

EKOBISSMAN

Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kemampuan *Workforce Agility* Pegawai Dimoderasi Budaya Organisasi (Studi Kasus Di Ditjen Aptika)

(The Effect Of Organizational Motivation And Commitment On Employees' Workforce Agility Ability In Organizational Culture Moderation (Case Study at the Directorate General of Aptika)

Submit: Juli 2024

Review: Agustus 2024

Accepted: Agustus 2024

Publish: Agustus 2024

Hardrianus Mada Daipraing Goo¹; Seta A. Wicaksana²; Lies Putriana³

Abstrak

Penelitian bertujuan untuk mengetahui motivasi dan komitmen organisasi terhadap *workforce agility* pegawai. Subjek penelitian adalah pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Aptika. Metode penelitian yang digunakan adalah metode asosiasi kausal. Pengumpulan data menggunakan penelitian kepustakaan (*library research*) dan penelitian lapangan (*field research*) yang terdiri dari wawancara (*interview*), pengamatan langsung (*observation*), dan kuesioner. Analisis data dilakukan secara deskriptif dan *Structural Equation Model (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kemampuan *workforce agility* pegawai. Sedangkan budaya organisasi tidak mempengaruhi motivasi terhadap kemampuan *workforce agility* pegawai.

Kata Kunci: Motivasi, Komitmen, Budaya Organisasi, Ditjen Aptika

Abstract

The research aims to determine the motivation and commitment of organizations to employee *workforce agility*. The subjects of the study were employees within the Directorate General of Aptika. The research method used is the causal association method. Data collection uses library research and field research consisting of interviews, observations, and questionnaires. Data analysis was carried out descriptively and *Structural Equation Model (SEM)*. The results showed that organizational motivation and commitment affect the ability of employee *workforce agility*. While organizational culture does not affect motivation for employee *workforce agility*.

Keywords : Motivation, Commitment, Organizational Culture, Directorate General of Aptika

Kode JEL:

¹ Kementerian Komunikasi dan Informasi; handrimdg@gmail.com

² Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila; wicaksanaseta@gmail.com

³ Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila; putrianalies@gmail.com

1. Pendahuluan

Salah satu area perubahan dalam kegiatan reformasi birokrasi di Kementerian Kominfo yaitu merubah mental aparatur. Fokusnya adalah mengelola perubahan dan mekanisme sistem kerja, pola pikir, dan budaya kerja. Pemerintah telah menerbitkan kebijakan terkait penyederhanaan birokrasi, sistem kerja instansi pemerintah, jam kerja pegawai, dan core values ASN yang di berlakukan di seluruh instansi pemerintahan pusat dan daerah. Dampak selanjutnya dari kebijakan tersebut di lingkungan di Kementerian Kominfo terjadi perubahan peraturan terkait struktur organisasi, sistem kerja WFH/WFO/WFS, dan tim kerja yang sesuai dengan sistem kerja pemerintahan dan internalisasi core values ASN yang selanjutnya diterapkan di seluruh unit kerja, termasuk Ditjen Aptika.

Dalam pelaksanaannya, penyesuaian sistem kerja mencakup mekanisme kerja dan proses bisnis. Mekanisme kerja yang digunakan sebagai acuan dalam pengaturan alur pelaksanaan tugas terdiri dari kedudukan, penugasan, pelaksanaan tugas, pertanggungjawaban pelaksanaan tugas, pengelolaan kinerja, dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Sementara penyusunan proses bisnis merupakan acuan bagi instansi pemerintah untuk menggambarkan hubungan kerja yang efektif dan efisien antar unit organisasi sehingga tercipta sistem kerja yang agiliti.

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, keyakinan, asumsi, dan norma-norma yang diikuti oleh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku. Penyederhanaan birokrasi di Ditjen Aptika menjadi workforce agility karena adanya perubahan budaya lingkungan bisnis, kompleksitas birokrasi, dan tuntutan masyarakat. Perlu memiliki adaptasi cepat dan fleksibel, meningkatkan produktivitas, memberikan layanan berkualitas dan tepat waktu, serta memenuhi kebutuhan SDM yang lebih fleksibel. Reformasi birokrasi dan kolaborasi antar tim kerja akan meningkatkan responsifitas, fleksibilitas, dan inovasi organisasi dalam menghadapi perubahan di era globalisasi dan digitalisasi.

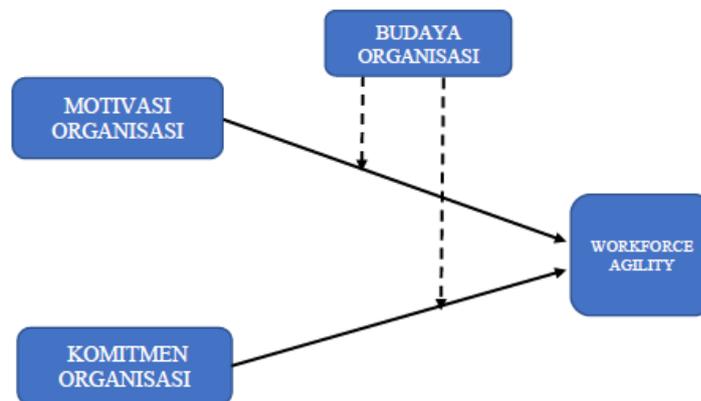
Fenomena masalah terkait kebijakan penyederhanaan birokrasi, perubahan sistem kerja dan core values ASN adalah kekurangan persiapan workforce dalam menghadapi perubahan yang cepat dan serentak penerapannya. Salah satu masalah adalah ketidaksesuaian tugas dengan jabatan fungsional yang diberikan atau adanya perubahan dari mindset pejabat struktural menjadi pejabat fungsional. Fenomena ketidaksesuaian tersebut terjadi kepada para Pejabat Fungsional yang berasal dari Pejabat Struktural hasil penyetaraan. Contohnya, seorang Analis Kebijakan seharusnya menangani tugas terkait kebijakan pemerintah, tetapi diberi peran dan tanggung jawab terkait pertanggungjawaban keuangan dan anggaran. Masalah lainnya adalah tanggung jawab yang diberikan kepada fungsional tidak sesuai dengan keterampilan dan pengetahuan mereka sebelumnya, semula menjadi pegawai yang mengatur dan memimpin kemudian beralih menjadi pegawai dengan tugas mandiri sebagai fungsional. Banyak pejabat fungsional penyetaraan merasa hasil kerja mereka tidak sesuai dengan kegiatan yang dinilai. Selain itu, ada ketidakpastian dalam penilaian kinerja dan kesempatan untuk naik jabatan. Penerapan sistem kerja baru juga masih terasa seperti birokrasi berjenjang rasa struktural.

2. Metodologi

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode asosiasi kausal serta menggunakan pendekatan kuantitatif.

2.1. Pengembangan Model

Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah asosiasi kausal dengan pendekatan kuantitatif. Metode asosiasi kausal adalah penelitian yang digunakan untuk membuktikan sejauh mana hubungan antara dua variabel atau lebih. Hubungan kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat. Dalam penelitian ini terdapat variabel independen (yang memengaruhi) dan dependen (dipengaruhi). Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan dalam penelitian yang menggunakan data berupa angka-angka untuk menganalisa hubungan antar variabel (Sugiyono, 2014). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi, komitmen organisasi, terhadap workforce agibility dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Maka dapat dibuat kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

2.1.1. Permasalahan Pokok

Permasalahan pokok pada penelitian ini terkait pada motivasi terhadap workforce agility, komitmen terhadap workforce agility, motivasi terhadap workforce agility dengan budaya organisasi sebagai moderasi, dan komitmen terhadap workforce agility dengan budaya organisasi sebagai moderasi.

2.1.2. Variabel Motivasi Organisasi terhadap Workforce Agility

Adebisi Sunday Adebayo dan Olalekan Abdul Lateef (2020) tentang "Employee motivation and work agility. Hasil dari penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara motivasi karyawan dengan work agility di sektor publik di Nigeria. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi karyawan, semakin tinggi pula tingkat work agility yang mereka miliki. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti dukungan manajemen, pengakuan dan reward, serta lingkungan kerja yang kondusif, memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan dan work agility mereka.

2.1.3. Variabel Komitmen Organisasi terhadap Workforce Agility

Rizky, F. A., & Arumsari, F. (2021). The Effect of Motivation, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Workforce Agility of Non-PNS Employees in the Public Service Agency, di peroleh kesimpulan motivasi, budaya organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kelincahan tenaga kerja pada pegawai non-PNS di Badan Layanan Umum (BLU).

2.1.4. Variabel Budaya Organisasi Memoderasi terhadap Motivasi Organisasi terhadap Workforce Agility

Penelitian oleh Hernawaty, Muclis Syahrini, (2022) yang membahas pengaruh pengelolah ketangkasan tenaga kerja melalui kepemimpinan birokrasi dan budaya organisasi dalam layanan public yang di mediasi oleh pemberdayaan psikologis di peroleh kesimpulan pada penelitian tersebut bahwa kepemimpinan birokrasi yang efektif dan budaya organisasi yang mendukung kontribusi pada pemberdayaan psikologi karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kelincahan tenaga kerja dalam layanan publik.

2.1.5. Variabel Budaya Organisasi Memoderasi terhadap Komitmen Organisasi terhadap Workforce Agility

Teguh Widodo, Aseri Laksmi Riani, Nur Wening, Muhammad Rizqi Saifufuddin (2023) yang membahas hubungan komitmen organisasi dan keterlibatan kerja terhadap ketangkasan kerja pegawai pada kondisi perubahan organisasi PT. XYZ, di peroleh kesimpulan penelitian yang pertama terdapat pengaruh signifikan dan positif komitmen organisasi terhadap ketangkasan kerja, kedua keterlibatan kerja juga berpengaruh signifikan dan positif terhadap kelincahan tenaga kerja dan ketiga komitmen organisasi dan keterlibatan kerja mempunyai pengaruh terhadap kelincahan kerja.

2.2. Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan dua sumber data untuk memperoleh hasil yang diinginkan. kedua sumber data itu adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan. Penelitian lapangan termasuk wawancara, pengamatan langsung dan kuesioner.

2.3. Metode Analisis

Metode analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Dalam menentukan analisis data, diperlukan data yang akurat dan dapat dipercaya yang nantinya dapat dipergunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis. Adapun teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis verifikatif.

2. Hasil

3.1. Responden

Sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini berupa penyebaran kuesioner kepada pegawai fungsional hasil penyetaraan dari jabatan struktural Administrator dan Pegawai di lingkungan Ditjen Aptika dengan responden sebanyak 72 orang. Berikut ini disajikan gambaran dari profil responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pangkat/golongan dan masa kerja.

Tabel 1. Data Responden

| Variabel | Jumlah | Persen |
|--|--------|--------|
| <i>Jenis Kelamin</i> | | |
| - Laki-laki | 43 | 59,72% |
| - Perempuan | 29 | 40,28% |
| <i>Usia</i> | | |
| - 30-35 Tahun | 4 | 5,56% |
| - 36-40 Tahun | 29 | 40,28% |
| - 41-45 Tahun | 23 | 31,94% |
| - >45 Tahun | 16 | 22,22% |
| <i>Pangkat/Golongan</i> | | |
| - Pembina Tingkat I-IV/b | 8 | 11,11% |
| - Pembina-IV/a | 18 | 25,00% |
| - Penata Tingkat I-III/ | 44 | 61,11% |
| - Penata-III/c | 2 | 2,78% |
| <i>Masa Kerja</i> | | |
| - <15 Tahun | 41 | 56,94% |
| - 15-20 Tahun | 19 | 26,39% |
| - 21-25 Tahun | 3 | 4,17% |
| - >25 Tahun | 9 | 12,50% |
| <i>Satuan Kerja</i> | | |
| - Direktorat Ekonomi Digital | 11 | 15,28% |
| - Direktorat Layanan Aplikasi Informatika | 14 | 19,44% |
| - Direktorat Pemberdayaan Informatika | 12 | 16,67% |
| - Direktorat Pengendalian Aplikasi Informatika | 14 | 19,44% |
| - Direktorat Tata Kelola Aplikasi Informatika | 10 | 13,89% |
| - Sekretariat Direktorat Jenderal Aplikasi Informatika | 11 | 15,28% |

Sumber: Data Primer (Diolah, 2023)

3.2. Analisis

Pengujian hasil struktural equation modelling dengan pendekatan PLS dilakukan dengan melihat hasil model pengukuran (outer model) dan hasil model struktural (inner model) dari model yang diteliti.

a. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

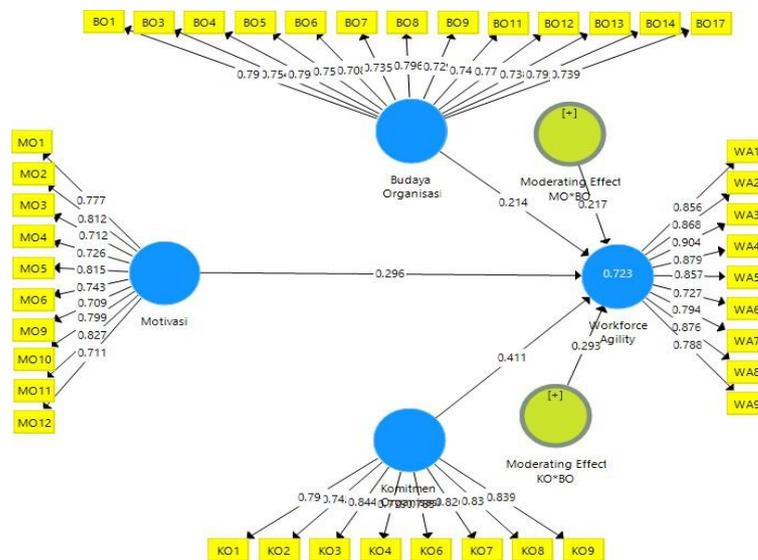
1) Uji Convergent Validity

Tabel 2. Hasil Uji Convergent Validity

| Variabel | Indikator | Faktor Loading | Keterangan |
|--------------------------|-----------|----------------|-------------|
| Motivasi (X1) | MO1 | 0.760 | Valid |
| | MO2 | 0.797 | Valid |
| | MO3 | 0.722 | Valid |
| | MO4 | 0.737 | Valid |
| | MO5 | 0.811 | Valid |
| | MO6 | 0.742 | Valid |
| | MO7 | 0.607 | Tidak Valid |
| | MO8 | 0.692 | Tidak Valid |
| | MO9 | 0.733 | Valid |
| | MO10 | 0.798 | Valid |
| | MO11 | 0.816 | Valid |
| | MO12 | 0.711 | Valid |
| Komitmen Organisasi (X2) | KO1 | 0.796 | Valid |
| | KO2 | 0.736 | Valid |
| | KO3 | 0.854 | Valid |
| | KO4 | 0.779 | Valid |
| | KO5 | 0.673 | Tidak Valid |
| | KO6 | 0.796 | Valid |
| | KO7 | 0.806 | Valid |
| | KO8 | 0.823 | Valid |
| | KO9 | 0.828 | Valid |
| Budaya Organisasi (M) | BO1 | 0.787 | Valid |
| | BO2 | 0.681 | Tidak Valid |
| | BO3 | 0.738 | Valid |
| | BO4 | 0.785 | Valid |
| | BO5 | 0.733 | Valid |
| | BO6 | 0.714 | Valid |
| | BO7 | 0.714 | Valid |
| | BO8 | 0.785 | Valid |
| | BO9 | 0.747 | Valid |
| | BO10 | 0.600 | Tidak Valid |
| | BO11 | 0.741 | Valid |
| | BO12 | 0.769 | Valid |

| | | | |
|--------------------------|------|-------|-------------|
| | BO13 | 0.731 | Valid |
| | BO14 | 0.782 | Valid |
| | BO15 | 0.642 | Tidak Valid |
| | BO16 | 0.566 | Tidak Valid |
| | BO17 | 0.752 | Valid |
| Workforce Agility (Y) | WA1 | 0.856 | Valid |
| | WA2 | 0.868 | Valid |
| | WA3 | 0.904 | Valid |
| | WA4 | 0.879 | Valid |
| | WA5 | 0.857 | Valid |
| | WA6 | 0.727 | Valid |
| | WA7 | 0.794 | Valid |
| | WA8 | 0.876 | Valid |
| | WA9 | 0.788 | Valid |

Sumber: Data Primer, 2023(Diolah dengan smartPLS)



Gambar 2. Hasil Uji Convergent Validity: Loading Factor (Outer Loading)

Tabel 3. Hasil Uji Convergent Validity (Pasca Eliminasi)

| Variabel | Indikator | Faktor Loading | Keterangan |
|------------------|-----------|----------------|------------|
| Motivasi (X1) | MO1 | 0.777 | Valid |
| | MO2 | 0.812 | Valid |
| | MO3 | 0.712 | Valid |
| | MO4 | 0.726 | Valid |
| | MO5 | 0.815 | Valid |

| | | | |
|--------------------------|-----------------------|-------|-------|
| | MO6 | 0.743 | Valid |
| | MO9 | 0.709 | Valid |
| | MO10 | 0.799 | Valid |
| | MO11 | 0.827 | Valid |
| | MO12 | 0.711 | Valid |
| Komitmen Organisasi (X2) | KO1 | 0.794 | Valid |
| | KO2 | 0.742 | Valid |
| | KO3 | 0.844 | Valid |
| | KO4 | 0.779 | Valid |
| | KO6 | 0.785 | Valid |
| | KO7 | 0.826 | Valid |
| | KO8 | 0.833 | Valid |
| | KO9 | 0.839 | Valid |
| | Budaya Organisasi (M) | BO1 | 0.792 |
| BO3 | | 0.754 | Valid |
| BO4 | | 0.794 | Valid |
| BO5 | | 0.754 | Valid |
| BO6 | | 0.708 | Valid |
| BO7 | | 0.735 | Valid |
| BO8 | | 0.796 | Valid |
| BO9 | | 0.729 | Valid |
| BO11 | | 0.745 | Valid |
| BO12 | | 0.776 | Valid |
| BO13 | | 0.738 | Valid |
| BO14 | | 0.795 | Valid |
| BO17 | | 0.739 | Valid |
| Workforce Agility (Y) | | WA1 | 0.856 |
| | WA2 | 0.868 | Valid |
| | WA3 | 0.904 | Valid |
| | WA4 | 0.879 | Valid |
| | WA5 | 0.857 | Valid |
| | WA6 | 0.727 | Valid |
| | WA7 | 0.794 | Valid |
| | WA8 | 0.876 | Valid |
| | WA9 | 0.788 | Valid |

Sumber: Data Primer, 2023 (Diolah dengan SmartPLS)

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh item yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas konvergen yang baik.

2) Discriminant Validity

Tabel 4. Hasil Uji Discriminant Validity (AVE)

| | Average Variance Extracted (AVE) |
|-------------------------|-------------------------------------|
| Budaya Organisasi | 0.576 |
| Komitmen Organisasi | 0.650 |
| Moderating Effect KO*BO | 1.000 |
| Moderating Effect MO*BO | 1.000 |

Sumber: Data Primer, 2023 (diolah dengan SmartPLS)

Pada tabel 4 dapat disimpulkan mereka telah memiliki discriminant validity atau validitas diskriminan yang baik.

Tabel 5. Hasil Uji Cross Loading

| | Budaya Organisasi | Komitmen Organisasi | Motivasi | Workforce Agility |
|------|----------------------|------------------------|----------|----------------------|
| BO1 | 0.792 | 0.513 | 0.430 | 0.555 |
| BO3 | 0.754 | 0.404 | 0.405 | 0.452 |
| BO4 | 0.794 | 0.505 | 0.526 | 0.520 |
| BO5 | 0.754 | 0.498 | 0.490 | 0.442 |
| BO6 | 0.708 | 0.461 | 0.469 | 0.442 |
| BO7 | 0.735 | 0.459 | 0.536 | 0.460 |
| BO8 | 0.796 | 0.451 | 0.385 | 0.499 |
| BO9 | 0.729 | 0.381 | 0.460 | 0.454 |
| BO11 | 0.745 | 0.495 | 0.461 | 0.518 |
| BO12 | 0.776 | 0.497 | 0.571 | 0.477 |
| BO13 | 0.738 | 0.537 | 0.501 | 0.504 |
| BO14 | 0.795 | 0.561 | 0.544 | 0.620 |
| BO17 | 0.739 | 0.476 | 0.478 | 0.530 |
| KO1 | 0.466 | 0.794 | 0.546 | 0.531 |
| KO2 | 0.414 | 0.742 | 0.588 | 0.655 |
| KO3 | 0.540 | 0.844 | 0.565 | 0.595 |
| KO4 | 0.500 | 0.779 | 0.563 | 0.570 |
| KO6 | 0.612 | 0.785 | 0.563 | 0.591 |
| KO7 | 0.496 | 0.826 | 0.415 | 0.585 |
| KO8 | 0.479 | 0.833 | 0.420 | 0.617 |
| KO9 | 0.592 | 0.839 | 0.566 | 0.599 |
| MO1 | 0.560 | 0.463 | 0.777 | 0.631 |
| MO2 | 0.575 | 0.464 | 0.812 | 0.625 |
| MO3 | 0.381 | 0.501 | 0.712 | 0.483 |
| MO4 | 0.409 | 0.483 | 0.726 | 0.480 |

| | | | | |
|------|-------|-------|-------|-------|
| MO5 | 0.582 | 0.552 | 0.815 | 0.641 |
| MO6 | 0.514 | 0.476 | 0.743 | 0.468 |
| MO9 | 0.321 | 0.482 | 0.709 | 0.377 |
| MO10 | 0.422 | 0.493 | 0.799 | 0.546 |
| MO11 | 0.556 | 0.655 | 0.827 | 0.702 |
| MO12 | 0.432 | 0.425 | 0.711 | 0.498 |
| WA1 | 0.562 | 0.520 | 0.580 | 0.856 |
| WA2 | 0.610 | 0.602 | 0.675 | 0.868 |
| WA3 | 0.634 | 0.671 | 0.719 | 0.904 |
| WA4 | 0.576 | 0.703 | 0.613 | 0.879 |
| WA5 | 0.542 | 0.685 | 0.647 | 0.857 |
| WA6 | 0.454 | 0.533 | 0.531 | 0.727 |
| WA7 | 0.427 | 0.673 | 0.527 | 0.794 |
| WA8 | 0.572 | 0.643 | 0.556 | 0.876 |
| WA9 | 0.604 | 0.537 | 0.643 | 0.788 |

Sumber: Data Primer, 2023 (diolah dengan SmartPLS)

Dari Tabel 5 (Cross Loading) tersebut di atas dapat dicermati bahwa kolerasi konstruk dengan setiap indikatornya lebih besar daripada korelasi dengan konstruk lainnya sehingga konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya (Ghozali, 2016).

3) Composite Reliability

Tabel 6. Composite Reliability

| Variabel | Cronbach's Alpha | Composite Reliability | Keterangan |
|---------------------|------------------|-----------------------|------------|
| Budaya Organisasi | 0.938 | 0.946 | Reliabel |
| Komitmen Organisasi | 0.923 | 0.937 | Reliabel |
| Motivasi | 0.921 | 0.933 | Reliabel |
| Workforce Agility | 0.947 | 0.956 | Reliabel |

Sumber: Data Primer, 2023 (diolah dengan SmartPLS)

Berdasarkan tabel 6 hasil uji Cronbach's Alpha dan Composite Reliability tersebut dapat diketahui bahwa seluruh nilainya berada di atas 0,70 sehingga memenuhi persyaratan, yaitu memiliki reliabilitas yang baik atau kuesioner yang digunakan sebagai instrumen dalam penelitian ini telah andal atau konsisten (Ghozali, 2016).

b. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Tabel 7. Hasil Koefisien Determinasi (Uji R²)

| Laten Variabel | R ² |
|-------------------|----------------|
| Workforce Agility | 0.723 |

Sumber: Data Primer, 2023 (diolah dengan SmartPLS)

Pada tabel di atas, terlihat nilai R Square untuk variabel workforce agility yang diperoleh adalah sebesar 0,723 atau 72,3% menunjukkan model kuat karena R square berada pada rentang $> 0,67$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi, komitmen organisasi dan moderasi budaya organisasi secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 72,3% terhadap workforce agility, sedangkan sebanyak (1-R Square) 27,7% sisanya merupakan besar kontribusi pengaruh yang diberikan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

3. Pembahasan

4.1. Pengaruh Motivasi terhadap Workforce Agility

Hasil pengujian membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kemampuan workforce agility pegawai fungsional hasil penyetaraan. Motivasi pegawai untuk merasakan kebebasan bekerja mandiri sesuai jabatan fungsional dalam melakukan sesuatu atau bertindak dalam pekerjaannya, melakukan pekerjaan berdasarkan minat atau nilai-nilai yang diyakininya, keinginan untuk mengendalikan/mengontrol dan menguasai hasil dan lingkungan yang ada mendorong pegawai untuk cekatan dalam mengantisipasi masalah dan melakukan perbaikan atas masalah pekerjaannya. Motivasi kerja yang tinggi akan membuat pegawai meningkatkan kemampuannya untuk mengambil banyak tanggung jawab atas pekerjaan yang dibebarkannya.

4.2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Workforce Agility

Hasil pengujian membuktikan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap workforce agility. Pegawai fungsional hasil penyetaraan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan terus bertahan dalam organisasi dan menggunakan kesempatan untuk mengembangkan kariernya. Disamping itu pegawai akan setia pada organisasi dengan tetap bertahan meski segala resiko akan dihadapinya. Pegawai memahami resiko jika keluar dari organisasi seperti kehilangan pekerjaan dan pendapatan karena usia yang tidak muda lagi atau pindah unit kerja dengan resiko terjadinya penurunan pendapatan jika keluar dari organisasi saat ini. Dengan demikian pegawai akan dapat bersikap toleransi terhadap situasi yang menimbulkan stress dan akan mengatasi stress tersebut dengan berbagai cara. Pegawai dapat mentoleransi atas perbedaan-perbedaan yang terjadi di antara sesama rekan kerja baik sebagai ketua atau anggota tim dan akan bekerja dengan penuh tanggung jawab.

4.3. Pengaruh Budaya Organisasi dalam Memoderasi hubungan Motivasi dengan Workforce Agility

Hasil pengujian membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berhasil memoderasi pengaruh motivasi terhadap kemampuan workforce agility pegawai fungsional hasil penyetaraan. Motivasi pegawai secara langsung berpengaruh terhadap workforce agility. Namun budaya organisasi yang berjalan di Ditjen Aptika tidak mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh dari motivasi terhadap workforce agility. Hal ini memberikan petunjuk bahwa motivasi secara positif telah mampu secara langsung mempengaruhi workforce agility pegawai fungsional hasil penyetaraan di

lingkungan Ditjen Aptika. Motivasi yang kuat dari pegawai menjadi faktor yang kuat bagi pegawai agar mampu beradaptasi dengan perubahan kebijakan di lingkungan kerja.

4.4. Pengaruh Budaya Organisasi dalam Memoderasi Hubungan Komitmen Organisasi dengan Workforce Agility

Hasil pengujian membuktikan bahwa budaya organisasi berhasil memoderasi atau memperkuat pengaruh yang terjadi dari komitmen organisasi terhadap workforce agility pegawai fungsional hasil penyetaraan. Budaya organisasi berhasil memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap workforce agility, dikarenakan budaya organisasi secara keseluruhan telah dipahami dan dijalankan pegawai, sehingga budaya organisasi tersebut mampu memperkuat komitmen organisasi dalam mempengaruhi workforce agility pegawai hasil penyetaraan di lingkungan Ditjen Aptika sehingga pegawai dapat lincah menangani dan menanggapi perubahan dengan beradaptasi secara cepat akan perubahan dan juga kondisi baru yang tercipta karena perubahan tersebut.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh motivasi dan komitmen organisasi terhadap kemampuan workforce agility pegawai dimoderasi budaya organisasi, maka dapat disimpulkan beberapa kesimpulan.

Motivasi berpengaruh signifikan terhadap workforce agility. Hal ini berarti motivasi pegawai fungsional penyetaraan dari jabatan struktural di lingkungan Ditjen Aptika mampu meningkatkan kemampuan workforce agility pegawai.

Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kemampuan workforce agility pegawai fungsional penyetaraan. Hal ini berarti dengan semakin kuatnya komitmen organisasi, maka berdampak terhadap semakin meningkatnya workforce agility pegawai penyetaraan di lingkungan Ditjen Aptika.

Budaya organisasi tidak berhasil memoderasi pengaruh motivasi terhadap kemampuan workforce agility pegawai fungsional penyetaraan. Hal ini berarti budaya organisasi tidak dapat memperkuat atau memperlemah dari pengaruh motivasi terhadap workforce agility pegawai hasil penyetaraan di lingkungan Ditjen Aptika.

Budaya organisasi berhasil memoderasi atau memperkuat pengaruh yang terjadi dari komitmen organisasi terhadap kemampuan workforce agility pegawai fungsional penyetaraan. Hal ini berarti semakin meningkat budaya organisasi dijalankan pegawai, maka akan berdampak terhadap menguatnya hubungan atau pengaruh antara komitmen organisasi dengan workforce agility pegawai fungsional penyetaraan di lingkungan Ditjen Aptika.

Daftar Pustaka

Adebayo, Adebisi Sunday dan Lateef, Olalekan Abdul. (2020). *Employee motivation and work agility: A study of the Nigerian public sector.*

- Rizky, F. A., & Arumsari, F. (2021). *The Effect of Motivation, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Workforce Agility of Non-PNS Employees in the Public Service Agency*. *International Journal of Applied Business and Economic Research*
- Ahmad S. Abu-Shanab dan Othman Al-Gharaybeh. (2019). *The impact of motivation and commitment on work agility: Evidence from Jordanian manufacturing companies*.
- Hernawaty, Muclis Syahrini, (2022). *Managing workforce agility through bureaucratic leadership and organizational culture in public service mediated by psychological empowerment*,
- Teguh Widodo, Aseri Laksmi Riani, Nur Wening, Muhammad Rizqi Saifuddin (2023). Hubungan komitmen organisasi dan keterlibatan kerja terhadap ketangkasan kerja pegawai pada kondisi perubahan organisasi PT. XYZ
- Ine Laynazka, Noor Siti Rahmani (2022) Peran *Self-Efficacy* dan Komitmen organisasi terhadap *workforce Agility* saat restrukturisasi organisasi pada karyawan PT. Perkebunan Nusantara Group, Tesis Magister Psikologi Profesi, UGM
- Iriani, Nisma, dkk 2022. Metodologi Penelitian. Yogyakarta: Rizmedia Pustaka Indonesia.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Paul, Cairney. et al. (2020). *Understanding public policy: Theories and issues*. London: Red Glode Press
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Peraturan PAN RB Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi
- Peraturan Menpan RB Nomor 7 Tahun 2022 Tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah
- Peraturan Menteri Kominfo No. 12/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kominfo.
- Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2023 tentang hari kerja dan jam kerja instansi pemerintah dan pegawai aparatur sipil negara
- Surat Edaran Menteri PAN RB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara
- Permen PAN-RB Nomor 3 Tahun 2023 tentang Perubahan Permen PANRB Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024
- Undang-Undang RI Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN
- Wibowo. (2018). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pres.