

Pengembangan Model Konseptual *High-Performance Work System* untuk Membangun *Organizational Agility* pada Pendidikan Tinggi Vokasi: Kajian Literatur Integratif

¹Abu Siri, ²Adrid Indaryanto

^{1,2}Program Studi Bisnis Digital, ITB STIKOM Bali, Jalan Raya Puputan No. 86, Renon, Denpasar

*Corresponding author: abusiri@stikom-bali.ac.id

Received: June 2026; Revised: July 2026; Published: August 2026

Abstrak

Transformasi digital dan perubahan kebutuhan kompetensi menuntut pendidikan tinggi vokasi membangun *organizational agility*. Namun, bukti mengenai mekanisme pembentukannya melalui *high-performance work system* (HPWS) masih terfragmentasi dan didominasi konteks bisnis. Penelitian ini bertujuan mengembangkan model konseptual yang menjelaskan hubungan HPWS, kapabilitas modal manusia, kapabilitas organisasi, *dynamic capability*, dan *organizational agility* melalui kajian literatur integratif berorientasi *theory building*. Penelusuran terstruktur pada Mei 2026 mengidentifikasi 286 rekaman, dengan 24 studi inti dianalisis dan didukung 18 sumber teori, metode, serta kebijakan. Data dikodekan secara deduktif-induktif dan diuji melalui konsistensi konstruk, triangulasi teori, serta analisis kasus negatif. Hasil sintesis menunjukkan bahwa praktik *ability*, *motivation*, dan *opportunity* dalam HPWS membangun kapabilitas modal manusia, yang kemudian dilembagakan melalui pembelajaran organisasi, koordinasi, berbagi pengetahuan, kemitraan industri, dan adaptasi digital. *Dynamic capability* selanjutnya mengubah kapabilitas tersebut menjadi kemampuan sensing, seizing, dan transforming, yang menghasilkan respons institusi secara cepat dan tepat. Model juga memasukkan kepemimpinan, otonomi tata kelola, kematangan digital, kemitraan industri, kecukupan sumber daya, serta risiko intensifikasi kerja dan kelelahan sebagai kondisi batas. Penelitian menghasilkan sembilan proposisi yang dapat diuji dan merekonseptualisasi HPWS sebagai infrastruktur kapabilitas pendidikan tinggi vokasi.

Kata kunci: *dynamic capability*; *high-performance work system*; manajemen sumber daya manusia; *organizational agility*; pendidikan tinggi vokasi

Developing a Conceptual Model of High-Performance Work Systems for Building Organizational Agility in Vocational Higher Education: An Integrative Literature Review

Abstract

Digital transformation and rapidly changing competency demands require vocational higher education institutions to develop *organizational agility*. However, evidence on the mechanisms through which *high-performance work systems* (HPWS) foster *organizational agility* remains fragmented and is largely drawn from business settings. This study develops a conceptual model explaining the relationships among HPWS, human capital capability, organizational capability, *dynamic capability*, and *organizational agility* through an integrative literature review adopting a *theory-building* approach. A structured literature search conducted in May 2026 identified 286 records, of which 24 core studies were analyzed, supported by 18 theoretical, methodological, and policy sources. Data were coded using a deductive-inductive approach and validated through construct consistency, theoretical triangulation, and negative case analysis. The synthesis indicates that the *ability*, *motivation*, and *opportunity* (AMO) dimensions of HPWS develop human capital capability, which is institutionalized through organizational learning, coordination, knowledge sharing, industry partnerships, and digital adaptation. *Dynamic capability* subsequently transforms these capabilities into sensing, seizing, and transforming capacities, enabling institutions to respond rapidly and effectively. The model further incorporates leadership, governance autonomy, digital maturity, industry partnership intensity, resource adequacy, and the risks of work intensification and employee burnout as boundary conditions. The study proposes nine testable propositions and reconceptualizes HPWS as a capability infrastructure for vocational higher education.

Keywords: *dynamic capability*; *high-performance work system*; human resource management; *organizational agility*; vocational higher education

How to Cite: Siri, A., & Indaryanto, A. (2026). Pengembangan Model Konseptual High-Performance Work System untuk Membangun *Organizational Agility* pada Pendidikan Tinggi Vokasi: Kajian Literatur Integratif. *Journal of Authentic Research*, 5(3), 5898-5920. <https://journal-center.litpam.com/index.php/jar/article/view/6196>



<https://journal-center.litpam.com/index.php/jar/article/view/6196>

Copyright© 2026, Siri et al.

This is an open-access article under the
CC-BY-SA License.



PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi vokasi berada pada titik temu antara logika akademik dan logika pasar kerja. Institusi harus menjaga mutu akademik, kepatuhan regulasi, dan keberlanjutan layanan, tetapi pada saat yang sama dituntut memperbarui kurikulum, peralatan, metode pembelajaran, kompetensi dosen, dan pola kemitraan ketika teknologi serta kebutuhan okupasi berubah. OECD (2023) menempatkan responsivitas terhadap kebutuhan keterampilan, fleksibilitas layanan, dukungan transisi kerja, dan pemanfaatan teknologi digital sebagai karakteristik utama sistem vokasi yang siap menghadapi masa depan. Tekanan tersebut semakin kuat karena kecerdasan artifisial mulai digunakan untuk pemetaan kebutuhan keterampilan, penyusunan standar okupasi, dan pembaruan kualifikasi, sehingga proses pengambilan keputusan pendidikan vokasi harus menjadi lebih cepat tanpa mengorbankan validitas dan kepercayaan pemangku kepentingan (OECD, 2026).

Dalam konteks tersebut, *organizational agility* menjadi kapabilitas strategis karena institusi tidak cukup hanya fleksibel setelah gangguan terjadi. Institusi perlu mendeteksi sinyal perubahan, menafsirkan implikasinya, memobilisasi sumber daya, dan menghasilkan respons yang tepat waktu. Literatur agility masih menunjukkan ketidakseragaman definisi dan tumpang tindih dengan fleksibilitas, adaptabilitas, serta *dynamic capability* (Desalegn et al., 2024; Walter, 2021). Kajian mutakhir mengarah pada pemahaman multidimensional bahwa agility mencakup kemampuan mengantisipasi, memutuskan, mengonfigurasi ulang, dan mengeksekusi respons secara cepat dan efektif (Asghar et al., 2026). Bagi pendidikan tinggi vokasi, keluaran tersebut tampak pada kecepatan serta ketepatan pembaruan kurikulum, realokasi sumber daya pembelajaran, pengembangan kompetensi tenaga pendidik, penguatan kemitraan industri, dan keberlanjutan layanan akademik.

Persoalan utama adalah bahwa agility tidak muncul hanya karena institusi memiliki teknologi atau struktur formal. Menon dan Suresh (2020) mengidentifikasi kepemimpinan, strategi sumber daya manusia, struktur organisasi, pembelajaran organisasi, adopsi teknologi informasi, kesiapan berubah, kemampuan sensing, dan kolaborasi pemangku kepentingan sebagai pendorong utama agility pada pendidikan tinggi. Temuan tersebut menegaskan bahwa manusia dan sistem pengelolaannya merupakan infrastruktur awal bagi perubahan. Namun, penelitian pendidikan tinggi umumnya menguji faktor pendorong secara terpisah; sementara itu, penelitian manajemen sumber daya manusia lebih banyak menghubungkan sistem praktik kerja dengan kinerja, inovasi, atau perilaku karyawan tanpa menjelaskan bagaimana sumber daya individual berubah menjadi respons institusional yang agile.

High-performance work system (HPWS) menawarkan kerangka untuk menjembatani persoalan tersebut. HPWS merupakan konfigurasi praktik sumber daya manusia yang saling melengkapi untuk meningkatkan ability, motivation, dan opportunity (AMO), bukan sekadar daftar praktik yang berdiri sendiri (Appelbaum et al., 2000; Boon et al., 2019; Posthuma et al., 2013). Praktik ability meliputi seleksi berbasis kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karier; praktik motivation meliputi penghargaan, penilaian kinerja, dukungan karier, dan pengakuan;

sedangkan praktik opportunity meliputi partisipasi, otonomi, komunikasi, serta kolaborasi. Meta-analisis menunjukkan bahwa ketiga domain tersebut bekerja melalui jalur modal manusia dan motivasi untuk memengaruhi luaran organisasi, tetapi kekuatan masing-masing jalur dapat berbeda menurut desain sistem dan konteks (Jiang et al., 2012). Penelitian lintas budaya juga menunjukkan bahwa bundel HPWS dapat berkinerja positif secara luas, meskipun efektivitas praktik partisipatif dipengaruhi karakter kelembagaan dan jarak kekuasaan (Dastmalchian et al., 2020).

Bukti pada pendidikan tinggi mulai berkembang, tetapi outcome yang diteliti masih bersifat parsial. Karim dan Baset (2024) menunjukkan bahwa praktik kinerja tinggi memengaruhi berbagi pengetahuan dosen melalui komitmen afektif; Hojops et al. (2024) menemukan bahwa pelatihan, kompensasi berbasis kinerja, pemberdayaan, penilaian berbasis kompetensi, dan promosi merit berhubungan dengan perilaku kerja diskresioner pada universitas publik; sedangkan Amoozegar et al. (2025) menguji kreativitas dan berbagi pengetahuan sebagai mekanisme menuju perilaku kerja inovatif. Ketiga studi tersebut penting, tetapi belum menjadikan *organizational agility* sebagai luaran institusional dan belum menjelaskan transisi lintas tingkat dari praktik HR pada tingkat organisasi, kapabilitas individu, rutinitas kolektif, hingga respons institusi.

Pada sektor bisnis, Dimple dan Tripathi (2024) telah menunjukkan hubungan HPWS, fleksibilitas sumber daya manusia, kepemimpinan transformasional, *organizational agility*, dan kinerja pada sektor perbankan. Studi lain menunjukkan bahwa fleksibilitas sumber daya manusia, koordinasi, ambideksteritas, suara karyawan, dan keamanan psikologis dapat membuka kotak hitam hubungan HPWS dengan kinerja dan inovasi (Beltran-Martin et al., 2008; Fu et al., 2019; Miao et al., 2020; Ubeda-Garcia et al., 2018). Akan tetapi, mengadopsi model bisnis secara langsung ke pendidikan tinggi vokasi berisiko mengabaikan tiga ciri pembeda. Pertama, luaran institusi bersifat plural dan tidak dapat direduksi menjadi kinerja finansial. Kedua, perubahan kurikulum dan kompetensi memerlukan legitimasi akademik sekaligus validasi industri. Ketiga, otonomi dosen, regulasi, struktur kolegal, dan ketergantungan pada mitra eksternal membentuk kondisi batas yang berbeda dari perusahaan.

Selain itu, literatur HPWS tidak sepenuhnya konsisten dengan perspektif mutual gains. Sistem kerja berkinerja tinggi dapat meningkatkan koordinasi, partisipasi, dan inovasi, tetapi dapat pula mendorong intensifikasi kerja, tekanan kinerja, konflik peran, dan kelelahan ketika tuntutan tidak diimbangi sumber daya serta rasa adil (Boxall & Macky, 2014; Jyoti & Rani, 2019; Macky & Boxall, 2008). Dalam pendidikan tinggi, risiko ini relevan karena dosen menghadapi tuntutan pengajaran, penelitian, publikasi, layanan, administrasi, dan pembaruan digital secara simultan. Model yang hanya memuat jalur positif akan menghasilkan penjelasan yang terlalu deterministik dan berpotensi menormalisasi beban kerja berlebihan.

Berdasarkan persoalan tersebut, penelitian ini mengajukan tiga pertanyaan: (1) mekanisme apa yang secara teoretis menjelaskan perubahan HPWS menjadi *organizational agility* pada pendidikan tinggi vokasi; (2) bagaimana batas konseptual

antara kapabilitas modal manusia, kapabilitas organisasi, *dynamic capability*, dan *organizational agility* dapat ditetapkan agar model tidak tautologis; serta (3) kondisi batas dan jalur kritis apa yang perlu dimasukkan agar model dapat diuji secara realistis. Kontribusi penelitian bukan sekadar menggabungkan empat teori, melainkan merekonstruksi mekanisme lintas tingkat, membedakan mekanisme dari luaran, mengidentifikasi jalur langsung alternatif, dan merumuskan sembilan proposisi yang dapat diuji melalui desain empiris multilevel serta longitudinal.

Tabel 1. Pemetaan penelitian terdahulu dan posisi kebaruan model

Studi/konteks	Desain dan jalur utama	Pengetahuan yang tersedia	Kesenjangan yang tersisa
Beltran-Martin et al. (2008); perusahaan Spanyol	Survei 226 perusahaan; HPWS - fleksibilitas SDM - kinerja	Fleksibilitas SDM memediasi hubungan HPWS dan kinerja.	Belum membedakan <i>dynamic capability</i> dan <i>agility</i> ; bukan sektor pendidikan.
Ubeda-Garcia et al. (2018); hotel Spanyol	PLS-SEM; HPWS - fleksibilitas SDM - ambideksteritas - kinerja	Fleksibilitas dan ambideksteritas membuka black box HPWS.	Outcome akhir kinerja bisnis; tidak menjelaskan rutinitas pendidikan.
Kim (2022); anggota organisasi Korea	Survei 181 responden; HPWS - agility - kinerja	HPWS berpengaruh positif pada dimensi agility dan kinerja.	Model langsung; mekanisme lintas tingkat dan kondisi batas terbatas.
Dimple & Tripathi (2024); perbankan India	CB-SEM, n=548; HPWS - agility - kinerja, dimoderasi kepemimpinan dan fleksibilitas SDM	Agility diposisikan sebagai <i>dynamic capability</i> yang menjembatani HPWS dan kinerja.	Tidak memisahkan <i>dynamic capability</i> dari <i>realized agility</i> ; konteks perbankan.
Karim & Baset (2024); universitas swasta Bangladesh	PLS-SEM, n=255 dosen; HPWP - komitmen afektif - berbagi pengetahuan	Komitmen menjelaskan sebagian hubungan praktik HR dan berbagi pengetahuan.	Tidak menguji agility pada tingkat institusi.
Hojops et al. (2024); universitas publik Uganda	Studi eksplanatori; bobot relatif lima praktik HR	Bundel praktik lebih kuat daripada praktik individual dalam memprediksi perilaku diskresioner.	Belum menguji kapabilitas organisasi atau respons institusi.
Amoozegar et al. (2025); universitas Nigeria	Survei n=307; kreativitas sebagai mediator, berbagi pengetahuan sebagai moderator	HPWS berhubungan dengan perilaku inovatif melalui kreativitas dan berbagi pengetahuan.	Outcome individual; desain potong lintang; bukan pendidikan vokasi.
Menon & Suresh (2020); pendidikan tinggi	TISM dan MICMAC berbasis literatur serta pendapat ahli	Kepemimpinan, strategi HR, struktur, learning, ICT, readiness, sensing, dan kolaborasi merupakan enabler agility.	Tidak mengoperasionalkan HPWS sebagai bundel AMO dan tidak menguji jalur multilevel.

Studi/konteks	Desain dan jalur utama	Pengetahuan yang tersedia	Kesenjangan yang tersisa
Walter (2021); Asghar et al. (2026)	Kajian sistematis konsep organizational agility	Membedakan driver, enabler, capability, dimension, serta menekankan kecepatan dan efektivitas respons.	Tidak secara khusus menjelaskan antecedent HR pada pendidikan tinggi vokasi.
Model yang diusulkan	HPWS (AMO) - kapabilitas modal manusia - kapabilitas organisasi - dynamic capability - organizational agility; kondisi batas dan jalur kritis	Memisahkan tingkat analisis dan membedakan mekanisme sensing- seizing-transforming dari luaran respons yang teramati.	Perlu pengujian empiris multilevel, longitudinal, dan komparatif pada pendidikan tinggi vokasi.

Pemetaan pada Tabel 1 menunjukkan bahwa pengetahuan yang telah tersedia mencakup efek HPWS terhadap fleksibilitas, koordinasi, komitmen, kreativitas, berbagi pengetahuan, dan agility. Namun, belum diketahui bagaimana praktik AMO pada tingkat institusi mengakumulasi kapabilitas modal manusia, bagaimana kapabilitas tersebut dilembagakan menjadi rutinitas organisasi yang khas pendidikan vokasi, dan bagaimana *dynamic capability* menghasilkan agility sebagai kualitas respons teramati. Ketidaktahuan ini penting karena kebijakan HR yang efektif pada bank atau hotel belum tentu dapat langsung diterapkan pada institusi yang beroperasi melalui tata kelola kolejal, regulasi ketat, otonomi akademik, dan ketergantungan pada kemitraan industri. Model yang diusulkan mengisi kekosongan tersebut melalui mekanisme lintas tingkat, definisi konstruk yang tidak tumpang tindih, proposisi yang dapat diuji, serta integrasi jalur kritis berupa intensifikasi kerja dan kelelahan.

METODE

Penelitian ini menggunakan kajian literatur integratif berorientasi *theory building*. Kajian integratif dipilih karena pertanyaan penelitian tidak hanya menilai besar atau konsistensi efek, tetapi juga menggabungkan bukti empiris, kajian konseptual, dan sumber kebijakan untuk membangun penjelasan baru atas fenomena yang tersebar pada beberapa tradisi penelitian (Snyder, 2019; Torraco, 2016; Whitemore & Knafl, 2005). Dengan demikian, penelitian ini tidak mengklaim sebagai *systematic review* yang exhaustif atau meta-analisis. Prinsip transparansi seleksi tetap diterapkan dengan mengadaptasi logika pelaporan PRISMA 2020 agar pembaca dapat menelusuri sumber dan keputusan analitis (Page et al., 2021).

Penelusuran dilakukan pada [tanggal penelusuran aktual] melalui mesin telusur akademik, indeks metadata terbuka, portal penerbit resmi (Emerald, Elsevier, Springer Nature, Wiley, Sage, Taylor & Francis, PLOS), dan penelusuran mundur serta maju dari artikel kunci. Rentang utama publikasi adalah 2014-2026 untuk menangkap perkembangan mutakhir; karya sebelum 2014 hanya dipertahankan apabila menjadi landasan teori atau bukti klasik yang terus dirujuk. Bahasa publikasi

dibatasi pada bahasa Inggris dan Indonesia. Buku akademik, laporan OECD dan UNESCO, serta artikel metodologis diperlakukan sebagai sumber pendukung, bukan sebagai bukti empiris yang setara dengan artikel jurnal.

Strategi pencarian menggunakan empat kelompok Boolean: (Q1) ("high performance work system" OR HPWS OR "high performance work practices") AND ("organizational agility" OR "workforce agility" OR "human resource flexibility"); (Q2) istilah HPWS AND ("higher education" OR universit OR "vocational higher education" OR *polytechnic*); (Q3) ("organizational agility" OR "dynamic capability") AND ("higher education" OR universit OR "vocational education"); dan (Q4) istilah HPWS AND ("knowledge sharing" OR "organizational learning" OR "innovative work behavior" OR *burnout* OR "work intensification"). Variasi ejaan high-performance, high performance, organisational, dan organizational* digunakan untuk mengurangi kehilangan rekaman.

Kriteria inklusi adalah: (1) artikel empiris, kajian sistematis, atau artikel konseptual yang menjelaskan sekurang-kurangnya satu hubungan dalam rantai HPWS-kapabilitas-agility; (2) konstruk dan unit analisis dapat diidentifikasi; (3) metode atau logika konseptual dijelaskan; (4) hasil relevan dengan organisasi pengetahuan, pendidikan tinggi, layanan profesional, atau konteks yang memiliki kebutuhan adaptasi tinggi; dan (5) sumber dapat diverifikasi melalui laman penerbit atau DOI. Eksklusi dilakukan terhadap artikel yang hanya menggunakan istilah agile sebagai metode proyek, tidak membahas sistem HR, menduplikasi data yang sama tanpa kontribusi tambahan, tidak menyediakan informasi metodologis yang memadai, atau berfokus pada agility individual tanpa implikasi organisasi.

Tabel 2. Strategi pencarian, kriteria seleksi, dan informasi yang diekstraksi

Komponen	Prosedur operasional
Sumber penelusuran	Mesin telusur akademik, indeks metadata terbuka, portal penerbit resmi, backward dan forward citation chaining.
Tanggal dan periode	Penelusuran Bulan Mei; prioritas 2014-2026; sumber klasik dipertahankan untuk teori dan metode.
Konstruk utama	HPWS/HPWP, AMO, human capital capability, organizational capability, organizational learning, knowledge sharing, HR flexibility, dynamic capability, organizational agility.
Konteks	Pendidikan tinggi, pendidikan vokasi, organisasi layanan profesional, sektor bisnis berlingkungan dinamis, dan studi lintas sektor.
Kriteria mutu	Kejelasan tujuan; transparansi desain; validitas pengukuran atau logika konseptual; kesesuaian analisis; keterlacakan hasil; keterbatasan yang dinyatakan.
Data yang diekstraksi	Penulis/tahun; negara dan sektor; desain/sampel; tingkat analisis; definisi dan dimensi konstruk; mediator/moderator; temuan; bukti yang tidak konsisten; keterbatasan.

Komponen	Prosedur operasional
Pendekatan coding	Gabungan deduktif-induktif: kategori awal AMO, modal manusia, kapabilitas organisasi, <i>dynamic capability</i> , <i>agility</i> ; kategori emergen kemitraan industri, adaptasi digital, kondisi batas, dan dampak negatif.
Validasi konseptual	Pemeriksaan konsistensi definisi, triangulasi antar teori, pencarian kasus negatif, dan perbandingan langsung dengan model HPWS- <i>agility</i> yang telah ada. Belum dilakukan validasi pakar eksternal.

Penilaian mutu menggunakan enam kriteria: kejelasan pertanyaan, transparansi desain, ketepatan pengukuran atau argumentasi, kesesuaian analisis, keterlacakan temuan, dan pelaporan keterbatasan. Setiap kriteria diberi skor 0-2. Studi dengan skor 9-12 dikategorikan tinggi, 6-8 moderat, dan 0-5 rendah. Studi berkualitas rendah tidak digunakan sebagai bukti utama. Penilaian ini tidak dimaksudkan menghasilkan skor universal, melainkan menghindari perlakuan yang sama terhadap meta-analisis, survei potong lintang, studi konseptual, dan laporan kebijakan.

Analisis dilakukan dalam empat tahap. Pertama, *data reduction* dengan merangkum setiap studi dalam matriks karakteristik. Kedua, pengodean deduktif berdasarkan AMO, Resource-Based View, Organizational Learning Theory, dan Dynamic Capability Theory, disertai pengodean induktif untuk kategori yang muncul dari konteks pendidikan vokasi. Ketiga, *evidence configuration* dengan mengelompokkan studi berdasarkan jalur konseptual dan menilai konsistensi, kekuatan, serta kondisi temuan. Keempat, *theory building* melalui penetapan batas konstruk, urutan mekanisme, jalur alternatif, kondisi batas, dan proposisi. Hubungan dinyatakan sebagai usulan teoretis, bukan klaim kausal terverifikasi.

Validasi model dilakukan sebagai pemeriksaan konsistensi teoritis internal. Setiap jalur harus memenuhi tiga syarat: konstruk pada sisi antecedent dan outcome tidak memiliki isi indikator yang identik; jalur didukung sekurang-kurangnya oleh dua jenis bukti atau satu kajian sintesis dan satu studi empiris; serta bukti yang tidak konsisten dijelaskan melalui kondisi konteks atau mekanisme alternatif. Karena belum ada *expert judgment*, Delphi, atau pengujian lapangan, status model adalah model konseptual yang siap diuji, bukan teori yang telah tervalidasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Bukti dan Pola Kesenjangan

Corpus inti memperlihatkan ketimpangan konteks. Studi HPWS-*agility* langsung terutama berasal dari perbankan, manufaktur, hotel, layanan profesional, dan organisasi lintas sektor; sedangkan studi pendidikan tinggi lebih banyak meneliti komitmen, berbagi pengetahuan, kreativitas, perilaku inovatif, atau faktor pendorong *agility*. Tidak ditemukan studi yang secara simultan memodelkan AMO, kapabilitas modal manusia, kapabilitas organisasi, *dynamic capability*, dan *organizational agility* pada pendidikan tinggi vokasi. Kesenjangan tersebut bukan sekadar kekurangan lokasi penelitian, melainkan kekurangan penjelasan mengenai mekanisme lintas tingkat dan karakter institusional.

Sebagian besar studi empiris menggunakan survei potong lintang dan SEM. Desain tersebut bermanfaat untuk menguji hubungan antar konstruk, tetapi kurang memadai untuk menangkap pembentukan kapabilitas yang berlangsung melalui akumulasi pengalaman, rutinisasi, serta pembaruan struktur. Bukti longitudinal masih terbatas, sementara penelitian pada pendidikan tinggi lebih jarang lagi. Oleh sebab itu, arah kausal model harus diposisikan sebagai proposisi yang memerlukan data multi-sumber dan multiwaktu.

Bukti juga memperlihatkan bahwa hubungan langsung dan tidak langsung dapat berjalan bersamaan. Dimple dan Tripathi (2024) serta Kim (2022) mendukung hubungan langsung HPWS-agility, sedangkan studi fleksibilitas, koordinasi, komitmen, kreativitas, dan knowledge sharing menunjukkan mekanisme tidak langsung (Beltran-Martin et al., 2008; Fu et al., 2019; Karim & Baset, 2024; Ubeda-Garcia et al., 2018). Karena itu, pernyataan bahwa HPWS tidak memiliki pengaruh langsung tidak dapat dipertahankan. Formulasi yang lebih tepat adalah bahwa pengaruhnya diperkirakan terutama berlangsung melalui penguatan kapabilitas, sambil tetap membuka jalur langsung yang lebih lemah atau bergantung konteks.

Tabel 3. Karakteristik studi inti yang paling relevan dengan pengembangan model

Studi	Konteks/desain	Jalur yang dianalisis	Relevansi bagi model
Jiang et al. (2012)	Meta-analisis HRM; lintas sektor	AMO - modal manusia/motivasi - outcome	Mekanisme mediasi lebih informatif daripada hubungan praktik tunggal.
Boon et al. (2019)	Kajian sistematis sistem HRM	Konseptualisasi dan pengukuran HR systems	Menekankan kejelasan level, isi bundel, dan persepsi implementasi.
Kaushik & Mukherjee (2021)	Kajian sistematis HPWS	Karakteristik, teori, outcome positif/negatif	Agility dan adopsi teknologi muncul sebagai perkembangan HPWS.
Beltran-Martin et al. (2008)	226 perusahaan Spanyol	HPWS - HR flexibility - performance	Fleksibilitas menjadi mediator kapabilitas adaptif.
Ubeda-Garcia et al. (2018)	Hotel Spanyol; PLS-SEM	HPWS - HR flexibility/ambidexterity - performance	Mendukung jalur kapabilitas ganda.
Fu et al. (2019)	98 firma Cina dan 93 firma Irlandia	HPWS - organizational coordination - performance	Koordinasi memediasi dan dipengaruhi konteks budaya.
Miao et al. (2020)	Karyawan organisasi; model mediasi-moderasi	HPWS - employee voice - innovation; psychological safety	Opportunity dan keamanan psikologis penting bagi inovasi.
Kim (2022)	181 anggota organisasi Korea	HPWS - responsiveness/flexibility/speed/proficiency - performance	Mendukung jalur langsung HPWS-agility.
Dimple & Tripathi (2024)	548 responden perbankan India	HPWS - agility - performance; TL dan HR flexibility	Model paling dekat, tetapi agility diposisikan sebagai dynamic capability.

Studi	Konteks/desain	Jalur yang dianalisis	Relevansi bagi model
Karim & Baset (2024)	255 dosen universitas swasta Bangladesh	HPWP - affective commitment - knowledge sharing	Mendukung jalur motivation dan opportunity pada HEI.
Hojops et al. (2024)	Karyawan universitas publik Uganda	Lima HPHRP - discretionary work behavior	Bundel praktik dan konteks negara berkembang penting.
Amoozegar et al. (2025)	307 staf akademik universitas Nigeria	HPWS - creativity - IWB; knowledge sharing moderator	Mendukung kreativitas dan berbagi pengetahuan sebagai microfoundations.
Menon & Suresh (2020)	Pendidikan tinggi; TISM/MICMAC	Leadership, HR strategy, learning, ICT, sensing, collaboration - agility	Menunjukkan enabler HEI tetapi belum menjadi model HPWS multilevel.
Walter (2021)	SLR 75 artikel OA	Driver - enabler - capability - dimensions	Membantu memisahkan pendorong, mekanisme, dan luaran agility.
Asghar et al. (2026)	SLR multidimensional OA	Anticipation, adaptation, reconfiguration, speed/effectiveness	Mendukung definisi OA sebagai kapabilitas multidimensi dan hasil respons.
Jyoti & Rani (2019)	Telekomunikasi; SEM	HPWS - burnout - intention to leave; mentoring moderator	Memberikan bukti jalur negatif dan peran dukungan.
Boxall & Macky (2014)	Survei nasional pekerja	Involvement vs work intensity - well-being	Partisipasi cenderung positif; intensitas kerja merusak kesejahteraan.
Papalexandris (2025)	Model multilevel tim	HPWS - coordination/conflict - team performance	Menguatkan pendekatan dual pathway, bukan mutual gains yang otomatis.

Batas Konseptual dan Tingkat Analisis

Kelemahan penting dalam naskah awal adalah pertukaran istilah *human capital capability*, *human resource capability*, *organizational capability*, *dynamic capability*, dan *organizational agility*. Dalam model revisi, istilah *kapabilitas modal manusia* digunakan secara konsisten untuk menunjuk kumpulan pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan kapasitas adaptif yang melekat pada dosen serta tenaga kependidikan tetapi bernilai pada tingkat kolektif. Istilah ini berbeda dari fungsi atau kapabilitas unit HR yang mengacu pada kemampuan organisasi merancang dan melaksanakan sistem SDM. Fokus penelitian ini adalah modal manusia yang dihasilkan oleh HPWS, bukan performa departemen HR.

Kapabilitas organisasi didefinisikan sebagai pola rutinitas dan koordinasi yang memungkinkan institusi mengintegrasikan serta menggunakan modal manusia secara berulang. Pembelajaran organisasi, berbagi pengetahuan, koordinasi lintas unit, tata kelola kolaboratif, kemitraan industri, dan adaptasi digital diletakkan pada kategori ini karena semuanya mengubah kompetensi individual menjadi kapasitas

kolektif (Crossan et al., 1999; Fu et al., 2019). Kemitraan industri bukan sekadar sumber eksternal, melainkan kapabilitas ketika institusi memiliki rutinitas untuk memilih mitra, menerjemahkan kebutuhan okupasi, dan memasukkan pengetahuan industri ke kurikulum serta pengembangan dosen.

Dynamic capability merupakan kapabilitas tingkat tinggi untuk mengubah konfigurasi sumber daya dan rutinitas ketika lingkungan berubah. Sensing, seizing, dan transforming diposisikan sebagai proses manajerial-strategis, bukan sebagai indikator agility yang langsung diamati (Teece, 2007). Sementara itu, *organizational agility* adalah kualitas respons aktual yang dihasilkan: cepat, tepat, terkoordinasi, dan proporsional terhadap perubahan. Perbedaan ini mencegah tautologi. Institusi dapat memiliki proses sensing dan seizing, tetapi belum agile apabila keputusan terlambat, implementasi terfragmentasi, atau respons tidak menyelesaikan kebutuhan pemangku kepentingan.

Tabel 4. Definisi operasional, tingkat analisis, dan pembeda konstruk

Konstruk	Tingkat analisis	Definisi operasional	Pembeda utama
HPWS	Institusi	Bundel praktik ability, motivation, opportunity yang dirancang saling melengkapi.	Antecedent sistemik; bukan kompetensi atau outcome pegawai.
Kapabilitas modal manusia	Individu yang diagregasi ke unit/institusi	Kompetensi profesional-adaptif, keterikatan, komitmen, kreativitas, dan kapasitas kolaboratif.	Sumber daya yang dimiliki manusia; belum merupakan rutinitas organisasi.
Kapabilitas organisasi	Unit/institusi	Rutinitas pembelajaran, koordinasi, berbagi pengetahuan, kemitraan industri, tata kelola kolaboratif, dan adaptasi digital.	Mengorganisasi serta menggunakan modal manusia secara berulang.
Dynamic capability	Institusi	Kemampuan sensing, seizing, dan transforming untuk mengubah basis sumber daya dan rutinitas.	Mekanisme perubahan tingkat tinggi; bukan hasil respons.
Organizational agility	Institusi/outcome teramati	Kecepatan dan ketepatan respons melalui kurikulum adaptif, keputusan responsif, realokasi sumber daya, inovasi kolaboratif, dan pembaruan berkelanjutan.	Kualitas respons aktual; dapat diukur berdasarkan waktu, ketepatan, koordinasi, dan efektivitas.
Kondisi batas	Institusi/lingkungan	Kepemimpinan, otonomi, kematangan digital, kemitraan industri, sumber daya, tekanan regulasi, ukuran/status.	Mengubah kekuatan atau arah jalur, bukan bagian inti dari kapabilitas.
Jalur kritis	Individu-unit	Intensifikasi kerja, ketidakadilan, konflik peran, burnout, dan sinisme.	Mekanisme negatif yang dapat mengurangi manfaat HPWS dan agility.

Sintesis Jalur HPWS menuju Kapabilitas Modal Manusia

Dimensi ability membentuk kapasitas awal untuk beradaptasi. Pada pendidikan tinggi vokasi, seleksi berbasis kompetensi tidak cukup menilai kualifikasi akademik;

institusi perlu mempertimbangkan penguasaan teknologi, pengalaman industri, kemampuan pedagogik, literasi data, serta kemampuan bekerja lintas disiplin. Pelatihan juga perlu bergerak dari program insidental menuju arsitektur pengembangan berkelanjutan yang menghubungkan *industry attachment*, sertifikasi, komunitas praktik, dan pembaruan kurikulum. Teori modal manusia dan RBV menjelaskan bahwa kompetensi bernilai strategis apabila relevan terhadap tugas, terintegrasi dengan sistem, dan sulit direplikasi hanya melalui perekrutan eksternal (Barney, 1991; Wright et al., 1994).

Bukti AMO menunjukkan bahwa ability tidak bekerja sendiri. Edgar et al. (2021) menemukan bahwa faktor tingkat sistem dan individu berinteraksi dalam membentuk kinerja, sedangkan Jiang et al. (2012) menunjukkan jalur modal manusia sebagai mediator utama. Dalam pendidikan tinggi, Amoozegar et al. (2025) memperlihatkan bahwa kreativitas akademik menjadi mekanisme antara HPWS dan perilaku inovatif. Oleh karena itu, ability dalam model ini tidak diukur hanya dari jumlah pelatihan, tetapi dari perkembangan kompetensi adaptif yang dapat diterapkan untuk menginterpretasi kebutuhan baru dan mendesain respons pendidikan.

Dimensi motivation membangun kemauan untuk menggunakan kompetensi. Penghargaan, penilaian, promosi, dukungan karier, dan pengakuan inovasi harus dipersepsikan adil serta konsisten. Karim dan Baset (2024) menunjukkan bahwa komitmen afektif menjembatani praktik HR dan berbagi pengetahuan pada dosen. Hojops et al. (2024) juga menunjukkan bahwa bundel praktik kinerja tinggi berhubungan dengan perilaku diskresioner pada universitas. Namun, indikator kuantitas publikasi atau beban tambahan yang tidak disertai dukungan dapat mengubah sistem motivasi menjadi tekanan. Dengan demikian, keadilan prosedural dan keamanan psikologis perlu diperlakukan sebagai syarat kualitas implementasi, bukan sekadar variabel tambahan.

Dimensi opportunity menyediakan ruang bagi kompetensi dan motivasi untuk menghasilkan pembelajaran kolektif. Partisipasi dalam keputusan, otonomi terarah, komunikasi terbuka, forum lintas program studi, dan mekanisme berbagi pengetahuan mempercepat aliran informasi. Miao et al. (2020) menunjukkan bahwa suara karyawan menjembatani HPWS dan perilaku inovatif, dengan keamanan psikologis sebagai moderator. Pada pendidikan vokasi, opportunity juga mencakup keterlibatan dosen, teknisi, mahasiswa, alumni, dan mitra industri dalam pemutakhiran kurikulum. Tanpa ruang partisipasi, kompetensi individual tetap terfragmentasi dan institusi kehilangan informasi lokal yang diperlukan untuk sensing.

Dari Kapabilitas Modal Manusia menuju Kapabilitas Organisasi

Kapabilitas modal manusia baru menjadi sumber keunggulan apabila dapat dikoordinasikan. Fu et al. (2019) menunjukkan bahwa koordinasi organisasi memediasi HPWS dan kinerja pada firma layanan profesional, serta kekuatannya dipengaruhi konteks budaya. Pada pendidikan tinggi vokasi, koordinasi berarti adanya mekanisme lintas program studi, unit penjaminan mutu, pusat karier, unit

kerja sama, laboratorium, dan pimpinan akademik untuk mengubah pengetahuan tersebar menjadi keputusan. Sistem digital dapat mendukung koordinasi, tetapi teknologi tidak otomatis menghasilkan integrasi apabila data tidak memiliki pemilik, standar, dan alur keputusan yang jelas.

Pembelajaran organisasi merupakan proses mengubah pengalaman individual menjadi pengetahuan bersama, kemudian melembagakannya dalam prosedur dan kebijakan (Crossan et al., 1999). Berbagi pengetahuan berfungsi sebagai mekanisme sosial, sedangkan rutinisasi dan dokumentasi menjamin agar pengetahuan tidak hilang ketika personel berpindah. Al-Kurdi et al. (2020) menunjukkan pentingnya iklim organisasi dalam pengelolaan knowledge sharing di pendidikan tinggi. Karena itu, opportunity-enhancing practices diperkirakan memiliki pengaruh khusus pada pembelajaran organisasi dan koordinasi, bukan hanya pada sikap karyawan.

Kemitraan industri dan adaptasi digital diklasifikasikan sebagai kapabilitas organisasi apabila keduanya diwujudkan melalui rutinitas yang dapat direplikasi. Kemitraan industri meliputi pemetaan mitra, forum kurikulum, proyek bersama, praktisi mengajar, magang, penelitian terapan, dan mekanisme umpan balik lulusan. Adaptasi digital meliputi kemampuan memilih, mengintegrasikan, mengamankan, serta mengevaluasi teknologi untuk proses akademik. OECD (2023, 2026) menegaskan bahwa responsivitas VET memerlukan keterlibatan pemangku kepentingan dan pemanfaatan teknologi yang tetap berpusat pada manusia. Dengan demikian, industry partnership dan digital adaptation bukan indikator agility itu sendiri, tetapi enabler yang menyediakan informasi dan sarana respons.

Dynamic Capability dan Organizational Agility sebagai Konstruk yang Berbeda

Kapabilitas organisasi menyediakan rutinitas operasional, sedangkan *dynamic capability* menentukan kapan dan bagaimana rutinitas tersebut diubah. Sensing pada pendidikan tinggi vokasi mencakup pemantauan data ketenagakerjaan, perkembangan teknologi, regulasi, evaluasi lulusan, masukan industri, dan pengalaman pembelajaran. Seizing mencakup prioritasasi peluang, alokasi anggaran, keputusan kurikulum, serta pembentukan program pengembangan dosen. Transforming mencakup rekonfigurasi struktur, proses, kompetensi, sistem digital, dan portofolio kemitraan (Teece, 2007).

Organizational agility kemudian dinilai dari hasil nyata proses tersebut. Empat domain yang diusulkan adalah: (1) *curriculum responsiveness*, yaitu waktu dan ketepatan pembaruan kurikulum terhadap perubahan kompetensi; (2) *responsive decision making*, yaitu kecepatan keputusan serta kejelasan implementasi; (3) *resource reconfiguration*, yaitu kemampuan memindahkan anggaran, personel, fasilitas, dan teknologi tanpa mengganggu layanan inti; dan (4) *collaborative innovation and renewal*, yaitu kemampuan menghasilkan pembelajaran, layanan, serta kemitraan baru secara berkelanjutan. Domain tersebut disusun dari literatur agility yang membedakan driver, enabler, capability, dan outcome, serta disesuaikan dengan mandat pendidikan tinggi (Asghar et al., 2026; Walter, 2021).

Pemisahan ini juga mengubah cara pengukuran. *Dynamic capability* sebaiknya diukur sebagai proses dan pola tindakan manajerial; agility perlu diukur melalui

indikator kecepatan, akurasi, koordinasi, dan efektivitas respons. Data persepsi dapat digunakan, tetapi perlu dilengkapi data objektif seperti waktu revisi kurikulum, proporsi tindak lanjut rekomendasi industri, waktu realokasi sumber daya, adopsi kompetensi baru, dan kesinambungan layanan. Pendekatan multi-sumber mengurangi risiko bahwa konstruk yang berbeda hanya tercermin dari jawaban responden yang sama.

Kondisi Batas dan Jalur Kritis HPWS

Model tidak diasumsikan berlaku universal. Kepemimpinan adaptif memengaruhi cara praktik HR diterjemahkan menjadi perilaku, sedangkan otonomi tata kelola menentukan ruang institusi untuk mengambil keputusan. Dimple dan Tripathi (2024) menunjukkan peran kepemimpinan transformasional serta fleksibilitas HR dalam hubungan HPWS-agility. Dalam pendidikan tinggi, efek tersebut kemungkinan bergantung pada status negeri/swasta, struktur kewenangan, mekanisme anggaran, ukuran institusi, dan tekanan akreditasi. Institusi dengan otonomi rendah mungkin memiliki sensing yang baik, tetapi tidak mampu melakukan seizing dan transforming dengan cepat.

Kematangan digital dan intensitas kemitraan industri juga menjadi kondisi batas. Teknologi meningkatkan kecepatan aliran informasi apabila data terintegrasi, pengguna memiliki kompetensi, dan keputusan berbasis bukti. Kemitraan menjadi penguat apabila relasinya aktif, timbal balik, dan menghasilkan transfer pengetahuan; kemitraan seremonial tidak cukup. Kecukupan sumber daya menjadi syarat karena agility yang hanya bergantung pada kerja ekstra individu tidak berkelanjutan.

Jalur kritis dimasukkan untuk menjelaskan kemungkinan bahwa HPWS mengurangi agility. Macky dan Boxall (2008) serta Boxall dan Macky (2014) membedakan keterlibatan yang meningkatkan otonomi dari intensitas kerja yang meningkatkan stres dan kelelahan. Jyoti dan Rani (2019) menemukan burnout sebagai mediator antara HPWS dan niat keluar, sementara Papalexandris (2025) menunjukkan jalur positif melalui koordinasi dan jalur negatif melalui konflik. Pada pendidikan tinggi vokasi, target kinerja, tuntutan digital, beban administrasi, dan kegiatan kemitraan dapat menambah tuntutan tanpa mengurangi pekerjaan lain. Burnout, konflik peran, dan sinisme akan menghambat berbagi pengetahuan, menurunkan kreativitas, memperlambat keputusan, dan melemahkan memori organisasi.

Implikasinya, HPWS perlu dinilai berdasarkan kualitas implementasi dan keseimbangan tuntutan-sumber daya. Partisipasi, dukungan pimpinan, mentoring, keadilan, kejelasan peran, dan pengelolaan beban kerja diperkirakan menjadi penyangga. Perspektif kritis ini membuat model lebih realistis: praktik yang sama dapat menghasilkan mutual gains ketika memberi kemampuan, dukungan, dan suara, tetapi menghasilkan conflicting outcomes ketika terutama digunakan untuk intensifikasi dan kontrol.

Matriks Bukti dan Kekuatan Dukungan

Tabel 5. Matriks bukti untuk hubungan konseptual utama

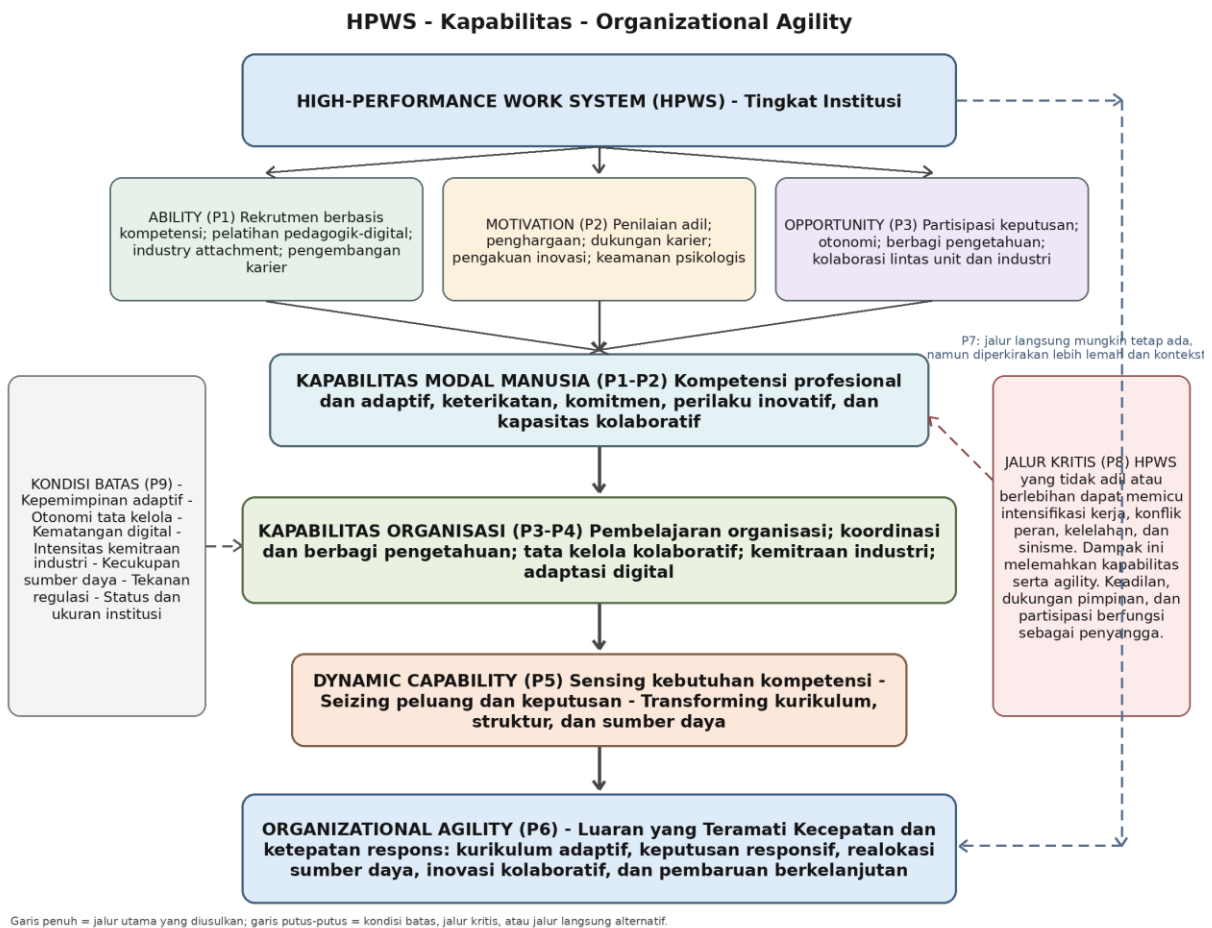
Hubungan	Sumber pendukung	Konteks/jenis bukti	Pola temuan	Kekuatan
Ability - kapabilitas modal manusia	Jiang et al. (2012); Edgar et al. (2021); Amoozegar et al. (2025)	Meta-analisis, survei layanan, HEI	Kompetensi dan kreativitas menjadi mekanisme penting.	Kuat
Motivation - komitmen/keterikatan	Karim & Baset (2024); Hojops et al. (2024); Dastmalchian et al. (2020)	HEI dan lintas budaya	Dukungan positif, tetapi dipengaruhi keadilan dan konteks.	Moderat-kuat
Opportunity - voice/knowledge sharing/learning	Miao et al. (2020); Al-Kurdi et al. (2020); Karim & Baset (2024)	Organisasi dan HEI	Partisipasi serta iklim aman mempercepat berbagi pengetahuan.	Kuat
Kapabilitas modal manusia - kapabilitas organisasi	Fu et al. (2019); Crossan et al. (1999); Ubeda-Garcia et al. (2018)	Layanan profesional, teori learning, hotel	Koordinasi, rutinisasi, dan fleksibilitas mengubah sumber daya individual menjadi kapasitas kolektif.	Moderat
Kapabilitas organisasi - dynamic capability	Teece (2007); Menon & Suresh (2020); Walter (2021)	Teori dan HEI	Learning, ICT, struktur, HR strategy, dan collaboration mendukung sensing-seizing-transforming.	Moderat; bukti HEI terbatas
Dynamic capability - organizational agility	Dimple & Tripathi (2024); Walter (2021); Asghar et al. (2026)	Perbankan dan kajian OA	Dukungan konseptual kuat; pengukuran kedua konstruk sering tumpang tindih.	Moderat-kuat
HPWS - agility secara langsung	Kim (2022); Dimple & Tripathi (2024)	Korea dan perbankan India	Hubungan langsung positif ditemukan; belum diuji pada pendidikan tinggi vokasi.	Moderat
Intensifikasi/burnout - penurunan kapabilitas	Macky & Boxall (2008); Boxall & Macky (2014); Jyoti & Rani (2019); Papalexandris (2025)	Lintas sektor dan tim	Bukti jalur negatif konsisten, tetapi studi khusus akademik terbatas.	Moderat
Kondisi batas kelembagaan	Dastmalchian et al. (2020); Fu et al. (2019); Dimple & Tripathi (2024)	Lintas budaya, layanan, perbankan	Konteks budaya, kepemimpinan, fleksibilitas, dan kewenangan memengaruhi efektivitas.	Moderat

Matriks bukti menunjukkan bahwa dukungan paling kuat berada pada jalur AMO menuju kapabilitas individual dan pembelajaran/berbagi pengetahuan. Dukungan untuk transisi dari kapabilitas organisasi ke *dynamic capability* pada pendidikan tinggi masih moderat karena banyak studi bersifat konseptual atau menggunakan konteks bisnis. Ini menjadi alasan model tidak disajikan sebagai hubungan kausal yang telah terbukti. Temuan yang berlawanan atau bersyarat juga dipertahankan, terutama pengaruh opportunity yang sensitif terhadap budaya, jalur langsung HPWS-agility, dan dampak intensifikasi kerja.

Model Konseptual dan Proposisi Penelitian

Gambar 2 menyajikan model yang diusulkan. Model dimulai dari HPWS pada tingkat institusi, kemudian bergerak menuju kapabilitas modal manusia, kapabilitas organisasi, *dynamic capability*, dan *organizational agility*. Panah penuh menunjukkan jalur utama; panah putus-putus menunjukkan jalur langsung alternatif, kondisi batas, dan jalur kritis. Urutan tersebut bukan berarti proses selalu linear. Umpan balik dari agility dapat memengaruhi perancangan ulang praktik HPWS, tetapi pengujian awal disarankan menggunakan arah utama agar model tetap parsimonious.

Dibandingkan model Dimple dan Tripathi (2024), model ini memiliki lima perbedaan. Pertama, AMO diuraikan sebagai jalur yang berbeda, bukan hanya bundel agregat. Kedua, modal manusia dipisahkan dari kapabilitas organisasi. Ketiga, *dynamic capability* diperlakukan sebagai mekanisme sensing-seizing-transforming, sedangkan agility merupakan kualitas respons yang teramati. Keempat, outcome disesuaikan dengan pendidikan vokasi melalui respons kurikulum, pengambilan keputusan, realokasi sumber daya, inovasi kolaboratif, dan pembaruan. Kelima, model memasukkan kondisi kelembagaan dan jalur negatif yang dapat membalikkan manfaat HPWS.



Gambar 2. Model konseptual HPWS dalam membangun organizational agility pada pendidikan tinggi vokasi

- P1.** Praktik ability-enhancing HPWS berpengaruh positif terhadap kapabilitas modal manusia melalui peningkatan kompetensi profesional, digital, pedagogik, industri, dan adaptif dosen serta tenaga kependidikan.
- P2.** Praktik motivation-enhancing HPWS berpengaruh positif terhadap keterikatan, komitmen, dan perilaku inovatif; pengaruhnya lebih kuat ketika penilaian, penghargaan, dan dukungan karier dipersepsikan adil.
- P3.** Praktik opportunity-enhancing HPWS berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi, voice, berbagi pengetahuan, dan kolaborasi; pengaruhnya diperkuat keamanan psikologis dan otonomi yang jelas.
- P4.** Kapabilitas modal manusia berpengaruh positif terhadap kapabilitas organisasi ketika kompetensi individual diintegrasikan melalui rutinitas koordinasi, pembelajaran, dokumentasi, dan kemitraan.
- P5.** Kapabilitas organisasi berpengaruh positif terhadap dynamic capability institusi dalam melakukan sensing, seizing, dan transforming.
- P6.** Dynamic capability berpengaruh positif terhadap organizational agility yang tercermin dalam kecepatan dan ketepatan respons kurikulum, keputusan, realokasi sumber daya, serta inovasi kolaboratif.

- P7.** HPWS dapat memiliki hubungan langsung dengan organizational agility, tetapi pengaruh tersebut diperkirakan lebih lemah daripada jalur tidak langsung melalui kapabilitas dan bergantung pada konteks kelembagaan.
- P8.** Intensifikasi kerja, konflik peran, burnout, dan persepsi ketidakadilan memperlemah hubungan HPWS dengan kapabilitas modal manusia serta organizational agility; dukungan pimpinan, partisipasi, dan pengelolaan beban kerja berfungsi sebagai penyangga.
- P9.** Kepemimpinan adaptif, otonomi tata kelola, kematangan digital, intensitas kemitraan industri, dan kecukupan sumber daya memperkuat konversi kapabilitas organisasi menjadi dynamic capability dan organizational agility.

Tabel 6. Rancangan pengukuran dan strategi pengujian proposisi

Konstruk	Indikator utama	Sumber data/pengujian
HPWS-AMO	Praktik seleksi/pelatihan; penilaian/penghargaan/dukungan; partisipasi/otonomi/komunikasi	Survei multi-responden; audit kebijakan HR; analisis keselarasan bundel
Kapabilitas modal manusia	Kompetensi adaptif, engagement, komitmen, kreativitas, kolaborasi	Survei dosen dan tenaga kependidikan; data sertifikasi/pengembangan; penilaian supervisor
Kapabilitas organisasi	Learning routines, knowledge sharing, coordination, industry partnership, digital adaptation	Survei unit; analisis proses; bukti forum, SOP, dashboard, dan tindak lanjut mitra
Dynamic capability	Sensing, seizing, transforming	Wawancara pimpinan; survei; analisis keputusan strategis dan perubahan sumber daya
Organizational agility	Waktu, ketepatan, koordinasi, dan efektivitas respons	Data waktu revisi kurikulum, realokasi anggaran/personel, adopsi kompetensi, kontinuitas layanan; survei stakeholder
Kondisi batas	Leadership, autonomy, digital maturity, industry embeddedness, resources, regulation	Skala teruji, data kelembagaan, dan perbandingan kelompok negeri/swasta atau politeknik/akademi
Jalur kritis	Work intensity, role conflict, burnout, fairness, psychological safety	Skala job demands-resources; data beban kerja; survei longitudinal
Desain analisis	Hubungan multilevel dan proses temporal	Multilevel SEM; longitudinal cross-lagged; studi komparatif; mixed methods process tracing

Implikasi Teoretis

Pertama, model memperluas logika AMO dari hubungan praktik-perilaku menjadi arsitektur pembentukan kapabilitas. Ability, motivation, dan opportunity tidak dipandang sebagai tiga daftar praktik yang identik efeknya. Ability terutama membangun kualitas modal manusia; motivation mengaktifkan kemauan dan ketekunan; opportunity menyediakan kanal untuk voice, knowledge sharing, serta pembelajaran. Pemisahan jalur membuka ruang untuk menguji konfigurasi yang berbeda dan mencegah asumsi bahwa semua praktik memiliki bobot sama.

Kedua, model menjembatani RBV dan Dynamic Capability Theory. RBV menjelaskan nilai sumber daya manusia, tetapi tidak sepenuhnya menjelaskan bagaimana sumber daya diubah ketika lingkungan bergerak. Organizational Learning Theory menjelaskan proses institusionalisasi pengetahuan; Dynamic Capability Theory menjelaskan rekonfigurasi strategis. Integrasi tersebut menghasilkan rantai yang dapat diuji tanpa mencampurkan sumber daya, rutinitas, mekanisme perubahan, dan outcome.

Ketiga, model merekonseptualisasi agility pada pendidikan tinggi vokasi. Agility bukan adopsi metode agile, bukan sekadar fleksibilitas jadwal, dan bukan sinonim sensing-seizing-transforming. Agility adalah kualitas respons institusi yang dapat diamati, dengan mandat ganda menjaga legitimasi akademik dan relevansi industri. Definisi ini memberi dasar untuk membangun skala atau indeks yang lebih kontekstual.

Keempat, model memasukkan dark side HPWS. Pendekatan ini mengubah pertanyaan dari apakah HPWS selalu baik menjadi kapan, bagaimana, dan bagi siapa sistem tersebut menghasilkan kapabilitas atau justru kelelahan. Dengan demikian, keadilan, beban kerja, dan keamanan psikologis memiliki posisi teoretis, bukan hanya implikasi etis.

Implikasi Praktis bagi Pendidikan Tinggi Vokasi

Pengelola pendidikan tinggi vokasi perlu merancang HPWS sebagai satu sistem yang selaras. Pelatihan digital tanpa otonomi menerapkan hasil pelatihan, atau target inovasi tanpa penghargaan dan waktu, tidak akan membentuk kapabilitas. Audit HPWS sebaiknya menilai konsistensi horizontal antar praktik dan konsistensi vertikal dengan strategi institusi. Unit SDM, akademik, penjaminan mutu, dan kerja sama industri perlu berbagi indikator dan siklus keputusan.

Pengembangan dosen perlu dihubungkan langsung dengan sistem sensing institusi. Data kebutuhan industri, evaluasi lulusan, perubahan teknologi, dan hasil tracer study harus diterjemahkan menjadi prioritas pelatihan, industry attachment, rekrutmen, dan proyek kolaboratif. Dengan cara ini, pengembangan kompetensi tidak hanya bersifat administratif, tetapi memperkuat kemampuan institusi mengantisipasi perubahan.

Institusi juga perlu mengukur kecepatan dan ketepatan respons, bukan hanya jumlah kegiatan. Contoh indikator adalah waktu dari identifikasi kebutuhan kompetensi sampai keputusan kurikulum; proporsi masukan industri yang ditindaklanjuti; waktu realokasi fasilitas; keberhasilan proyek lintas program; dan stabilitas layanan selama perubahan. Dashboard tersebut harus dilengkapi indikator kesejahteraan pegawai agar agility tidak dicapai melalui kerja berlebihan.

Pimpinan perlu membangun mekanisme partisipasi yang memiliki konsekuensi nyata. Forum kurikulum, komunitas praktik, dan rapat kemitraan harus memiliki mandat, data, keputusan, penanggung jawab, serta tindak lanjut. Pada saat yang sama, pengelolaan beban kerja, mentoring, keamanan psikologis, dan keadilan penilaian perlu menjadi bagian dari strategi agility karena pengetahuan tidak akan

dibagikan dalam lingkungan yang menghukum kegagalan atau membebani inovator secara terus-menerus.

Keterbatasan dan Agenda Penelitian

Kajian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelusuran menggunakan sumber akademik terbuka dan portal penerbit, sehingga tidak dapat menjamin cakupan bibliometrik seluas pencarian berlangganan pada Scopus atau Web of Science. Kedua, corpus masih didominasi studi lintas sektor dan desain potong lintang; transfer ke pendidikan tinggi vokasi perlu diuji secara empiris. Ketiga, definisi dan pengukuran HPWS serta agility bervariasi, sehingga kekuatan bukti antar studi tidak sepenuhnya sebanding. Keempat, pengodean dan validasi dilakukan melalui pemeriksaan konsistensi teoritis internal dan belum melibatkan panel pakar eksternal. Kelima, angka seleksi dan matriks studi perlu disimpan bersama log pencarian pada tahap pengajuan akhir agar dapat diaudit oleh editor atau reviewer.

Agenda pertama adalah validasi isi melalui Delphi atau expert judgment yang melibatkan pakar HRM, tata kelola pendidikan tinggi, pendidikan vokasi, dan mitra industri. Agenda kedua adalah pengembangan serta validasi alat ukur yang memisahkan *dynamic capability* dari *organizational agility*. Agenda ketiga adalah pengujian multilevel dengan data pimpinan, unit, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan industri. Agenda keempat adalah studi longitudinal untuk menguji urutan waktu HPWS, pembentukan kapabilitas, dan respons institusi. Agenda kelima adalah studi komparatif antara perguruan tinggi negeri-swasta, politeknik-akademi, tingkat kematangan digital, dan intensitas kemitraan industri. Agenda keenam adalah pengujian jalur kritis dengan kerangka job demands-resources untuk mengetahui titik ketika target kinerja berubah menjadi intensifikasi serta burnout.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengusulkan model konseptual yang menjelaskan bagaimana HPWS dapat membangun *organizational agility* pada pendidikan tinggi vokasi. Berdasarkan sintesis literatur, hubungan tersebut lebih tepat dipahami sebagai proses berlapis dan bersyarat daripada hubungan kausal langsung yang universal. Ability-, motivation-, dan opportunity-enhancing practices membentuk kapabilitas modal manusia; kapabilitas tersebut dilembagakan menjadi pembelajaran, koordinasi, berbagi pengetahuan, kemitraan industri, serta adaptasi digital; selanjutnya *dynamic capability* mengonversinya menjadi proses sensing, seizing, dan transforming. *Organizational agility* merupakan luaran yang teramati melalui kecepatan serta ketepatan respons kurikulum, keputusan, realokasi sumber daya, inovasi kolaboratif, dan pembaruan institusi. Kebaruan model terletak pada pemisahan tingkat analisis, pembedaan konstruk, perumusan sembilan proposisi, penempatan kondisi batas kelembagaan, serta pengakuan terhadap jalur negatif berupa intensifikasi kerja dan burnout. Secara praktis, model menegaskan bahwa agility tidak dapat dibangun hanya melalui teknologi atau target kinerja; institusi membutuhkan sistem pengelolaan manusia yang selaras, adil, partisipatif, dan mampu mengubah kompetensi menjadi rutinitas kolektif. Karena model belum divalidasi oleh pakar

eksternal atau data lapangan, kontribusinya adalah kerangka teori yang dapat diuji, bukan bukti kausal final.

REKOMENDASI

Penelitian empiris berikutnya disarankan menguji model menggunakan *multilevel structural equation modeling* dengan data multi-sumber dan sekurang-kurangnya dua gelombang waktu. Validasi awal dapat dilakukan melalui Delphi, kemudian dilanjutkan uji instrumen pada politeknik, akademi, dan universitas penyelenggara program vokasi. Pengujian perlu membandingkan institusi negeri dan swasta, tingkat kematangan digital, intensitas kemitraan industri, serta derajat otonomi tata kelola. Pengelola institusi dapat menggunakan model sebagai kerangka audit untuk menilai keselarasan praktik AMO, rutinitas pembelajaran serta koordinasi, kemampuan sensing-seizing-transforming, indikator kecepatan dan ketepatan respons, serta risiko beban kerja dan burnout.

REFERENSI

- Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50, 217-227. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018>
- Amoozegar, A., Eschwode, O., Falahat, M., Krishnasamy, H. N., Anjum, T., Raju, V., & Hasan, M. A. (2025). High performance work system and innovative work behaviour: A moderated mediation analysis of knowledge sharing and employee creativity in Nigerian higher education institutions. *PLOS ONE*, 20(12), e0338031. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0338031>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Asghar, J., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2026). Toward a multidimensional concept of organizational agility: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 76, 885-911. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00497-6>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Beltran-Martin, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044. <https://doi.org/10.1177/0149206308318616>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: What, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 169-186. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2011.00012.x>
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>

- Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment and Society*, 28(6), 963-984. <https://doi.org/10.1177/0950017013512714>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Dastmalchian, A., Bacon, N., McNeil, N., Steinke, C., Blyton, P., Satish Kumar, M., Bayraktar, S., Auer-Rizzi, W., Bodla, A. A., Cotton, R., Craig, T., Erten, B., Habibi, M., Huang, H. J., Imer, H. P., Isa, C. R., Ismail, A., Jiang, Y., Kabasakal, H., Meo Colombo, C., Moghavvemi, S., Mukherjee, T., Musa, G. B., Sugai, P., Tang, N., Thang, T. T. N., & Varnali, R. (2020). High-performance work systems and organizational performance across societal cultures. *Journal of International Business Studies*, 51(3), 353-388. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00295-9>
- Desalegn, E. G., Guedes, M. J. C., Gomes, J. F. D. S., & Tebeka, S. M. (2024). Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility: A systematic review. *Future Business Journal*, 10, 117. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00405-6>
- Dimple, & Tripathi, M. (2024). Bridging the gap between high-performance work system and organizational performance: Role of organizational agility, transformational leadership, and human resource flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25(2), 369-393. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00395-y>
- Edgar, F., Zhang, J. A., & Blaker, N. M. (2021). The HPWS and AMO: A dynamic study of system- and individual-level effects. *International Journal of Manpower*, 42(5), 794-809. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2019-0541>
- Fu, N., Bosak, J., Flood, P. C., & Ma, Q. (2019). Chinese and Irish professional service firms compared: Linking HPWS, organizational coordination, and firm performance. *Journal of Business Research*, 95, 266-276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.021>
- Hojops, O., Mukoza, M. M., Kayondo, B. N., & Namono, R. (2024). High-performance human resource practices: Implications for discretionary work behaviour in higher educational institutions. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/XJM-04-2024-0063>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Jyoti, J., & Rani, A. (2019). Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: Moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 98, 166-176. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.068>
- Karim, D. N., & Baset, M. A. (2024). The role of high-performance work practices and affective commitment in promoting knowledge sharing behavior in higher education institutions. *Global Business Management Review*, 16(2), 23-42. <https://doi.org/10.32890/gbmr2024.16.2.2>

- Kaushik, D., & Mukherjee, U. (2021). High-performance work system: A systematic review of literature. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1624-1643. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2282>
- Kim, M. J. (2022). The effects of high performance work system perceived by organizational members on organizational agility and organizational performance. *Korean Review of Corporation Management*, 13(4), 1-23.
- Liu, N. C., & Lin, Y. T. (2021). High-performance work systems, management team flexibility, employee flexibility and service-oriented organizational citizenship behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(18), 3912-3949. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1651374>
- Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38-55. <https://doi.org/10.1177/1038411107086542>
- Menon, S., & Suresh, M. (2020). Factors influencing organizational agility in higher education. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 307-332. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0151>
- Miao, R., Lu, L., Cao, Y., & Du, Q. (2020). The high-performance work system, employee voice, and innovative behavior: The moderating role of psychological safety. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1150. <https://doi.org/10.3390/ijerph17041150>
- OECD. (2023). *Building future-ready vocational education and training systems*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/28551a79-en>
- OECD. (2026). *Developing vocational education and training with artificial intelligence*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e9f76b4e-en>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hrobjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Papalexandris, A. (2025). Unraveling the relationship between high-performance work systems and team performance: The contingent role of competitive team climate. *Human Resource Management Journal*, 35, 577-590. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12581>
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184-1220. <https://doi.org/10.1177/0149206313478184>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404-428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
- Ubeda-Garcia, M., Claver-Cortes, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Saez, P., & Garcia-Lillo, F. (2018). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. *Journal of Business Research*, 88, 397-406. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.045>
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO.
- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: Ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71, 343-391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>