

Pengaruh *Digital Culture* Dan *Perceived Organizational Support* Melalui  
*Organizational Commitment* Terhadap *Workforce Agility* Direktorat  
Jenderal Bina Pemerintahan Desa Kemendagri

Witrin Jayanti<sup>1</sup>; Irvandi Gustari<sup>2</sup>; Seta A. Wicaksana<sup>3</sup>

Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila<sup>123</sup>

Email: [witrinjayanti0719@gmail.com](mailto:witrinjayanti0719@gmail.com)

**Citation:** Jayanti, W., Gustari, I., & Wicaksana, S.A. (2024). Pengaruh Digital Culture Dan Perceived Organizational Support Melalui Organizational Commitment Terhadap Workforce Agility Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa Kemendagri. *JURNAL EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS, DAN SOSIAL (EMBISS)*, 4(4), 479–498.

<https://embiss.com/index.php/embiss/article/view/339>

Received: 22 Juli 2024

Accepted: 13 Agustus 2024

Published: 31 Agustus 2024

**Publisher's Note:** Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS) stays neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



**Copyright:** © 2024 by the authors. Licensee Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS), Magetan, Indonesia. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

**Abstract.**

Competent and adaptive human resources in responding to the challenges of the work environment are very important for an organization. The Directorate General of Bina Pemdes of the Ministry of Home Affairs in supporting the concept of good governance seeks to implement digital culture. However, its implementation has encountered obstacles because technology adoption and literacy depend on BPSDM and Bimtek. It can be said that the perceived organizational support of the agency is still minimal. This study aims to analyze the significant influence of digital culture on workforce agility, the significant influence of digital culture on organizational commitment, the significant influence of perceived organizational support on workforce agility, the significant influence of perceived organizational support on organizational commitment, the significant influence of organizational commitment on workforce agility, organizational commitment variables that can mediate correlational relationships Digital culture towards workforce agility and variable organizational commitment that can mediate perceived organizational support for workforce agility. The method used in this study is path analysis. The population in this study was 390 people and the sample used for the distribution of questionnaires was 263 employees of the Directorate General of Bina Pemdes. The results showed that (1 ) Digital culture did not have a significant effect on workforce agility, (2) 2) Digital culture did not have a significant effect on organizational commitment, (3) Perceived organizational support had a significant effect on workforce agility, (4) Perceived organizational support had a significant effect on organizational commitment, (5) Organizational commitment had a significant effect on the direction of positive relationships with workforce agility, (6) Digital culture mediated by organizational commitment does not have a significant effect on workforce agility, (7) Perceived organizational support mediated by organizational commitment has a significant effect on

---

*workforce agility. The conclusion in this study is that in the application of digital culture with a positive environment, agencies need to support its application from various aspects such as justice, compensation and security.*

**Keywords:** *Digital Culture, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, Workforce Agility*

**Abstrak.**

*Sumber daya manusia yang kompeten dan adaptif dalam merespon tantangan lingkungan kerja merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi. Ditjen Bina Pemdes Kemendagri dalam mendukung konsep good governance berupaya menerapkan digital culture. Namun, pelaksanaannya mengalami kendala karena adopsi teknologi dan literasinya bergantung pada BPSDM dan Bimtek. Dapat dikatakan bahwa perceived organizational support instansi masih minim. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh signifikan digital culture terhadap workforce agility, pengaruh signifikan digital culture terhadap organizational commitment, pengaruh signifikan perceived organizational support terhadap workforce agility, pengaruh signifikan perceived organizational support terhadap organizational commitment, pengaruh signifikan organizational commitment terhadap workforce agility, variabel organizational commitment yang dapat memediasi hubungan korelasional digital culture terhadap workforce agility dan variabel organizational commitment yang dapat memediasi perceived organizational support terhadap workforce agility. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa jalur atau path analysis. Populasi dalam penelitian ini 390 orang dan sampel yang digunakan untuk penyebaran angket adalah 263 orang pegawai Ditjen Bina Pemdes. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Digital culture tidak berpengaruh signifikan terhadap workforce agility, (2) Digital culture tidak berpengaruh signifikan terhadap organizational commitment, (3) Perceived organizational support berpengaruh signifikan terhadap workforce agility, (4) Perceived organizational support berpengaruh signifikan terhadap organizational commitment, (5) Organizational commitment berpengaruh signifikan dengan arah hubungan positif terhadap workforce agility, (6) Digital culture yang dimediasi oleh organizational commitment tidak berpengaruh signifikan terhadap workforce agility, (7) Perceived organizational support yang dimediasi oleh organizational commitment berpengaruh signifikan terhadap workforce agility. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah dalam penerapan budaya digital dengan lingkungan yang positif, instansi perlu*

---

---

*mendukung penerapannya dari berbagai aspek seperti keadilan, kompensasi dan keamanan.*

**Kata Kunci:** *Digital Culture, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, Workforce Agility*

---

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam sebuah organisasi karena merupakan subjek pelaksana kegiatan dan fungsi operasional organisasi tersebut. Sumber daya manusia juga berperan sebagai pelaku utama dalam proses perancangan, koordinasi, dan pengawasan di dalam organisasi. Sumber daya manusia ini merujuk pada para pegawai yang memiliki beragam keterampilan untuk mengembangkan organisasi. Oleh karena itu, dapat dipahami bahwa sumber daya yang dimiliki oleh para pegawai sangatlah vital dalam sebuah organisasi.

Sumber daya manusia yang kompeten dan adaptif dalam merespon tantangan lingkungan kerja merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi. Kualitas pegawai tersebut dapat menentukan sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Tidak hanya itu, sumber daya manusia yang baik juga sangat menentukan kemajuan, kelancaran, dan keberhasilan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi. Dengan berjalannya waktu, persaingan di dalam industri dan organisasi semakin mempengaruhi siklus organisasi. Lingkungan yang tidak dapat diprediksi, dinamis, dan terus berubah sangat berdampak pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan dinamika lingkungan yang tidak stabil. Organisasi yang tidak mampu menyesuaikan diri akan berdampak pada kinerja dan pencapaian tujuan organisasi, bahkan dapat mengakibatkan kerugian yang signifikan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengambil langkah yang cerdas dalam menghadapi tantangan akibat perubahan lingkungan yang tidak dapat diprediksi.

Setiap organisasi memiliki dinamika yang unik yang berisi tantangan-tantangan tertentu. Keberadaan individu dalam organisasi juga mempengaruhi kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan ini. Untuk mengatasi tantangan yang dihadapi, respons yang cepat diperlukan dari setiap komponen organisasi, termasuk individu, teknologi, dan perubahan itu sendiri. Hal ini penting karena setiap tantangan bisa berdampak pada tujuan dan sasaran organisasi yang mengarah ke perubahan yang lebih maju dan kompetitif. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki sumber daya yang memadai untuk menghadapi segala dinamika yang ada. Salah satu kemampuan yang dimiliki oleh para pegawai dalam menghadapi dinamika dan tantangan tersebut adalah agility tenaga kerja. Agility tenaga kerja merupakan bentuk perilaku yang menunjukkan kecakapan dalam beradaptasi secara cepat, mencari peluang atau solusi untuk memberikan kontribusi kepada institusi, serta kemampuan dalam mengatasi situasi yang penuh tekanan atau stres. Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, banyak organisasi menyadari bahwa kegesitan tenaga kerja merupakan faktor yang penting dalam menjaga keberlanjutan bisnis organisasi.

Para peneliti seperti Dyer dan Shafer (2003), Griffin dan Hesketh (2003), Sherehiy dan Karwowski (2014) mendefinisikan kelincahan tenaga kerja dari perspektif perilaku. Dyer dan Shafer (2003) mendefinisikan kelincahan tenaga kerja sebagai perilaku proaktif, adaptif, dan generatif tenaga kerja. Perilaku proaktif terdiri dari dua aspek: memulai dan berimprovisasi. Inisiatif proaktif berarti pencarian aktif untuk peluang untuk berkontribusi pada kesuksesan

organisasi dan memimpin dalam mengejar peluang yang tampak menjanjikan. Perilaku adaptif memerlukan asumsi peran ganda untuk tampil dalam kapasitas yang berbeda di seluruh tingkatan, dan seringkali proyek secara bersamaan berpindah dari satu peran ke peran lain dengan sangat cepat.

Berdasarkan model Griffin dan Hesketh (2003) dan Dyer dan Shafer (2003), Sherehiy dan Karwowski (2014) mengelompokkan perilaku tenaga kerja tangkas dalam tiga dimensi: proaktif, adaptif, dan ketahanan. Perilaku proaktif mengacu pada antisipasi masalah yang berkaitan dengan perubahan; inisiasi kegiatan yang mengarah pada solusi dari masalah terkait perubahan dan perbaikan dalam pekerjaan; dan solusi dari masalah terkait perubahan.

Perilaku adaptif membutuhkan fleksibilitas profesional, yaitu kemampuan untuk mengambil banyak peran, mudah berubah dari satu peran ke peran lain, dan kemampuan dan kompetensi untuk bekerja secara bersamaan pada tugas yang berbeda dalam tim yang berbeda. Perilaku ketahanan mencakup sikap positif terhadap perubahan, ide-ide baru, dan teknologi; toleransi terhadap situasi yang tidak pasti dan tidak terduga, perbedaan pendapat, pendekatan dan toleransi terhadap situasi stres dan mengatasi stres. Dengan booming teknologi tinggi dan restrukturisasi organisasi, kebutuhan akan organisasi yang gesit muncul. Kelincahan memberikan keunggulan kompetitif dalam kualitas layanan, kecepatan, dan perilaku yang berpusat pada pelanggan (Harraf, Wanasika, Tate, & Talbott, 2015). Oleh karena itu, tenaga kerja harus sama-sama fleksibel dan gesit sebagai proses teknologi untuk mengatasi perubahan kebutuhan. Dengan demikian, kelincahan telah menjadi sangat penting secara eksponensial bagi organisasi.

Tenaga kerja yang lincah terdiri dari pegawai kreatif dengan pola pikir positif yang percaya pada pengembangan diri melalui kerja tim. Para kru menjadi kompatibel dengan pemecahan masalah yang dinamis dan menghasilkan solusi yang layak. Kelincahan harus ditunjukkan dalam manajemen puncak dan seluruh tenaga kerja. Ada lima cara organisasi dapat membantu pegawai mendapatkan keberanian dan keterampilan untuk menangani krisis: (1) Retensi tenaga pengetahuan dengan memberikan peluang pengembangan yang lebih baik dan memenuhi kebutuhan individu. (2) Memberdayakan sumber daya manusia dengan memberi mereka kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan mendapatkan otonomi. (3) Nilai-nilai kemanusiaan sebagai prioritas, Sangat penting untuk memiliki ruang kerja di mana ada hubungan baik dan rasa hormat antara semua komunitas dan budaya. (4) Kolaborasi antara entitas fungsional yang berbeda dari organisasi membantu menghasilkan pemahaman dan kerjasama antara berbagai entitas. 5) Eksperimen dalam hal praktik untuk mempromosikan fleksibilitas dan kelincahan, sesi brainstorming untuk menghasilkan ide-ide baru dan solusi alternatif dan teknik untuk meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dan kesejahteraan pegawai.

Selain workforce agility, hal yang mendorong aktivitas dalam organisasi adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi menurut Colquitt dalam Pattnaik et al., (2020) "as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization" atau sebagai keinginan dari pihak pegawai untuk tetap menjadi anggota organisasi. Selanjutnya menurut McShane dalam Pattnaik et al., (2020), komitmen organisasi merupakan perasaan emosional seseorang untuk keterikatan, keterlibatan dalam identifikasi organisasi. Komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen dalam Pattnaik et al., (2020) adalah sebagai konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Peneliti menemukan konstelasi beberapa penelitian terdahulu yang dapat menunjang penelitian ini dalam menemukan novelty diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh

Muhammad Rizaldi Akbar (2015); Fitria, Alfida Ayu (2018); Inggil Sholata Sya and Wustari Mangundjaya (2019); Ni Made Anggun Cahayu, Agoes Ganesha Rahyuda (2019); Laxmiprada Pattnaik, Supriti Mishra, Santosh Kumar Tripathy (2020); dan Ine laynazka, Noor Siti Rahmani (2022). Hal tersebut dikarenakan pembahasan dalam penelitian-penelitian terdahulu tersebut berkaitan erat dengan variabel yang diteliti dan memiliki kemiripan. Misalnya Muhammad Rizaldi Akbar (2015) dan Fitria, Alfida Ayu (2018) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *affective commitment* dan *normative commitment*. Pada temuan lainnya, *perceived organizational support* tidak memiliki pengaruh terhadap *continuance commitment*. Inggil Sholata Sya and Wustari Mangundjaya (2019) yang menyatakan bahwa *organizational commitment* berpengaruh terhadap *workforce agility*. Ni Made Anggun Cahayu, Agoes Ganesha Rahyuda (2019) dan Laxmiprada Pattnaik, Supriti Mishra, Santosh Kumar Tripathy (2020) yang menyatakan bahwa *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Ine laynazka, Noor Siti Rahmani (2022) yang menyatakan bahwa *organizational commitment* sebesar 21, 40% terhadap *workforce agility*.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berarti cara pengukuran data dengan statistik objektif melalui perhitungan ilmiah yang berasal dari sampel menentukan frekuensi atas respons. Menurut Creswell (2014) dalam pendekatan kuantitatif ini penelitian akan bersifat pre-determined, analisis data statistik serta interpretasi data statistik.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai Ditjen Bina Pemdes Kemendagri. Sampel yang akan digunakan peneliti memiliki ketentuan pegawai yang dapat mengikuti pelatihan digital yaitu keseluruhan jumlah SDM Ditjen Bina Pemdes dari 390 orang pegawai terdiri dari 263 orang pegawai ASN dan 127 orang pegawai tenaga honorer atau supporting staff serta tenaga ahli. Dalam pelatihan dan pengembangan ini, hanya sebanyak 263 orang pegawai ASN yang dapat mengikuti program literasi digital. Sehingga jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 263 orang pegawai Ditjen Bina Pemdes.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1	<i>Workforce Agility (Y)</i> <i>Petermann et al., (2022)</i>	1 Menerima Perubahan <i>(Accept Changes)</i>	Kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan keadaan organisasi yang dapat berubah sewaktu-waktu
		2 Pengambilan Keputusan <i>(Decision Making)</i>	Kemampuan pegawai untuk memahami perubahan yang terjadi dengan cepat dan tepat
		3 Menciptakan Transparansi <i>(Create Transparency)</i>	Kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan yang cepat dan tepat dalam kondisi apapun. Kemampuan untuk memutuskan suatu masalah dengan pertimbangan yang logis
		4 Kolaborasi <i>(Collaboration)</i>	Kemampuan pegawai untuk mengakui segala kesalahan dan siap menanggung segala resiko yang dialami Kemampuan untuk menyelesaikan permasalahan dengan komunikasi terbuka
		5 Refleksi <i>(Reflection)</i>	Kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan divisi lain lintas fungsi untuk mencapai tujuan dan kepentingan instansi Kemampuan pegawai untuk bekerja dalam tim yang sehat
			Kemampuan pegawai untuk mencari solusi dan alternatif dalam suatu permasalahan yang visioner dan maju

No	Variabel	Dimensi	Indikator
			Kemampuan untuk menangani persoalan dengan pertimbangan kepentingan instansi
6	Sentrisitas Pengguna ( <i>User Centricity</i> )		Kemampuan pegawai yang berorientasi pada pelayanan publik sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia
			Kemampuan pegawai untuk mengutamakan tercapainya akuntabilitas publik
7	Iterasi ( <i>Iteration</i> )		Kemampuan pegawai mempelajari pola dan siklus yang terjadi dalam instansi dan mencari langkah yang tepat agar lebih efisien dan efektif dalam bekerja
			Kemampuan untuk melakukan evaluasi dari permasalahan yang ada dan melihat tingkat efektivitas penyelesaian masalah
8	Pengujian ( <i>Testing</i> )		Kemampuan pegawai menguji setiap temuan dan inovasi yang dapat digunakan untuk mencapai <i>good governance</i>
			Kemampuan untuk selalu melakukan perubahan yang tepat demi tercapainya <i>good governance</i>
9	Pengorganisasian Diri ( <i>Self Organization</i> )		Kemampuan pegawai dalam manajemen control terhadap apa yang terjadi dalam diri mereka dengan mementingkan tujuan organisasi
			Kemampuan pegawai untuk meningkatkan disiplin kerja
10	Pembelajaran ( <i>Learning</i> )		Kemampuan pegawai dalam untuk terus mengembangkan potensi dan kompetensi diri untuk meningkatkan keunggulan kompetitif
			Kemampuan pegawai dalam berpikir logis dan mampu menyerap informasi dengan baik
2	<i>Organizational Commitment (Z)</i> Meyer & Allen dalam Supriyanto et al., (2021)	1	Komitmen Afektif
		2	Komitmen Berkelanjutan
		3	Komitmen Normatif
			Kemauan untuk melakukan usaha atas nama organisasi
			Kepercayaan terhadap nilai dan tujuan organisasi
			Tinggi pengorbanan, dengan pengorbanan yang dilakukan pegawai dengan tetap tinggal dalam organisasi
			alternatif rendah, yang mewakili ketersediaan alternatif pekerjaan.
			Pegawai dengan komitmen normatif yang kuat tetap bertahan karena mereka merasa seharusnya untuk melakukannya.
			Tanggung jawab pegawai di tempat kerja dan kesetiaan mereka terhadap organisasi
3	<i>Perceived Organizational Support (X2)</i> Eisenberger & Rhoades et al, Dalam Mujasih 2015	1	Keadilan ( <i>fairness</i> )
		2	Dukungan Atasan/Pimpinan
		3	Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan
			Instansi bersikap adil terhadap hak dan kewajiban pada pegawai
			Instansi bersikap adil mengenai jobdesc pekerjaan pegawai
			Atasan/Pimpinan memberikan dukungan dalam hal pekerjaan
			Atasan/Pimpinan memberikan dukungan dalam hal kesejahteraan
			Instansi memberikan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan skills pegawai.
			Instansi menyiapkan buku pedoman lain guna mendukung digital culture ( <i>digital talent scholarship</i> )
			Instansi menghargai kontribusi yang telah dilakukan pegawai dan memberikan kompensasi
			Instansi memberikan jaminan keamanan kepada pegawai berupa keamanan data dan jaminan social lainnya

No	Variabel	Dimensi	Indikator
			Atasan memperhatikan tingkat stress pegawai akibat tanggung jawab yang bertentangan, workload atau kelebihan beban kerja
4	Digital Culture (X1) Capgemini (2017)	1 Fokus kemitraan ( <i>partnership focus</i> )	Sejauh mana kemitraan dengan jaringan eksternal, seperti vendor pihak ketiga, perusahaan rintisan, atau mitra kerja Sejauh mana kemitraan menjalin kerja sama dengan stakeholder
		2 Kewiraswastaan (Tren pasar dan kebutuhan teknologi digital)	Focus pada tren pasar dan fitur yang dapat dipergunakan untuk kemudahan kerja Focus pada kebutuhan dalam pengembangan instansi untuk peningkatan <i>good governance</i>
		3 Kondisi Kerja Otonom	Focus pada sistem informasi manajemen untuk mengevaluasi pengguna menciptakan solusi dan inovasi baru terkait fitur aplikasi dan menu Memberikan wewenang pada pegawai untuk mengeksplorasi ide dan pemikirannya sesuai jabatan fungsional dan wewenang
		4 Kolaborasi	Penciptaan tim lintas fungsi, antar departemen untuk memanfaatkan keterampilan kolektif organisasi Melakukan kerja sama secara sinergis dengan berbagai instansi terkait
		5 Teknologi Digital Dan Proses Digital	Penggunaan data dan analitik untuk membuat keputusan bisnis yang lebih baik Memiliki kertas kerja yang digunakan untuk mengukur keberhasilan kinerja
		6 Kelincahan ( <i>agility</i> )	Kecepatan dan fleksibilitas organisasi untuk beradaptasi dengan tuntutan perubahan Gesit dan tangkas dalam bekerja sehingga mampu menyelesaikan persoalan sebelum waktu yang ditargetkan
		7 Kepemimpinan Digital	Pola pikir dimana solusi digital adalah default dalam kepemimpinan strategis Memanfaatkan serta mempergunakan teknologi digital dalam upaya untuk mencapai tujuan instansi
		8 Inovasi dan Pembelajaran	Prevalensi perilaku yang mendukung inovasi seperti pengambilan risiko, pemikiran yang mengganggu, dan eksplorasi ide-ide baru Prevelensi sikap pegawai yang siap untuk menerima pembelajaran baru dari instansi dan perubahan yang terjadi

Sumber : Data Diolah Peneliti, 2023

Pada analisis jalur berlaku suatu aturan yang disebut sebagai the first law (Kenny,1979), yaitu:

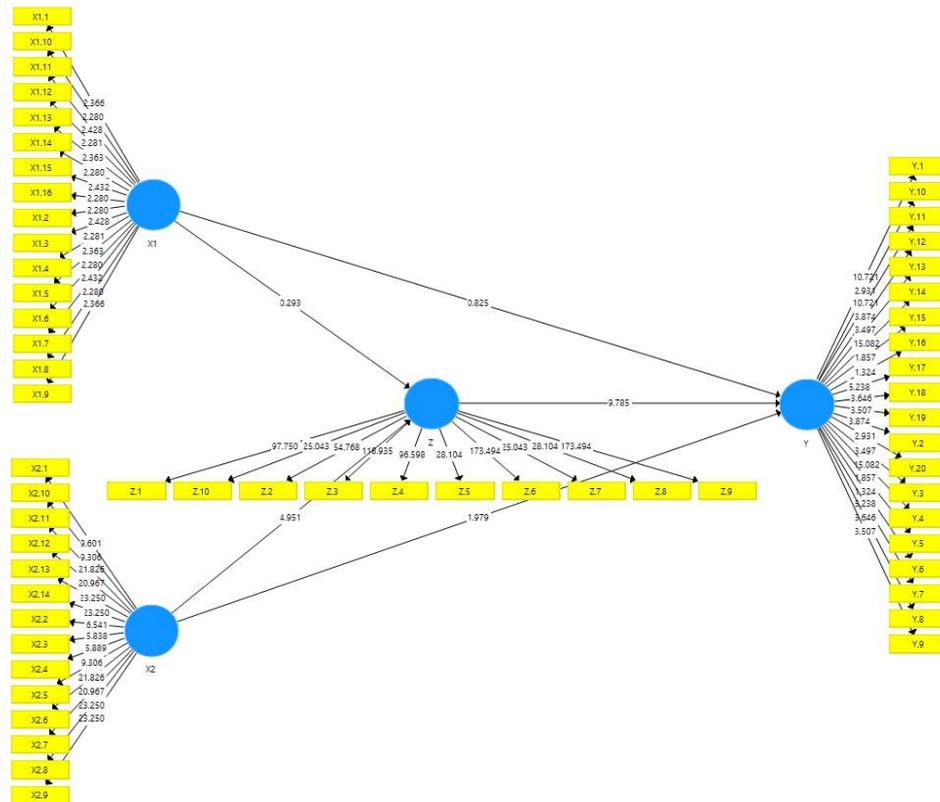
$$pxy = \sum pxy \cdot \Delta yz$$

di mana pxy koefisien jalur dari variabel x, terhadap variabel y dan  $\Delta yz$  adalah korelasi antara variabel y dan variabel z. Secara verbal rumus tersebut menyatakan bahwa untuk mendapatkan korelasi antara variabel z dan variabel endogen y, sama dengan jumlah perkalian setiap parameter untuk setiap variabel yang mempengaruhi variabel y dengan korelasi setiap variabel tersebut dengan variabel prediktor z.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi Measurement (Outer) Model

Adapun model pengukuran untuk uji validitas dan reabilitas, koefisien determinasi model dan koefisien jalur untuk model persamaan, dapat dilihat pada gambar 1 berikut:



Gambar 1. Outer Model Smart PLS  
 Sumber: Data Diolah Peneliti, 2023

Dalam pengolahan data dengan menggunakan metode regresi linear berganda, dilakukan beberapa tahapan untuk mencari hubungan variabel independen, variabel intervening dan variabel dependen, yaitu dengan cara menganalisis Pengaruh *digital culture* (X1), *perceived organizational support*/ POS (X2) dan *workforce agility* (Y) serta variabel intervening *organizational commitment* (Z). Berdasarkan tabel diatas maka diperoleh bentuk persamaan struktural sebagai berikut:

Persamaan struktural untuk variabel dependen (Y):  $Y = -0,009 b1X1 + 0,158 b2X2 + 0,488 b3Z + 0,05$

Persamaan struktural untuk variabel intervening (Z):  $Z = -0,029 a1X1 + 0,321 a2X2 + 0,05$

Persamaan struktural diatas memperlihatkan hubungan antara variabel bebas (*Independent*) dan variabel intervening dengan variabel terikat (*Dependent*) secara parsial. Berdasarkan persamaan struktural tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa (1) Pada persamaan struktural 1, nilai koefisien pengaruh langsung *digital culture* terhadap *workforce agility* sebesar minus 0,009 dapat diartikan jika *digital culture* naik satu satuan maka *workforce agility* akan turun sebesar minus 0,009 satuan, begitu pula sebaliknya; (2) Pada persamaan struktural 1, nilai koefisien pengaruh langsung *perceived organizational support* terhadap *workforce agility* sebesar 0,158 dapat diartikan jika *perceived organizational support* naik satu satuan maka *workforce agility* akan naik sebesar 0,158 satuan, begitu pula sebaliknya; (3) Pada persamaan struktural 1, nilai koefisien pengaruh langsung *organizational commitment* terhadap *workforce agility* sebesar 0,488 dapat diartikan jika *organizational commitment* naik satu satuan maka *workforce agility* akan naik sebesar 0,488 satuan, begitu pula sebaliknya; (4) Pada persamaan struktural 2, nilai koefisien pengaruh langsung *digital culture* terhadap *organizational commitment* sebesar minus 0,029 dapat diartikan jika *digital culture* naik satu satuan maka

*organizational commitment* akan turun sebesar 0,029 satuan, begitu pula sebaliknya; (5) Pada persamaan struktural 2, nilai koefisien pengaruh langsung *perceived organizational support* terhadap *organizational commitment* sebesar 0,321 dapat diartikan jika POS naik satu satuan *organizational commitment* akan naik sebesar 0,321 satuan, begitu pula sebaliknya.

Berdasarkan olah data yang dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat r Statistics dan P Values. Hipotesis dinyatakan diterima apabila P Value < 0,05. Pada penelitian ini ada pengaruh langsung dan tidak langsung karena terdapat variabel independent, variabel dependent, dan variabel mediasi. Diketahui bahwa hasil analisa pengaruh antar variabel sebagai berikut:

Tabel 2. Analisa Pengaruh Antar Variabel

No	Pengaruh Antar Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	p-Value
1	<i>Digital Culture</i> → <i>Workforce Agility</i>	0,117	-	0,117	0,410
2	<i>Digital Culture</i> → <i>Organizational Commitment</i>	0,064	-	0,064	0,770
3	<i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Workforce Agility</i>	0,074	-	0,074	0,048
4	<i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Organizational Commitment</i>	0,064	-	0,064	0,000
5	<i>Organizational Commitment</i> → <i>Workforce Agility</i>	0,051	-	0,051	0,000
6	<i>Digital Culture</i> → <i>Organizational Commitment</i> → <i>Workforce Agility</i>		0,030	0,147	0,410
7	<i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Organizational Commitment</i> → <i>Workforce Agility</i>		0,036	0,110	0,770

### **Digital Culture Tidak berpengaruh Signifikan Terhadap Workforce Agility**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa nilai t-statistik dari pengaruh langsung *digital culture* terhadap *workforce agility* lebih kecil dari t-tabel (1,967) yaitu sebesar 0,825 dengan besar pengaruh 0,117 dan P-value > 0,05 sebesar 0,410. Hal tersebut menunjukkan bahwa *digital culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *workforce agility*. Hal tersebut dikarenakan kurangnya kesadaran dan pemahaman yang cukup tentang pentingnya *digital culture* dalam meningkatkan *workforce agility*. Instansi masih belum sepenuhnya memahami dan menghargai pentingnya digital culture dalam menghadapi perubahan dan tuntutan perubahan yang cepat. Akibatnya, mereka tidak menginvestasikan sumber daya yang cukup untuk mengembangkan budaya digital yang kuat. Selain itu, kurangnya dukungan dan komitmen dari manajemen puncak. Untuk menerapkan *digital culture* secara efektif, perlu ada dukungan dan komitmen dari manajemen puncak. Jika manajemen tidak melihat pentingnya atau tidak memprioritaskan pengembangan *digital culture*, maka inisiatif ini tidak mendapatkan dukungan yang cukup untuk berhasil.

Dalam pelaksanaan budaya digital untuk mendukung konsep good governance, Ditjen Bina Pemdes telah melakukan adopsi teknologi dalam bentuk pemanfaatan teknologi digital berupa teknologi tanda tangan elektronik, monitoring evaluasi anggaran SIRA, aplikasi pendataan desa. Adopsi teknologi tersebut masih belum berjalan maksimal karena aplikasi pendataan desa membutuhkan transformasi budaya digital yang memakan waktu dengan mengumpulkan seluruh kepala desa di Indonesia. Hal ini belum terlaksana karena aspek anggaran yang bersifat minim. Sejauh ini, literasi teknologi yang dilakukan guna mendukung penerapan budaya digital hanya

dilakukan oleh BPSDM dan Bimbingan Teknis bukan dari Ditjen Bina Pemdes. Sehingga dapat dikatakan bahwa dukungan (POS) Ditjen Bina Pemdes masih sangat minim. Hal ini menyebabkan umpan balik terhadap transformasi budaya digital dan *workforce agility* menjadi terhambat. Disamping itu, sebanyak 48,67% dari jumlah keseluruhan pegawai merupakan pegawai yang berusia diatas 40 tahun dan memilih untuk berada dalam zona nyaman. Hal ini menyebabkan kendala bagi instansi untuk memiliki kemampuan adaptif menghadapi tantangan termasuk perubahan teknologi.

Faktor lain adalah kurangnya keterampilan digital yang cukup dalam tenaga kerja. Untuk menjadi agile dalam era digital, tenaga kerja perlu memiliki keterampilan digital yang cukup. Namun, masih banyak pegawai yang kurang memiliki pemahaman dan keterampilan digital yang dibutuhkan untuk mengadopsi dan mengimplementasikan *digital culture* dengan baik. Ini dapat menjadi hambatan signifikan dalam mengembangkan *workforce agility*. Disisi lain terdapat perubahan budaya yang sulit dilakukan. Mengubah budaya organisasi tidaklah mudah dan bisa memakan waktu. Memperkenalkan *digital culture* yang kuat membutuhkan transformasi budaya yang melibatkan seluruh organisasi. Tantangan ini bisa menjadi penghambat yang signifikan dalam mengadopsi *digital culture* dan menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap *workforce agility*.

Hal ini sejalan dengan teori agility yang dijelaskan oleh Ibroe (2021), pegawai yang memiliki kemauan dan kecepatan tinggi saat bekerja, biasanya ia memiliki *softskill* yang sepadan dalam pembelajaran pengalaman untuk mencapai potensi diri yang nantinya akan bermanfaat bagi target individual dan perusahaan.

Temuan dari penelitian ini adalah tranformasi budaya digital yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa Kemendagri dilakukan tidak integratif. Diketahui bahwa dari total 263 orang tersebut, pegawai ASN yang sudah memiliki sertifikat literasi digital dan pelatihan sebanyak 75 orang atau setara dengan 28,51%. Banyak pegawai yang masih belum memiliki pemahaman dan keterampilan digital yang cukup untuk mengadopsi dan mengimplementasikan digital culture dengan baik. Pelatihan yang dilakukan membutuhkan waktu yang lama dan kurang memiliki segmentasi terhadap aspek kebutuhan kinerja. Terlebih lagi data karakteristik responden menunjukkan bahwa 28,52% dan 20,15% pegawai berusia 41-50 tahun dan diatas 50 tahun dengan lama waktu bekerja rata-rata lebih dari 15 tahun. Dengan budaya lama dan kemampuan beradaptasi yang kurang dalam menghadapi tantangan perubahan jaman ini, tentunya Ditjen Bina Pemdes mengalami kesulitan dalam mentransformasikan budaya digital. Transformasi budaya yang melibatkan seluruh organisasi bisa menjadi hambatan signifikan dalam mengembangkan *workforce agility*.

#### **Digital Culture Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap *Organizational Commitment***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa nilai t-statistik lebih kecil dari t-tabel (1,967) yaitu sebesar 0,293 dengan besar pengaruh 0,064 dan P-value > 0,05 yaitu sebesar 0,770 yang berarti *digital culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*. Hal tersebut dikarenakan kurangnya interaksi manusia langsung. Dalam digital culture, komunikasi dan interaksi antar anggota organisasi sering dilakukan melalui media digital seperti email, pesan instan, atau platform kolaborasi online. Hal ini dapat menyebabkan kurangnya komunikasi yang efektif dan interaksi manusia langsung yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasi. Selain itu, kurangnya rasa kepemilikan. Dalam budaya digital, anggota organisasi kurang merasa memiliki peran yang penting atau terlibat secara langsung

dalam pembuatan keputusan dan mengelola organisasi. Hal ini dapat mengurangi rasa tanggung jawab, loyalitas, dan keterikatan terhadap organisasi.

Faktor lain adalah kurangnya pengakuan dan penghargaan. Dalam budaya digital, pengakuan dan penghargaan terhadap kontribusi pegawai mungkin kurang diberikan secara langsung atau terasa kurang signifikan. Hal ini dapat mengurangi motivasi individu untuk berkontribusi secara maksimal dan berkomitmen terhadap organisasi. Disisi lain, terdapat tingkat perubahan yang tinggi. Budaya digital sering kali berhubungan dengan percepatan teknologi dan perubahan yang cepat. Hal ini dapat menciptakan ketidakpastian, perubahan tugas yang cepat, dan beban kerja yang tinggi. Semua ini dapat mengurangi komitmen organisasi karena anggota organisasi mungkin merasa sulit untuk menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan perubahan yang terus-menerus. Penyebab lainnya adalah kurangnya pengembangan hubungan interpersonal. Dalam budaya digital, anggota organisasi kurang memiliki kesempatan untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang kuat antara sesama anggota organisasi atau dengan pimpinan. Hubungan interpersonal yang kuat dapat mempengaruhi komitmen organisasi dengan membangun kepercayaan, dukungan, dan rasa keterikatan antara anggota organisasi.

Hal ini sejalan dengan teori digital culture adalah kompleks set dari nilai atau kepercayaan, asumsi dan simbol yang menjadi cara instansi dalam melakukan bisnis digital melalui kolaborasi, penciptaan kreativitas dan inovasi melalui strategi digital (Martínez- Caro, Cegarra-Navarro, & AlfonsoRuiz, 2020).

Temuan dari penelitian ini adalah pegawai Ditjen Bina Pemdes mengalami transformasi budaya lama menuju budaya baru dengan konsep good governance. Dimana tingkat perubahan yang tinggi dalam budaya digital, seperti adanya perubahan tugas yang cepat dan beban kerja yang tinggi, dapat menyebabkan stress dan kesulitan dalam menyesuaikan diri. Hal ini bisa berdampak pada penurunan komitmen organisasi karena pegawai mungkin merasa sulit untuk beradaptasi dengan perubahan yang berkelanjutan. Selain itu, pegawai Ditjen Bina Pemdes juga kurang mendapatkan pengembangan hubungan interpersonal dapat terjadi dalam budaya digital, terutama jika anggota tim bekerja jarak jauh atau menggunakan platform komunikasi online secara dominan. Karena kurangnya interaksi langsung, hubungan antara anggota tim mungkin tidak terjalin dengan baik, sehingga dapat mempengaruhi keterikatan dan kepercayaan antara sesama anggota tim. Selain itu, instansi kurang mendukung dalam bentuk kontribusi pengakuan dan penghargaan dalam bentuk kompensasi yang berdampak pada pegawai merasa bahwa kontribusinya tidak dihargai, sehingga mengurangi motivasi dan loyalitas.

#### ***Perceived Organizational Support* Berpengaruh Signifikan Terhadap *Workforce Agility***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel (1,967) yaitu sebesar 1,979 dengan besar pengaruh 0,074 dan P-value < 0,05 sebesar 0,048 yang berarti *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *workforce agility*. Hal tersebut dikarenakan dukungan organisasi memengaruhi loyalitas dan komitmen pegawai. Ketika pegawai merasakan adanya dukungan dan perhatian dari instansi, mereka cenderung merasa lebih loyal dan terikat pada organisasi tersebut.

Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan mereka, sehingga mereka lebih mampu dan bersedia untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Selain itu, dukungan organisasi meningkatkan kepercayaan dan rasa aman pegawai. Dalam instansi yang memberikan dukungan yang baik, pegawai merasakan adanya kepercayaan dan rasa aman yang tinggi. Mereka merasa bahwa instansi siap mendukung mereka dalam menghadapi perubahan dan mengatasi tantangan yang muncul. Hal ini akan membuat mereka

lebih percaya diri dan berani mengambil risiko, sehingga meningkatkan kemampuan adaptasi dan responsivitas mereka.

Hal ini sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Eisenberger dan Rhoades dalam Yih dan Htaik (2011) menyatakan bahwa pegawai menganggap pekerjaan mereka sebagai hubungan timbal balik yang mencerminkan ketergantungan relatif yang melebihi kontrak formal dengan organisasinya yang berarti bahwa pegawai dan organisasi terlibat dalam hubungan timbal balik.

Temuan dalam penelitian ini, dukungan yang diberikan oleh instansi mengacu pada sikap pimpinan yang berperan sebagai stressor, keadilan dalam prosedural, dan keamanan dalam bekerja. Selain itu, Ditjen Bina Pemdes juga memberitahu pegawai apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik. Meski belum maksimalnya kegiatan mentoring atau coaching yang dilakukan, Ditjen Bina Pemdes menyediakan sarana dan fasilitas yang memadai bagi pegawai, seperti tempat kerja yang nyaman, peralatan kerja yang terbaru, atau teknologi yang mutakhir. Selain itu, Ditjen Bina Pemdes juga memberikan dukungan psikologis kepada pegawai, misalnya melalui petunjuk yang jelas, delegasi tanggung jawab yang sesuai, atau pengakuan atas kontribusi yang diberikan.

### ***Perceived Organizational Support Berpengaruh Signifikan Terhadap Organizational Commitment***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel (1,967) yaitu sebesar 4,951 dengan besar pengaruh 0,064 dan P-value < 0,005 sebesar 0,000 yang berarti *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*. Hal tersebut dikarenakan Dukungan organisasi yang dirasakan oleh individu dapat meningkatkan rasa keterikatan dan hubungan psikologis mereka terhadap organisasi. Ketika individu merasa dihargai, didukung, dan diakui oleh organisasi, mereka lebih cenderung memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi tersebut. POS juga dapat mempengaruhi persepsi individu terhadap keadilan organisasi. Jika individu merasa bahwa organisasi memberikan dukungan yang adil dan setara kepada semua anggotanya, mereka akan lebih termotivasi untuk berkomitmen terhadap organisasi tersebut.

Individu yang merasa didukung oleh organisasi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Ini dapat menghasilkan komitmen organisasi yang lebih tinggi karena mereka merasa terikat untuk tetap berada dalam organisasi yang memberikan dukungan dan kepuasan. POS juga dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan saling mendukung. Individu yang merasa didukung oleh organisasi akan merasa lebih nyaman dan lebih mungkin bersedia berkontribusi secara maksimal. Hal ini dapat meningkatkan keterikatan mereka terhadap organisasi dan meningkatkan komitmen organisasi.

Hal ini sesuai dengan teori *Perceived Organizational Support* bahwa faktor kompleks yang masuk dalam persepsi pegawai adalah halo effect, atribusi, stereotip, dan proyeksi (Sigit, 2003). Dalam hal ini, faktor tersebut dapat membentuk elemen dasar dalam membentuk persepsi pegawai tentang keberhasilan yang berorientasi pada pendekatan menghubungkan ciri yang baik atau tidak baik pada orang yang sedang dinilai dalam suatu instansi.

Temuan dari penelitian ini adalah Ditjen Bina Pemdes memperoleh program kesejahteraan pegawai, seperti fleksibilitas kerja, fasilitas kesehatan, dan kegiatan sosial. Sehingga pegawai merasa nyaman berkontribusi secara maksimal. Hal ini meningkatkan keterikatan mereka terhadap Ditjen Bina Pemdes dan mereka memiliki komitmen yang kuat terhadap instansi. Hal ini didukung dengan sebaran kuesioner yang menunjukkan nilai tertinggi dari pernyataan "Instansi bersikap adil terhadap hak dan kewajiban yang seharusnya diterima pegawai". Setelah dilakukan penganalisaan lebih mendalam, hak dan kewajiban yang diterima dalam upaya meningkatkan

komitmen ini ditunjukkan dengan lingkungan kerja yang positif, keadilan prosedur dan pengembangan karir.

### ***Organizational Commitment* Berpengaruh Signifikan Dengan Arah Hubungan Positif Terhadap *Workforce Agility***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel (1,967) yaitu 9,785 dengan besar pengaruh 0,051 dan P-value < 0,05 sebesar 0,000 yang berarti *organizational commitment* berpengaruh signifikan dengan arah hubungan positif terhadap *workforce agility*. Hal tersebut dikarenakan kepercayaan dan rasa keterikatan.

*Organizational Commitment* menciptakan kepercayaan dan rasa keterikatan antara karyawan dengan organisasi. Ketika pegawai merasa terikat dengan organisasi dan memiliki kepercayaan pada visi, nilai, dan tujuan organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Ini memungkinkan mereka untuk menjadi lebih fleksibel, inovatif, dan adaptif dalam menghadapi tantangan baru.

Selanjutnya adalah komitmen terhadap pembelajaran dan pengembangan. *Organizational Commitment* juga berhubungan dengan komitmen individu terhadap pembelajaran dan pengembangan diri. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan lebih cenderung untuk mengambil inisiatif dan berpartisipasi dalam pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Ini memungkinkan mereka untuk menghadapi tuntutan yang berbeda dengan lebih siap dan efektif.

Ketiga, keterlibatan dan dedikasi. *Organizational Commitment* juga berhubungan dengan tingkat keterlibatan dan dedikasi individu terhadap pekerjaannya. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi biasanya lebih bersemangat, lebih termotivasi, dan lebih berkomitmen terhadap mencapai tujuan organisasi. Mereka cenderung mencari solusi kreatif, mengambil inisiatif, dan bekerja dengan kolaboratif dalam menghadapi tuntutan yang berbeda. Hal ini secara langsung mempengaruhi kemampuan mereka dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja.

Keempat, hubungan positif dengan pimpinan dan rekan kerja. *Organizational Commitment* juga berhubungan dengan hubungan positif antara pegawai dan pimpinan serta rekan kerja di organisasi. Lingkungan kerja yang ditandai dengan dukungan dan kolaborasi dari pimpinan dan rekan kerja akan meningkatkan *Organizational Commitment* individu. Ini membantu dalam menciptakan budaya kerja yang mempromosikan fleksibilitas, inovasi, dan adaptabilitas, yang penting dalam mencapai *Workforce Agility*.

Hal ini didukung dengan teori komitmen organisasional didefinisikan sebagai ikatan psikologis individu dengan organisasi, yang ditunjukkan oleh berbagai indikator, seperti memiliki loyalitas terhadap organisasi, internalisasi tujuan organisasi, dan mendedikasikan diri dari tujuan organisasi (Crow et al., dalam Supriyanto et al., 2021).

Temuan dalam penelitian ini adalah kolaborasi yang dilakukan pimpinan dengan pegawai Ditjen Bina Pemdes untuk meningkatkan komitmen organisasi yang berkaitan dengan pengembangan proyek secara bertahap, melakukan perbaikan terus menerus dan bertindak dalam siklus adaptif yang singkat dengan evaluasi mingguan terhadap kinerja.

### ***Digital Culture* Yang Dimediasi Oleh *Organizational Commitment* Tidak Berpengaruh Signifikan Terhadap *Workforce Agility***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa nilai t-statistik lebih kecil dari nilai statistik t-tabel (1,967) yaitu sebesar 0,03 dengan besar pengaruh 0,030 dan p-value > 0,05 sebesar 0,754 yang berarti *digital culture* yang dimediasi oleh *organizational commitment* tidak

berpengaruh signifikan terhadap *workforce agility*. Hal tersebut dikarenakan kurangnya kesepahaman dan kesadaran mengenai pentingnya adopsi digital culture dalam instansi. Jika instansi tidak memahami manfaat dari perubahan budaya digital dan tidak mendorong komitmen untuk mengadopsinya, maka pengaruh terhadap *workforce agility* menjadi minim.

Hal ini didukung dengan teori Capgemini (2017) yang menjelaskan bahwa faktor lain yang mengalami paradigma baru adalah gaya kepemimpinan, dari gaya kepemimpinan yang bersifat arahan satu arah menuju kepada kepemimpinan yang memiliki ketangkasan (*agile*) mampu beradaptasi sesuai dengan perkembangan kedepan. Lingkungan digital juga mengalami evolusi.

Temuan dari penelitian ini terdapat ketidaktepatan pengimplementasian *digital culture* oleh dalam Ditjen Bina Pemdes. Jika perubahan budaya digital tidak dilakukan secara konsisten dan efektif, maka hal ini dapat mengakibatkan keterbatasan dalam meningkatkan *workforce agility*. Selain itu, kurangnya akses dan kemampuan dalam memanfaatkan teknologi dan alat digital yang tersedia dimana kondisi server sering mengalami kendala atau down. Selain itu, adanya perbedaan persepsi dan pengetahuan tentang digital culture di antara pegawai Ditjen Bina Pemdes yang mempengaruhi terhadap *workforce agility*. Hal ini didukung dengan temuan dari sebaran kuesioner dengan skor terendah pada butir pernyataan "Pola pikir dimana solusi digital adalah default dalam kepemimpinan strategis" yang menandakan bahwa aspek kepemimpinan strategis dalam Ditjen Bina Pemdes masih belum menggunakan digital leadership yang mengembangkan penyelesaian masalah secara eksponensial dan logaritmik berbasis data. Hal ini didukung dengan temuan dalam kuesioner variabel *workforce agility* dan komitmen organisasi dengan skor terendah pada butir pernyataan "kemampuan untuk melakukan evaluasi dari permasalahan yang ada dan melihat tingkat efektivitas penyelesaian masalah" dan "tinggi pengorbanan, dengan pengorbanan yang dilakukan pegawai dengan tetap tinggal dalam organisasi".

#### ***Perceived Organizational Support yang Dimediasi Oleh Organizational Commitment Berpengaruh Signifikan Terhadap Workforce Agility***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa nilai t-statistik lebih besar dari nilai statistik t-tabel (1,967) yaitu sebesar 4,305 dengan besar pengaruh 0,036 dan p-value < 0,05 sebesar 0,000 yang berarti *perceived organizational support* yang dimediasi oleh *organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap *workforce agility*. Hal tersebut dikarenakan POS merujuk pada persepsi pegawai tentang sejauh mana organisasi mendukung mereka dalam mencapai tujuan pribadi dan profesional. Pegawai yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memiliki tingkat loyalitas dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. POS yang kuat akan memungkinkan pegawai merasa terlibat dan bersedia berkontribusi secara aktif, yang pada akhirnya akan meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan dan tantangan yang kompleks.

Selain itu, *Organizational commitment* mengacu pada tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan organisasi serta mau beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Komitmen organisasional yang kuat juga berhubungan dengan adanya loyalitas, kepercayaan, dan ketekunan dalam bekerja. Faktor organisasional commitment berperan sebagai mediator atau penghubung antara *perceived organizational support* (POS) dan *workforce agility*. Dengan adanya *organizational commitment* sebagai penghubung, POS dapat mempengaruhi secara positif *work commitment* para pegawai. Dalam hal ini, *organizational commitment* akan meningkatkan tingkat kesiapan dan kemampuan karyawan dalam

menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja, sehingga meningkatkan *workforce agility* secara keseluruhan (De Meuse dan Feng, 2015).

Temuan dalam penelitian ini adalah kesediaan pegawai Ditjen Bina Pemdes dalam upaya pelatihan dalam bentuk *digital talent scholarship* dan Rekayasa Proses Bisnis. Namun, terdapat gap generation dimana proses transmisi pengetahuan mengalami kendala antara pegawai yang berusia 21-30 tahun dan 31-40 tahun atau sering dikatakan pegawai generasi Z dan generasi milenial dengan pegawai yang berusia lanjut yaitu 41-50 tahun dan diatas 50 tahun. Sebagaimana diketahui bahwa komposisi pegawai Ditjen Bina Pemdes mayoritas adalah generasi milenial 51,34% dimana generasi ini lebih memiliki penguasaan terhadap teknologi yang jauh lebih cepat dan tinggi atau sering disebut dengan *technology savvy*. Sedangkan 48,67% generasi Y mengalami ketertinggalan karena harus beradaptasi dengan sistem informasi yang serba canggih.

### Implikasi Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian ini diharapkan memberi kontribusi pada pengembangan manajemen sumber daya manusia yang khususnya membahas mengenai aspek digital culture, perceived organizational support, organizational commitment dan workforce agility. Diharapkan pula dapat memberikan informasi tambahan mengenai faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhinya. Oleh sebab itu, implikasi novelty tersebut terhadap manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

***Digital culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *workforce agility*.** Implikasi terhadap manajemen sumber daya manusia dari *digital culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *workforce agility* adalah bahwa perusahaan mungkin tidak perlu melakukan perubahan besar pada strategi manajemen sumber daya manusia mereka ketika mengadopsi budaya digital. Dalam budaya digital, teknologi dan inovasi berperan penting dalam mempengaruhi cara kerja karyawan dan bagaimana perusahaan memanfaatkan sumber daya manusia mereka. Namun, jika *digital culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *workforce agility*, maka perusahaan tidak memerlukan penyesuaian besar dalam mengelola sumber daya manusia mereka untuk mendukung adaptabilitas dan fleksibilitas.

***Digital culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*.** Penggunaan teknologi digital: Dalam era *digital culture*, manajemen sumber daya manusia perlu menyadari pengaruh teknologi digital dalam pengembangan dan perekrutan karyawan. Meskipun digital culture tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, perusahaan masih perlu memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses HRM, seperti perekrutan online atau pelatihan online. Faktor-faktor lain yang mempengaruhi organizational commitment.

***Perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *workforce agility*.** Pertama, pentingnya dukungan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan memiliki dampak positif terhadap kemampuan mereka dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus memastikan bahwa organisasi memberikan dukungan yang memadai kepada karyawan agar mereka dapat mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjadi lebih adaptif. Kedua, perlu adanya komunikasi yang efektif.

***Perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*.** Pertama, meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. *Organizational*

*commitment* adalah tingkat keinginan seseorang untuk tetap berada dalam organisasi dan berkontribusi secara aktif. Ketika karyawan merasa organisasi memberikan dukungan yang cukup, mereka lebih cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi tersebut. Hal ini berimplikasi pada peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Kedua, menjaga retensi karyawan. *Perceived organizational support* yang tinggi berhubungan dengan rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau keluar dari pekerjaan mereka.

***Organizational commitment* berpengaruh signifikan dengan arah hubungan positif terhadap *workforce agility*.** Pertama, Rekrutmen dan seleksi yang tepat. Manajemen sumber daya manusia harus memperhatikan komitmen organisasi saat merekrut dan memilih karyawan baru. Mencari individu yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan lebih cenderung memiliki tingkat kelincuhan tenaga kerja yang tinggi pula. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa proses rekrutmen dan seleksi mampu mengidentifikasi kandidat yang memiliki komitmen organisasi yang kuat. Kedua, pengembangan dan pelatihan karyawan. Tingkat komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan motivasi dan keinginan karyawan untuk terlibat dalam pengembangan dan pelatihan. Manajemen sumber daya manusia harus menyediakan program pengembangan dan pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Hal ini akan membantu meningkatkan kelincuhan tenaga kerja dan memungkinkan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Ketiga, peningkatan retensi karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan bertahan dalam perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama. Manajemen sumber daya manusia dapat mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan retensi karyawan yang komitmen mereka tinggi, seperti memberikan insentif dan kesempatan pengembangan karir. Dengan mempertahankan karyawan yang berkualitas, perusahaan dapat mempertahankan tingkat kelincuhan tenaga kerja yang tinggi. Kelima, komunikasi dan keterlibatan karyawan. Manajemen sumber daya manusia harus memastikan bahwa komunikasi antara manajemen dan karyawan terjalin dengan baik. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung dan mendorong tingkat komitmen organisasi yang tinggi. Melalui komunikasi yang efektif, karyawan juga akan merasa lebih terlibat dalam perusahaan dan memiliki kepercayaan untuk berkontribusi pada peningkatan kelincuhan tenaga kerja.

***Digital culture* yang dimediasi oleh *organizational commitment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *workforce agility*.** Dalam konteks ini, manajemen sumber daya manusia perlu mempertimbangkan faktor-faktor lain yang bisa mempengaruhi *workforce agility* selain *digital culture* dan *organizational commitment*. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan meliputi pemilihan, pengembangan, dan retensi karyawan yang memiliki keterampilan yang diperlukan untuk beroperasi dalam lingkungan digital, mengembangkan budaya organisasi yang mendorong pembelajaran dan inovasi, dan memperkuat komunikasi dan kolaborasi di antara anggota tim dan departemen. Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga harus mendorong budaya kerja yang responsif terhadap perubahan dan kolaboratif, sehingga karyawan merasa lebih terlibat dan memiliki pemahaman yang jelas tentang bagaimana kontribusi mereka dapat mendukung tujuan organisasi. Ini termasuk memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab karyawan sesuai dengan perubahan dan perubahan yang terjadi di dalam dan di luar organisasi.

***Perceived organizational support* yang dimediasi oleh *organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap *workforce agility*.** Pertama, peningkatan kinerja tenaga kerja. Melalui dukungan organisasi yang dirasakan, karyawan merasa dihargai dan diakui oleh

organisasi. Ini menciptakan komitmen yang kuat terhadap organisasi dan dampak positif pada kinerja mereka. Hasilnya, tenaga kerja menjadi lebih produktif dan efisien dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Kedua, retensi karyawan yang tinggi. Ketika karyawan merasakan dukungan dari organisasi dan mengembangkan komitmen terhadap perusahaan, mereka lebih cenderung untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. Dukungan ini memperkuat rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi dan mengurangi keinginan mereka untuk mencari pekerjaan baru.

## SIMPULAN DAN SARAN

*Digital culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *workforce agility*. Hal tersebut dikarenakan kurangnya kesadaran dan pemahaman yang cukup tentang pentingnya *digital culture* dalam meningkatkan *workforce agility*. Instansi masih belum sepenuhnya memahami dan menghargai pentingnya digital culture dalam menghadapi perubahan dan tuntutan perubahan yang cepat. Akibatnya, mereka tidak menginvestasikan sumber daya yang cukup untuk mengembangkan budaya digital yang kuat.

*Digital culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*. Hal tersebut dikarenakan kurangnya interaksi manusia langsung. Dalam *digital culture*, komunikasi dan interaksi antar anggota organisasi sering dilakukan melalui media digital seperti email, pesan instan, atau platform kolaborasi online. Hal ini dapat menyebabkan kurangnya komunikasi yang efektif dan interaksi manusia langsung yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasi.

*Perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *workforce agility*. Hal tersebut dikarenakan dukungan organisasi memengaruhi loyalitas dan komitmen pegawai. Ketika pegawai merasakan adanya dukungan dan perhatian dari instansi, mereka cenderung merasa lebih loyal dan terikat pada organisasi tersebut. Hal ini dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan mereka, sehingga mereka lebih mampu dan bersedia untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.

*Perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*. Hal tersebut dikarenakan Dukungan organisasi yang dirasakan oleh individu dapat meningkatkan rasa keterikatan dan hubungan psikologis mereka terhadap organisasi. Ketika individu merasa dihargai, didukung, dan diakui oleh organisasi, mereka lebih cenderung memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi tersebut. POS juga dapat mempengaruhi persepsi individu terhadap keadilan organisasi.

*Organizational commitment* berpengaruh signifikan dengan arah hubungan positif terhadap *workforce agility*. Hal tersebut dikarenakan kepercayaan dan rasa keterikatan. *Organizational Commitment* menciptakan kepercayaan dan rasa keterikatan antara karyawan dengan organisasi. Ketika pegawai merasa terikat dengan organisasi dan memiliki kepercayaan pada visi, nilai, dan tujuan organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja.

*Digital culture* yang dimediasi oleh *organizational commitment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *workforce agility*. Hal tersebut dikarenakan kurangnya kesepahaman dan kesadaran mengenai pentingnya adopsi *digital culture* dalam instansi. Jika instansi tidak memahami manfaat dari perubahan budaya digital dan tidak mendorong komitmen untuk mengadopsinya, maka pengaruh terhadap *workforce agility* menjadi minim.

*Perceived organizational support* yang dimediasi oleh *organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap *workforce agility*. Hal tersebut dikarenakan POS merujuk pada persepsi pegawai tentang sejauh mana organisasi mendukung mereka dalam mencapai tujuan

pribadi dan profesional. Pegawai yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memiliki tingkat loyalitas dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. POS yang kuat akan memungkinkan pegawai merasa terlibat dan bersedia berkontribusi secara aktif, yang pada akhirnya akan meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan dan tantangan yang kompleks.

Saran terhadap Ditjen Bina Pemdes Kemendagri. Ditjen Bina Pemdes dapat melakukan program literasi digital dan pelatihan terintegrasi untuk pegawai yang belum memiliki pemahaman dan keterampilan digital yang cukup. Program ini harus mempertimbangkan segmentasi aspek kebutuhan kinerja agar pelatihan efektif dan relevan. Selain itu, perlu disediakan metode pelatihan yang sesuai dengan pegawai berusia 41-50 tahun dan di atas 50 tahun agar mereka dapat beradaptasi dengan budaya digital dengan lebih baik. Dukungan psikologis dan mentoring juga perlu disediakan untuk membantu pegawai yang kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan budaya digital. Pengembangan hubungan interpersonal dalam budaya digital, pengakuan terhadap kontribusi pegawai, dukungan instansi, dan optimalisasi sarana dan fasilitas merupakan faktor penting dalam meningkatkan adaptasi pegawai. Selain itu, penting juga untuk memperbaiki kondisi server, meningkatkan pemahaman dan pengetahuan tentang digital culture, menggunakan digital leadership, memberikan kesempatan pelatihan kepada pegawai, dan membangun kolaborasi yang kuat antara pimpinan dan pegawai Ditjen Bina Pemdes. Terakhir, perlu dirancang program pengenalan dan integrasi untuk mengatasi gap generasi di antara pegawai.

Saran terhadap Pegawai Ditjen Bina Pemdes. Membangun mekanisme untuk meningkatkan pemahaman dan pengetahuan tentang digital culture di antara pegawai Ditjen Bina Pemdes. Ini dapat dilakukan melalui pelatihan, diskusi, dan pertukaran pengetahuan antar pegawai. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah menggunakan variabel digital leadership, pelatihan teknologi, readiness to change dan Technology Acceptance Model guna memperoleh gambaran umum secara integral.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adekola, Bola. (2012). The impact of organizational commitment on job satisfaction: a study of employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*.2(2): 1-17.
- Adiapsari, Retno. (2012). Analisis Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pegawai PT. Tiga Serangkai Solo. *Riset Manajemen dan Akuntansi*, 3 (5): 75-102.
- Ahmed, Shaheen., dan Md Nokir Uddin. (2012). Job Satisfaction of Bankers and its Impact in Banking: A Case Study of Janata Bank. *Journal ASA University Review*. 6 (2): 95-102.
- Alkerdawy, M. M. A. (2014). The Mediating Effects of Duty Orientation on the Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior in the Public Banks of Egypt. *International Journal of Business and Management*, 9 (8): 155-169.
- Ardana, I Komang., Ni Wayan Mujiati., dan I Wayan Mudiarta Utama. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Beheshtifar, M., and Herat B. H. (2013). To Promote Employees Commitment via Perceived Organizational Support. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (1): 306–313.
- Chen CC., and Chiu SF .2008. An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior. *J. Business & Psychol.* 23 (1): 1– 10.

- Chen, Z.X., and Francesco A.M. 2003. The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 6 (2): 490–510.
- Davoudi, Seyed. (2010). Organizational Commitment and Extra Role Behavior: A Survey in Iran's Insurance Industry. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 7 (1): 66-75
- Dawley, David., Jeffery D.H., and Neil S.B. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*. 150 (3): 238–257
- Eisenberger Robert., and Robin H. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 7 (3): 500–507
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., and Rhoades, L. (2001). Reciprocation Of Perceived Organizational Support. *Journal Of Applied Psychology*, 8 (6): 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal Of Applied Psychology*, 71 (3): 500-507.
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Program IBM SPSS 19*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Grace. (2013). Hubungan antara Perceived Organizational Support dengan Work Engagement Pada Guru SMA Swasta di Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. 2(2): 90-99.
- Gupta-Aggarwal, Meenakshi., NeharikaVohra., and Depti Bhatnagar. (2010). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediation Influence of Psychological Well-Being: 1. *Journal of Business and Management*, 16 (2): 105-124.
- Kambu, A. (2012). Pengaruh Leader-Member Exchange, Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior, terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10 (2): 262-272.
- Luthans, (2006). *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*, Yogyakarta: ANDI
- Meyer, John P., dan Natalie J. Allen. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1 (1): 61-89.
- Mira, Wike Santa., Meily Margaretha. (2012). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi dan Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*. 11 (2): 113-116.
- Osman, A., Othman, Y. H., Rana, S. S., Solaiman, M., and Lal, B. (2015). The Influence of Job Satisfaction, Job Motivation & Perceived Organizational Support towards Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Perspective of American-Based Organization in Kulim, Malaysia. *Asian Social Science*, 11 (21): 174-182.
- Paramita, Patricia Dhiana. (2012). Organizational Citizenship Behavior (OCB): Aspek Dari Aktivitas Individual Dalam Bekerja. 10 (24): 1412-8489.
- Pattnaik, Laxmiprada, Supriti Mishra, Santosh Kumar Tripathy. (2020). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: Moderating Role of Person–Organization Fit. *Global Business Review* 1–14
- Perdana, Adam M.P. (2010). Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap OCB pada Pegawai PT Bumi Serpong Damai Tbk. Tangerang. Skripsi Sarjana Jurusan Psikologi pada Fakultas psikologi Universitas Islam Negeri, Syarif Hidayatullah, Jakarta.

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., dan Bachrach, D. G., (2000). Organizational Citizenship Behavior: a Critical Review of Theoretical Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3): 513-563.
- Purba, Debora Eflina., dan Ali Nina Liche Seniati. (2004). Pengaruh kepribadian dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior. *Makara, Sosial Humaniora*. 8 (3): 105-111.
- Ratnaningsih, S.Y. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB). *Media Mahardika*.11 (2): 113-138.
- Rehan, Muhammad., Talat Islam. (2013). Relationship Between Organizational Commitment and Citizenship Behavior. *World Journal of Management and Behavioral Studies*, 1 (1): 24-32.
- Rhoades., dan Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: a Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*. 87 (4): 698-714.
- Rivanda, F. (2013). Pengaruh Persepsi Anggota tentang Kualitas Interaksi AtasanBawahan dan Dukungan Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Polsek Kota Payakumbuh. *Jurnal Manajemen*, 2 (1): 1-21.
- Robbins, S.P., (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Lengkap, Jakarta:PT.INDEKS Kelompok GRAMEDIA
- Robbins dan Judge, (2008). *Perilaku Organisasi*, Buku 1, Cet. 12. Jakarta: Salemba Empat
- Sani, Achmad. (2013). Role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*. 8 (15): 57-67.
- Sari, Ayu Eristya Permata. (2013). Hubungan Komitmen Organisasi dan Niat Berpindah Pekerjaan (Turnover Intention) Pada Pegawai Hotel Di Kota Malang. Skripsi Universitas Negeri Malang.
- Sena, Tety Fadhila. (2011). Variabel antiseden organizational citizenship behavior(ocb).*Jurnal Dinamika Manajemen*. 2 (1): 70-77.
- Sumiyarsih, Wiwik., Endah Mujiasih., dan Jati Ariati. (2012). Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pegawai CV. Aneka Ilmu Semarang. *Jurnal Psikologi Undip*. 11 (1): 19-27.
- Suryanatha, A.A. Ngr. Bayu., dan Komang Ardana. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Baleka Resort Hotel & Spa Legian. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 3 (4): 1155-1170
- Suwandewi, Ni Kadek Nita., I Gusti Ayu Manuati Dewi. (2016). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Dukungan Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5 (6): 3958-3985.
- Suwardi., dan Joko Utomo. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai. *Analisis Manajemen*. 5(1): 75-86.
- Wayne, S.J., Shore L.M., and Liden R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Acad Management J*. 21 (5): 82-111.
- Zurasaka, A., (2008). Teori Perilaku Organisasi. <http://zurasaka.wordpress.com/2008/11/25/perilaku-organisasi> (diunduh tanggal 6 Desember 2016)