</i> pada karyawan gen Z di Sleman.			
22.	Narendar Sumukadas dan Rajeev Sawhney. (2010). <i>Workforce agility Through Employee Involvement</i> . IIE Transactions	1. Praktik <i>Employee involvement</i> berpengaruh terhadap <i>workforce agility</i>. 2. <i>Power sharing</i> memediasi hubungan antara praktik <i>employee involvement</i> dengan <i>workforce agility</i>.	X= <i>Employee involvement</i> Y= <i>Workforce agility</i> Z= Power sharing	1. Kuantitatif 2. Metode PLS	Power sharing memiliki pengaruh kuat dan signifikan terhadap <i>workforce agility</i>. Praktik <i>employee involvement</i> ini berperan untuk meningkatkan kemampuan <i>agility</i> yang didukung oleh <i>power sharing</i>.
23.	Ashutosh Muduli. (2017). <i>Workforce agility: Examining The Role of Organizational</i>	1. <i>Organizational learning</i> and training sebagai praktik organisasi memiliki hubungan	X1= <i>Organizational practices (organizational learning and training, reward system,</i>	1. Kuantitatif 2. Analisis reliabilitas 3. Analisis regresi 4. Software SPSS v.19	Dimensi dari variabel <i>Organizational practices</i> dan <i>psychological empowerment</i> terbukti dapat berpengaruh

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>l Practices and Psychological Empowerment . Global Business and Organizational Excellence</i>	positif dan signifikan terhadap workforce agility. 2. <i>Reward system</i> sebagai praktik organisasi berkaitan positif dan signifikan dengan workforce agility. 3. <i>Employee involvement</i> sebagai praktik organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan workforce agility. 4. <i>Team work</i> sebagai praktik organisasi berhubungan positif dan signifikan dengan workforce agility. 5. <i>Information system</i> sebagai praktik organisasi berkaitan positif dan signifikan dengan workforce agility.	<i>involvement, teamwork, information system)</i> $X_2 =$ <i>Psychological empowerment (meaning, competence, self-determination, impact)</i> $Y =$ <i>Workforce agility</i>		dan signifikan terhadap workforce agility.

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		6. <i>Psychological empowerment</i> sangat berkaitan dengan <i>workforce agility</i>. 7. <i>Meaningfulness</i> memiliki hubungan yang signifikan dengan <i>workforce agility</i>. 8. <i>Competence</i> memiliki hubungan yang signifikan dengan <i>workforce agility</i>. 9. <i>Self-determination</i> sangat terkait dengan <i>workforce agility</i>. 10. <i>Impact</i> sangat terkait dengan <i>workforce agility</i>.			
24.	Manggala P. Natapoera dan Wustari L. Mangundjaya. (2020). <i>The Effect of Employee Involvement and Work Engagement on Workforce agility</i>. ICAS-PGS 2019	1. <i>Employee involvement</i> signifikan terhadap <i>workforce agility</i>. 2. <i>Work engagement</i> signifikan terhadap <i>workforce agility</i>. 3. <i>Employee involvement</i> dan <i>work engagement</i> memiliki pengaruh	X1= <i>Employee involvement</i> X2= <i>Work engagement</i> Y= <i>Workforce agility</i>	1. Kuantitatif 2. Analisis regresi linier sederhana 3. Software SPSS v.24	Hubungan antara <i>employee involvement</i> dan <i>work engagement</i> terhadap <i>workforce agility</i> terbukti berpengaruh dan signifikan.

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		yang signifikan terhadap <i>workforce agility</i> .			
25.	Teguh Widodo, Asri Laksmi Riani, Nur Wening, Muhammad Rizqi Saifuddiin. (2023). <i>Organizational commitment and work involvement on employee work agility in the restructuring condition.</i> <i>Interdisciplinary Social Studies</i>	1. <i>Organizational commitment</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work agility</i> . 2. <i>Work involvement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work agility</i>	X1= <i>Organizational commitment</i> X2= <i>Work involvement</i> Y= <i>Work agility</i>	1. Kuantitatif 2. Analisis regresi linier	<i>Organizational commitment</i> dan <i>work involvement</i> terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work agility</i> di PT. XYZ Sugar Commodity.
26.	Hongfei Ma dan Yisheng Yang. (2025). <i>Learning agility as a Mediator Between Job involvement, Professional Identity, and Job satisfaction Among Chinese Primary and Secondary School Teachers.</i> BMC Psychology	1. <i>Job involvement</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> . 2. <i>Professional identity</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i> . 3. <i>Learning agility</i> memediasi hubungan antara <i>professional identity</i> dengan <i>job satisfaction</i> . 4. <i>Learning agility</i>	X1= <i>Job involvement</i> X2= <i>Professional identity</i> Y= <i>Job satisfaction</i> Z= <i>Learning agility</i>	1. Kuantitatif 2. Software SPSS 3. Confirmatory Factor Analysis 4. Common Method Bias	Hubungan langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel terbukti saling berpengaruh dan signifikan.

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		memediasi hubungan antara <i>job involvement</i> dan <i>job satisfaction</i> .			
27.	Evi Sri Nurhastuti, Karima Astari, Ilham Medal Junjuran, dan Balqis Nurul Fazrin. (2024). Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Workforce agility</i> pada Karyawan <i>Start-Up</i> di Indonesia. Jurnal Ilmiah Psikologi (JIPSI)	<i>Employee engagement</i> memiliki hubungan dan pengaruh terhadap <i>workforce agility</i>	X= <i>Employee engagement</i> Y= <i>Workforce agility</i>	1. Kuantitatif 2. Model regresi linier sederhana	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>workforce agility</i> .
28.	Rahadatul Aisy Yusuf, dan Reny Yuniasanti, (2024). Peran <i>Psychological Empowerment</i> terhadap <i>Workforce Agility</i> pada Karyawan <i>Startup</i> . Motiva: Jurnal Psikologi	<i>Psychological empowerment</i> memiliki korelasi dengan <i>workforce agility</i> .	X= <i>Psychological empowerment</i> Y= <i>Workforce agility</i>	1. Kuantitatif 2. Analisis korelasi non parametric Spearman's rho 3. Analisis regresi sederhana	Terdapat hubungan antara variabel <i>psychological empowerment</i> dengan <i>workforce agility</i> .
H4: Job Involvement Memediasi Hubungan Workplace Spirituality dan Workforce Agility					
29.	Imran Saeed, Jawad Khan, Muhammad Zada, Rezwan Ullah, Alejandro Vega-Muñoz, dan Nicolás	1. <i>Workplace spirituality</i> dan <i>workforce agility</i> berpengaruh positif. 2. <i>Workplace spirituality</i>	X= <i>Workplace spirituality</i> Y= <i>Workforce performance</i> Z1= <i>Job involvement</i>	1. Kuantitatif 2. CFA analysis 3. <i>Software</i> AMOS V.22 dan SPSS V.25	Semua hipotesis dapat diterima dan terbukti saling berpengaruh. WPS, JI dan WA saling berpengaruh

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Contreras-Barraza. (2022). <i>Towards Examining the Link Between Workplace spirituality and Workforce agility: Exploring Higher Educational Institutions. Psychology Research and Behavior Management</i>	berpengaruh positif terhadap <i>job involvement</i> 3. <i>Job involvement</i> berpengaruh positif dan signifak terhadap <i>workforce agility</i> . 4. <i>Job involvement</i> memediasi hubungan antara <i>workplace spirituality</i> dan <i>workforce agility</i> . 5. <i>Workforce agility</i> dan <i>workforce performance</i> memiliki hubungan yang yang positif.	Z2= <i>Workforce agility</i>		satu sama lain dan <i>JI</i> dapat memediasi hubungan antara <i>WPS</i> dan <i>WA</i> . Pada hubungan <i>WA</i> dengan <i>wokforce performance</i> juga menunjukkan adanya hubungan yang positif antara keduanya.
30.	Rahman Sheikhi Ghalehsardi, Alireza Heidari, Parviz Asgari, dan Zahra Eftekhar Saadi. (2023). <i>Job involvement Mediating Organizational Intelligence, Workplace spirituality and Work Life Quality among Red Crescent Employees.</i>	1. <i>Organizational intelligence</i> berpengaruh terhadap <i>Quality of work life</i> 2. <i>Organizational intelligence</i> berpengaruh terhadap <i>job involvement</i> 3. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh terhadap <i>Quality of work life</i> 4. <i>Workplace spirituality</i> berpengaruh terhadap <i>job involvement</i>	X1= <i>Organizational intelligence</i> X2= <i>Workplace spirituality</i> Y= <i>Quality of work life</i> Z= <i>Job involvement</i>	1. Kuantitatif 2. Analisis SEM 3. Software SPSS v.27 dan AMOS v.25	Pengaruh langsung dari masing-masing hubungan per variabel menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan kecuali pada hubungan antara <i>Organizational intelligence</i> terhadap <i>quality of work life</i> . Sedangkan pada hubungan tidak

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Health, Spirituality, and Medical Ethics Journal.</i>	5. <i>Job involvement</i> berpengaruh terhadap <i>quality of work life</i> 6. <i>Job involvement</i> memediasi hubungan antara <i>workplace spirituality</i> dan <i>quality of work life</i> 7. <i>Job involvement</i> memediasi hubungan antara <i>organizational intelligence</i> dan <i>quality of work life</i>			langsungannya menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dan terbukti <i>job involvement</i> dapat memediasi hubungan keduanya.
31.	Sunil Kumar, Anshu Lochab, dan Manoj Kumar Mishra. (2022). <i>Mediating role of Job involvement between Workplace spirituality and Work satisfaction - An Evidence from Indian MSMEs.</i> Ramanujan <i>International Journal of Business and Research</i>	1. <i>Meaningful work</i> (dimensi <i>workplace spirituality</i>) berpengaruh terhadap <i>job involvement</i> . 2. <i>Sense of community</i> (dimensi <i>workplace spirituality</i>) berpengaruh terhadap <i>job involvement</i> . 3. <i>Alignment of values</i> (dimensi <i>workplace spirituality</i>) berpengaruh terhadap <i>job involvement</i> . 4. <i>Job involvement</i> berpengaruh terhadap	X1= <i>Meaningful work</i> (dimensi <i>workplace spirituality</i>) X2= <i>Sense of community</i> (dimensi <i>workplace spirituality</i>) X3= <i>Alignment of values</i> (dimensi <i>workplace spirituality</i>) Y= <i>Work satisfaction</i> Z= <i>Job involvement</i>	1. Kuantitatif 2. Metode CFA 3. AMOS Software	Semua hipotesis terbukti saling berpengaruh dan <i>job involvement</i> dapat memediasi hubungan antara dimensi dari <i>workplace spirituality</i> dengan <i>work satisfaction</i> .

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		kepuasan kerja. 5. <i>Job involvement</i> memediasi hubungan <i>Meaningful work</i> dengan <i>work satisfaction</i> . 6. <i>Job involvement</i> memediasi hubungan <i>sense of community</i> dengan <i>work satisfaction</i> . 7. <i>Job involvement</i> memediasi hubungan <i>alignment of values</i> dengan <i>work satisfaction</i> .			
32.	Dr K. Sathyanarayan dan Dr Rajan. J. (2023). <i>Impact of Employee Involvement on Workforce agility in Ites Sector in Chennai. South India Journal Of Social Sciences</i>	1. Tidak ada pengaruh signifikan dari <i>Employee Empowerment</i> , <i>Participative Decision making</i> dan <i>Performance Based Reward</i> terhadap <i>Employee involvement</i> 2. Tidak ada pengaruh signifikan antara <i>employee involvement</i> dan <i>workforce agility</i> 3. Tidak ada pengaruh signifikan antara	X1= <i>Employee Empowerment</i> X2= <i>Participative Decision making</i> X3= <i>Performance Based Reward</i> Y= <i>Workforce agility</i> Z= <i>Employee involvement</i>	1. Kuantitatif 2. Analisis regresi linier sederhana dan berganda 3. Software SPSS v.23	<i>Employee involvement</i> berpegaruh signifikan terhadap <i>workforce agility</i>

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		variabel demografi dan <i>workforce agility</i>			
33.	Wolly Sandria, Adi Rahmat, Agus Seswandi, dan Wella Sandria. (2022). Efek Dukungan Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Adaptif Karyawan. <i>Management Studies and Entrepreneurs hip Journal</i>	1. Dukungan Organisasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan Kinerja Adaptif. 2. Dukungan Organisasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan Keterlibatan Kerja. 3. Keterlibatan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan Kinerja Adaptif. 4. Dukungan Organisasi berpengaruh pada Kinerja Adaptif dengan mediasi Keterlibatan Kerja.	X= Dukungan organisasi Y= Kinerja adaptif Z= Keterlibatan kerja	1. Metode kuantitatif 2. Analisis deskriptif 3. Analisis Path Coefficient 4. Software SmartPLS	Hubungan langsung masing-masing variabel terbukti saling berpengaruh dan signifikan, namun pada Hubungan tidak langsungnya tidak berpengaruh signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara dukungan organisasi dengan kinerja adaptif.
H5: Workforce Agility Berpengaruh Terhadap Workforce Performance					
34.	Ahmad Mofaddi Al-kasasbeh, Muhammad Abi Sofian Abdul Halim, dan Khatijah Omar. (2016). <i>E-HRM, Workforce agility and</i>	1. E-HRM berpengaruh terhadap <i>organizational performance</i> 2. E-HRM berpengaruh terhadap <i>workforce agility</i>	X= E-HRM Y= <i>Organizational performance</i> Z= <i>Workforce agility</i>	Pengembangan kerangka teoritis	E-HRM berpengaruh terhadap <i>organizational performance</i> dan <i>workforce agility</i> . <i>Workforce agility</i> berpengaruh terhadap

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Organizational Performance: A Review Paper Toward Theoretical Framework.</i> I J A B E R, Vol. 14, No. 15 (2016): 10671-10685	3. <i>Workforce agility</i> berpengaruh terhadap <i>organizational performance</i> 4. <i>Workforce agility</i> memediasi hubungan antara E-HRM dengan <i>organizational performance</i>			<i>organizational performance</i> . Pengembangan E-HRM terhadap kinerja organisasi dimediasi oleh <i>workforce agility</i> .
35.	Dharmawan Candra. (2022). Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh <i>Workforce agility</i> . Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan.	1. Iklim psikologis berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. Iklim psikologis berpengaruh terhadap <i>workforce agility</i> 3. <i>Workforce agility</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan 4. <i>Workforce agility</i> memediasi hubungan antara iklim psikologis dan kinerja karyawan	X= Iklim psikologis Y= Kinerja karyawan Z= <i>Workforce agility</i>	1. Kuantitatif 2. Outer model 3. Inner model 4. Analisis SEM-PLS 5. Software SmartPLS	Hubungan masing-masing antar variabel menunjukkan pengaruh positif yang signifikan dan <i>workforce agility</i> dapat memediasi hubungan antara iklim psikologis dan kinerja karyawan.
36.	Tira Prasetiawan, Mafizatul Nurhayati, dan Kurnia Endah Riana. (2025). <i>The Influence of Agile Leadership and Talent Management</i>	1. <i>Agile leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> 2. <i>Agile leadership</i> berpengaruh	X1= <i>Agile leadership</i> X2= <i>Talent management</i> Y= <i>Employee performance</i> Z= <i>Workforce agility</i>	1. Kuantitatif 2. Analisis SEM-PLS 3. SmartPLS	<i>Agile leadership</i> tidak berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> , dan <i>Talent management</i> tidak berpengaruh terhadap

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>on Employee performance Mediated by Workforce agility. International Journal of Applied Management and Business</i>	positif dan signifikan terhadap <i>workforce agility.</i> 3. <i>Workforce agility</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> 4. <i>Talent management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> 5. <i>Talent management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>workforce agility</i> 6. <i>Agile leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>workforce agility</i> sebagai variabel mediasi. 7. <i>Talent management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> melalui			<i>workforce agility</i> , serta <i>workforce agility</i> terbukti tidak dapat memediasi hubungan antara <i>Talent management</i> dengan <i>employee performance</i> . Selain itu hubungan setiap variabelnya saling berpengaruh dan <i>Workforce agility</i> dapat memediasi hubungan agile leadership terhadap <i>employee performance</i> .

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		workforce agility sebagai variabel mediasi			
37.	Evindra Fajar Ramadhan, Bakti Setyadi, Fitriasuri, dan Septiani Fransisca. (2026). <i>The Influence of Organizational Transformation and Adaptive Leadership on Workforce agility and its Impact on Organizational Performance Case Study: PT. Telkom Akses Area Palembang. International Journal of Asian Business and Applied Economics (IJBAE)</i>	1. <i>Organizational transformation</i> berpengaruh terhadap <i>workforce agility</i> 2. <i>Agile leadership</i> berpengaruh terhadap <i>workforce agility</i> 3. <i>Agile leadership</i> berpengaruh terhadap <i>organizational performance</i> 4. <i>Agile leadership</i> berpengaruh terhadap <i>organizational performance</i> 5. <i>Workforce agility</i> berpengaruh terhadap <i>organizational performance</i>	X1= <i>Organizational transformation</i> X2= <i>Agile leadership</i> Y= <i>Organizational performance</i> Z= <i>Workforce agility</i>	1. Kuantitatif 2. Analisis regresi 3. Software SmartPLS	Semua variabel dalam model ini memiliki keterhubungan langsung satu sama lain dan signifikan, artinya seluruh hipotesis yang ada diterima.
38.	Dwi Ardian, Mafizatun Nurhayati, dan Madris. (2023). <i>Influence of Compensation Procedural Fairness and Employee Engagement on Workforce agility and Its Impact on Employee performance.</i>	1. Keadilan procedural kompensasi berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> 2. Keadilan procedural kompensasi berpengaruh positif terhadap <i>workforce agility</i>	X1= <i>Compensation procedural fairness</i> X2= <i>Employee engagement</i> Y= <i>Employee performance</i> Z= <i>Workforce agility</i>	1. Metode kuantitatif 2. Analisis SEM-PLS 3. Analisis deskriptif 4. Software SmartPLS	Hubungan dari setiap variabelnya terbukti saling berpengaruh baik itu secara langsung maupun tidak, tetapi ada satu pada hubungan antara compensation procedural fairness terhadap

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>International Journal of Applied Management and Business</i>	3. Keadilan procedural kompensasi berpengaruh positif dan tidak langsung terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>workforce agility</i> 4. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> 5. <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>workforce agility</i> 6. <i>Employee engagement</i> berpengaruh tidak langsung dan positif terhadap <i>employee performance</i> melalui <i>workforce agility</i> 7. <i>Workforce agility</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>			<i>employee performance</i> tidak dapat dibuktikan pengaruh dan keterikatannya .
39.	Achmad Irvan Setiyawan, Asep Gunawan, dan Dadang	1. <i>Knowledge sharing</i> berpengaru signifikan terhadap	X= <i>Knowledge sharing</i>	1. Kuantitatif 2. Path analisis dan tes sobel	Semua hubungan langsung dan tidak langsung pada model ini

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Priyono. (2025). <i>The Influence of Knowledge Sharing on Employee performance through the Mediation of Workforce agility.</i> Journal of Educational Management Research	<i>employee performance</i> 2. <i>Knowledge sharing</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>workforce agility</i> 3. <i>Workforce agility</i> memediasi hubungan <i>knowledge sharing</i> dengan <i>employee performance</i>	$Y =$ <i>Employee performance</i> $Z =$ <i>Workforce agility</i>	3. Analisis regresi linier berganda 4. Software SPSS	tidak saling berpengaruh signifikan, sehingga semua hipotesis yang ada ditolak.
40.	Anizzibda Chahya Khildani, Suhermin, dan Marsudi Lestariningsih, (2021). Pengaruh Efikasi Diri dan Lokus Kendali terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Learning agility</i> . Jurnal Manajemen dan Keuangan.	1. Efikasi diri berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Lokus kendali berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. <i>Learning agility</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 4. Efikasi diri berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui <i>learning agility</i>. 5. Lokus kendali berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui <i>learning agility</i>.	$X_1 =$ Efikasi diri $X_2 =$ Lokus kendali $Y =$ Kinerja karyawan $Z =$ <i>Learning agility</i>	1. Kuantitatif 2. Analisis PLS	Efikasi diri secara langsung dan melalui <i>Learning agility</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan <i>learning agility</i> berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Lokus kendali secara langsung dan melalui <i>Learning agility</i> berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
41.	Prathika Shetty, Sindu Bharath, dan P Nagesh. (2023). <i>The Mediating Role of Psychological Empowerment amid Workforce agility and Employee performance among Information Technology Professionals. Indian Journal Science and Technology</i>	1. <i>Workforce agility</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> 2. <i>Psychological empowerment</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> 3. <i>Workforce agility</i> berpengaruh terhadap <i>psychological empowerment</i> 4. <i>Psychological empowerment</i> memediasi hubungan antara <i>workforce agility</i> dan <i>employee performance</i> .	X= <i>Workforce agility</i> Y= <i>Employee performance</i> Z= <i>Psychological empowerment</i>	1. Metode kuantitatif 2. Confirmatory Factor Analysis 3. Software AMOS	kinerja karyawan. <i>Workforce agility</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> secara langsung dan tidak langsung melalui <i>psychological empowerment</i> sebagai mediasi.
42.	Aditya Yusuf Novriyan, Ika Indriasari, Qristin Violinda. (2023). <i>Pengaruh Manajemen Talenta dan Workforce agility Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hutan Makmur Indonesia. MANABIS (Jurnal Manajemen dan Bisnis)</i>	1. Manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2. <i>Workforce agility</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan 3. Manajemen talenta dan <i>workforce agility</i> secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan	X1= Manajemen talenta X2= <i>Workforce agility</i> Y= Kinerja karyawan	1. Metode kuantitatif 2. Analisis regresi liner berganda 3. Software SPSS v.24	Secara parsial dan simultan manajemen talenta dan <i>workforce agility</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
43.	Calen, Yusuf Ronny Edward, Thomas Sumarsan Goh, dan Nagian Toni. (2025). <i>The Role of Digital Innovation Behaviour, Employee Satisfaction and Workforce agility on Employee performance During Digital Era.</i> <i>ECONOMICS - Innovative and Economics Research Journal</i> Vol. 13 No. 3, 2025	1. <i>Supply chain innovative behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>performance</i> . 2. <i>Job satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> . 3. <i>Workforce agility</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> .	X1= <i>Supply chain innovative behavior</i> X2= <i>Job satisfaction</i> X3= <i>Workforce agility</i> Y= <i>Employee performance</i>	1. Kuantitatif 2. SEM-PLS analisis 3. Software SmartPLS	<i>Supply chain innovative behavior, job satisfaction, dan workforce agility</i> berpengaruh positif dan signifikan - terhadap <i>employee performance</i>
44.	Nur Ike Saptarini dan Martina Dwi Mustika. (2023). <i>Workforce agility and Adaptive Performnce in Government Institution: The Mediating Role of Work Engagement.</i> Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan	<i>Work engagement</i> memediasi hubungan antara <i>workforce agility</i> dan <i>adaptive performance</i> .	X= <i>Workforce agility</i> Y= <i>Adaptive performance</i> Z= <i>Work engagement</i>	1. Kuantitatif 2. Analisis Andrew Hayes 3. Software SPSS v.26	Hubungan dari setiap variabelnya menunjukkan pengaruh yang signifikan. <i>Workforce agility</i> berpengaruh langsung terhadap <i>adaptive performance</i> , dan <i>work engagement</i> memediasi hubungan keduanya dan saling berpengaruh positif dan signifikan.

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
45.	Artlibert Mochana Makori, Florence Wangechi Maina, Brian Obiero, Sonkori Daniel, Rose Njoki Njeri, Sharon Adhiambo Obonyo, Wilbroda Namunapa Okaka, dan Benson Okwayo. (2022). <i>Effect of Employee agility on Organizational Performance (A Case Study of the State Department for Labour, Kenya)</i> . <i>Journal of Human Resource and Leadership (JHRL)</i> .	<i>Employee agility</i> berpengaruh terhadap <i>organizational performance</i> melalui dimensi <i>flexibility</i> , <i>proactiveness</i> , dan <i>collaboration</i> .	X= <i>Employee agility</i> Y= <i>Organizational performance</i>	1. Kuesioner 2. Analisis Regresi dan Korelasi	<i>Employee agility</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational performance</i> . <i>Flexibility</i> , <i>proactiveness</i> , dan <i>collaboration</i> masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.
46.	Nathasya Aprilia, dan Hajan Hidayat, (2024). Pengaruh Pelatihan dan <i>Learning agility</i> terhadap Kinerja Karyawan di PT Excelitas Technologies Batam.	1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. <i>Learning agility</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Pelatihan dan <i>learning</i>	X1= Pelatihan X2= <i>Learning agility</i> Y= Kinerja karyawan	1. Kuantitatif 2. Analisis regresi linier berganda 3. SPSS versi 25	Pelatihan dan <i>learning agility</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial dan simultan.

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Jurnal Manajemen dan Bisnis Jayakarta.	<i>agility</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.			
47.	Mary Muthoni Waweru. (2024). <i>Workforce agility and Performance of Insurance Companies in Nairobi City County, Kenya.</i>	1. <i>Proactive</i> berpengaruh terhadap performance 2. Perilaku adaptif berpengaruh terhadap performance 3. <i>Generative</i> berpengaruh terhadap performance 4. <i>Resillience</i> berpengaruh terhadap performance	$X1 = \text{Proactive}$ $X2 = \text{Adaptive}$ $X3 = \text{Generative}$ $X4 = \text{Resillience}$ $Y = \text{Performance}$	1. Kuantitatif 2. Analisis statistik deskriptif dan inferensial 3. Sperman rank correlation 4. Analisis regresi linier berganda 5. Software SPSS	Dimensi dari <i>workforce agility</i> yang meliputi <i>proactive</i> , <i>adaptive</i> , <i>generative</i> , dan <i>resilience</i> secara signifikan berpengaruh positif terhadap <i>performance</i> .
48.	Nurul Afni Fauziah, Dewi Puspaningtyas Faeni, dan Adi Wibowo Noor Fikri, (2024). Pengaruh <i>Learning agility</i> , Eksplorasi Kompetensi, dan Training terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen. Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi (SIMO).	1. <i>Learning agility</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen organisasi. 2. Eksplorasi kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen organisasi. 3. Training and development berpengaruh positif dan signifikan	$X1 = \text{Learning agility}$ $X2 = \text{Eksplorasi kompetensi}$ $X3 = \text{Training and development}$ $Y = \text{Kinerja karyawan}$ $Z = \text{Komitmen organisasi}$	1. Kuantitatif 2. Outer model dan inner model 3. Software SmartPLS	Eksplorasi kompetensi berpengaruh terhadap kinerja tetapi tidak signifikan melalui komitmen organisasi. Sedangkan <i>learning agility</i> , eksplorasi kompetensi dan training berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen.

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen organisasi. 4. <i>Learning agility</i> , eksplorasi kompetensi, dan training and development berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen organisasi.			
49.	Laura Rafidah, Sari laelatul Qadriah, dan Risdianto. (2025). Pengaruh <i>Resilience</i> dan <i>Learning Agility</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT Dokdan Perkapalan Kodja Bahari Galangan Cirebon. Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi	1. <i>Resilience</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. <i>Learning agility</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. <i>Resilience</i> dan <i>learning agility</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	X1= <i>Resilience</i> X2= <i>Learning agility</i> Y= Kinerja karyawan	1. Kuantitatif 2. Uji instrument 3. Uji normalitas 4. Analisis regresi linier berganda 5. Software SPSS versi 22	<i>Resilience</i> dan <i>learning agility</i> secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
50.	Isro Saputra, Rahmadiyanti, Agista Fingkania, Sri Devi, dan Inastri, (2025). Pengaruh	1. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	X1= Lingkungan kerja X2= Disiplin kerja Y= Kinerja karyawan	1. Kuantitatif 2. Analisis regresi linier berganda 3. SPSS versi 25	Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan

NO	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi.	2. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. Lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.			disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Data diolah (2026)

C. Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2023) kerangka konsep didefinisikan sebagai kerangka berpikir yang menjelaskan hubungan teoritis antar variabel yang diteliti. Hubungan atau pertautan itulah yang nantinya akan dirumuskan kedalam penyusunan paradigma penelitian. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada 3 (tiga), diantaranya variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening. Variabel independen yang digunakan pada penelitian ini adalah *workplace spirituality*, sedangkan variabel dependennya adalah *workforce performance*, dan variabel intervening yang ada dalam penelitian ini adalah *job involvement* dan *workforce agility*.

Workplace spirituality diprediksi berperan penting dalam mendorong kesiapan karyawan menghadapi perubahan di lingkungan kerja. Ketika karyawan merasakan kebermaknaan kerja, kebersamaan, dan keselarasan nilai dengan organisasi, mereka cenderung lebih terlibat secara psikologis dalam pekerjaannya (*job involvement*) sekaligus lebih siap beradaptasi terhadap

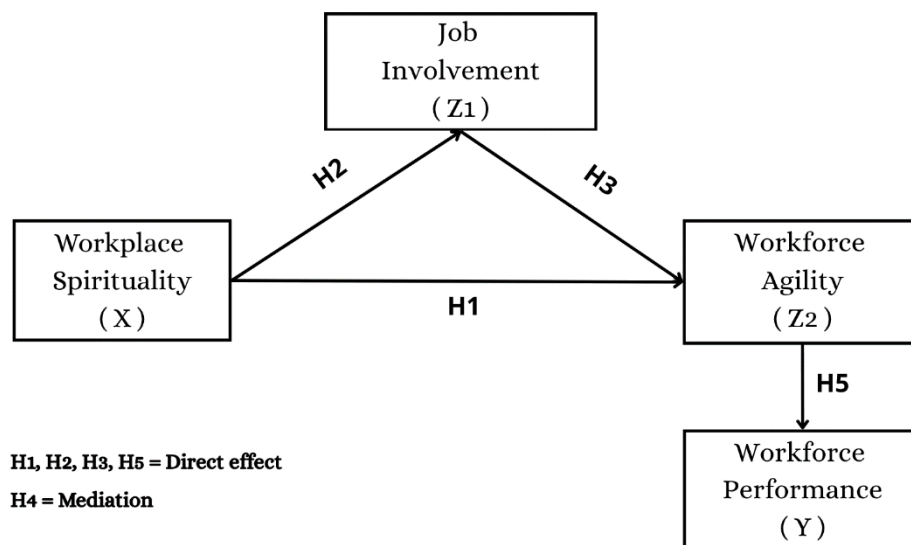
perubahan (*workforce agility*). Hal ini didukung oleh penelitian (Pulungan & Martdianty, 2024; Saeed et al., 2022) yang membuktikan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh signifikan terhadap *workforce agility*, dan penelitian Mathur et al. (2023) yang menunjukkan adanya pengaruh *workplace spirituality* terhadap *job involvement*.

Job involvement yang terbentuk dari kondisi spiritualitas tempat kerja tersebut diyakini turut mendorong kemampuan *workforce agility* karyawan. Karyawan yang secara psikologis terlibat dengan pekerjaannya cenderung lebih cepat belajar dan responsif terhadap perubahan (Widodo et al., 2023). Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, *job involvement* dalam kerangka penelitian ini tidak hanya berperan sebagai variabel yang dipengaruhi oleh *workplace spirituality*, tetapi juga berfungsi sebagai variabel mediasi (intervening) yang menjembatani pengaruh *workplace spirituality* terhadap *workforce agility*, sebagaimana dibuktikan oleh (Saeed et al., 2022).

Workforce agility yang telah terbentuk diprediksi berkontribusi terhadap peningkatan *workforce performance*. Karyawan dengan kemampuan *agility* yang baik akan lebih cepat menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan sehingga mampu menghasilkan kinerja yang optimal (Calen et al., 2025). Berdasarkan penelitian tersebut kerangka konseptual penelitian ini disusun untuk menggambarkan bagaimana *workplace spirituality* memengaruhi *workforce agility* secara langsung maupun tidak langsung melalui *job involvement* sebagai variabel intervening. Kemudian bermuara pada

peningkatan *workforce performance* melalui *workforce agility* sebagai variabel yang secara langsung berpengaruh terhadap variabel dependen tersebut.

Kerangka konseptual dari penelitian ini berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan oleh (Saeed *et al.*, 2022), dan didukung oleh penelitian (Calen *et al.*, 2025; Mathur *et al.*, 2023; Pulungan & Martdianty, 2024; Widodo *et al.*, 2023). Berdasarkan 5 (lima) penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara *workplace spirituality* dan *job involvement* terhadap *workforce agility* dan *job involvement* memediasi hubungan keduanya serta *workforce agility* berpengaruh terhadap *workforce performance*. Oleh karena itu kerangka konseptual dalam penelitian ini disusun untuk menggambarkan keterkaitan antar variabel secara visual yang dapat dilihat pada gambar 2.1 di bawah ini.



Sumber: Replikasi Penelitian (Saeed *et al.*, 2022; Pulungan & Martdianty, 2024; Mathur *et al.*, 2023; Widodo *et al.*, 2023; Calen *et al.*, 2025).

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang didasarkan pada teori yang relevan (Sugiyono, 2023). Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori, dan penelitian terdahulu yang sudah dijabarkan sebelumnya, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

a. *Workplace Spirituality* Berpengaruh Terhadap *Workforce Agility*

Saeed *et al.* (2022) menyatakan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh signifikan terhadap *workforce agility* pada tenaga kerja di sektor pendidikan di Pakistan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasakan kebermaknaan kerja, kebersamaan, dan keselarasan nilai di tempat kerja, kemampuan mereka untuk beradaptasi dan merespons perubahan turut meningkat. Kondisi ini didukung oleh pandangan Sumampouw *et al.* (2025), yang menyatakan bahwa *workplace spirituality* mencerminkan ekspresi dan pengalaman kerja yang dirasakan oleh individu, kelompok, hingga organisasi di tempat kerja yang difasilitasi oleh berbagai aspek organisasi, salah satunya yaitu kepemimpinan. Dalam menghadapi era saat ini yang serba tidak pasti dan cepat berubah peran pemimpin diperlukan untuk menciptakan *workplace spirituality* yang tinggi.

Workplace spirituality dapat tercipta melalui rasa kebermaknaan kerja, kebersamaan dan keterhubungan antar rekan kerja dan menciptakan keselarasan nilai individu dengan organisasi, dengan begitu jika *workplace spirituality* tinggi akan menunjang untuk peningkatan kemampuan

agilitynya. Gunawan & Widodo (2024) menyatakan bahwa *workplace spirituality* yang dimiliki oleh karyawan dapat memengaruhi *proactive work behavior* (perilaku kerja proaktif). Adanya perilaku proaktif ini dapat membantu perusahaan dalam menghadapi perubahan. Perilaku ini mendorong seseorang untuk selangkah lebih maju dan selalu antisipasi dan *standby*, sehingga jika ada perubahan yang terjadi ditempat kerja, baik itu perubahan kebijakan maupun sistem maka mereka akan lebih siap dan bersedia untuk menyesuaikan terhadap kondisi yang terjadi.

Penelitian yang dilakukan oleh Rostiana & Rizki (2025) mendukung kondisi tersebut, dimana mereka membuktikan bahwasanya *workplace spirituality* berpengaruh signifikan terhadap kemampuan *workforce agility*. Selain itu penelitian Pulungan & Martdianty (2024) juga menyatakan bahwasanya *workplace spirituality* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *workforce agility*. Penelitian Srimulyani *et al.* (2025) juga menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari *workplace spirituality* terhadap kemampuan agility pada guru. Dengan mengacu pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, peneliti menarik kesimpulan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh terhadap *workforce agility*.

H1: *Workplace spirituality* berpengaruh terhadap *workforce agility*

b. *Workplace Spirituality* Berpengaruh Terhadap *Job Involvement*

Penelitian Saeed *et al.* (2022) membuktikan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh signifikan terhadap *job involvement*. Karyawan

dengan latar belakang *spirituality* dapat mendengarkan hampir semua hal tanpa kehilangan amarah atau kepercayaan diri mereka, hal ini yang memungkinkan mereka dapat mengelola anak-anak secara efektif. Melalui keterlibatan kerja, *spirituality* di tempat kerja memberikan kontribusi pada kelincuhan untuk mengelola perubahan di tempat kerja. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Kumar *et al.* (2022) yang menyatakan dimensi-dimensi dari *workplace spirituality* (*meaningful work*, *sense of community* dan *alignment of values*) juga terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job involvement*. Hal ini menunjukkan bahwa secara emosional dan psikologis seseorang di tempat kerja dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan dan keaktifannya dalam menyelesaikan dan handle pekerjaannya.

Menurut Mathur *et al.* (2023) *job involvement* adalah satu komponen utama yang dicari oleh individu yang sedang mencari pekerjaan. Hal ini dikarenakan ketika mereka merasa dilibatkan dalam pekerjaan mereka bisa menyalurkan bakat yang mereka miliki terhadap pekerjaan tersebut, sehingga muncul semangat untuk bekerja dan dapat menghasilkan luaran yang memuaskan. Adanya *job involvement* yang dirasakan oleh karyawan didukung dengan *workplace spirituality* yang dirasakan ditempat kerja. Karena dengan *workpace spiritual* yang tinggi mendorong munculnya *job involvement* (keterlibatan psikologis ditempat kerja) yang dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja.

Menurut Mahipalan & Sheena (2018) engagement dapat memediasi hubungan *workplace spirituality* dengan *job involvement*. Hal ini berarti ketika karyawan sudah merasakan *workplace spirituality* di tempat kerjanya mereka akan bisa terikat terhadap pekerjaannya sehingga akan melibatkan diri terhadap pekerjaan dan turut berkontribusi menghadapi perubahan. Tidak hanya itu penelitian yang dilakukan oleh (Ghalehsardi *et al.*, 2023; Huang & Lin, 2014; Sadeghian *et al.*, 2025) juga menyatakan bahwa adanya pengaruh *workplace spirituality* terhadap *job involvement*. Oleh karena itu dapat peneliti simpulkan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh terhadap *job involvement*.

H2: *Workplace spirituality* berpengaruh terhadap *job involvement*.

c. *Job Involvement* Berpengaruh Terhadap *Workforce Agility*

Saeed *et al.* (2022) menyatakan bahwa *job involvement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *workforce agility*. Melalui keterlibatan kerja yang tinggi dapat mendorong seseorang untuk lebih berkontribusi dan mendukung perubahan di tempat kerja. Ketika individu memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, dalam prosesnya untuk berkembang tidak akan kesusahan. Dengan kemampuan dan semangat yang ada dapat membantu untuk cepat menghadapi perubahan dan responsive terhadap perubahan yang ada. Oleh karena itu *job involvement* memiliki pengaruh terhadap *workforce agility* (Widodo *et al.*, 2023).

Menurut Srimulyani (2023) *job involvement* secara signifikan dapat memengaruhi *learning agility*. Orang-orang yang sangat terlibat

pada pekerjaan akan menganggap pekerjaan yang dilakukan sebagai bagian yang sangat penting dalam hidup mereka, dan kondisi baik tidaknya diri mereka tergantung ketika mereka menjalankan pekerjaan tersebut. *Learning agility* adalah kemauan untuk belajar dari pengalaman dan menerapkannya di situasi yang baru. *Learning agility* dapat didorong dengan tingginya tingkat keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan (*job involvement*). Tidak hanya itu, peneliti lain (Muduli, 2017; Natapoera & Mangundjaya, 2020; Sathyanarayan & Rajan, 2023) juga menyatakan bahwa *employee involvement* memiliki pengaruh signifikan terhadap *workforce agility*. Berdasarkan penelitian terdahulu peneliti dapat menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari *job involvement* terhadap *workforce agility*.

H3: *Job involvement* berpengaruh terhadap *workforce agility*.

d. *Job Involvement* Memediasi Hubungan *Workplace Spirituality* dan *Workforce Agility*

Saeed *et al.* (2022) menyatakan bahwa *job involvement* dapat memediasi hubungan antara *workplace spirituality* dengan *workforce agility* secara positif dan signifikan. Hal ini berarti bahwa pengaruh *workplace spirituality* terhadap *workforce agility* tidak hanya berpengaruh secara langsung tetapi juga berpengaruh tidak langsung dengan melalui *job involvement* sebagai mediator dari keduanya. Penelitian Kumar *et al.* (2022) juga membuktikan bahwa *job involvement* memediasi hubungan dimensi-dimensi *workplace spirituality* terhadap kepuasan kerja. Selain itu

job involvement juga dapat memediasi hubungan antara *workplace spirituality* dengan *quality of work life* (Ghalehsardi *et al.*, 2023). Berdasarkan penelitian terdahulu peneliti mengambil kesimpulan bahwa *job involvement* dapat memediasi hubungan antara *workplace spirituality* dengan *workforce agility* secara signifikan.

H4: *Job involvement* memediasi hubungan *workplace spirituality* dengan *workforce agility*.

e. *Workforce Agility* Berpengaruh Terhadap *Workforce Performance*

Saeed *et al.* (2022) menyatakan bahwa kemampuan *workforce agility* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *workforce performance* seseorang. Tingginya kemampuan *workforce agility* mendorong karyawan untuk cepat menyesuaikan diri dengan lingkungan dan situasi yang berbeda, sehingga hal ini meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Hipotesis ini juga didukung oleh penelitian Prasetiawan *et al.* (2025) yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *workforce agility* terhadap kinerja karyawan (*workforce performance*) di PDAM Sendang Kamulyan, Kabupaten Batang. Dalam hal ini, dimensi yang berperan penting yaitu ketahanan (*resilience*). Ketahanan (*resilience*) membentuk tenaga kerja yang tahan banting dalam menghadapi hambatan dan tantangan sehingga *workforce agility* dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

Kemampuan *agility* digunakan untuk memprediksi potensi kinerja seseorang dalam menjalankan tugasnya. Tingginya kemampuan *workforce*

agility dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan. Karyawan yang memiliki kemampuan *workforce agility* yang baik akan cepat menyesuaikan diri dengan lingkungan dan situasi yang berbeda, dan hal ini akan meningkatkan kinerja / *performance* suatu perusahaan (Calen *et al.*, 2025). Penelitian lain seperti (Ardian *et al.*, 2023; Makori *et al.*, 2022; Novriyan *et al.*, 2023) juga menyatakan hal serupa, bahwasanya *workforce agility* berpengaruh positif terhadap *workforce performance*. Oleh karena berdasarkan penelitian terdahulu, dapat peneliti simpulkan bahwa *workforce agility* berpengaruh terhadap *workforce performance*.

H5: *Workforce agility* berpengaruh terhadap *workforce performance*