



## **Membangun *Workforce Agility* melalui *Agile HR Practices* dan *Organizational Trust*: Studi pada Industri Manufaktur Indonesia**

**Angi Lestamega<sup>1\*</sup>**

<sup>1</sup>Universitas Pelita Bangsa

Email : angilesta@gmail.com

**Erina Rulianti<sup>2</sup>**

<sup>2</sup>Universitas Pelita Bangsa

Email : erina.rulianti@pelitabangsa.ac.id

*Received: 06-02-2025*

*Revised : 13-02-2026; 19-02-2026*

*Accepted : 20-02-2026*

### **Abstrak**

Perubahan lingkungan bisnis yang ditandai oleh disrupsi teknologi dan dinamika pasar yang tinggi menuntut perusahaan manufaktur memiliki tenaga kerja yang lincah dan adaptif (*workforce agility*). Meskipun konsep *workforce agility* semakin mendapat perhatian, masih terbatas bukti empiris yang menjelaskan bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia yang agile serta kepercayaan organisasi (*organizational trust*) secara simultan memengaruhi kelincahan tenaga kerja, khususnya pada konteks industri manufaktur di negara berkembang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Agile HR Practices* dan *Organizational Trust* terhadap *Workforce Agility* pada perusahaan manufaktur di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap karyawan perusahaan manufaktur, yang dianalisis menggunakan PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Agile HR Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Workforce Agility*. Selain itu, *Organizational Trust* juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Workforce Agility*. Temuan ini menunjukkan bahwa praktik HR yang *agile* dan tingkat kepercayaan organisasi secara simultan berperan penting dalam meningkatkan kelincahan tenaga kerja. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan penerapan praktik HR yang agile sangat bergantung pada tingkat kepercayaan organisasi yang dirasakan karyawan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya literatur mengenai anteseden organisasional *workforce agility*, serta implikasi praktis bagi perusahaan manufaktur dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang adaptif dan berkelanjutan di era transformasi digital.

**Kata kunci:** *Agile HR Practices, Organizational Trust, Workforce Agility, Human Resource Management, Industri Manufaktur*

### **Abstract**

*Changes in the business environment characterized by technological disruption and high market dynamics require manufacturing companies to have an agile and adaptive workforce (workforce agility). Although the concept of workforce agility is gaining increasing attention, there is still limited empirical evidence explaining how agile human resource management practices and organizational trust simultaneously influence workforce agility, particularly in the context of the manufacturing industry in developing countries. This study aims to analyze the influence of Agile HR Practices and Organizational Trust on Workforce Agility in*



*manufacturing companies in Indonesia. This study uses a quantitative approach with a survey method of manufacturing company employees, which is analyzed using PLS-SEM. The results show that Agile HR Practices have a positive and significant effect on Workforce Agility. In addition, Organizational Trust is also proven to have a significant effect on Workforce Agility and strengthens the relationship between Agile HR Practices and Workforce Agility. These findings confirm that the successful implementation of agile HR practices is highly dependent on the level of organizational trust perceived by employees. This research provides theoretical contributions by enriching the literature on the organizational antecedents of workforce agility and providing practical implications for manufacturing companies in designing adaptive and sustainable HR management strategies in the era of digital transformation.*

**Keywords:** *Agile HR Practices, Organizational Trust, Workforce Agility, Human Resource Management ,Manufacturing Industry.*

## **Pendahuluan**

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis, kompleks, dan tidak pasti menuntut organisasi untuk memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi agar tetap mampu bertahan dan bersaing. Perkembangan teknologi, globalisasi pasar, serta perubahan kebutuhan pelanggan mendorong perusahaan untuk tidak hanya mengandalkan keunggulan sumber daya fisik, tetapi juga kualitas dan kelincahan sumber daya manusia. Dalam konteks ini, *workforce agility* menjadi salah satu kapabilitas strategis yang berperan penting dalam mendukung keberlangsungan dan daya saing organisasi (Alviani et al., 2024).

*Workforce agility* mencerminkan kemampuan karyawan untuk merespons perubahan secara cepat, fleksibel, dan proaktif melalui pembelajaran berkelanjutan serta penyesuaian cara kerja. Namun, kemampuan tersebut tidak terbentuk secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh sistem dan praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh organisasi. Praktik HR yang masih bersifat kaku, hierarkis, dan berorientasi prosedur sering kali menjadi hambatan bagi karyawan untuk bersikap adaptif dan inovatif dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja (Cross & Swart, 2021)

Seiring dengan berkembangnya paradigma manajemen modern, konsep *Agile HR Practices* semakin mendapat perhatian sebagai pendekatan yang menekankan fleksibilitas, kolaborasi, serta pemberdayaan karyawan. Berbagai penelitian internasional menunjukkan bahwa praktik HR yang *agile* mampu meningkatkan keterlibatan, pembelajaran berkelanjutan, dan kinerja karyawan dalam lingkungan kerja yang dinamis. Praktik tersebut memungkinkan organisasi merespons perubahan secara lebih cepat melalui pengembangan kompetensi adaptif dan sistem kerja yang fleksibel (Moh'd et al., 2024). Meskipun demikian, efektivitas penerapan *Agile HR Practices* sangat dipengaruhi oleh kondisi relasional dalam organisasi, khususnya tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

*Organizational trust* memainkan peran penting dalam menciptakan rasa aman psikologis bagi karyawan. Ketika karyawan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi, mereka cenderung lebih terbuka terhadap perubahan, bersedia mengambil risiko yang terukur, serta menunjukkan perilaku kerja yang adaptif. Sebaliknya, rendahnya kepercayaan dapat menimbulkan resistensi terhadap perubahan dan menghambat terbentuknya *Workforce Agility* (Sameer, 2024).



Dalam konteks industri manufaktur, tantangan pengembangan *workforce agility* menjadi semakin kompleks. Karakteristik industri manufaktur yang cenderung prosedural, berorientasi stabilitas, dan memiliki struktur kerja yang ketat sering kali bertentangan dengan prinsip kelincuhan dan fleksibilitas. Di sisi lain, tekanan global menuntut perusahaan manufaktur untuk bergerak lebih cepat dan responsif terhadap perubahan teknologi, permintaan pasar, serta persaingan industri (Ajgaonkar et al., 2022).

Sejumlah penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan, namun masih terdapat keterbatasan dalam menjelaskan mekanisme bagaimana *Agile HR Practices* dapat membentuk *workforce agility*, khususnya melalui peran *organizational trust*. Sebagian besar penelitian cenderung menguji praktik HR dan *agility* karyawan secara parsial, tanpa mengintegrasikan faktor relasional seperti kepercayaan organisasi dalam satu kerangka model yang komprehensif. Selain itu, kajian empiris yang mengombinasikan *Agile HR Practices*, *organizational trust*, dan *workforceagility* dalam satu model penelitian masih relatif terbatas, terutama pada konteks industri manufaktur di negara berkembang yang memiliki karakteristik struktural dan budaya kerja yang berbeda dibandingkan negara maju (Heilmann et al., 2020).

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Agile HR Practices terhadap Workforce Agility serta menguji peran Organizational Trust dalam memperkuat hubungan tersebut. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait integrasi praktik HR yang agile dan kepercayaan organisasi dalam membentuk tenaga kerja yang adaptif, serta secara praktis menjadi dasar bagi manajemen perusahaan manufaktur dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih responsif dan berkelanjutan, melalui integrasi dua anteseden organisasi Agile HR Practices dan Organizational Trust dalam satu model konseptual serta penyediaan dasar empiris bagi perumusan strategi HR agile berbasis trust di sektor manufaktur.

## **Metode**

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan menganalisis Pengaruh *Agile HR practices* dan *Organizational trust* terhadap *Workforce agility* pada Perusahaan Manufaktur. Populasi penelitian adalah karyawan perusahaan manufaktur di kawasan industri Bekasi dengan jumlah responden sebanyak 70 orang yang dipilih melalui teknik purposive sampling sesuai kriteria tertentu, yaitu karyawan yang memiliki masa kerja minimal satu tahun, bekerja pada level staf hingga manajerial, serta terlibat langsung dalam proses kerja operasional sehingga memiliki pengalaman yang memadai untuk menilai implementasi Agile HR practices dan tingkat *organizational trust* di organisasi. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner berbasis skala Likert, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan yang bersumber dari jurnal ilmiah, buku referensi, dan publikasi terkait. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS 3.0, meliputi uji validitas, reliabilitas, evaluasi outer model, inner model, serta pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Pemilihan metode PLS-SEM didasarkan pada pertimbangan bahwa metode ini sesuai untuk penelitian dengan jumlah sampel yang relatif moderat serta mampu memberikan estimasi parameter yang stabil dan akurat. Selain itu, penggunaan pendekatan kuantitatif

memungkinkan peneliti memperoleh gambaran empiris yang objektif dan terukur mengenai hubungan antara *Agile HR practices*, *Organizational Trust*, dan *Workforce Agility* dalam konteks perusahaan manufaktur.

## Hasil dan Pembahasan

### Uji Average Variance Extracted (AVE)

Uji *Average Variance Extracted* (AVE) dilakukan untuk menilai tingkat validitas konvergen dari setiap konstruk yang digunakan dalam penelitian ini. Nilai AVE menunjukkan sejauh mana suatu konstruk mampu menjelaskan varians indikator-indikatornya dibandingkan dengan varians error. Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai AVE lebih besar dari 0,50.

Tabel 1. Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

| Variabel                    | Average Variance Extracted (AVE) |
|-----------------------------|----------------------------------|
| <i>Agile HR practices</i>   | <b>0.626</b>                     |
| <i>Organizational trust</i> | <b>0.610</b>                     |
| <i>Workforce agility</i>    | <b>0.577</b>                     |

Tabel 1 menyajikan hasil uji Average Variance Extracted (AVE) yang digunakan untuk mengukur validitas konvergen dari setiap variabel penelitian, yaitu *Agile HR practices*, *Organizational Trust*, dan *Workforce Agility*. Seluruh variabel memperoleh nilai AVE di atas ambang batas 0,5, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk dengan baik. Dengan demikian, instrumen penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen, artinya setiap variabel laten dapat dijelaskan secara akurat oleh indikator yang menyusunnya.

### Uji Cronbach's Alpha

Uji *Cronbach's Alpha* digunakan untuk menilai tingkat konsistensi internal instrumen penelitian, yaitu sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk mampu mengukur konsep yang sama secara konsisten. Nilai *Cronbach's Alpha* yang tinggi menunjukkan bahwa item pernyataan dalam konstruk memiliki keterkaitan yang kuat dan stabil. Dalam penelitian ini, nilai *Cronbach's Alpha*  $\geq 0,70$  menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan dapat dipercaya untuk digunakan dalam analisis lanjutan.

Tabel 2. Hasil Uji Cronbach's Alpha

| Variabel                    | Cronbach's Alpha |
|-----------------------------|------------------|
| <i>Agile HR practices</i>   | <b>0.851</b>     |
| <i>Organizational trust</i> | <b>0.872</b>     |
| <i>Workforce agility</i>    | <b>0.908</b>     |

Tabel 2 menyajikan hasil uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk variabel *Agile HR practices*, *Organizational Trust*, dan *Workforce Agility*. Seluruh variabel menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* yang sangat tinggi, melampaui ambang batas minimum 0,7, yang berarti indikator-indikator pada masing-masing variabel memiliki konsistensi internal yang kuat. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian

ini dapat diandalkan untuk menghasilkan data yang stabil dan konsisten dalam mengukur konstruk yang diteliti.

### Uji Composite Reliability

Selain Cronbach's Alpha, reliabilitas konstruk juga diuji menggunakan Composite Reliability (CR) yang dianggap lebih tepat dalam pendekatan SEM-PLS karena tidak mengasumsikan kesetaraan bobot indikator. Uji ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang memadai dalam menjelaskan indikator-indikator pembentuknya. Konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Composite Reliability di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator mampu secara konsisten merepresentasikan variabel laten yang diukur.

Tabel 3. Hasil Uji Composite Reliability

| Variabel                    | Composite Reliability |
|-----------------------------|-----------------------|
| <i>Agile HR Practices</i>   | <b>0.893</b>          |
| <i>Organizational Trust</i> | <b>0.904</b>          |
| <i>Workforce Agility</i>    | <b>0.925</b>          |

Tabel 3 menampilkan hasil uji *Composite Reliability* untuk variabel *Agile HR practices*, *Organizational trust*, dan *Workforce agility*. Semua variabel memperoleh nilai reliabilitas komposit yang tinggi, jauh di atas batas minimum 0,7, yang menunjukkan bahwa konstruk penelitian memiliki tingkat konsistensi pengukuran yang sangat baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mampu memberikan hasil yang konsisten dan dapat dipercaya, sehingga instrumen layak digunakan untuk analisis model penelitian.

### Uji R Square

Uji R Square ( $R^2$ ) dilakukan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dalam model struktural. Nilai  $R^2$  menunjukkan proporsi varians pada variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model penelitian. Semakin tinggi nilai  $R^2$ , maka semakin kuat kemampuan prediktif model yang dibangun. Dalam konteks SEM-PLS, nilai  $R^2$  dikategorikan sebagai lemah, moderat, atau kuat, sehingga dapat memberikan gambaran tingkat ketepatan model dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

Tabel 4. Hasil Uji R Square

| Variabel                 | R Square | R Square Adjusted |
|--------------------------|----------|-------------------|
| <i>Workforce agility</i> | 0.628    | 0.617             |

Tabel 4 menyajikan hasil uji R Square yang menunjukkan kemampuan prediktif model penelitian terhadap variabel *Workforce Agility*. Nilai R Square sebesar 0,628 mengindikasikan bahwa variabel *Agile HR Practices* dan *Organizational Trust* secara simultan mampu menjelaskan sebesar 62,8% variasi pada *Workforce Agility*. Sementara itu, nilai R Square Adjusted sebesar 0,617 menunjukkan bahwa model memiliki tingkat ketepatan yang baik dan dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.

### Uji Path Coefficient

Uji Path Coefficient digunakan untuk menganalisis arah dan kekuatan hubungan antar variabel laten dalam model struktural. Pengujian ini bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian dengan melihat nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dan tingkat signifikansinya. Nilai koefisien yang positif menunjukkan hubungan searah, sedangkan nilai negatif menunjukkan hubungan berlawanan arah. Signifikansi hubungan antar variabel ditentukan berdasarkan nilai *t-statistics* dan *p-values*, sehingga dapat disimpulkan apakah pengaruh antar variabel bersifat signifikan atau tidak.

Tabel 5. Hasil Uji Path Coefficient

| Variabel  | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values     |
|-----------|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|--------------|
| AHP -> WA | 0.365               | 0.370           | 0.109                      | 3.362                  | <b>0.001</b> |
| OT -> WA  | 0.485               | 0.493           | 0.106                      | 4.593                  | <b>0.000</b> |

Tabel 5 menyajikan hasil uji *Path Coefficient* yang menunjukkan arah dan signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Agile HR Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Workforce Agility*, yang berarti praktik HR yang fleksibel dan adaptif mampu meningkatkan kelincahan tenaga kerja. Selain itu, *Organizational Trust* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Workforce Agility*, yang mengindikasikan bahwa tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi mendorong perilaku kerja yang lebih adaptif. Temuan ini menegaskan bahwa *Agile HR Practices* dan *Organizational Trust* secara simultan berperan penting dalam meningkatkan *Workforce Agility*.

### Pembahasan

#### Pengaruh Agile HR Practices terhadap Workforce Agility

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Agile HR Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Workforce Agility*. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan praktik sumber daya manusia yang fleksibel, adaptif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan mampu meningkatkan kemampuan tenaga kerja dalam merespons perubahan lingkungan kerja secara cepat dan efektif. Praktik HR yang agile memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan cara kerja, mengembangkan kompetensi baru, serta beradaptasi dengan tuntutan tugas yang dinamis, sehingga memperkuat kelincahan tenaga kerja secara keseluruhan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa praktik HR yang adaptif, seperti pembelajaran berkelanjutan, fleksibilitas kerja, dan sistem manajemen kinerja yang responsif, berperan penting dalam membentuk perilaku kerja yang *agile*. Yang et al. (2025) menemukan bahwa pengembangan praktik HR yang responsif terhadap perubahan lingkungan kerja secara signifikan mendukung *workforce agility* melalui peningkatan kemampuan adaptasi karyawan. Selain itu, Heidt et al. (2023) menempatkan *Agile HR Practices* sebagai kapabilitas dinamis organisasi yang memungkinkan pembentukan tenaga kerja yang proaktif, responsif, dan berorientasi pada pembelajaran. Dengan demikian, *Agile HR Practices* berfungsi sebagai fondasi strategis dalam meningkatkan *Workforce Agility*,

khususnya pada organisasi yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian.

### **Pengaruh *Organizational Trust* terhadap *Workforce Agility***

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *Organizational Trust* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Workforce Agility*. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi menciptakan kondisi psikologis yang aman, sehingga mendorong karyawan untuk bersikap lebih adaptif, proaktif, dan terbuka terhadap perubahan. Ketika karyawan mempercayai organisasi, mereka cenderung lebih berani mengambil inisiatif dan menyesuaikan diri dengan perubahan tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif.

Temuan ini didukung oleh literatur internasional yang menyatakan bahwa *Organizational Trust* berkaitan erat dengan berbagai perilaku kerja adaptif, seperti komitmen kerja, dukungan terhadap perubahan, dan perilaku ekstra peran. Gustafsson et al. (2021) menegaskan bahwa kepercayaan organisasi berperan penting dalam menjaga stabilitas perilaku karyawan dan mendorong respons positif terhadap situasi perubahan. Secara teoretis, hubungan ini dapat dijelaskan melalui *social exchange theory*, di mana kepercayaan membangun hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan, sehingga karyawan merasa terdorong untuk memberikan kontribusi adaptif bagi organisasi. Selain itu, Kim (2025) menunjukkan bahwa *Organizational Trust* berperan dalam menurunkan *resistance to change* dan meningkatkan perilaku adaptif, yang merupakan elemen utama dari *Workforce Agility*. Oleh karena itu, *Organizational Trust* dapat dipandang sebagai faktor kunci dalam memperkuat kelincahan tenaga kerja, terutama dalam menghadapi dinamika dan ketidakpastian lingkungan kerja.

### **Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Agile HR Practices* terhadap *Workforce Agility* serta peran *Organizational Trust* dalam memperkuat hubungan tersebut pada perusahaan manufaktur. Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa *Agile HR Practices* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Workforce Agility*, yang menunjukkan bahwa penerapan praktik manajemen sumber daya manusia yang fleksibel, adaptif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan mampu meningkatkan kemampuan karyawan dalam merespons perubahan secara cepat dan efektif. Selain itu, *Organizational Trust* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Workforce Agility*, yang menegaskan bahwa kepercayaan karyawan terhadap organisasi merupakan faktor penting dalam membentuk perilaku kerja yang adaptif dan proaktif. Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa *Agile HR Practices* dan *Organizational Trust* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Workforce Agility*. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi praktik HR yang agile tidak hanya bergantung pada sistem dan kebijakan yang diterapkan, tetapi juga pada terciptanya iklim kepercayaan yang memberikan rasa aman psikologis bagi karyawan. Ketika karyawan merasa dipercaya dan diperlakukan secara adil, mereka cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan bersedia menunjukkan perilaku kerja yang lincah dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja. Secara teoretis, temuan penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia dengan mengintegrasikan konsep *Agile HR Practices*,

*Organizational Trust*, dan *Workforce Agility* dalam satu model empiris, khususnya pada konteks industri manufaktur di negara berkembang. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen perusahaan manufaktur dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih adaptif, tidak hanya melalui penerapan praktik HR yang agile, tetapi juga dengan membangun dan menjaga kepercayaan organisasi guna meningkatkan kelincuhan tenaga kerja secara berkelanjutan.

## Daftar Pustaka

- Ajgaonkar, S., Neelam, N. G., & Wiemann, J. (2022). Drivers of workforce agility: a dynamic capability perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(4), 951–982. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2020-2507>
- Alviani, D., Hilmiana, Widiyanto, S., & Muizu, W. O. Z. (2024). Workforce agility: a systematic literature review and research agenda. *Frontiers in Psychology*, 2024•frontiersin.Org, 15. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2024.1376399/FULL>
- Cross, D., & Swart, J. (2021). The (ir)relevance of human resource management in independent work: Challenging assumptions. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 232–246. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12389>
- Gustafsson, S., Gillespie, N., Searle, R., Hope Hailey, V., & Dietz, G. (2021). Preserving organizational trust during disruption. *Journals.Sagepub.Com* S Gustafsson, N Gillespie, R Searle, V Hope Hailey, G Dietz *Organization Studies*, 2021•journals.Sagepub.Com, 42(9), 1409–1433. <https://doi.org/10.1177/0170840620912705>
- Heidt, L., Gauger, F., & Pfnür, A. (2023). Work from Home Success: Agile work characteristics and the Mediating Effect of supportive HRM. *Review of Managerial Science*, 17(6), 2139–2164. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00545-5>
- Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R., & Kultalahti, S. (2020). Agile HRM practices of SMEs. *Journal of Small Business Management*, 58(6), 1291–1306. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12483>
- Kim, S. (2025). Impact of trust on workforce agility and logistics performance: Korean manufacturing industry. *Supply Chain Forum*, 26(4), 511–522. <https://doi.org/10.1080/16258312.2025.2455923>
- Moh'd, S., Gregory, P., Barroca, L., & Sharp, H. (2024). Agile human resource management: A systematic mapping study. *Journals.Sagepub.Com* S Moh'd, P Gregory, L Barroca, H Sharp *German Journal of Human Resource Management*, 2024•journals.Sagepub.Com, 38(4), 345–374. <https://doi.org/10.1177/23970022231226316>
- Sameer, S. K. (2024). The Interplay of digitalization, organizational support, workforce agility and task performance in a blended working environment: evidence from Indian public sector organizations. *Asian Business and Management*, 23(2), 266–286. <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00205-2>
- Yang, C., Tang, C., Xu, N., & Lai, Y. (2025). Developmental human resource practices, thriving at work, and employee agility: The moderating role of workplace spirituality. *Journal of Management and Organization*, 31(2), 645–660. <https://doi.org/10.1017/jmo.2024.15>