

Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Workforce Agility* pada Karyawan *Start-Up* di Indonesia

Evi Sri Nurhastuti, Karima Astari, Ilham Medal Junjuran, Balqis Nurul Fazrin
Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia
Email: evisrinurhastuti@unibi.ac.id; karimaastari@unibi.ac.id; ilhammedal@unibi.ac.id;
balqisnf28@gmail.com

Diterima:
21 Mei 2024

Diterima Setelah Revisi:
6 Juni 2024

Dipublikasikan:
20 Juni 2024

Abstrak

Bisnis *start-up* berkembang pesat karena Indonesia adalah pasar yang potensial bagi pelaku usaha dengan usia produktif yang tinggi. Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) menjadi penting untuk dapat beradaptasi dengan berbagai tantangan. Karyawan yang *engagement* akan merespon sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap *workforce agility* pada karyawan *start-up* di Indonesia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan teknik analisis regresi sederhana. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa *p-value* lebih kecil dari *error* 5% ($p < 0.05$), sehingga H_1 diterima. Simpulan bahwa variabel *employee engagement* memberi pengaruh yang signifikan terhadap *workforce agility* dengan nilai $F_{hitung} 118.768 > F_{tabel} 3,398$, artinya *employee engagement* memberi pengaruh yang signifikan terhadap *workforce agility*. Hasil dari penelitian ini *employee engagement* berkontribusi terhadap *workforce agility* dapat meningkatkan kinerja karyawan, memperbaiki lingkungan kerja, meningkatkan kesejahteraan karyawan, meningkatkan daya saing *start-up*, meningkatkan loyalitas karyawan dan menjadi dasar pengembangan kebijakan dan program organisasi.

Kata Kunci: Ketangkasan Karyawan, Keterikatan Karyawan, *Start-up*.

Abstract

Start-up businesses are growing rapidly because Indonesia is a potential market for business people with a high productive age. Employee engagement is important to be able to adapt to various challenges. Engaged employees will respond according to the needs of the organization. The aim of this research is to determine the effect of employee engagement on workforce agility in start-up employees in Indonesia. The method used in this research is quantitative with simple regression analysis techniques. Based on the results of the analysis carried out, it shows that the p-value is smaller than 5% error ($p < 0.05$), so H_1 is accepted. The conclusion is that the employee engagement variable has a significant influence on workforce agility with a value of $F_{count} 118.768 > F_{table} 3.398$, meaning that employee engagement has a significant influence on workforce agility. The results of this research employee engagement contributes to workforce agility, can improve employee performance, improve the work environment, improve employee welfare, increase start-up competitiveness, increase employee loyalty and become the basis for developing organizational policies and programs.

Keywords: Workforce Agility, Employee Engagement, *Start-up*.

1 PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis *start-up* di Indonesia saat ini telah mengalami lonjakan yang signifikan, fenomena tersebut didorong perkembangan teknologi informasi dan semangat kewirausahaan yang tinggi di kalangan generasi muda. Berdasarkan data yang dilansir oleh Annur (2024) tentang *Start-up Ranking*, terdapat 2.562 *startup* di Indonesia. Dengan tingginya jumlah *startup* tersebut menjadikan Indonesia sebagai negara dengan *startup* terbanyak nomor satu di ASEAN. Pesatnya pertumbuhan industri era VUCA (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*), menciptakan lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif termasuk perusahaan *start-up* yang semakin meningkat. Untuk bisa beradaptasi di era *vuca* dengan perubahan yang cepat, menuntut penyesuaian yang cepat dan tangkas, salah satu yang berperan penting adalah keterlibatan karyawan (*employee engagement*).

Konsep dari *employee engagement*, hasil dari organisasi yang positif yang terdiri dari energi kognitif, perilaku dan emosional (Shuck et al., 2017). Berdasarkan survei yang dilakukan Gallup (2021), ditemukan bahwa *engagement level* pada karyawan tahun 2020 turun menjadi 20%, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Namun, berdasarkan riset Mercer Indonesia menemukan *employee engagement level* di Indonesia mencapai 80 persen (Mediana, 2023). Berkaitan dengan tingginya tingkat *engagement* pada pegawai di Indonesia, perusahaan khususnya *start-up* perlu memberikan respon dengan menganalisis lebih dalam mengenai penyebab tingginya angka tersebut untuk dapat meningkatkan *engagement* pada perusahaannya masing-masing. *Employee engagement* dapat menumbuhkan rasa memiliki serta meningkatkan keinginan dalam berkontribusi maksimal di perusahaan.

Karyawan dengan *employee engagement* akan memiliki *workforce agility* tinggi yang ditunjukkan dengan dorongan untuk berusaha beradaptasi dengan perubahan, keinginan kolaborasi yang efektif, dan berusaha meningkatkan kemampuan inovasi. Hasil penelitian Raharja dkk (2021) menemukan bahwa keterikatan kerja mempengaruhi dari hasilnya dan signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja dan ketangkasan organisasi. Kemudian penelitian Azmy (2021) menemukan hal serupa bahwa keterikatan karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keaktifan dalam tenaga kerja. Hal tersebut didukung pula dengan penelitian Ardian dkk (2023) yang menemukan bahwa keadilan dalam prosedur pemberian kompensasi dan keterlibatan karyawan melalui ketangkasan tenaga kerja berdampak besar terhadap kinerja karyawan.

Keadaan terjadinya perubahan yang serba cepat, maka perusahaan *start-up* harus dapat lebih lincah sehingga mudah untuk beradaptasi dengan kondisi yang ada. Berdasarkan survey WQA APAC (2019), ditemukan hanya 27% perusahaan *start-up* yang menganggap perusahaannya tersebut gesit. Dalam hal ini perusahaan *start-up* sebanyak 50% menganggap budaya organisasi menjadi salah satu tantangan terbesar untuk beradaptasi dengan *agility*. Tidak hanya perusahaan saja yang harus lincah, pegawai *start-up* pun dituntut untuk lebih lincah dalam menyelesaikan pekerjaannya. *Workforce agility* merupakan kemampuan organisasi dalam merespon secara cepat atas perubahan lingkungan bisnis yang mengharuskan untuk bertindak proaktif terhadap perubahan (Sherehiy et al., 2014). Berkaitan dengan *agility*, fenomena yang terjadi saat ini yaitu adanya penilaian tes *learning agility* dalam rangkaian Rekrutmen Bersama BUMN 2024, dalam tes tersebut mayoritas pelamar mendapatkan skor rendah atau nilai yang tidak mereka harapkan (Hardiantoro & Afifah, 2024). Dengan adanya fenomena tersebut maka dapat disimpulkan mayoritas pelamar atau calon pegawai memiliki tingkat *agility* yang rendah atau kurang maksimal. Karyawan dengan *workforce agility* cenderung memiliki mentalitas yang positif terhadap perubahan dan lebih produktif dan akan membantu organisasi menghadapi perubahan pasar, teknologi, dan lingkungan bisnis.

Organisasi yang mampu menumbuhkan *employee engagement* yang tinggi maka akan memiliki dasar yang kuat untuk mengembangkan *workforce agility*, karena keterlibatan karyawan tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang positif tetapi menjadi katalisator atau mempercepat peningkatan ketangkasan organisasi. Karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaan akan lebih

terbuka terhadap perubahan dan inovasi karena merasa memiliki tanggung jawab terhadap kesuksesan organisasi dan menjadi pendorong terciptanya *workforce agility*.

Berdasarkan pemaparan tersebut maka tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh *employee engagement* terhadap *workforce agility* pada karyawan *start-up* di Indonesia. Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti merangkum pertanyaan penelitian yang dianggap mampu membedah pengaruh *employee engagement* pada *workforce agility* pada karyawan *start-up* di Indonesia, yaitu:

1. Bagaimana pengaruh *employee engagement* pada *workforce agility* pada karyawan *start-up* di Indonesia.
2. Bagaimana hubungan *employee engagement* pada *workforce agility* pada karyawan *start-up* di Indonesia.

2 KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Employee Engagement*

Employee engagement adalah hasil energi positif yang terdiri dari kognitif, energi positif serta emosional (Shuck et al., 2017). *Employee engagement* merupakan komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi (Baumark, 2004) atau seperangkat upaya yang melebihi tuntutan profesional pekerjaan pegawai (Saks, 2006). Menurut Wellins dan Concelman (dalam Endress & Mancheno-Smoak, 2008), *employee engagement* berdiri sebagai kekuatan yang berdampak pada motivasi karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja.

Employee engagement dikembangkan berdasarkan tiga dimensi, yaitu:

- a. Keterlibatan kognitif (*cognitive engagement*)
- b. Keterlibatan emosional (*emotional engagement*)
- c. Keterlibatan perilaku (*behavioral engagement*)

2.2 *Workforce Agility*

Bagian ini mencakup kajian pustaka seperti teori, konsep, dan/atau model yang relevan sebagai acuan untuk menjawab pertanyaan penelitian atau untuk menjawab tujuan penelitian. Kajian pustaka hendaknya memanfaatkan sumber referensi terbaru, terutama berupa jurnal ilmiah, disertasi, tesis, buku teks, dan bahan lain yang relevan.

Perusahaan dalam *Agility* untuk cepat beradaptasi dengan lingkungan menggunakan model produksi yang memiliki keuntungan bagi aset strategis perusahaan (Breu et al., 2001). *Workforce agility* adalah seperangkat keterampilan individu dalam mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang untuk menghadapi situasi sulit. Menurut Sherehiy dan Karwowski (2014), *workforce agility*, merupakan seperangkat keterampilan individu dalam mengambil tindakan cepat dan akurat dalam kondisi lingkungan yang tidak menentu. *Workforce agility* mengacu pada kemampuan organisasi dengan cepat dan fleksibel beradaptasi serta mengelola tenaga kerjanya terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan perusahaan (Ong & Mahazan, 2020).

Terdapat tiga dimensi *workforce Agility* yang dikembangkan oleh (Sherehiy et al., 2007), yaitu:

1. Proaktif
2. Adaptif
3. Resiliensi.

3 METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan penelitian ini yaitu pendekatan kuantitatif. Menurut Creswell (2008) penelitian kuantitatif yaitu pendekatan untuk menguji teori objektif dengan menguji hubungan antar variabel. Karena jumlah populasi penelitian tidak diketahui, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling*. Menurut Azwar (2015) teknik *non-probability sampling*

adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan kesempatan atau probabilitas yang sama kepada seluruh anggota populasi untuk terpilih menjadi sampel. Apabila jumlah pasti populasi penelitian tidak diketahui, maka penelitian menggunakan rumus *Cochran* (Sugiyono, 2016). Berdasarkan rumus tersebut maka didapatkan jumlah sampel minimal sebanyak 100 orang ($n = 10\%$). Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu regresi sederhana dengan populasi penelitian yaitu karyawan perusahaan *start-up* di Indonesia.

4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil

Model regresi linier sederhana dilakukan untuk melihat pengaruh *employee engagement* (X) terhadap *workforce agility* (Y).

Tabel 1. Pengujian Hipotesis Parsial

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
H1	Regression	4751.743	1	4751.743	118.786	< .001
	Residual	3920.846	98	40.009		
	Total	8672.589	99			

Berdasarkan Tabel 1 diperoleh hasil analisis regresi yang menunjukkan bahwa *p-value* yang diperoleh lebih kecil dari taraf *error* 5% ($p < 0.05$), sehingga dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel *employee engagement* memberi pengaruh yang signifikan terhadap *workforce agility*. Nilai Fhitung sebesar 118.768 akan dibandingkan dengan nilai F pada tabel distribusi F. Untuk $\alpha = 1\%$, diperoleh nilai F_{tabel} sebesar 3,398. Karena nilai F_{hitung} $118.768 > F_{tabel}$ 3,398, maka sebagaimana dasar pengambilan keputusan dalam uji F dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima atau dengan kata lain *employee engagement* memberi pengaruh yang signifikan terhadap *workforce agility*.

Besarnya pengaruh *employee engagement* terhadap *workforce agility* dapat diketahui dengan melakukan uji koefisien determinasi (*R Square*) dengan hasil pada tabel berikut:

Tabel 2. Kontribusi Variabel *Employee Engagement* (X) Terhadap *Workforce Agility* (Y)

Variabel	R	R Square	Adjusted R Square
X terhadap Y	0.740	0.548	0.543

Pada Tabel 2 dapat dilihat nilai R sebesar 0.740 dan bernilai positif yang berarti terdapat pengaruh positif *employee engagement* terhadap *workforce agility*, artinya semakin tinggi *employee engagement* pada karyawan maka semakin tinggi *workforce agility* yang ditampilkan oleh karyawan *start-up* di Indonesia. Koefisien determinan (*R square*) sebesar 0.548 artinya kontribusi variabel *employee engagement* terhadap *workforce agility* adalah sebesar 54,8%, sedangkan sisanya sebesar 45,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati di dalam penelitian ini.

Tabel 3 Pengujian Hipotesis Parsial

Model	Unstandardized	Standar Error	Standardized	t	P
(Intercept)	8.487	3363		2.254	< .013
Employee Experience	0.510	0.047	0.740	10.898	<.000

Tabel 3 menunjukkan informasi mengenai pengujian hipotesis secara parsial dan nilai koefisien regresi yang terbentuk. Pada model regresi linier sederhana hasil pengujian hipotesis baik secara simultan (uji F) dan secara parsial (uji t) akan memberikan hasil keputusan yang sama

dikarenakan jumlah variabel bebasnya hanya ada satu yaitu variabel *employee engagement*. Persamaan regresi yang diperoleh yaitu:

$$Y = 8.487 + 0.510X$$

Nilai *intercept* (konstanta) 8.487 pada persamaan menunjukkan bahwa apabila variabel *employee engagement* bernilai 0 maka *workforce agility* memiliki nilai 8,487. Selain itu, bisa juga diartikan jika tidak terdapat perubahan pada variabel *employee engagement* (konstan) maka rata-rata nilai variabel *workforce agility* adalah sebesar 8.487. Sementara itu nilai koefisien regresi 0.510 memiliki artian bahwa setiap peningkatan variabel *employee engagement* sebesar satu satuan maka akan menyebabkan peningkatan variabel *workforce agility* sebesar 0.510 satuan.

4.2 Pembahasan

Model regresi linier sederhana dilakukan untuk melihat pengaruh *employee engagement* (X) terhadap *workforce agility* (Y).

Perkembangan bisnis *start-up* di Indonesia saat ini telah mengalami lonjakan yang signifikan, fenomena tersebut didorong perkembangan teknologi informasi dan semangat kewirausahaan yang tinggi di kalangan generasi muda. Dukungan dari pemerintah, investor dan ekosistem *start-up* membantu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan *startup* di berbagai sektor, seperti teknologi layanan keuangan, *e-commerce*, edukasi dan kesehatan, lahirnya inkubator dan akselerator, tersedianya ruang kolaborasi, membawa pengetahuan dan pengalaman, serta jaringan yang luas bagi *start-up* untuk bersaing di tingkat global.

Di lingkungan *start-up* yang dinamis dan inovatif, keterlibatan karyawan penting untuk kesuksesan perusahaan. *Employee engagement* menciptakan fondasi yang kokoh untuk meningkatkan produktivitas yang tinggi, inovasi berkelanjutan, dan budaya kerja yang solid. Tidak hanya itu, karyawan yang terlibat secara aktif dengan pekerjaan mereka cenderung akan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan perusahaan dan berusaha untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, untuk itu perlu *workforce agility* sehingga karyawan tersebut dapat mengambil peran dalam pekerjaannya.

Hasil penelitian menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap *workforce agility* dengan nilai koefisien regresi 0.510, artinya setiap peningkatan skor *employee engagement* sebesar satu satuan, maka akan menyebabkan peningkatan skor *workforce agility* sebesar 0.510 satuan. Karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaannya akan lebih responsif terhadap perubahan, memiliki keinginan untuk belajar dan berkembang dan mampu menghadapi situasi yang tidak terduga. Kondisi tersebut tentunya akan memberikan kontribusi terhadap kemampuan organisasi ketika memberikan respon terhadap perubahan, baik perubahan pasar, teknologi dan kebutuhan konsumen dengan lebih selektif. *Employee engagement* tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, namun juga meningkatkan *workforce agility*. Perusahaan yang memiliki karyawan dengan *agile* akan dapat beradaptasi terhadap perubahan dan lonjakan pasar, merespon dengan cepat dan fleksibel terhadap permintaan konsumen. Pegawai yang lincah akan cenderung berperilaku proaktif, adaptif, serta generatif (Saad Mian & Saad Mian, 2017).

Hal tersebut dapat dilihat pada kemampuan adaptasi pegawai dan kemampuan untuk secara proaktif merespons perubahan dan mempersiapkan diri untuk menjadi lebih *agile*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin baik kelincahan tenaga kerja atau karyawan maka semakin optimal kinerjanya, sebaliknya jika kelincahan karyawan kurang baik, maka kinerjanya akan buruk (Ardian et al., 2023). Dengan demikian. Perusahaan-perusahaan *startup* di era *vuca*, dimana perubahan terjadi sangat cepat memerlukan ketangkasan dan adaptasi yang cepat dalam bekerja. *Workforce agility* adalah seperangkat keterampilan yang dimiliki individu untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang ketika menghadapi situasi sulit. Individu akan cenderung memilih cara yang paling efektif untuk merespon perubahan (Alavi & Aghakahni, 2020).

Workforce agility tidak hanya berarti sebagai fleksibilitas untuk beradaptasi terhadap perubahan, tetapi juga sebagai kemampuan untuk belajar dengan cepat, berinovasi, dan berkolaborasi

secara efektif dalam situasi yang serba cepat dan tidak pasti, juga mencakup kemampuan untuk menggabungkan *hardskill* dengan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Dengan demikian, untuk tercapainya *workforce agility* yang optimal diperlukan *employee engagement* dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi *workforce agility*, diantaranya:

1. Kepemimpinan yang adaptif yang mendukung inovasi, pemberdayaan karyawan dan memfasilitasi kolaborasi
2. Budaya yang mendorong eksperimen, belajar dari kegagalan dan menghargai ide-ide baru
3. Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, memberikan masukan dan merasa dihargai
4. Keterampilan yang relevan dan kemampuan untuk belajar dengan cepat
5. Komunikasi yang efektif
6. Teknologi dan infrastruktur yang mendukung sehingga dapat memfasilitasi setiap karyawan untuk berkolaborasi, memberikan akses informasi dan bekerja secara fleksibel.

5 SIMPULAN

Simpulan dari penelitian ini adalah *employee engagement* mendapati pengaruh yang signifikan terhadap *workforce agility*, nilai $F_{hitung} 118.768 > F_{tabel} 3,398$, artinya *employee engagement* memberi pengaruh yang signifikan terhadap *workforce agility*. Penelitian ini dapat berdampak pada *employee engagement* yang berkontribusi terhadap *workforce agility* sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan, memperbaiki lingkungan kerja, meningkatkan kesejahteraan karyawan, meningkatkan daya saing *start-up*, meningkatkan loyalitas karyawan dan menjadi dasar pengembangan kebijakan dan program organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, S., & Aghakhani, H. (2023). Identifying the effect of green human resource management practices on lean-agile (LEAGILE) and prioritizing its practices. *International journal of productivity and performance management*, 72(3), 599-624.
- Annur, C., M. (2024). *10 Negara dengan Jumlah Startup Terbanyak di Dunia (11 Januari 2024)*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2024/01/11/indonesia-negara-dengan-startup-terbanyak-ke-6-di-dunia-awal-2024>.
- Ardian, D., Nurhayati, M., & Madris, M. (2023). Influence of Compensation Procedural Fairness and Employee Engagement on Workforce Agility and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Applied Management and Business*, 1(2), 95-104.
- 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.
- Azwar S. (2015). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Baumark, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success (report of a Hewitt Associates/Michael Treacy study). *Workspan*, 47(11), 48-52.
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information technology*, 17, 21-31.
- Creswell, J.W. (2008). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Singapore: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Endres, G. M., & Mancheno-Smoak, L. (2008). The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement. *Organization Development Journal*, 26(1). 69-78.
- Gallup. (2021). State of the Global Workplace: 2021 Report. *Workplace Insights*. <https://www.gallup.com/workplace/insights.aspx>
- Hardiantoro, A. & Afifah, M. N. (2024). *Nilai Tes Online Tahap 2 Rekrutmen Bersama BUMN 2024 di Atas Standar Belum Tentu Lolos, Apa Pertimbangan Lainnya?.*

- <https://www.kompas.com/tren/read/2024/05/29/193000165/nilai-tes-online-tahap-2-rekrutmen-bersama-bumn-2024-di-atas-standar-belum?page=all>
- Mediana. (2023). *Karyawan di Indonesia Paling Loyal terhadap Perusahaan*. <https://www.kompas.id/baca/ekonomi/2023/06/22/karyawan-di-indonesia-dinilai-memiliki-tingkat-kedekatan-lebih-baik-dengan-tempat-kerjanya>
- Mian, S. S., & Mian, M. S. (2017). Impact of high performance work practices (HPWPs) on the employee agility. Dalam *10th International Conference on Law, Business, Marketing and Education (LBME-17)*. Pattaya (Thailand) Dec (pp. 27-28).
- Mutia, A.C. (2023). *10 Negara dengan Jumlah Startup Terbanyak di Dunia*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/06/14/indonesia-masuk-jajaran-negara-dengan-startup-terbanyak-dunia-berapa-jumlahnya>
- Ong, J. O., & Mahazan, M. (2020). Strategi pengelolaan sdm dalam peningkatan kinerja perusahaan berkelanjutan di era industri 4.0. *Business Economic, Communication, and Social Sciences Journal (BECOSS)*, 2(1), 159-168.
- Putri, D. L., Dzulfaroh, A. N. (2024). Ramai di Media Sosial, Bagaimana Penilaian Tes Learning Agility Rekrutmen BUMN?. *Kompas.com*. <https://www.kompas.com/tren/read/2024/05/27/190000865/ramai-di-media-sosial-bagaimana-penilaian-tes-learning-agility-rekrutmen?page=all>
- Raharja, I., Purwana, D., & Sariwulan, T. (2021). Quality of Work Life Towards Organizational Agility Through Millennial Employee Work Engagements as Mediation. Dalam *Proceedings of the 2nd Borobudur International Symposium on Humanities and Social Sciences, BIS-HSS 2020*.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of industrial ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr, T. G. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953-977.
- Shuck, B., Nimon, K., & Zigarmi, D. (2017). Untangling the predictive nomological validity of employee engagement: Partitioning variance in employee engagement using job attitude measures. *Group & Organization Management*, 42(1), 79-112.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- WPQ Asia Pasific. (2019). *Sudahkah Organisasi Anda Menjadi "Organizational Agility" Di Tahun 2020?*. <https://wqa-apac.com/sudahkah-organisasi-anda-menjadi-organizational-agility-di-tahun-2020/>