

**PENGARUH JOB AUTONOMY DAN TALENT DEVELOPMENT TERHADAP
WORKFORCE AGILITY: STUDI PADA KARYAWAN HEAD OFFICE PT
TELKOM INDONESIA**

Nurul Husna Aini¹, Iwan Sukoco², Nurul Mardhiah Sitio³
^{1,2,3} Administrasi Bisnis K. Pangandaran, Universitas Padjadjaran
¹nurul22020@mail.unpad.ac.id, ²iwan.sukoco@unpad.ac.id,
³nurul.m.sitio@unpad.ac.id

ABSTRACT

Resilient and adaptive employees are the key drivers of organizational success in the era of digital transformation. In this context, workforce agility represents a capability that enables individuals to respond swiftly and effectively to dynamic workplace changes. This study aims to examine the influence of Job Autonomy and Talent Development on Workforce Agility among employees at the Head Office of PT Telkom Indonesia. A total of 195 permanent employees from seven directorates participated in the study. Data were collected through questionnaires and analyzed using the Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with SmartPLS 4 software. The findings reveal that both Job Autonomy and Talent Development have positive and significant effects on Workforce Agility. Among the two, Talent Development demonstrates a stronger influence, emphasizing the crucial role of continuous learning and employee development programs in enhancing adaptive capability. Collectively, these variables explain 37.9% ($R^2 = 0,379$) of the variance in Workforce Agility, indicating a moderate predictive power. This study highlights the importance of granting work autonomy and strengthening talent development initiatives to foster an agile, innovative, and future-ready workforce within Telkom Indonesia. Theoretical and practical implications, as well as research limitations, are also discussed.

Keywords: *Job Autonomy, Talent Development, Workforce Agility*

ABSTRAK

Karyawan yang tangguh dan adaptif menjadi kunci utama keberhasilan organisasi dalam menghadapi transformasi digital. Dalam konteks tersebut, *workforce agility* menjadi kemampuan yang memungkinkan individu untuk beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job autonomy* dan *talent development* terhadap *workforce agility* pada karyawan di *Head Office* PT Telkom Indonesia. Sebanyak 195 responden yang merupakan karyawan tetap dari tujuh direktorat diikutsertakan dalam penelitian ini. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat

lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik *job autonomy* maupun *talent development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workforce agility*. Di antara keduanya, *talent development* memiliki pengaruh yang lebih kuat, menunjukkan bahwa pengembangan talenta berkelanjutan berperan penting dalam membentuk ketangkasan dan kemampuan adaptif karyawan. Secara simultan, kedua variabel mampu menjelaskan 37,9% ($R^2 = 0,379$) variasi dari *workforce agility*, yang menunjukkan kontribusi moderat terhadap kemampuan adaptasi tenaga kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya pemberian otonomi kerja dan dukungan pengembangan kompetensi dalam menciptakan sumber daya manusia yang *agile*, inovatif, dan siap menghadapi tantangan transformasi digital di Telkom Indonesia. Implikasi teoritis, praktis, serta keterbatasan penelitian juga dibahas dalam studi ini.

Kata Kunci: Otonomi Kerja, Pengembangan Karyawan, Kelincahan Tenaga Kerja

A. Pendahuluan

Transformasi digital yang terjadi secara masif telah mengubah cara organisasi beroperasi dan berkompetisi di berbagai sektor industri. Perkembangan teknologi, perubahan preferensi pelanggan, serta disrupsi pasar menuntut organisasi untuk tidak hanya mampu beradaptasi, tetapi juga berevolusi secara berkelanjutan. Menurut (Ciampi et al., 2021), organisasi dengan tingkat *digital agility* yang tinggi mampu merespons perubahan bisnis secara cepat dan efektif karena memiliki integrasi teknologi strategis yang selaras dengan budaya pembelajaran berkelanjutan. Namun, menurut laporan (Workday & IDC, 2022) menunjukkan bahwa Indonesia masih menempati posisi ke-8 di Asia

Pasifik dalam hal *digital agility*. Hal ini menandakan bahwa masih terdapat kesenjangan dari sisi kemampuan adaptif di tingkat organisasi maupun individu. Kondisi ini memperjelas bahwa pembangunan *workforce agility* menjadi penting. *Workforce Agility* merupakan kemampuan tenaga kerja untuk beradaptasi, belajar cepat, dan berkolaborasi lintas fungsi secara fleksibel (Khan et al., 2024).

Dua faktor yang dinilai berperan penting dalam meningkatkan *workforce agility* adalah *job autonomy* dan *talent development*. *Job autonomy* memberikan karyawan kebebasan untuk menentukan cara, waktu, dan standar kerja yang sesuai dengan tanggung jawabnya, sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab

dan kemampuan adaptasi yang lebih tinggi (Ghezzi et al., 2025). Sementara itu, *talent development* berfokus pada upaya organisasi untuk mengembangkan kemampuan dan potensi karyawan melalui pelatihan, umpan balik kinerja, serta pembinaan karier yang berkelanjutan (Batchelor, J., & Soylyu, A., 2024). (Deloitte, 2021) menegaskan bahwa organisasi yang proaktif dalam mengembangkan talenta memiliki tingkat *workforce agility* hingga 1,7 kali lebih tinggi dibandingkan organisasi yang tidak menerapkannya.

Penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan studi sebelumnya dengan menganalisis pengaruh *job autonomy* dan *talent development* terhadap *workforce agility* pada karyawan di seluruh direktorat *Head Office* PT Telkom Indonesia. Relevansi topik ini semakin kuat dikarenakan industri telekomunikasi tengah menghadapi percepatan transformasi digital yang menuntut SDM adaptif dan tangguh (Tempo, 2023). Sebagai pemimpin industri telekomunikasi dengan pangsa pasar lebih dari 50% (Wicaksono, 2025), Telkom menghadapi tuntutan besar untuk mentransformasi model bisnis dan

organisasinya menuju *digital corporation*. Kompleksitas struktur organisasi dan keberagaman fungsi antar direktorat menuntut kemampuan adaptif yang tinggi dari para karyawan, terutama di lingkungan *Head Office* Jakarta yang menjadi pusat pengambilan kebijakan strategis. Telkom telah menunjukkan komitmen dalam peningkatan kualitas SDM melalui program seperti platform pembelajaran digital MyDigiLearn, sistem *performance appraisal* berbasis OKR dan *360-degree feedback*, serta penerapan *talent marketplace* untuk memperluas mobilitas karier internal. Meskipun strategi yang dilakukan sudah cukup beragam, hasil pra-survei peneliti pada April 2025 menunjukkan masih terdapat kesenjangan antara pelaksanaan pelatihan dengan kebutuhan pengembangan nyata di level pekerjaan, serta umpan balik kinerja yang belum spesifik menggambarkan potensi individu.

Selain itu, pemberian otonomi kerja di Telkom juga bervariasi antar level jabatan dan direktorat. Karyawan dengan masa kerja lebih lama dan posisi yang lebih tinggi cenderung memperoleh kebebasan kerja yang lebih besar dibandingkan karyawan

baru atau di level operasional. Hal ini sesuai dengan temuan (Parker et al., 2017) dan (Huang et al., 2010) yang menyatakan bahwa persepsi otonomi kerja dapat dipengaruhi oleh usia, jabatan, dan lama bekerja. Maka dari itu penelitian ini dirasa menarik karena akan menelusuri sejauh mana *job autonomy* dan *talent development* secara parsial dan simultan berkontribusi terhadap pembentukan *workforce agility* terutama dalam konteks organisasi besar dengan struktur berlapis.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job autonomy* dan *talent development* terhadap *workforce agility* pada karyawan di *Head Office* PT Telkom Indonesia. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia terkait *agility* tenaga kerja di era digital, serta manfaat praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengembangan kompetensi berkelanjutan.

Kajian Pustaka

Job autonomy adalah sejauh mana pekerjaan memberi kebebasan dan kemandirian kepada individu

dalam menjadwalkan serta menentukan prosedur kerja (Hackman & Oldham, 1976). Otonomi tinggi meningkatkan kontrol, tanggung jawab, serta motivasi intrinsik (Oldham & Cummings, 1996; Grant & Parker, 2009). Breugh (1989) membaginya ke dalam tiga dimensi: *work method*, *work scheduling*, dan *work criteria autonomy*, yang memungkinkan kreativitas serta pengambilan keputusan efektif. Penelitian Arofah (2022) dan Kivrak et al. (2025) menunjukkan bahwa otonomi kerja memperkuat motivasi dan kemampuan adaptif, menjadikan *job autonomy* elemen penting dalam membangun tenaga kerja yang agile di era digital.

Talent development adalah bagian inti dari *talent management* yang berfokus pada peningkatan kompetensi dan potensi individu agar selaras dengan strategi organisasi (Collings & Mellahi, 2009; Collings, 2017). Menurut *Association for Talent Development* (2020), kegiatan ini mencakup pelatihan, pembelajaran, dan pelibatan karyawan sebagai investasi strategis menghadapi disrupsi. Panda & Sahoo (2015) menyoroti lima dimensi utama: *performance appraisal*, *training*,

knowledge sharing, career development, dan creativity /innovation. Implementasinya di PT Telkom Indonesia melalui *MyDigiLearn* dan *talent marketplace* mendukung pembelajaran adaptif, sejalan dengan pandangan *World Economic Forum* (2020) dan Bersin (2021) bahwa pengembangan talenta berbasis teknologi memperkuat daya saing tenaga kerja yang *agile*.

Workforce agility adalah kemampuan individu untuk beradaptasi cepat dan efektif terhadap perubahan lingkungan kerja (Sherehiy & Karwowski, 2014). Model *Enterprise Agility* (McKinsey & Company, 2020) menekankan pentingnya aspek *Organization & People* dalam membentuk SDM adaptif dan inovatif. Gloat (2024) menambahkan bahwa kelincahan tenaga kerja mencakup pengambilan keputusan cepat dan fleksibilitas prioritas. Tiga dimensi utamanya meliputi *proactivity*, *adaptability*, dan *resilience* (Sherehiy & Karwowski, 2014). Dalam konteks Telkom, *workforce agility* menjadi kunci keberhasilan transformasi digital melalui kemampuan berinovasi dan kolaborasi lintas fungsi.

Penelitian ini didasarkan pada *Self-Determination Theory* (SDT) dan

Human Resource Architecture Theory. SDT (Deci & Ryan, 2000) menjelaskan bahwa *job autonomy* memenuhi kebutuhan akan kebebasan kerja, sementara *talent development* memperkuat kompetensi dan keterhubungan sosial yang mendorong motivasi intrinsik. Sementara itu, *Human Resource Architecture Theory* (Lepak & Snell, 1999) menekankan pentingnya pengelolaan SDM berdasarkan nilai strategis dan keunikan kompetensi. Dalam konteks Telkom, kombinasi *job autonomy* dan *talent development* berperan penting dalam membentuk *workforce agility* yang adaptif terhadap transformasi digital.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif non-eksperimental untuk menguji pengaruh *job autonomy* dan *talent development* terhadap *workforce agility* pada karyawan *Head Office* PT Telkom Indonesia. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pengujian hubungan antarvariabel secara empiris melalui analisis statistik berbasis data numerik (Creswell, 2018). Jenis data terdiri dari data primer yang diperoleh melalui

penyebaran kuesioner kepada karyawan, serta data sekunder yang bersumber dari dokumen internal Telkom Indonesia, laporan tahunan, serta literatur akademik terkait topik penelitian.

Objek penelitian yang digunakan adalah PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, khususnya *Head Office* Jakarta yang menjadi pusat pengambilan kebijakan strategis dengan tujuh direktorat di dalamnya. Populasi penelitian mencakup 1.549 karyawan tetap dengan masa kerja di atas tiga tahun, sedangkan sampel sebanyak 180 responden ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan margin of error 7%. Teknik sampling yang digunakan adalah cluster sampling berdasarkan tujuh direktorat di *Head Office* PT Telkom Indonesia.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert dengan empat poin untuk mengukur tiga variabel yang diteliti. Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Analisis meliputi uji *outer* model (validitas konvergen, reliabilitas konstruk, dan validitas diskriminan) serta *inner* model (uji R^2 ,

f^2 , Q^2 , dan path coefficient). Penelitian dilaksanakan di *Head Office* PT Telkom Indonesia, Kawasan The Telkom Hub, Jakarta Selatan, selama periode Agustus–Oktober 2025.

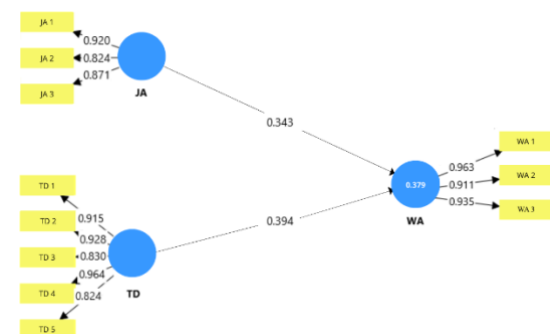
C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian ini melibatkan 195 responden yang merupakan karyawan tetap di *Head Office* PT Telkom Indonesia, dengan masa kerja lebih dari tiga tahun di seluruh direktorat. Berdasarkan distribusi demografis, sebagian besar responden berada pada kelompok usia 26–30 tahun (30.26%), diikuti oleh kelompok usia 31–35 tahun (25.13%). Kondisi ini memperkuat relevansi penelitian, karena kelompok usia muda di Telkom dikenal adaptif terhadap perubahan, cepat belajar, dan memiliki semangat tinggi dalam mengembangkan kompetensi digital. Berdasarkan jenis kelamin, proporsi yang relatif seimbang, meskipun karyawan laki-laki masih sedikit lebih dominan. Kondisi ini sejalan dengan karakteristik umum industri telekomunikasi, di mana posisi teknis dan lapangan masih banyak diisi oleh karyawan laki-laki (Deloitte, 2023). Berdasarkan band posisi atau lapisan jabatan, mayoritas responden berada

pada level 4 hingga 6 (*officer* hingga *middle manager*), yang merupakan kelompok dengan tanggung jawab operasional sekaligus koordinatif di berbagai proyek lintas unit. Dari sisi direktorat, proporsi terbesar berasal dari Direktorat *Human Capital Management* dan Direktorat *Enterprise & Business Service*, yang memiliki peran penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dan inovasi digital perusahaan. Komposisi responden ini menunjukkan keterwakilan yang proporsional terhadap populasi karyawan *Head Office* Telkom Indonesia, yang secara umum berorientasi pada fungsi strategis dan transformasional.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa ketiga variabel penelitian yaitu *job autonomy*, *talent development*, dan *workforce agility* berada pada kategori sedang hingga tinggi di lingkungan *Head Office* PT Telkom Indonesia. *job autonomy* menunjukkan nilai moderat dengan nilai terbesar pada metode kerja ($M = 2,721$) namun masih terbatas pada aspek *scheduling* ($M = 2,517$). *talent development* memiliki rata-rata tertinggi pada prospek pengembangan karir ($M = 3,051$),

menandakan bahwa Telkom telah memberikan jalur karier dan pelatihan yang jelas, meski budaya berbagi pengetahuan dan inovasi masih perlu diperkuat. Sedangkan, *workforce agility* berada pada tingkat baik dengan dimensi tertinggi *resilience* ($M = 2,793$), mencerminkan ketangguhan dan kemampuan adaptif karyawan terhadap perubahan organisasi dan teknologi. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa Telkom telah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan talenta dan ketangkasan tenaga kerja, meskipun fleksibilitas waktu dan ruang inovasi masih perlu ditingkatkan.



Gambar 1. Uji Measurement Model

Pada tahap pengujian *outer* model atau model pengukuran, dilakukan pengukuran terhadap validitas dan reliabilitas dari masing-masing konstruk, yaitu *job autonomy*, *talent development*, dan *workforce agility*. Hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator

memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0,50, yang berarti setiap konstruk telah mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Uji reliabilitas juga menunjukkan hasil yang memuaskan dengan nilai *Composite Reliability* (CR) diatas 0.60 dan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,80 untuk seluruh konstruk, menandakan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik. Selain itu, hasil uji validitas diskriminan berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker* menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE dari setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lainnya. Hal tersebut menegaskan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki perbedaan konsep yang jelas.

Selanjutnya, pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk menguji hubungan kausal antar konstruk laten. Hasil analisis *R-square* (R^2) menunjukkan bahwa nilai R^2 untuk *workforce agility* adalah sebesar 0,379 dengan *Adjusted R²* sebesar 0,373. Nilai ini termasuk dalam kategori moderat (Hair et al., 2019), yang berarti bahwa *job autonomy* dan *talent development* secara simultan

mampu menjelaskan sekitar 37,9% variasi dalam *workforce agility*, sedangkan sisanya 62,1% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Pengujian *Q-square* (Q^2) juga menunjukkan nilai positif ($Q^2 = 0,363$), yang mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap fenomena yang diteliti.

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis dengan Koefisien Jalur (*path coefficient*)

<i>Path Coefficient</i>					
	Original Sample	Sample Mean	STDEV	T-Stat	p-Value
JA	0.334	0.346	0.057	6.067	0.000
TD	0.395	0.395	0.057	6.067	0.000

Berdasarkan hasil *path coefficient* yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 *subsample*, ditemukan bahwa *job autonomy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workforce agility* dengan nilai *original sample* sebesar 0.334 dan *p-value* bernilai 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat otonomi yang diberikan kepada karyawan, semakin besar pula kemampuan mereka untuk beradaptasi, mengambil inisiatif, dan merespons perubahan secara cepat. Sementara, *talent development* juga memiliki pengaruh positif dan

signifikan terhadap *workforce agility* dengan nilai original sample sebesar 0.395 dan *p-value* bernilai 0.000. Hal ini menunjukkan koefisien pengaruh *talent development* lebih tinggi dibandingkan *job autonomy*.

Secara simultan, hasil uji *f-square* (f^2) menunjukkan bahwa pengaruh *Job Autonomy* terhadap *workforce agility* termasuk dalam kategori moderat ($f^2 = 0.163$), dan *talent development* juga memiliki kategori moderat ($f^2 = 0,214$), yang berarti kontribusi *talent development* terhadap pembentukan *workforce agility* lebih dominan. Kombinasi keduanya menghasilkan efek sinergis terhadap tiga dimensi utama *workforce agility*, yaitu *adaptivity*, *proactivity*, dan *resilience*. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan *job autonomy* yang terukur dan pelaksanaan *talent development* yang berkelanjutan dapat menjadi strategi efektif bagi PT Telkom Indonesia dalam menciptakan sumber daya manusia yang *agile*, tangguh, dan siap menghadapi tantangan transformasi digital.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, *job autonomy* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap

workforce agility, yang berarti semakin tinggi tingkat otonomi kerja yang diberikan, semakin besar kemampuan karyawan untuk beradaptasi, proaktif, dan bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaannya. Di *Head Office* PT Telkom Indonesia, penerapan otonomi kerja bersifat *guided autonomy*, di mana kebebasan diberikan dalam menentukan metode dan strategi kerja, namun tetap berada dalam koridor kebijakan formal dan target korporasi. Karyawan pada level *middle management* memiliki otonomi yang lebih besar dibandingkan level *officer* karena terlibat dalam pengambilan keputusan lintas direktorat, sementara perbedaan antar direktorat juga terlihat, dengan unit seperti *Human Capital Management* menunjukkan tingkat otonomi dan *agility* lebih tinggi dibandingkan direktorat dengan fungsi operasional ketat seperti *Finance & Risk Management* atau *Network*. Temuan ini sejalan dengan *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985) dan *Job Characteristics Model* (Hackman & Oldham, 1976), yang menegaskan bahwa pemenuhan kebutuhan otonomi dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan rasa tanggung jawab terhadap hasil

kerja. Hasil ini menegaskan bahwa meskipun pengaruh *job autonomy* terhadap *workforce agility* bersifat moderat akibat struktur birokratis Telkom, pemberian otonomi yang proporsional pada aspek metode kerja dan keputusan operasional tetap menjadi faktor penting dalam menumbuhkan ketangkasan dan kreativitas karyawan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *talent development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workforce agility*, yang berarti semakin efektif program pengembangan talenta yang dijalankan, semakin tinggi pula kemampuan adaptasi, inovasi, dan ketangguhan karyawan dalam menghadapi perubahan. Di PT Telkom Indonesia, pengaruh ini tercermin dari implementasi berbagai inisiatif seperti MyDigiLearn untuk pelatihan digital dan *Talent Marketplace* untuk pengembangan karier lintas unit, yang secara konsisten memperkuat kesiapan karyawan dalam menghadapi dinamika bisnis. Dimensi *performance appraisal* dan *training programmes* berperan penting dalam meningkatkan kesadaran diri dan kompetensi karyawan, sedangkan

career development prospects mendorong motivasi intrinsik untuk terus berinovasi. Namun, budaya *knowledge sharing* dan *creativity/innovation* masih perlu diperkuat agar proses pembelajaran dan kolaborasi lintas direktorat dapat berjalan lebih merata. Jika ditinjau dari demografi, pengaruh *talent development* paling kuat dirasakan oleh karyawan pada band posisi 4–6 yang menjadi pelaksana utama strategi organisasi, sementara pada level manajerial program ini berfungsi untuk memperkuat *leadership agility*. Temuan ini menegaskan bahwa *talent development* di Telkom bersifat kontekstual dan berlapis, dengan dampak yang berbeda di tiap direktorat, namun secara keseluruhan berkontribusi signifikan dalam membentuk tenaga kerja yang lebih *agile*, inovatif, dan siap menghadapi tantangan transformasi digital perusahaan.

Secara simultan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *job autonomy* dan *talent development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workforce agility* dengan nilai R^2 sebesar 0,379, yang tergolong moderat menurut (Hair et al., 2019). Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi

antara kebebasan dalam bekerja dan efektivitas program pengembangan talenta menciptakan sinergi yang memperkuat kemampuan adaptif, proaktif, dan tangguh karyawan di Telkom Indonesia. Karyawan yang memiliki otonomi dalam menentukan cara kerja serta difasilitasi melalui pelatihan digital seperti MyDigiLearn dan sistem karier berbasis *Talent Marketplace* menunjukkan ketangkasan yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan bisnis dan teknologi. Namun, hubungan keduanya belum sepenuhnya terintegrasi karena program pengembangan talenta dan kebijakan otonomi kerja masih berjalan secara paralel. Pengaruh simultan ini paling kuat pada karyawan band posisi 4–6 yang berperan dalam pelaksanaan operasional lintas unit, sementara pada level manajerial lebih tercermin dalam bentuk *strategic agility*. Selain itu, direktorat yang berfokus pada inovasi seperti *Human Capital Management* menunjukkan sinergi yang lebih kuat dibanding unit dengan fungsi prosedural. Maka dari itu, keseimbangan antara *freedom to act* dan *capacity to perform* menjadi kunci utama pembentukan tenaga kerja yang *agile*, dan integrasi kebijakan

otonomi serta pengembangan talenta yang adaptif diperlukan untuk memperkuat daya saing Telkom Indonesia di tengah transformasi digital yang dinamis.

E. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job autonomy* dan *talent development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workforce agility* pada karyawan *Head Office* PT Telkom Indonesia, dengan *talent development* memiliki pengaruh yang lebih dominan. Hal ini menunjukkan bahwa kebebasan kerja yang terarah dan pengembangan talenta yang sistematis berperan penting dalam membentuk tenaga kerja yang adaptif dan responsif terhadap perubahan. Secara teoritis, peneliti berikutnya dapat melakukan pengembangan model yang lebih komprehensif dengan menambahkan variabel mediasi atau moderasi. Secara praktis, Telkom Indonesia disarankan memperkuat kebijakan *empowerment* yang terukur sesuai jenjang jabatan, mengembangkan kebijakan SDM berbasis data melalui integrasi *HR analytics*, serta memperkuat peran atasan melalui pelatihan kepemimpinan berbasis kepercayaan

(*trust-based leadership*). Upaya ini diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, inovatif, dan berkelanjutan untuk mendukung transformasi digital perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arofah, R. U. (2022). *Pengaruh otonomi kerja dan person-job fit terhadap perilaku kerja inovatif dengan efikasi diri kreatif sebagai variabel mediasi*. <https://repository.unsoed.ac.id/14343>/Alfarizi, M. G. (2023). *Telkom menjadi pemimpin pasar layanan fixed broadband di Indonesia*.
- Association for Talent Development. (2020). *Talent Development Capability Model*. <https://www.td.org/capability-model>
- Batchelor, J., & Soylu, A. (2024). Unlocking employee potential: The role of talent development in human resource management. *Southwest Business and Economics Journal*, 29, 1–15. https://www.cameron.edu/storage/departments/business/Journals/Unlocking_Employee_Potential_The_Role_of_Talent_Development_in_Human_Resource_Management.pdf
- Bersin, J. (2021). *The rise of the internal talent marketplace*. <https://joshbersin.com/talent-marketplace-collection>
- Breaugh, J. A. (1989). The work autonomy scales: Additional validity evidence. *Human Relations*, 42(11), 1033–1056. <https://doi.org/10.1177/001872678904201104>
- Ciampi, F., & others. (2021). The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility, 59(4), 809–832. <https://arxiv.org/abs/2112.11822>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Collings, M. dan C. (2017). *The Oxford Handbook of Talent Management* (D. G. Collings, K. Mellahi, & W. F. Cascio, Eds.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758273.001.0001>
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press.

- <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deloitte. (2021). *2021 Global Human Capital Trends*. https://www.deloitte.com/content/dam/insights/articles/2021/6935_2021-hc-trends/di-human-capital-trends.pdf
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends 2023: The Rise of the Relatable Organization*. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023.html#explore>
- Ghezzi, A., Cavallo, A., & Rangone, A. (2025). Job autonomy and workforce agility in the digital era. *Psychology Research and Behavior Management*, 18, 101–115. <https://doi.org/10.1186/s41155-025-00338-1>
- Gloat. (2024). *Why workforce agility matters more than ever in 2024*. <https://gloat.com/blog/why-workplace-agility-is-essential/>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375.
- <https://doi.org/10.1080/19416520903047327>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2019). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage.
- Hanu, C., Amegbe, H., Yawson, M. D. T. A., & Mensah, P. (2023). Accelerating workforce agility through continuous skill renewal: Evidence from organizational capability studies. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1376399. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1376399>
- Huang, X., de Vliert, E., & der Vegt, G. (2010). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 6(3), 451–473. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00023.x>
- Khan, R. A., Khalid, W., & Mehmood, K. (2024). Workforce agility and digital transformation success.

- Pakistan Social Sciences Review*, 8(1), 325–340.
<https://ojs.pssr.org.pk/journal/article/view/797>
- Kivrak, S., Demir, A., & Yildiz, B. (2025). The dynamic interplay among job autonomy, work engagement, and innovative behavior. *Administrative Sciences*, 15(3), 97.
<https://doi.org/10.3390/admsci15030097>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
<https://doi.org/10.2307/259035>
- McKinsey & Company. (2020). *Enterprise agility: Buzzword or business priority?*
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/enterprise-agility-buzz-or-business-impact>
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
<https://doi.org/10.2307/256657>
- Panda, S., & Sahoo, C. K. (2015). Strategic talent development interventions. *Industrial and Commercial Training*, 47(1), 15–22.
- <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2014-0031>
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420.
<https://doi.org/10.1037/apl0000106>
- Setiyawan, A. I., Gunawan, A., & Priyono, D. (2025). The influence of knowledge sharing on employee performance through the mediation of workforce agility. *Journal of Educational Management Research*, 4(5), 1769–1786.
<https://doi.org/10.61987/jemr.v4i6.1174>
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 404–412.
<https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>
- Tempo (2023). Transformasi digital menjadi tantangan industri telekomunikasi ke depan. Tempo.co.
<https://www.tempo.co/ekonomi/transformasi-digital-menjadi-tantangan-industri-telekomunikasi-ke-depan-119824>
- Uzzakiyah, H., & Lufityanto, G. (2025). Workforce agility in startup employees: The role of

psychological empowerment,
emotional intelligence, and job
autonomy. *Humanitas:*
Indonesian Psychological
Journal, 22(1), 1–12.
<https://doi.org/10.26555/humanitas.v22i1.755>

Wicaksono, A. (2025, April 25). *Siapa pemimpin pangsa pasar telekomunikasi di Indonesia?* *Medcom.id*.
<https://www.medcom.id/teknologi/news-teknologi/yNLBRjak-siapa-pemimpin-pangsa-pasar-telekomunikasi-di-indonesia>

Workday & IDC. (2022). *Asia Pacific Digital Agility Index Report*.
<https://www.workday.com/en-us/resources/reports/asia-pacific-digital-agility-index.html>

World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*.
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>