

PERAN PENGEMBANGAN TALENTA DIGITAL TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF KARYAWAN PT TELKOM INDONESIA (PERSERO) TBK

NADIRA ARIBAH FAUZIAH



**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University

Bogor Indonesia

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Peran Pengembangan Talenta Digital Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Mei 2026

Nadira Aribah Fauziah
H2501231056

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

RINGKASAN

NADIRA ARIBAH FAUZIAH. Peran Pengembangan Talenta Digital Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Dibimbing oleh ANGGRAINI SUKMAWATI dan BAGUS SARTONO.

Indonesia merupakan negara yang memiliki potensi besar untuk perkembangan ekonomi digital. Inovasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan ekonomi digital Indonesia. PT Telkom Indonesia merupakan perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia yang mendukung pengembangan inovasi dan talenta digital di Indonesia untuk menjadi lebih berkelanjutan. Saat ini, PT Telkom Indonesia sedang dihadapi oleh kurangnya talenta digital yang berkompetensi ICT global. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja inovatif karyawan PT Telkom Indonesia mampu membantu perusahaan dalam bersaing.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik responden talenta digital di PT Telkom Indonesia dan menganalisis pengaruh pengembangan talenta digital, kepemimpinan digital, kompetensi digital dan budaya digital terhadap perilaku kerja inovatif. Penelitian menggunakan jenis data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan data sekunder yang diperoleh dari dokumen yang sudah ada. Metode penarikan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 189 responden. Penelitian dilakukan pada seluruh unit entitas PT Telkom Indonesia yang meliputi entitas holding dan anak usaha.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis deskriptif dan analisis SEM PLS. Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui karakteristik talenta digital serta menilai perspektif talenta digital terhadap pengembangan talenta di perusahaan. Analisis SEM PLS dilakukan untuk melihat hubungan variabel pengembangan talenta digital, kepemimpinan digital, kompetensi digital dan budaya digital terhadap perilaku kerja inovatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan talenta digital tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif, melainkan sepenuhnya dimediasi oleh budaya digital, kepemimpinan digital, dan kompetensi digital. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan talenta digital belum cukup untuk menghasilkan perilaku kerja inovatif tanpa adanya dukungan ekosistem perusahaan yang kuat.

Hasil penelitian memberikan kontribusi teoritis dengan menegaskan bahwa upaya pengembangan talenta digital akan efektif ketika diintegrasikan dengan budaya digital yang mendukung kolaborasi, kepemimpinan digital yang transformatif, serta kompetensi digital yang relevan. Dengan demikian, penelitian ini menambah perspektif baru bahwa keberhasilan pengembangan talenta digital tidak dapat dilakukan secara reaktif, tetapi perlu diintegrasikan oleh faktor-faktor perusahaan yang secara bersamaan menciptakan kapabilitas inovasi talenta digital.

Kata kunci: Kepemimpinan, Perilaku kerja inovatif, SEM PLS, Talenta digital, Telekomunikasi.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

SUMMARY

NADIRA ARIBAH FAUZIAH. The Role of Digital Talent Development on Employees' Innovative Work Behavior at PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Supervised by ANGGRAINI SUKMAWATI and BAGUS SARTONO.

Indonesia is a country with substantial potential for the growth of its digital economy. Innovation serves as a crucial factor in accelerating the advancement of Indonesia's digital economy. PT Telkom Indonesia, the largest telecommunications company in the country, plays a central role in supporting innovation and digital talent development to ensure sustainable progress. At present, PT Telkom Indonesia is facing challenges due to the shortage of digital talents with globally competitive ICT competencies. Understanding the factors that influence the innovative work behavior of PT Telkom employees is essential to help the company maintain its competitiveness.

The objective of this study is to identify the characteristics of digital talent respondents at PT Telkom Indonesia and to analyze the influence of digital talent development, digital leadership, digital competency, and digital culture on innovative work behavior. The study employed both primary and secondary data. Primary data were collected through the distribution of questionnaires, while secondary data were obtained from existing documents. The sampling method used was purposive sampling, with a total of 189 respondents. The study was conducted across all entities within the PT Telkom Indonesia, including both the holding company and its subsidiaries.

Data analysis was carried out using descriptive analysis and Structural Equation Modeling–Partial Least Squares. Descriptive analysis was used to examine the characteristics of digital talents and to evaluate their perspectives on talent development within the company. Structural Equation Modeling–Partial Least Squares analysis was applied to assess the relationships between digital talent development, digital leadership, digital competency, digital culture, and innovative work behavior.

The findings indicate that digital talent development does not directly influence innovative work behavior; rather, its effect is fully mediated by digital culture, digital leadership, and digital competency. These results highlight that digital talent development alone is not sufficient to foster innovative work behavior without the support of a strong organizational ecosystem.

This study contributes theoretically by emphasizing that effective talent development efforts can only be achieved when integrated with an adaptive digital culture, transformative digital leadership, and adequate digital competencies. Therefore, this research provides a new perspective that the success of digital talent development cannot be pursued reactively but must instead be strategically integrated with organizational factors that collectively build the innovation capabilities of digital talents.

Keywords: Digital talent, Innovative work behavior, Leadership, SEM PLS, Telecommunication.



© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERAN PENGEMBANGAN TALENTA DIGITAL TERHADAP PERILAKU KERJA INOVATIF KARYAWAN PT TELKOM INDONESIA (PERSERO) TBK

NADIRA ARIBAH FAUZIAH

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister pada
Program Studi Ilmu Manajemen

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

**Tim Penguji pada Ujian Tesis:
Dr. Indra Refipal Sembiring, S.E., M.M.**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

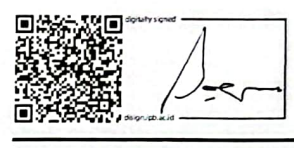
Judul Tesis : Peran Pengembangan Talenta Digital Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk
Nama : Nadira Aribah Fauziah
NIM : H2501231056

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M



Pembimbing 2:
Dr. Bagus Sartono, S.Si., M.Si



Diketahui oleh

Ketua Program Studi:
Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh, S. Ag., M. Pd.I.
NIP 197703122005011003



Dekan Fakultas Ekonomi dan Manajemen:
Prof. Dr. Irfan Syauqi Beik, S.P., M. Sc.Ec
NIP 197904222006041002



Tanggal Ujian:
31 Maret 2026

Tanggal Pengesahan: 19 MAY 2026

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanaahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian adalah Pengembangan Talenta Digital, dengan judul “Peran Pengembangan Talenta Digital Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk”.

Terima kasih penulis ucapkan kepada para seluruh pihak yang telah membantu dan mendukung penyelesaian karya ilmiah ini, yakni :

1. Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada para pembimbing tesis, Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M dan Dr. Bagus Sartono, S.Si., M.Si.
2. Bapak Dr. Indra Refipal Sembiring, S.E., M.M. selaku dosen penguji yang telah memberikan saran dan masukan untuk melengkapi substansi penulisan tesis.
3. Penulis menyampaikan penghargaan kepada Bapak Rifa Herdian sebagai narahubung perusahaan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk yang sudah banyak membantu dalam penelitian.
4. Penulis mengucapkan terima kasih yang terdalam kepada Ayah, Mamah, Kakak, dan Adik, serta seluruh keluarga yang senantiasa memberikan semangat, doa dan kasih sayangnya kepada penulis.
5. Teman seperjuangan program sinergi dan PSIM 2022 karena sudah mengisi dan membersamai perjalanan selama menempuh pendidikan S-2 di IPB.
6. Selain itu, penulis juga mengucapkan rasa syukur kepada sahabat-sahabat yang telah memberikan dukungan kepada penulis, sehingga penulisan Tesis dapat diselesaikan.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Mei 2026

Nadira Aribah Fauziah



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvi
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan	5
1.4 Manfaat	5
1.5 Ruang Lingkup	5
II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Talenta Digital	7
2.2 Talenta digital PT Telkom Indonesia	7
2.3 Pengembangan Talenta Digital (<i>Digital Talent Development</i>)	8
2.4 Kompetensi Digital (<i>Digital Competency</i>)	9
2.5 Budaya Digital (<i>Digital Culture</i>)	11
2.6 Kepemimpinan digital (<i>Digital Leadership</i>)	13
2.7 Perilaku kerja inovatif (<i>Innovative work behavior</i>)	15
2.8 Penelitian Terdahulu	16
2.9 Hipotesis Penelitian	18
III METODE	19
3.1 Kerangka Pemikiran	19
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian	20
3.3 Jenis dan Sumber Data	20
3.4 Metode penarikan sampel	21
3.5 Analisis data	21
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	25
4.1 Gambaran umum PT Telkom Indonesia	25
4.2 Karakteristik Responden	26
4.3 Hasil Analisis Deskriptif	27
4.4 Hasil analisis Structural Equation Modelling – Partial Least Square	33
4.5 Implikasi Manajerial	47
V SIMPULAN DAN SARAN	49
5.1 Simpulan	49
5.2 Saran	49
DAFTAR PUSTAKA	51
LAMPIRAN	59
RIWAYAT HIDUP	69

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah

 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR TABEL

1	Penelitian terdahulu	16
2	Bobot nilai skala likert	21
3	Variabel operasional penelitian	23
4	Karakteristik responden	26
5	Hasil analisis AVE	35
6	Hasil <i>cross loading</i> setiap indikator	35
7	Hasil analisis HTMT Matrix	37
8	Hasil analisis Reliabilitas	37
9	Hasil analisis R-Square	38
10	Hasil Analisis <i>Path coefficient</i>	39

DAFTAR GAMBAR

1.	Prediksi jumlah pengguna internet di Indonesia	1
2.	Digital skill matrix	8
3.	Hipotesis penelitian	18
4.	Kerangka pemikiran	19
5.	Hasil analisis deskriptif <i>variable digital talent development</i>	28
6.	Hasil analisis deskriptif <i>variable digital leadership</i>	29
7.	Hasil analisis deskriptif <i>variable digital competency</i>	30
8.	Hasil analisis deskriptif <i>variable digital culture</i>	31
9.	Hasil analisis deskriptif <i>variable innovative work behavior</i>	32
10.	Model perhitungan awal <i>Loading factor</i>	33
11.	Hasil akhir model dan <i>outer loading</i>	34
12.	Hasil <i>Boostrapping model</i>	39
13.	Implikasi manajerial	48