

**HUBUNGAN ANTARA USIA DAN *WORKFORCE AGILITY* PADA KARYAWAN
PT. KALLA TOYOTA DI KOTA MAKASSAR**

SKRIPSI

PEMBIMBING:

Prof. Dr. Muhammad Tamar, M.Psi

Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog

Oleh:

Jihan Chairunnisa

NIM: C021181336



PROGRAM STUDI PSIKOLOGI

FAKULTAS KEDOKTERAN

UNIVERSITAS HASANUDDIN

KOTA MAKASSAR

2024

**HUBUNGAN ANTARA USIA DAN *WORKFORCE AGILITY* PADA KARYAWAN
PT. KALLA TOYOTA DI KOTA MAKASSAR**

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Kedokteran
Program Studi Psikologi
Universitas Hasanuddin

PEMBIMBING:

Prof. Dr. Muhammad Tamar., M.Psi

Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog

Oleh:

Jihan Chairunnisa

NIM: C021181336



**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
KOTA MAKASSAR
2024**

HALAMAN PERSETUJUAN

LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR TUTUP

SKRIPSI

HUBUNGAN USIA DAN *WORKFORCE AGILITY* PADA KARYAWAN PT. KALLA TOYOTA DI KOTA MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh:

Jihan Chairunisa
C021181336

Telah disetujui oleh Tim Pembimbing untuk diseminarkan
pada tanggal seperti tertera di bawah ini:

Makassar, 3 Oktober 2024

Pembimbing I

Pembimbing II

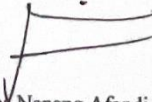


Prof. Dr. Muhammad Tamar, M.Psi
NIP. 19641231 199002 1 004



Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog
NIP. 198410292015042001

Ketua Program Studi Psikologi
Fakultas Kedokteran
Universitas Hasanuddin



Dr. Ichlas Nanang Afandi, S.Psi., MA
NIP. 19810725 201012 1 004

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

HUBUNGAN USIA DAN *WORKFORCE AGILITY* PADA KARYAWAN PT. KALLA TOYOTA DI KOTA MAKASSAR

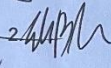
disusun dan diajukan oleh:

Jihan Chairunisa
C021181336

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
Pada tanggal 10 Oktober 2024

Menyetujui,

Panitia Penguji

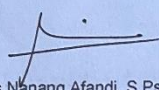
No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Muhammad Tamar, M.Psi	Ketua	1. 
2.	Elvita Bellani, S.Psi., M.Sc	Anggota	2. 
3.	Rezky Ariany Aras, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	3. 
4.	Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog	Anggota	4. 
5.	Nur Fajar Alfitra, S.Psi., M.Sc	Anggota	5. 

Mengetahui,

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kemahasiswaan
Fakultas Kedokteran
Universitas Hasanuddin

Ketua Program Studi Psikologi
Fakultas Kedokteran
Universitas Hasanuddin


Prof. dr. Agus Salim Burhan, M.Clin., Med., Ph.D., Sp.GK(K)
NIP. 19700821 199903 1 001


Dr. Ichlas Nanang Afandi, S.Psi., M.A
NIP. 19810725 201012 1 004

LEMBAR PERNYATAAN

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan atau dokter), baik di Universitas Hasanuddin maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali Tim Pembimbing dan masukan Tim Penelaah/Tim Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar Pustaka.
4. Pernyataan ini telah saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Makassar, 10 Oktober 2024
Yang membuat pernyataan,



Chairunisa
Chairunisa
NIM. C021181336

ABSTRAK

Jihan Chairunisa, C021181336, Hubungan Usia dan *Workforce Agility* Pada Karyawan PT. Kalla Toyota di Kota Makassar, Skripsi, Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Hasanuddin, Makassar, 2024.

xvi + 50 halaman, 8 lampiran

Perubahan yang cepat dan tidak terduga dalam lingkungan bisnis dan teknologi menuntut perusahaan untuk memiliki tenaga kerja yang adaptif dan responsif terhadap perubahan tersebut. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap perubahan atau yang dikenal sebagai *workforce agility*, adalah usia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara usia dan *workforce agility* pada karyawan pt kalla toyota di kota makassar. Sampel pada penelitian ini sebanyak 115 karyawan pt kalla toyota khususnya di head office. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara usia dan *workforce agility* pada karyawan pt kalla toyota di kota makassar.

Kata Kunci: Usia, Workforce Agility.

Daftar Pustaka, 45 (1966-2023)

ABSTRACT

Jihan Chairunisa, C021181336, Relationship between Age and Workforce Agility in Employees of PT. Kalla Toyota in Makassar City, Thesis, Psychology Study Program, Faculty of Medicine, Hasanuddin University, Makassar, 2024. xvi + 50 pages, 8 attachments.

Rapid and unpredictable changes in the business and technology environment required companies to have a workforce that is adaptive and responsive to these changes. One of the factors that can affect the ability of employees to adapt to change or what is known as workforce agility, is age. This research uses a quantitative approach with a survey method that aims to determine the relationship between age and workforce agility in employees of PT Kalla Toyota in Makassar City. The sample in this research was 115 employees of PT Kalla Toyota, especially in the head office. The results of the study showed that there was a significant positive relationship between age and workforce agility in employees of PT Kalla Toyota in Makassar City.

Keywords: Age, Workforce Agility.
Bibliography, 45 (1966-2023)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah swt., atas segala berkat, rahmat, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“Hubungan Antara Usia dan *Workforce Agility* Pada Karyawan PT. Kalla Toyota Di Kota Makassar”**. Tidak lupa pula, shalawat serta salam tetap tercurahkan kepada Rasulullah saw sebagai sosok teladan terbaik bagi umat manusia.

Penulisan skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam perkuliahan jenjang S-1 (Strata 1) di Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Hasanuddin. Dalam proses penyusunan skripsi ini, peneliti memperoleh begitu banyak pembelajaran serta pengalaman dari segala proses yang dilalui. Peneliti telah banyak menerima bimbingan, bantuan, dukungan, serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan segala kerendahan hati peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah swt. yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya terutama kesehatan, kemudahan, serta kemampuan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi.
2. Kedua orang tua dan keempat saudara kandung peneliti yang senantiasa memberikan doa dan semangat kepada peneliti dalam berproses selama kuliah dan penyelesaian skripsi.
3. Bapak Dr. Ichlas Nanang Afandi, S.Psi., M.A., selaku Ketua Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Prof. Dr. Muhammad Tamar, M.Psi dan Bapak Suryadi Tandiyuk, S.Psi., M.Psi., Psikolog, selaku dosen pembimbing skripsi yang senantiasa meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan, serta memberikan kepercayaan dan dorongan kepada peneliti dalam menyelesaikan skripsi.
5. Ibu Sri Wahyuni, S.Psi., M.Psi., Psikolog selaku dosen pendamping akademik sekaligus dosen pembimbing skripsi yang senantiasa memberikan bimbingan,

arahan, masukan serta dukungan yang sangat berarti kepada peneliti selama masa perkuliahan hingga penyelesaian skripsi.

6. Ibu Elvita Bellani, S.Psi., M.Sc dan Ibu Rezky Ariany Aras, S.Psi., M.Psi., Psikolog selaku dosen pembahas yang telah memberikan tanggapan dan arahan yang sangat berarti demi perbaikan skripsi peneliti yang lebih baik.
7. Bapak dan Ibu Dosen serta Staff Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin yang telah memberikan banyak pembelajaran yang sangat bermanfaat bagi peneliti selama berkuliah di Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin.
8. Teman-teman Closure 2018, selaku teman angkatan peneliti yang kebersamaan peneliti dalam berproses maupun berkolaborasi selama berkuliah di Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin.
9. Pihak yang terlibat dan mendukung penelitian skripsi ini, yaitu karyawan PT. Kalla Toyota di Head Office Kota Makassar yang telah menyempatkan waktunya untuk membantu distribusi, mengisi skala penelitian, dan melakukan wawancara.
10. Ainun Saadah, Andi Muhammad Amril Alguzhasi, Muhammad Albar, dan Natalia yang telah membantu dan menemani penulis dalam proses penyelesaian skripsi.
11. Teman-teman penulis, yakni Sumarni, Nur Fauzyah, Mario Fernando, Muhammad Alfian, Miftahul Jannah Cakti, Amaliyah, Fitriani, Putri Anjuni Sihombing, Tabita Nazara, Nur Faizah, Apfia Remalya Panikai, Fajriah Rahma, dan Diah Paramadani Jumail yang telah memberi dukungan dan saling menyemangati, menemani, dan membantu penulis selama berkuliah menjadi mahasiswa psikologi.
12. Peneliti sendiri karena telah bertahan untuk berproses sampai sejauh ini dan bertanggungjawab untuk menyelesaikan apa yang sudah dimulai walaupun perlu proses yang panjang dengan berbagai dinamika.

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak. Namun, kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT., dan meskipun manusia tidak pernah luput dari kesalahan, namun di situlah tugas sesama manusia untuk saling mengingatkan, memberi umpan balik, kritik dan saran, agar skripsi ini dapat menjadi lebih baik lagi.

Makassar, 10 Oktober 2024

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, cursive letters that appear to read 'Jihan'.

Jihan Chairunisa

NIM: C021181336

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN.....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.5.1 Manfaat Teoritis	9
1.5.2 Manfaat Praktis.....	9
BAB II	10
KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 <i>Workforce Agility</i>	10
2.1.1 Definisi <i>Workforce Agility</i>	10
2.1.2 Dimensi <i>Workforce Agility</i>	11
2.1.3 Faktor yang Memengaruhi <i>Workforce Agility</i>	12

2.2 Usia.....	15
2.3 Keterkaitan antara Usia dan <i>Workforce Agility</i>	16
2.4 Kerangka Konseptual	18
2.5 Hipotesis Penelitian	19
BAB III	20
METODE PENELITIAN.....	20
3.1 Jenis Penelitian.....	20
3.2 Variabel Penelitian	20
3.3 Definisi Operasional.....	20
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian.....	21
3.4.1 Populasi	21
3.4.2 Sampel.....	22
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	22
3.6 Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur.....	23
3.6.1 Uji Validitas	23
3.6.2 Uji Reliabilitas	26
3.7 Teknik Analisis Data	27
3.7.1 Analisis Deskriptif.....	27
3.7.2 Uji Asumsi.....	27
3.7.3 Uji Hipotesis	28
3.8 Prosedur Kerja.....	28
3.8.1 Tahap Persiapan.....	28
3.8.2 Tahap Pengumpulan Data	29
3.8.3 Tahap Pengolahan Data	29
3.8.4 Tahap Penyusunan Laporan.....	30
3.8.5 Time Table.....	31

BAB IV	32
HASIL DAN PEMBAHASAN	32
4.1 Hasil Penelitian	32
4.1.1 Data Demografi Sampel.....	31
4.1.2 Analisis Statistik Deskriptif Data.....	33
4.1.2.1 Deskriptif <i>Workforce Agility</i>	33
4.1.2.2 Gambaran <i>Workforce Agility</i> Subjek Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin.....	35
4.1.2.3 Gambaran Tingkat <i>WorkForce Agility</i> Subjek Penelitian Berdasarkan Usia	36
4.1.2.4 Gambaran <i>Workforce Agility</i> Subjek Penelitian Berdasarkan Masa Kerja.....	38
4.1.2.5 Gambaran Tingkat <i>Workforce Agility</i> Subjek Penelitian Berdasarkan Status Pernikahan.....	40
4.1.3 Hasil Uji Asumsi.....	41
4.1.3.1 Hasil Uji Normalitas.....	41
4.1.3.2 Hasil Uji Linearitas.....	41
4.1.4 Hasil Uji Hipotesis.....	43
4.2 Pembahasan.....	45
BAB V	50
KESIMPULAN DAN SARAN	50
5.1 Kesimpulan	50
5.2 Saran	50
DAFTAR PUSTAKA.....	51
DAFTAR LAMPIRAN	55

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Blue Print Skala <i>Workforce Agility</i>	23
Tabel 3.2 Korelasi Aitem Skala <i>Workforce Agility</i>	24
Tabel 3.3 Factor Loadings Aitem Skala <i>Workforce Agility</i>	25
Tabel 3.4 Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Skala <i>Workforce Agility</i>	25
Tabel 3.5 Koefisien Reliabilitas	27
Tabel 3.6 Reliabilitas Skala <i>Workforce Agility</i>	27
Tabel 3.7 Time-Table.....	31
Tabel 4.1 Hasil Data Demografi Sampel	32
Tabel 4.2 Analisis Deskriptif <i>Workforce Agility</i>	34
Tabel 4.3 Skor Standar <i>Workforce Agility</i>	35
Tabel 4.6 Hasil Uji Normalitas.....	42
Tabel 4.7 Hasil Uji Linearitas	43
Tabel 4.8 Hasil Uji.....	44

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.4.1 Kerangka Konseptual	18
Gambar 3.2.1 Variabel Penelitian	20
Gambar 4.6 Gambaran Tingkat Workforce Agility	35
Gambar 4.2 Gambaran <i>Workforce Agility</i> Subjek Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin	36
Gambar 4.3 Gambaran Tingkat <i>workforce agility</i> Subjek Penelitian Berdasarkan Usia	37
Gambar 4.4 Gambaran Tingkat <i>Workforce Agility</i> Subjek Penelitian Berdasarkan Masa Kerja	39
Gambar 4.5 Gambaran Tingkat <i>Workforce Agility</i> Subjek Penelitian Berdasarkan Status Pernikahan	41

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Skala Penelitian

Lampiran 2. Lembar Persetujuan

Lampiran 3. Hasil Uji Validitas Skala *Workforce Agility*

Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas

Lampiran 5. Hasil Uji Deskriptif

Lampiran 6. Hasil Uji Normalitas

Lampiran 7. Hasil Uji Linearitas

Lampiran 8. Hasil Uji Hipotesis

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks dan laju perkembangan teknologi yang semakin pesat, perusahaan dituntut untuk dapat tanggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan, baik internal maupun eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu menciptakan strategi-strategi khusus yang dapat digunakan untuk dapat bertahan dan bahkan meningkatkan prestasi perusahaannya. Oleh karena itu, perusahaan harus lebih bersikap proaktif dan terus melakukan perbaikan dalam segala hal. Kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan tersebut tidak dapat berjalan dengan baik tanpa dukungan dari kemampuan sumber daya yang memadai, yakni sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam upaya menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, perusahaan perlu menanggapi kebutuhan karyawannya agar kepuasan kerja tercapai (Aisah, 2011).

Siagan (1996) mengemukakan bahwa dalam sebuah perusahaan, sumber daya manusia merupakan aset terpenting bagi perusahaan sebagai subjek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Semua sumber daya yang dimiliki perusahaan mencakup modal, metode, dan mesin tidak dapat memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia dengan kinerja yang optimum (Khasanah, 2021). Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan kunci keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan seyogyanya dapat mengelola sumber daya manusia yang ada secara

profesional agar terwujud keselarasan antara kompetensi karyawan dengan tuntutan serta tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan (Hayati & Yulianto, 2021). Sumber daya manusia yang dimaksud adalah semua pekerja dengan kualitas dan keterampilan yang dimiliki untuk mengembangkan perusahaan (Appelbaum et al, 2017).

Salah satu perusahaan yang mengandalkan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan dan tantangan adalah PT. Kalla Toyota di Kota Makassar. Kalla Toyota merupakan salah satu unit bisnis Kalla Group yang bergerak di bidang *sales*, *aftersales*, dan *used car*. Saat ini, Kalla Toyota memiliki lima kantor cabang yang tersebar di Kota Makassar, yakni Kalla Toyota Cabang Cokroaminoto, Kalla Toyota Cabang Urip Sumohardjo, Kalla Toyota Cabang Alauddin, Kalla Toyota Cabang Daya, dan Kalla Toyota Cabang Hestasning. Perusahaan dengan *tagline* semua lebih mudah ini memiliki komitmen untuk dapat memberikan pelayanan dan solusi terbaik untuk setiap kebutuhan pelanggan.

Perubahan yang semakin tidak dapat diprediksi dan cepat memengaruhi perusahaan dalam beroperasi (Dyer & Shafer, 2003). Tingkat globalisasi yang melonjak, harapan pelanggan yang lebih tinggi, dan laju inovasi yang meningkat mengakibatkan pasar menjadi semakin dinamis, kompetitif, dan menantang (Breu et al, 2002). Dalam upaya mengatasi tantangan yang ada, semakin banyak perusahaan cenderung mengandalkan tenaga kerja yang *agile* (Sherehiy & Karwowski, 2014).

Kalla Toyota mengembangkan sebuah program *improvement* yang telah dijalankan oleh seluruh SBU Kalla Group. *Improvemenet* atau yang biasa disebut *Kaizen* merupakan program yang dijalankan Kalla Toyota sebagai dedikasi ke

TAM (Toyota Astra Motor) yang merupakan orientasi perusahaan dari Kalla Toyota. *Kaizen* sendiri merupakan suatu tindakan yang bertujuan untuk perbaikan dan pengembangan diri dengan melakukan suatu tindakan kecil secara bertahap dan dilakukan secara terus menerus hingga menjadi sebuah kebiasaan yang mengarah pada kesuksesan. Selain itu, *Kaizen* banyak mempengaruhi kemampuan karyawan untuk dapat mengerjakan pekerjaan utama dan program *kaizen* secara bersamaan. Sehingga, karyawan dituntut untuk dapat memodifikasi perilaku kerja sedemikian rupa sehingga seluruh tugas dan tanggung jawab baik itu sebagai karyawan maupun target *improvement* dapat berjalan dengan baik.

Tujuan dari dilaksanakannya program *improvement* atau *Kaizen* adalah untuk memperbaiki metode dan proses kerja karyawan secara perlahan. Karyawan dituntut untuk dapat lebih memahami setiap proses kerja yang dikerjakannya dan dapat berinovasi dengan metode kerja yang digunakan sesuai dengan kesadaran karyawan terkait hal-hal yang sekiranya perlu untuk ditingkatkan berdasarkan hambatan yang selama ini dialami. Program *improvement* ini diharapkan dapat menciptakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik, dapat memenuhi kebutuhan perusahaan, serta dapat mengembangkan metode kerja yang baru. Singkatnya, tujuan dilaksanakannya program *improvement* ini adalah agar perusahaan dan komponennya terutama karyawannya dapat beradaptasi dengan perubahan zaman yang berubah secara terus menerus.

Dilansir dari web resmi Kalla Toyota mengemukakan bahwa kualitas *people* atau sumber daya manusia menjadi hal penting yang membuat perusahaan berupaya untuk senantiasa melaksanakan strukturisasi sehingga dapat menjadi modal utama dalam proses pengembangan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, perusahaan mengharapkan keterlibatan seluruh karyawan untuk

mensukseskan melaksanakan program *improvement* sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap perkembangan perusahaan.

Pada kenyataannya pelaksanaan *improvement* tidak serta merta dapat diterima dan dilihat secara positif oleh karyawan. Berdasarkan laporan web resmi *improvement* Kalla Group Kaizen System pada Tahun 2017, jumlah karyawan yang berpartisipasi pada kegiatan Kaizen hanya 30%. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Saadah pada tahun 2022 terhadap lima karyawan Kalla Toyota mengemukakan bahwa salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan Kalla Toyota adalah program *improvement* tidak serta merta dapat diterima oleh karyawan. Beberapa karyawan menunjukkan sikap penolakan secara tidak langsung dengan tidak menjalankan ataupun terlibat dalam proyek. Salah satu alasan karyawan melakukan penolakan adalah karena karyawan merasa kesulitan untuk mengatur waktu antara tugas utama dengan proyek *improvement*. Karyawan menjelaskan bahwa mereka membutuhkan waktu tambahan untuk mengerjakan proyek *improvement* di luar jam kerja.

Sikap penolakan terhadap program *improvement* yang dilakukan oleh karyawan menunjukkan bahwa karyawan Kalla Toyota belum *agile*. Hal ini sesuai dengan definisi *workforce agility* yang dikemukakan oleh Plonka (1997) bahwa individu yang *agile* menunjukkan sikap terbuka akan pengetahuan dan pengembangan diri, memiliki kemampuan pemecahan masalah yang baik, merasa nyaman dengan pengalaman dan ide-ide baru yang inovatif, serta selalu siap menerima tanggungjawab baru. Individu yang *agile* akan berkontribusi terhadap perubahan yang ada, yakni menerima peran dan tanggungjawab baru sebagai sebuah tantangan yang penting dalam hidupnya. Individu juga akan menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk menciptakan ide-ide baru yang inovatif dengan

tetap merasa nyaman terhadap perubahan yang dialami. Sehingga, individu dapat berkontribusi secara proaktif dalam menghadapi dinamika perubahan perusahaan yang kompleks (Chonko & Jones, 2005).

Tenaga kerja yang *agile* merupakan individu yang memiliki kemampuan untuk dapat beradaptasi dengan cepat dalam berbagai situasi perubahan yang mendadak (Breu et al, 2002). Hal ini karena tenaga kerja yang *agile* memberikan banyak keuntungan bagi perusahaan. Tenaga kerja yang *agile* menunjukkan sikap yang lebih responsif dan kompeten, serta lebih mampu untuk beradaptasi dengan lingkungan dan situasi yang baru. Selain itu, tenaga kerja yang *agile* juga dapat meningkatkan kinerja, produktivitas, serta pertumbuhan bisnis di situasi yang terus mengalami perubahan tidak terduga dan konstan.

Chonko & Jones (2005) menjelaskan bahwa tenaga kerja yang *agile* tidak hanya mampu beradaptasi dengan perubahan yang mendadak, tetapi juga dapat memanfaatkan perubahan yang ada. Tenaga kerja yang *agile* merupakan salah satu hal yang mempengaruhi kinerja dan keberhasilan suatu perusahaan (Sheffield & Lemetayer, 2013). Selanjutnya di perusahaan manufaktur, tenaga kerja yang *agile* dipandang sebagai komponen yang lebih penting dibandingkan dengan teknologi yang canggih karena penggunaan teknologi secara optimal dapat bekerja secara efektif ketika tenaga kerjanya mencapai *agile*. Hal ini menunjukkan bahwa tenaga kerja yang *agile* sangat penting dalam menanggapi pesatnya perkembangan teknologi dan situasi yang dinamis karena dapat menghadapi perubahan secara lebih efektif dan positif (Menon & Suresh, 2020).

Gunasekaran (2001) menjelaskan bahwa ketika perusahaan ingin mencapai *agile*, maka semua komponen perusahaan tersebut juga harus *agile*. *Agile* didefinisikan sebagai hasil dari kesadaran untuk berubah secara keseluruhan

dalam hal ini dapat mengidentifikasi peluang dan tantangan baik di lingkungan internal maupun eksternal dan dengan kemampuan yang tepat dalam penggunaan sumber daya untuk memenuhi perubahan tersebut pada waktu yang tepat dan bentuk fleksibel yang relevan yang dapat dijalankan oleh perusahaan secara efektif (Braunscheidel & Suresh, 2009). Ciri-ciri tenaga kerja yang dapat mencapai *agile* ditunjukkan dengan adanya keinginan untuk belajar dan mengembangkan dirinya, memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah, merasa nyaman dengan perubahan, ide-ide baru, dan teknologi baru (Plonka 1997).

Goldman & Nagel (1993) menyebutkan salah satu faktor yang berkontribusi pada perusahaan yang *agile* adalah *workforce agility*. *Workforce agility* merupakan kemampuan tenaga kerja untuk menghadapi dan beradaptasi dalam lingkungan yang berubah dengan sangat cepat dan tidak terduga. Tidak hanya mampu beradaptasi, tetapi juga tenaga kerja dapat mempelajari situasi lalu menghasilkan solusi yang inovatif dan dapat menunjukkan keterampilan sesuai dengan situasi tersebut (Breu et al, 2002). Berbeda dengan adaptasi yang berupa reaksi terhadap perubahan, *workforce agility* menunjukkan sikap antisipasi terhadap perubahan yang terjadi. Sehingga, perusahaan dapat tetap bertahan dan berkembang (Alam et al 2016).

Bagi sebuah perusahaan, *workforce agility* dapat digunakan dalam pencapaian tujuan perusahaan, menciptakan lingkungan kerja yang produktif, dan menghasilkan ide yang lebih inovatif sedangkan bagi karyawan, *workforce agility* berperan untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk memberikan respons secara cepat dan tepat terhadap perubahan. Selain itu, mereka juga berperilaku lebih fleksibel, adaptif, dan responsif terhadap perubahan (Chongko & Jones, 2005). Bukan hanya dukungan karyawan sebagai sumber daya manusia,

dukungan manajemen perusahaan juga sangat dibutuhkan dalam menghadapi perubahan (Holt et al, 2007). Singkatnya, *workforce agility* dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dengan memungkinkan karyawan untuk lebih fleksibel dalam menghadapi tugas-tugas baru dan perubahan strategi perusahaan (Parker & Griffin, 2011).

Saat ini, studi mengenai *workforce agility* hanya mengeksplorasi faktor faktor yang memungkinkan agilitas dalam berbagai konteks dengan menerapkan metodologi yang berbeda. *Workforce agility* memiliki cakupan yang luas untuk diterapkan dalam berbagai konteks dan negara, sebagian besar penelitian tidak memiliki deskripsi tingkat agilitas yang dimiliki oleh sampel yang diteliti. Selain itu, penelitian sebelumnya masih kurang menyelidiki tingkat *workforce agility* utamanya yang berfokus pada faktor faktor yang mempengaruhinya. Tingkat *workforce agility* dapat dikaitkan dengan faktor demografis tertentu, yang mencerminkan tahap kehidupan mereka (Sohrabi et al., 2014). Misalnya, ketika profesional berada di awal karier, karyawan cenderung terbuka untuk belajar meningkatkan karier mereka dengan bersikap fleksibel, adaptif, dan cepat bereaksi terhadap perubahan, sedangkan di paruh kedua karier karyawan cenderung tidak fleksibel, menolak perubahan, dan kurang mengikuti perkembangan (Harvey et al., 1999).

Beberapa penelitian untuk melihat hubungan antara faktor demografis terhadap *workforce agility* telah dilakukan. Sohrabi et al. (2014) menemukan hubungan yang signifikan antara usia dan *workforce agility*. Pitafi et al. (2020) mengontrol kelompok usia sambil menguji hubungan antara penggunaan Media Sosial Perusahaan (ESM) dan agilitas karyawan dengan harapan akan adanya pengaruh usia terhadap hasil agilitas. Ghodrati dan Zargarzadeh (2013)

mengidentifikasi hubungan yang signifikan antara agilitas, kesiapan strategis, dan usia karyawan dalam konteks Iran. Sebaliknya, Dries dkk. (2012) tidak menemukan pengaruh usia dalam mempelajari agilitas. Selain itu, Ivory dan Wilson (2016) tidak menemukan hubungan antara usia dan agilitas TI di antara profesional TI dalam konteks AS.

Berdasarkan hal tersebut, peneliti berasumsi bahwa tingkat *workforce agility* individu bervariasi secara signifikan seiring bertambahnya usia atau dalam hal ini terdapat inkonsistensi hasil penelitian terkait dengan hubungan usia dan *workforce agility*. Selain itu, hasil peneliti terdahulu menggunakan sampel penelitian dari berbagai perusahaan, seperti perusahaan yang bergerak dalam bidang perpajakan dan teknologi informasi. Oleh karena itu peneliti ingin melakukan penelitian dengan menggunakan kriteria sampel yang berbeda, yakni berasal dari perusahaan yang bergerak dalam bidang otomotif. Dengan demikian, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian secara empiris dengan mengambil judul penelitian tentang **Hubungan Antara Usia Dan Workforce Agility Pada Karyawan PT. Kalla Toyota Di Kota Makassar.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, rumusan masalah dari penelitian ini adalah “Apakah ada hubungan antara usia dan *workforce agility* pada karyawan PT. Kalla Toyota Di Kota Makassar?”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara usia dan *workforce agility* pada karyawan PT. Kalla Toyota di Kota Makassar.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam pengembangan pada keilmuan psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi yang berkaitan dengan *workforce agility*.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan sumber informasi dan bahan evaluasi bagi karyawan yang bekerja di perusahaan terkait mengenai pentingnya kemampuan *workforce agility* pada karyawannya dalam menghadapi perubahan dalam berbagai bidang. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan gambaran hasil dari pelaksanaan program *improvement kaizen* dalam menghadapi perubahan oleh karyawan di PT. Kalla Toyota Kota Makassar.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Workforce Agility*

2.1.1 Definisi *Workforce Agility*

Workforce agility merupakan kemampuan yang dimiliki individu untuk dapat secara proaktif mengatasi hambatan atau menciptakan peluang dengan memikirkan kembali pendekatan yang biasa. Individu yang *agile* selalu mengamati lingkungan sekitarnya agar dapat mengantisipasi dan merespons perubahan dengan cepat (Braun et al, 2017). Kondisi lingkungan tersebut mencakup perubahan siklus organisasi yang mengharuskan individu untuk secara cepat dan tanggap dalam memberikan respons sehingga individu dapat menghadapi perubahan secara tepat serta dapat memanfaatkan perubahan menjadi sebuah peluang (Chonko dan Jones, 2005; Alavi et al., 2014; Sherehiy & Karwowski, 2014).

Plonka (1997) mengemukakan pendapat *workforce agility* sebagai suatu keadaan individu yang bersifat terbuka akan pengetahuan dan pengembangan diri, memiliki kemampuan pemecahan masalah yang baik, merasa nyaman dengan pengalaman dan ide-ide baru yang inovatif, serta selalu siap menerima tanggungjawab baru. Pendapat tersebut sejalan dengan definisi yang dikemukakan oleh Chonko dan Jones (2005) bahwa individu akan menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk menciptakan ide-ide baru yang inovatif dan tetap merasa nyaman terhadap perubahan yang dialami sehingga individu dapat berkontribusi secara proaktif dalam menghadapi dinamika perubahan organisasi yang kompleks.

Dyer dan Shafer (2003) menjelaskan *workforce agility* dalam bentuk perilaku yang proaktif, adaptif, dan generatif. Karyawan dituntut untuk dapat belajar dan mendidik secara bersamaan dalam berbagi bidang kompetensi dengan aktif berbagi informasi dan pengetahuan (Muduli, 2016). *Workforce agility* merupakan suatu kemampuan yang dapat diamati bukan kepribadian, kecenderungan, atau atribut (Sya & Mangundjaya, 2020). Oleh karena itu, *workforce agility* dianggap sebagai aset penting dalam mempertahankan eksistensi suatu perusahaan di lingkungan yang tidak stabil, kompetitif, dan terus mengalami perubahan secara tidak terduga (Breu et al., 2002; Skorecka, 2016; Sherehiy et al., 2007).

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan di atas, peneliti menyimpulkan *workforce agility* sebagai suatu kemampuan individu untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya. Perubahan yang terjadi diharapkan dapat dihadapi dengan repons individu yang proaktif, adaptif, dan inovatif sehingga tidak hanya sekedar mengatasi hambatan yang ada namun individu juga dapat melihat peluang yang bermanfaat bagi pengembangan diri individu sendiri maupun pengembangan perusahaannya.

2.1.2 Dimensi *Workforce Agility*

Sherehiy et al (2014) mengelompokkan *workforce agility* dalam tiga dimensi, yakni *proactivity*, *adptability*, dan *resilience*. Adapun penjelasan dari ketiga dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Proactive Behaviour*

Proactive behaviour menjelaskan perilaku individu dalam mengantisipasi masalah yang berkaitan dengan perubahan dan menemukan solusi untuk masalah tersebut serta melakukan perbaikan menyeluruh dalam pekerjaan. Dimensi ini

menunjukkan bahwa individu berperilaku inisiatif (yakni memulai aktivitas yang mengarah pada solusi dari masalah yang muncul karena adanya perubahan) dan perilaku antisipasi (yakni mampu merasakan dan mengantisipasi masalah yang ada), serta individu mampu untuk melakukan sesuatu yang berdampak positif terhadap lingkungan.

2. *Adaptive Behaviour*

Adaptive Behaviour menjelaskan tentang fleksibilitas professional individu, yakni kemampuan individu untuk mengambil tanggungjawab lebih dari satu, dapat dengan mudah berpindah dari satu peran ke peran yang lain, dan mampu bekerja secara bersamaan pada berbagai tugas dan tim yang berbeda. Dimensi ini terdiri dari perilaku belajar (yakni secara terus menerus mempelajari tugas, keterampilan, dan prosedur baru), kemampuan beradaptasi interpersonal (yakni mampu bergaul dan bekerja dengan individu dari berbagai profesi dan latar belakang), dan fleksibilitas profesional (yakni mengambil dan mengubah peran yang berbeda saat dibutuhkan), serta menggambarkan tentang perubahan yang dilakukan individu terhadap dirinya sendiri agar lebih sesuai dengan lingkungannya.

3. *Resilient behaviour*

Resilient behaviour merupakan kemampuan individu untuk bersikap positif terhadap perubahan, ide-ide, dan teknologi yang baru. Selain itu, individu mampu bersikap toleran terhadap situasi yang tidak terduga, tidak pasti, adanya perbedaan pendapat, dan berbagai kondisi yang menyebabkan tekanan serta respons dalam hal ini cara mengatasi tekanan tersebut. Dimensi ini menunjukkan kemampuan individu untuk mengatasi perubahan pada lingkungan dan dapat berfungsi secara efektif dalam situasi yang penuh tekanan.

2.1.3 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi *Workforce Agility*

Ananda & Sari (2023) mengelompokkan faktor faktor yang mempengaruhi *workforce agility* ke dalam tiga kelompok, yakni:

1. Faktor dari individu.

Faktor dari individu merupakan faktor internal yang memengaruhi *workforce agility* yang meliputi faktor demografi, kepribadian, kebutuhan individu, dan *empowerment*. Pada bagian ini, fokus peneliti pada faktor demografi dalam hal ini adalah usia sebagai salah satu faktor internal yang signifikan. Ng & Feldman (2010) menyebutkan bahwa faktor usia sering kali dikaitkan dengan perbedaan dalam keterbukaan terhadap perubahan, fleksibilitas, dan kemampuan belajar teknologi baru. Karyawan dengan usia yang lebih muda cenderung lebih cepat dalam mempelajari keterampilan baru dan lebih adaptif terhadap teknologi yang terus berkembang. Namun, karyawan yang lebih tua cenderung memiliki lebih banyak pengalaman dan stabilitas emosional yang dapat membantu mereka tetap tenang dalam menghadapi situasi yang tidak pasti.

Kemudian, Individu dengan tipe kepribadian, yakni *openness to experience* dan *extraversion* akan meningkatkan *workforce agility*. Namun, perbedaan ini juga didasarkan pada kecerdasan, kecepatan penguasaan keterampilan dan kemampuan, serta efektifitas dalam bekerjasama dengan orang lain yang berbeda-beda (Breu et al 2002). Selain itu, individu yang merasa bahwa pekerjaannya cukup bermakna dan memiliki perasaan diberdayakan juga akan meningkatkan *workforce agility*. Pemberdayaan tersebut dicerminkan melalui perilaku pengayaan dan perluasan pekerjaan, serta tim yang dikelola sendiri dan dibangun berdasarkan praktik-praktik tersebut dapat meningkatkan tingkat *workforce agility* individu.

2. Faktor dari pekerjaan dan kelompok pekerjaan.

Faktor ini termasuk dalam faktor eksternal yang memengaruhi *workforce agility* yang meliputi *teamwork* dan *leadership*. Tim yang dapat mengatur diri sendiri sangat penting untuk menumbuhkan budaya yang dapat meningkatkan agilitas. Tim yang *agile* dapat dilihat dengan memiliki pengorganisasian mandiri dan tim pengorganisasian mandiri merupakan salah satu hal penting yang dapat meningkatkan agilitas dan fleksibilitas. *Cooperation* dan *knowledge sharing* memiliki pengaruh positif terhadap *agility*. Selain itu, pemimpin yang *agile* perlu untuk membentuk budaya yang mendukung inovasi dan dapat mengikuti perubahan. Pemimpin memiliki peran penting untuk memunculkan *empowerment* karyawan yang mengarah pada pekerjaan yang lebih bermakna dengan kompetensi dan penentuan nasib yang lebih besar. Oleh karena itu, pemimpin tidak hanya memberdayakan karyawan, melainkan harus menyadari kondisi apapun yang dapat menghambat atau menurunkan motivasi intrinsik, seperti ancaman, tekanan waktu, dan jenis persaingan yang kontraproduktif.

3. Faktor dari organisasi.

Faktor dari organisasi merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi *workforce agility* yang meliputi budaya organisasi dan struktur organisasi. Budaya organisasi yang terbuka, kolektif, dan atonom serta struktur organisasi yang organik dengan pengambilan keputusan yang terdesentralisasi dan mengurangi hirarki memiliki pengaruh yang kuat terhadap *workforce agility*. Selain itu, organisasi juga menjadi arena dalam menjalin hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal yang baik terhadap karyawan memungkinkan terciptanya *workforce agility*. Selain itu, arah yang ditempuh oleh organisasi dalam mengambil sebuah kebijakan juga sangat menentukan kapasitas individu dalam merespon perubahan

secara cepat dan tepat. Organisasi yang memfasilitasi dan mendukung kompetennya dalam merespon perubahan akan berdampak terhadap terciptanya peluang dan inovasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2.2 Usia

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Bab 1 Pasal 1 Ayat 2 mengemukakan bahwa tenaga kerja merupakan setiap orang yang dapat bekerja untuk menghasilkan barang atau jasa, baik untuk subsiten dan untuk Masyarakat. Individu dapat disebut sebagai tenaga kerja jika sudah memasuki usia kerja dengan batas usia kerja yang berlaku di Indonesia, yakni 15-64 tahun. Usia merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja. Tenaga kerja dengan usia muda cenderung memiliki produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan tenaga kerja dengan usia yang lebih. Hal ini dikaitkan dengan semakin tua semakin berkurangnya kekuatan fisik individu, yakni tubuh terasa menjadi lemah dan kemampuan fisik terbatas. Hal ini disebabkan oleh usia yang masih dalam masa pertumbuhan memiliki produktivitas yang lebih tinggi (Nurmajidah, 2020).

Dalam kaitannya dengan teori perkembangan, usia kerja yang berlaku di Indonesia, yakni 15-64 tahun termasuk fase dewasa. Pada masa fase dewasa, individu cenderung akan mencoba berbagai pekerjaan untuk menentukan banyak hal yang paling sesuai dengan dirinya untuk memenuhi kebutuhan dan memberi kepuasan yang lebih permanen. Individu juga cenderung melakukan pekerjaan yang dapat membuat diri mereka lebih berkembang aktif dan merasa puas akan pekerjaan yang dilakukan apabila individu mencapai jabatan yang tinggi dan memiliki wewenang yang lebih daripada lainnya, pekerjaan yang dilakukan menuntut banyak kemampuan yang dimiliki, serta sesuai dengan tingkat

kemampuan, Pendidikan, dan harapannya (Hurlock, 2016). Selain itu, masa dewasa juga dikenal dengan masa mencapai puncak prestasi. Pada masa ini, individu memiliki semangat yang tinggi dan penuh idealism sehingga terdorong untuk bekerja lebih keras dan bersaing dengan individu dengan usia sebaya atau lebih tua untuk menunjukkan prestasi kerjanya (Havighurst, 1966).

2.3 Keterkaitan antara Usia dan *Workforce Agility*

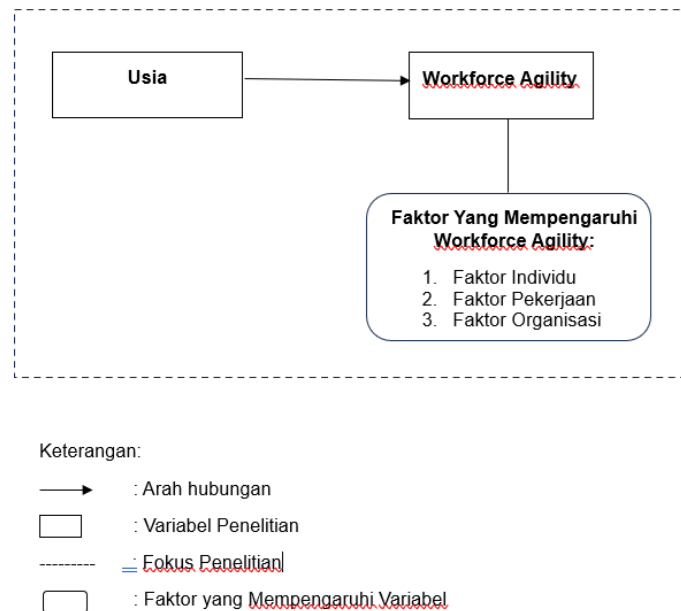
Berdasarkan tinjauan literatur yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa adanya hubungan antara usia dan *workforce agility*. Usia sebagai salah satu faktor internal yang mempengaruhi tingkat *workforce agility* diketahui memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan *workforce agility*. *Workforce agility* sendiri didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam merespons perubahan yang tidak pasti secara cepat dan tepat serta dapat memanfaatkan perubahan tersebut sebagai peluang. Kanfer & Ackerman (2004) mengemukakan bahwa seiring bertambahnya usia, individu cenderung mengalami penurunan dalam beberapa sumber daya kognitif dan fisik, seperti kecepatan belajar atau stamina fisik. Namun, individu cenderung memiliki peningkatan dalam sumber daya lain, seperti pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan interpersonal. Oleh karena itu, meskipun usia yang lebih tua berdampak pada kelincahan dalam hal fisik dan kemampuan belajar teknologi baru, karyawan yang lebih tua dapat memanfaatkan pengalaman mereka untuk tetap *agile* dalam hal pengambilan keputusan dan manajemen situasi yang kompleks.

Beberapa penelitian yang menunjukkan keterkaitan antara dua variabel tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Radhakrisna, 2023; Sohrabi & Asari, 2014) yang menemukan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara usia dan *workforce agility*. Selain itu, hubungan antara usia dan *workforce agility* ditinjau

berdasarkan ketiga dimensi pada *workforce agility*, yakni proaktif, adaptif, dan resiliensi juga menunjukkan adanya keterkaitan antara kedua variabel tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh (Mardianti & Indryawati, 2023) menemukan bahwa adanya korelasi positif usia dengan resiliensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tua usia karyawan milenial maka akan semakin luas relasi sosialnya, semakin matang secara emosi, serta semakin tahan dan lentur menghadapi berbagai permasalahan di dunia kerja. Selain itu, usia juga membantu kematangan individu untuk mencapai resiliensi, *well-being*, dan hasil kinerja yang positif (King & Jex, 2014).

Tinggi rendahnya usia individu akan mempengaruhi kematangan dan pengalaman kerja yang selanjutnya akan mempengaruhi kemampuan beradaptasi para pekerja. Semakin tinggi usia pekerja semakin kuat kemampuan para pekerja untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kematangan pribadi para pekerja berpengaruh kuat terhadap kemampuan beradaptasi (Prianto, Winardi, & Qomariyah, 2021). Selain itu, hasil *review* yang dilakukan oleh Zacher & Kooij mengenai proaktivitas dan penuaan menunjukkan bahwa perubahan terkait usia dapat memperkuat atau melemahkan perilaku proaktif pada hasil kerja karyawan dan organisasi.

2.4 Kerangka Konseptual



Gambar 2.4.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual di atas bahwa terdapat dua variabel yang menjadi fokus pada penelitian ini, yakni usia dan *workforce agility*. Hal tersebut merujuk pada salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat *workforce agility* individu yang dikemukakan oleh Ananda & Sari (2023) berdasarkan hasil kajian literatur mereka mengenai *workforce agility* bahwa faktor internal mencakup demografis, kepribadian, dan *empowerment*. Ketiga hal ini yang nantinya akan menentukan respons perilaku individu dalam menghadapi tantangan yang ada. Individu yang dapat mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya akan berperilaku positif dalam memandang sebuah perubahan dan cenderung tanggap terhadap perubahan yang ada atau dikenali dengan istilah *workforce agility*. Usia sebagai salah satu faktor demografi yang termasuk dalam faktor internal yang memengaruhi tingkat *workforce agility*, sering kali dikaitkan dengan perbedaan dalam keterbukaan terhadap perubahan, fleksibilitas, dan kemampuan belajar

teknologi baru. Karyawan yang lebih muda cenderung lebih cepat dalam mempelajari keterampilan baru dan lebih adaptif terhadap teknologi yang terus berkembang. Namun, karyawan yang lebih tua cenderung memiliki lebih banyak pengalaman dan stabilitas emosional, yang dapat membantu mereka tetap tenang dalam menghadapi situasi yang tidak pasti (Ng & Feldman, 2010).

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pemaparan pada bagian pendahuluan dan tinjauan Pustaka, maka peneliti merumuskan hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat hubungan antara usia dan *workforce agility* pada karyawan PT. Kalla Toyota di Kota Makassar.

H_a : Terdapat hubungan antara usia dan *workforce agility* pada karyawan PT. Kalla Toyota di Kota Makassar.