

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

Angga Wijaya^{1)*}, Hazmanan Khair¹⁾, Fajar Pasaribu¹⁾

¹⁾Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

*Penulis Korespondensi: si.saga19@gmail.com

Abstract

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *leadership* dan *workforce agility* pada *organizational agility* dengan *communication* sebagai variabel moderating pada PT Angkasa Pura Aviasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif meliputi pengumpulan analisis interpretasi. 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 ≥ 231 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. Hasil Penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung *leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational agility*. *workforce agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational agility*. *Communication* memoderasi pengaruh *leadership* terhadap *organizational agility*. *Communication* memoderasi pengaruh *workforce agility* terhadap *organizational agility*.

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

Article Information:

Received Date: 28 September 2023

Revised Date: 7 Oktober 2023

Accepted Date: 17 Oktober 2023

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peranan penting dalam mendukung kelincuhan organisasi di sektor bandara ditengah kondisi yang tidak menentu karena Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor penentu dalam menetapkan strategi organisasi untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai. Dimulai dari pimpinan tertinggi hingga level paling bawah secara struktural dibutuhkan sebuah organisasi sesuai dengan perannya masing-masing karena diharapkan mampu menciptakan keamanan dan keselamatan, siap menghadapi tantangan yang berubah-ubah, mampu meningkatkan efisiensi operasi dan kualitas pelayanan 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 mencapai sasaran yang ditetapkan.

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 kelincuhan 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 di lakukan 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.

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 *adhocracy culture* dan *workforce agility* mempengaruhi *organizational agility*. *Adhocracy culture* dan *workforce agility* merupakan hasil dari sebuah kelincuhan 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.

Hal tersebut juga terjadi di perusahaan PT. Angkasa Pura Aviast yang merupakan *Joint Venture Company* (JVCo) antara PT Angkasa Pura II (AP II) yang merupakan salah satu perusahaan dibawah naungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang jasa penerbangan dengan GMR Airports Consortium. Consortium merupakan Strategic Investor yang dimiliki oleh GMR Group asal India dan Aéroports de Paris Group (ADP). Konsorsium ini merupakan jaringan operator bandara yang melayani penumpang terbanyak di dunia. AP II dan GMR Airports Consortium akan menjadi pemegang saham di *Joint Venture Company* (JVCo) yakni PT Angkasa Pura Aviast, yang menjadi

pengelola Bandara Internasional Kualanamu. AP II menguasai mayoritas 51 persen saham di PT Angkasa Pura Aviassi, sementara GMR Airports Consortium sebesar 49 persen. *Leadership* yang berbeda karena proses bisnis yang berubah, *workforce agility* yang dimoderasi oleh *communication* sangat mempengaruhi *organizational agility*.

Berdasarkan riset di perusahaan PT. Angkasa Pura Aviassi, sesuai dengan pernyataan pada paragraf di atas. Hal tersebut ditandai dari variabel endogen yaitu *leadership* dan *workforce agility* yang memiliki pengaruh positif signifikan, juga variabel moderating yaitu *communication* dengan memiliki pengaruh positif signifikan yang akan dibahas pada bab hasil dan penelitian. Hasil yang ditemukan sejalan dengan penelitian Panduwinarsih (2021) *Adhocracy culture* dan *workforce agility* secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 75.6% dalam memperoleh *organizational agility*. Sedangkan hasil sejalan juga ditemukan oleh Elmaya (2022) variasi *organizational agility* pada organisasi dipengaruhi oleh *clan culture*, dan *workforce agility* yang dimiliki organisasi adalah 72.8%

TINJAUAN PUSTAKA

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. Faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational agility* menurut (Essa dkk, 2020), *Innovation*, *Culture* dan *Leadership*. Indikator inilah yang akan menjadi parameter dalam mengukur *organizational agility*, (McKinsey,

2018) adalah strategi. Struktur, proses, sumber daya manusia (SDM) dan teknologi.

Leadership dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya. Menurut Ansyary (2021) *Leadership* atau kepemimpinan merupakan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mencapai tujuan yang telah dicanangkan. Pernyataan ini juga diperkuat oleh Agus, dkk (2019) bahwa *leadership* adalah suatu proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain. Menurut Setiawan dan Muhith (2013) *Leadership* sangat dipengaruhi oleh faktor kepribadian, harapan dan perilaku atasan, karakteristik, kebutuhan tugas, iklim dan kebijakan organisasi serta harapan dan perilaku rekan. Sedangkan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *leadership* menurut Kartono (2013) ada beberapa hal, yaitu Kemampuan analitis, keterampilan berkomunikasi, Keberanian, Kemampuan mendengar dan ketegasan.

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. *Workforce agility* sangat dipengaruhi oleh *proactivity*, *adaptivity*, dan *resilience* (Sherehiy dan Karwowski, 2014) hal yang

sama juga disampaikan oleh Panduwinarsih (2021) dan Pulungan (2022). Menurut Panduwinarsih (2021) Untuk mengukur workforce agility, indikator yang dapat digunakan adalah *dealing with unpredictable and uncertain situation, Creative problem solving, Professional Flexibility, Learning work tasks and procedures, Interpersonal adaptability, Coping with work stress*. Seluruh indikator itu didukung oleh Pulungan (2022).

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. 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). Faktor yang mempengaruhi *Communication* menurut Hamali (2016) meliputi Keterampilan, Sikap, Pengetahuan, dan Media. Sedangkan Mangkunegaran (2017) lebih spesifik dengan membagi menjadi 2 hal yaitu *sender* (komunikator) dan *receiver* (komunikasi). Untuk mengukur *communication*, indikator yang dapat digunakan menurut Sutardji (2016) meliputi Pemahaman, Kesenangan, Pengaruh pada sikap, Hubungan yang baik dan Tindakan. Hal tidak berbeda juga disampaikan oleh Lawasi dan Triatmanto (2017).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Pada penelitian ini terdapat 4 (empat) variabel yaitu *organizational agility, leadership, workforce agility* dan *communication* yang diukur dengan menggunakan skala Likert. 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 ≥ 231 karyawan dari total populasi 551 karyawan PT Angkasa Pura Aviassi. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode angket, sedangkan analisis statistik SEM-PLS dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 3.3.3.

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. Meliputi
 - a) Uji *Internal Consistency (Composite Reliability)*
 - b) Uji Validitas (*convergent validity, Discriminant Validity*)
 - c) Uji Reabilitas
2. Uji structural model (Inner Model) yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel/korelasi antara konstruk konstruk yang diukur pada penelitian ini.

Meliputi :

- a) *Coefficient of Determination / R Square (R²)*
- b) *T-Statistic*
- c) *Koefisien Jalur (Path Coefficient)*

Gambar 1. Model Struktural PLS

koefisien beta besar 0,163 dan $t_{statistik}$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Pengujian Hipotesis

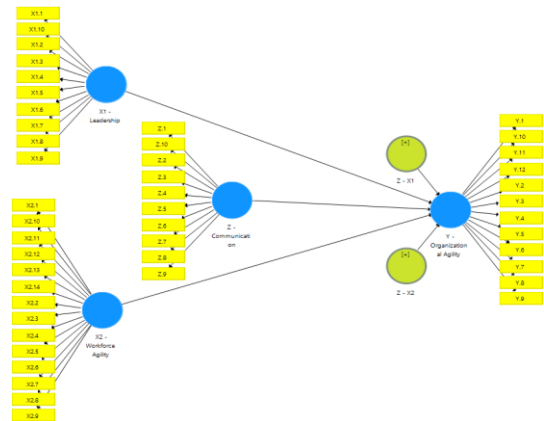
Analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Jika nilai $t_{statistik} > 1,96$ dengan tingkat signifikansi p-values 0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif maka 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).

Tabel 1. Hasil Uji Direct Effect

Sumber: SmartPLS 3.3.3, 2023

Berdasarkan dari tabel 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 Aviassi.
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 Aviassi.
3. Pengaruh *communication* (Z) terhadap *organizational agility* (Y) mempunyai



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 Aviassi.

	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

Menurut Sugiyono (2018) variabel moderasi adalah variabel yang mempengaruhi (memperkuat dan memperlemah) hubungan antara variabel independen dengan dependen. Variabel ini disebut juga variabel independen kedua. Berikut ini adalah hasil pengujian efek moderasi yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. 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 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 dan $t_{statistik}$ 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.

- Pengaruh *workforce agility* (X2) terhadap *organizational agility* (Y) yang dimoderasi oleh *communication* (Z) mempunyai nilai koefisien beta sebesar -0,012 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.

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 reliability* > 0.60 , kriteria untuk menyimpulkan variabel penyusunnya dianggap valid dan reliabel (Hair, 2017)

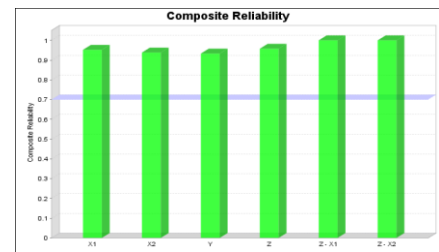
Tabel 3. Nilai *Composite Reliability*

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

(CR)

Gambar 2. *Composite Reliability*,

Sumber: *SmartPLS 3.3.3, 2023*



Berdasarkan tabel dan gambar *Composite Reliability*, menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* pada setiap variabel adalah $> 0,60$ 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).

Tabel 4. 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
Y.8			0.693				Valid
Y.9			0.762				Valid

Berdasarkan tabel 4 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 eningkatkan 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 < 0,09 maka konfigurasi tersebut memiliki validitas identifikasi yang sangat baik (Juliandi, 2018).

Tabel 5. Nilai *Discriminant Validity*

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

Sumber: *SmartPLS 3.3.3, 2023*

Berdasarkan tabel 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. Sehingga disimpulkan bahwa nilai HTMT tersebut telah memenuhi syarat *discriminant validity* pada penelitian ini.

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 (Juliandi, 2018). Hasil R-square untuk variabel laten endogen sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah substansial (baik); 0,50 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah moderat (sedang) dan 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 5. Nilai *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Organizational Agility (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 6. Hasil Uji f-square

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

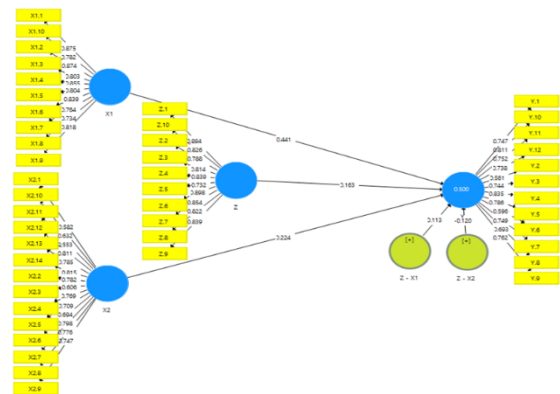
Sumber: SmartPLS 3.3.3, 2023

Dari Tabel diatas, diketahui bahwa:

- Pengaruh variabel *leadership* (X1) terhadap *organizational agility* (Y) sebesar 0.318 maka terdapat efek yang besar.
- Pengaruh variabel *workforce agility* (X2) terhadap *organizational agility* (Y) sebesar 0.047 maka terdapat efek yang kecil (lemah).
- Pengaruh variabel *communication* (Z) terhadap *organizational agility* (Y) sebesar 0.023 maka terdapat efek yang kecil (lemah)
- Pengaruh variabel *leadership* (X1) melalui *communicaton* (Z) terhadap *organizational agility* (Y) sebesar 0.019 maka terdapat efek yang kecil (lemah)

- Pengaruh variabel *workforce agility* (X1) melalui *communicaton* (Z) terhadap *organizational agility* (Y) sebesar 0.034 maka terdapat efek yang kecil (lemah).

Gambar 3. Output f-square



Sumber: SmartPLS 3.3.3, 2023

Pembahasan

Pengaruh *Leadership* Terhadap *Organizational Agility*

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.

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

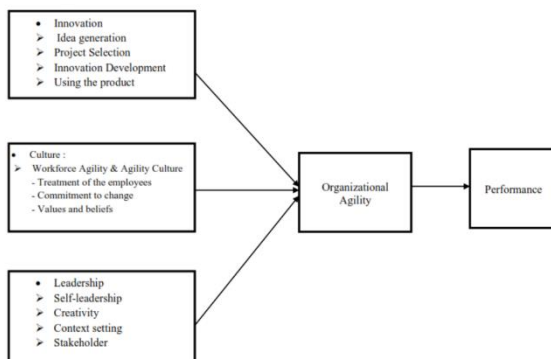
organizational agility dengan kinerja yang lebih baik.

Pengaruh *Workforce Agility* Terhadap *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.

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*. Yang didukung oleh teori Essa (2020), *A Conceptual Exploration Of Factors Affecting Agility In Organizations*

Gambar 4. *The Influence of Innovation, Culture and Leadership on Organizational Agility.*



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*.

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).

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 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.

Hasil pengujian diperoleh nilai t untuk variabel pola pengembangan karir menunjukkan nilai $t_{statistik}$ 7,571 $\geq t_{tabel}$ 1,672 dengan probabilitas Sig 0,000, lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ yang berarti menunjukkan bahwa pola pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja hal ini berarti Hipotesis diterima.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti mengenai pengaruh *leadership* dan *workforce agility* terhadap *organizational agility*

dengan sebagai variabel moderating pada PT Angkasa Pura Aviassi, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu *leadership* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *organizational agility*, *workforce agility* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *organizational agility*. *Communication* memoderasi pengaruh *leadership* terhadap *organizational agility* dan *communication* memoderasi pengaruh *workforce agility* terhadap *organizational agility*. Berdasarkan kesimpulan, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal yaitu: Seorang leader pada leveling apapun, harus lebih memahami bagaimana memahami profil karyawannya atau timnya secara utuh, sehingga *leadership* dapat membantu mengoptimalkan potensi dan kompetensi karyawan dapat dioptimalkan untuk mencapai sasaran perusahaan yang ditetapkan, Seluruh elemen karyawan diharapkan lebih memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan *communication*, karena segmentasi penggunaan bahasa, istilah tidak bisa disama ratakan kepada seluruh karyawan karena ada beberapa karyawan yang membutuhkan bahasa-bahasa yang mudah dimengerti sehingga dapat dipahami secara utuh, Perusahaan perlu memberikan *training*, *knowledge sharing* tentang manajemen risiko dan memonitoring penerapannya dalam dunia kerja sehingga dapat membentuk *agility* secara individu, tim maupun organisasi.

REFERENSI

- Agus, N. S., Lie, D., Efendy, & Julyanthry. (2019). Pengaruh Rekrutmen Dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan. *Maker: Jurnal Manajemen* ISSN : 2502-4434 Vol. 5, 5.
- A Juliandi. (2018). Structural equation model based partial least square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS. *Jurnal Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1243777>
- Akkaya, Bulent & Mert, Gozde. (2021). *Organizational Agility, Competitive Capabilities, and the Performance of Health Care Organizations During the Covid-19 Pandemic*. *Jurnal: Central European Management Journal*
- Ansyary, Nasrul. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap kinerja guru pada yayasan h.datuk abduallah tanjung morawa. Tesis: Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
- Azmy, A. (2021). The effect of employee engagement and job satisfaction on workforce agility through talent management in public transportation companies. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 36(2), 212-229.
- Darino, B. L., Sieberer, M., Vos, A., & Williams, O. (2019). What defines an agile organization. *McKinsey & Company*, 1–14. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/performance-management-in-agile-organizations>
- Essa, S dkk. (2020). A Conceptual Exploration of Factors Affecting Agility in Organizations. *International Journal of Management of Management*
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19*. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Aplikasi analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit UNDIP , Semarang.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2013). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging*

- Tool in Business Research. *European Business Review*.
- Hair, J., Hollingsworth, C., Randolph, A., & Chong, A. (2017). *An Updated and Expanded Assessment of PLS-SEM in Information Systems Research*. Industrial Management & Data Systems.
- Hamali, Arif Yusuf (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Mengelola Karyawan*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: CAPS.
- Holbeche L. (2018). *The Agile organization* (2nd ed.). London: Kogan Page.
- Kartini Kartono .(2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah kepemimpinan abnormal itu?*, Edisi Pertama. PT. Rajawali. Jakarta.
- Lawasi, Eva Silviani & Boge Triatmanto. (2017). *Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kerjasama Tim terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Universitas Merdeka Malang, 5(1).
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Ke-12. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muduli, A. (2017). *Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment*. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 46–56.
- Panduwinarsih dkk (2021). *Organizational agility maturity level of an airport operator Indonesia*. *International journal of progressive sciences and Technologies (IJPSAT)*
- Panduwinarsih, Pina. (2021). *Pengaruh Adhocracy Culture dan Workforce Agility terhadap organizational agility*. Tesis: Univeristas Sumatera Utara
- Pulungan, Elmaya Sari. (2022). *Pengaruh Clan Culture dan Workforce Agility terhadap organizational agility*. Tesis: Univeristas Sumatera Utara
- Pulungan, dkk (2022). *Organizational agility maturity level State Electricity Company*. *International journal of progressive sciences and Technologies (IJPSAT)*
- Setiawan, Agus Bahar dan Abd. Muhith (2013) *Transformational Leadershif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). *The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises*. *International Journal of Industrial Ergonomics*.
- Storme, M., Suleyman, O., Gotlib, M., & Lubart, T. (2020). *Who is agile? An investigation of the psychological antecedents of workforce agility*. *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 39, Issue 6, p. 28-38. DOI:10.1002/joe.22055.
- Sugiyono, S. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutardji. (2016). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (1 ed.). Yogyakarta: Dee Publish.