

**PENGARUH *LEADERSHIP* DAN *WORKFORCE AGILITY* TERHADAP
ORGANIZATIONAL AGILITY DENGAN *COMMUNICATION*
SEBAGAI VARIABEL MODERATING
PADA PT ANGKASA PURA AVIASI**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM)
Program Studi Magister Manajemen*

Oleh :

ANGGA WIJAYA
NPM. 2120030018



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2023**

PENGESAHAN TESIS

Nama : Angga Wijaya
Nomor Pokok Mahasiswa : 2120030018
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh *Leadership* dan *Workforce Agility*,
Terhadap *Organizational Agility* Dengan
Communication Sebagai Variabel *Moderating*
Pada PT Angkasa Pura Aviassi

Pengesahan Tesis,
Medan, 27 Juli 2023
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Hazmanan Khair, S.E, MBA


Dr. Fajar Pasaribu, S.E, M.Si

Diketahui,

Direktur

Ketua Program Studi


Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum


Dr. Hazmanan Khair, S.E, MBA

PERNYATAAN
PENGARUH *LEADERSHIP* DAN *WORKFORCE AGILITY*, TERHADAP
ORGANIZATIONAL AGILITY* DENGAN *COMMUNICATION
SEBAGAI *VARIABEL MODERATING*
PADA PT ANGKASA PURA AVIASI

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister pada program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magsiter dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan dari Tim Penguji
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peeliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, Juli 2023



ANGGA WIJAYA
NPM: 2120030018

PENGESAHAN

**PENGARUH *LEADERSHIP* DAN *WORKFORCE AGILITY*, TERHADAP
ORGANIZATIONAL AGILITY DENGAN *COMMUNICATION*
SEBAGAI *VARIABEL MODERATING*
PADA PT ANGKASA PURA AVIASI**

ANGGA WIJAYA

2120030018

Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan berhak menyandang Gelar Magister Manajemen Sumber Daya Manusia (M.M)

Pada hari Kamis, Tanggal 27 Juli 2023

Komisi Penguji

1. **Assoc.Prof. Dr. BAHDIN NUR TANJUNG, S.E., MM**
Ketua

2. **Dr. Ir. Hj. R. SABRINA, M.Si**
Sekretaris

3. **Dr. BHRIL DATUK S, S.E., M.M., OIA**
Anggota

1.....

2.....

3.....

UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : Angga Wijaya
Nomor Pokok Mahasiswa : 2120030018
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh *Leadership* dan *Workforce Agility*,
Terhadap *Organizational Agility* Dengan
Communication Sebagai Variabel *Moderating*
Pada PT Angkasa Pura Aviasi

Disetujui untuk disampaikan kepada

Panitia Ujian Sidang Tesis,

Medan, 27 Juli 2023

Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Dr. Hazmanan Khair, S.E, MBA

Pembimbing II



Dr. Fajar Pasaribu, S.E, M.Si

ABSTRAK

PENGARUH *LEADERSHIP* DAN *WORKFORCE AGILITY*, TERHADAP *ORGANIZATIONAL AGILITY* DENGAN *COMMUNICATION* SEBAGAI *VARIABEL MODERATING* PADA PT ANGKASA PURA AVIASI

**ANGGA WIJAYA
2120030018**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *leadership* dan *workforce agility*, terhadap *organizational agility* dengan *communication* sebagai variabel moderating pada PT Angkasa Pura Aviasi. Sampel pada penelitian ini menggunakan teknik penarikan sampel yang digunakan berdasarkan rumus Slovin, dan berdasarkan perhitungan slovin diatas maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 260 orang karyawan PT Angkasa Pura Aviasi. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode angket, sedangkan jenis penelitian ini adalah kuantitatif dan analisis statistik SEM-PLS. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan program software SmartPLS 3.3.3. Hasil Penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung *leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational agility* mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,441, P-Values = 0,000 dan nilai t_{hitung} sebesar 10,320 secara langsung *workforce agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational agility* mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,224, P-Values = 0,000 dan nilai t_{hitung} sebesar 3,896. Pengaruh *Leadership* Terhadap *Organizational Agility* Yang Dimoderasi *Communication* mempunyai koefisien jalur sebesar +0,113, P-Values 0,014 dan nilai t_{hitung} sebesar 2,475. Pengaruh *Workforce Agility* Terhadap *Organizational Agility* Yang Dimoderasi *Communication* mempunyai koefisien jalur sebesar -0,120, P-Values 0,000 dan nilai t_{hitung} sebesar 3,755.

Kata kunci: *Leadership, Workforce Agility, Communication, Organizational Agility*

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADERSHIP AND WORKFORCE AGILITY ON ORGANIZATIONAL AGILITY WITH COMMUNICATION AS A MODERATING VARIABLE AT PT ANGKASA PURA AVIASI

**ANGGA WIJAYA
2120030018**

This study aims to determine and analyze the effect of leadership and workforce agility, on organizational agility with communication as a moderating variable at PT Angkasa Pura Aviasi. The sample in this study used a sampling technique used based on the Slovin formula, and based on the Slovin calculation above, the number of samples in this study was 260 employees of PT Angkasa Pura Aviation. The data collection technique in this study used a questionnaire method, while this type of research is quantitative and SEM-PLS statistical analysis. Data processing in this study used the SmartPLS 3.3.3 software program. The results of this study prove that directly leadership has a positive and significant effect on organizational agility has a path coefficient value of +0.441, P-Values = 0.000 and a t_{count} value of 10.320 directly workforce agility has a positive and significant effect on organizational agility has a path coefficient value of +0.224, P-Values = 0.000 and a t_{count} value of 3.896. The effect of Leadership on Organizational Agility Moderated by Communication has a path coefficient of +0.113, P-Values of 0.014 and a t_{count} value of 2.475. The effect of Workforce Agility on Organizational Agility Moderated Communication has a path coefficient of -0.120, P-Values 0.000 and a t_{count} value of 3.755.

Keywords: *Leadership, Workforce Agility, Communication, Organizational Agility*

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin puji syukur peneliti ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Selanjutnya tidak lupa peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini adalah kewajiban bagi peneliti untuk melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan program Magister Manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti adalah : **“Pengaruh *Leadership* dan *Workforce Agility*, Terhadap *Organizational Agility* Dengan *Communication* Sebagai Variabel Moderating Pada PT Angkasa Pura Aviasi”**

Dalam menyelesaikan tesis ini, peneliti banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati peneliti ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan proposal tesis, terutama kepada :

1. Terima kasih kepada yang teristimewa, Reazy Syafriantda, S.Pd istri tercinta serta anak-anak tersayang Cerelia Beantda Wijaya dan Elbagas Pandega Wijaya yang telah meningkatkan *mood booster* ketika harus melawati masa-masa berat.
2. Nenekku tersayang Hj. Wartini, Ibu Endang Atikah Purwaningsih dan Alm. Ayah Kasrianto yang telah membentuk karakter saya hingga pada titik ini.
3. Bapak Bapak Assoc. Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH.,M.Hum, selaku Direktur pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S,E.,M.B.A selaku Ketua program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus pembimbing I yang telah memberikan bimbingan yang sangat detail dan motivasi yang cukup baik dalam proses penelitian ini.
6. Bapak Dr. Fajar Pasaribu, S.E.,M.Si. selaku Sekretaris program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, arahan dan kepercayaan kepada penulis serta yakin hasilnya tidak akan mengecewakan.
7. Seluruh Dosen di program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada peneliti serta seluruh staf pegawai

yang telah membantu peneliti selama masa perkuliahan hingga penelitian ini selesai.

8. Kakak Pina Panduwinarsih, S.Sos, M.Si selaku rekan kerja sekaligus pimpinan unit *people development* PT Angkasa Pura Aviassi yang sangat luar biasa membantu dalam hal pengetahuan, data, motivasi dan kepercayaan sehingga penelitian dapat selesai lebih cepat dari yang ditargetkan.
9. *Bestie* selama perkuliahan Ice Trisnawaty, S.H, Anwar Fadli, S.E serta seluruh rekan-rekan karyawan PT Angkasa Pura Aviassi yang banyak membantu dalam teknis maupun non teknis.
10. Serta seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Peneliti hanya biasa berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian semua.

Akhir kata, peneliti ucapkan banyak terima kasih semoga tesis ini dapat dilanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini yang menjadi salah satu syarat peneliti untuk menyelesaikan studi di program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Wassalammu'alaykum, Warohmatullahi Wabarakatuh

Medan, 27 Juli 2023
Peneliti



ANGGA WIJAYA
NPM: 2120030018

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	10
1.3 Batasan Masalah	11
1.4 Rumusan Masalah.....	11
1.5 Tujuan Penelitian	12
1.6 Manfaat Penelitian	12
BAB 2 TINJAUAN TEORI	14
2.1 Landasan Teori	14
2.1.1 <i>Organizational Agility</i>	14
2.1.1.1 Pengertian <i>Organizational Agility</i>	14
2.1.1.2 Faktor yang mempengaruhi <i>Organizational Agility</i>	15
2.1.1.3 Indikator <i>Organizational Agility</i>	18
2.1.2 <i>Leadership</i>	21
2.1.2.1 Pengertian <i>Leadership</i>	21
2.1.2.2 Faktor yang mempengaruhi <i>Leadership</i>	23
2.1.2.3 Indikator <i>Leadership</i>	25
2.1.3 <i>Workforce Agility</i>	27
2.1.3.1 Pengertian <i>Workforce Agility</i>	27
2.1.3.2 Faktor yang mempengaruhi <i>Workforce Agility</i>	28
2.1.3.3 Indikator <i>Workforce Agility</i>	29
2.1.4 <i>Communication</i>	31
2.1.4.1 Pengertian <i>Communication</i>	31
2.1.4.2 Faktor yang mempengaruhi <i>Communication</i>	33
2.1.4.3 Indikator <i>Communication</i>	37
2.2 Kajian Penelitian yang relevan	40
2.3 Kerangka Konseptual	42
2.3.1 Pengaruh <i>Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Agility</i>	42
2.3.2 Pengaruh <i>Workforce Agility</i> Terhadap <i>Organizational Agility</i>	43
2.3.3 Pengaruh <i>Leadership</i> terhadap <i>Organizational Agility</i> yang di moderasi <i>Communication</i>	44

2.3.4 Pengaruh <i>Workforce Agility</i> terhadap <i>Organizational Agility</i> yang di moderasi <i>Communication</i>	45
2.4 Hipotesis Penelitian.....	47
BAB 3 METODE PENELITIAN	48
3.1 Pendekatan Penelitian	48
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	48
3.2.1 Tempat Penelitian.....	48
3.2.2 Waktu Penelitian	49
3.3 Populasi dan Sampel	49
3.3.1 Populasi	49
3.3.2 Sampel	50
3.4 Definisi Operasional Variabel	50
3.5 Teknik Pengumpulan Data	52
3.6 Teknik Analisis Data.....	53
3.6.1 <i>Spesifikasi Model dan Persamaan Struktural</i>	54
3.6.2 Analisa <i>Measurement Model (Outer Model)</i>	55
3.6.2.1 Uji Validitas	55
3.6.2.2 Uji Reabilitas	58
3.6.3 Analisa <i>Structural Model (Inner Model)</i>	58
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	60
4.1 Hasil Penelitian.....	60
4.1.1 Deskripsi Data.....	60
4.1.1.1 Deskripsi Jenis Kelamin	60
4.1.1.2 Deskripsi Level Jabatan.....	61
4.1.1.3 Deskripsi Fungsi.....	62
4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian	62
4.1.2.1 <i>Organizational Agility</i>	63
4.1.2.2 <i>Leadership</i>	67
4.1.2.3 <i>Workforce Agility</i>	71
4.1.2.4 <i>Communication</i>	76
4.1.3 Analisa Data.....	80
4.1.3.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	81
4.1.3.2 Analisis Model Pengukuran (<i>Inner Model</i>).....	85
4.2 Pembahasan	92
4.2.1 Pengaruh <i>Leadership</i> terhadap <i>Organizational Agility</i>	92
4.2.2 Pengaruh <i>Workforce Agility</i> Terhadap <i>Organizational Agility</i>	94
4.2.3 Pengaruh <i>Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Agility</i> Yang Dimoderasi <i>Communication</i>	96

4.2.4 Pengaruh <i>Workforce Agility</i> Terhadap <i>Organizational Agility</i> Yang Dimoderasi <i>Communication</i>	97
BAB 5 PENUTUP	98
5.1 Kesimpulan	98
5.2 Saran.....	99
DAFTAR PUSTAKA	100

DAFTAR TABEL

1.1 Data Angkutan Udara Bandara Internasional Kualanamu	7
1.2 Pola Operasi pada kondisi adaptasi kebiasaan baru.....	9
3.1 Waktu Penelitian.....	49
3.2 Penilaian Skala Likert	53
4.1 Deskripsi Jenis Kelamin Responden.....	60
4.2 Deskripsi Level Jabatan Responden	61
4.3 Deskripsi Fungsi Responden	62
4.4 Skor Angket Variabel <i>Organizational Agility</i> (Y).....	63
4.5 Skor Angket Variabel <i>Leadership</i> (X_1).....	67
4.6 Skor Angket Variabel <i>Workforce Agility</i> (X_2).....	71
4.7 Skor Angket Variabel <i>Communication</i> (Z)	76
4.8 Nilai <i>Composite Reliability</i> (CR).....	81
4.9 Nilai <i>Loading Factor</i> setiap indikator.....	83
4.10 Nilai <i>Disriminant Validity</i>	85
4.11 Nilai <i>R-Square</i>	86
4.12 Hasil Uji <i>f-square</i>	87
4.13 Hasil Uji <i>Direct Effect</i>	89
4.14 Hasil Uji <i>Moderating Effect</i>	91

DAFTAR GAMBAR

1.1 Kepemilikan Saham PT Angkasa Pura Aviasi	6
2.1 Faktor yang mempengaruhi organizational agility	16
2.2 Pengaruh <i>Leadership</i> terhadap <i>Organizational Agility</i>	43
2.3 Pengaruh <i>Workforce Agility</i> terhadap <i>Organizational Agility</i>	44
2.4 Pengaruh <i>Leadership</i> terhadap <i>Organizational Agility</i> yang di moderasi <i>Communication</i>	45
2.5 Pengaruh <i>Workforce Agility</i> terhadap <i>Organizational Agility</i> yang di moderasi <i>Communication</i>	46
2.6 Kerangka Konseptual	46
3.1 Struktur Analisa variable Penelitian dengan program SmartPLS	54
3.2 Prosedur Analisis Indikator Reflektif	56
4.1 Composite Realibility.....	82
4.2 Output f-square	88

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang Masalah

Bandar udara adalah pendorong utama bagi ekonomi di negara atau daerah. Bandar udara merupakan komunitas bisnis yang selaras antara transportasi darat dan udara. Bandar udara yang menjadi pusat perekonomian akan memberikan banyak aspek pada lingkungan disekitarnya, namun organisasi pengelola bandar udara di tuntutan harus memiliki *speed*, *connectivity* dan *agility* dalam merespon perubahan. *Speed* merupakan kecepatan mengacu pada kemampuan bandar udara untuk mengoperasikan layanan dan proses dengan efisiensi dan kecepatan tinggi, sedangkan *connectivity* merujuk pada tingkat keterhubungan bandar udara dengan jaringan transportasi lainnya serta konektivitas teknologi, dan *agility* atau yang bisa disebut dengan agilitas merupakan keluwesan mencerminkan kemampuan untuk beradaptasi dan merespons perubahan yang cepat dalam permintaan dan situasi.

Menurut Kasali (2018:3-11) dalam bukunya yang membahas 3 tipe organisasi pengelola bandar udara dalam merespon perubahan:

- a. Tipe pertama yaitu organisasi yang tidak bertransformasi dan tidak mendisrupsi dirinya sendiri hingga tumbang
- b. Tipe kedua yaitu organisasi yang bertransformasi mengarahkan bisnisnya
- c. Tipe ketiga adalah organisasi yang melakukan *integrasi vertikal* sehingga mampu bertahan

Sebuah organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang *agile* atau *personal agility* untuk menjaga eksistensi sebuah organisasi karena sumber daya manusia merupakan faktor penentu utama dalam menetapkan strategi dan sasaran organisasi yang akan dicapai. Di dalam literatur ilmiah, *agility* juga disebut sebagai *dynamic capability*, yang dimaknai sebagai kualitas pengendalian yang cepat terhadap berbagai ancaman dan kesempatan, pemecahan masalah dan kemampuan berubah dalam menata *resource base*. Di mulai dari pimpinan tertinggi sebagai *decision making* hingga level paling bawah secara struktural sebagai tenaga kerja / *workforce* yang dibutuhkan sebuah organisasi selaku eksekutor dengan perannya masing-masing.

Sumber daya manusia dalam organisasi pelayanan bandar udara komersial diharapkan mampu wujudkan *service excellence*, *operation excellence* dan *business excellence* dengan siap menghadapi tantangan yang berubah-ubah, serta mendorong inovasi baik dalam hal strategi atau infrastruktur. Dengan sumber daya manusia yang *agile*, adaptif dan kompetitif akan mampu membuat organisasi menjadi lebih besar sehingga mampu mewujudkan *organizational agility* yang merupakan kemampuan sebuah organisasi untuk merespons dan beradaptasi secara cepat dan efektif terhadap perubahan di lingkungan internal maupun eksternalnya. *Organizational agility* akan terwujud dengan diantaranya didukung oleh *leadership* dan *workforce* yang *agile*. Untuk mengembangkan tingkat *organizational agility* yang sesuai dengan segala tantangan yang ada, *leadership* perlu menekankan pada tiga bidang: *strategic agility*, *operational agility* dan *leadership agility*. *Leadership agility* membutuhkan

kompetensi khusus yang tidak hanya mampu mempengaruhi dalam skala tim, tetapi memiliki kemampuan untuk mengatur inisiatif perubahan organisasi secara efektif. (Joiner, 2019).

Organizational agility merupakan kompetensi utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif pada pasarnya, pembeda untuk menciptakan pemikiran strategis dan inovatif serta mengambil keuntungan dari perubahan dengan beradaptasi dan kelincahan yang berkelanjutan. Organisasi dikatakan efektif apabila organisasi berhasil mencapai tujuan / sasaran yang ditetapkan. Untuk mengetahui ukuran *organizational agility* perlu disepakati tujuan dan cara untuk mencapai tujuan organisasi dan ini harus dilakukan oleh pimpinan tertinggi dalam organisasi tersebut.

Menurut Essa dkk (2020) ada 3 faktor yang mempengaruhi *organizational agility* adalah yaitu *innovation, culture & leadership*. *Innovation* memiliki peran penting dalam meningkatkan keberhasilan organisasi dalam mengembangkan kemampuan *agility* atau ketangkasan. *Culture* disini memiliki 2 pondasi utama yaitu *culture agility* dan *workforce agility* memiliki peran penting dalam membentuk *organizational agility*. Kedua faktor ini saling terkait dan memengaruhi satu sama lain dalam membentuk kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Sedangkan *Leadership* memiliki pengaruh besar dalam mempengaruhi *organizational agility*, *leader* yang efektif dapat membentuk *culture* yang memungkinkan untuk beradaptasi dengan perubahan dengan cepat dan efektif.

Pada akhirnya *agility* dianggap penting karena didalamnya terkandung unsur manusia dengan mentalitas pemenang. *Leadership agility* akan mampu menciptakan budaya *agile workforce* dan hal tersebut telah dikupas sebagai sesuatu hal yang penting untuk menciptakan *organizational agility*. *Workforce agility* merupakan bagian terbesar dari suatu organisasi dalam mencapai *organizational agility* dan kurangnya perhatian terhadap faktor ini menyebabkan lemahnya *organizational agility*. *Teamwork, faithfulness dan individual competency* adalah dasar sebuah organisasi dan penggunaan *skills, knowledge, acumen, experience and intelligence* untuk memiliki kapasitas organisasi merupakan tantangan utama dan penting dalam mencapai *organizational agility*.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Joiner (2019) Untuk mengembangkan tingkat *organizational agility* yang sesuai dengan kondisi lingkungan yang bergejolak, para eksekutif perlu memberi penekanan pada tiga bidang salah satunya adalah *leadership agility*. Fitaloka, dkk (2020) menemukan adanya hubungan *leadership* dapat sebagai kepercayaan dan dukungan di antara orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi. *leadership* merupakan seseorang yang positif dan penuh percaya diri yang memiliki visi, misi dan nilai etika yang tinggi dan akan menjadi faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi.

Organizational agility tidak mungkin terjadi tanpa tenaga kerja yang *agile*. Menciptakan sumber daya yang *agile*, ini secara otomatis akan memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk mencapai *organizational agility*. Hal ini didukung

oleh penelitian Panduwinarsih (2021) yang menemukan bahwa *adhocrahcy culture* dan *workforce agility* mempengaruhi *organizational agility*. *Adhocracy culture* dan *workforce agility* merupakan hasil dari sebuah kelincahan sumber daya manusia didalam suatu organisasi dengan pendekatan praktis sehingga mampu menyesuaikan dengan strategis sebuah perusahaan. Selain itu, penelitian diperkuat oleh Pulungan (2022), bahwa *workforce agility* memberikan pengaruh kepada organisasi untuk menjadi *agile*, meskipun *workforce agility* bukan faktor dominan yang mempengaruhi.

Munculnya wabah pandemi Coronavirus Disease 2019 (COVID-19) menjadi hambatan dan pemicu perubahan lebih cepat bagi bisnis dewasa ini terutama di industri transportasi. *World Health Organization* (WHO) menyatakan bahwa COVID-19 adalah virus menular yang berasal dari coronavirus barian baru dan akan terus bervariasi. Data pada tanggal 23 Desember 2022, bahwa manusia yang terinfeksi virus COVID-19 tersebut mencapai 651.918.131 (WHO,2022). Hal ini menyebabkan adanya pembatasan pergerakan dan larangan perjalanan, baik perjalanan dalam negeri maupun luar negeri. Seperti yang dilakukan di negara Indonesia dengan program PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat) pada setiap daerah yang berbeda-beda. Meskipun saat ini kondisi sudah lebih baik, tetapi pergerakan manusia belum kembali normal seperti ditahun 2019. Akibat dari pembatasan tersebut sektor transportasi khususnya penerbangan yang merasakan dampak terburuk (Serrano, 2020).

Demikian pula halnya yang terjadi di Bandara Internasional Kualanamu, selain tantangan pandemi COVID-19, Bandara Internasional Kualanamu juga memiliki tantangan tentang perubahan budaya kerja dengan adanya *joint venture company (JVCo)*. PT Angkasa Pura Aviassi sebagai salahsatu pengelola bandara udara di Indonesia tepatnya di Bandara Internasional Kualanamu merupakan *joint venture company (JVCo)* antara BUMN PT Angkasa Pura II dengan GMR Group, perusahaan asal India yang resmi mengoperasikan Bandara Internasional Kualanamu pada tanggal 7 Juli Tahun 2022.

Gambar 1.1 Kepemilikan Saham PT Angkasa Pura Aviassi



Dengan pembentukan *joint venture company (JVCo)* bernama PT Angkasa Pura Aviassi, akan berpengaruh terhadap arah dan sasaran bagaimana pengembangan Bandara Internasional Kualanamu. Termasuk perubahan dalam *leadership*, *communication* (penggunaan bahasa dalam bekerja) dan *organizational agility*. *Communication* ini memberikan tantangan tersendiri untuk seorang *leader* karena tidak semua karyawan memahami bahasa Inggris yang baik sehingga membutuhkan proses

memberikan pemahaman secara utuh kepada karyawan dan juga media yang akan digunakan dalam *communication*. Bergabungnya beberapa pemimpin baru dari GMR Group selain memiliki relasi internasional yang akan memberikan program akselerasi ekspansi trafik internasional yang sebelumnya belum optimal dilakukan oleh manajemen Bandara Internasional Kualanamu karena berbagai macam keterbatasan, juga berpengaruh terhadap *leadership style* dalam menjalankan organisasi yang tentunya akan berpengaruh selama *recovery business* pasca Pandemi COVID-19 yang dapat digunakan sebagai salahsatu parameter *organizational agility*.

Dalam mengembangkan *organizational agility* tidak ada formula tertentu, perusahaan bisa menjadi semakin *agile* tetapi tidak pernah benar-benar *agile*, hal ini dikarenakan *agility* adalah proses yang berkelanjutan yang akan menyebabkan peningkatan yang berkelanjutan. Sehingga pengukuran *organizational agility* dalam industri bandar udara bisa dilihat dari jumlah trafik pesawat, penumpang dan kargo dari bandar udara tersebut, karena trafik akan mempengaruhi seluruh elemen bisnis industri bandar udara.

Tabel 1.1 Data Angkutan Udara Bandara Internasional Kualanamu

KNO	Pesawat				Penumpang				Kargo			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Pertahun	64,689	35,925	32,089	49,887	8,064,324	3,367,199	3,069,773	5,850,165	48,175	48,532	58,297	50,650
Rata-rata Perbulan	5,391	2,994	2,674	4,157	672,027	280,600	255,814	487,514	4,015	4,044	4,858	4,221
Rata-rata Perhari	177	98	88	137	22,094	9,225	8,410	16,028	132	133	160	139

2019 : Kondisi Normal
 2020 dan 2021 : Kondisi Pandemi
 2022 : Kondisi *Recovery Business* dan Pengelolaan oleh PT AVI

Sumber: Unit Airport Data Management PT AVI

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, dapat dilihat bahwa pada tahun 2020 dan 2021 dengan manajemen PT Angkasa Pura II kondisi perusahaan mengalami tantangan hebat berupa Pandemi COVID-19. Pada tahun 2020 pergerakan pesawat mengalami penurunan 44,5% dibandingkan kondisi normal, dan 2021 mengalami penurunan 50,4%, sedangkan untuk penumpang pada tahun 2020 mengalami penurunan 58,2% dan ditahun 2021 mengalami penurunan 61,9%. Sedangkan bisnis kargo relatif positif ditahun 2020 dan 2021. Dan ditahun 2022 Bandara Internasional Kualanamu menjalankan *recovery business* dengan manajemen baru yaitu PT Angkasa pura Aviassi, bisnis Bandar Udara Internasional Kualanamu tumbuh positif dengan pergerakan pesawat mengalami pertumbuhan 55% dan pesawat 91%, meski dikargo mengalami sedikit penurunan yaitu 13%. Dengan ini menunjukkan bahwa PT Angkasa Pura Aviassi belum sepenuhnya memiliki *organizational agility* yang baik karena belum mampu merespon fenomena pandemik Covid19 dengan baik, meskipun tidak bisa dikesampingkan bahwa trafik dan penumpang juga sangat dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah.

Salah satu bentuk *organizational agility* di Bandara Internasional Kualanamu disisi operasi adalah strategi protokol penyesuaian pola operasional bandar udara pada kondisi adaptasi kebiasaan baru dengan 3 pola operasional: *normal operation*, *slowdown operation* dan *minimum operation*. Pola operasi ini sangat menuntut budaya *workforce agility* dimulai pimpinan tertinggi hingga level terbawah karena pola operasi tersebut bisa dilakukan kapan saja berdasarkan kondisi trafik di lapangan. Tetapi yang tidak kalah penting adalah bagaimana *communication* yang dilakukan oleh *leader*

kepada elemen ataupun stakeholder yang terlibat. Penggunaan bahasa Inggris harus dipastikan *communication* dapat dipahami secara utuh karena tidak semua elemen lancar dalam penggunaan bahasa tersebut. Dari sisi karyawan juga perlu dibentuk kerangka kerja agar karyawan tidak kaget, siap untuk adaptasi dan memahami strategi perusahaan serta perannya. Jika mengacu pada jumlah trafik yang menurun menunjukkan indikasi bahwa pada PT Angkasa Pura Aviast belum benar-benar mampu membentuk *workforce agility*. Organisasi akan semakin menyadari pentingnya *workforce agility* untuk menjaga keberlangsungan perusahaan akibat meningkatnya daya saing bisnis di era globalisasi.

Tabel 1.2 Pola Operasi pada kondisi adaptasi kebiasaan baru

POLA OPERASI	NORMAL OPERATION	SLOWDOWN OPERATION		MINIMUM OPERATION	
		Level 1	Level 2	Level 1	Level 2
CONDITION	Eksternal: Berlaku pada situasi normal dan regional dalam kondisi normal dan/atau pergerakan mengalami penurunan	Eksternal : Berlaku pada situasi nasional / regional dalam kondisi siaga darurat sehingga berdampak pada industry penerbangan dan/atau pergerakan penumpang mengalami penurunan		Eksternal : Berlaku pada situasi nasional dan regional dalam kondisi tanggap darurat berencana sehingga berdampak pada industry penerbangan dan/atau pergerakan penumpang mengalami penurunan	Eksternal: Berlaku pada situasi nasional dan regional dalam kondisi darurat berencana sehingga berdampak pada industry penerbangan dan/atau pemerintah memberlakukan penutupan wilayah dan/atau tidak ada penerbangan berjadwal dan/atau pergerakan penerbangan mengalami penurunan lebih dari 99%
	Internal: Pax Movement Decrease ≤20%	Internal: Pax Movement Decrease ≤21% - 50% dibandingkan kondisi normal operation	Internal: Pax Movement Decrease ≤51% - 70% dibandingkan kondisi normal operation	Internal : Pax Movement Decrease ≤71% - 99% dibandingkan kondisi normal operation	Internal : Pax Movement decrease ≥ 99% dibandingkan dengan kondisi normal operation
PEOPLE	Mandatory: Personel hingga 100% atau menyesuaikan dengan kondisi di Bandar udara	Mandatory: Personel hingga 80% dari kondisi normal operation.	Mandatory: Personel hingga 70% dari kondisi normal operation.	Mandatory: Personel hingga 50% dari kondisi normal operation.	Mandatory: Personel hingga 40% dari kondisi normal operation, apabila terdapat penerbangan tidak berjadwal antara lain (VVIP/VIP, kenegaraan, kemanusiaan, military, medivac, cargo, repatriasi, charter, emergency)
	Non Mandatory: Personel hingga 100% atau menyesuaikan dengan kondisi di Bandar udara	Non Mandatory: Personel hingga 60% dari kondisi normal	Non Mandatory: Personel hingga 40% dari kondisi normal	Non Mandatory: Personel hingga 30% dari kondisi normal	Non Mandatory: Personel hingga 10% dari kondisi normal
FACILITY	100% Fasilitas	80% Fasilitas dari kondisi normal operation	70% Fasilitas dari kondisi normal operation	50% Fasilitas dari kondisi normal operation	20% Fasilitas dari kondisi normal operation

Untuk mengetahui ukuran *organizational agility* perlu disepakati tujuan dan cara untuk mencapai tujuan organisasi dan ini harus dilakukan oleh pimpinan tertinggi dalam organisasi tersebut, dan harus dilakukan dengan gaya kepemimpinan atau *leadership* yang sesuai. Sejumlah penelitian juga telah menunjukkan bahwa *communication* yang efektif antara karyawan di semua tingkatan dan fleksibilitas sumber daya manusia di bidang manufaktur berjalan seiringan.

Dengan adanya fenomena *recovery business* pasca pandemi COVID-19 dan perubahan manajemen pada Bandara Internasional Kuala Lumpur, perusahaan perlu memperhatikan bentuk *leadership* yang tepat, *communication* yang efektif tentang strategi, sasaran perusahaan dan diharapkan program yang direncanakan dapat terimplementasi dengan didukung *workforce agility* dari sumber daya manusia perusahaan sehingga menciptakan *organizational agility*. *Organizational agility* akan diperkuat dengan *communication* apabila frekuensi pemahaman dapat diterima secara utuh dan dalam organisasi akan menciptakan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah.

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Leadership* dan *Workforce Agility*, terhadap *Organizational Agility* dengan *Communication* sebagai variabel Moderating Pada PT Angkasa Pura Aviastar”.

1. 2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. *Leadership* yang digunakan PT Angkasa Pura Aviassi belum cukup optimal dalam merespon fenomena pandemik COVID-19.
2. Pergerakan manusia yang terbatas akibat pandemik COVID-19 berdampak paling besar pada industri bandar udara, sehingga dibutuhkan *workforce agility* untuk mendukung pola operasi di kondisi adaptasi kebiasaan baru.
3. *Joint venture company* memberikan perbedaan *leadership* salahsatunya adalah penggunaan bahasa inggris dalam *communication* yang berpotensi menimbulkan *miss communication*.
4. Penggunaan bahasa inggris dalam administrasi maupun *communcation* di operasional organisasi menyebabkan karyawan membutuhkan waktu lebih untuk memahami strategi organisasi sehingga berpotensi memperlambat mewujudkan *workforce agility*.

1. 3. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan latar belakang yang tersebut diatas, banyak faktor yang mempengaruhi *organizational agility*, namun penelitian ini hanya membahas *leadership* dan *workforce agility* sebagai faktor yang mempengaruhinya. Dan Penelitian ini menetapkan *communication* sebagai variabel yang memoderasi. Disamping itu penelitian ini hanya membatasi pada subjek PT Angkasa Pura Aviassi yang saat ini sebagai pengelola Bandar Udara Internasional Kualanamu.

1. 4. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka penulis menemukan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Apakah *leadership* berpengaruh terhadap *organizational agility* pada PT Angkasa Pura Aviasi?
2. Apakah *workforce agility* berpengaruh terhadap *organizational agility* pada PT Angkasa Pura Aviasi?
3. Apakah *communication* memoderasi pengaruh *Leadership* terhadap *Organizational Agility* pada PT. Angkasa Pura Aviasi?
4. Apakah *communication* memoderasi pengaruh *Workforce Agility* terhadap *Organizational Agility* pada PT. Angkasa Pura Aviasi?

1. 5. Tujuan Penelitian

Sebagaimana berkaitan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah *leadership* berpengaruh terhadap *organizational agility* pada PT Angkasa Pura Aviasi?
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah *workforce agility* berpengaruh terhadap *organizational agility* pada PT Angkasa Pura Aviasi?
3. Apakah *communication* memoderasi pengaruh *Leadership* terhadap *Organizational Agility* pada PT. Angkasa Pura Aviasi?
4. Apakah *communication* memoderasi pengaruh *Workforce Agility* terhadap *Organizational Agility* pada PT. Angkasa Pura Aviasi?

1. 6. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat mengetahui teori-teori tentang *leadership*, *workforce agility*, *communication* dan *organizational agility* sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan dalam hal *leadership*, *workforce agility*, *communication* dan *organizational agility*.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini dapat menjadi input pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap penguatan sumber daya dalam upaya mencapai *organizational agility* sebagai identitas PT Angkasa Pura Aviassi.
- b. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan.

BAB 2

TINJAUAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Organizational Agility*

2.1.1.1 Pengertian *Organizational Agility*

Agility adalah sebuah kapabilitas yang dibangun secara terus menerus agar kelak organisasi mampu merespon perubahan dengan tangkas, efektif tepat waktu dan berkelanjutan. *Agility* menjadi penting karena ia bukan sekedar *software* IT yang mudah dibeli, melainkan karena didalamnya terkandung unsur manusia dengan mentalitas pemenang. *Personal Agility* akan berpengaruh besar terhadap *organizational agility* atau *business agility*. Dalam literatur ilmiah, *agility* juga disebut sebagai *dynamic capability*, yang memaknai sebagai kualitas pengendalian yang cepat terhadap ancaman dan kesempatan, pemecahan masalah dan kemampuan berubah dalam menata “*resources base*” (Kasali, 2014).

Holbeche (2018) *organizational agility* merupakan penyesuaian arah strategi bisnis dengan lingkungan yg mengalami konsistensi perubahan dalam banyak sekali aspek, artinya faktor krusial bagi keberhasilan bisnis yang berkelanjutan. Hal ini didukung oleh Akkaaya & Mert (2021) bahwa *organizational agility* digambarkan sebagai kemampuan untuk menyesuaikan keadaan operasional secara efisien dalam menanggapi permintaan yang tidak

dapat diprediksi dan berkembang. Menurut Crowe & Abraham (2019), keberhasilan menuju *organizational agility* sangat bergantung pada keahlian, sikap, dan perilaku manusia organisasi yang mampu adaptif terhadap strategi, struktur, proses kerja, dan bahkan otonomi baru yang dimiliki oleh tim dan individu.

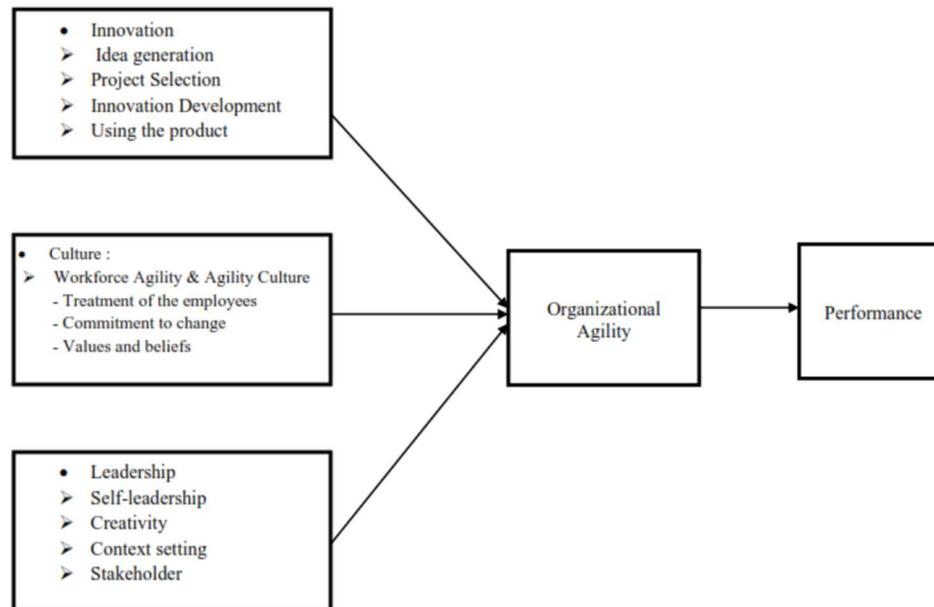
Organizational agility terbentuk berasal sekumpulan tim yang berorientasi pada nilai-nilai insan organisasi yang membagikan proses pembelajaran serta pengambilan keputusan cepat, memanfaatkan teknologi serta berbasis pada komitmen tujuan bersama buat membangun nilai bagi stakeholder (Darino, Sieberer & Vos, 2019). Menurut Sakitri (2021), pendekatan *agility* tidak hanya mampu mempercepat pertumbuhan yang benefisial bagi organisasi, tetapi juga dapat menciptakan generasi baru yang potensial dan terampil. Oleh sebab itu, transformasi perusahaan menuju organisasi yang agile tak lagi dapat dihindari. Kini, organisasi memerlukan strategi yang utuh agar implementasi *organizational agility* dapat terwujud

2.1.1.2 Faktor yang mempengaruhi *Organizational Agility*

Menurut Essa dkk (2020) ada 3 faktor yang mempengaruhi *Organizational Agility* adalah yaitu

- a. *Innovation*
- b. *Culture: culture agility & workforce agility*
- c. *Leadership*.

Gambar 2.1 Faktor yang mempengaruhi *organizational agility*



Sedangkan menurut Wendler (2014, 2016) ada faktor yang membentuk *organizational agility* dan membaginya menjadi 3 *cluster*, yaitu:

a. *Cluster 1: Agility prerequisites*

Cluster 1 menggabungkan dua faktor yang masing-masing mewakili jenis prasyarat tertentu untuk sebuah organisasi menjadi lincah. Aspek pertama yang terpenting agar menjadi lincah adalah membangun *culture* yang berbagi nilai-nilai lincah (*agile values*). Menurut survei Global Human Capital Trends yang dilaksanakan oleh Deloitte University (2016), terdapat 82% responden mengungkapkan bahwa *culture* merupakan potensi keunggulan kompetitif.

Aspek kedua adalah media teknologi yang memungkinkan dan mendukung proses *communication* dan *colaboration* yang dibutuhkan dalam proses (*technology*).

Sehingga dapat diartikan *agility prerequisites* bahwa organisasi yang membangun *culture* dengan berbagi nilai-nilai *agility*/ketangkasan dan adanya teknologi yang memungkinkan dan mendukung proses *communication* dan *colaboration* yang dibutuhkan dalam proses.

1. *Agile Value* mencakup pembentukan *culture* mengikuti nilai-nilai *agile* seperti proaktif, responsivitas, kepercayaan, dukungan dalam keputusan karyawan, dan penanganan perubahan sebagai peluang dan kesempatan.
2. *Organizational agility* perlu didukung oleh teknologi yang terstandarisasi dan terintegrasi diseluruh organisasi.

b. *Cluster 2: Agility of people*

Agility of people mendeskripsikan semua kemampuan yang diperlukan dari sumber daya manusia organisasi untuk mengartikan nilai-nilai *agility* menjadi *action*. *Action* ini merupakan kemampuan *leadership* terhadap karyawan dalam mengatasi perubahan sehingga membentuk *workforce agility* dalam ekosistem. Sakitri (2021) juga menyebutkan bahwa menuju *organizational agility* harus mempersiapkan diri menjadi

organisasi pembelajar yang secara konsisten berupaya meningkatkan kompetensi para manusia organisasi.

c. *Cluster 3: Structure enhancing agility*

Structure enhancing agility mendeskripsikan kemampuan sebuah organisasi untuk secara fleksible mengadopsi dan mentransformasi dirinya dan menggabungkan *culture* yang mendukung kolaborasi dan kerjasama disetiap level. Hal ini dikuatkan oleh Fridayani (2021), dalam *organizational agility* diperlukan sebuah sistem yang tidak kaku dan adaptif terhadap perubahan. Teknologi bisa menjadi tools terbaik dalam membantu proses kolaborasi dan kerjasama.

Berdasarkan pendapat pendapat diatas dapat ditarik persamaan bahwa faktor kelompok utama yang mempengaruhi *organizational agility* ada 3 hal yaitu

1. *Culture* meliputi cara kerja, *workforce agility*, *communication*, *strucuture* dan *strategy*
2. *Human capital* meliputi *leadership*, adaptasi, peran dan aksi
3. *Innovation* meliputi dukungan atas proses, kolaborasi dan percepatan aksi.

2.1.1.3 Indikator *Organizational Agility*

McKinsey (2018) melengkapi bahwa terdapat 5 indikator yang memberikan *organizational agility* diantaranya:

1. Strategi, mengacu di komitmen tujuan bersama, sigap menangkap peluang, alokasi sumber daya yang fleksibel dan adanya panduan strategis yg dapat ditindaklanjuti.
2. Struktur, mengacu di struktur horizontal serta menunjukkan peran akuntabel yg jelas, terbuka terhadap kolaborasi, serta lingkungan yg menuntut kehadiran baik secara fisik juga kesiapan virtual.
3. Proses, mengacu di kegiatan penelitian serta pengembangan yang cepat, sistem kerja berbasis *Standard Operating Procedure* (SOP), berorientasi pada performa serta pembelajaran berkelanjutan.
4. Sumber daya manusia, mengacu di komunitas yang kohesif, berorientasi pada kultur entrepreneurial serta servant leadership.
5. Teknologi, mengacu pada pengembangan sistem serta teknologi terintegrasi yang bisa memberi nilai serta respon cepat terhadap stakeholders.

Hal serupa juga dijelaskan oleh Aghina dkk (2017) menyebutkan ada lima indikator untuk melihat sebuah *organizational agility*:

a) Strategi

- Tujuan dan visi bersama
- Merasakan dan menangkap peluang
- Alokasi sumber daya yang fleksibel
- Panduan strategis

b) Struktur

- Struktur dasar yang jelas
- Peran dan tanggung jawab
- Tata kelola langsung
- Kemitraan aktif dan ekosistem

c) Proses

- Eksperimen yang cepat
- Standart Operational Procedure (SOP)
- Transparansi Informasi
- Pengambilan Keputusan berorientasi tindakan

d) Sumber Daya Manusia

- Kepemimpinan bersama dan melayani
- Komunitas kohesif
- Mobilitas peran

e) Teknologi

- Arsitektur teknologi yang berkembang, sistem dan alat
- Praktik penyampaian dan pengembangan teknologi generasi mendatang

2.1.2 Leadership

2.1.2.1 Pengertian Leadership

Menurut Ansyary (2021), *leadership* atau kepemimpinan merupakan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mencapai tujuan yang telah dicanangkan. *Leadership* merupakan suatu pola perilaku para pemimpin dalam mengarahkan dan mengendalikan para bawahan untuk mengikuti kehendaknya dalam mencapai suatu tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa *leadership* merupakan cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Pernyataan ini juga diperkuat oleh Lie, dkk (2019) bahwa *leadership* adalah suatu proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain.

Sutikno (2014) *Leadership* dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang dipimpinnya. Achmad sanusi dan M. Sobry (2010) melengkapi dan menyebutkan pengertian *leadership* dari pendapat para ahli:

- a) *Leadership* adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok (George P.Terry).

- b) *Leadership* adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum (H.Koontz dan C.Donnell).
- c) *Leadership* adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama (Rauch & Behling)
- d) *Leadership* adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan (Ordway Tead).

Menurut para ahli, *leadership* memainkan peran yang sangat penting dalam membangun dan menjaga *organizational agility*. Berikut adalah beberapa pendapat ahli tentang *leadership* dalam *organizational agility*:

- a. John P. Kotter: seorang profesor bisnis di Harvard Business School, menekankan pentingnya kepemimpinan dalam memimpin perubahan dan memfasilitasi adaptasi cepat terhadap perubahan lingkungan.
- b. Ron Ashkenas: seorang konsultan bisnis dan penulis, menyatakan bahwa kepemimpinan harus memimpin oleh contoh dan memfasilitasi kerja tim yang terkoordinasi dan terfokus untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- c. Jim Highsmith: seorang pakar *Agile*, menekankan bahwa kepemimpinan harus memiliki pandangan yang jelas dan memberikan dukungan untuk memfasilitasi kolaborasi, inovasi, dan kecepatan dalam membuat keputusan.

- d. Peter Drucker: seorang guru manajemen, menyatakan bahwa kepemimpinan harus memimpin dengan memfokuskan pada tujuan jangka panjang dan memfasilitasi kerja tim yang terkoordinasi dan terfokus untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Para ahli sependapat bahwa *leadership* memainkan peran yang sangat penting dalam membangun dan menjaga kecepatan dan kemampuan organisasi untuk merespons perubahan dan menyesuaikan diri secara cepat dan efektif atau yang biasa disebut sebagai *organizational agility*.

2.1.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Leadership*

Setiawan dan Muhith (2013) menjelaskan ada beberapa faktor yang mempunyai pengaruh positif terhadap *leadership* dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman pada masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang akan mempengaruhi pilihan kata dan cara dalam berkomunikasi.
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan akan berpengaruh terhadap gaya *leadership*
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya *leadership*

5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
6. Harapan dan perilaku rekan

Josep Reitz (2017) menguatkan bahwa dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada faktor yang mempengaruhi *leadership*, yaitu:

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya *leadership*. Mulai dalam pendekatan, *communicate, influencing ecosystem*.
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap gaya *leadership* atasan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya *leadership*. *Communicate* juga akan menentukan bagaimana ketepatan dalam pemahaman memberikan tugas atau pekerjaan.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

2.1.2.3 Indikator *Leadership*

Achua dan Lussier dalam Wibowo (2016) *indikator* untuk menjadi pemimpin yang efektif meliputi:

1. *High Energy*

yaitu dorongan positif yang dimiliki pemimpin untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan. Pemimpin memfokuskan pada hal positif dan mempunyai stamina. Optimisme pemimpin membentuk keputusan mereka untuk memimpin.

2. *Self-confidence*

Pemimpin menunjukkan kepercayaan diri tentang kemampuannya dan memperkuat kepercayaan diantara para pengikut. Self-confidence memengaruhi tujuan, usaha, dan ketekunan bertugas individual

3. *Stability*

Stable leader secara emosional dapat mengontrol emosional seorang pemimpin. Menjadi terlalu emosional dapat menjadi masalah, mampu mengendalikan kemarahan menunjukkan bahwa seorang pemimpin memiliki stabilitas yang baik.

4. *Integrity*

Integrity menunjukkan perilaku jujur beradab, membuat pemimpin dapat dipercaya. untuk dipandang sebagai terpercaya, pemimpin perlu menjadi jujur, tanpa kebohongan/ mencuri, mendukung pengikut mereka, dan tetap memelihara kepercayaan.

5. *Flexibility*

kemampuan untuk menyesuaikan dengan berbagai situasi. pemimpin yang efektif adalah fleksibel dan dapat menyesuaikan situasi, mengingat bahwa pemimpin yang menetapkan sasaran dan memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang lain.

6. *Sensitivity to others*

Sensitivitas berarti tidak memfokuskan pada diri sendiri, namun mengingat bahwa semakin banyak pemimpin membantu, maka semakin banyak hasil yang akan didapat.

Sedangkan menurut Kartono (2013), indikator-indikator keberhasilan leadership dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan analitis

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

2. Keterampilan berkomunikasi

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.

3. Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas.

4. Kemampuan mendengar

Bisa untuk mendengarkan pendapat dari bawahan sehingga bawahan tidak hanya diberi tugas saja akan tetapi dengarkanlah pendapat dari bawahannya.

5. Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian sangat penting bagi seorang pemimpin

2.1.3 Workforce Agility

2.1.3.1 Pengertian Workforce Agility

Muduli (2017) mendefinisikan kelincahan tenaga kerja atau yang biasa dikenal dengan *workforce agility* merupakan kemampuan karyawan untuk berkontribusi dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Begitu juga dengan Storme, Suleyman, Gotlib, & Lubart (2020) menyebutkan *workforce agility* adalah proaktif dan mudah beradaptasi, dan itu juga mencakup pembelajaran aktif, pengembangan diri, dan mengejar inovasi dan peningkatan dalam pekerjaan. Sedangkan menurut Azmy (2021) *Workforce agility* merupakan bentuk kemampuan karyawan yang terbentuk melalui proses-proses dalam organisasi dan memiliki waktu kerja yang memiliki kelincahan.

Patil & Suresh (2019) menunjukkan bahwa proaktif, inovasi, keterampilan ketahanan, kepemilikan, dan motivasi diri karyawan menghasilkan kelincahan dalam angkatan kerja. *Workforce agility* merupakan integrasi sumber daya dan tindakan yang tepat dalam lingkungan pengetahuan dengan perubahan cepat melalui penyediaan produk dan layanan yang ramah

pelanggan melalui kecepatan, fleksibilitas, inovasi, kualitas, dan profitabilitas (Rahimi & Moqtader, 2016).

Sejalan dengan definisi di atas, konsep *workforce agility* dalam penelitian ini adalah kemampuan karyawan untuk mengatasi dan merespon perubahan yang terjadi di bisnis global dengan cara beradaptasi dengan kondisi dan perubahan yang baru pada kondisi lingkungan bisnis yang bergejolak. Karyawan disini harus memiliki visi yang luas sehingga dapat menangkap peluang dengan menggunakan kemampuan/ kapabilitas yang telah diberikan oleh organisasi.

2.1.3.2 Faktor yang mempengaruhi *Workforce Agility*

Sherehiy dan Karwowski (2014) mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi *workforce agility* dibagi menjadi tiga dimensi yaitu:

1. Proactivity

Dimensi proaktif termasuk mengantisipasi masalah yang berkaitan dengan perubahan dan memulai aktivitas yang mengarah pada solusi dari masalah tersebut dan perbaikan keseluruhan dalam pekerjaan.

2. Adaptivity

Dimensi adaptif membutuhkan fleksibilitas profesional, yaitu kemampuan untuk mengambil banyak tanggung jawab, bergeser dengan mudah dari satu peran ke peran lain, dan bekerja secara bersamaan pada tugas yang berbeda dalam tim yang berbeda.

3. *Resilience*

Dimensi resilient mencakup sikap positif terhadap perubahan, ide baru, dan teknologi; toleransi terhadap situasi tidak jelas dan tak terduga, perbedaan pendapat, dan pendekatan; dan toleransi terhadap situasi stres dan mengatasi stress. Untuk hal tersebut hal yang terpenting dalam faktor resilience adalah *collaboration & communication*.

Dimensi diatas diperkuat oleh penelitian Panduwinarsih (2021) dan Pulungan (2022) yang menyebutkan faktor yang mempengaruhi *workforce agility* ada 3 hal: perilaku proaktif, perilaku adaptif dan perilaku resilient merupakan dapat dijadikan ukuran dalam menentukan faktor yang mempengaruhi *workforce agilty*.

Berdasarkan uraian di atas, maka faktor-faktor proaktif, adaptif dan *resilient* merupakan faktor yang mempengaruhi *workforce agility*.

2.1.3.3 Indikator *Workforce Agility*

Panduwinarsih (2021) menjelaskan dalam penelitiannya terkait indikator *workforce agility* sebagai berikut:

1. *Dealing with unpredictable and uncertain situation*

Terkait bagaimana pekerja menyesuaikan dan *accepted* terkait situasi yang tidak dapat diprediksi. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Pulungan (2022) bahwa aspek kunci dari kinerja yang berhubungan peristiwa adalah seberapa mudah pekerja menyesuaikan diri dan menghadapi sifat situasi

yang tidak dapat diprediksi, seberapa efisien dan lancar mereka dapat mengubah orientasi atau fokus mereka bila diperlukan.

2. *Creative problem solving*

Mengacu pada pemecahan masalah dari tugas-tugas baru, tidak jelas dan kompleks. Hal ini dikembangkan oleh Pulungan (2022) indikator ini mengharuskan individu untuk membawa masalah atau situasi kompleks ke tujuan yang diinginkan atau mengembangkan solusi kreatif untuk masalah baru yang sulit.

3. *Professional Flexibility*

Kemampuan dan kompetensi mengerjakan tugas yang berbeda dalam tim yang berbeda secara bersamaan. Pulungan (2022) melengkapi bahwa indikator ini merupakan bagaimana pekerja mampu mengasah kemampuan yang dimiliki menyelesaikan pekerjaan secara bersama dengan tim yang berbeda.

4. *Learning work tasks and procedures*

Mempelajari cara cara baru untuk melakukan pekerjaan, tugas dan mempelajari keahlian atau tugas baru untuk melengkapi kembali pekerjaan atau karir baru. Sedangkan Pulungan (2022) lebih sederhana, bahwa indikator ini bagaimana kesiapan pekerja mempersiapkan diri untuk hal baru dan karir baru.

5. *Interpersonal adaptability*

Indikator ini berimplikasi pada adaptasi interpersonal dan budaya yang dihadapi individu yang berbeda latar belakang dan pengalaman. Pulungan (2022) menjabarkan bahwa indikator ini meliputi hal-hal seperti menunjukkan fleksibilitas interpersonal; menyesuaikan gaya interpersonal untuk mencapai tujuan; mengadaptasi perilaku interpersonal untuk bekerja secara efektif dengan tim, rekan kerja, atau pelanggan baru; dan menjadi penyedia layanan yang fleksibel dan bertanggung jawab yang dapat secara efektif mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

6. *Coping with work stress*

Coping stress berarti kemampuan menangani situasi stres & sulit di tempat kerja. Pulungan (2022) menjelaskan *Coping with work stress*: Stres adalah kata bahasa Inggris yang berarti tekanan dan kekuatan. Stres kerja sering terjadi ketika fisik dan emosional individu tidak sesuai atau tidak dapat menangani tuntutan pekerjaan, kendala dan/atau peluang. Pada indikator ini mengatasi stress berarti kemampuan menangani situasi stress & sulit ditempat kerja.

2.1.4 *Communication*

2.1.4.1 **Pengertian Communication**

Menurut etimologi, kata “komunikasi” berasal dari kata kerja “*communicare*” yang berarti menyampaikan gagasan. Ini konsisten dengan komunikasi yang menggunakan kata umum yang menunjukkan kesamaan.

Oleh karena itu, menyampaikan informasi untuk mencapai gagasan atau pengertian yang sama berkaitan dengan *communication*. *Communication* menyarankan bahwa suatu pikiran, suatu makna, atau suatu pesan dianut secara sama (Mulyana, 2014)

Menurut Hamali (2016) *Communication* adalah suatu proses penyampaian ide-ide dan informasi berupa perintah dan petunjuk kerja dari seorang pimpinan kepada pegawai atau para bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugas kerja dengan sebaik-baiknya. Kerja sama dalam organisasi akan meningkatkan *communication* juga. Karena semua instruksi, detail, dan percakapan antara pimpinan dan bawahan atau antar bawahan harus dilakukan melalui proses *communication*. komponen *communication* antara lain :

1. Sumber (*source*)/pengirim/komunikator
2. Pesan (*message*)
3. Saluran/media (*channel*)
4. Penerima (*receiver*) / komunikan
5. Umpan balik/Efek (*effect*)

Ada banyak definisi *communication* menurut para ahli; Salah satu pendapat ahli menyatakan bahwa *communication* organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam suatu organisasi yang kompleks, yang meliputi *internal communication*, hubungan manajer dan karyawan, *communication* antara manajer dan karyawan, *communication* dari atasan ke bawahan, dan sebaliknya. *Communication* melibatkan keterampilan berbicara,

mendengarkan, dan menulis serta evaluasi program. (Masmuh. Abdullah, 2013).

Menurut ahli yang lain, *communication* adalah proses penyampaian pengetahuan, konsep, dan pemahaman dari satu orang ke orang lain sehingga penerima dapat memahaminya dan menggunakannya untuk tujuan yang dimaksud (Mangkunegara, 2017). Selanjutnya, menurut pendapat yang lain juga menerangkan bahwa *communication* merupakan suatu proses pembentukan, penyampaian, penerimaan, dan pengolahan pesan yang terjadi di dalam diri seseorang dan/atau di antara dua atau lebih dengan tujuan tertentu (Sinambela, 2016).

Dari beberapa pendapat dari para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *communication* adalah suatu proses interaksi penyampaian informasi/pesan yang terjadi antara komunikator dan komunikan melalui suatu media untuk maksud dan tujuan tertentu.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Communication*

Menurut salah satu pendapat pakar menyatakan terdapat 2 tinjauan faktor yang mensugesti *communication*, yaitu faktor berasal pihak *sender* atau disebut juga komunikator, dan faktor berasal pihak *receiver* atau komunikan.

- a. Faktor dari pihak sender atau komunikator, yaitu ketrampilan, sikap, pengetahuan sender, media saluran yang digunakan.

1. Ketrampilan *sender*

Sender sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai cara- cara penyampaian pikiranbaik secara tertulis maupun lisan.

2. Sikap *sender*

Sikap sender sangat berpengaruh pada *receiver*. *Sender* yang bersikap angkuh terhadap *receiver* dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan menjadi ditolak oleh *receiver*. Begitu pula sikap sender yang ragu-ragu dapat mengakibatkan *receiver* menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan. Oleh karena itu, sender harus mampu bersikap menyakinkan *receiver* terhadap pesan yang diberikan kepadanya.

3. Pengetahuan sender

Sender yang mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya kepada *receiver* se jelas mungkin. Dengan demikian, *receiver* akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh *sender*.

4. Media saluran yang digunakan oleh *sender*

Media atau saluran communication sangat membantu dalam penyampain ide informasi atau pesan kepada *receiver*. *Sender* perlu menggunakan media saluran communication yang sesuai dan menarik perhatian *receiver*.

b. Faktor dari pihak *receiver*, yaitu ketrampilan *receiver*, sikap *receiver*, pengetahuan *receiver*, dan media saluran *communication*.

1. Ketrampilan *receiver*

Ketrampilan *receiver* dalam mendengarkan atau membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberika oleh sender akan dapat dimengerti dengan baik, jika *receiver* mempunyai ketrampilan mendengarkan dan membaca.

2. Sikap *receiver*

Sikap *receiver* terhadap sender sangat mempengaruhi efektif tidaknya *communication*. Misalnya, *receiver* bersikap meremehkan, berprasangka buruk terhadap *sender*, maka *communication* menjadi tidak efektif, dan pesan menjadi tidak berarti bagi *receiver*. Makan dari itu *receiver* haruslah bersikap positif terhadap *sender*, sekalipun pendidikan *sender* lebih rendah dibandingkan dengannya.

3. Pengetahuan *receiver*

Pengetahuan *receiver* sangat berpengaruh pula dalam *communication*. *Receiver* yang mempunyai pengetahuan yang luas akan lebih mudah dalam menginterpretasikan ide atau pesan yang diteriamnya dari *sender*. Jika pengetahuan *receiver* kurang luas sangat memungkinkan pesan yang diterimanya menjadi kurang jelas atau kurang dapat dimengerti oleh *receiver*.

4. Media saluran *receiver*

Media saluran *communication receiver* yang digunakan sangat berpengaruh dalam penerimaan ide atau pesan. Media saluran *communication* berupa alat indera *receiver*.

(Mangkunegara, 2017)

Sedangkan menurut pendapat Hamali (2016) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi *communication* antara lain sebagai berikut :

1) Keterampilan

Keterampilan sangat mempengaruhi kelancaran *communication* di antara pihak-pihak.

2) Sikap

Sikap merupakan faktor sangat besar pengaruhnya dalam suatu tindakan dan menciptakan kelancaran dalam *communicate*.

3) Pengetahuan

Mempunyai pengetahuan luas dan penguasaan materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya se jelas mungkin akan memberikan hasil yang berbeda.

4) Media

Media merupakan faktor yang sangat membantu dalam penyampaian ide, informasi atau pesan kepada para orang lain.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka bisa disimpulkan bahwa faktor yang terpenting agar *communication* dapat berlangsung secara baik, terdapat 3 faktor utama dari *communication* tersebut, yaitu *sender*, media dan *receiver*.

2.1.4.3 Indikator-indikator *Communication*

Menurut Sutardji (2016) ada beberapa indikator *communication* efektif, yaitu:

1. Pemahaman

Kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Tujuan dari *communication* adalah terjadinya pengertian bersama, dan untuk sampai pada tujuan itu, maka seorang komunikator maupun komunikan harus sama-sama saling mengerti fungsinya masing-masing. Komunikator mampu menyampaikan pesan sedangkan komunikan mampu menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator.

2. Kesenangan

Apabila proses *communication* itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak. Suasana yang lebih rileks dan menyenangkan akan lebih enak untuk berinteraksi bila dibandingkan dengan suasana yang tegang. Karena *communication* bersifat fleksibel. Dengan adanya suasana semacam itu, maka akan timbul kesan yang menarik.

3. Pengaruh pada sikap

Tujuan *communication* adalah untuk mempengaruhi sikap. Jika dengan *communication* dengan orang lain, kemudian terjadi perubahan pada perilakunya, maka *communication* yang terjadi adalah efektif, dan jika tidak ada perubahan pada sikap seseorang, maka *communication* tersebut tidaklah efektif.

4. Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses *communication* yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Seringkali jika orang telah memiliki persepsi yang sama, kemiripan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjadi dengan baik.

5. Tindakan *communication* akan efektif jika kedua belah pihak setelah *communicate* terdapat adanya sebuah tindakan.

Sedangkan menurut Lawasi dan Triatmanto (2017), indikator *communication* meliputi 4 hal:

1. Pemahaman

Merupakan suatu kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana yang disampaikan oleh komunikator. Dalam hal ini komunikasi dikatakan efektif apabila mampu memahami secara tepat. Sedangkan komunikator dikatakan efektif apabila berhasil menyampaikan pesan secara cermat.

2. Tindakan

Apabila proses *communication* itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan ke dua belah pihak. Sebenarnya tujuan berkomunikasi tidaklah sekedar transaksi pesan, akan tetapi dimaksudkan pula untuk saling interaksi secara menyenangkan untuk memupuk hubungan insani.

3. Pengaruh pada sikap

Apabila seorang komunikan setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna pesan itu. Tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari di perkantoran. Dalam berbagai situasi kita berusaha mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar orang lain bersikap positif sesuai keinginan kita.

4. Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses *communication* yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Di perkantoran, seringkali terjadi *communication* dilakukan bukan untuk menyampaikan informasi atau mempengaruhi sikap semata, tetapi kadang-kadang terdapat maksud implisit di sebaliknya, yakni untuk membina hubungan baik.

2.2 Kajian Penelitian yang relevan

No	Nama Penulis/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	(Pulungan, 2022)	Pengaruh <i>Clan Culture</i> dan <i>Workforce Agility</i> terhadap <i>Organizational Agility</i>	Data yang diperoleh kemudian diolah menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>clan culture</i> dan <i>workforce agility</i> secara simultan berpengaruh positif terhadap <i>organizational agility</i> .
2	(Panduwinarsih, 2021)	Pengaruh <i>Adhocracy Culture</i> dan <i>Workforce Agility</i> terhadap <i>Organizational Agility</i>	Berdasarkan hipotesis yang diajukan disimpulkan <i>adhocracy culture</i> dan <i>workforce agility</i> secara bersama sama dapat memprediksi adanya <i>organizational agility</i> . Penelitian ini memberikan gambaran bahwa dalam meningkatkan <i>organizational agility</i> dapat dilakukan dengan meningkatkan <i>adhocracy culture</i> dan <i>workforce agility</i> di organisasi.
3	(Lootah dkk, 2020)	<i>A Conceptual Exploration Of Factors Affecting Agility In Organizations</i>	Dengan teknologi baru yang muncul dan pasar terbuka, karena era globalisasi, organisasi harus lebih fleksibel, tepat waktu, efektif dan mampu

No	Nama Penulis/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
			berubah dengan dinamika untuk bertahan hidup.
4	(Akkaya,dkk, 2020)	<i>The Link Between Organizational Agility And Leadership: A Research In Science Parks</i>	Berdasarkan hasil analisis kuantitatif dan kualitatif, transaksional dan transformasional mempengaruhi kelincahan organisasi, tetapi kepemimpinan <i>laissez-faire</i> tidak memiliki hubungan dengan kelincahan organisasi.
5	Sakitri, Galih (2021)	Agilitas organisasi dan telenta esensial	Penelitian ini menghasilkan bahwa Departemen <i>Human Resource (HR)</i> memegang peran penting dalam menggerakkan perubahan yang terjadi di sebuah organisasi untuk menciptakan agilitas organisasi.
6	Akkaya, Bulent & Mert Gozde (2021)	<i>Organizational Agility, Competitive Capabilities, and the Performance of Health Care Organizations During the Covid-19 Pandemic</i>	Temuan mengungkapkan hubungan positif antara kemampuan kompetitif operasional manajer dan kelincahan organisasi menciptakan kinerja organisasi yang kompetitif dalam organisasi perawatan kesehatan.

2.3 Kerangka Konseptual

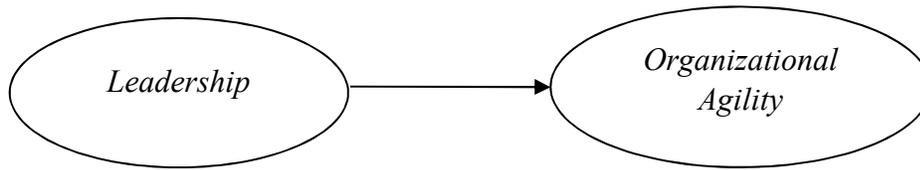
Kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang akan diteliti. Kerangka konseptual ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dihubungkan dengan variabel yang diteliti.

2.3.1 Pengaruh *Leadership* terhadap *Organizational Agility*

Dalam hal ini *leadership* memiliki hubungan yang erat dengan *organizational agility*. perilaku pemimpin organisasi berdampak pada ketangkasan organisasi, yang didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk berubah dengan cepat dan berhasil guna mencapai kesuksesan jangka Panjang. (Gagel, 2020).

Kepemimpinan *agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasi seperti yang disebutkan oleh Sugiharto dkk (2022) dalam penelitiannya terkait kepemimpinan agilitas, budaya organisasi dan motivasi terhadap agilitas organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut maka *leadership* perlu menjadi bahan pertimbangan dalam *organizational agility*.



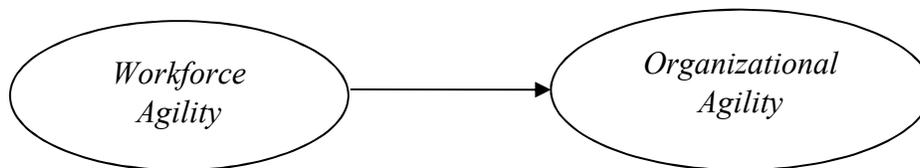
Gambar 2.2 Pengaruh *Leadership* terhadap *Organizational Agility*

2.3.2 Pengaruh *Workforce Agility* terhadap *Organizational Agility*

Meskipun *agility* sering disamakan dengan pengertian kelincahan teknologi, beberapa penelitian menunjukkan bahwa kelincahan tenaga kerja adalah bentuk kelincahan yang paling mendasar dalam suatu organisasi, sehingga *workforce agility* diakui sebagai landasan dari *organizational agility*. Misalnya dalam kelincahan teknologi, pada akhirnya implementasinya akan ditentukan oleh kelincahan pekerja yang harus menerima teknologi baru dan mampu mempelajari cara menggunakannya.

Workforce agility dalam penelitian Pulungan (2022) secara parsial memberikan pengaruh positif terhadap *organizational agility* dengan sumbangan efektif 62.2% pada PT PLN Persero Unit Wilayah Induk Sumatera Utara. *Organizational agility* dipengaruhi oleh *workforce agility* juga dibenarkan oleh Panduwinarsih (2021) dalam penelitiannya pada perusahaan operator bandara yang menyatakan bahwa *workforce agility* memberikan pengaruh positif sebesar 8,3%.

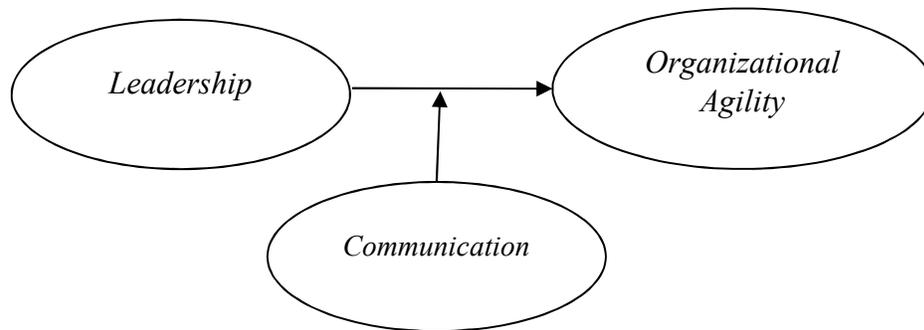
Sebuah survei terhadap eksekutif, analis, mitra, dan pembuat kebijakan mengungkapkan bahwa kriteria paling kritis untuk keberhasilan misi yang membutuhkan *organizational agility* adalah menemukan “orang yang tepat”, yaitu orang-orang yang memiliki potensi kelincuhan yang tinggi atau *workforce agility* (Catalant, 2018). Gagasan ini dikuatkan oleh fakta bahwa *workforce agility* terbukti menjadi prediktor keberhasilan program kerja dari organisasi (Sheffield & Lemetayer, 2013) dan kinerja organisasi untuk menjadi agile (Khan & Wisner, 2019).



Gambar 2.2 Pengaruh *Workforce Agility* terhadap *Organizational Agility*

2.3.3 Pengaruh *Leadership* terhadap *Organizational Agility* yang di moderasi *Communication*

Hasil penelitian selanjutnya menemukan bahwa *communication* berpengaruh secara positif dimana kemampuan dalam berkomunikasi serta dapat mengkombinasikannya dengan *leadership* yang efektif dapat menciptakan suasana berorganisasi yang dapat memotivasipara pegawainya untuk memberikan kinerja terbaiknya sehingga memberikan kelincuhan dalam organisasi (Mahmuda, 2015).

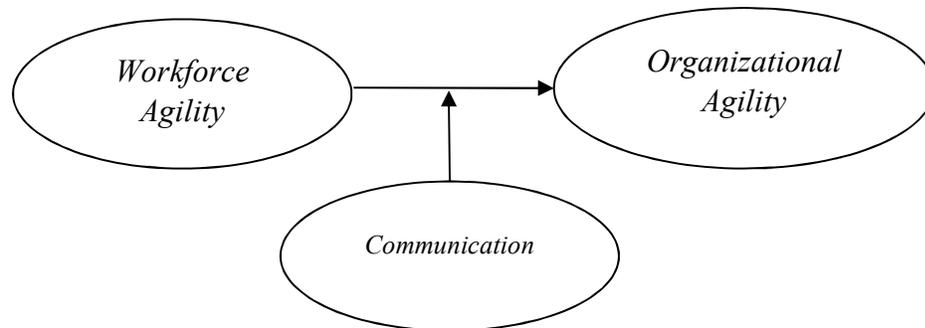


Gambar 2.4 Pengaruh *Leadership* terhadap *Organizational Agility* yang di moderasi *Communication*

2.3.4 Pengaruh *Workforce Agility* terhadap *Organizational Agility* yang di moderasi *Communication*

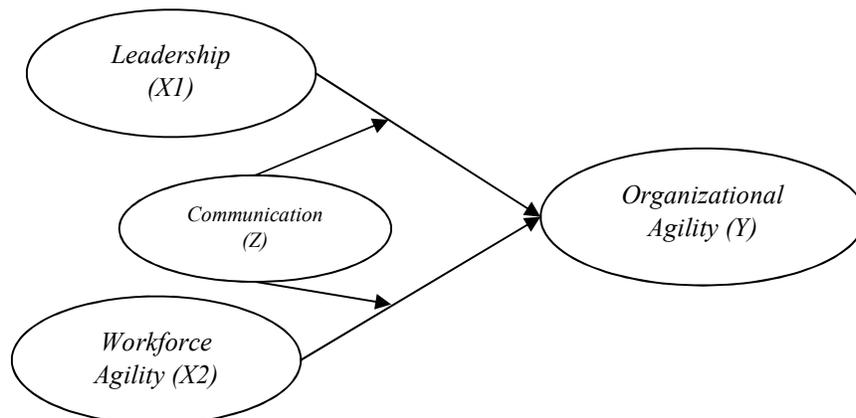
Menurut Essa dkk (2020) ada 3 faktor yang mempengaruhi *Organizational Agility* adalah yaitu *Innovation, Culture & Leadership*. *Culture* disini memiliki 2 pondasi utama yaitu *Culture agility* dan *workforce agility* memiliki peran penting dalam membentuk *organizational agility*. Dalam konteks ini, beberapa peran penting dari *workforce agility* dalam mencapai *organizational agility* melalui mediasi *communication*, antara lain Meningkatkan kecepatan dan ketepatan dalam pengambilan keputusan, keterlibatan dan motivasi karyawan, fleksibilitas organisasi.

Hasil penelitian lain menemukan bahwa *communication* mempengaruhi *people agility* yang menciptakan *workforce agility* dan berdampak kepada *organizational agility* (Panduwinarsih dkk, 2021).



Gambar 2.5 Pengaruh *Workforce Agility* terhadap *Organizational Agility* yang di moderasi *Communication*

Dimana secara teori pengaruh *leadership* dan *workforce agility* terhadap *organizational agility* melalui *communication* sebagai variabel moderating maka kerangka penelitian disusun sebagaimana gambar berikut:



Gambar 2.6 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara perilaku atau keadaan tertentu yang telah terjadi. Berdasarkan kerangka berfikir yang telah diuraikan diatas, maka hipotesis kerja yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Agility* pada PT Angkasa Pura Aviasi.
2. *Workforce Agility* berpengaruh terhadap *Organizational Agility* pada PT Angkasa Pura Aviasi.
3. *Communication* memoderasi pengaruh *Leadership* terhadap *Organizational Agility* pada PT. Angkasa Pura Aviasi.
4. *Communication* memoderasi pengaruh *Workforce Agility* terhadap *Organizational Agility* pada PT. Angkasa Pura Aviasi.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah metode dimana satu teori digunakan untuk menguji suatu teori-teori tertentu yang didalamnya terdapat hubungan antar variable (Creswell, 2019). Metode penelitian kuantitatif meliputi proses pengumpulan, analisis, interpretasi dan penulisan hasil survei (Creswell, 2019). Hal mendasar dari sebuah penelitian adalah mengidentifikasi variable penelitian (Ngatno, 2015).

Ketika suatu hipotesis penelitian terjadi, maka perlu dilakukan identifikasi terlebih dahulu terhadap variable penelitian. Variable penelitian yang terlibat untuk penelitian ini adalah:

Variable dependen : *Organizational Agility* (Y)

Variable Independen: *Leadership* (X1), *Workforce Agility* (X2)

Variable Moderating: *Communication* (Z)

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Angkasa Pura Aviastar Bandara Udara Internasional Kualanamu yang berjalan di Jl. Bandara Internasional Kualanamu Pasar VI, Kec. Beringin, Kabupaten Deli Serang, Sumatera Utara 20552

Jumlah karyawan tetap PT Angkasa Pura Aviassi dan karyawan perbantuan dari PT Angkasa Pura II per 31 Januari 2023 berjumlah 551 dari semua level dan fungsi. (PT AVI, 2023).

Dengan demikian jumlah populasi pada penelitian ini adalah keseluruhan karyawan PT Angkasa Pura Aviassi dan karyawan perbantuan dari PT Angkasa Pura II yang sudah bekerja minimal 6 bulan yaitu berjumlah 551 orang populasi.

3.3.2 Sampel

Salahsatu pendapat ahli mengenai pengertian sampel yaitu adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2018). Pada penelitian ini Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah berdasarkan rumus Slovin (Riduwan, 2005) yaitu sebagai berikut:

$$n = N / (1 + (N \times e^2))$$

n adalah jumlah sampel yang dicari

$$n = 551 / (1 + 551 \times 0.05^2)$$

N adalah jumlah populasi

$$n = 231.7$$

e adalah margin eror yang ditoleransi.

$$n = 232$$

Berdasarkan perhitungan slovin diatas maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 232 orang karyawan yang terdapat pada PT Angkasa Pura Aviassi.

3.4 Definisi Operasional Variable

Definisi operasional merupakan suatu petunjuk bagaimana suatu variable diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Menurut Sugiyono (2018) adalah penentuan konstrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi

variable yang dapat diukur. Adapaun yang menjadi definisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala Penilaian
1	<i>Leadership</i> (X1)	<i>Leadership</i> atau kepemimpinan merupakan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mencapai tujuan yang telah dicanangkan. Ansyary (2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Kemampuan analitis</i> 2. <i>Keterampilan berkomunikasi</i> 3. <i>Keberanian</i> 4. <i>Kemampuan mendengar</i> 5. <i>Ketegasan</i> Kartono (2013)	Skala Likert
2	<i>Workforce Agility</i> (X2)	<i>Workforce agility</i> merupakan kemampuan karyawan untuk berkontribusi dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Menurut Muduli (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Dealing with unpredictable and uncertain situations</i> 2. <i>Creative problem solving</i> 3. <i>Professional Flexibility</i> 4. <i>Learning work tasks and procedures</i> 5. <i>Interpersonal adaptability</i> 6. <i>Coping with work stress</i> Panduwinarsih (2021)	Skala Likert
3	<i>Communication</i> (Z)	<i>Communication</i> adalah suatu proses penyampaian ide-ide dan informasi berupa perintah dan petunjuk kerja dari seorang pimpinan kepada pegawai atau para bawahannya untuk melaksanakan tugas-	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemahaman 2. Tindakan 3. Pengaruh pada sikap 4. Hubungan yang makin baik Lawasi dan Triatmi (2017)	Skala Likert

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala Penilaian
		tugas kerja dengan sebaik-baiknya. Hamali (2016)		
4	<i>Organizational Agility</i>	<i>Organizational agility</i> merupakan penyesuaian arah strategi bisnis dengan lingkungan yg mengalami konsistensi perubahan dalam banyak sekali aspek, artinya faktor krusial bagi keberhasilan bisnis yang berkelanjutan. Holbeche (2018)	1. <i>Strategy</i> 2. <i>Structure</i> 3. <i>Process</i> 4. <i>Human Resources</i> 5. <i>Technology</i> McKinsey (2018)	Skala Likert

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah teknik untuk memperoleh data secara fisik untuk dianalisis dalam studi penelitian (Johnson & Christensen, 2020). Untuk mendapatkan data ataupun informasi dalam penelitian ini dilakukan kegiatan pengumpulan data yang berkaitan dengan variable yang hendak diteliti.

Angket/kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk yang ditunjukkan kepada sampel pada populasi menggunakan skala likert yaitu menggunakan checklist, dimana setiap pertanyaan mempunyai lima opsi: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS).

Dalam Teknik pengumpulan data penelitian setelah data kuesioner dibagikan kepada responden, selanjutnya angket (kuesioner) penelitian diuji kelayakannya dengan uji validitas dan uji reliabilitas terlebih dahulu.

Tabel 3.2 Penilaian Skala Likert

Sumber: (Sugiyono, 2018)

No	Notasi	Pertanyaan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

3.6 Teknik Analisis Data

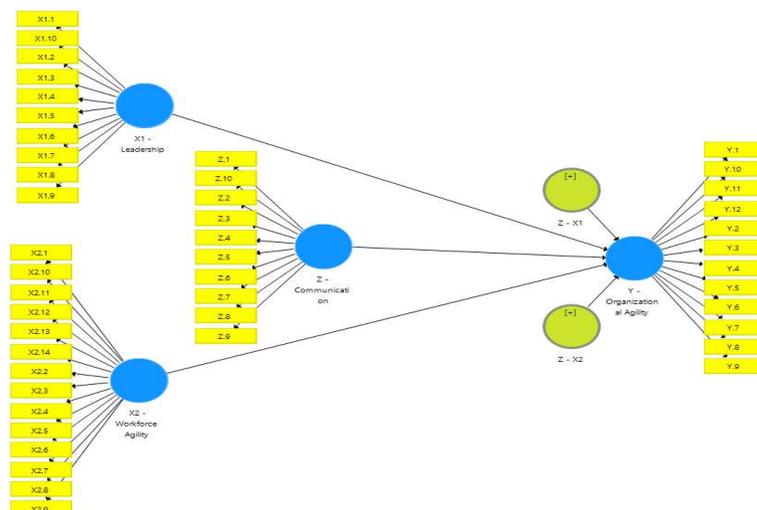
Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis kuantitatif. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *Partial Least Square (PLS)*. PLS adalah model persamaan structural (SEM) yang berbasis komponen atau varian.

Menurut (Mahfud & Ratmono, 2013) menyatakan pada perkembangannya, SEM dibagi menjadi dua jenis, yakni *covariance-based SEM (CB-SEM)* dan *variance-based SEM* atau *partial least squares (SEM-PLS)*. CB-SEM berkembang pada tahun 1970-an dipelopori oleh Karl Joreskog sebagai pengembang software lisrel. Sementara SEM-PLS berkembang setelah CB-SEM dan dipelopori oleh Herman Wold (Pembimbing akademik Karl Joreskog).

Menurut (Ghozali, 2013), *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar. *Partial Least Square* (PLS) selain dapat mengkonfirmasi teori, namun juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Dalam penelitian yang berbasis prediksi, PLS lebih cocok untuk menganalisis data.

3.6.1 Spesifikasi Model dan Persamaan Struktural

Hubungan antar variable yang digambarkan dalam sebuah diagram alur, dapat membantu dalam merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk laten. Pada SmartPLS 3.3.3 untuk menampilkan *moderating effect* dibutuhkan hubungan langsung (panah langsung) dari variabel Z ke variabel Y. Berikut ini digambarkan secara lengkap model struktural pada penelitian ini, adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Struktur Analisis variable Penelitian dengan program SmartPLS

Sumber: SmartPLS 3.3.3, 2023

Adapun langkah-langkah SEM-PLS yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Uji measurement model (Outer Model) yaitu menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing-masing indikator.
2. Uji structural model (Inner Model) yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel/korelasi antara konstruk konstruk yang diukur pada penelitian ini.

3.6.2 Analisis Measurement Model (Outer Model)

Prosedur dalam pengujian measurement model terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas.

1.6.2.1 Uji Validitas

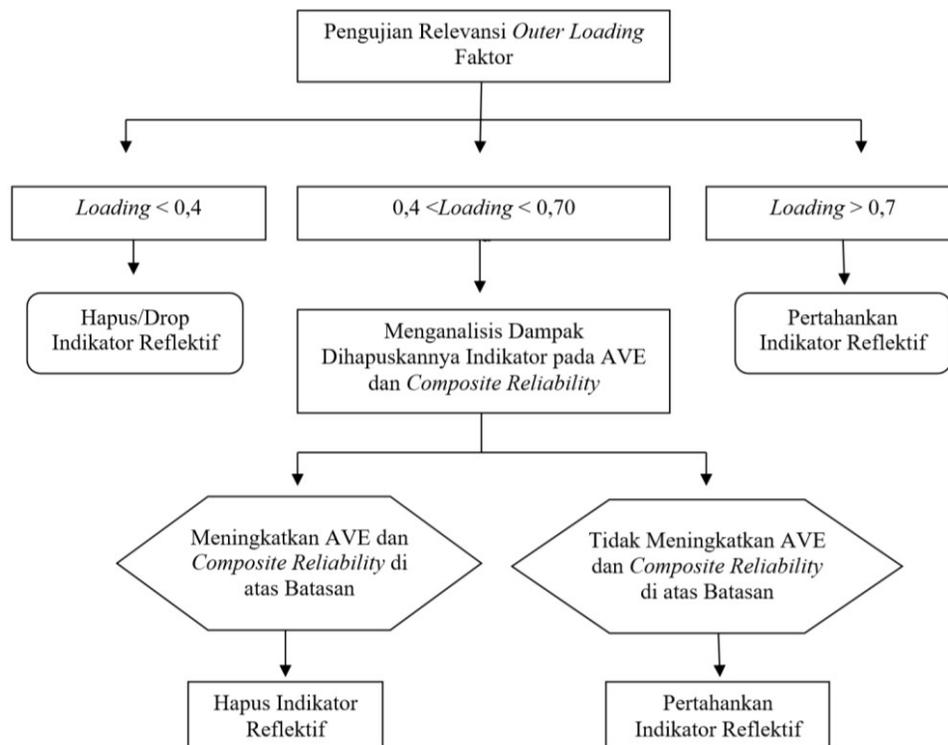
Digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam melakukan penelitian berfungsi sebagai mana mestinya. Dalam uji ini akan menentukan valid tidaknya item pertanyaan kepada kuesioner yang digunakan. Uji validitas dari:

a. Convergent Validity

Pada Tahap ini dilihat seberapa besar korelasi antara indikator dengan konstruk laten nya. Sehingga menghasilkan nilai loading factor. Nilai loading factor dikatakan memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruk reflektif apabila komponen atau indikator berkorelasi $>0,70$ dengan konstruk yang ingin diukur. Namun dalam beberapa kasus, sering syarat loading di atas 0,7 sering tidak terpenuhi khususnya untuk kuesioner yang baru dikembangkan. Oleh karena itu,

loading antara 0,40-0,70 harus tetap dipertimbangkan untuk dipertahankan (Mahfud & Ratmono, 2013).

Berikut ini saran yang diberikan oleh salah satu ahli dalam keputusan untuk mempertahankan atau menghapus indikator reflektif. (Hair et al., 2013) dalam (Mahmud dan Ratmono, 2013)



Gambar 3.2 Prosedur Analisis Indikator Reflektif

Sumber : (Hair et al., 2013)

Indikator dengan loading factor di bawah 0,40 harus dihapus dari model. Namun, untuk indikator dengan loading antara 0,40 dan 0,70 sebaiknya kita analisis terlebih

dahulu, apa dampak dari keputusan menghapus indikator tersebut pada *average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability*. Kita dapat menghapus indikator dengan loading antara 0,40 dan 0,70 jika indikator tersebut dapat meningkatkan *average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability* di atas batasannya (threshold) (Mahfud dan Ratmono, 2013). Nilai batasan AVE adalah 0,50 dan *composite reliability* sebesar 0,7. Pertimbangan lain dalam menghapus indikator adalah dampaknya pada validitas isi (*content validity*) konstruk. Indikator dengan loading yang kecil kadang tetap dipertahankan karena punya kontribusi pada validitas isi konstruk (Mahfud dan Ratmono, 2013).

b. Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan nilai korelasi antara variabel dengan variabel itu sendiri dan korelasi antara variabel dengan variabel lain yang bertujuan untuk mengevaluasi valid tidaknya indikator atau variabel penyusun. Pengukuran terbaik saat ini dalam website SmartPLS adalah dengan memeriksa nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.9 maka konfigurasi tersebut memiliki validitas identifikasi yang sangat baik (Juliandi, 2018).

1.6.2.2 Uji Reabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil atau pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan serta memberikan hasil pengukuran yang relatif konsisten setelah dilakukan beberapa kali pengukuran. Untuk mengukur tingkat reliabilitas variabel penelitian dalam PLS, dapat menggunakan nilai *composite*

reliability (Hair, 2017). Nilai composite reliability disarankan ≥ 0.70 . Apabila nilai composite reliability yang dicapai $\geq 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas tinggi.

1.6.3 Analisis Structural Model (*Inner Model*)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk eksogen dan endogen yang telah menjadi hipotesis pada penelitian ini (J. Hair et al., 2017) Untuk menghasilkan nilai-nilai pengujian inner model, langkah di SmartPLS dilakukan dengan metode bootstrapping. Ada beberapa uji dalam Inner Model yaitu :

a. *Coefficient of Determination / R Square (R^2)*

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk.

Kriterianya:

-Jika nilai $R^2 = 0,75 \rightarrow$ Model adalah substansial (kuat)

-Jika nilai $R^2 = 0,50 \rightarrow$ Model adalah moderate (sedang)

-Jika nilai $R^2 = 0,25 \rightarrow$ Model adalah lemah (buruk)

b. *T-Statistic*

Pada tahap ini digunakan untuk pengujian hipotesis yaitu untuk mengetahui signifikansi hubungan antar variabel dalam penelitian dengan menggunakan metode bootstrapping. Dalam full model Structural Equation Modeling selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali,

2013). Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai t statistik lebih besar dari t tabel. nilai

uji signifikansi T statistic memiliki kriteria nilai sebagai berikut :

- Nilai 1,65 dengan taraf signifikansi 10%.
- Nilai 1,96 dengan taraf signifikansi 5%.
- Nilai 2,58 dengan taraf signifikansi 1%.

c. **Koefisien Jalur (*Path Coeficient*)**

Pengujian ini digunakan untuk menentukan arah hubungan antar variabel (positif/negatif). Jika nilai nya 0 sampai 1, maka arah hubungan antar variabel dinyatakan positif. Sedangkan jika nilai nya 0 sampai -1, maka arah hubungan antar variabel dinyatakan negatif.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Data

Dalam penelitian ini, peneliti mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel *Leadership* (X_1), 12 pernyataan untuk variabel *Workforce Agility* (X_2), 10 pernyataan untuk variabel *Communication* (Z) dan 14 pernyataan untuk variabel *Organizational Agility* (Y). Angket tersebut telah disebarakan kepada 551 karyawan PT Angkasa Pura Aviassi Bandara Internasional Kualanamu. 260 Karyawan responden telah mengisi angket tersebut melalui link yang telah diberikan oleh peneliti.

4.1.1.1 Deskripsi Jenis Kelamin

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari 260 responden, dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1 Deskripsi Jenis Kelamin Responden

JENIS KELAMIN	FREKUENSI	PERSENTASE (%)
Pria	208	80%
Wanita	52	20%

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas jenis kelamin responden yaitu laki-laki dengan 80% karena PT Angkasa Pura Aviassi memang lebih banyak membutuhkan peran laki-laki dalam proses bisnis karena banyak melibatkan operasional di lapangan meliputi *technician*, *aviation security*, dan *rescue & fire fighter*.

4.1.1.2 Deskripsi Level Jabatan

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan level jabatan dari 260 responden, dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2 Deskripsi Level Jabatan Responden

JABATAN	FREKUENSI	PERSENTASE (%)
Staff / Pelaksana	155	60 %
Supervisor / Koordinator	52	20 %
First Leader	36	14 %
Middle Leader	12	5 %
Senior Leader	4	1.6 %
Board of Director	1	0.4 %

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas level jabatan responden adalah non manajerial dengan 80%. Segementasi pada level jabatan ini dapat digunakan untuk mengukur gab setiap variabel penelitian, tetapi pada penelitian ini

peneliti tidak membahas segmentasi tersebut karena kesepakatan dengan organisasi PT Angkasa Pura Aviassi.

4.1.1.3 Deskripsi Fungsi

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan fungsi dari 260 responden, dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3 Deskripsi Fungsi Responden

FUNGSI	FREKUENSI	PERSENTASE (%)
Operation (Teknik & Operasi)	172	66 %
Administrasi	64	25 %
Managerial	24	9 %

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas level jabatan responden adalah Operation (Teknik & Operasi) dengan 66%. Karena implementasi strategi, sasaran dan program kerja di lapangan adalah penentu keberhasilan terciptanya *organizational agility*. Sehingga apabila hasil pengukuran yang baik memiliki arti bahwa pemimpin mampu mengkomunikasikan kepada tenaga kerjanya dengan baik, begitu juga sebaliknya.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskripsi digunakan dalam penelitian ini sebagai alat untuk melihat gambaran besar dan hubungan (korelasi) antara satu variabel dengan variabel lainnya.

Data dan informasi yang diperoleh dari hasil survey yang dijawab oleh responden ditunjukkan pada tabel 4.4 sampai dengan 4.7 dibawah ini:

4.1.2.1 Organizational Agility

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variabel *Organizational Agility* (Y) yang disajikan pada tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4 Skor Angket Variabel *Organizational Agility* (Y)

No	P	Jawaban											
		STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Y.1	0	0%	16	6%	48	18%	132	51%	64	25%	260	100%
2	Y.2	0	0%	0	0%	16	6%	104	40%	140	54%	260	100%
3	Y.3	0	0%	4	2%	48	18%	112	43%	96	37%	260	100%
4	Y.4	0	0%	4	2%	48	18%	120	46%	88	34%	260	100%
5	Y.5	4	2%	40	15%	88	34%	88	34%	40	15%	260	100%
6	Y.6	4	2%	48	18%	92	35%	88	34%	28	11%	260	100%
7	Y.7	4	2%	24	9%	52	20%	128	49%	52	20%	260	100%
8	Y.8	4	2%	24	9%	44	17%	112	43%	76	29%	260	100%
9	Y.9	0	0%	32	12%	36	14%	112	43%	80	31%	260	100%
10	Y.10	4	2%	52	20%	60	23%	76	29%	68	26%	260	100%
11	Y.11	8	3%	32	12%	72	28%	88	34%	60	23%	260	100%
12	Y.12	4	2%	32	12%	40	15%	124	48%	60	23%	260	100%

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk pernyataan Y.1 (Menurut saya organisasi telah melaksanakan operasional berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi menyatakan setuju, dimana hal tersebut mengindikasikan mereka telah melaksanakan operasional berdasarkan sasaran yang ditetapkan.
2. Untuk pernyataan Y.2 (Menurut saya organisasi berusaha memberikan pelayanan terbaik untuk kepuasan pelanggan) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi sangat setuju, dimana hal tersebut mengindikasikan bahwa mereka telah berusaha memberikan pelayanan terbaik untuk kepuasan pelanggan.
3. Untuk pernyataan Y.3 (Menurut saya organisasi berusaha untuk memaksimalkan nilai bagi shareholder) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju, hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan telah memahami bahwa organisasi telah berusaha memaksimalkan nilai bagi shareholder.
4. Untuk pernyataan Y.4 (Menurut saya organisasi memberikan kontribusi positif kepada stakeholder.) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju, hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan percaya bahwa organisasi telah memberikan kontribusi positif terhadap stakeholder. Dapat disimpulkan dari jawaban responden meliputi Y.1, Y.2, Y.3, dan Y.4 bahwa indikator **strategi** pada *organizational agility* dapat dikategorikan baik.

5. Untuk pernyataan Y.5 (Menurut saya organisasi melakukan penempatan orang yang tepat sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan dalam mencapai sasaran yang ditetapkan.) persepsi karyawan PT Angkasa Pura Aviasi berimbang antara netral dan setuju dan hal ini perlu menjadi perhatian khusus untuk organisasi.
6. Untuk pernyataan Y.6 (Menurut saya desain struktur organisasi telah sesuai dalam mendukung tercapainya sasaran yang ditetapkan.) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi netral, hal ini juga perlu menjadi perhatian khusus untuk organisasi. Dapat disimpulkan dari jawaban responden meliputi Y.5 dan Y.6 untuk indikator **struktur** belum dapat dikategorikan baik.
7. Untuk pernyataan Y.7 (Menurut saya setiap kegiatan berpedoman pada sasaran yang telah ditetapkan.) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan telah berpedoman terhadap sasaran yang telah ditetapkan.
8. Untuk pernyataan Y.8 (Menurut saya standar operasional procedure (SOP) mampu dipahami oleh seluruh karyawan.) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju dimana hal tersebut dapat mengindikasikan bahwa karyawan memahami proses bisnis yang dijalani. Dapat disimpulkan dari jawaban responden meliputi Y.7 dan Y.8 untuk proses **proses** dapat dikategorikan baik.

9. Untuk pernyataan Y.9 (Menurut saya kualifikasi SDM mampu mencapai level *excellent* yang diharapkan.) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju, hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan secara kualifikasi SDM sudah mencapai level *excellent*.
10. Untuk pernyataan Y.10 (Menurut saya proses seleksi SDM disemua level sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju, hal ini mengindikasikan bahwa SDM dapat dikategorikan baik. Dapat disimpulkan dari jawaban responden meliputi Y.9 dan Y.10 untuk indikator **sumber daya manusia** dapat dikategorikan baik.
11. Untuk pernyataan Y.11 (Menurut saya Organisasi memiliki Sistem IT yang update sehingga mampu mendukung organisasi merespon perubahan secara cepat.) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju yang mengindikasikan bahwa organisasi siap terhadap tatangan perubahan zaman di era digital.
12. Untuk pernyataan Y.12 (Menurut saya organisasi telah memberikan fasilitas teknologi yang cukup baik kepada pengguna jasa) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju yang mengindikasikan bahwa fasilitas teknologi yang telah diberikan sudah cukup baik. Dapat disimpulkan dari jawaban responden meliputi Y.11 dan Y.12 untuk indikator **teknologi** dapat dikategorikan baik.

Dengan demikian, secara keseluruhan ke-5 indikator meliputi strategi, struktur, proses, sumber daya manusia dan teknologi sudah cukup baik. Tetapi ada beberapa hal yang menjadi perhatian pada indikator struktur yang belum dapat dikategorikan baik, hal ini sejalan dengan dinamika yang ditemukan ketika peneliti melakukan penelitian didapatkan bahwa organisasi sedang melakukan evaluasi struktur organisasi atau yang biasa disebut dengan *Job Evaluation* untuk mendapatkan bentuk struktur yang ideal. Dengan adanya beberapa responden kurang setuju pada semua indikator, ini mengindikasikan bahwa perlu perbaikan terkait gaya *leadership* dan *communication* kepada seluruh karyawan sehingga seluruh program yang dicanangkan mampu dipahami dan dilakukan oleh karyawan sehingga mendukung terwujudnya *organizational agility*.

4.1.2.2 Leadership

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variabel *Leadership* (X_1), yang disajikan pada tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5 Skor Angket Variabel *Leadership* (X_1)

No	Jawaban												
	P	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X1.1	8	3%	12	5%	56	22%	120	46%	64	25%	260	100%
2	X1.2	8	3%	36	14%	64	25%	100	38%	52	20%	260	100%

No	Jawaban												
	P	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	X1.3	0	0%	8	3%	60	23%	144	55%	48	18%	260	100%
4	X1.4	8	3%	16	6%	84	32%	96	37%	56	22%	260	100%
5	X1.5	12	5%	16	6%	68	26%	100	38%	64	25%	260	100%
6	X1.6	12	5%	8	3%	68	26%	108	42%	64	25%	260	100%
7	X1.7	4	2%	16	6%	40	15%	120	46%	80	31%	260	100%
8	X1.8	8	3%	8	3%	56	22%	124	48%	64	25%	260	100%
9	X1.9	4	2%	16	6%	60	23%	136	52%	44	17%	260	100%
10	X1.10	4	2%	8	3%	76	29%	124	48%	48	18%	260	100%

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk pernyataan X1.1 (Atasan saya mampu menguasai manajemen risiko diunitnya atas sasaran perusahaan) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju yang mengindikasikan bahwa atasn mereka telah mampu menguasai manajemen risiko.
2. Untuk pernyataan X1.2 (Atasan saya mampu memahami profil secara utuh bawahannya) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju yang mengindikasikan bahwa atasan mampu memahami profil bawahannya. Dapat disimpulkan dari jawaban responden meliputi X1.1 dan X1.2 untuk indikator **kemampuan analitis** dapat dikategorikan baik.

3. Untuk pernyataan X1.3 (Atasan saya mampu untuk menjelaskan informasi secara jelas sehingga dipahami bawahannya) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju bahwa atasan mampu untuk menjelaskan informasi secara jelas sehingga dipahami karyawan.
4. Untuk pernyataan X1.4 (Atasan saya mampu menyampaikan informasi sesuai dengan harapan kami) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju dan mengindikasikan bahwa atasan mampu menyampaikan informasi sesuai dengan harapan. Dapat disimpulkan dari jawaban responden meliputi X1.3 dan X1.4 untuk indikator **keterampilan berkomunikasi** dapat dikategorikan baik.
5. Untuk pernyataan X1.5 (Atasan saya berani membuat pembaharuan dalam percepatan tercapainya sasaran perusahaan) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju dan mengindikasikan bahwa atasan mereka berani membuat pembaharuan dalam percepatan tercapainya sasaran perusahaan.
6. Untuk pernyataan X1.6 (Atasan saya berani memberikan kritik yang bertujuan untuk pengembangan karyawan) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju dan mengindikasikan bahwa atasan mereka berani memberikan kritik yang bertujuan untuk pengembangan karyawan. Dapat disimpulkan dari jawaban responden meliputi X1.5 dan X1.6 untuk indikator **keberanian** dapat dikategorikan baik.
7. Untuk pernyataan X1.7 (Atasan saya memberikan kesempatan karyawan untuk mengajukan gagasan baru) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura

Aviasi setuju yang mengindikasikan bahwa atasan memberikan kesempatan karyawan untuk mengajukan gagasan baru.

8. Untuk pernyataan X1.8 (Atasan saya memberikan forum diskusi untuk karyawan menyampaikan kendala-kendala yang dihadapi) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju yang mengindikasikan bahwa atasan telah memberikan forum diskusi untuk karyawan menyampaikan kendala-kendala yang dihadapi. Dapat disimpulkan dari jawaban responden meliputi X1.7 dan X1.8 untuk indikator **kemampuan mendengar** dapat dikategorikan baik.
9. Untuk pernyataan X1.9 (Atasan saya memberikan penilaian secara bijaksana kepada seluruh karyawan) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju yang mengindikasikan bahwa atasan telah memberikan penilaian secara bijaksana kepada seluruh karyawan.
10. Untuk pernyataan X1.10 (Atasan saya memberikan forum diskusi untuk karyawan menyampaikan kendala-kendala yang dihadapi) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju mengindikasikan bahwa atasan telah memberikan forum diskusi untuk karyawan menyampaikan kendala-kendala yang dihadapi. Dapat disimpulkan dari jawaban responden meliputi X1.9 dan X1.10 untuk indikator **ketegasan** dapat dikategorikan baik.

Dengan demikian, secara keseluruhan ke-5 indikator diatas meliputi kemampuan analitis, keterampilan berkomunikasi, keberanian, kemampuan mendengar dan ketegasan dapat disimpulkan bahwa, variabel *Leadership* di PT

Angkasa Pura Aviiasi Bandara Internasional Kualanamu dapat dikategorikan baik. Namun demikian juga masih terdapat responden yang menyatakan tidak setuju sehingga ini mengindikasikan bahwa sebuah gaya leadership tidak dapat diterapkan kepada seluruh karyawan dan perlu dilakukan dengan cara yang berbeda sesuai dengan karakter unit dan karyawan itu sendiri.

4.1.2.3 Workforce Agility

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variabel *Workforce Agility* (X_2), yang disajikan pada tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6 Skor Angket Variabel *Workforce Agility* (X_2)

No	P	Jawaban											
		STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X2.1	0	0%	4	2%	16	6%	164	63%	76	29%	260	100%
2	X2.2	0	0%	0	0%	44	17%	164	63%	52	20%	260	100%
3	X2.3	0	0%	4	2%	48	18%	148	57%	60	23%	260	100%
4	X2.4	0	0%	0	0%	40	15%	156	60%	64	25%	260	100%
5	X2.5	4	2%	36	14%	72	28%	108	42%	40	15%	260	100%
6	X2.6	0	0%	4	2%	72	28%	132	51%	52	20%	260	100%
7	X2.7	0	0%	12	5%	48	18%	148	57%	52	20%	260	100%
8	X2.8	0	0%	16	6%	52	20%	148	57%	44	17%	260	100%
9	X2.9	0	0%	12	5%	40	15%	164	63%	44	17%	260	100%

No	Jawaban												
	P	STS		TS		N		S		SS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	X2.10	0	0%	0	0%	20	8%	176	68%	64	25%	260	100%
11	X2.11	0	0%	4	2%	4	2%	148	57%	104	40%	260	100%
12	X2.12	0	0%	16	6%	68	26%	108	42%	68	26%	260	100%
13	X2.13	0	0%	16	6%	64	25%	104	40%	76	29%	260	100%
14	X2.14	0	0%	24	9%	64	25%	96	37%	76	29%	260	100%

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

1. Untuk pernyataan X2.1 (Saya mampu memprediksi masalah yang mungkin terjadi di dalam pekerjaan saya) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviassi setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan merasa mampu memprediksi masalah yang mungkin terjadi di dalam pekerjaan.
2. Untuk pernyataan X2.2 (Saya merupakan orang yang up to date terkait informasi-informasi ditempat kerja) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviassi setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan merupakan orang yang up to date terkait informasi-informasi ditempat kerja. Berdasarkan pernyataan X2.1, X2.2 dapat disimpulkan bahwa indikator *dealing with unpredictable and uncertain situation* dapat dikategorikan baik.
3. Untuk pernyataan X2.3 (Saya suka mengubah cara lama yang terdapat di perusahaan dalam melakukan suatu pekerjaan) persepsi mayoritas karyawan PT

Angkasa Pura Aviasi Setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan suka mengubah cara lama yang terdapat di perusahaan dalam melakukan suatu pekerjaan.

4. Untuk pernyataan X2.4 (Saya mampu membuat keputusan yang baik ketika dihadapkan pada sebuah permasalahan suatu pekerjaan) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan membuat keputusan yang baik ketika dihadapkan pada sebuah permasalahan suatu pekerjaan. Berdasarkan pernyataan X2.3, X2.4 dapat disimpulkan bahwa indikator *creative problem solving* dapat dikategorikan baik.
5. Untuk pernyataan X2.5 (Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya tanpa mengetahui gambarannya secara keseluruhan) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa mengetahui gambarannya secara keseluruhan.
6. Untuk pernyataan X2.6 (Saya menemukan cara baru untuk memanfaatkan sumber daya ketika sumber daya yang tersedia tidak dapat mendukung pekerjaan.) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan menemukan cara baru untuk memanfaatkan sumber daya ketika sumber daya yang tersedia tidak dapat mendukung pekerjaan. Berdasarkan pernyataan X2.5, X2.6 dapat disimpulkan bahwa indikator *profesional felxibility* dapat dikategorikan baik.
7. Untuk pernyataan X2.7 (Saya dapat bekerja dengan baik saat dihadapkan dengan beban kerja yang rumit) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi

setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan dapat bekerja dengan baik saat dihadapkan dengan beban kerja yang rumit.

8. Untuk pernyataan X2.8 (Saya dapat beralih dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan cepat.) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan dapat beralih dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan cepat. Berdasarkan pernyataan X2.7, X2.8 dapat disimpulkan bahwa indikator *learning work tasks and procedure* dapat dikategorikan baik.
9. Untuk pernyataan X2.9 (Saya dapat menyesuaikan diri dengan cepat pada berbagai situasi yang ada, lalu dapat beralih dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan dapat menyesuaikan diri dengan cepat pada berbagai situasi yang ada, lalu dapat beralih dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya.
10. Untuk pernyataan X2.10 (Saya dapat mengubah perilaku, agar dapat bekerja lebih efektif dengan orang lain.) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi Setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan dapat mengubah perilaku, agar dapat bekerja lebih efektif dengan orang lain.
11. Untuk pernyataan X2.11 (Saya memiliki hubungan yang baik dengan orang-orang dari unit kerja yang berbeda.) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan memiliki hubungan yang baik dengan orang-orang dari unit kerja yang berbeda. Berdasarkan pernyataan

X2.9, X2.10, X2.11 dapat disimpulkan bahwa indikator *interpersonal adaptability* dapat dikategorikan baik.

12. Untuk pernyataan X2.12 (Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya secara efisien dalam situasi yang stress sekalipun) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviassi setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan saya secara efisien dalam situasi yang stress sekalipun.
13. Untuk pernyataan X2.13 (Saya mampu bekerja dengan baik ketika dalam situasi yang stress sekalipun) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviassi setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan mampu bekerja dengan baik ketika dalam situasi yang stress sekalipun.
14. Untuk pernyataan X2.14 (Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya secara efektif dalam situasi yang stress sekalipun) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviassi setuju bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan saya secara efektif dalam situasi yang stress sekalipun. Berdasarkan pernyataan X2.12, X2.13, dan X2.14 dapat disimpulkan bahwa indikator *coping with work stress* dapat dikategorikan baik.

Dengan demikian, secara keseluruhan ke-6 indikator diatas meliputi *dealing with unpredictable and uncertain situation, creative problem solving, professional flexibility, learning work tasks and procedures, interpersonal adaptability, dan coping with work stress* dapat disimpulkan bahwa, variabel *Workforce Agility* di PT Angkasa Pura Aviassi Bnadara Internasional Kualanamu dapat dikategorikan baik. Namun demikian masih terdapat karyawan yang tidak

setuju pada pernyataan-pernyataan yang diajukan yang mengindikasikan bahwa sebuah *leadership* tidak bisa disamakan kesemua karyawan atau unit, dibutuhkan pendekatan sesuai dengan *culture* unit atau personal karyawan.

4.1.2.4 Communication

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variabel *Communication* (Z), yang disajikan pada tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.7 Skor Angket Variabel *Communication* (Z)

No	Jawaban												
	P	STS		TS		N		S		SS		JUMLAH	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Z.1	0	0%	4	2%	0	0%	128	49%	128	49%	260	100%
2	Z.2	0	0%	4	2%	24	9%	124	48%	108	42%	260	100%
3	Z.3	0	0%	4	2%	20	8%	144	55%	92	35%	260	100%
4	Z.4	0	0%	4	2%	4	2%	128	49%	124	48%	260	100%
5	Z.5	0	0%	4	2%	20	8%	140	54%	96	37%	260	100%
6	Z.6	0	0%	4	2%	16	6%	128	49%	112	43%	260	100%
7	Z.7	0	0%	4	2%	4	2%	128	49%	124	48%	260	100%
8	Z.8	0	0%	0	0%	8	3%	108	42%	144	55%	260	100%
9	Z.9	0	0%	4	2%	4	2%	136	52%	116	45%	260	100%
10	Z.10	0	0%	4	2%	4	2%	124	48%	128	49%	260	100%

Sumber: Data diolah peneliti, 2023

1. Untuk pernyataan Z.1 (Saya mendengarkan dengan baik setiap gagasan rekan kerja) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju dan sangat setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan mendengarkan dengan baik setiap gagasan rekan kerja.
2. Untuk pernyataan Z.2 (Saya memahami secara utuh (bahasa) dari gagasan rekan kerja) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan memahami secara utuh (bahasa) dari gagasan rekan kerja. Berdasarkan pernyataan Z.1, Z.2 dapat disimpulkan bahwa indikator **Pemahaman** dapat dikategorikan baik.
3. Untuk pernyataan Z.3 (Saya mengeluarkan pendapat dalam kegiatan diskusi) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan akan mengeluarkan pendapat dalam kegiatan diskusi.
4. Untuk pernyataan Z.4 (Saya nyaman berkomunikasi dengan rekan kerja) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan nyaman berkomunikasi dengan rekan kerja. Berdasarkan pernyataan Z.3, Z.4 dapat disimpulkan bahwa indikator **Kesenangan** dapat dikategorikan baik.
5. Untuk pernyataan Z.5 (Saya selalu bekerja sama dengan karyawan lainnya, dalam memberikan solusi keputusan dalam pemecahan masalah.) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju yang mengindikasikan

bahwa karyawan selalu bekerja sama dengan karyawan lainnya, dalam memberikan solusi keputusan dalam pemecahan masalah.

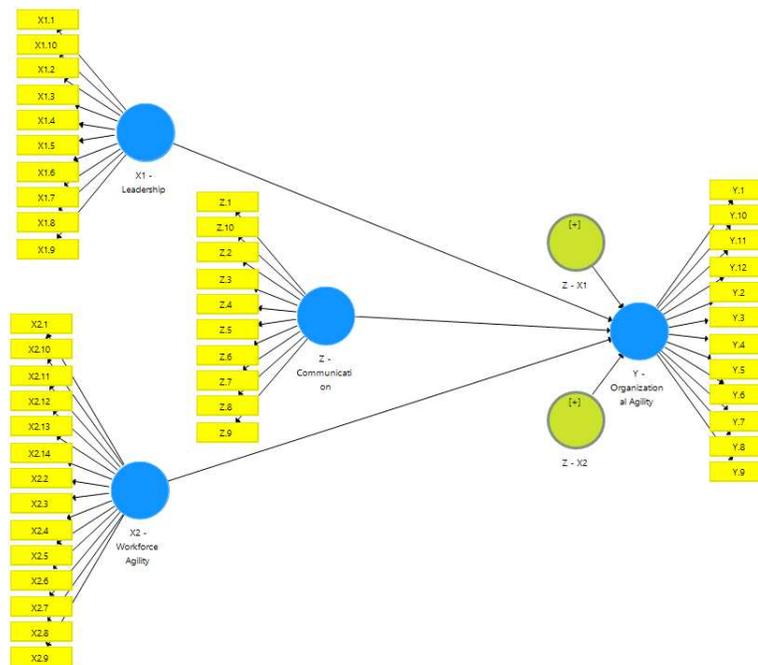
6. Untuk pernyataan Z.6 (Saya selalu memberi respon yang baik dalam berkomunikasi satu sama lain.) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan selalu memberi respon yang baik dalam berkomunikasi satu sama lain. Berdasarkan pernyataan Z.5, Z.6 dapat disimpulkan bahwa indikator ***Pengaruh pada sikap*** dapat dikategorikan baik.
7. Untuk pernyataan Z.7 (Saya senang ketika berkomunikasi dengan rekan kerja) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju yang mengindikasikan bahwa kaya senang ketika berkomunikasi dengan rekan kerja.
8. Untuk pernyataan Z.8 (Saya terbuka menerima masukan dari rekan kerja) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan terbuka menerima masukan dari rekan kerja. Dan berdasarkan pernyataan Z.7, Z.8 dapat disimpulkan bahwa indikator ***Hubungan yang baik*** dapat dikategorikan baik.
9. Untuk pernyataan Z.9 (Saya menanggapi dengan baik setiap gagasan rekan kerja) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviasi setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan menanggapi dengan baik setiap gagasan rekan kerja.

10. Untuk pernyataan Z.10 (Saya menggunakan bantuan teknologi dalam mendukung kelancaran berkomunikasi dengan rekan kerja) persepsi mayoritas karyawan PT Angkasa Pura Aviassi setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan menggunakan bantuan teknologi dalam mendukung kelancaran berkomunikasi dengan rekan kerja. Berdasarkan pernyataan Z.9, Z.10 dapat disimpulkan bahwa indikator *Tindakan* dapat dikategorikan baik.

Dengan demikian, secara keseluruhan ke-5 indikator diatas meliputi pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang baik dan tindakan dapat disimpulkan bahwa, variabel *communication* di PT Angkasa Pura Aviassi Bnadara Internasional Kualanamu dapat dikategorikan baik. Namun demikian masih terdapat karyawan yang memberikan jawaban tidak setuju pada beberapa pernyataan meskipun hanya 2%, ini mengindikasikan perlu dilakukan evaluasi secara mendalam area mana yang membutuhkan sentuhan lebih untuk perbaikan metode atau media *communication*.

4.1.3 Analisa Data

Bagian ini menganalisis data yang dijelaskan dari data sebelumnya, yaitu deskripsi data. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model persamaan *Struktural Partial Least Square* (SEM-PLS)



Gambar 4.1 Model Struktural PLS

Ada dua tingkatan kelompok dalam analisis SEM-PLS. Dengan kata lain, itu adalah analisis model pengukuran (outer model), yaitu validitas konvergen (Convergent Validity); Reabilitas dan validitas (Construct reliability and Validity); Validitas diskriminasi dan analisis model struktural (inner model), yaitu koefisien determinasi (R^2), f-square dan pengujian hipotesis (Hair, 2014).

4.1.3.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengevaluasi validitas (keakuratan) dan reabilitas (kehandalan) dari variabel-variabel penyusun yang diteliti yaitu variabel-variabel tersebut.

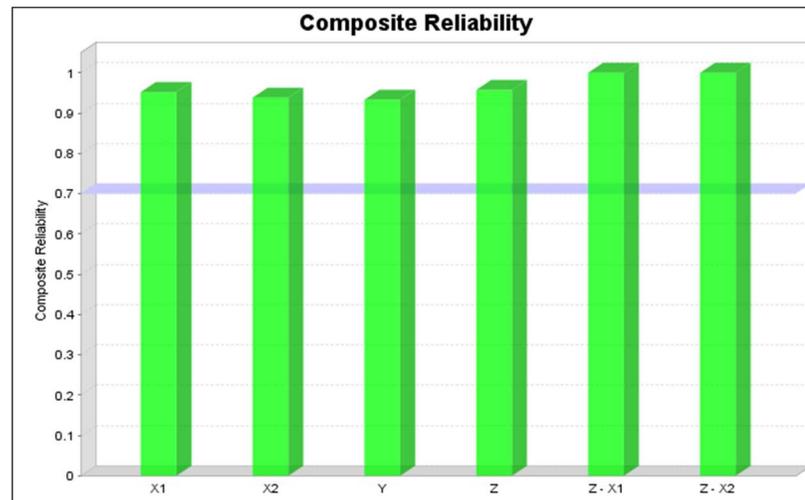
1) Konsistensi Internal (*Internal Consistency*)

Konsistensi internal adalah bentuk reabilitas yang digunakan untuk mengevaluasi konsistensi hasil antar item dalam tes yang sama. Ini menentukan apakah skor item memiliki komposisi yang sama. Jika nilai *composite reability* ≥ 0.70 , kriteria untuk menyimpulkan variabel penyusunnya dianggap valid dan reliabel (Hair, 2017)

Tabel 4.8 Nilai *Composite Reliability (CR)*

	Composite Reliability	Hasil Uji
X1	0,952	Reliabel
X2	0,938	Reliabel
Y	0,933	Reliabel
Z	0,957	Reliabel

Sumber: Data diolah peneliti, 2023



Gambar 4.1 : *Composite Reliability*

Berdasarkan tabel 4.8 dan gambar 4.1 diatas, menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* pada setiap variabel adalah ≥ 0.70 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel.

2) Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Kriteria penarikan kesimpulan *Convergent Validity* adalah valid atau tidaknya dilihat dari *outer loading*. Dalam praktik terbaik, setiap indikator diharapkan mempunyai nilai *outer* lebih besar dari 0,7. Apabila nilai *outer loading* $> 0,4$ sampai dengan $< 0,7$ juga dapat dipertimbangkan terutama pada penelitian baru atau eksploratif. Akan tetapi, jika nilai *outer loading* lebih kecil dari 0,4 maka indikator harus dibuang dari variabel dan dilakukan uji pengujian ulang validitas konvergen sebelum dilanjutkan kepada pengujian validitas diskriminan (Hair, 2013).

Berikut ini adalah data hasil pengujian validitas melalui uji *convergent validity* dan uji *discriminant validity* pada penelitian ini. Tabel 4.9 dibawah ini

menyajikan nilai-nilai *loading factor* untuk tiap tiap indikator. Sedangkan pada tabel

4.10 dibawah ini adalah hasil AVE pada setiap variabel pada penelitian ini.

Tabel 4.9 Nilai *Loading Factor* setiap indikator

Pernyataan	X1	X2	Y	Z	Z - X1	Z - X2	HASIL UJI
X1 * Z					0.935		
X1.1	0.875						Valid
X1.2	0.874						Valid
X1.3	0.803						Valid
X1.4	0.855						Valid
X1.5	0.804						Valid
X1.6	0.839						Valid
X1.7	0.764						Valid
X1.8	0.734						Valid
X1.9	0.818						Valid
X1.10	0.782						Valid
X2 * Z						1.274	Valid
X2.1		0.582					Valid
X2.2		0.782					Valid
X2.3		0.606					Valid
X2.4		0.769					Valid
X2.5		0.709					Valid
X2.6		0.694					Valid
X2.7		0.798					Valid
X2.8		0.776					Valid
X2.9		0.747					Valid
X2.10		0.632					Valid
X2.11		0.553					Valid
X2.12		0.811					Valid
X2.13		0.785					Valid
X2.14		0.815					Valid
Y.1			0.747				Valid
Y.2			0.561				Valid
Y.3			0.744				Valid
Y.4			0.835				Valid
Y.5			0.786				Valid
Y.6			0.596				Valid
Y.7			0.749				Valid

Pernyataan	X1	X2	Y	Z	Z - X1	Z - X2	HASIL UJI
Y.8			0.693				Valid
Y.9			0.762				Valid
Y.10			0.811				Valid
Y.11			0.752				Valid
Y.12			0.738				Valid
Z.1				0.894			Valid
Z.2				0.788			Valid
Z.3				0.814			Valid
Z.4				0.839			Valid
Z.5				0.732			Valid
Z.6				0.898			Valid
Z.7				0.854			Valid
Z.8				0.822			Valid
Z.9				0.839			Valid
Z.10				0.826			Valid

Sumber: Smart PLS 3.3.3, 2023

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* pada 38 indikator $> 0,70$, dan terdapat 8 indikator pada *loading factor* nilainya $< 0,7$ tetapi tidak meningkatkan AVE dan *Composite Reliability*. Sesuai dengan Hair et al (2013), 8 indikator tersebut tidak meningkatkan AVR dan *Composite Reliability* di atas batasan sehingga indikator reflektif dipertahankan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator setiap variabel pada penelitian ini adalah valid.

3) Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Pengujian ini bertujuan untuk mengevaluasi valid tidaknya indikator atau variabel penyusun. Pengukuran terbaik saat ini dalam website SmartPLS adalah dengan memeriksa nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.9 maka konfigurasi tersebut memiliki validitas identifikasi yang sangat baik (Juliandi, 2018).

Tabeli dibawah ini yaitu disajikan hasil uji *Discriminant Validity* sebagai berikut:

Tabel 4.10 Nilai *Discriminant Validity*

	<i>Leadership (X1)</i>	<i>Workforce Agility (X2)</i>	<i>Organizational Agility (Y)</i>	<i>Communication (Z)</i>	<i>Com (Z) * Lead (X1)</i>	<i>Com (Z) * Workf (X2)</i>
<i>Leadership (X1)</i>	0.816					
<i>Workforce Agility (X2)</i>	0.391	0.724				
<i>Organizational Agility (Y)</i>	0.600	0.506	0.735			
<i>Communication (Z)</i>	0.347	0.678	0.514	0.832		
<i>Com (Z) * Lead (X1)</i>	0.135	-0.001	0.119	0.008	1.000	
<i>Com (Z) * Workf (X2)</i>	-0.001	0.006	-0.166	-0.294	0.312	1.000

Sumber: SmartPLS 3.3.3, 2023

Berdasarkan tabel 4.8 diatas, dapat diketahui bahwa nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten itu sendiri lebih besar daripada nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya dan nilainya < 0.9. Sehingga disimpulkan bahwa nilai HTMT tersebut telah memenuhi syarat discriminant validity pada penelitian ini.

4.1.3.2 Analisis Model Pengukuran (Inner Model)

1) Koefisien Determinasi (*R-Square*)

R-square adalah ukuran laju perubahan nilai (endogen) yang terpengaruh dan dapat dijelaskan oleh variabel yang terpengaruh (eksogen). Ini membantu memprediksi apakah model itu baik atau buruk.

Kriterianya:

-Jika nilai $R^2 = 0,75 \rightarrow$ Model adalah substansial (kuat)

-Jika nilai $R^2 = 0,50 \rightarrow$ Model adalah moderate (sedang)

-Jika nilai $R^2 = 0,25 \rightarrow$ Model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan software SmartPLS 3.3.3, diperoleh nilai R-Square yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.11 Nilai *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
<i>Organizational Agility</i> (Y)	0.500	0.490

Sumber: SmartPLS 3.3.3, 2023

Berdasarkan tabel 4.11 diatas, diketahui bahwa nilai R-Square dari *Organizational Agility* (Y) adalah 0,500 yang berarti *Leadership* (X1), *Workforce Agility* (X2) dan *Communication* (Z) mampu mempengaruhi *Organizational Agility* (Y) sebesar 50%. Dengan demikian model tergolong moderat (sedang).

2) F-Square

f-square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria penarikan kesimpulan adalah jika nilai f^2 sebesar 0,02 maka terdapat efek yang kecil (lemah) dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai f^2 sebesar 0,15 maka terdapat efek yang moderat dari variabel eksogen terhadap endogen, nilai f^2 sebesar 0,35 maka terdapat efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen (Juliandi, 2018).

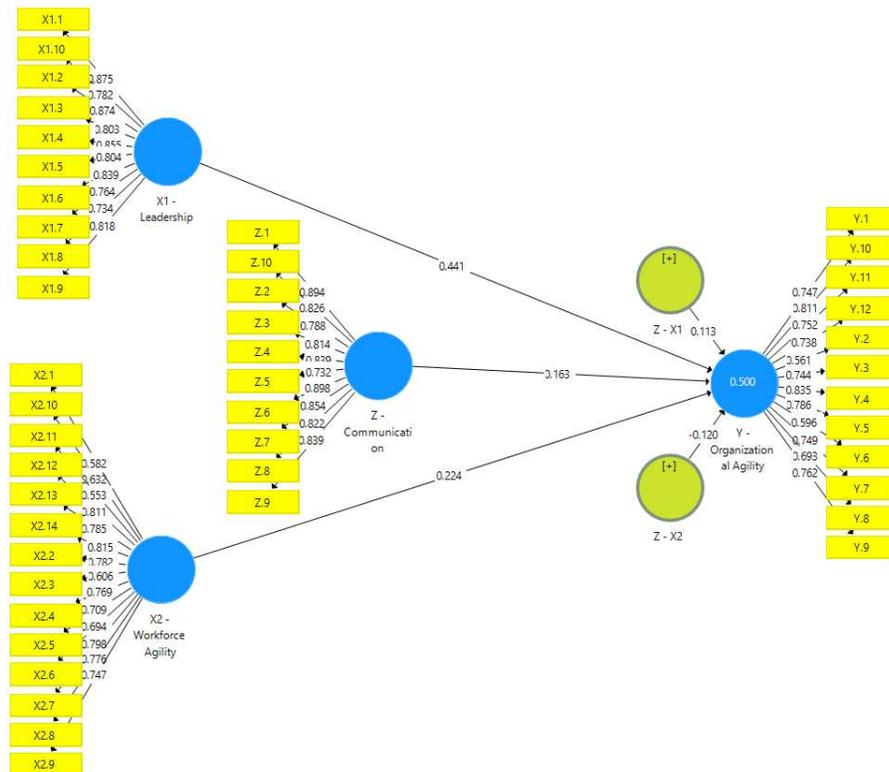
Tabel 4.12 Hasil Uji f-square

	f-Square
X1	0.318
X2	0.047
Y	
Z	0.023
X1 * Z	0.019
X2 * Z	0.034

Sumber: SmartPLS 3.3.3, 2023

Dari tabel 4.9 diatas diketahui bahwa:

- a. Pengaruh variabel *leadership* (X1) terhadap *organizational agility* (Y) sebesar 0.318 maka terdapat efek yang besar.
- b. Pengaruh variabel *workforce agility* (X2) terhadap *organizational agility* (Y) sebesar 0.047 maka terdapat efek yang kecil (lemah).
- c. Pengaruh variabel *Communication* (Z) terhadap *organizational agility* (Y) sebesar 0.023 maka terdapat efek yang kecil (lemah)
- d. Pengaruh variabel *leadership* (X1) melalui *communicaton* (Z) terhadap *organizational agility* (Y) sebesar 0.019 maka terdapat efek yang kecil (lemah)
- e. Pengaruh variabel *workforce agility* (X1) melalui *communicaton* (Z) terhadap *organizational agility* (Y) sebesar 0.034 maka terdapat efek yang kecil (lemah)



Gambar 4.2: Output f-square
Sumber: SmartPLS 3.3.3, 2023

3) Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk memastikan koefisien jalur dari model structural.

Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis.

a. Pengujian Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif maka pengaruh suatu variabel searah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat atau naik, maka nilai variabel endogen juga

meningkat atau naik. Sebaliknya, jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif maka pengaruh suatu variabel berlawanan arah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat atau naik, maka nilai variabel endogen menurun (Juliandi, 2018).

Jika nilai $t_{statistik} > 1,96$ dengan tingkat signifikansi p-values $< 0,05$ (5%) dan koefisien beta bernilai positif maka pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah signifikan, akan tetapi apabila nilai probabilitas $> 0,05$ maka pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Berikut ini adalah hasil pengujian hipotesis hubungan langsung yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.13 Hasil Uji *Direct Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 -> Y	0.441	0.447	0.043	10.320	0.000
X2 -> Y	0.224	0.230	0.058	3.896	0.000
Z -> Y	0.163	0.163	0.067	2.433	0.015

Sumber: SmartPLS 3.3.3, 2023

Berdasarkan dari tabel 4.13 hasil uji signifikansi diatas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Leadership* (X1) terhadap *organizational agility* (Y) mempunyai koefisien beta besar 0,441 dan t-statistik 10,320. dari hasil ini

dinyatakan t-statistik signifikan karena $> 1,96$ dengan p-value 0,000 maka dapat disimpulkan bahwa *leadership* (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational agility* (Y) pada PT Angkasa Pura Aviasi.

2. Pengaruh *Workforce Agilty* (X2) terhadap *organizational agility* (Y) mempunyai koefisien beta besar 0,224 dan t-statistik 3,896. dari hasil ini dinyatakan t-statistik signifikan karena $> 1,96$ dengan p-value 0,000 maka dapat disimpulkan bahwa *Workforce Agilty* (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational agility* (Y) pada PT Angkasa Pura Aviasi.
3. Pengaruh *Communication* (Z) terhadap *organizational agility* (Y) mempunyai koefisien beta besar 0,163 dan t-statistik 2,433. dari hasil ini dinyatakan t-statistik signifikan karena $> 1,96$ dengan p-value 0,015 maka dapat disimpulkan bahwa *communication* (X1) berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational agility* (Y) pada PT Angkasa Pura Aviasi.

b. Pengujian Efek Moderasi (Moderating Effect)

Variabel moderating adalah merupakan variabel independen yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen (Sugiyono, 2017). Berikut ini adalah hasil pengujian efek moderasi yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.14 Hasil Uji *Moderating Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Z * X1 -> Y	0.113	0.110	0.046	2.475	0.014
Z * X2 -> Y	-0.120	-0.121	0.032	3.755	0.000

Sumber: SmartPLS 3.3.3, 2023

Berdasarkan dari tabel 4.14 pengujian efek moderating diatas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Leadership* (X1) terhadap *organizational agility* (Y) yang dimoderasi oleh *communication* (Z) mempunyai nilai koefisien beta sebesar 0,113 $t_{statistik}$ sebesar 2,475. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik signifikan karena $> 1,96$ dengan p-value 0,014 maka dapat disimpulkan bahwa *communication* (Z) terbukti memiliki efek moderat pada hubungan *leadership* (X1) dan *organizational agility* (Y) pada PT Angkasa Pura Aviassi.
2. Pengaruh *Workforce Agility* (X2) terhadap *organizational agility* (Y) yang dimoderasi oleh *communication* (Z) mempunyai nilai koefisien beta sebesar -0,0120 dan $t_{statistik}$ sebesar 3,755. Dari hasil ini dinyatakan $t_{statistik}$ signifikan karena $> 1,96$ dengan p-value 0,000 maka dapat disimpulkan bahwa *communication* (Z) terbukti memiliki efek moderat pada hubungan *Workforce Agility* (X2) dan *organizational agility* (Y) pada PT Angkasa Pura Aviassi.

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan oleh peneliti, maka dapat dilakukan pembahasan sebagai berikut:

4.2.1 Pengaruh *Leadership* Terhadap *Organizational Agility*

Leadership dalam *organizational agility* memainkan peran penting dalam mengarahkan organisasi untuk menghadapi perubahan yang cepat dan tidak terduga dalam lingkungan bisnis. Ketangkasan organisasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat, mengantisipasi perubahan pasar, dan merespon dengan fleksibilitas.

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa *leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational agility* yang dinilai dengan koefisien beta sebesar 0,441 dan nilai P-values $0,000 < 0,005$. Sedangkan nilai $t_{statistik} 10,320 > t_{tabel} 1,96$. Hal ini berarti variabel *leadership* terhadap *organizational agility* berpengaruh dan signifikan.

Nilai positif tersebut dapat dijadikan prediksi bahwa jika *leadership* meningkat maka nilai *organizational agility* juga meningkat dan berpengaruh signifikan. Nilai yang signifikan tersebut mengindikasikan bahwa nilai *leadership* adalah nyata (berpengaruh besar) kontribusinya dalam meningkatkan *organizational agility*.

Dari hasil penelitian pengolahan angket, menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju pada bagian beberapa angket. Salahsatu contohnya adalah “Atasan saya mampu menguasai manajemen risiko diunitnya atas sasaran

perusahaan”. Hal ini menunjukkan bahwa leader dengan leadershipnya sudah cukup baik diterapkan di PT Angkasa Pura Aviassi.

Namun *leadership* yang diterapkan dianggap belum sepenuhnya mampu memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini bisa dilihat dari angket tentang “Atasan saya mampu memahami profil secara utuh bawahannya” yang ternyata cukup tinggi dengan mencapai 14% responden.

Untuk masa yang akan datang diharapkan, seorang leader lebih mampu melakukan pendekatan kepada karyawan secara optimal untuk mengetahui profil secara utuh. Seorang leader tidak bisa menyamakan keterampilan berkomunikasi kepada seluruh karyawan, harus dibedakan cara berkomunikasi dengan generasi *Millenial* dengan generasi *Babyboomer* termasuk media yang digunakan. Kemampuan mendengar terbaik seorang leader dapat diimplementasikan dengan menempatkan diri sebagai karyawan tersebut. Tata bahasa yang digunakan dengan karyawan berpendidikan S1 harus berbeda dengan karyawan berpendidikan SLTA. Apabila hal ini dapat dilaksanakan dengan baik, maka *leadership* yang diterapkan oleh PT Angkasa Pura Aviassi dapat berjalan dengan baik dan dapat meningkatkan *organizational agility*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Joiner, Bill (2019) yang menyebutkan bahwa terdapat 3 (tiga) hal untuk mengembangkan *organizational agility* adalah *strategic agility*, *operational agility* (yang mencakup budaya organisasi serta struktur dan sistem), *leadership agility*. Selain itu juga sejalan dengan penelitian Lootah, dkk (2020) yang menyebutkan

leadership, culture dan inovasi mempengaruhi kelincahan organisasi yang pada gilirannya mempengaruhi *organizational agility* dengan kinerja yang lebih baik.

4.2.2 Pengaruh *Workforce Agility* Terhadap *Organizational Agility*

Workforce agility memainkan peran penting dalam memungkinkan *organizational agility* yang mengacu pada kemampuan organisasi untuk secara cepat dan efektif menanggapi perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal. Ini melibatkan kapasitas untuk beradaptasi, berinovasi, dan meraih peluang baru sambil mempertahankan kinerja tinggi. Di sisi lain, mengacu pada kemampuan karyawan dalam suatu organisasi untuk dengan cepat belajar, beradaptasi, dan berkolaborasi dalam menanggapi keadaan yang berubah. Ini mencakup fleksibilitas, keterampilan, dan pola pikir tenaga kerja untuk secara efektif berkontribusi pada *organizational agility*.

Dari hasil analisis pengujian hipotesis diketahui bahwa *workforce agility* berpengaruh positif terhadap *organizational agility* yang dinilai dengan koefisien beta sebesar 0,224 dan nilai P-value $0,000 < 0,05$. Sedangkan nilai $t_{statistik}$ terhitung $3,896 > t_{tabel}1,96$. Hal ini berarti pengaruh variabel *workforce agility* terhadap *organizational agility* adalah signifikan.

Nilai yang positif tersebut dapat dijadikan prediksi bahwa jika *workforce agility* meningkat maka *organizational agility* juga meningkat. Pengaruh variabel yang positif dan signifikan tersebut mengindikasikan *workforce agility* adalah nyata (berpengaruh besar) kontribusinya dalam meningkatkan *organizational agility*.

Dari hasil pengolahan angket, menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju pada bagian beberapa angket. Salahsatu contohnya pada bagian “Saya mampu memprediksi masalah yang mungkin terjadi di dalam pekerjaan saya”. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan *workforce agility* sudah cukup baik diterapkan pada PT Angkasa Pura Aviassi.

Namun, *workforce agility* ini tidak selamanya mamp memberikan efek positif terhadap *organizational agility* terutama dalam indikator profesional flexibility dengan pernyataan “Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya tanpa mengetahui gambarannya secara keseluruhan.” Karena terdapat 14% responden menjawab tidak setuju.

Diharapkan komunikasi tim khususnya atasan dan bawahan lebih sering dilakukan agar sasaran dari sebuah pekerjaan dapat tergambar oleh karyawan sehingga mereka mengetahui ada tujuan sebuah pekerjaan. Terutama penggunaan istilah atau bahasa yang mudah dipahami oleh karyawan, karena karyawan memiliki latar belakang dan pemahaman yang beraneka ragam sehingga harus disesuaikan sesuai dengan indikator *professional flexibility*. Apabila hal ini dapat dilaksanakan dengan baik, maka *workforce agility* yang diterapkan oleh PT Angkasa Pura Aviassi dapat berjalan dengan baik dan dapat meningkatkan *organizational agility*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Pulungan (2022) dan Panduwinarsih (2021) yang menyatakan bahwa *workforce agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational agility*.

4.2.3 Pengaruh *Leadership* Terhadap *Organizational Agility* Yang Dimoderasi *Communication*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui pengaruh *leadership* terhadap *organizational agility* yang dimoderasi oleh *communication* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,113 dan nilai P-Values nya sebesar $0,014 < 0,05$. Sedangkan nilai $t_{statistik} 2,475 > t_{tabel} 1,96$. Dengan demikian, variabel *communication* memoderasi pengaruh *leadership* terhadap *organizational agility*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan fakta yang penulis amati, dimana dalam penerapan *leadership* selalu ada komunikasi dalam dua atau lebih pihak yang berkepentingan dan juga pemahaman atas komunikasi seorang leader akan mempercepat terselesainya sebuah misi perusahaan. komunikasi yang diberikan oleh atasan harus benar-benar dipahami oleh karyawan seperti pemahaman bahasa yang berbeda, misalnya bahasa indonesia, bahasa inggris ataupun bahasa daerah yang digunakan. Pengukuran pemahaman dapat dilakukan dengan meminta saran atau pendapat atas topik yang dibahas sehingga frekuensi komunikasi dapat dipastikan sudah sesuai atau belum.

Selain itu juga perlu diperhatikan media yang digunakan sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik. Faktor yang memberikan dampak pada *organizational agility* adalah informasi dan komunikasi yang didukung oleh teknologi dari bisnis tersebut, hal ini yang disampaikan oleh Kuleelung (2015).

4.2.4 Pengaruh *Workforce Agility* Terhadap *Organizational Agility* Yang Dimoderasi *Communication*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui pengaruh *workforce agility* terhadap *organizational agility* yang dimoderasi oleh *communication* mempunyai koefisien jalur sebesar - 0,120 dan nilai P-Values nya sebesar $0,000 < 0,05$. Sedangkan nilai $t_{statistik} 3,755 > t_{tabel} 1,96$. Dengan demikian, variabel *communication* memoderasi pengaruh *workforce agility* terhadap *organizational agility*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan fakta yang penulis amati, dimana dalam terciptanya *workforce agility* selalu ada *communication* dalam dua atau lebih pihak yang berkepentingan dan juga pemahaman oleh karyawan untuk tercapainya sasaran organisasi . *Communication* yang dipahami oleh karyawan seperti pemahaman bahasa yang yang berbeda, misalnya bahasa indonesia, bahasa inggris ataupun bahasa daerah yang digunakan akan mempercepat karyawan melakukan percepatan sehingga terciptanya *workforce agility*. Semakin paham karyawan atas hal yang harus dilakukan, akan semakin bagus kualitas yang dihasilkan, baik dari sisi waktu ataupun output. Sehingga seorang leader disini harus memastikan tingkat pemahaman bahasa yang dikuasai oleh karyawan sehingga dapat menyesuaikan dengan level bahasa yang dikuasai oleh karyawan tersebut.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muduli (2018) bahwa *communication & mobile technologies* akan mendukung dan meningkatkan *workforce agility* untuk tindakan cepat dan fleksibilitas operasional.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disimpulkan yang berkaitan dengan pengaruh *leadership* dan *workforce agility* terhadap *organizational agility* dengan *communication* sebagai variabel moderating ada PT Angkasa Pura Aviassi adalah sebagai berikut:

1. *Leadership* pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational agility* pada PT Angkasa Pura Aviassi.
2. *Workforce agility* pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational agility* terhadap *organizational agility* pada PT Angkasa Pura Aviassi.
3. *Communication* memoderasi pengaruh *leadership* terhadap *organizational agility* pada PT Angkasa Pura Aviassi.
4. *Communication* memoderasi pengaruh *workforce agility* terhadap *organizational agility* pada PT Angkasa Pura Aviassi.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut:

- a. Organisasi harus menerapkan pola *Transformational Leadership*, diharapkan seorang *leader* mampu menguasai sasaran perusahaan dan peran unit dengan memiliki paramater tertentu dalam pengukuran *performance* unit kerja ataupun timnya sehingga, mampu mengevaluasi peran dalam menciptakan *organizational agility*.
- b. Organisasi harus memperhatikan kompetensi karyawan sesuai dengan perkembangan zaman misalnya diklat dan pelatihan termasuk fasilitas alat kerja yang digunakan sehingga mampu membentuk *workforce agility* yang akan mendukung terciptanya *organizational agility*.
- c. *Communication* seorang *leader* sangat berpengaruh terhadap pemahaman timnya sehingga dibutuhkan *improvement program* penguasaan bahasa inggris bagi seluruh elemen, misalnya melalui pelatihan bahasa inggris, benckmarking ke organisasi serupa secara periodik sehingga tidak ada lagi gap *communication* yang terjadi.
- d. Manajemen diharapkan menciptakan *blue print* yang jelas dalam membentuk *workforce agility* dengan melakukan evaluasi yang terukur disetiap sektor sehingga akan dapat dilakukan skala prioritas program apa yang harus segera dilakukan dalam *communication* dan *implemetatiton* untuk percepatan menciptakan *organizational agility*.

LAMPIRAN



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya
Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Akreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 1913/SK/BAN-PT/Ak.KP/PT/XI/2022

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<https://pascasarjana.umsu.ac.id/> pps@umsu.ac.id [umsumedan](https://www.facebook.com/umsumedan) [umsumedan](https://www.instagram.com/umsumedan) [umsumedan](https://www.youtube.com/umsumedan)

Nomor : 740/II.3.AU/UMSU-PPs/F/2023
Lamp. : -
Hal : *Permohonan Izin Riset*

Medan, 23 Ramadhan 1444 H
14 April 2023 M

Kepada Yth. :
Director of Human Capital
PT Angkasa Pura Aviassi
Bandara Internasional Kualanamu
di
T e m p a t.-

Bismillahirrahmanirrahim
Assalaamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.

Dengan hormat, dalam rangka penyelesaian studi dan peningkatan profesionalisme dan intelektualitas mahasiswa Program Studi Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, mohon kiranya dapat memberikan izin melakukan riset kepada mahasiswa tersebut di bawah ini:

Nama : **ANGGA WIJAYA**
NPM : 2120030018
Prodi : Magister Manajemen
Judul Tesis : *PENGARUH LEADERSHIP DAN WORKFORCE AGILITY TERHADAP ORGANIZATIONAL AGILITY DENGAN COMMUNICATION SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA PT ANGKASA PURA AVIASI*

Perlu disampaikan bahwa informasi dan data yang diperoleh akan digunakan untuk kepentingan ilmiah dan keperluan akademik.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan bantuannya terlebih dahulu diucapkan terima kasih, akhirnya semoga selamat sejahteralah kita semua. Amin.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.



Direktur,

Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum
NIDN. 1012125601

Cc. File



Deli Serdang, 26 April 2023

Nomor : AVI.10.10/24/04/2023/A.0901
Lampiran : 1 Berkas
Perihal : Konfirmasi Izin Penelitian an. Angga Wijaya

Kepada Yth.

DIREKTUR UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

Di-

TEMPAT

Menindaklanjuti surat dari Direktur Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Nomor : 740/II.3.AU/UMSU-PPs/F/2023 tanggal 14 April 2023 perihal Permohonan Izin Riset, disampaikan bahwa PT Angkasa Pura Aviasi Bandar Udara Internasional Kualanamu **menyetujui** permohonan an. Angga Wijaya dimaksud. Riset dan pengumpulan data dilaksanakan mulai tanggal 1 Mei 2023 sampai dengan 31 Juli 2023 dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Melapor ke Unit People Development PT Angkasa Pura Aviasi Bandar Udara Internasional Kualanamu melalui nomor telpon (061 88880300 – ext 8449);
2. Pelaksanaan pengumpulan data dilakukan secara online/ offline dengan unit terkait;
3. Mahasiswa yang akan melakukan pengumpulan data wajib patuh terhadap peraturan perusahaan yang berlaku;
4. Wajib menyerahkan laporan hasil pengumpulan data kepada unit People Development;
5. Apabila terjadi kecelakaan kerja pada waktu pengumpulan data, PT Angkasa Pura Aviasi tidak bertanggung jawab secara materil, dan merupakan tanggung jawab Universitas pengirim.

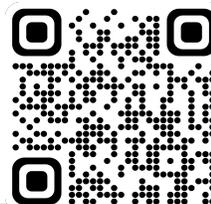
Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

PLT. SENIOR MANAGER OF
HUMAN CAPITAL



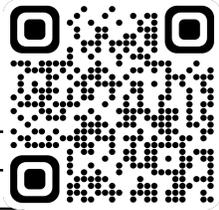
YUDOYO

VARIABEL LEADERSHIP



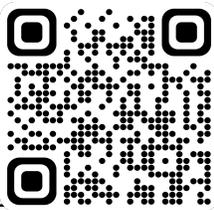
No	Pernyataan	Frekuensi				
		SS	S	KS	TS	STS
kemampuan analitis						
1	Atasan saya mampu memahami profil secara utuh bawahannya					
2	Atasan saya mampu menguasai manajemen risiko diunitnya atas sasaran perusahaan					
Keterampilan Berkomunikasi						
3	Atasan saya mampu untuk menjelaskan informasi secara jelas sehingga dipahami bawahannya					
4	Atasan saya mampu menyampaikan informasi sesuai dengan harapan kami					
5	Atasan cerminan perilaku tauladan bagi karyawan di organisasi					
keberanian						
6	Atasan saya berani membuat pembaharuan dalam percepatan tercapainya sasaran perusahaan					
7	Atasan saya berani memberikan kritik yang bertujuan untuk pengembangan karyawan					
kemampuan untuk mendengar						
8	Atasan saya memberikan kesempatan karyawan untuk mengajukan gagasan baru					
9	Atasan saya memberikan forum diskusi untuk karyawan menyampaikan kendala-kendala yang dihadapi					
ketegasan						
10	Atasan saya memberikan penilaian secara bijaksana kepada seluruh karyawan					
11	Atasan saya tegas dalam bersikap jika menemukan ketidaksesuaian dalam proses kerja pada unitnya					

VARIABEL WORKFORCE AGILITY



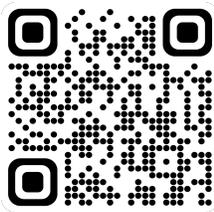
No	Pernyataan	Frekuensi				
		SS	S	KS	TS	STS
Dealing with unpredictable and uncertain situation						
1	Saya mampu memprediksi masalah yang mungkin terjadi di dalam pekerjaan saya					
2	Saya merupakan orang yang up to date terkait informasi-informasi ditempat kerja					
Creative problem solving						
3	Saya suka mengubah cara lama yang terdapat di perusahaan dalam melakukan suatu pekerjaan					
4	Saya mampu membuat keputusan yang baik ketika dihadapkan pada sebuah permasalahan suatu pekerjaan					
Professional Flexibility						
5	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya tanpa mengetahui gambarannya secara keseluruhan					
6	Saya menemukan cara baru untuk memanfaatkan sumber daya ketika sumber daya yang tersedia tidak dapat mendukung pekerjaan.					
Learning work tasks and procedures						
7	Saya dapat bekerja dengan baik saat dihadapkan dengan beban kerja yang rumit					
8	Saya dapat beralih dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan cepat.					
Interpersonal adaptability						
9	Saya dapat menyesuaikan diri dengan cepat pada berbagai situasi yang ada, lalu dapat beralih dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya					
10	Saya dapat mengubah perilaku, agar dapat bekerja lebih efektif dengan orang lain.					
11	Saya memiliki hubungan yang baik dengan orang-orang dari unit kerja yang berbeda.					
Coping with work stress						
12	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya secara efisien dalam situasi yang stress sekalipun					
13	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya secara efektif dalam situasi yang stress sekalipun					
14	Saya mampu bekerja dengan baik ketika dalam situasi yang stress sekalipun					

VARIABEL COMMUNICATION



No	Pernyataan	Frekuensi				
		SS	S	KS	TS	STS
Pemahaman						
1	Saya mendengarkan dengan baik setiap gagasan rekan kerja					
2	Saya memahami secara utuh (bahasa) dari gagasan rekan kerja					
Pengaruh pada sikap						
3	Saya selalu bekerja sama dengan karyawan lainnya, dalam memberikan solusi keputusan dalam pemecahan masalah.					
4	Saya selalu memberi respon yang baik dalam berkomunikasi satu sama lain.					
Kesenangan						
5	Saya mengeluarkan pendapat dalam kegiatan diskusi					
6	Saya nyaman berkomunikasi dengan rekan kerja					
Hubungan yang baik						
7	Saya senang ketika berkomunikasi dengan rekan kerja					
8	Saya terbuka menerima masukan dari rekan kerja					
Tindakan						
9	Saya menanggapi dengan baik setiap gagasan rekan kerja					
10	Saya menggunakan bantuan teknologi dalam mendukung kelancaran berkomunikasi dengan rekan kerja					

VARIABEL ORGANIZATIONAL AGILITY



No		Frekuensi				
		SS	S	KS	TS	STS
Strategi						
1	Menurut saya organisasi telah melaksanakan operasional berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan.					
2	Menurut saya organisasi berusaha memberikan pelayanan terbaik untuk kepuasan pelanggan					
3	Menurut saya organisasi berusaha untuk memaksimalkan nilai bagi shareholder					
4	Menurut saya organisasi memberikan kontribusi positif kepada stakeholder.					
struktur						
5	Menurut saya organisasi melakukan penempatan orang yang tepat sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan dalam mencapai sasaran yang ditetapkan.					
6	Menurut saya desain struktur organisasi telah sesuai dalam mendukung tercapainya sasaran yang ditetapkan.					
proses						
7	Menurut saya setiap kegiatan berpedoman pada sasaran yang telah ditetapkan.					
8	Menurut saya standar operasional procedure (SOP) mampu dipahami oleh seluruh karyawan					
9	Menurut saya organisasi mampu mengatasi perubahan dengan memperbarui strategi bisnis perusahaan dengan cepat					
sumber daya manusia						
10	Menurut saya kualifikasi SDM mampu mencapai level level excellent yang diharapkan.					
11	Menurut saya proses seleksi SDM disemua level sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan					
teknologi						
12	Menurut saya Organisasi memiliki Sistem IT yang update sehingga mampu mendukung organisasi merespon perubahan secara cepat					
13	Menurut saya organisasi telah memberikan fasilitas teknologi yang cukup baik kepada pengguna jasa					

PROFIL PENULIS

DATA PRIBADI

1. Nama Lengkap : **ANGGA WIJAYA, S.Kom, M.M**
2. Tempat Tanggal Lahir : Sragen, 19 Mei 1991
3. Jenis Kelamin : Laki-Laki
4. Agama : Islam
5. Pendidikan Terakhir : S2 – Magister Manajemen
6. Pekerjaan : PT Angkasa Pura II
7. Status : Menikah
8. Alamat : Lubuk Pakam – Deli Serdang, Sumatera Utara



RIWAYAT PENDIDIKAN

FORMAL

1. Teknik Informatika (S1) : Universitas Muhammadiyah Surakarta
2. Magister Manajemen (S2) : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

NON FORMAL

- ✓ Quality Control Skill
- ✓ Big Data & Data Analysis
- ✓ Safety Management System
- ✓ International IT Governance
- ✓ KPKU – Kriteria Penilaian Kinerja Unggul
- ✓ Digital Intrapreneur Behavior and Mindset
- ✓ Airport Collaborative Decision Making (A-CDM) Modul
- ✓ Transformational Leadership Through Collaboration In Digital Era

CONTACT PERSON

- ✓ No HP / WA : 081391133899
- ✓ Email : si.saga19@gmail.com