

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Workforce Agility*

2.1.1 Definisi *Workforce Agility*

Beberapa penelitian terdahulu menjelaskan konsep *workforce agility* melalui perspektif kemampuan, sikap, dan perilaku tenaga kerja (Muduli & Pandya, 2018). Menurut perspektif kemampuan tenaga kerja, Zhang dan Sharifi (2000) mendefinisikan *workforce agility* sebagai tenaga kerja yang memiliki visi yang luas dan kemampuan tenaga kerja tersebut untuk mengatasi perubahan dengan menangkap manfaat dari kondisi dinamis tersebut. Kemudian, berdasarkan perspektif sikap tenaga kerja, Plonka (1997) menjelaskan bahwa *workforce agility* merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pembelajaran dan pengembangan diri, kemampuan pemecahan masalah yang baik, nyamanan dengan perubahan, gagasan baru, dan teknologi baru, dan kemampuan tenaga kerja untuk menghasilkan gagasan inovatif dan selalu siap menerima tanggung jawab baru. Berdasarkan perspektif perilaku tenaga kerja, Dyer dan Shafer (2003) mendefinisikan *workforce agility* sebagai perilaku proaktif, adaptif, dan generatif dari tenaga kerja. Dalam penelitian lain, Sherehiy (2008) mendefinisikan *workforce agility* sebagai kemampuan tenaga kerja untuk secara proaktif beradaptasi dan merespon perubahan pasar yang tiba-tiba dan tidak terduga. Definisi serupa disampaikan juga oleh Alavi, et al (2014) yang mendefinisikan *workforce agility* sebagai kemampuan tenaga kerja dalam menangani dan menanggapi perubahan dengan beradaptasi secara cepat terhadap perubahan dan kondisi baru yang tercipta karena perubahan tersebut.

Dalam penelitian ini, konsep *workforce agility* akan ditinjau melalui perspektif perilaku tenaga kerja yang dapat diamati di tempat kerja, peneliti menggunakan teori Sherehiy (2008) yang mendefinisikan *workforce agility* sebagai kemampuan tenaga kerja untuk secara proaktif beradaptasi dan merespon perubahan pasar yang tiba-tiba dan tidak terduga. Berdasarkan konsep *workforce agility* berdasarkan perspektif perilaku tenaga kerja,

Sherehiy & Karowski (2014) dan Alavi, et al (2014) mengelompokkan tenaga kerja yang *agile* dalam tiga dimensi, yaitu perilaku proaktif, adaptif, dan *resilience*.

2.1.2 Dimensi *Workforce Agility*

Berdasarkan Sherehiy & Karowski (2014) dan Alavi, et al (2014), terdapat tiga dimensi *workforce agility*, yaitu:

1. Proaktif

Dimensi proaktif ini merujuk pada situasi di mana tenaga kerja memulai kegiatan yang memberikan dampak positif pada lingkungan yang berubah. Perilaku proaktif ini mencakup perilaku mengantisipasi masalah yang berkaitan dengan perubahan, menginisiasi aktivitas menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan perubahan, dan aktivitas yang meningkatkan kinerja, dan menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan perubahan.

2. Adaptif

Dimensi adaptif ini merujuk pada perilaku mengubah atau memodifikasi diri atau perilaku untuk menyesuaikan diri dengan lebih cocok dengan lingkungan baru. Perilaku adaptif ini mencakup kemampuan adaptasi interpersonal dan budaya ketika berinteraksi dengan individu yang memiliki latar belakang dan pengalaman yang berbeda. Selain itu, perilaku adaptif ini mencakup kemauan individu untuk terus mempelajari keterampilan, tugas, teknologi, dan prosedur baru. Kemudian, perilaku adaptif ini ditunjukkan dengan fleksibilitas profesional individu, yaitu kemampuan individu mengasumsikan beberapa peran, dengan mudah berubah dari peran satu ke peran lainnya, kemampuan serta kompetensi kompetensi individu untuk bekerja secara simultan dalam berbagai tugas yang berbeda di tim yang berbeda.

3. *Resilience*

Dimensi *resilience* atau ketangguhan ini merujuk pada kemampuan individu untuk tetap berfungsi secara efisien ketika

berada di bawah tekanan, meskipun dihadapkan pada lingkungan yang berubah, atau ketika strategi yang dilakukan untuk menyelesaikan masalah telah gagal. Dimensi *resilience* ini mencakup sikap positif individu terhadap perubahan, kemampuan toleransi individu terhadap situasi yang tidak pasti dan tak terduga, perbedaan pendapat, dan pendekatan, dan kemampuan individu untuk mentoleransi situasi yang menimbulkan stres dan mengatasi stres dengan baik.

2.1.3 Faktor yang Mempengaruhi *Workforce Agility*

Workforce agility dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal individu. Beberapa faktor internal yang dapat mempengaruhi individu diantaranya kepribadian individu, penelitian sebelumnya menemukan bahwa kepribadian *openness to experience* dan *extraversion* memiliki efek positif terhadap *workforce agility* (Engeser & Langens, 2010; Feist, 1998; Chiang et al., 2017). Penelitian lain menemukan faktor internal individu seperti *psychological empowerment* (Muduli, 2017).

Selain faktor internal di atas, *workforce agility* juga dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal individu, penelitian sebelumnya menemukan bahwa faktor eksternal seperti *talent management* (Harsch & Festing, 2020), kualitas komunikasi dan informasi organisasi (Cai, et al., 2018), strategi otonomi dan kolaborasi perusahaan (Sherehiy & Karwowski, 2014), *teamwork* dan *empowering leadership* (Saputra et al., 2022), *digital competency*, *employee empowerment*, dan *knowledge sharing* (Shern, et al., 2022), *Flexible Work Arrangements* (Sheffield & Lemetayer, 2013), *Job enrichment and enlargement*, *self-management teams*, *quality circles*, *suggestions systems* (Sumukadas & Sawhney, 2004), *Technology and Digitalization* (Hadjieleias, 2022), dan *Organizational Culture* (Felipe, 2017) dapat mempengaruhi tingkat *workforce agility* tenaga kerja.

2.1.4 Dampak dari *Workforce Agility*

Dampak yang diberikan *workforce agility* cukup beragam, Plonka (1997) mengamati bahwa *workforce agility* memunculkan sikap senantiasa

belajar dan mengembangkan diri, *problem solver* yang baik, nyaman dengan perubahan dan teknologi baru, inovatif, dan selalu siap untuk mengambil tanggung jawab baru. Dalam beberapa penelitian lainnya, ditemukan *workforce agility* dapat meningkatkan emotional engagement (Rietze & Zacher, 2022), Employee engagement and retention (Azmy, 2021), percepatan inovasi (Franco & Landini, 2022) pada tenaga kerja. Selain itu, *workforce agility* dapat berdampak pada organisasi, seperti pada kesuksesan project kerja (Sheffield & Lemetayer, 2013), efektivitas pemecahan masalah dan budaya organisasi positif (Ajaonkar, 2022), *Cost Efficiency and Risk Management* (Qin & Nembhard, 2010), *Market Leadership* (Muduli, 2013), dan dapat juga meningkatkan pertumbuhan bisnis dalam pasar yang dinamis (Gehani, 1995) dan meningkatkan produktivitas organisasi (Goldman, et al., 1995).

2.2 Stres Kerja

2.2.1 Definisi Stres Kerja

Konsep stres pertama kali dikembangkan oleh Cannon pada tahun 1914, konsep tersebut dikenal dengan "*the fight-or-flight response*". Dalam konsepnya tersebut Cannon menyatakan bahwa stres merupakan gangguan homeostasis yang menyebabkan perubahan pada keseimbangan fisiologis yang dihasilkan dari adanya stimulus terhadap fisik maupun psikis (Bartlett, 1998). Seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan, konsep mengenai stres ini bermunculan. Dari sekian banyaknya teori mengenai stres, terdapat tiga model pendekatan stres secara umum, yaitu stres model stimulus (rangsangan), stres model respon, dan stres model transaksional (Bartlett, 1998; Lyon, 2012).

Dalam penelitian ini konsep stres akan ditinjau melalui pendekatan stres model transaksional, stres model ini menekankan pada peranan penilaian individu terhadap penyebab stres yang mana akan menentukan respon individu tersebut (Staal, 2004). Salah satu tokoh paling terkenal dalam teori ini adalah Lazarus dan Folkman. Dalam penelitiannya, Lazarus (1966) mendefinisikan stres sebagai penilaian signifikan individu atas pengalaman individu tersebut dengan lingkungannya yang dinilai sebagai beban atau

melebihi kapasitas individu tersebut untuk menanganinya. Mendukung teori sebelumnya, Lazarus dan Folkman (1984) menyatakan bahwa stres adalah hubungan antara individu dengan lingkungannya yang dievaluasi oleh seseorang sebagai tuntutan atau ketidakmampuan dalam menghadapi situasi yang membahayakan atau mengancam kesehatan.

Dalam konsep teori stres model transaksional ini yang menjadi sumber stres pada individu merupakan suatu peristiwa atau situasi yang melebihi kemampuan pikiran atau tubuh individu saat berhadapan dengan sumber stres tersebut. Ketika individu mengalami peristiwa atau situasi tersebut, individu akan melakukan *appraisal* (penilaian) dan *coping* (penanggulangan), yang kemudian akan menunjukkan dampak dari suatu peristiwa atau situasi tertentu terhadap individu (Gaol, 2016). Atau dengan kata lain, stres adalah hasil transaksional antara individu dengan penyebab stres yang melibatkan proses pengevaluasian (Dewe et al., 2012).

Dalam konteks pekerjaan, Cox (1993) mendefinisikan stres ini sebagai keadaan psikologis individu yang merupakan bagian dari proses interaksi antara individu dan lingkungan kerja mereka. Dalam penelitian lain Leka, Griffith, & Cox (2003) mendefinisikan stres dalam pekerjaan ini sebagai suatu respons individu saat dihadapkan pada tuntutan dan tekanan kerja yang melebihi pengetahuan dan kemampuan individu, serta mendorong kemampuan individu untuk mengatasi tuntutan dan tekanan tersebut. Kemudian dalam penelitian lainnya, Cox & Griffiths (2010) mendefinisikan stres kerja adalah penurunan kesehatan mental dan fisik individu yang disebabkan oleh efek jangka pendek (*strains*) atau jangka panjang (*stresses*) dari pengalaman psikologis individu dan tuntutan tempat kerja. Cox (1993) menyatakan terdapat sebelas dimensi dari stres kerja, yaitu *organizational function and culture, role in organization, career development, decision latitude and control, interpersonal relationship and work, home-work interface, change, job content, task design, workload and workplace, work schedule*. Hasil penelitian Cox mengenai stres kerja dan dimensinya tersebut kemudian dikembangkan oleh Cousin, et al. (2004) yang kemudian

menemukan bahwa terdapat enam dimensi untuk mengetahui stres kerja karyawan, yaitu *demands, control, support, relationship, role, change*.

2.2.2 Dimensi Stres Kerja

Berdasarkan penelitian Cousin, et al. (2004) terdapat enam dimensi stres kerja, yaitu:

1. *Demands*, dimensi ini mencakup permasalahan *workload, work pattern, dan work environment*.
2. *Controls*, dimensi ini mencakup seberapa banyak kendali yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
3. *Support*, dimensi ini mencakup dorongan, dukungan, dan sumber daya yang diberikan oleh organisasi, manajemen, dan rekan kerja.
4. *Relationship*, dimensi ini mencakup perilaku kerja yang positif untuk menghindari konflik dan mengatasi perilaku yang tidak dapat diterima.
5. *Role*, dimensi ini mencakup pemahaman karyawan mengenai peran mereka dalam organisasi dan apakah organisasi memastikan bahwa peran tersebut tidak bertentangan.
6. *Change*, dimensi ini mencakup bagaimana perubahan dalam organisasi dikelola dan dikomunikasikan dalam organisasi.

2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja

Dalam publikasi WHO pada tahun 2003, Leka, Griffiths, & Cox (2003) merangkum beberapa faktor yang dapat menyebabkan stres kerja. Dalam publikasi tersebut, faktor yang menyebabkan stres kerja dibedakan menjadi dua, yaitu *work content* dan *work context*.

Faktor penyebab stres kerja berdasarkan kategori *Work Content*:

1. Tugas-tugas yang monoton, kurang merangsang, dan tidak memiliki makna,
2. Kurangnya variasi dalam pekerjaan,
3. Tugas yang tidak menyenangkan
4. Tugas yang tidak disukai,
5. Terlalu banyak atau terlalu sedikit pekerjaan,

6. Bekerja di bawah tekanan waktu,
7. Jadwal kerja yang ketat dan tidak fleksibel,
8. Jam kerja yang panjang,
9. Jam kerja yang tidak terduga,
10. Sistem shift yang buruk,
11. Kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan,
12. Kurangnya kontrol.

Faktor penyebab stres kerja berdasarkan kategori *Work Context*:

1. Ketidakamanan kerja,
2. Kurangnya prospek promosi,
3. Promosi yang kurang sesuai atau terlalu berlebihan,
4. Pekerjaan dengan,
5. nilai sosial rendah,
6. Skema pembayaran berdasarkan hasil kerja,
7. Sistem evaluasi kinerja yang tidak jelas atau tidak adil,
8. Terlalu terampil atau kurang terampil untuk pekerjaan tersebut,
9. Peran yang tidak jelas,
10. Peran yang bertentangan dalam pekerjaan yang sama,
11. Tanggung jawab terhadap orang lain,
12. Terus-menerus menangani orang lain dan masalah mereka,
13. Pengawasan yang tidak memadai, tidak memperhatikan, atau tidak mendukung,
14. Hubungan buruk dengan rekan kerja,
15. Pelecehan, intimidasi, dan kekerasan,
16. Pekerjaan yang terisolasi atau sendirian,
17. Tidak ada prosedur yang disepakati untuk menangani masalah atau keluhan,
18. Komunikasi yang buruk,
19. Kepemimpinan yang buruk,
20. Kurangnya kejelasan tentang tujuan dan struktur organisasi,
21. Tuntutan pekerjaan yang bertentangan dengan kehidupan pribadi,
22. Kurangnya dukungan untuk masalah rumah tangga di tempat kerja,

23. Kurangnya dukungan untuk masalah pekerjaan di rumah.

Pada penelitian stres kerja yang secara spesifik menggunakan subjek karyawan Generasi Z, ditemukan bahwa stres kerja pada karyawan Generasi Z dapat dipengaruhi/disebabkan oleh beberapa faktor, Hamdali & Liswandi (2023) menemukan *job insecurity* dan kelebihan beban kerja dapat menyebabkan stres kerja pada karyawan Generasi Z, dalam penelitian yang sama mereka juga menemukan bahwa kondusifitas lingkungan kerja seperti tidak adanya suara bising, pencahayaan yang cukup, sirkulasi udara yang baik, suhu ruangan yang tidak terlalu panas atau terlalu dingin, serta sarana dan prasarana kerja yang memadai dapat mengurangi tingkat stres kerja karyawan generasi Z.

2.2.4 Dampak dari Stres Kerja

Masih dalam publikasi WHO pada tahun 2003, Leka, Griffiths, & Cox (2003) merangkum beberapa dampak dari stres kerja. Dalam publikasi tersebut, dampak dari stres kerja dibedakan menjadi dua kategori, yaitu dampak terhadap individu dan dampak terhadap organisasi.

Dampak stres kerja terhadap individu:

1. Individu menjadi mudah tersinggung
2. Individu menjadi tidak dapat bersantai atau berkonsentrasi
3. Mengalami kesulitan berpikir logis dan kesulitan mengambil keputusan
4. Individu jadi kurang menikmati pekerjaan mereka dan merasa kurang berkomitmen terhadap pekerjaannya
5. Merasa lelah, depresi, dan cemas
6. Mengalami kesulitan tidur/gangguan tidur
7. Mengalami gangguan fisik, seperti: penyakit jantung, gangguan pada sistem pencernaan, peningkatan tekanan darah, sakit kepala, gangguan muskuloskeletal (seperti nyeri pinggang dan gangguan ekstremitas atas).

Dampak stres kerja terhadap organisasi:

1. Meningkatnya ketidakhadiran

2. Penurunan komitmen dalam bekerja
3. Meningkatkan *turnover*
4. Mengganggu kinerja dan produktivitas
5. Meningkatkan praktik kerja yang tidak aman dan meningkatkan tingkat kecelakaan
6. Meningkatnya keluhan dari klien dan pelanggan
7. Berdampak buruk pada perekrutan staf
8. Meningkatkan tanggung jawab terhadap tuntutan dan tindakan hukum dari pekerja yang stres
9. Merusak citra organisasi baik di kalangan pekerjanya maupun secara eksternal

Pada penelitian stres kerja yang secara spesifik menggunakan subjek karyawan Generasi Z, ditemukan bahwa stres kerja dapat mempengaruhi beberapa faktor diantaranya, penelitian Triyandhiningsih (2023) menemukan stres kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan karyawan generasi Z di Jawa Barat. Dalam penelitian lain, ditemukan bahwa stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *turnover intention* karyawan generasi Z (Sayida, Latief, & Hadiyanti, 2023; Nurramadhania, & Idulfilastri, 2023). Kemudian, Wulur & Mandagi (2023) mengatakan terlalu banyak beban dan stres kerja ini dapat menyebabkan penurunan produktivitas, kepuasan kerja, dan meningkatkan *turnover intention*. Hal serupa juga ditemukan oleh Lestari & Setyaningrum (2024) bahwasannya stres kerja ini secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Z.

2.3 Kerangka Pemikiran

Angkatan kerja Indonesia saat ini mulai dimasuki dan akan didominasi oleh tenaga kerja dari Generasi Z (Waworuntu et al., 2020). Generasi Z sendiri merupakan generasi kelahiran antara tahun 1995 hingga tahun 2010 (Syafei, et al., 2023; Seemiller & Grace, 2016; Koulopoulos & Keldsen, 2016). Ada dua permasalahan Generasi Z yang akan dibahas dalam penelitian ini. Yang pertama, berdasarkan penelitian Fitri, et al (2023) generasi ini memiliki keinginan yang rendah untuk mencoba hal-hal baru

berkenaan dengan pekerjaan mereka, sehingga mereka takut untuk mengambil risiko, dan memiliki keinginan yang rendah untuk mencari informasi terkait pekerjaan yang dilakukannya. Selain itu, penelitian Ludwig *et al.* (2020) menemukan bahwa Generasi Z ini memiliki resiliensi yang lebih rendah daripada generasi sebelumnya. Yang kedua, berdasarkan hasil survei Alvira Research Institute (2022) didapatkan bahwasannya sebesar 40% responden Generasi Z merasa sangat stres, 23,3% merasa cemas, dan 5% merasa khawatir.

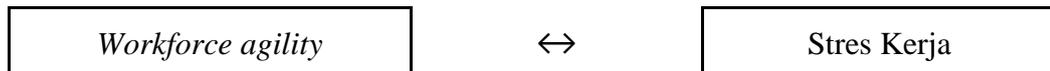
Disisi lain, pada saat ini umat manusia berada pada era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), yaitu era di mana perubahan terjadi dengan cepat, rumit, dan tidak menentu. Salah satu aspek yang terdampak besar dari era VUCA ini adalah tempat kerja (Luthans & Broad, 2020). Salah satu dampak dari era VUCA di tempat kerja adalah meningkatkan stres kerja karyawan (Dima, G., et al., 2021). Dan untuk mengatasinya, organisasi perlu menciptakan agile organization (Dhillon, R., & Nugten, Q. 2020; Dima, G., et al., 2021), yang mana hal tersebut dibangun oleh *workforce agility* karyawan di dalamnya (Goldman & Nagel, 1993).

Workforce agility sendiri merupakan kemampuan tenaga kerja untuk secara proaktif beradaptasi dan merespon perubahan pasar/lingkungan yang tiba-tiba dan tidak terduga (Sherehiy, 2008). Menurut Sherehiy & Karowski (2014) Individu yang memiliki kemampuan *workforce agility* yang baik menunjukkan tiga perilaku, yaitu proaktif, adaptif, dan *resilience*. Adaptif merupakan tindakan individu untuk senantiasa melakukan kegiatan untuk menghadapi perubahan lingkungan, baik dengan mengantisipasi, berinisiatif, ataupun meningkatkan kinerja untuk mengantisipasi masalah yang berkaitan dengan perubahan di tempat kerja. Selanjutnya perilaku adaptif merupakan tindakan individu untuk senantiasa menyesuaikan dirinya dengan perubahan lingkungan, baik dengan perubahan tugas dan prosedur pekerjaan maupun perubahan lingkungan sosial di dalam pekerjaan. Dan terakhir, perilaku *resilience* yaitu kemampuan individu untuk tetap berfungsi secara efisien ketika berada di bawah tekanan, meskipun dihadapkan pada lingkungan yang

berubah, atau ketika strategi yang dilakukan untuk menyelesaikan masalah telah gagal.

Selain dapat membantu organisasi dan karyawan dalam menghadapi perubahan, perilaku-perilaku *agility* tersebut diprediksikan dapat mengurangi tingkat stres kerja pada karyawan. Stres kerja disini dapat kita pahami sebagai suatu respons individu saat dihadapkan pada tuntutan dan tekanan kerja yang melebihi pengetahuan dan kemampuan individu (Leka, Griffith, & Cox, 2003). Terdapat dua jenis stres, yaitu *eustress* dan *distress*, *eustress* merupakan stres yang berdampak positif pada kinerja dan kesehatan individu, sedangkan *distress* merupakan stres yang berdampak negatif pada kinerja, kesehatan, dan menimbulkan gangguan pada individu.

Kemampuan *workforce agility* karyawan yang mencakup perilaku mempelajari hal baru, mampu menyesuaikan diri dengan perubahan sistem dan lingkungan kerja dan mampu bertahan ketika berada di bawah tekanan, diprediksikan dapat membantu individu dalam mempersepsikan stimulus tuntutan dan tekanan kerja sebagai *eustress*, sehingga tuntutan dan tekanan kerja tersebut tidak menyebabkan kesulitan dan gangguan pada individu, namun mendorong individu untuk meningkatkan kinerjanya dalam bekerja.



2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis pada penelitian ini adalah “Terdapat hubungan antara *workforce agility* dan stres kerja generasi Z di Jabodetabek”.

Sedangkan hipotesis statistik dalam penelitian ini adalah:

H0: Tidak terdapat hubungan antara *workforce agility* dan stres kerja generasi Z di Jabodetabek.

H1: Terdapat hubungan negatif antara *workforce agility* dan stres kerja generasi Z di Jabodetabek.