

**ANALISIS AGILITAS SUMBER DAYA MANUSIA:
STUDI KASUS PADA PT BINTARO SERPONG DAMAI**

***ANALYSIS OF HUMAN RESOURCE AGILITY:
A CASE STUDY AT PT BINTARO SERPONG DAMAI***

Taufiq Setyaji¹, Farizqy Hyallin², Ovalia³

^{1,2,3}Universitas Bakrie, Jakarta, Indonesia

Email: ¹ fatasetyaji@gmail.com, ²farizqyhyallin02@gmail.com, ³ovalia.rukmana@bakrie.ac.id

ABSTRAK

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin dinamis menuntut organisasi memiliki sumber daya manusia (SDM) yang adaptif, khususnya pada sektor infrastruktur jalan tol yang beroperasi dalam tekanan regulasi dan tuntutan pelayanan publik. Agilitas SDM menjadi kapabilitas penting untuk menjaga keberlanjutan kinerja organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pemaknaan, praktik, serta faktor-faktor yang membentuk agilitas sumber daya manusia di PT Bintaro Serpong Damai. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi terbatas, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis secara tematik dengan bantuan perangkat NVivo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa agilitas SDM terbentuk melalui interaksi antara kebijakan organisasi, pengalaman kerja, dan tuntutan pekerjaan atau operasional. Kebijakan organisasi yang jelas namun fleksibel memberikan ruang diskresi bagi karyawan untuk menyesuaikan cara kerja dalam menghadapi situasi operasional yang dinamis. Pengalaman kerja berperan sebagai modal adaptif yang memperkuat kemampuan individu dalam mengambil keputusan secara kontekstual, sementara tuntutan operasional bertindak sebagai pemicu utama yang mendorong terjadinya adaptasi berkelanjutan. Temuan ini menegaskan bahwa agilitas SDM tidak semata-mata merupakan atribut individual, melainkan hasil konstruksi organisasi yang bersifat kontekstual dan prosesual. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian agilitas SDM di sektor infrastruktur serta memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan SDM adaptif pada organisasi yang beroperasi dalam lingkungan *highly regulated*.

Kata Kunci: Agilitas Sumber Daya Manusia, Tuntutan Pekerjaan, Kebijakan Organisasi, Pengalaman Kerja.

ABSTRACT

The increasingly dynamic organizational environment requires organizations to have adaptive human resources (HR), particularly in the toll road infrastructure sector which operates under regulatory pressures and public service demands. HR agility has become an essential capability to sustain organizational performance. This study aims to analyze the meaning, practices, and factors that shape human resource agility at PT Bintaro Serpong Damai. The study employs a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews, limited observations, and document analysis, then analyzed thematically using NVivo software. The findings show that HR agility is formed through the interaction between organizational policies, work experience, and job or operational demands. Clear yet flexible organizational policies provide space for employee discretion in adjusting work practices when facing dynamic operational situations. Work experience functions as adaptive capital that strengthens individuals' ability to make contextual decisions, while operational demands act as the main trigger driving continuous adaptation. These findings affirm that HR agility is not merely an individual attribute, but rather an organizational construction that is contextual and processual in nature. This study contributes to the development of HR agility studies in the infrastructure sector and offers practical implications for managing adaptive human resources in organizations operating within highly regulated environments.

Keywords: Human Resource Agility, Job Demands, Organizational Policy, Work Experience.

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin dinamis dan penuh ketidakpastian telah mendorong pergeseran paradigma dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Organisasi tidak lagi cukup mengandalkan struktur kerja yang stabil dan prosedural, melainkan dituntut memiliki kapasitas adaptif untuk merespons perubahan teknologi, regulasi,

dan ekspektasi pemangku kepentingan. Dalam konteks tersebut, SDM berperan sebagai aktor strategis yang menentukan kemampuan organisasi dalam mempertahankan kinerja dan keberlanjutan.

Literatur manajemen modern menempatkan agilitas sumber daya manusia sebagai salah satu kapabilitas kunci organisasi dalam menghadapi perubahan. Agilitas SDM

tidak hanya dipahami sebagai kemampuan individu untuk bekerja cepat, tetapi juga sebagai kapasitas untuk belajar, beradaptasi, dan menyesuaikan cara kerja secara berkelanjutan sesuai dengan tuntutan lingkungan. Organisasi dengan SDM yang *agile* cenderung lebih responsif terhadap perubahan, mampu mengelola ketidakpastian, serta lebih siap dalam menghadapi tekanan operasional.

Di Indonesia, isu agilitas SDM menjadi semakin relevan seiring dengan meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis dan regulasi, khususnya pada sektor infrastruktur. Industri jalan tol, sebagai bagian dari sistem transportasi nasional, beroperasi pada persimpangan antara orientasi bisnis, kepatuhan regulasi pemerintah, dan tuntutan pelayanan publik. Kondisi ini menuntut organisasi pengelola jalan tol untuk memiliki SDM yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga adaptif terhadap perubahan kebijakan, teknologi operasional, serta dinamika kondisi lapangan.

PT Bintaro Serpong Damai (BSD Toll) merupakan salah satu badan usaha jalan tol yang beroperasi di wilayah strategis dengan intensitas lalu lintas tinggi dan ekspektasi layanan yang terus meningkat. Dalam konteks operasional sehari-hari, perusahaan dihadapkan pada kebutuhan menjaga keandalan layanan, keselamatan pengguna jalan, serta efektivitas pengelolaan organisasi. Tantangan tersebut menempatkan agilitas SDM sebagai isu strategis yang tidak hanya berdampak pada kinerja internal organisasi, tetapi juga pada kualitas layanan publik yang diberikan.

Namun demikian, praktik pengelolaan SDM di sektor infrastruktur jalan tol masih kerap berorientasi pada kepatuhan prosedural dan struktur kerja yang relatif *rigid*. Kondisi ini berpotensi membatasi ruang adaptasi dan fleksibilitas SDM dalam merespons perubahan yang cepat. Oleh karena itu, kajian akademik yang mampu menggali secara mendalam bagaimana agilitas SDM dimaknai dan dijalankan dalam konteks organisasi jalan tol menjadi penting untuk dilakukan.

Penelitian mengenai agilitas sumber daya manusia di Indonesia telah mulai berkembang, termasuk melalui pendekatan kualitatif berbasis studi kasus. Salah satu penelitian yang relevan dilakukan oleh Megawat (2025) yang mengkaji agilitas SDM dengan mengaitkannya pada *work-life balance*

dan stres kerja dalam konteks perusahaan jasa keuangan/asuransi

Penelitian tersebut menunjukkan bahwa agilitas SDM tercermin dalam sikap dan perilaku kerja individu serta dipengaruhi oleh kondisi keseimbangan kehidupan kerja dan tekanan kerja.

Meskipun memberikan kontribusi empiris yang signifikan, penelitian tersebut masih menyisakan beberapa keterbatasan. Dari sisi konteks sektor, fokus penelitian berada pada industri jasa keuangan yang memiliki karakteristik pekerjaan dan risiko operasional berbeda dengan sektor infrastruktur jalan tol. Sektor jalan tol dihadapkan pada tuntutan operasional lapangan, regulasi teknis yang ketat, serta kebutuhan pengambilan keputusan yang bersifat *real-time*, sehingga praktik agilitas SDM berpotensi memiliki karakteristik yang berbeda.

Secara konseptual, penelitian terdahulu cenderung menempatkan agilitas SDM sebagai konsekuensi dari faktor individual, khususnya *work-life balance* dan stres kerja. Pendekatan tersebut belum secara mendalam mengeksplorasi agilitas SDM sebagai kapasitas adaptif yang terbentuk melalui dinamika organisasi, seperti kebijakan manajemen, pola kepemimpinan, budaya kerja, dan tuntutan operasional.

Dari sisi pendekatan kualitatif, penelitian sebelumnya lebih menekankan pada pengelompokan tema perilaku individu, sementara eksplorasi terhadap makna, pengalaman, dan interpretasi aktor organisasi dalam menghadapi perubahan masih relatif terbatas. Dengan demikian, pemahaman mengenai bagaimana agilitas SDM dipraktikkan dalam konteks organisasi yang *highly regulated* masih memerlukan pendalaman lebih lanjut.

Research gap tersebut menunjukkan perlunya penelitian kualitatif yang mampu menghadirkan pemahaman kontekstual dan prosesual mengenai agilitas SDM dalam organisasi pengelola jalan tol di Indonesia.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memahami agilitas sumber daya manusia sebagai fenomena yang bersifat kontekstual dan dinamis. Pendekatan kualitatif dipilih karena agilitas SDM tidak hanya dapat diukur melalui indikator kinerja, tetapi juga perlu dipahami melalui pengalaman, persepsi, dan cara aktor

organisasi memaknai perubahan dalam praktik kerja sehari-hari.

Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana SDM di PT Bintaro Serpong Damai memahami, merespons, dan menyesuaikan diri terhadap dinamika operasional dan perubahan lingkungan organisasi. Konteks organisasi pengelola jalan tol dipilih karena memiliki karakteristik unik yang memadukan kepentingan bisnis, kepatuhan regulasi, dan pelayanan publik, sehingga memberikan ruang analisis yang kaya untuk memahami praktik agilitas SDM secara empiris.

Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis agilitas sumber daya manusia sebagai kapasitas adaptif yang bersifat kontekstual dan prosedural dalam organisasi pengelola jalan tol. Berbeda dari penelitian sebelumnya yang memfokuskan agilitas SDM pada relasi dengan kondisi individual di sektor jasa keuangan, penelitian ini menempatkan agilitas SDM dalam konteks infrastruktur yang *highly regulated* dan berorientasi pada pelayanan publik. Dengan pendekatan kualitatif studi kasus, penelitian ini menawarkan perspektif baru mengenai bagaimana agilitas SDM dibentuk melalui interaksi antara tuntutan operasional, kebijakan organisasi, dan pengalaman aktor, sehingga memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia di sektor infrastruktur.

Dengan menempatkan agilitas sumber daya manusia sebagai fenomena kontekstual dalam organisasi pengelola jalan tol, penelitian ini diposisikan untuk memperluas pemahaman teoretis dan empiris mengenai peran SDM dalam menghadapi dinamika organisasi yang kompleks. Studi kasus pada PT Bintaro Serpong Damai diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan literatur agilitas SDM, sekaligus menjadi rujukan praktis bagi pengelolaan SDM adaptif di sektor infrastruktur. Temuan penelitian ini diharapkan tidak hanya relevan bagi konteks organisasi jalan tol, tetapi juga memberikan implikasi yang lebih luas bagi studi manajemen sumber daya manusia di lingkungan organisasi yang beroperasi dalam tekanan regulasi dan tuntutan pelayanan publik.

TINJAUAN TEORI

Sumber Daya Manusia dalam Konteks Organisasi

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen strategis yang menentukan

keberhasilan organisasi, khususnya dalam menghadapi lingkungan kerja yang dinamis dan kompleks. Dalam perspektif manajemen modern, SDM tidak lagi diposisikan semata sebagai pelaksana operasional, melainkan sebagai aset strategis yang berperan aktif dalam menjaga keberlanjutan dan daya saing organisasi.

Handoko (2020) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, hingga pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan organisasi. Definisi ini menegaskan bahwa pengelolaan SDM mencakup dimensi strategis yang berorientasi pada pengembangan kapabilitas individu dan organisasi.

Dalam konteks perubahan teknologi, regulasi, dan tuntutan layanan yang semakin tinggi, organisasi dituntut untuk mengelola SDM secara adaptif. Pengelolaan SDM yang efektif memungkinkan organisasi memiliki karyawan yang mampu merespons perubahan secara cepat tanpa mengorbankan kualitas kinerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kapasitas Adaptif

Manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis dalam menyelaraskan kepentingan organisasi dengan kapabilitas individu. Handoko (2020) menegaskan bahwa fungsi manajemen SDM mencakup perencanaan hingga pengendalian seluruh aktivitas kepegawaian agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Sutrisno (2019) menyatakan bahwa manajemen SDM berperan penting dalam meningkatkan kualitas dan kapabilitas karyawan melalui pengembangan kompetensi, pembentukan sikap kerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Melalui praktik manajemen SDM yang tepat, organisasi dapat membangun tenaga kerja yang fleksibel, proaktif, dan siap menghadapi perubahan.

Dengan demikian, manajemen SDM menjadi fondasi utama dalam pembentukan kapasitas adaptif karyawan. Pengelolaan SDM yang strategis tidak hanya berorientasi pada kinerja jangka pendek, tetapi juga pada

penguatan kemampuan adaptasi sebagai respons terhadap dinamika lingkungan kerja.

Agilitas Sumber Daya Manusia

Perubahan lingkungan kerja yang cepat menuntut organisasi untuk mengandalkan kemampuan adaptif sumber daya manusianya. Dalam konteks ini, agilitas sumber daya manusia menjadi konsep penting yang menjelaskan kemampuan individu dalam merespons perubahan secara cepat, tepat, dan kontekstual tanpa mengabaikan tujuan organisasi.

Agilitas SDM tidak dapat dipahami semata sebagai kecepatan kerja. Breu et al. (2002) mendefinisikan agilitas tenaga kerja sebagai kemampuan karyawan untuk menyesuaikan keterampilan, peran, dan cara kerja dalam menghadapi perubahan lingkungan. Perspektif ini menempatkan karyawan sebagai aktor aktif yang mampu melakukan penyesuaian secara mandiri.

Sherehiy et al. (2007) memandang agilitas sebagai kombinasi antara fleksibilitas, adaptabilitas, dan pembelajaran berkelanjutan. Karyawan yang *agile* tidak hanya bereaksi terhadap perubahan, tetapi juga mampu belajar dari pengalaman kerja dan mengintegrasikan pembelajaran tersebut ke dalam praktik kerja sehari-hari.

Dalam perspektif strategis, agilitas SDM juga berkaitan dengan kapabilitas dinamis organisasi. Teece (2018) menyatakan bahwa kapabilitas dinamis memungkinkan organisasi untuk mengonfigurasi ulang sumber daya internal guna merespons perubahan eksternal. Dalam kerangka ini, SDM yang *agile* menjadi elemen kunci bagi keberlanjutan organisasi.

Dimensi Agilitas Sumber Daya Manusia

Agilitas sumber daya manusia dapat dipahami melalui beberapa dimensi utama. Breu et al. (2002) mengemukakan empat dimensi agilitas SDM, yaitu *responsiveness*, *flexibility*, *competency*, dan *speed*. *Responsiveness* (daya tanggap) merujuk pada kemampuan karyawan dalam merespons perubahan dan permasalahan kerja secara cepat dan tepat. *Flexibility* (fleksibilitas) menunjukkan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan peran, tugas, dan metode kerja sesuai kebutuhan organisasi. *Competency* (kompetensi) mencerminkan pengetahuan,

keterampilan, serta kemampuan belajar yang dimiliki karyawan. *Speed* (kecepatan) berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaan dan mengambil keputusan secara efisien tanpa mengorbankan kualitas. Keempat dimensi tersebut membentuk karakter SDM yang adaptif dan berorientasi pada kinerja dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Agilitas Sumber Daya Manusia dalam Praktik Operasional Organisasi

Agilitas sumber daya manusia tercermin dalam praktik operasional organisasi sehari-hari. Dalam konteks operasional, agilitas tampak dari kemampuan karyawan menyesuaikan proses kerja, metode penyelesaian tugas, serta pengambilan keputusan sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

Doz dan Kosonen (2010) menyatakan bahwa agilitas organisasi terwujud melalui praktik kerja yang adaptif, fleksibel, dan responsif. Karyawan yang *agile* mampu bekerja lintas fungsi, menyesuaikan prosedur, serta merespons perubahan tanpa menurunkan efektivitas kerja. Oleh karena itu, praktik operasional yang mendukung fleksibilitas menjadi prasyarat penting dalam mewujudkan agilitas SDM.

Tuntutan Pekerjaan dan Tuntutan Operasional

Tuntutan pekerjaan (*job demands*) merupakan konsep utama dalam kajian psikologi kerja dan manajemen, khususnya dalam kerangka *Job Demands–Resources* (JD-R) Model. Bakker dan Demerouti (2007) mendefinisikan tuntutan pekerjaan sebagai aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional yang memerlukan upaya berkelanjutan dan berpotensi menimbulkan beban fisiologis maupun psikologis.

Tuntutan pekerjaan tidak hanya berupa beban kerja, tetapi juga mencakup tekanan waktu, kompleksitas tugas, serta tuntutan kognitif dan emosional. Dalam organisasi operasional, tuntutan ini sering muncul dalam bentuk kebutuhan pengambilan keputusan cepat dan penanganan situasi tidak terduga.

Schaufeli et al. (2009) menunjukkan bahwa tuntutan kerja yang tinggi, jika tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai, dapat meningkatkan risiko kelelahan kerja. Namun, dalam kondisi tertentu, tuntutan kerja juga dapat mendorong pembelajaran dan

adaptasi, terutama pada karyawan yang memiliki kapasitas adaptif.

Kebijakan Organisasi

Kebijakan organisasi merupakan kerangka formal yang mengatur perilaku dan praktik kerja karyawan melalui aturan, prosedur, dan sistem pengendalian. Mintzberg (2009) menegaskan bahwa struktur dan kebijakan organisasi membentuk pola kerja dan interaksi di dalam organisasi.

Kebijakan memberikan kejelasan dan konsistensi dalam pelaksanaan pekerjaan, namun kebijakan yang terlalu kaku dapat membatasi fleksibilitas karyawan. Doz dan Kosonen (2010) menekankan pentingnya kebijakan yang adaptif untuk mendukung agilitas organisasi. Kebijakan yang memberikan ruang diskresi memungkinkan karyawan merespons perubahan secara lebih efektif.

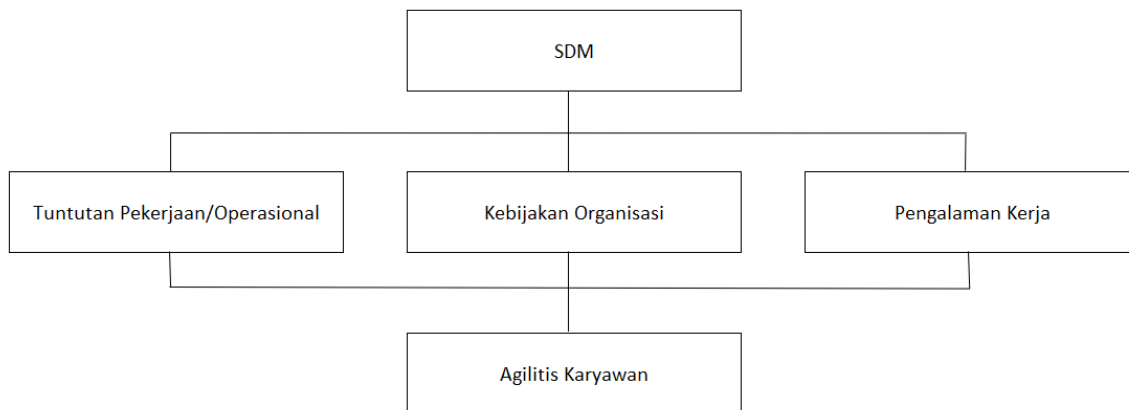
Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan modal penting yang membentuk kapasitas adaptif individu. Secara konseptual, pengalaman kerja dipahami sebagai akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan pembelajaran yang diperoleh melalui keterlibatan langsung dalam aktivitas kerja.

Pitriyani (2020) menyatakan bahwa pengalaman kerja meningkatkan kemampuan karyawan dalam memahami tugas dan menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Pengalaman tersebut membentuk pengetahuan tacit yang berperan penting dalam pengambilan keputusan sehari-hari.

Karyawan dengan pengalaman kerja yang lebih panjang cenderung lebih peka terhadap perubahan dan lebih siap menghadapi tekanan kerja. Dalam penelitian ini, pengalaman kerja dipandang sebagai faktor yang memperkuat agilitas karyawan.

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Kajian teori dan hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa agilitas sumber daya manusia merupakan kemampuan penting yang memungkinkan organisasi bertahan dan beradaptasi dalam lingkungan kerja yang terus berubah. Agilitas dalam konteks ini tidak semata-mata dipahami sebagai kecepatan bekerja, tetapi juga mencakup kemampuan individu untuk menyesuaikan cara berpikir, mengambil keputusan secara tepat, serta merespons perubahan situasional tanpa mengorbankan tujuan organisasi.

Dalam kerangka pemikiran penelitian ini, sumber daya manusia diposisikan sebagai aktor utama yang berinteraksi langsung dengan

dinamika lingkungan organisasi. Karyawan dihadapkan pada tuntutan pekerjaan atau tuntutan operasional yang bersifat kompleks, seperti tekanan waktu, beban kerja yang fluktuatif, serta kondisi kerja yang menuntut respons cepat. Tuntutan tersebut mendorong karyawan untuk tidak hanya menjalankan tugas secara rutin, tetapi juga mengembangkan kemampuan adaptasi agar aktivitas organisasi tetap berjalan secara efektif.

Di samping tuntutan operasional, kebijakan organisasi memegang peran penting dalam membentuk ruang gerak karyawan. Kebijakan, prosedur, dan aturan kerja berfungsi sebagai pedoman formal dalam pelaksanaan

pekerjaan. Namun demikian, kebijakan tersebut dapat bersifat mendukung maupun membatasi. Ketika kebijakan memberikan kejelasan sekaligus fleksibilitas, karyawan memiliki ruang untuk menyesuaikan tindakan dengan kondisi yang dihadapi. Sebaliknya, kebijakan yang terlalu kaku berpotensi menghambat kemampuan karyawan untuk bertindak secara adaptif.

Pengalaman kerja turut menjadi faktor yang memperkuat kemampuan adaptasi karyawan. Pengalaman yang diperoleh melalui keterlibatan langsung dalam berbagai situasi kerja membentuk pemahaman praktis dan pengetahuan kontekstual yang tidak selalu tertulis dalam prosedur formal. Karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang memadai cenderung lebih peka terhadap perubahan, lebih cepat mengenali masalah, serta lebih siap mengambil keputusan dalam situasi yang tidak terduga.

Berdasarkan kerangka tersebut, agilitas karyawan dipahami sebagai hasil dari interaksi antara tuntutan pekerjaan, kebijakan organisasi, dan pengalaman kerja. Agilitas tidak muncul secara otomatis sebagai karakter individu, melainkan terbentuk melalui proses berkelanjutan yang dipengaruhi oleh tekanan lingkungan kerja, dukungan struktural organisasi, serta kapasitas adaptif yang berkembang seiring pengalaman. Oleh karena itu, upaya meningkatkan agilitas sumber daya manusia perlu dilakukan secara menyeluruh dengan memperhatikan ketiga aspek tersebut secara simultan.

Kerangka pemikiran ini menjadi landasan konseptual bagi penelitian dalam memahami bagaimana agilitas karyawan terbentuk dan dijalankan dalam konteks organisasi pengelola infrastruktur jalan tol. Dengan memahami hubungan antar faktor tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik sekaligus implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan kerja yang memiliki tuntutan operasional dan regulasi yang tinggi.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam makna, proses, dan dinamika agilitas sumber daya manusia (SDM) dalam

konteks organisasi tertentu. Agilitas SDM dipandang sebagai fenomena yang tidak dapat dipisahkan dari pengalaman, persepsi, serta interaksi aktor organisasi dalam menghadapi perubahan dan tuntutan kerja. Menurut Robert K. Yin (2009) metode penelitian studi kasus merupakan strategi yang tepat untuk digunakan dalam penelitian yang menggunakan pokok pertanyaan penelitian *how* atau *why*, sedikit waktu yang dimiliki peneliti untuk mengontrol peristiwa yang diteliti, dan fokus penelitiannya adalah fenomena kontemporer, untuk melacak peristiwa kontemporer. Kehadiran peneliti di lapangan menurut Sugiyono (2019) mengatakan bahwa penelitian kualitatif, tidak ada pilihan lain dari pada menjadikan manusia sebagai instrumen peneliti utama. Alasannya adalah bahwa segala sesuatu belum mempunyai bentuk yang pasti. Masalah, fokus penelitian, prosedur penelitian, hipotesis yang digunakan bahwa hasil yang diharapkan itu semuanya tidak dapat ditentukan secara pasti dan jelas sebelumnya.

Desain studi kasus digunakan karena penelitian ini berfokus pada satu organisasi secara intensif, yaitu PT Bintaro Serpong Damai, sebagai unit analisis utama. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak dapat dipisahkan secara jelas. Dengan desain ini, penelitian dapat menangkap kompleksitas dan kekhasan praktik agilitas SDM dalam lingkungan organisasi pengelola jalan tol.

Lokasi dan Konteks Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT Bintaro Serpong Damai, sebuah badan usaha yang bergerak di sektor pengelolaan jalan tol. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa organisasi ini beroperasi dalam lingkungan yang *highly regulated*, memiliki tuntutan operasional tinggi, serta berorientasi pada pelayanan publik dan keberlanjutan bisnis. Karakteristik tersebut menjadikan PT Bintaro Serpong Damai sebagai konteks yang relevan untuk mengkaji agilitas sumber daya manusia secara mendalam. Konteks organisasi mencakup:

1. Struktur kerja fungsional-operasional,
2. Koordinasi antarunit,
3. Tuntutan responsivitas lapangan,

4. Tekanan kepatuhan regulasi, yang secara simultan memengaruhi pola adaptasi SDM.

Fokus Penelitian dan Unit Analisis

Fokus penelitian ini adalah agilitas sumber daya manusia, yang dipahami sebagai kemampuan adaptif individu dan organisasi dalam merespons perubahan dan tuntutan kerja. Fokus tersebut diarahkan pada tiga aspek utama, yaitu:

1. Pemaknaan agilitas SDM oleh aktor organisasi
2. Praktik dan proses organisasi yang membentuk agilitas SDM
3. Faktor-faktor yang mendukung dan menghambat terwujudnya agilitas SDM

Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu-individu yang terlibat langsung dalam aktivitas operasional dan manajerial organisasi, yang memiliki pengalaman dan pemahaman terkait dinamika kerja dan perubahan organisasi.

Subjek dan Teknik Pemilihan Informan

Subjek penelitian adalah karyawan dan/atau pimpinan unit kerja di PT Bintaro Serpong Damai yang dipandang memiliki pengetahuan dan pengalaman relevan terkait pengelolaan dan praktik sumber daya manusia. Pemilihan informan dilakukan secara *purposive*, dengan kriteria utama sebagai berikut:

1. Memiliki masa kerja >3 tahun, di mana hal ini memadai untuk memahami dinamika organisasi
2. Terlibat dalam proses kerja yang menuntut adaptasi dan koordinasi lintas fungsi
3. Memiliki level Non Staf, Staf, Supervisor dan *Head/Manager* di Department Business Services & Operasional, GA & *Asset Management*, *Engineering & Maintenances*, dan HR.
4. Jumlah informan sebanyak 13 Orang di masing-masing level, Department dan *Head/Manager* di Department HR
5. Jumlah informan yang diwawancarai sebanyak **13 orang**, terdiri atas: *Head/Manager*, Supervisor, Staf, dan Non-Staf

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa teknik utama untuk

memperoleh pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena yang diteliti, yaitu:

1. Wawancara mendalam: Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali pandangan, pengalaman, dan pemaknaan informan terkait agilitas sumber daya manusia. Pendekatan semi-terstruktur memungkinkan peneliti menjaga fokus penelitian sekaligus memberi ruang bagi informan untuk mengemukakan perspektifnya secara bebas.
2. Observasi terbatas: Observasi dilakukan untuk memahami konteks kerja, pola interaksi, serta dinamika organisasi yang berkaitan dengan praktik agilitas SDM. Observasi bersifat non-partisipatif dan difokuskan pada situasi kerja yang relevan dengan penelitian.

Teknik Analisis Data

Alat bantu yang digunakan dalam menganalisis data kualitatif yaitu NVivo. Penamaan Nvivo menunjukkan fungsi utama *software* untuk melakukan *josing data* dengan efektif dan efisien. Nvivo adalah *software* analisa data kualitatif yang dikembangkan oleh *Qualitative Solution and Research (QSR)* Internasional. QSR sendiri adalah perusahaan utama yang mengembangkan *software* analisa data kualitatif. Dengan demikian, kunci untuk mendapatkan presentasi data dalam bentuk tabel, grafik, diagram dan model bagi penulis kualitatif yang menggunakan Nvivo ialah bagaimana melakukan koding terhadap sumber data penulis. Pada Nvivo terdapat beberapa manfaat, seperti dapat membuat *auditable footprint*, lebih eksplisit dan reflektif, serta meningkatkan transparansi. Sehingga dalam Nvivo, semua sumber disimpan bersama dibawa satu atap, meskipun *file* terletak di tempat yang berbeda dalam proyek yang sama, tautan yang dibuat memudahkan pengambilan sementara dalam pengkodean manual. Selain itu, Nvivo memastikan pengkodean yang mudah, efektif dan efisien yang membuat pengambilan menjadi lebih mudah

Teknik yang digunakan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik berbeda yaitu observasi, dan wawancara. Jika dari kedua uji kredibilitas data menghasilkan data yang berbeda-beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada

sumber data atau responden untuk memastikan data mana yang dianggap benar. Selain itu peneliti juga menggunakan bahan referensi untuk mendukung serta membuktikan data yang diperoleh, adapun beberapa cara sebagai berikut:

1. Reduksi data, yaitu pemilahan dan penyederhanaan data sesuai fokus penelitian
2. Penyajian data dalam bentuk narasi tematik
3. Penarikan kesimpulan secara induktif berdasarkan pola dan hubungan antar tema

Analisis dilakukan secara berulang dan reflektif untuk memastikan bahwa temuan penelitian benar-benar merepresentasikan realitas empiris yang diteliti.

Analisis Data

Analisis dilakukan secara tematik menggunakan bantuan perangkat lunak NVivo. Prosedur analisis meliputi:

1. *Transkripsi & Familiarisasi*: Seluruh rekaman wawancara ditranskripsi verbatim dan dibaca berulang.
2. *Open Coding*: Unit makna diidentifikasi dan diberi label kode awal.
3. *Axial Coding*: Kode-kode dikelompokkan menjadi tema induk berdasarkan hubungan makna.
4. *Selective Codin*: Tema utama disintesiskan ke dalam tiga klaster (kebijakan organisasi, pengalaman kerja, dan tuntutan pekerjaan)
5. *Meaning-Making Analysis*: Peneliti menafsirkan makna temuan dengan mengaitkannya pada teori.

Seluruh proses analisis terekam dalam audit trail NVivo untuk memastikan keterlacakan proses penelitian.

Keabsahan Data (*Trustworthiness*)

Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menerapkan prinsip *trustworthiness* yang meliputi:

1. *Credibility*, melalui triangulasi sumber dan teknik pengumpulan data
2. *Dependability*, dengan mendokumentasikan proses penelitian secara sistematis
3. *Confirmability*, melalui upaya menjaga objektivitas peneliti dalam proses analisis
4. *Transferability*, dengan memberikan deskripsi konteks penelitian secara memadai

Pendekatan ini dilakukan untuk memastikan bahwa hasil penelitian memiliki tingkat kepercayaan dan akuntabilitas akademik yang memadai.

Etika Penelitian

Penelitian ini memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian, antara lain dengan menjaga kerahasiaan identitas informan, memperoleh persetujuan partisipasi secara sadar, serta menggunakan data penelitian semata-mata untuk kepentingan akademik. Peneliti berupaya menjaga integritas ilmiah dan menghormati norma organisasi selama proses penelitian berlangsung.



Gambar 2. Codes Compared by Number of Coding References

Treemap tersebut menggambarkan distribusi proporsional berbagai faktor yang memengaruhi dinamika kerja dalam organisasi,

yang terdiri dari tiga kategori utama, yaitu pengalaman kerja, tuntutan pekerjaan atau operasional, serta kebijakan organisasi.

Visualisasi ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki proporsi terbesar, merefleksikan peran dominannya dalam membentuk kemampuan individu, baik melalui proses pembelajaran dan transfer pengalaman, pengelolaan tekanan kerja berbasis pengalaman, maupun akumulasi pengetahuan praktis (De Meuse et al., 2010; Kolb, 2015). Di sisi lain, tuntutan pekerjaan atau operasional juga memiliki kontribusi yang signifikan, meliputi intensitas beban kerja, kompleksitas tugas, kebutuhan koordinasi, serta tekanan waktu yang melekat pada tenggat pekerjaan. Hal ini sejalan dengan kerangka *job demands-resources*, yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan secara langsung memengaruhi tekanan kerja, perilaku adaptif, dan kinerja karyawan (Bakker & Demerouti, 2007). Selain itu, kebijakan organisasi turut

memberikan pengaruh melalui keberadaan kebijakan adaptif, kejelasan aturan, dan fleksibilitas struktural yang mendukung pelaksanaan tugas serta ketanggapan organisasi terhadap perubahan (Lengnick-Hall et al., 2011).

Dengan demikian, *treemap* ini menegaskan bahwa kinerja dan kondisi kerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh faktor individual yang berbasis pengalaman, tetapi juga oleh karakteristik pekerjaan serta kerangka kebijakan organisasi yang secara simultan membentuk pengalaman kerja sehari-hari. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa agilitas sumber daya manusia merupakan hasil interaksi antara kapasitas individual, tuntutan situasional, dan desain organisasi (Doz & Kosonen, 2010).

Tabel 1. Word Frequency

| <i>Word</i> | <i>Length</i> | <i>Count</i> | <i>Weighted Percentage</i> | <i>Similar Words</i> |
|---------------|---------------|--------------|----------------------------|----------------------|
| Pekerjaan | 9 | 78 | 1,65% | Pekerjaan |
| Perubahan | 9 | 72 | 1,52% | Perubahan |
| Karyawan | 8 | 52 | 1,10% | Karyawan |
| Perusahaan | 10 | 38 | 0,80% | Perusahaan |
| Koordinasi | 10 | 28 | 0,59% | Koordinasi |
| Komunikasi | 10 | 20 | 0,42% | Komunikasi |
| Menyelesaikan | 13 | 20 | 0,42% | Menyelesaikan |

Hasil analisis frekuensi kata pada NVivo menunjukkan bahwa istilah “pekerjaan” (1,65%) dan “perubahan” (1,52%) merupakan dua kata dengan tingkat kemunculan tertinggi dalam data wawancara. Pola ini mengindikasikan bahwa narasi informan secara konsisten berfokus pada dinamika pekerjaan serta perubahan yang dialami dalam aktivitas kerja sehari-hari. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa perubahan organisasi dan dinamika pekerjaan merupakan pemicu utama terbentuknya perilaku adaptif dan ketanggapan sumber daya manusia (Bakker & Demerouti, 2007; Doz & Kosonen, 2010). Dominasi kata “karyawan” (1,10%) memperlihatkan bahwa informan menempatkan individu sebagai subjek utama dalam menghadapi dan merespons perubahan tersebut, sehingga kemampuan adaptasi personal, pembelajaran, dan refleksi pengalaman menjadi elemen penting dalam proses penyesuaian kerja (De Meuse et al., 2010; Kolb, 2015). Sementara itu, kemunculan kata “perusahaan” (0,80%) menunjukkan bahwa pengalaman perubahan dan tuntutan pekerjaan selalu dikaitkan dengan

konteks organisasi yang lebih luas, sehingga proses adaptasi dipahami dalam kerangka sistem kerja, bukan semata-mata sebagai pengalaman personal. Hal ini menegaskan bahwa kemampuan adaptif karyawan berkembang melalui interaksi antara karakteristik individu dan desain organisasi yang mendukung keluwesan kerja (Lengnick-Hall et al., 2011).

Selain itu, kata “koordinasi” (0,59%) dan “komunikasi” (0,42%) muncul secara berulang dalam berbagai segmen wawancara, menandakan bahwa interaksi kerja antarkaryawan dan antarunit merupakan aspek yang menonjol dalam pelaksanaan pekerjaan. Frekuensi kemunculan kedua istilah tersebut menunjukkan bahwa respons terhadap perubahan pekerjaan banyak dimediasi melalui mekanisme koordinasi dan komunikasi yang berlangsung dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa koordinasi dan arus informasi internal merupakan elemen kunci dalam mendukung kelincahan organisasi dan kapasitas adaptasi sumber daya manusia terhadap perubahan (Doz & Kosonen, 2010);

Teece, 2018). Di sisi lain, kemunculan kata “menyelesaikan” (0,42%) mencerminkan orientasi informan terhadap pencapaian penyelesaian tugas sebagai bagian dari rutinitas kerja, meskipun berada dalam situasi yang dinamis dan berubah. Orientasi ini menunjukkan bahwa adaptasi yang dilakukan karyawan tetap diarahkan pada pemenuhan tuntutan kinerja, sebagaimana ditegaskan dalam kerangka *job demands–resources* yang menempatkan tuntutan tugas sebagai pemicu terbentuknya perilaku kerja adaptif (Bakker & Demerouti, 2007).

Secara keseluruhan, hasil analisis frekuensi kata ini menunjukkan bahwa pemaknaan agilitas sumber daya manusia

dalam data wawancara lebih banyak terefleksi melalui pengalaman karyawan dalam menghadapi perubahan pekerjaan, yang dijalankan melalui pola koordinasi dan komunikasi dalam kerangka organisasi. Temuan ini memberikan gambaran awal bahwa agilitas karyawan teraktualisasi dalam praktik kerja sehari-hari, khususnya dalam upaya menyesuaikan diri terhadap perubahan tanpa mengabaikan tuntutan penyelesaian tugas. Dengan demikian, agilitas sumber daya manusia dapat dipahami sebagai proses adaptasi berkelanjutan yang terjadi dalam interaksi sosial dan struktural di lingkungan kerja (Lengnick-Hall et al., 2011).

| | A : Kebijakan Adaptif Organisasi | B : Kejelasan Kebijakan dan Aturan Kerja | C : Tingkat Fleksibilitas Kebijakan | D : Pembelajaran dan Transfer Pengalaman | E : Pengelolaan Tekanan Kerja Berdasarkan Pengalaman | F : Pengetahuan Berbasis Pengalaman | G : Beban Kerja dan Intensitas Pekerjaan | H : Kompleksitas Tugas | I : Koordinasi dan Interdependensi Kerja | J : Tekanan Waktu dan Deadline |
|----------------|----------------------------------|--|-------------------------------------|--|--|-------------------------------------|--|------------------------|--|--------------------------------|
| 1 : Kebijak... | 18 | 16 | 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 : Pengal... | 0 | 0 | 0 | 21 | 16 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 : Tuntut... | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 9 | 8 | 7 |

Gambar 3. Coding Matrix

Hasil pengolahan data menggunakan perangkat NVivo menunjukkan adanya pola tematik yang konsisten terkait pembentukan agilitas sumber daya manusia di PT Bintaro Serpong Damai. Analisis matriks dan frekuensi *node* mengindikasikan bahwa tiga tema utama, yaitu kebijakan organisasi, pengalaman kerja, dan tuntutan pekerjaan, memiliki kontribusi yang saling terkait dalam membentuk kapasitas adaptif karyawan.

Pada tema kebijakan organisasi, hasil pengodean memperlihatkan intensitas tertinggi pada subnode kebijakan adaptif (18 referensi), kejelasan aturan kerja (16 referensi), dan fleksibilitas kebijakan (8 referensi). Pola ini menunjukkan bahwa kebijakan yang dipersepsikan jelas namun tetap memberikan ruang diskresi menjadi faktor penting dalam mendukung ketanggapan karyawan terhadap perubahan situasional. Temuan ini mengindikasikan bahwa kebijakan organisasi berfungsi tidak hanya sebagai instrumen pengendalian, tetapi juga sebagai mekanisme *enabling* yang memungkinkan karyawan menyesuaikan tindakan kerja secara kontekstual (Grant & Parker, 2009; Weick & Sutcliffe, 2015).

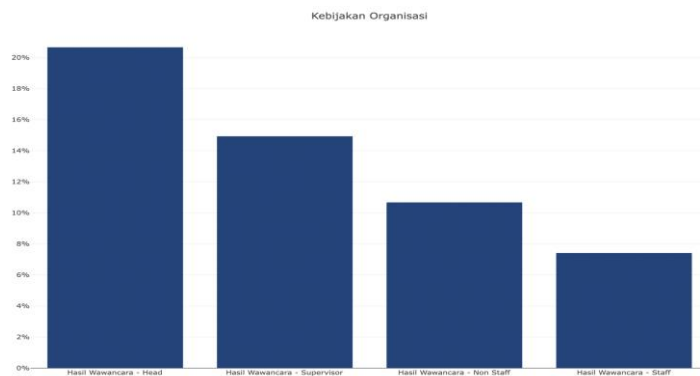
Selanjutnya, pada tema pengalaman kerja, hasil analisis NVivo menunjukkan dominasi *subnode* pembelajaran dan transfer pengalaman (21 referensi), pengelolaan tekanan kerja berbasis pengalaman (16 referensi), serta penguasaan pengetahuan praktis yang terbentuk melalui proses kerja berulang (14 referensi). Tingginya intensitas pada subnode tersebut mengindikasikan bahwa agilitas karyawan berkembang melalui akumulasi pengalaman kerja yang memungkinkan individu mengenali pola permasalahan, mengantisipasi risiko, dan mengambil keputusan secara lebih efektif dalam situasi operasional yang dinamis. Hal ini konsisten dengan pandangan bahwa pengalaman kerja merupakan sumber utama pembentukan *adaptive expertise* dan ketanggapan kerja.

Sementara itu, tema tuntutan pekerjaan memperlihatkan kontribusi signifikan melalui subnode beban kerja dan intensitas pekerjaan (14 referensi), kompleksitas tugas (9 referensi), interdependensi kerja dan kebutuhan koordinasi (8 referensi), serta tekanan waktu dan tenggat penyelesaian pekerjaan (7 referensi). Pola ini menggambarkan bahwa

tuntutan operasional yang kompleks dan berlapis mendorong karyawan untuk terus beradaptasi, memperkuat koordinasi lintas fungsi, serta mengembangkan kapasitas kerja secara berkelanjutan. Temuan ini selaras dengan literatur mengenai *adaptive performance* yang menegaskan bahwa variabilitas tuntutan pekerjaan mendorong berkembangnya perilaku kerja yang fleksibel dan responsif.

Secara keseluruhan, hasil analisis NVivo menunjukkan bahwa agilitas sumber

daya manusia terbentuk melalui interaksi simultan antara kebijakan organisasi yang adaptif, pengalaman kerja yang bersifat akumulatif, dan tuntutan pekerjaan yang dinamis. Temuan ini menegaskan bahwa agilitas SDM tidak semata-mata merupakan atribut individual, melainkan merupakan hasil konstruksi yang dipengaruhi oleh struktur kebijakan, proses pembelajaran berbasis pengalaman, serta dinamika operasional dalam konteks organisasi.



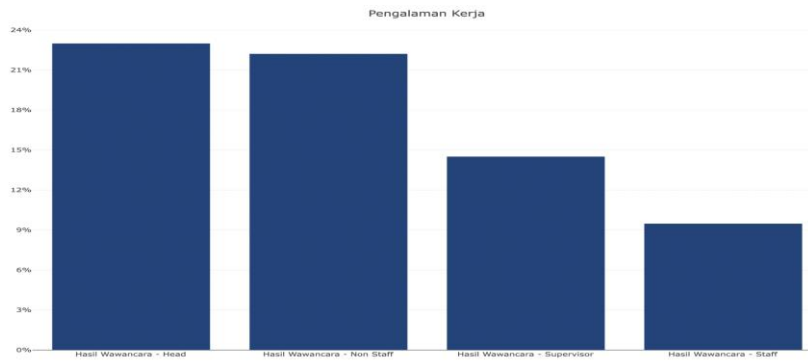
Gambar 4. Matrix Kebijakan Organisasi

Hasil analisis matriks NVivo menunjukkan bahwa kebijakan organisasi memiliki peran sentral dalam membentuk agilitas sumber daya manusia di PT Bintaro Serpong Damai. Intensitas pemaknaan terhadap kebijakan organisasi paling tinggi ditemukan pada level *Head*, diikuti oleh *Supervisor*, *Staff*, dan *Non-Staff*. Pola ini menunjukkan bahwa kebijakan dipahami secara berbeda sesuai dengan posisi struktural, di mana pada level manajerial kebijakan berfungsi sebagai kerangka strategis yang memungkinkan penyesuaian keputusan dalam menghadapi dinamika operasional. Temuan ini sejalan dengan pandangan Mintzberg (2009) yang menekankan bahwa kebijakan dan struktur organisasi membentuk pola kerja dan interaksi antaraktor dalam organisasi.

Pada level *Supervisor*, kebijakan organisasi berperan sebagai pedoman operasional yang menjembatani arahan strategis dengan praktik kerja di lapangan. Agilitas pada level ini tercermin dalam kemampuan menerjemahkan kebijakan ke dalam tindakan yang kontekstual tanpa

menyimpang dari aturan yang berlaku. Sebaliknya, pada level *Staff* dan *Non-Staff*, kebijakan lebih dipersepsikan sebagai aturan normatif yang mengarahkan pelaksanaan tugas. Meskipun demikian, kondisi ini tidak mengurangi peran kebijakan dalam membentuk agilitas, melainkan menunjukkan bahwa fleksibilitas dan adaptasi pada level operasional terjadi dalam batasan kebijakan yang telah ditetapkan.

Secara keseluruhan, temuan ini mempertegas bahwa kebijakan organisasi berfungsi ganda sebagai mekanisme pengendalian dan *enabler agilitas* SDM. Kebijakan yang dirancang secara jelas namun adaptif memberikan ruang diskresi yang proporsional bagi setiap level jabatan, sehingga memungkinkan organisasi mempertahankan kepatuhan terhadap regulasi sekaligus meningkatkan kemampuan responsif karyawan terhadap perubahan. Temuan ini menguatkan argumen Doz dan Kosonen (2010) bahwa kebijakan adaptif merupakan fondasi penting bagi terwujudnya agilitas organisasi.



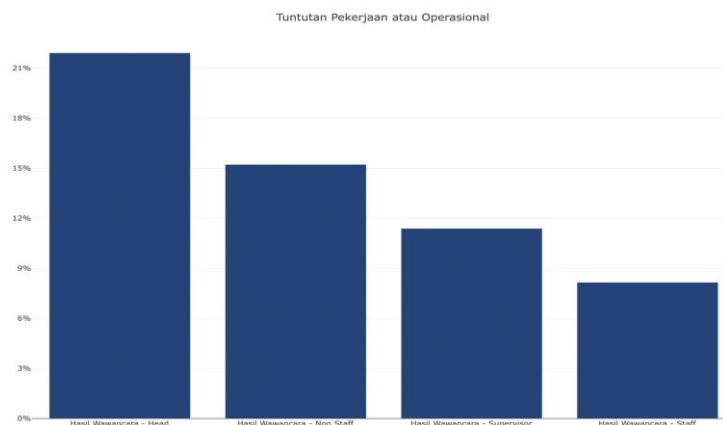
Gambar 5. Matrix Pengalaman Kerja

Berdasarkan hasil analisis NVivo, tema pengalaman kerja menunjukkan intensitas tertinggi pada level *Head/Manager* dengan proporsi 23%, diikuti oleh Staff sekitar 22%, Supervisor 14%, dan Non-Staff sekitar 10%. Pola persentase ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja semakin dominan seiring dengan peningkatan jenjang jabatan dan kompleksitas peran dalam organisasi.

Pada level *Head/Manager*, tingginya proporsi (23%) mengindikasikan bahwa pengalaman kerja berfungsi sebagai sumber utama dalam pengambilan keputusan strategis dan penyesuaian terhadap dinamika operasional. Pengalaman pada level ini membentuk pengetahuan kontekstual yang memungkinkan manajer merespons perubahan secara lebih cepat dan tepat. Pada level Staff, proporsi yang juga relatif tinggi (22%) menunjukkan bahwa pengalaman kerja berperan penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan tugas, khususnya dalam menyelesaikan permasalahan teknis dan menyesuaikan cara kerja terhadap tuntutan operasional.

Sementara itu, pada level Supervisor, persentase yang lebih rendah (14%) mencerminkan peran pengalaman kerja yang bersifat moderat, seiring dengan posisi supervisor sebagai penghubung antara kebijakan manajerial dan pelaksanaan kerja di lapangan. Adapun pada level Non-Staff, proporsi terendah (10%) menunjukkan bahwa pengalaman kerja belum menjadi rujukan utama dalam pengambilan keputusan, karena peran yang dijalankan lebih berfokus pada tugas rutin dengan ruang diskresi yang terbatas.

Secara keseluruhan, distribusi persentase tersebut memperlihatkan bahwa agilitas sumber daya manusia di PT Bintaro Serpong Damai berkembang secara bertahap melalui akumulasi pengalaman kerja, di mana kontribusi pengalaman terhadap kemampuan adaptasi karyawan semakin menguat pada level jabatan yang lebih tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa pembelajaran berbasis pengalaman merupakan faktor kunci dalam membentuk ketangguhan individu terhadap perubahan dalam konteks organisasi yang memiliki tuntutan operasional tinggi.



Gambar 6. Matrix Tuntutan Pekerjaan atau Operasional

Grafik matriks tuntutan pekerjaan atau operasional menunjukkan bahwa tema tuntutan kerja paling dominan muncul pada level *Head/Manager* dengan proporsi 22%, diikuti oleh Staff 16%, Supervisor 11%, dan Non-Staff 8%. Distribusi ini mengindikasikan bahwa persepsi terhadap tuntutan pekerjaan semakin kuat seiring dengan peningkatan jenjang jabatan dan tanggung jawab dalam organisasi.

Pada level *Head/Manager*, tingginya proporsi menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan dipahami secara luas, tidak hanya sebagai beban kerja operasional, tetapi juga sebagai tekanan pengambilan keputusan, tanggung jawab koordinasi lintas unit, serta pengelolaan risiko operasional. Kondisi ini mencerminkan peran manajerial yang menuntut respons cepat dan kemampuan menyeimbangkan berbagai kepentingan dalam situasi kerja yang dinamis.

Pada level Staff, proporsi yang relatif tinggi menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan dirasakan dalam bentuk beban kerja, tekanan waktu, serta kebutuhan untuk menjaga kelancaran proses operasional. Staff berada pada posisi yang langsung berhadapan dengan aktivitas kerja sehari-hari, sehingga tuntutan operasional menjadi faktor penting yang membentuk cara kerja dan kemampuan adaptasi mereka.

Sementara itu, pada level Supervisor, intensitas tuntutan pekerjaan berada pada tingkat menengah. Hal ini mencerminkan peran supervisor sebagai penghubung antara kebijakan manajerial dan pelaksanaan kerja di lapangan, di mana tuntutan kerja hadir dalam bentuk pengawasan, koordinasi tim, dan penyelesaian masalah operasional, namun masih berada dalam kerangka kebijakan yang telah ditetapkan.

Adapun pada level Non-Staff, proporsi terendah menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan lebih banyak dipersepsikan sebagai pelaksanaan tugas rutin dengan ruang diskresi yang terbatas. Meskipun demikian, tuntutan operasional tetap berperan dalam mendorong penyesuaian cara kerja, khususnya dalam menjaga konsistensi dan ketepatan pelaksanaan tugas.

Secara keseluruhan, pola matriks ini menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan berperan sebagai pendorong utama terbentuknya agilitas sumber daya manusia, terutama pada level jabatan yang memiliki

kompleksitas tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa dalam konteks PT Bintaro Serpong Damai, dinamika operasional yang tinggi mendorong karyawan di berbagai level untuk terus menyesuaikan cara kerja, meningkatkan koordinasi, dan merespons perubahan secara adaptif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa agilitas sumber daya manusia di PT Bintaro Serpong Damai terbentuk melalui interaksi antara kebijakan organisasi, pengalaman kerja, dan tuntutan pekerjaan atau operasional. Temuan ini menegaskan bahwa agilitas SDM tidak dapat dipahami sebagai karakter individual semata, melainkan sebagai kapabilitas yang berkembang dalam konteks organisasi tertentu dan melalui proses yang berlangsung dari waktu ke waktu. Perspektif ini sejalan dengan pandangan Brey et al. (2002) yang menempatkan agilitas tenaga kerja sebagai kemampuan adaptif yang dibentuk oleh peran, keterampilan, dan lingkungan kerja yang dinamis.

1. Agilitas SDM dan Kebijakan Organisasi

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa kebijakan organisasi memiliki peran ganda, yaitu sebagai kerangka pengendali sekaligus sebagai ruang yang memungkinkan terjadinya adaptasi. Kebijakan yang jelas namun fleksibel memberi ruang diskresi bagi karyawan, khususnya pada level supervisor dan manajerial, untuk mengambil keputusan situasional ketika menghadapi kondisi operasional yang tidak sepenuhnya terakomodasi oleh SOP. Kondisi ini mendukung pandangan Doz dan Kosonen (2010) yang menekankan bahwa agilitas organisasi tidak hanya bergantung pada kecepatan respons, tetapi juga pada kemampuan sistem manajerial dalam menyediakan kerangka kerja yang adaptif.

Dalam perspektif Mintzberg (2009), struktur dan kebijakan organisasi membentuk pola interaksi dan praktik kerja aktor di dalamnya. Temuan penelitian ini menguatkan argumen tersebut dengan menunjukkan bahwa ketika kebijakan terlalu kaku, ruang adaptasi karyawan menjadi terbatas, sementara kebijakan yang adaptif justru mendorong

pengambilan keputusan yang lebih kontekstual. Dengan demikian, agilitas SDM dalam konteks ini dapat dipahami sebagai hasil dari keseimbangan antara kepatuhan terhadap aturan dan fleksibilitas dalam pelaksanaannya.

2. Peran Pengalaman Kerja dalam Membentuk Agilitas

Pengalaman kerja muncul sebagai faktor penting dalam memperkuat kapasitas adaptif karyawan. Karyawan dengan masa kerja yang lebih panjang cenderung menunjukkan kemampuan yang lebih baik dalam mengenali pola masalah, mengelola tekanan kerja, dan mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Temuan ini sejalan dengan pandangan Pitriyani (2020) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja membentuk pengetahuan tacit yang tidak selalu terdokumentasi secara formal, namun sangat berpengaruh terhadap kualitas keputusan dan respons individu.

Dalam kerangka teori pembelajaran organisasi, pengalaman kerja berfungsi sebagai media pembelajaran berkelanjutan yang membentuk refleksi dan penyesuaian perilaku. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa agilitas tidak muncul secara instan, melainkan berkembang melalui akumulasi pengalaman menghadapi situasi kerja yang beragam. Dengan demikian, pengalaman kerja dapat dipandang sebagai mekanisme prosesual yang menjembatani tuntutan operasional dengan praktik adaptif karyawan.

3. Tuntutan Pekerjaan sebagai Pemicu Agilitas

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan atau operasional berperan sebagai pemicu utama terbentuknya agilitas SDM. Tekanan waktu, kompleksitas tugas, serta kebutuhan koordinasi lintas unit mendorong karyawan untuk menyesuaikan cara kerja dan meningkatkan responsivitas. Dalam kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007), tuntutan kerja tidak selalu berdampak negatif, tetapi dapat menjadi sumber motivasi dan pembelajaran apabila didukung oleh sumber daya organisasi yang memadai.

Hasil penelitian ini mendukung asumsi tersebut dengan menunjukkan bahwa tuntutan operasional yang tinggi di PT Bintaro Serpong Damai justru mendorong munculnya praktik

kerja adaptif, terutama ketika karyawan memiliki pengalaman kerja yang memadai dan didukung oleh kebijakan organisasi yang fleksibel. Dengan demikian, tuntutan pekerjaan berfungsi sebagai katalis yang mempercepat proses pembentukan agilitas, bukan sekadar sebagai sumber tekanan.

4. Agilitas SDM sebagai Fenomena Kontekstual dan Prosesual

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa agilitas SDM merupakan fenomena yang bersifat kontekstual dan prosesual. Kontekstual karena makna dan praktik agilitas sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi jalan tol yang *highly regulated*, serta prosesual karena agilitas berkembang melalui pengalaman kerja dan interaksi berulang antara aktor dan sistem organisasi. Temuan ini memperluas literatur agilitas SDM dengan menambahkan perspektif empiris dari sektor infrastruktur, yang selama ini relatif kurang mendapat perhatian dalam kajian agilitas yang lebih banyak berfokus pada sektor manufaktur atau teknologi.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk memahami agilitas sumber daya manusia sebagai fenomena kontekstual dalam organisasi pengelola jalan tol yang beroperasi dalam lingkungan *highly regulated*. Berdasarkan hasil analisis tematik menggunakan NVivo, temuan penelitian menunjukkan bahwa agilitas sumber daya manusia di PT Bintaro Serpong Damai tidak berdiri sebagai atribut individual semata, melainkan terbentuk melalui interaksi dinamis antara kebijakan organisasi, pengalaman kerja, dan tuntutan pekerjaan atau operasional.

1. Agilitas SDM sebagai Kapasitas Adaptif yang Bersifat Kontekstual dan Prosesual

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa agilitas SDM dimaknai oleh aktor organisasi sebagai kemampuan untuk menyesuaikan cara kerja, mengambil keputusan situasional, serta merespons perubahan operasional tanpa mengabaikan kepatuhan terhadap aturan dan tujuan organisasi. Pemaknaan ini menegaskan bahwa agilitas tidak dipersepsikan sebagai kecepatan kerja semata, tetapi sebagai kapasitas adaptif yang berkembang melalui proses kerja sehari-hari.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Breu et al. (2002) dan Sherehiy et al. (2007) yang menempatkan agilitas tenaga kerja sebagai kombinasi antara fleksibilitas, adaptabilitas, dan pembelajaran berkelanjutan. Namun, penelitian ini memperluas pemahaman tersebut dengan menunjukkan bahwa dalam konteks organisasi jalan tol, agilitas SDM bersifat sangat kontekstual karena dibingkaikan oleh tuntutan regulasi, risiko operasional, serta ekspektasi pelayanan publik. Dengan demikian, agilitas SDM tidak dapat dilepaskan dari karakteristik lingkungan organisasi tempat SDM tersebut beroperasi.

2. Peran Kebijakan Organisasi dalam Membentuk Agilitas SDM

Hasil analisis NVivo menunjukkan bahwa kebijakan organisasi memiliki peran sentral dalam membentuk agilitas SDM. Kebijakan yang dipersepsikan jelas namun fleksibel memungkinkan karyawan di berbagai level untuk menyesuaikan tindakan kerja secara kontekstual tanpa melanggar aturan formal. Temuan ini mengindikasikan bahwa kebijakan organisasi berfungsi ganda, yaitu sebagai mekanisme pengendalian sekaligus sebagai *enabler* bagi perilaku adaptif karyawan.

Pada level *Head/Manager*, kebijakan dipahami sebagai kerangka strategis yang memberikan ruang diskresi dalam pengambilan keputusan, sementara pada level Supervisor kebijakan berperan sebagai pedoman operasional yang perlu diterjemahkan secara fleksibel di lapangan. Di sisi lain, pada level Staff dan Non-Staff, kebijakan lebih dipersepsikan sebagai aturan normatif, namun tetap menjadi acuan utama dalam melakukan penyesuaian kerja.

Temuan ini memperkuat argumen Doz dan Kosonen (2010) bahwa agilitas organisasi memerlukan kebijakan yang adaptif agar organisasi tetap mampu merespons perubahan tanpa kehilangan kontrol. Dalam konteks organisasi jalan tol yang *highly regulated*, fleksibilitas kebijakan menjadi krusial karena memungkinkan organisasi menjaga keseimbangan antara kepatuhan regulasi dan kebutuhan adaptasi operasional.

3. Pengalaman Kerja sebagai Modal Adaptif dalam Agilitas SDM

Pengalaman kerja muncul sebagai faktor dominan dalam pembentukan agilitas

SDM, sebagaimana tercermin dari tingginya intensitas tema pengalaman kerja dalam analisis NVivo. Pengalaman kerja memungkinkan karyawan mengembangkan pengetahuan tacit, mengenali pola permasalahan, serta mengantisipasi risiko operasional yang tidak selalu tertulis dalam prosedur formal.

Distribusi temuan menunjukkan bahwa kontribusi pengalaman kerja semakin meningkat pada level jabatan yang lebih tinggi, terutama pada *Head/Manager* dan Staff. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja berperan penting dalam memperkuat kapasitas adaptif karyawan seiring dengan meningkatnya kompleksitas peran dan tanggung jawab. Agilitas SDM berkembang melalui pembelajaran berbasis pengalaman dan keterlibatan langsung dalam situasi kerja yang dinamis.

Dalam konteks PT Bintaro Serpong Damai, pengalaman kerja menjadi sumber utama dalam pengambilan keputusan situasional, khususnya ketika organisasi dihadapkan pada kondisi operasional yang berubah cepat. Dengan demikian, agilitas SDM tidak hanya dibentuk melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui akumulasi pengalaman kerja yang berkelanjutan.

4. Tuntutan Pekerjaan sebagai Pemicu Agilitas SDM

Tuntutan pekerjaan atau tuntutan operasional berperan sebagai pemicu utama terbentuknya agilitas SDM. Hasil analisis menunjukkan bahwa tekanan waktu, kompleksitas tugas, interdependensi kerja, serta kebutuhan koordinasi lintas fungsi mendorong karyawan untuk terus menyesuaikan cara kerja mereka. Tuntutan tersebut tidak selalu dipersepsikan sebagai beban negatif, tetapi juga sebagai tantangan yang mendorong pembelajaran dan adaptasi. Temuan ini sejalan dengan *Job Demands-Resources Model* (Bakker & Demerouti, 2007), yang menjelaskan bahwa tuntutan pekerjaan dapat mendorong karyawan untuk mengembangkan strategi adaptif ketika didukung oleh sumber daya yang memadai. Dalam penelitian ini, kebijakan organisasi dan pengalaman kerja berfungsi sebagai sumber daya yang memungkinkan tuntutan pekerjaan bertransformasi menjadi pemicu agilitas, bukan sumber kelelahan semata.

5. Sintesis Pembahasan

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa agilitas sumber daya manusia di PT Bintaro Serpong Damai merupakan hasil dari interaksi simultan antara tuntutan pekerjaan, kebijakan organisasi, dan pengalaman kerja. Agilitas tidak muncul secara instan sebagai karakter individu, tetapi berkembang melalui proses berkelanjutan yang dipengaruhi oleh tekanan operasional, dukungan struktural organisasi, serta pembelajaran berbasis pengalaman.

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa agilitas SDM perlu dipahami sebagai kapasitas adaptif yang bersifat prosedural dan kontekstual, terutama dalam organisasi yang beroperasi di bawah tekanan regulasi dan tuntutan pelayanan publik. Dengan demikian, pengembangan agilitas SDM memerlukan pendekatan holistik yang tidak hanya berfokus pada individu, tetapi juga pada desain kebijakan organisasi dan pengelolaan pengalaman kerja karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa agilitas sumber daya manusia di PT Bintaro Serpong Damai merupakan kapabilitas yang terbentuk melalui interaksi dinamis antara kebijakan organisasi, pengalaman kerja, dan tuntutan pekerjaan atau operasional. Agilitas tidak muncul sebagai karakter bawaan individu, melainkan berkembang secara bertahap melalui proses pembelajaran dan penyesuaian yang berlangsung dalam konteks organisasi yang memiliki karakteristik regulasi dan operasional yang ketat. Dengan demikian, agilitas SDM bersifat kontekstual karena dipengaruhi oleh lingkungan organisasi, serta prosedural karena terbentuk melalui pengalaman dan interaksi yang berkelanjutan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kebijakan organisasi berperan sebagai kerangka yang menentukan ruang adaptasi karyawan. Kebijakan yang dirancang secara jelas namun fleksibel memungkinkan karyawan di berbagai level jabatan untuk mengambil keputusan secara situasional tanpa mengabaikan kepatuhan terhadap aturan. Di sisi lain, pengalaman kerja berfungsi sebagai modal adaptif yang memperkuat kemampuan individu dalam mengenali pola masalah, mengelola tekanan kerja, dan merespons

perubahan secara lebih efektif. Tuntutan pekerjaan atau operasional, yang ditandai oleh tekanan waktu, kompleksitas tugas, dan kebutuhan koordinasi lintas unit, berperan sebagai pemicu utama yang mendorong terbentuknya praktik kerja adaptif.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian agilitas sumber daya manusia dengan menegaskan bahwa agilitas tidak dapat dipahami secara individualistik, melainkan sebagai hasil konstruksi organisasi yang dipengaruhi oleh kebijakan, pengalaman, dan tuntutan kerja. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi pengelolaan SDM di sektor infrastruktur jalan tol, khususnya dalam merancang kebijakan dan sistem kerja yang tidak hanya menekankan kepatuhan prosedural, tetapi juga mendukung fleksibilitas dan pembelajaran berbasis pengalaman. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas konteks kajian pada organisasi infrastruktur lain atau menggabungkan pendekatan kualitatif dengan kuantitatif guna memperdalam pemahaman mengenai mekanisme pembentukan agilitas SDM.

REFERENCES

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce Agility: The New Employee Strategy for the Knowledge Economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21–31. <https://doi.org/10.1080/02683960110132070>
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *Academy of Management*

- Annals*, 3(1), 317–375.
<https://doi.org/10.5465/19416520903047327>
- Handoko, T. H. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. BPFE.
- Kolb, D. A. (2015). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. FT Press.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Megawaty, M. (2025). Analisis Agilitas Sumber Daya Manusia: Studi Kasus Pada PT Asuransi Kredit Indonesia. *Movere Journal*, 7(1), 225–240.
<https://doi.org/10.53654/mv.v7i1.588>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Pitriyani, A. H. (2020). Pengaruh pengalaman kerja, latar belakang pendidikan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Persero cabang Rantauprapat. *Ekonomi Bisnis Manajemen Dan Akuntansi (EBMA)*, 1(1), 60–68.
<https://doi.org/10.36987/ebma.v1i1.1900>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917.
<https://doi.org/10.1002/job.595>
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445–460.
<https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Sustained performance in a complex world*. John Wiley & Sons.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th Editio). SAGE Publications.