

EMPLOYEE AGILITY DALAM ORGANISASI : TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIS DAN ARAH PENELITIAN MASA DEPAN

Selviana Miftahul Azizah, Khamalat Azizah, Nuzulul Fatimah, Riyan Sisiawan Putra, Candraningrat Candraningrat, Aulia Firda Safira, Aries Widya Gunawan
Email : 3230022105@student.unusa.ac.id, 3230022099@student.unusa.ac.id, nuzulul@unusa.ac.id, riyani_sisiawan@unusa.ac.id, candra@dinamika.ac.id, 3230022084@student.unusa.ac.id, aries.widya.gunawan@vokasi.unair.ac.id
Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya, Indonesia
Universitas Dinamika, Surabaya Indonesia
Universitas Airlangga Surabaya Indonesia

Article Info

Article history:

Received : 10 - 04, 2025

Revised : 07 - 05, 2025

Accepted : 20 - 05, 2025

Keywords:

employee agility, ESM, SDM, digital strain, HRM, SLR, adaptasi organisasi

ABSTRACT

Di tengah dinamika bisnis global yang semakin kompleks, kelincahan karyawan (employee agility) menjadi kompetensi kunci untuk memastikan organisasi tetap adaptif dan kompetitif. Kajian ini bertujuan untuk memetakan perkembangan penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi employee agility dalam periode 2021–2025, khususnya pasca disrupsi global. Dengan menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) terhadap 62 artikel yang ditelusuri melalui basis data Scopus, sebanyak 14 artikel terpilih dianalisis secara tematik. Temuan utama menunjukkan bahwa employee agility dipengaruhi oleh faktor psikologis individu (seperti motivasi intrinsik dan sikap adaptif), dukungan organisasional dan HRM, penggunaan teknologi digital seperti Enterprise Social Media (ESM), serta konteks krisis yang mendorong fleksibilitas kerja. Kajian ini juga menyoroti bahwa employee agility tidak hanya menjadi hasil dari intervensi organisasi, tetapi juga bertindak sebagai mediator penting dalam efektivitas pelatihan dan adaptasi organisasi. Implikasi praktis mencakup perlunya investasi dalam kompetensi digital, pengelolaan stres digital, serta integrasi pembelajaran berbasis kerja. Selain itu, kajian ini merekomendasikan arah penelitian masa depan yang lebih luas dengan pendekatan multilevel, longitudinal, dan integratif antar-disiplin. Temuan ini diharapkan dapat menjadi rujukan strategis bagi pengembangan kebijakan SDM yang responsif dan berkelanjutan.

This is an open access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.



*Corresponding Author:

Selviana Miftahul Azizah

Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya, Indonesia

Email: 3230022105@student.unusa.ac.id

1. PENDAHULUAN

Di tengah turbulensi pasar global dan percepatan inovasi, kemampuan beradaptasi telah menjadi fundamental bagi keberlangsungan setiap entitas bisnis. Fenomena ini tidak hanya menuntut adaptasi pada level korporasi, tetapi juga secara fundamental mengubah ekspektasi terhadap individu-individu dalam organisasi. Ketidakstabilan dalam dunia bisnis saat ini menjadi tantangan besar bagi keberlangsungan perusahaan. Persaingan yang semakin sengit mendorong organisasi untuk lebih fokus pada kemampuan praktis dan kecakapan adaptif karyawannya (S. Panda, 2025). Dalam konteks tersebut karyawan dianggap sebagai aset strategis, organisasi akan mampu beradaptasi dengan lingkungan yang kompetitif serta dinamis jika memiliki tenaga kerja yang tangkas (Naim et al., 2024).

Konsep employee agility (kelincahan karyawan) muncul sebagai kemampuan krusial dalam organisasi modern. Employee agility merujuk pada kemampuan individu dalam menyesuaikan diri secara cepat dan tepat saat menghadapi perubahan atau situasi kerja yang terus berubah (Pitafi, 2025). Karyawan yang memiliki kelincahan akan mampu dalam menghadapi dinamika eksternal, tetapi juga menjadi katalis dalam proses inovasi dan perbaikan di dalam suatu organisasi. Mereka memiliki kapasitas untuk menjembatani celah antara perencanaan strategis dan implementasi melalui pendekatan yang adaptif. Meskipun demikian, employee agility menjadi persoalan yang semakin sering dikaji pendekatan dalam mendefinisikan, mengukur, dan menjelaskan faktor faktor yang mempengaruhi masih sangat beragam (Lai et al., 2021). Fokus penelitian cenderung terbatas pada sektor atau wilayah tertentu, sehingga belum memberikan pemahaman yang menyeluruh tentang dinamika agility di berbagai jenis organisasi (P. Panda & Singh, 2024).

Di tengah perubahan paradigma kerja akibat disrupsi teknologi, pandemi global, dan transformasi digital organisasi, tuntutan terhadap tenaga kerja yang lincah semakin meningkat. Employee agility tidak lagi sekadar menjadi keunggulan kompetitif, tetapi telah menjadi prasyarat fungsional dalam menjaga kelangsungan operasional, terutama dalam sistem kerja hybrid, struktur organisasi datar, dan lingkungan kerja berbasis proyek. Karakteristik kerja modern yang bersifat tidak rutin, multidisipliner, dan dinamis menuntut individu untuk menunjukkan kemampuan beradaptasi secara real-time, mengambil inisiatif, dan belajar secara mandiri. Dalam konteks ini, pemahaman tentang employee agility perlu diperluas dari sekadar atribut perilaku menjadi kapasitas strategis yang dipengaruhi oleh desain organisasi, dukungan teknologi, serta pola hubungan sosial di tempat kerja. Beberapa studi mutakhir mulai menyoroti bagaimana teknologi kolaboratif seperti Enterprise Social Media (ESM) berkontribusi dalam membentuk kelincahan karyawan, baik melalui mediasi keterlibatan kerja maupun visibilitas komunikasi (Bao et al., 2024).

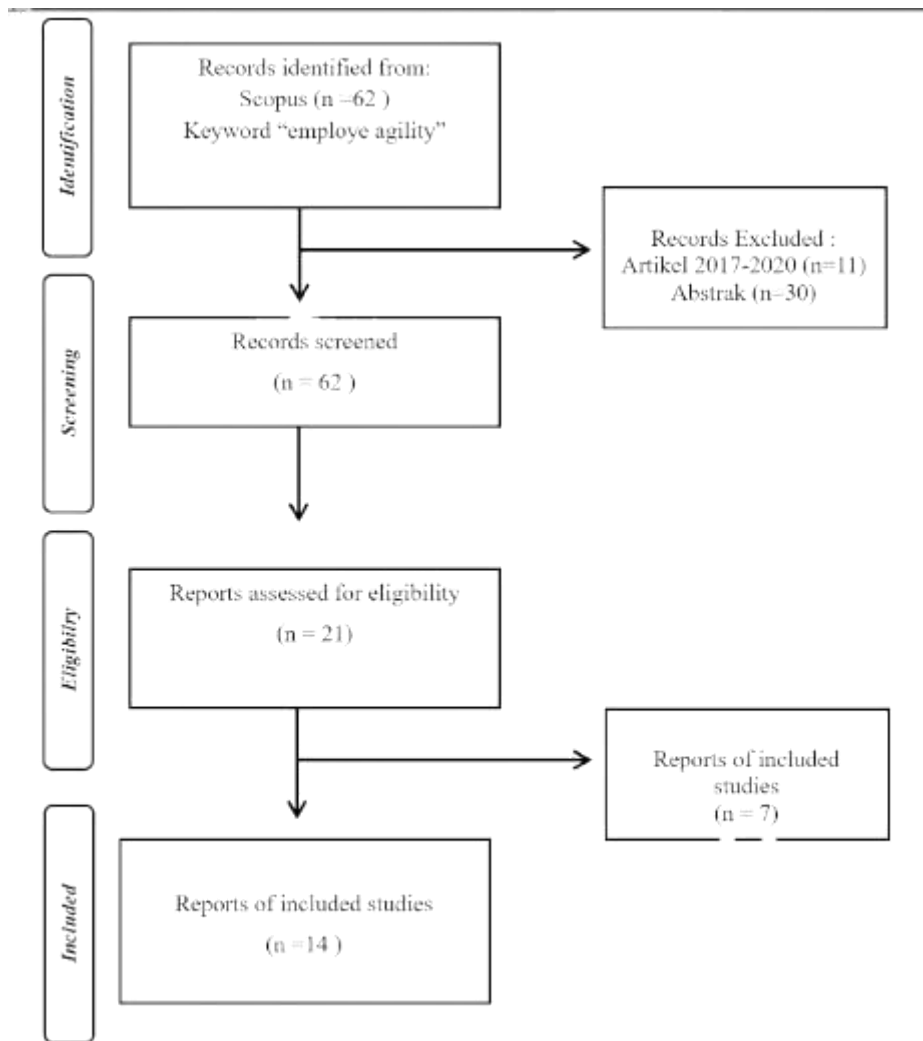
Di sisi lain, pendekatan psikologis seperti self-determination theory memberikan fondasi teoritis yang kuat dalam menjelaskan motivasi intrinsik yang mendasari agility individu (Sun et al., 2025). Namun demikian, keberagaman pendekatan konseptual, keterbatasan konteks empiris yang hanya terfokus pada sektor digital atau negara tertentu, serta kurangnya sintesis lintas studi menjadi tantangan bagi akademisi dan praktisi dalam memahami bagaimana employee agility terbentuk dan dikelola secara efektif. Oleh karena itu, kajian literatur sistematis ini menjadi relevan untuk merumuskan kembali peta faktor-faktor penentu agility serta menyusun arah kebijakan dan riset yang lebih kontekstual dan berbasis bukti.

Tujuan dari artikel ini ialah untuk memetakan perkembangan konsep employee agility dalam organisasi melalui kajian literatur sistematis atas penelitian yang terbit di tahun 2021-2025. Rentang tahun di batasi karena fokus pada evolusi pasca disrupsi global. Systematic literature review ini menjawab dua pertanyaan: (1) Faktor-faktor apa saja yang memengaruhi employee agility menurut literatur terbaru (2021-2025)? (2) Bagaimana temuan ini dapat diaplikasikan dalam pengembangan kebijakan SDM dan agenda penelitian masa depan?. Hasil kajian literatur diharapkan memberikan sintesis komprehensif tentang faktor faktor kunci employee agility sekaligus merumuskan peluang penelitian selanjutnya dan praktik manajemen organisasi.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) sebagai pendekatan utama dalam mengkaji dan mengumpulkan secara menyeluruh berbagai literatur yang relevan dengan Employee Agility dalam lingkup manajemen sumber daya manusia. Pemilihan metode ini didasarkan pada kemampuannya dalam memberikan gambaran menyeluruh mengenai perkembangan isu, tren dominan, serta kekosongan riset yang masih terbuka di bidang tersebut. Tahapan awal dalam studi ini dimulai dengan melakukan penelusuran di database Scopus. Dalam tahap ini digunakan kata kunci “employee agility”. Setelah literatur terkumpul, dilakukan proses penyaringan secara bertahap. Dimulai dari proses duplikasi dan peninjauan abstrak untuk menilai kesesuaian awal, hingga pembacaan secara menyeluruh terhadap isi artikel guna memastikan bahwa hanya literatur yang relevan dan berkualitas yang dianalisis lebih dalam, penulis menetapkan bahwa hanya artikel yang diterbitkan dalam rentang waktu 2021 sampai 2025 yang relevan dengan variabel dan berada dalam ranah manajemen sumber daya manusia yang dapat dimasukkan dalam proses analisis.

Dari artikel terpilih, data kemudian di ekstraksi menggunakan format yang mencakup aspek seperti variabel, tujuan penelitian, metode penelitian, hasil penelitian. Hasil ekstraksi ini kemudian di analisis secara tematik untuk mengidentifikasi pola – pola penting, hubungan antar konsep, serta kemungkinan arah riset yang dapat dikembangkan lebih lanjut dimasa mendatang.



3. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Setelah melakukan telaah secara sistematis terhadap sejumlah studi yang diterbitkan dalam rentang tahun 2021 hingga 2025, diperoleh berbagai temuan yang menunjukkan bahwa employee agility merupakan konsep yang dipengaruhi oleh beragam faktor lintas level. Kajian ini mengungkap bahwa kelincahan karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik individual, melainkan juga oleh faktor struktural dalam organisasi, peran teknologi digital, serta dinamika lingkungan eksternal.

Berbagai penelitian yang dianalisis memperlihatkan bahwa employee agility berkembang dalam konteks sosial dan teknologi yang terus berubah, serta sangat dipengaruhi oleh pendekatan manajerial dan kebijakan sumber daya manusia yang diterapkan organisasi. Pola-pola konseptual yang ditemukan dari hasil analisis tematik menunjukkan adanya hubungan yang erat antara kelincahan individu dengan proses pembelajaran berkelanjutan, keterlibatan kerja, serta ekosistem digital yang mendukung kolaborasi dan pertukaran pengetahuan.

Untuk memberikan gambaran yang lebih mendalam dan sistematis, hasil kajian ini disajikan berdasarkan dua fokus utama yang telah dirumuskan dalam pertanyaan penelitian. Bagian pertama membahas faktor-faktor yang memengaruhi terbentuknya employee agility, sedangkan bagian kedua mengeksplorasi implikasi temuan terhadap praktik pengelolaan sumber daya manusia dan arah pengembangan riset di masa mendatang.

QR 1 : FAKTOR FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EMPLOYEE AGILITY

3.1 Faktor Psikologi Individu

Faktor psikologi individu merupakan komponen fundamental dalam pengembangan employee agility. Kelincahan karyawan bukan hanya ditentukan oleh kondisi eksternal atau struktur organisasi,

tetapi juga sangat dipengaruhi oleh karakteristik dan kekuatan internal individu. Employee agility sangat dipengaruhi oleh terpenuhinya tiga kebutuhan psikologis dasar: otonomi, relasi sosial (relatedness), dan kompetensi, sebagaimana dijelaskan melalui pendekatan Self-Determination Theory (SDT). Kebutuhan tersebut dapat terpenuhi melalui pemanfaatan Enterprise Social Media (ESM), yang pada akhirnya mendorong individu untuk lebih tangkas dalam menghadapi perubahan. Motivasi intrinsik yang muncul dari lingkungan kerja yang mendukung kebebasan berekspresi, rasa keterhubungan, dan pengakuan terhadap kompetensi menjadi penguat utama bagi kelincahan karyawan (Sun et al., 2025).

Selain itu, employee agility juga berkaitan erat dengan pola pikir belajar (learning mindset) dan keberanian untuk keluar dari zona nyaman. Karyawan yang agile umumnya memiliki growth orientation, yaitu keyakinan bahwa kemampuan dan kecakapan dapat terus dikembangkan melalui usaha dan pembelajaran. Orientasi ini mendorong individu untuk aktif mencari pengalaman baru, menerima umpan balik secara terbuka, dan merespons perubahan sebagai peluang pertumbuhan, bukan ancaman (Srigouri & Muduli, 2024a).

Sikap mental seperti rasa ingin tahu, ketekunan, serta toleransi terhadap ambiguitas juga merupakan indikator penting dari agility psikologis. Individu yang memiliki agile mindset tidak hanya cepat dalam mengambil keputusan, tetapi juga mampu mempertimbangkan berbagai perspektif, beradaptasi terhadap informasi yang tidak lengkap, dan tetap tenang dalam kondisi ketidakpastian. Dalam banyak kasus, agility semacam ini menjadi penentu keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugas yang kompleks, multidimensi, dan berbasis kolaborasi lintas fungsi. Lebih lanjut, kompetensi psikologis seperti self-efficacy—yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas—menjadi prediktor penting dari perilaku agile. Semakin tinggi tingkat self-efficacy, semakin besar kemungkinan individu untuk bersikap proaktif, mengambil inisiatif, dan menghadapi tantangan tanpa menghindar. Hal ini menunjukkan bahwa pembangunan employee agility sebaiknya tidak hanya difokuskan pada pelatihan teknis, tetapi juga pada penguatan dimensi psikologis yang mendorong kepercayaan diri dan kematangan emosional karyawan (Lai et al., 2021).

3.2 Pengaruh Organisasional dan Dukungan HRM

Dukungan dari organisasi dan sistem manajemen sumber daya manusia (HRM) merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi pembentukan employee agility. Agility bukanlah semata-mata hasil dari kualitas individu, tetapi juga merupakan konsekuensi dari konteks kerja yang dibentuk oleh kebijakan, budaya, dan infrastruktur organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa toleransi terhadap dinamika eksternal dan kemampuan beradaptasi berkontribusi secara langsung terhadap produktivitas dan keterlibatan kerja. Dampak positif tersebut diperkuat oleh dukungan organisasi seperti pelatihan, komunikasi yang terbuka, dan kepemimpinan partisipatif (Heidt et al., 2023).

Karakteristik kerja yang agile—seperti kebebasan pengambilan keputusan, kerja lintas fungsi, orientasi hasil, serta struktur kerja yang adaptif—berkontribusi langsung pada peningkatan keterlibatan kerja (work engagement) dan kepuasan karyawan. Organisasi yang berhasil mengimplementasikan prinsip-prinsip kerja agile biasanya ditandai oleh sistem HRM yang partisipatif dan inklusif. HRM dalam hal ini tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menjadi fasilitator perubahan, pelatihan, dan pengembangan kapasitas karyawan. Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan bentuk dukungan HRM yang paling nyata dalam memperkuat agility. Program pelatihan yang dirancang secara kontekstual, berbasis tantangan aktual di tempat kerja, akan memberikan ruang bagi karyawan untuk membangun ketangguhan dan kesiapan dalam menghadapi situasi kerja yang berubah dengan cepat. Intervensi seperti work-based learning (WBL), pelatihan lintas fungsi, dan coaching berbasis kinerja menjadi instrumen penting dalam menanamkan nilai-nilai agility dalam praktik sehari-hari (Hanu et al., 2023).

Selain pelatihan, gaya kepemimpinan partisipatif juga berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi agility. Kepemimpinan yang terbuka terhadap masukan, mendukung eksperimen, dan mendorong pengambilan keputusan mandiri akan memperkuat rasa kepemilikan dan tanggung jawab karyawan terhadap hasil kerja. Dalam organisasi seperti ini, karyawan merasa didukung secara psikologis dan struktural untuk menghadapi tantangan dan mengambil inisiatif, dua atribut penting dari employee agility (Heidt et al., 2023).

Di sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di India, pengembangan SDM yang kokoh membentuk landasan kondusif untuk membangun tenaga kerja yang tangkas. Organisasi yang

mendukung pembelajaran dan inovasi cenderung lebih berhasil menciptakan tenaga kerja yang lincah dan siap menghadapi tantangan (Srigouri & Muduli, 2024a).

3.3 Enterprise Social Media (ESM) dan Teknologi Digital

Penggunaan ESM secara aktif dapat meningkatkan kelincahan karyawan melalui mediasi keterlibatan kerja (work en Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara organisasi beroperasi, berkomunikasi, dan beradaptasi terhadap perubahan. ESM menyediakan ruang untuk komunikasi terbuka, berbagi pengetahuan, dan keterlibatan emosional yang lebih tinggi di antara rekan kerja (Bao et al., 2024).

ESM memainkan peran strategis dalam membentuk employee agility melalui mekanisme mediasi work engagement. Ketika karyawan secara aktif terlibat dalam forum digital, grup diskusi internal, atau kanal komunikasi berbasis proyek, mereka memperoleh akses yang lebih cepat terhadap informasi, memperoleh dukungan sosial dari rekan kerja, dan merasa menjadi bagian dari proses organisasi secara lebih partisipatif. Hal ini pada akhirnya memperkuat kemampuan individu untuk merespons perubahan dengan cepat, memecahkan masalah secara kolaboratif, serta menyesuaikan diri terhadap prioritas kerja yang terus berubah (Bao et al., 2024).

Namun demikian, efektivitas ESM dalam membentuk agility sangat bergantung pada desain komunikasi dan manajemen informasinya. Studi menunjukkan bahwa interaktivitas ESM yang terlalu tinggi dapat menyebabkan information overload dan social overload, di mana karyawan merasa kewalahan oleh arus informasi yang berlebihan dan ekspektasi sosial yang terus-menerus. Jika tidak dikelola dengan baik, kondisi ini justru dapat menurunkan fokus kerja, meningkatkan stres digital, dan melemahkan ketangkasan dalam bertindak (Pitafi, Albishri, et al., 2025).

Dalam konteks ini, konsep communication visibility menjadi faktor moderasi penting yang menentukan apakah ESM berdampak positif atau negatif terhadap agility. Communication visibility mengacu pada sejauh mana informasi yang beredar di dalam organisasi dapat diakses, dipahami, dan digunakan secara fungsional oleh karyawan. Ketika visibilitas komunikasi tinggi, ESM dapat memperkuat kepercayaan, mempercepat koordinasi, dan memfasilitasi pembelajaran kolektif. Sebaliknya, visibilitas yang rendah dapat menimbulkan fragmentasi informasi dan memperbesar kesenjangan komunikasi antar bagian (Pitafi, Albishri, et al., 2025).

Dengan demikian, ESM dan teknologi digital berfungsi sebagai katalis penting dalam membentuk employee agility, asalkan penggunaannya dirancang secara strategis, dikelola secara etis, dan didukung oleh sistem komunikasi yang transparan. Organisasi perlu memandang ESM bukan hanya sebagai alat teknologi, tetapi sebagai bagian dari ekosistem pembelajaran dan kolaborasi yang mampu memperkuat ketangkasan sumber daya manusia dalam menjawab tantangan zaman.

3.4 Dinamika Lingkungan dan Konteks Krisis sebagai Penguat Employee Agility

Dalam konteks global yang ditandai dengan ketidakpastian, volatilitas, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA), lingkungan eksternal organisasi mengalami perubahan yang semakin cepat dan tidak terduga. Perubahan tersebut tidak hanya mencakup perkembangan teknologi dan transformasi pasar, tetapi juga kejadian-kejadian besar yang bersifat disruptif, seperti pandemi global, krisis geopolitik, perubahan iklim, serta guncangan ekonomi internasional. Situasi seperti ini menuntut organisasi dan individu di dalamnya untuk mengembangkan kemampuan adaptif dan responsif yang tinggi, atau yang dikenal sebagai employee agility (Heidt et al., 2023).

Konteks krisis secara spesifik telah diidentifikasi sebagai pemicu utama terbentuknya perilaku agile pada tingkat individu. Ketika struktur kerja berubah secara mendadak—misalnya dalam transisi ke sistem kerja jarak jauh—karyawan dituntut untuk mampu mengambil keputusan secara otonom, mengelola beban kerja secara mandiri, dan tetap menjaga produktivitas tanpa pengawasan langsung. Dalam situasi ini, individu dengan tingkat agility yang tinggi mampu menunjukkan fleksibilitas dalam menyesuaikan strategi kerja, berani mengambil inisiatif, dan tetap terhubung secara kolaboratif dengan tim, meskipun secara fisik terpisah (Heidt et al., 2023).

Krisis juga mempercepat proses digitalisasi dan adopsi teknologi baru dalam organisasi, yang pada gilirannya menuntut karyawan untuk menguasai alat digital secara cepat dan mengembangkan pola komunikasi yang lebih terbuka dan lintas fungsi. Dalam hal ini, agility menjadi semacam “mekanisme kelangsungan” yang memungkinkan individu bertahan dalam sistem kerja yang semakin berbasis pada kecepatan, konektivitas, dan pembelajaran berkelanjutan. Di sisi lain,

lingkungan eksternal yang tidak stabil juga berfungsi sebagai arena pengujian terhadap ketahanan psikologis (psychological resilience) dan kematangan profesional individu.

Karyawan yang memiliki agile mindset akan melihat perubahan sebagai tantangan dan peluang untuk tumbuh, bukan sebagai hambatan yang melemahkan (Sun et al., 2025).

Dari perspektif organisasi, krisis menjadi momen penting untuk menguji efektivitas sistem manajemen sumber daya manusia yang telah dibangun. Organisasi yang sebelumnya telah menanamkan budaya kerja fleksibel, komunikasi terbuka, dan proses pengambilan keputusan yang desentralistik, terbukti lebih siap menghadapi gangguan besar. Sebaliknya, organisasi yang bergantung pada struktur hierarkis yang kaku akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan kelangsungan operasional. Dalam konteks ini, agility bukan hanya berfungsi sebagai kompetensi individu, tetapi juga sebagai elemen strategis yang menentukan resiliensi organisasi secara keseluruhan (P. Panda & Singh, 2024). Dengan demikian, dinamika eksternal dan krisis bukan hanya menjadi tekanan yang mengancam stabilitas organisasi, melainkan juga dapat dimaknai sebagai katalisator transformasi budaya kerja, pola kepemimpinan, serta sistem pembelajaran dalam organisasi. Jika dikelola secara strategis, konteks krisis dapat digunakan untuk membentuk ekosistem kerja yang lebih adaptif, agile, dan tangguh secara berkelanjutan.

QR 2: BAGAIMANA TEMUAN INI DAPAT DIAPLIKASIKAN DALAM PENGEMBANGAN KEBIJAKAN SDM DAN AGENDA PENELITIAN MASA DEPAN?

Temuan yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya menunjukkan bahwa employee agility terbentuk melalui interaksi kompleks antara dimensi psikologis individu, dukungan organisasional, penggunaan teknologi digital seperti ESM, serta dinamika lingkungan kerja. Pemahaman yang lebih dalam terhadap faktor-faktor tersebut tidak hanya memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, tetapi juga memiliki implikasi langsung terhadap praktik kebijakan SDM yang diterapkan dalam organisasi. Oleh karena itu, bagian ini menguraikan bagaimana hasil temuan dari kajian literatur dapat digunakan untuk merancang kebijakan dan intervensi yang lebih adaptif, serta merumuskan arah dan prioritas dalam agenda penelitian ke depan yang berfokus pada penguatan agility dalam lingkungan organisasi yang dinamis dan penuh disruptsi.

A. Implikasi Terhadap Kebijakan Sumber Daya Manusia

Peningkatan Kompetensi Teknologi Informasi untuk Mendorong Agility

Kompetensi teknologi informasi (IT competency) terbukti meningkatkan task autonomy, yang pada akhirnya memperkuat employee agility. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu berinvestasi dalam pengembangan keterampilan digital karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka beradaptasi secara mandiri terhadap perubahan (Lai et al., 2021).

Penggunaan Enterprise Social Media (ESM) Sebagai Pendukung Adaptasi di Tengah Stres Kerja ESM dapat mereduksi efek negatif dari hindrance stressors dan memperkuat efek positif challenge stressors terhadap agility, terutama jika visibilitas komunikasi tinggi. Maka dari itu, organisasi perlu memastikan bahwa penggunaan ESM didukung oleh desain komunikasi yang transparan dan kolaboratif untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung adaptasi (Pitafi, 2025).

Pemanfaatan Karakteristik Tugas dan ESM Visibility untuk Meningkatkan Jejaring Sosial Produktif. Kompleksitas dan non-rutinitas tugas terbukti meningkatkan agility melalui pembentukan instrumental dan expressive ties, namun hanya jika ditunjang oleh visibilitas ESM. Hal ini mendorong HR untuk merancang pekerjaan yang menantang namun didukung oleh teknologi sosial yang memungkinkan konektivitas dan kolaborasi lintas fungsi (Zhu et al., 2021)

Mendorong Budaya Knowledge Sharing dan Mengelola Knowledge Hiding. Knowledge sharing secara langsung memperkuat agility, sedangkan knowledge hiding menghambatnya. ESM terbukti dapat memperkuat efek positif knowledge sharing terhadap agility. Organisasi harus mendorong budaya terbuka dan kolaboratif melalui kebijakan pengelolaan pengetahuan berbasis platform digital (Pitafi, Yaqub, et al., 2025).

Pengelolaan ESM-Related Strain dalam Penggunaan Teknologi Digital. Penggunaan ESM yang tidak dikelola dapat menyebabkan digital strain yang menurunkan kualitas komunikasi dan agility. Maka diperlukan kebijakan pengaturan waktu dan etika penggunaan ESM, serta pelatihan untuk menjaga digital wellbeing karyawan (Pitafi & Ren, 2021).

Integrasi Work-Based Learning (WBL) dalam Program Pelatihan. WBL terbukti meningkatkan

agility dan ambidexterity. Program pelatihan sebaiknya dirancang berbasis konteks kerja nyata, bukan hanya berbasis kelas, sehingga hasil pelatihan langsung berdampak pada kemampuan adaptasi karyawan di lapangan (Hanu et al., 2023).

Agility Sebagai Mediator Penting dalam Transfer Pelatihan. Employee agility terbukti menjadi jembatan antara performance coaching dan keberhasilan transfer pelatihan. Oleh karena itu, HR perlu menetapkan agility sebagai indikator keberhasilan pelatihan, bukan sekadar penguasaan materi teknis (Srigouri & Muduli, 2024b).

B. Implikasi Terhadap Agenda Penelitian Masa Depan

Perluasan Konteks Studi ke Sektor Non-Digital dan Negara Berkembang. Mayoritas studi saat ini berfokus pada perusahaan berbasis teknologi di Tiongkok dan India. Penelitian masa depan perlu mengkaji agility di sektor publik, UMKM, dan organisasi yang belum terdigitalisasi secara optimal. Eksplorasi Variabel Mediator dan Moderator Baru. Penelitian selanjutnya dapat memperluas penggunaan variabel seperti communication quality, ESM strain, task visibility, dan team dynamics untuk memahami lebih dalam bagaimana agility terbentuk.

Penggunaan Pendekatan Longitudinal dan Multilevel. Karena agility bersifat dinamis, studi ke depan sebaiknya menggunakan pendekatan longitudinal untuk menangkap proses perubahan, serta multilevel untuk melihat interaksi antara individu, tim, dan organisasi.

Integrasi Teori Interdisipliner dalam Studi Agility. Pengembangan model konseptual baru yang menggabungkan teori pembelajaran dewasa, teori komunikasi organisasi, dan literatur digital strain sangat penting untuk memahami kompleksitas agility di era digital.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kajian literatur sistematis ini menegaskan bahwa employee agility merupakan hasil dari interaksi kompleks antara faktor individual, dukungan organisasi, serta pemanfaatan teknologi digital yang tepat. Kelincahan karyawan terbentuk melalui terpenuhinya kebutuhan psikologis dasar, penguatan kompetensi melalui pelatihan berbasis kerja, serta lingkungan kerja yang mendorong keterbukaan informasi dan kolaborasi. Enterprise Social Media (ESM) terbukti berperan ganda—sebagai fasilitator keterlibatan kerja dan penyebaran pengetahuan, sekaligus sebagai potensi penyebab stres digital jika tidak dikelola dengan baik. Dalam konteks disrupsi dan kerja jarak jauh, employee agility juga menjadi kompetensi penentu keberhasilan organisasi mempertahankan kinerja. Implikasi strategisnya menekankan pentingnya perancangan kebijakan SDM yang adaptif terhadap tantangan teknologi dan kebutuhan pembelajaran berkelanjutan. Di sisi lain, agenda penelitian masa depan perlu memperluas fokus ke sektor-sektor non-digital dan negara berkembang, serta mengintegrasikan pendekatan teori lintas disiplin untuk mengungkap dinamika agility secara lebih komprehensif. Dengan demikian, employee agility bukan hanya menjadi tujuan, tetapi juga instrumen transformatif dalam menghadapi ketidakpastian dan percepatan perubahan di era digital.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Bao, Y., Zhu, Y., Kanwal, S., & Ullah, U. (2024). Integrating the ESM usage and work engagement for employee agility performance: based on regulatory focus theory. *BMC Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01833-3>
- Hanu, C., Amegbe, H., Yawson, M. D. T. A., & Mensah, P. (2023). Differential impact of work-based learning on employee agility, ambidexterity and proactive goal generation. *Journal of Workplace Learning*, 35(1), 92–111. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2022-0005>
- Heidt, L., Gauger, F., & Pfnür, A. (2023). Work from Home Success: Agile work characteristics and the Mediating Effect of supportive HRM. *Review of Managerial Science*, 17(6), 2139–2164. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00545-5>
- Lai, H., Pitafi, A. H., Hasany, N., & Islam, T. (2021). Enhancing Employee Agility Through Information Technology Competency: An Empirical Study of China. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211006687>
- Naim, M. F., Sahai, S., & Elembilassery, V. (2024). Does empowering leadership enhance employee agility? A serial mediation model. *Evidence-Based HRM*, 12(3), 666–682. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2022-0197>
- Panda, P., & Singh, P. (2024). Resilient and agile employees' pursuit of innovative performance and well-being: the role of job crafting. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2023-0450>
- Panda, S. (2025). The role of employee ambidexterity on employee agility: a moderation analysis with employee organizational tenure. *Evidence-Based HRM*, 13(1), 68–84.

<https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2023-0178>

- Pitafi, A. H. (2025). Enterprise social media as enablers of employees' agility: the impact of work stress and enterprise social media visibility. *Information Technology and People*, 38(3), 1230–1253. <https://doi.org/10.1108/ITP-10-2022-0791>
- Pitafi, A. H., Albishri, N., Chotia, V., Islam, N., & Sahore, N. (2025). Transforming agility performance in enterprise information management: the impact of ESM interactivity and communication visibility. *Journal of Enterprise Information Management*. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2025-0015>
- Pitafi, A. H., Yaqub, M. Z., Gupta, P., Alzeiby, E. A., & Fiano, F. (2025). Investigating the impact of work stress and knowledge transfer on employee agility performance: work-related ESM usage as a moderator. *Journal of Knowledge Management*, 29(5), 1561–1593. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2024-0520>
- Srigouri, V. V., & Muduli, A. (2024a). Performance coaching and training transfer in micro, small and medium enterprises of India: examining the mediating role of employee agility. *Journal of Management Development*, 43(4), 556–570. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2023-0360>
- Srigouri, V. V., & Muduli, A. (2024b). Training transfer in MSMEs of India: examining the role of performance coaching, HRD climate and employee agility. *Industrial and Commercial Training*, 56(4), 419–433. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2024-0043>
- Sun, Y., Mengyi, Z., & Jeyaraj, A. (2025). How enterprise social media affordances affect employee agility: a self-determination theory perspective. *Information Technology and People*, 38(1), 87–115. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2022-0306>
- Zhu, M., Sun, Y., Jeyaraj, A., & Hao, J. (2021). Impact of task characteristics on employee agility: the moderating effect of enterprise social media visibility. *Internet Research*, 31(3), 931–960. <https://doi.org/10.1108/INTR-07-2020-0409>