



Implementasi Digital Leadership Terhadap Employee Agility Melalui Learning Organization Pada Perusahaan Berbasis Teknologi

Sri Wulandari¹, Rachmat Pramukty²

^{1,2}Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jl. Raya Perjuangan No. 81. Kota Bekasi, Jawa Barat, Indonesia.

Email: rachmat.pramukty@dsn.ubharajaya.ac.id²

Article History

Received: 10-05-2024

Revision: 10-06-2024

Accepted: 24-06-2024

Published: 29-06-2024

Abstract Digital transformation requires technology-based companies to develop employees who can respond to change rapidly, flexibly, and proactively. This study aims to examine the effect of Digital Leadership on Employee Agility by positioning Learning Organization as a mediating variable. A quantitative approach with an explanatory and cross-sectional research design was employed. In this research simulation, data were obtained from 34 respondents employees of technology-based companies and selected through purposive sampling. The data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares with SmartPLS 4, covering measurement model evaluation, structural model assessment, hypothesis testing, and mediation analysis. The simulation results indicate that Digital Leadership has a positive and significant effect on both Learning Organization and Employee Agility. Learning Organization also has a positive and significant effect on Employee Agility. Furthermore, Learning Organization partially mediates the relationship between Digital Leadership and Employee Agility. These findings suggest that digital leadership enhances employee agility not only through direct managerial influence but also by establishing an organizational environment that supports continuous learning, knowledge sharing, team learning, empowerment, and a shared vision. Technology-based companies should therefore integrate digital leadership development with organizational learning systems to strengthen employees' adaptability, flexibility, learning capability, resilience, and responsiveness. This integrated approach may help organizations build a more agile workforce and respond effectively to rapid technological and business changes.

Keywords: Digital Leadership, Employee Agility, Learning Organization, Technology

Abstrak. Transformasi digital menuntut perusahaan berbasis teknologi memiliki karyawan yang mampu beradaptasi secara cepat, fleksibel, dan proaktif terhadap perubahan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Digital Leadership terhadap Employee Agility dengan Learning Organization sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research dan pengumpulan data secara cross-sectional. Dalam penelitian, data diperoleh dari 34 responden sebagai karyawan perusahaan berbasis teknologi dan dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling Partial Least Squares dengan bantuan SmartPLS 4 melalui evaluasi model pengukuran, model struktural, pengujian hipotesis, dan analisis mediasi. Hasil menunjukkan bahwa Digital Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Learning Organization dan Employee Agility. Learning Organization juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Agility. Selain itu, Learning Organization terbukti memediasi secara parsial hubungan antara Digital Leadership dan Employee Agility. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan digital tidak hanya meningkatkan kelincahan karyawan secara langsung, tetapi juga melalui pembentukan budaya pembelajaran berkelanjutan, berbagi pengetahuan, pembelajaran tim, pemberdayaan, dan visi bersama. Perusahaan berbasis teknologi perlu mengintegrasikan pengembangan kompetensi pemimpin digital dengan sistem pembelajaran organisasi agar kemampuan adaptasi, fleksibilitas, dan responsivitas karyawan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Digital, Kelincahan Karyawan, Organisasi Pembelajar, dan Perusahaan Berbasis Teknologi..

How to Cite: Pramukty, R & Wulandari, S. (2025). *IMPLEMENTASI DIGITAL LEADERSHIP TERHADAP EMPLOYEE AGILITY MELALUI LEARNING ORGANIZATION PADA PERUSAHAAN BERBASIS TEKNOLOGI*: Journal of Integrated Business, Management, and Accounting Research,2 (1), 139-163

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital yang sangat pesat telah mengubah cara organisasi menjalankan proses bisnis, menciptakan nilai, serta membangun keunggulan kompetitif. Transformasi digital tidak lagi hanya dipandang sebagai implementasi teknologi informasi, tetapi telah menjadi strategi organisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional, inovasi, dan daya saing. Perusahaan berbasis teknologi menghadapi perubahan yang sangat cepat akibat kemajuan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), komputasi awan (*Cloud Computing*), analitik data (*Big Data Analytics*), *Internet of Things* (IoT), serta otomatisasi proses bisnis. Kondisi tersebut menuntut organisasi memiliki sumber daya manusia yang mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan dan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan (Verhoef et al., 2021; Vial, 2021).

Transformasi digital telah mengubah karakteristik kepemimpinan organisasi. Pemimpin tidak lagi hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai agen perubahan (*change agent*) yang mampu mengintegrasikan teknologi digital dengan strategi bisnis serta membangun budaya organisasi yang inovatif. Konsep *Digital Leadership* muncul sebagai bentuk kepemimpinan yang mengombinasikan kemampuan teknologi, kepemimpinan strategis, komunikasi digital, pengambilan keputusan berbasis data, serta kemampuan mengelola perubahan secara berkelanjutan. *Digital leadership* menjadi faktor penting dalam menciptakan organisasi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi dan dinamika pasar yang semakin kompleks (Zeike et al., 2019; Cortellazzo et al., 2019).

Pada perusahaan berbasis teknologi, *digital leadership* memiliki peran yang sangat strategis karena sebagian besar aktivitas organisasi bergantung pada pemanfaatan teknologi digital. Pemimpin dituntut mampu membangun visi digital, mendorong inovasi, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. Selain itu, digital leader harus mampu mengembangkan kompetensi digital karyawan agar mereka mampu menghadapi perubahan teknologi yang berlangsung secara cepat. Dengan demikian, kepemimpinan digital tidak hanya memengaruhi kinerja organisasi, tetapi juga membentuk perilaku dan kemampuan adaptasi karyawan.

Salah satu kemampuan yang sangat dibutuhkan dalam era transformasi digital adalah *Employee Agility*. *Employee agility* merupakan kemampuan individu untuk beradaptasi secara cepat terhadap perubahan, belajar dari pengalaman baru, bekerja secara fleksibel, serta merespons tantangan organisasi secara proaktif. Karyawan yang memiliki tingkat agility tinggi mampu memanfaatkan perubahan

sebagai peluang untuk berinovasi, sehingga memberikan kontribusi terhadap peningkatan daya saing organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, *employee agility* menjadi salah satu kompetensi utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian (Muduli, 2017).

Employee agility tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga mencerminkan kesiapan psikologis dan perilaku karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Karyawan yang *agile* mampu mempelajari teknologi baru, beradaptasi dengan model kerja digital, menyelesaikan masalah secara kreatif, serta bekerja secara kolaboratif lintas fungsi. Oleh karena itu, perusahaan berbasis teknologi membutuhkan strategi yang mampu membangun *employee agility* secara berkelanjutan agar tetap mampu bersaing di era ekonomi digital.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *Digital Leadership* berpengaruh positif terhadap peningkatan kemampuan adaptasi karyawan. Pemimpin yang mampu memanfaatkan teknologi digital, memberikan visi yang jelas, serta mendorong inovasi akan meningkatkan motivasi karyawan untuk terus belajar dan mengembangkan kompetensi baru. Namun demikian, pengaruh *digital leadership* terhadap *employee agility* tidak selalu terjadi secara langsung. Dalam praktiknya, kepemimpinan digital terlebih dahulu membentuk lingkungan organisasi yang mendukung pembelajaran sebelum akhirnya meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan.

Salah satu konsep yang menjelaskan mekanisme tersebut adalah *Learning Organization*. *Learning organization* merupakan organisasi yang secara sistematis menciptakan, memperoleh, membagikan, dan menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan kemampuan individu maupun organisasi dalam menghadapi perubahan. Organisasi pembelajar mendorong budaya belajar berkelanjutan, kolaborasi, inovasi, serta pertukaran pengetahuan antarkaryawan. Dalam perusahaan berbasis teknologi, *learning organization* menjadi fondasi penting dalam mempercepat transformasi digital karena teknologi selalu berkembang dan membutuhkan pembelajaran yang berkelanjutan (Senge, 2006).

Learning organization memungkinkan organisasi membangun budaya belajar yang tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi dalam menciptakan inovasi. Melalui pelatihan, berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), pembelajaran berbasis pengalaman, serta kolaborasi lintas divisi, organisasi mampu meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan teknologi. Dengan demikian, *learning organization* berpotensi menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh *digital leadership* terhadap *employee agility*.

Hubungan antara *Digital Leadership* dan *Learning Organization* dapat dijelaskan melalui *Transformational Leadership Theory*, yang menyatakan bahwa pemimpin mampu menginspirasi anggota organisasi untuk terus belajar, berinovasi, dan berkembang sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan. Di sisi lain, *Dynamic Capability Theory* menjelaskan bahwa organisasi memerlukan

kemampuan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang sumber daya secara berkelanjutan agar mampu merespons perubahan lingkungan bisnis. *Digital leadership* dan *learning organization* merupakan dua elemen penting dalam membangun kapabilitas dinamis tersebut sehingga organisasi mampu meningkatkan *employee agility* secara berkelanjutan.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji hubungan antara *digital leadership*, *learning organization*, maupun *employee agility*, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian (*research gap*). Sebagian besar penelitian hanya menguji pengaruh langsung *digital leadership* terhadap kinerja organisasi atau inovasi, sedangkan penelitian yang mengintegrasikan *Learning Organization* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Digital Leadership* dan *Employee Agility* masih relatif terbatas. Selain itu, sebagian besar penelitian dilakukan pada perusahaan konvensional sehingga masih diperlukan penelitian pada perusahaan berbasis teknologi yang memiliki karakteristik lingkungan kerja yang lebih dinamis dan kompleks.

Selain *research gap*, terdapat pula *empirical gap*. Banyak perusahaan berbasis teknologi telah menginvestasikan sumber daya yang besar untuk pengembangan teknologi digital, namun belum memperoleh peningkatan kemampuan adaptasi karyawan secara optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak cukup hanya melalui investasi teknologi, tetapi memerlukan kepemimpinan digital yang mampu membangun budaya belajar berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian mengenai peran *learning organization* sebagai mediator menjadi penting untuk menjelaskan mekanisme bagaimana *digital leadership* mampu meningkatkan *employee agility*.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi perusahaan berbasis teknologi dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia. Organisasi perlu memperkuat kompetensi digital para pemimpin, membangun budaya belajar yang berkesinambungan, memperluas program pelatihan digital, mendorong *knowledge sharing*, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi. Strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan sehingga organisasi lebih siap menghadapi perubahan teknologi yang berlangsung sangat cepat.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Employee Agility* melalui *Learning Organization* sebagai variabel mediasi pada perusahaan berbasis teknologi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori kepemimpinan digital, organisasi pembelajar, dan *agility* karyawan, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam membangun sumber daya manusia yang adaptif, inovatif, dan mampu mendukung keberhasilan transformasi digital. Penelitian ini juga menawarkan kebaruan dengan menguji mekanisme mediasi *Learning Organization* dalam hubungan antara *Digital*

Leadership dan *Employee Agility* pada konteks perusahaan berbasis teknologi di Indonesia, sehingga diharapkan dapat memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dan transformasi digital.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *explanatory research*, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara *Digital Leadership* sebagai variabel independen, *Learning Organization* sebagai variabel mediasi, dan *Employee Agility* sebagai variabel dependen. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menguji hipotesis secara empiris berdasarkan data numerik serta menjelaskan hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4, yang dinilai sesuai untuk penelitian prediktif, model mediasi, serta pengembangan teori dalam bidang manajemen sumber daya manusia (Hair et al., 2022).

Desain Penelitian

Penelitian menggunakan desain cross-sectional, yaitu pengumpulan data dilakukan satu kali pada periode tertentu melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Desain ini dipilih karena efektif untuk mengidentifikasi hubungan antarvariabel pada kondisi aktual organisasi tanpa melakukan observasi dalam jangka panjang.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan perusahaan berbasis teknologi di Indonesia, seperti perusahaan pengembang perangkat lunak (*software*), perusahaan digital (*startup*), perusahaan *e-commerce*, perusahaan fintech, perusahaan telekomunikasi, dan perusahaan teknologi informasi.

Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, dengan kriteria sebagai berikut:

1. Berstatus sebagai karyawan tetap.
2. Memiliki masa kerja minimal 1 tahun.
3. Terlibat dalam penggunaan teknologi digital dalam aktivitas pekerjaan.
4. Bersedia menjadi responden penelitian.

Jumlah sampel mengacu pada rekomendasi Hair et al. (2022), yaitu minimal 10 kali jumlah indikator penelitian atau minimal 40 responden agar model SEM-PLS menghasilkan estimasi yang stabil. Oleh karena itu, penelitian ini menargetkan 30-40 responden.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian menggunakan dua jenis data, yaitu:

1. Data Primer

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung maupun secara daring menggunakan *Google Form* kepada responden.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari jurnal internasional bereputasi, buku ilmiah, laporan perusahaan, laporan industri teknologi, dan dokumen lain yang berkaitan dengan *Digital Leadership*, *Learning Organization*, dan *Employee Agility*.

Teknik Pengumpulan Data

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup menggunakan Skala Likert lima poin, yaitu:

Skor	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Seluruh indikator penelitian diadaptasi dari instrumen yang telah memiliki validitas dan reliabilitas tinggi pada penelitian terdahulu.

Definisi Operasional Variabel

A. *Digital Leadership* (X)

Digital Leadership adalah kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mengarahkan organisasi, mendorong inovasi, membangun budaya digital, serta memimpin transformasi organisasi.

Indikator

1. *Digital Vision*
2. *Digital Competency*
3. *Innovation Orientation*
4. *Digital Communication*
5. *Technology Empowerment*
6. *Digital Decision Making*

B. *Learning Organization* (Z)

Learning Organization adalah kemampuan organisasi dalam menciptakan budaya belajar berkelanjutan melalui pengembangan individu, berbagi pengetahuan, pembelajaran tim, dan inovasi.

Indikator

1. *Continuous Learning*
2. *Knowledge Sharing*
3. *Team Learning*
4. *Empowerment*
5. *Systems Thinking*
6. *Shared Vision*
7. *Inquiry and Dialogue*

C. *Employee Agility* (Y)

Employee Agility adalah kemampuan karyawan untuk beradaptasi secara cepat terhadap perubahan, belajar secara berkelanjutan, bersikap fleksibel, serta merespons tantangan organisasi secara proaktif.

Indikator

1. *Adaptability*
2. *Flexibility*
3. *Proactiveness*
4. *Learning Agility*
5. *Resilience*
6. *Responsiveness*

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS 4 melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*).

A. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden berdasarkan:

1. Jenis kelamin
2. Usia
3. Pendidikan
4. Masa kerja
5. Jabatan
6. Lama bekerja

Selain itu, analisis ini memberikan gambaran mengenai distribusi jawaban responden terhadap setiap indikator penelitian.

B. Evaluasi Outer Model

Outer model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian.

Pengujian meliputi:

1. Validitas Konvergen
2. Loading Factor $\geq 0,70$
3. AVE $\geq 0,50$
4. Reliabilitas
5. Composite Reliability $\geq 0,70$
6. Cronbach Alpha $\geq 0,70$
7. Validitas Diskriminan
8. Fornell-Larcker Criterion
9. HTMT Ratio $< 0,90$

C. Evaluasi Inner Model

Model struktural dievaluasi menggunakan:

1. R^2 (Coefficient of Determination)
2. Effect Size (f^2)
3. Predictive Relevance (Q^2)
4. Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) $< 0,08$

Selain itu dilakukan pengujian *Path Coefficient* untuk mengetahui besarnya pengaruh antarvariabel.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode Bootstrapping dengan 5.000 subsampel.

Hipotesis diterima apabila memenuhi kriteria:

$$t\text{-statistic} > 1,96$$

$$p\text{-value} < 0,05$$

Hipotesis yang diuji meliputi:

H1: *Digital Leadership* berpengaruh positif terhadap *Learning Organization*.

H2: *Learning Organization* berpengaruh positif terhadap *Employee Agility*.

H3: *Digital Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Agility*.

H4: *Learning Organization* memediasi pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Employee Agility*.

Uji Mediasi

Pengujian mediasi dilakukan menggunakan *Indirect Effect* pada SmartPLS 4.

Kriteria pengujian:

p-value < 0,05

Confidence Interval tidak melewati angka nol

Jenis mediasi ditentukan berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung, sehingga dapat dikategorikan sebagai:

Full Mediation, apabila pengaruh langsung menjadi tidak signifikan setelah memasukkan variabel mediasi.

Partial Mediation, apabila pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan.

Model Penelitian

Model konseptual penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:

Digital Leadership (X) → *Learning Organization* (Z) → *Employee Agility* (Y)

Selain itu, penelitian juga menguji hubungan langsung:

Digital Leadership (X) → *Employee Agility* (Y)

sehingga dapat diketahui apakah *Learning Organization* berperan sebagai mediator penuh (*full mediation*) atau mediator parsial (*partial mediation*) dalam hubungan antara *Digital Leadership* dan *Employee Agility*.

DISKUSI

Penelitian melibatkan 34 responden sebagai karyawan tetap pada perusahaan. Pemilihan responden mengikuti kriteria *purposive sampling* dalam rancangan penelitian, yaitu memiliki masa kerja minimal satu tahun, terlibat dalam penggunaan teknologi digital pada aktivitas pekerjaan, dan bersedia mengisi kuesioner. Karakteristik responden digambarkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, jabatan, dan bidang perusahaan.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	20	58,8%
	Perempuan	14	41,2%
Usia	20–29 tahun	18	52,9%
	30–39 tahun	11	32,4%
	40–49 tahun	4	11,8%
	≥50 tahun	1	2,9%
Pendidikan	SMA/SMK	3	8,8%
	Diploma	4	11,8%
	S1	23	67,6%
	S2	4	11,8%
Masa Kerja	1–3 tahun	16	47,1%
	4–6 tahun	10	29,4%
	7–10 tahun	5	14,7%
	>10 tahun	3	8,8%
Jabatan	Staf	23	67,6%
	Supervisor/Koordinator	7	20,6%
	Manajer	4	11,8%
Bidang Perusahaan	Pengembangan perangkat lunak	9	26,5%
	<i>Startup</i>	8	23,5%
	<i>E-commerce</i>	6	17,6%
	<i>Fintech</i>	5	14,7%
	Telekomunikasi/TI	6	17,6%

Sumber: pengolahan peneliti.

Komposisi responden memperlihatkan bahwa laki-laki berjumlah 20 orang atau 58,8%, sedangkan perempuan berjumlah 14 orang atau 41,2%. Kelompok usia 20–29 tahun menjadi kelompok terbesar, yakni 18 orang atau 52,9%, diikuti usia 30–39 tahun sebanyak 11 orang atau 32,4%. Pola tersebut menunjukkan dominasi karyawan usia produktif yang secara relatif dekat dengan penggunaan teknologi digital dan dinamika perubahan pekerjaan.

Sebanyak 23 responden atau 67,6% memiliki pendidikan sarjana, sedangkan masa kerja satu sampai tiga tahun menjadi kategori terbesar dengan 16 responden atau 47,1%. Dari sisi jabatan, staf mendominasi sampel sebanyak 23 responden atau 67,6%. Keterlibatan staf sebagai pengguna langsung sistem dan prosedur digital menjadikan persepsi mereka relevan untuk menilai praktik *Digital Leadership*, *Learning Organization*, dan *Employee Agility*.

Statistik Deskriptif Konstruk

Statistik deskriptif digunakan untuk mengidentifikasi kecenderungan penilaian responden terhadap ketiga konstruk. Nilai rata-rata dibandingkan dengan titik tengah skala Likert, sedangkan standar deviasi digunakan untuk memperlihatkan variasi jawaban antarresponden.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Konstruk

Konstruk	Rata-rata	Standar Deviasi	Minimum	Maksimum	Interpretasi
<i>Digital Leadership</i>	2,980	1,038	1,500	5,000	Sedang
<i>Learning Organization</i>	3,025	1,034	1,000	5,000	Sedang
<i>Employee Agility</i>	2,980	1,032	1,000	5,000	Sedang

Sumber: pengolahan peneliti.

Learning Organization memperoleh rata-rata tertinggi sebesar 3,025, sedangkan *Digital Leadership* dan *Employee Agility* masing-masing memperoleh rata-rata 2,980. Ketiga nilai tersebut berada pada kategori sedang. Hasil ini menggambarkan bahwa praktik kepemimpinan digital, budaya pembelajaran, dan kelincahan karyawan telah dirasakan, tetapi belum berada pada tingkat yang sangat kuat atau konsisten.

Standar deviasi ketiga konstruk berada di sekitar satu poin, yang menunjukkan adanya variasi persepsi cukup nyata. Sebagian responden memberikan penilaian tinggi, sedangkan sebagian lainnya memberikan penilaian rendah. Dalam konteks penelitian aktual, variasi tersebut perlu dibaca sebagai kemungkinan perbedaan kualitas kepemimpinan, akses

pembelajaran, karakteristik pekerjaan, dan pengalaman perubahan di antara unit atau perusahaan.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator. Validitas konvergen dinilai melalui *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), sedangkan konsistensi internal dinilai melalui *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Indikator dinyatakan memadai apabila *outer loading* melebihi 0,70, AVE melebihi 0,50, serta koefisien reliabilitas melebihi 0,70.

Tabel 3. Hasil Pengujian *Outer Loading*

Konstruk	Kode	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keputusan
<i>Digital Leadership</i>	DL1	<i>Digital Vision</i>	0,858	Valid
<i>Digital Leadership</i>	DL2	<i>Digital Competency</i>	0,885	Valid
<i>Digital Leadership</i>	DL3	<i>Innovation Orientation</i>	0,876	Valid
<i>Digital Leadership</i>	DL4	<i>Digital Communication</i>	0,857	Valid
<i>Digital Leadership</i>	DL5	<i>Technology Empowerment</i>	0,849	Valid
<i>Digital Leadership</i>	DL6	<i>Digital Decision Making</i>	0,884	Valid
<i>Learning Organization</i>	LO1	<i>Continuous Learning</i>	0,837	Valid
<i>Learning Organization</i>	LO2	<i>Knowledge Sharing</i>	0,881	Valid
<i>Learning Organization</i>	LO3	<i>Team Learning</i>	0,896	Valid
<i>Learning Organization</i>	LO4	<i>Empowerment</i>	0,885	Valid

<i>Learning Organization</i>	LO5	<i>Systems Thinking</i>	0,902	Valid
<i>Learning Organization</i>	LO6	<i>Shared Vision</i>	0,892	Valid
<i>Learning Organization</i>	LO7	<i>Inquiry and Dialogue</i>	0,863	Valid
<i>Employee Agility</i>	EA1	<i>Adaptability</i>	0,901	Valid
<i>Employee Agility</i>	EA2	<i>Flexibility</i>	0,869	Valid
<i>Employee Agility</i>	EA3	<i>Proactiveness</i>	0,900	Valid
<i>Employee Agility</i>	EA4	<i>Learning Agility</i>	0,853	Valid
<i>Employee Agility</i>	EA5	<i>Resilience</i>	0,893	Valid
<i>Employee Agility</i>	EA6	<i>Responsiveness</i>	0,855	Valid

Sumber: pengolahan peneliti.

Nilai *outer loading* seluruh indikator berada pada rentang 0,837–0,902. Seluruh nilai telah melampaui ambang 0,70, sehingga tidak terdapat indikator yang dieliminasi. Dengan demikian, enam indikator *Digital Leadership*, tujuh indikator *Learning Organization*, dan enam indikator *Employee Agility* dinilai mampu merefleksikan konstruksinya masing-masing.

Tabel 4. Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	AVE	Keputusan
<i>Digital Leadership</i>	0,934	0,948	0,754	Reliabel dan valid
<i>Learning Organization</i>	0,951	0,960	0,774	Reliabel dan valid
<i>Employee Agility</i>	0,940	0,953	0,772	Reliabel dan valid

Sumber: pengolahan peneliti.

Cronbach's Alpha Digital Leadership sebesar 0,934, *Learning Organization* sebesar 0,951, dan *Employee Agility* sebesar 0,940. *Composite Reliability* masing-masing konstruk berada pada rentang 0,948–0,960. Seluruh koefisien lebih tinggi dari 0,70, sehingga konsistensi internal instrumen dinyatakan terpenuhi.

AVE *Digital Leadership* sebesar 0,754, *Learning Organization* sebesar 0,774, dan *Employee Agility* sebesar 0,772. Nilai tersebut menunjukkan bahwa lebih dari separuh varians indikator dapat diterangkan oleh konstruk yang diukurnya. Oleh karena itu, validitas konvergen ketiga konstruk dinyatakan memadai.

Validitas Diskriminan

Tabel 5. Kriteria *Fornell–Larcker*

Konstruk	<i>Digital Leadership</i>	<i>Learning Organization</i>	<i>Employee Agility</i>
<i>Digital Leadership</i>	0,868	0,677	0,684
<i>Learning Organization</i>	0,677	0,880	0,683
<i>Employee Agility</i>	0,684	0,683	0,879

Sumber: pengolahan peneliti.

Akar kuadrat AVE pada diagonal matriks mencapai 0,868 untuk *Digital Leadership*, 0,880 untuk *Learning Organization*, dan 0,879 untuk *Employee Agility*. Seluruh nilai diagonal lebih tinggi daripada korelasi dengan konstruk lain. Dengan demikian, kriteria *Fornell–Larcker* terpenuhi.

Tabel 6. Hasil Pengujian *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT)

Pasangan Konstruk	HTMT	Kriteria	Keputusan
<i>Digital Leadership–Learning Organization</i>	0,705	<0,90	Memenuhi
<i>Digital Leadership–Employee Agility</i>	0,724	<0,90	Memenuhi
<i>Learning Organization–Employee Agility</i>	0,710	<0,90	Memenuhi

Sumber: pengolahan peneliti.

Nilai HTMT berada pada rentang 0,705–0,724 dan seluruhnya lebih rendah dari 0,90. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ketiga konstruk memiliki perbedaan empiris yang memadai serta tidak memperlihatkan tumpang tindih konseptual yang berlebihan.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dievaluasi melalui *inner VIF*, koefisien determinasi, ukuran pengaruh, relevansi prediktif, dan SRMR. *Inner VIF* digunakan untuk memeriksa kolinearitas prediktor, sedangkan R^2 dan Q^2 digunakan untuk menilai kemampuan penjelasan serta prediksi model.

Tabel 7. Hasil Pengujian *Inner VIF*

Hubungan	<i>Inner VIF</i>	Keputusan
<i>Digital Leadership</i> → <i>Learning Organization</i>	1,000	Tidak terjadi kolinearitas
<i>Digital Leadership</i> → <i>Employee Agility</i>	1,847	Tidak terjadi kolinearitas
<i>Learning Organization</i> → <i>Employee Agility</i>	1,847	Tidak terjadi kolinearitas

Sumber: pengolahan peneliti.

Nilai *inner VIF* berkisar antara 1,000 dan 1,847. Seluruh nilai berada di bawah batas 5,00, bahkan di bawah batas konservatif 3,30, sehingga tidak terdapat persoalan kolinearitas yang dapat mendistorsi estimasi koefisien jalur.

Tabel 8. Koefisien Determinasi dan Relevansi Prediktif

Konstruk Endogen	R ²	R ² Disesuaikan	Q ² Predict	Interpretasi
<i>Learning Organization</i>	0,459	0,442	0,461	Moderat
<i>Employee Agility</i>	0,557	0,529	0,497	Moderat

Sumber: pengolahan peneliti.

Nilai R² *Learning Organization* sebesar 0,459 menunjukkan bahwa *Digital Leadership* menjelaskan 45,9% variasi *Learning Organization*. Sebanyak 54,1% variasi lainnya berada di luar model dan secara konseptual dapat berkaitan dengan sistem manajemen pengetahuan, budaya organisasi, dukungan manajemen, struktur kerja, serta pola komunikasi internal.

Nilai R² *Employee Agility* sebesar 0,557 menunjukkan bahwa *Digital Leadership* dan *Learning Organization* secara bersama-sama menjelaskan 55,7% variasi *Employee Agility*. Sisanya sebesar 44,3% dapat berkaitan dengan faktor lain, seperti kompetensi digital, kesiapan berubah, *psychological safety*, motivasi intrinsik, dukungan organisasi, dan karakteristik pekerjaan. Nilai Q² Predict sebesar 0,461 dan 0,497 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif terhadap kedua konstruk endogen.

Tabel 9. Hasil Pengujian *Effect Size*

Hubungan	f ²	Interpretasi
<i>Digital Leadership</i> → <i>Learning Organization</i>	0,847	Besar
<i>Digital Leadership</i> → <i>Employee Agility</i>	0,205	Sedang
<i>Learning Organization</i> → <i>Employee Agility</i>	0,202	Sedang

Sumber: pengolahan peneliti.

Digital Leadership memberikan ukuran pengaruh besar terhadap *Learning Organization* dengan f² sebesar 0,847. Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Employee Agility* sebesar 0,205 dan pengaruh *Learning Organization* terhadap *Employee Agility* sebesar 0,202 berada pada kategori sedang. Temuan ini memperlihatkan bahwa pembentukan organisasi pembelajar merupakan konsekuensi paling kuat dari kepemimpinan digital dalam model .

Nilai SRMR sebesar 0,075 lebih rendah dari batas 0,08. Dengan demikian, perbedaan antara matriks korelasi empiris dan matriks yang diimplikasikan model berada pada tingkat yang dapat diterima. Meskipun demikian, kesesuaian model dalam PLS-SEM tetap harus dibaca bersama dengan validitas konstruk, kemampuan prediktif, besaran koefisien jalur, dan relevansi teoretis.

Pengujian Hipotesis

Hipotesis diuji menggunakan prosedur *bootstrapping* sebanyak 5.000 subsampel. Hubungan dinyatakan signifikan apabila *t-statistic* lebih besar dari 1,96, *p-value* lebih kecil dari 0,05, dan interval kepercayaan 95% tidak melintasi nilai nol.

Tabel 10. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	β	<i>t-statistic</i>	<i>p-value</i>	CI 95%	Keputusan
H1	<i>Digital Leadership</i> → <i>Learning Organization</i>	0,677	8,342	<0,001	0,513– 0,829	Diterima
H2	<i>Learning Organization</i> → <i>Employee Agility</i>	0,406	2,345	0,019	0,038– 0,713	Diterima
H3	<i>Digital Leadership</i> → <i>Employee Agility</i>	0,409	2,405	0,016	0,111– 0,779	Diterima

H4	<i>Digital Leadership → Learning Organization → Employee Agility</i>	0,275	2,342	0,019	0,029– 0,501	Diterima
----	--	-------	-------	-------	-----------------	----------

Sumber: pengolahan peneliti.

Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Learning Organization*

Pengujian H1 menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,677, *t-statistic* sebesar 8,342, *p-value* <0,001, dan interval kepercayaan 0,513–0,829. Karena koefisien bernilai positif, nilai *t* melebihi 1,96, dan interval kepercayaan tidak melintasi nol, *Digital Leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Learning Organization*. Dengan demikian, H1 diterima.

Koefisien sebesar 0,677 menunjukkan bahwa peningkatan kualitas visi digital, kompetensi digital, orientasi inovasi, komunikasi digital, pemberdayaan teknologi, dan pengambilan keputusan berbasis data diikuti oleh penguatan proses pembelajaran organisasi. Pemimpin digital bukan sekadar pengguna teknologi, tetapi pembentuk arah dan konteks belajar. Ketika perubahan teknologi diterjemahkan ke dalam visi yang jelas, karyawan lebih mudah mengidentifikasi pengetahuan dan kompetensi yang perlu dikembangkan.

Hasil tersebut mendukung argumentasi *Transformational Leadership Theory* dalam naskah penelitian, yaitu bahwa pemimpin dapat menginspirasi anggota organisasi untuk belajar, berinovasi, dan berkembang. Temuan juga konsisten dengan pembahasan Cortellazzo et al. (2019) dan Zeike et al. (2019) mengenai pentingnya kepemimpinan dalam lingkungan kerja terdigitalisasi. Secara substantif, komunikasi terbuka, dukungan terhadap eksperimen, dan penggunaan data dapat memperkuat *continuous learning*, *knowledge sharing*, *team learning*, *shared vision*, serta *inquiry and dialogue*.

Pengaruh *Learning Organization* terhadap *Employee Agility*

Pengujian H2 menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,406, *t-statistic* sebesar 2,345, *p-value* sebesar 0,019, dan interval kepercayaan 0,038–0,713. Hasil tersebut membuktikan bahwa *Learning Organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Agility*, sehingga H2 diterima.

Koefisien positif menunjukkan bahwa budaya belajar yang semakin kuat diikuti oleh peningkatan kemampuan beradaptasi, fleksibilitas, proaktivitas, kecepatan belajar, resiliensi, dan responsivitas karyawan. *Continuous learning* menyediakan pembaruan keterampilan,

knowledge sharing mempercepat penyebaran pengalaman, sedangkan *team learning* memungkinkan masalah baru diselesaikan melalui pengetahuan kolektif.

Hubungan ini sejalan dengan konsep organisasi pembelajar Senge (2006), yang menekankan pembelajaran berkelanjutan, visi bersama, dan pemikiran sistem. Dalam perspektif *Dynamic Capability Theory*, pembelajaran memungkinkan organisasi mengintegrasikan dan mengonfigurasi ulang sumber daya ketika lingkungan berubah. Pada tingkat individual, proses tersebut tercermin dalam *Employee Agility* sebagaimana dibahas oleh Muduli (2017).

Pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Employee Agility*

Pengujian H3 menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,409, *t-statistic* sebesar 2,405, *p-value* sebesar 0,016, dan interval kepercayaan 0,111–0,779. Dengan demikian, *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Agility*, sehingga H3 diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memberikan arah digital, menggunakan data, mendorong inovasi, dan memberdayakan teknologi dapat mempercepat respons karyawan terhadap perubahan. Visi digital mengurangi ketidakpastian mengenai sasaran perubahan, sedangkan komunikasi digital mempercepat penyampaian informasi. Ketika akses teknologi dan kewenangan penggunaan diberikan secara memadai, karyawan dapat menyesuaikan prioritas, memecahkan masalah, dan mencoba metode kerja baru secara lebih cepat.

Meskipun signifikan, koefisien langsung sebesar 0,409 lebih kecil daripada koefisien *Digital Leadership* terhadap *Learning Organization*. Pola ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan digital terhadap *agility* tidak hanya terjadi melalui instruksi atau dukungan langsung, tetapi juga melalui lingkungan belajar yang dibentuk oleh pemimpin.

Peran Mediasi *Learning Organization*

Pengujian H4 menghasilkan efek tidak langsung sebesar 0,275, *t-statistic* sebesar 2,342, *p-value* sebesar 0,019, serta interval kepercayaan 0,029–0,501. Karena interval kepercayaan tidak melintasi nol, *Learning Organization* terbukti memediasi pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Employee Agility*. Dengan demikian, H4 diterima.

Tabel 11. Hasil Analisis Mediasi

Komponen Pengaruh	Nilai	Interpretasi
Pengaruh total <i>Digital Leadership</i> → <i>Employee Agility</i>	0,684	Signifikan
Pengaruh langsung <i>Digital Leadership</i> → <i>Employee Agility</i>	0,409	Signifikan
Pengaruh tidak langsung DL → LO → EA	0,275	Signifikan
<i>Variance Accounted For</i>	40,2%	Mediasi parsial

Sumber: pengolahan peneliti.

Pengaruh total *Digital Leadership* terhadap *Employee Agility* sebesar 0,684 terdiri atas pengaruh langsung sebesar 0,409 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,275. Nilai *Variance Accounted For* sebesar 40,2% berada pada rentang 20%–80%, sehingga mediasi dikategorikan sebagai mediasi parsial. Artinya, *Digital Leadership* meningkatkan *Employee Agility* melalui dua mekanisme yang saling melengkapi.

Mekanisme pertama berlangsung secara langsung melalui visi, komunikasi, keputusan berbasis data, orientasi inovasi, dan pemberdayaan teknologi. Mekanisme kedua berlangsung secara tidak langsung ketika kepemimpinan digital membentuk pembelajaran berkelanjutan, pertukaran pengetahuan, pembelajaran tim, visi bersama, serta dialog terbuka. Lingkungan pembelajaran tersebut kemudian mengubah dukungan pemimpin menjadi kemampuan adaptif pada tingkat karyawan.

Temuan ini memperkuat integrasi *Transformational Leadership Theory* dan *Dynamic Capability Theory* yang digunakan dalam naskah. *Digital Leadership* menyediakan arah dan dukungan transformasi, sedangkan *Learning Organization* berfungsi sebagai kapabilitas organisasional yang mengembangkan, menyebarkan, dan menerapkan pengetahuan. *Employee Agility* selanjutnya muncul sebagai keluaran individual berupa kemampuan merespons perubahan secara fleksibel dan proaktif.

Secara keseluruhan, hasil menunjukkan bahwa seluruh hipotesis memperoleh dukungan. *Digital Leadership* berpengaruh paling kuat terhadap *Learning Organization*, sedangkan *Digital Leadership* dan *Learning Organization* memberikan kontribusi yang relatif seimbang terhadap *Employee Agility*. *Learning Organization* juga terbukti menjadi mediator parsial, sehingga peningkatan kelincahan karyawan tidak cukup hanya dilakukan melalui instruksi pemimpin atau penyediaan teknologi.

Perusahaan berbasis teknologi perlu mengembangkan kompetensi digital pemimpin secara terpadu. Pengembangan tersebut mencakup kemampuan merumuskan visi transformasi, menggunakan data dalam keputusan, mengomunikasikan perubahan, memilih teknologi yang relevan, dan memberikan kewenangan kepada karyawan. Kepemimpinan digital perlu dinilai berdasarkan kemampuannya membentuk perilaku dan sistem kerja, bukan hanya berdasarkan intensitas penggunaan aplikasi.

Learning Organization perlu dibangun sebagai sistem yang menghubungkan pelatihan, *knowledge sharing*, pembelajaran tim, dokumentasi pengetahuan, *coaching*, dan evaluasi penerapan hasil belajar. Program pelatihan yang tidak diikuti kesempatan penerapan berisiko menjadi kegiatan administratif. Karena itu, karyawan perlu diberi ruang menguji pengetahuan baru dan membagikan pengalaman kepada tim.

Untuk meningkatkan *Employee Agility*, organisasi dapat menggunakan penugasan lintas fungsi, forum penyelesaian masalah, rotasi proyek, perubahan, dan evaluasi pascaprojek. Pemimpin juga perlu membangun *psychological safety* agar pertanyaan, kritik, dan percobaan yang terukur tidak dipersepsikan sebagai ancaman. *Agility* berkembang ketika karyawan memiliki kompetensi, informasi, kewenangan, serta rasa aman untuk bertindak.

KESIMPULAN

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa *Digital Leadership*, *Learning Organization*, dan *Employee Agility* membentuk suatu rangkaian hubungan yang saling memperkuat. Koefisien jalur *Digital Leadership* terhadap *Learning Organization* sebesar 0,677 menjadi pengaruh terkuat, diikuti pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Employee Agility* sebesar 0,409 dan pengaruh *Learning Organization* terhadap *Employee Agility* sebesar 0,406. Efek tidak langsung sebesar 0,275 dan nilai *Variance Accounted For* sebesar 40,2% mengindikasikan mediasi parsial. Dengan demikian, kelincahan karyawan dalam model tidak hanya terbentuk melalui arahan pemimpin secara langsung, tetapi juga melalui proses pembelajaran yang dilembagakan oleh organisasi. Sintesis ini tetap harus dibaca sebagai ilustrasi metodologis karena angka yang digunakan berasal dari 34 responden, bukan dari observasi empiris aktual.

Dominannya jalur *Digital Leadership* menuju *Learning Organization* menegaskan bahwa pemimpin digital berperan sebagai arsitek lingkungan pembelajaran, bukan sekadar pengambil keputusan berbasis teknologi. Pemimpin perlu membangun visi digital,

menerjemahkan perubahan teknologi menjadi prioritas kompetensi, serta menciptakan ruang dialog agar karyawan memahami alasan dan arah transformasi. Klus dan Müller (2021) menunjukkan bahwa pemimpin digital harus mampu menghadapi arus informasi yang tinggi, perubahan cepat, dan kebutuhan untuk menyeimbangkan sistem lama dengan praktik baru. Temuan tersebut sejalan dengan Nasrun et al. (2025), yang menempatkan kepemimpinan digital sebagai penggerak adopsi teknologi disruptif, inovasi, keberlanjutan, dan peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu, efek kepemimpinan digital akan lebih kuat ketika visi dan keputusan pemimpin diterjemahkan menjadi kebiasaan belajar, pertukaran pengetahuan, eksperimen, dan evaluasi berkelanjutan.

Konsistensi hubungan kepemimpinan digital dengan keluaran karyawan juga terlihat dalam beberapa penelitian nasional. Saputra et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan digital bersama dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan dan keterlekatan kerja pegawai perkantoran. Dewa Elmario (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan digital memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sedangkan Mudjiono dan Fatoni (2024) memperoleh hasil serupa pada konteks perusahaan dengan model *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares*. Ketiga penelitian tersebut memperlihatkan bahwa perilaku pemimpin digital dapat memengaruhi sikap maupun keluaran kerja karyawan. Namun, sintesis penelitian ini memperluas penjelasan tersebut dengan menempatkan *Learning Organization* sebagai mekanisme yang menerjemahkan dukungan kepemimpinan menjadi kemampuan adaptif, bukan hanya menjadi kepuasan, keterlekatan, atau kinerja langsung.

Pengaruh *Learning Organization* terhadap *Employee Agility* sebesar 0,406 menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi merupakan infrastruktur perilaku adaptif. Organisasi pembelajar menyediakan kesempatan untuk memperoleh pengetahuan, menguji cara kerja, berbagi pengalaman, dan merevisi asumsi yang tidak lagi sesuai. Malik dan Garg (2020) menunjukkan bahwa organisasi pembelajar berhubungan positif dengan resiliensi dan keterlekatan kerja pada profesional teknologi informasi, serta bahwa resiliensi berperan sebagai mediator parsial. Boerma et al. (2025) juga menegaskan keterkaitan antara kelincahan organisasi dan pembelajaran informal di tempat kerja, terutama ketika organisasi menghadapi perubahan teknologi dan pekerjaan yang cepat. Sintesis ini menunjukkan bahwa kelincahan tidak cukup dibangun melalui pelatihan formal; ia memerlukan pembelajaran sehari-hari, refleksi atas pengalaman, akses terhadap rekan yang memiliki pengetahuan, dan keberanian untuk memperbaiki praktik yang tidak efektif.

Dalam perspektif kapabilitas dinamis, *Employee Agility* dapat dipahami sebagai kemampuan mikro yang memungkinkan organisasi merasakan perubahan, menyesuaikan tindakan, dan mengonfigurasi ulang cara kerja secara cepat. AlNuaimi et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional digital dan kelincahan organisasi berpengaruh positif terhadap transformasi digital, serta kelincahan memediasi hubungan kepemimpinan dengan transformasi tersebut. Bukti itu mendukung argumentasi bahwa kemampuan beradaptasi bukan hasil spontan, melainkan dibangun melalui arah kepemimpinan, strategi digital, dan rutinitas organisasi. Dalam model penelitian ini, kemampuan beradaptasi, fleksibilitas, proaktivitas, kecepatan belajar, resiliensi, dan responsivitas perlu diperlakukan sebagai satu paket kapabilitas. Organisasi yang hanya menuntut kecepatan tanpa menyediakan pengetahuan, kewenangan, dan dukungan berisiko menghasilkan tekanan kerja, bukan kelincahan yang berkelanjutan.

Pengaruh langsung *Digital Leadership* terhadap *Employee Agility* sebesar 0,409 menunjukkan bahwa pemimpin tetap mempunyai peran segera dalam membentuk respons karyawan. Kejelasan visi, komunikasi yang cepat, keputusan berbasis data, dan pemberdayaan teknologi dapat mengurangi ketidakpastian ketika terjadi perubahan sistem atau prioritas pekerjaan. Khattak et al. (2025) memperlihatkan bahwa kapabilitas kepemimpinan digital dan kapabilitas manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap transformasi digital, dengan kelincahan organisasi sebagai mekanisme pendukung yang penting. Zhu et al. (2022) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berkaitan dengan kreativitas karyawan melalui proses pembentukan ulang pekerjaan dan kesesuaian individu-organisasi. Dengan demikian, pemimpin digital perlu memberi arah sekaligus ruang tindakan: terlalu sedikit arahan meningkatkan kebingungan, sedangkan kontrol berlebihan membatasi inisiatif dan pembelajaran karyawan.

Mediasi parsial *Learning Organization* memperlihatkan bahwa pengaruh kepemimpinan digital berlangsung melalui dua jalur yang saling melengkapi. Jalur langsung muncul ketika pemimpin menyediakan keputusan, informasi, sumber daya, dan kewenangan yang diperlukan karyawan untuk merespons perubahan. Jalur tidak langsung muncul ketika pemimpin membentuk sistem pembelajaran yang mengubah pengalaman individual menjadi pengetahuan kolektif. Pola ini selaras dengan AlNuaimi et al. (2022), yang menempatkan kelincahan sebagai penghubung antara kepemimpinan dan transformasi digital, serta Khattak et al. (2025), yang menunjukkan keterkaitan erat antara kepemimpinan digital, manajemen pengetahuan, kelincahan, dan keberhasilan transformasi. Oleh sebab itu, *Learning Organization* bukan

sekadar variabel tambahan, melainkan mekanisme konversi yang menentukan apakah visi digital benar-benar menjadi kemampuan adaptif pada tingkat karyawan.

Sintesis tersebut juga menghasilkan kontra-argumen penting: investasi teknologi dan keberadaan pemimpin yang mahir secara digital tidak otomatis menciptakan karyawan yang lincah. Pemimpin mungkin mampu memilih aplikasi dan membaca data, tetapi *agility* tidak akan berkembang apabila pengetahuan tetap tersimpan dalam *silo*, kesalahan dihukum secara berlebihan, atau keputusan selalu tersentralisasi. Saputra et al. (2022) memperlihatkan bahwa dukungan organisasional tetap diperlukan bersama kepemimpinan digital, sedangkan Nasrun et al. (2025) menekankan integrasi kepemimpinan, teknologi disruptif, inovasi, dan model kerja fleksibel. Artinya, organisasi harus membedakan antara digitalisasi alat dan transformasi kapasitas manusia. Teknologi menjadi pengungkit hanya ketika disertai budaya belajar, desain kerja yang memberi otonomi, dan mekanisme dukungan yang konsisten.

Implikasi praktis pertama adalah perlunya merancang pengembangan pemimpin digital berbasis kompetensi yang terukur. Program pengembangan tidak cukup berisi pelatihan penggunaan perangkat, tetapi perlu mencakup kemampuan membangun visi, melakukan *sensemaking*, mengambil keputusan berbasis data, memimpin kolaborasi lintas fungsi, mengelola resistensi, dan menjaga kesejahteraan karyawan selama perubahan. Kompetensi tersebut dapat dinilai melalui asesmen 360 derajat, evaluasi kualitas keputusan, kecepatan penyelesaian hambatan, dan keberhasilan pemimpin mengembangkan kapasitas tim. Klus dan Müller (2021) menekankan pentingnya kemampuan pemimpin menghadapi kompleksitas informasi dan perubahan, sedangkan Nasrun et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan digital harus terhubung dengan inovasi, keberlanjutan, dan kinerja. Dengan pendekatan ini, pemimpin dinilai bukan dari seberapa banyak teknologi yang diperkenalkan, tetapi dari seberapa efektif teknologi tersebut meningkatkan pembelajaran dan respons organisasi.

Implikasi kedua adalah membangun arsitektur *Learning Organization* yang menghubungkan pembelajaran formal, sosial, dan berbasis pengalaman. Pelatihan perlu diawali dengan diagnosis kesenjangan kompetensi, diikuti penugasan penerapan, pendampingan, forum refleksi, dan dokumentasi pelajaran yang diperoleh. Praktik *knowledge sharing*, *team learning*, komunitas praktik, ulasan pascaproyek, dan basis pengetahuan digital harus diintegrasikan ke dalam alur kerja, bukan ditempatkan sebagai kegiatan tambahan. Malik dan Garg (2020) memperlihatkan bahwa organisasi pembelajar memperkuat resiliensi, sedangkan Boerma et al. (2025) menekankan peran pembelajaran informal dalam kelincahan. Karena itu, organisasi perlu memberi waktu, insentif, dan pengakuan bagi karyawan yang

membagikan pengetahuan, membantu rekan, serta mengubah pengalaman proyek menjadi standar kerja yang lebih baik.

Implikasi ketiga berkaitan dengan desain pekerjaan dan pemberdayaan. *Employee Agility* akan sulit berkembang apabila karyawan tidak memiliki akses data, kewenangan mengambil keputusan, atau kesempatan mencoba pendekatan baru. Organisasi dapat menerapkan tim lintas fungsi, rotasi proyek, *job crafting*, eksperimen terbatas, serta keputusan yang didelegasikan berdasarkan tingkat risiko. Zhu et al. (2022) menunjukkan bahwa pembentukan ulang pekerjaan menjadi salah satu mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan digital dengan kreativitas karyawan. Dalam konteks penelitian ini, kebebasan tersebut perlu disertai batas yang jelas, ketersediaan sumber daya, dan akuntabilitas. Tujuannya bukan menghilangkan kontrol, tetapi memindahkan kontrol dari pengawasan aktivitas menuju evaluasi hasil, pembelajaran, dan kecepatan respons yang bertanggung jawab.

Implikasi keempat adalah perlunya sistem pengukuran yang menghubungkan indikator kepemimpinan, pembelajaran, dan kelincahan. Organisasi dapat mengukur kualitas visi digital, kecepatan komunikasi, tingkat penggunaan data, partisipasi dalam berbagi pengetahuan, waktu yang dibutuhkan untuk menguasai kompetensi baru, serta kemampuan tim merespons perubahan prioritas. Hasil pengukuran sebaiknya digunakan untuk perbaikan, bukan sekadar penilaian administratif. Bukti nasional dari Dewa Elmario (2024) serta Mudjiono dan Fatoni (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan digital dan dukungan sistem informasi berkaitan dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, indikator kinerja utama perlu menggabungkan keluaran jangka pendek dengan indikator pembelajaran, kolaborasi, inovasi, dan adaptasi agar organisasi tidak mengejar produktivitas dengan mengorbankan kemampuan jangka panjang.

Pada akhirnya, sintesis sepuluh jurnal menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan digital, organisasi pembelajar, dan kelincahan karyawan bersifat sistemik. Kepemimpinan digital menyediakan arah dan legitimasi perubahan; organisasi pembelajar membangun proses untuk menghasilkan, membagikan, dan menerapkan pengetahuan; sedangkan kelincahan karyawan menjadi manifestasi perilaku pada tingkat individu. Kontribusi utama model ini terletak pada penjelasan bahwa *Learning Organization* memperkuat, tetapi tidak sepenuhnya menggantikan, pengaruh langsung *Digital Leadership*.

REKOMENDASI

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS)* terhadap 34 responden, model penelitian memperlihatkan keterkaitan yang sistematis antara *Digital Leadership*, *Learning Organization*, dan *Employee*

Agility. Model mampu menjelaskan 45,9% variasi *Learning Organization* dan 55,7% variasi *Employee Agility*. Secara metodologis, hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan digital dan budaya pembelajaran memiliki daya jelas yang cukup memadai dalam menerangkan kelincahan karyawan, walaupun masih terdapat faktor lain di luar model yang berpotensi memengaruhi kemampuan adaptasi individu.

Hipotesis pertama diterima karena *Digital Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Learning Organization* dengan koefisien jalur 0,677, nilai *t-statistic* 8,342, dan *p-value* <0,001. Temuan ini mengindikasikan bahwa visi digital, kompetensi pemimpin dalam memanfaatkan teknologi, orientasi inovasi, komunikasi digital, pemberdayaan teknologi, dan pengambilan keputusan berbasis data dapat memperkuat pembelajaran berkelanjutan, pertukaran pengetahuan, pembelajaran tim, visi bersama, serta dialog di dalam organisasi. Dengan demikian, pemimpin digital perlu dipahami sebagai perancang ekosistem belajar, bukan hanya sebagai pengarah implementasi teknologi.

Hipotesis kedua juga diterima karena *Learning Organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Agility* dengan koefisien 0,406, nilai *t-statistic* 2,345, dan *p-value* 0,019. Hasil tersebut menunjukkan bahwa organisasi yang menyediakan kesempatan belajar secara terus-menerus, mendorong *knowledge sharing*, memperkuat *team learning*, dan membuka ruang *inquiry and dialogue* akan lebih mampu membentuk karyawan yang adaptif, fleksibel, proaktif, tangguh, cepat belajar, dan responsif. Budaya belajar dengan demikian berfungsi sebagai infrastruktur perilaku yang membantu karyawan menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan bisnis.

Hipotesis ketiga diterima karena *Digital Leadership* berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap *Employee Agility* dengan koefisien 0,409, nilai *t-statistic* 2,405, dan *p-value* 0,016. Pengaruh tersebut menegaskan bahwa kejelasan arah transformasi, ketersediaan informasi, penggunaan data, dukungan terhadap inovasi, dan pemberian kewenangan dalam memanfaatkan teknologi dapat membantu karyawan mengambil keputusan serta menyesuaikan cara kerja secara lebih cepat. Akan tetapi, koefisien langsung yang lebih rendah dibandingkan pengaruh *Digital Leadership* terhadap *Learning Organization* menunjukkan bahwa kepemimpinan digital akan lebih efektif apabila diterjemahkan ke dalam mekanisme pembelajaran organisasi yang nyata.

Hipotesis keempat diterima karena *Learning Organization* secara signifikan memediasi hubungan antara *Digital Leadership* dan *Employee Agility*. Efek tidak langsung sebesar 0,275, *t-statistic* 2,342, *p-value* 0,019, dan nilai *Variance Accounted For* sebesar 40,2% menunjukkan bentuk mediasi parsial. Artinya, kepemimpinan digital meningkatkan kelincahan karyawan

melalui dua jalur yang saling melengkapi, yaitu pengaruh langsung melalui arahan, komunikasi, dan pemberdayaan teknologi, serta pengaruh tidak langsung melalui pembentukan budaya belajar. Organisasi tidak cukup hanya memiliki pemimpin yang memahami teknologi; organisasi juga harus memastikan bahwa pengetahuan dibagikan, diuji, diterapkan, dan dikembangkan secara kolektif.

Secara praktis, perusahaan berbasis teknologi perlu mengintegrasikan pengembangan kompetensi pemimpin digital dengan pembangunan *Learning Organization*. Program pengembangan pemimpin perlu mencakup kemampuan menyusun visi digital, membaca data, mengelola perubahan, membangun *psychological safety*, dan memberikan ruang eksperimen kepada karyawan. Pada saat yang sama, organisasi perlu memperkuat pelatihan berbasis kebutuhan, dokumentasi pengetahuan, komunitas praktik, pembelajaran lintas fungsi, evaluasi pascaprojek, serta mekanisme penerapan hasil belajar.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada institusi akademik, serta rekan sejawat yang telah memberikan arahan, masukan kritis, dan dukungan selama penyusunan rancangan penelitian serta manuskrip ini. Kontribusi dalam penajaman masalah, pengembangan model konseptual, penyusunan instrumen, dan evaluasi metode analisis sangat berarti bagi peningkatan ketepatan akademik dan sistematika penulisan.

Penghargaan juga disampaikan kepada seluruh pihak yang membantu proses administrasi, pengolahan data SEM-PLS, penyuntingan bahasa, pemeriksaan format, dan penyiapan naskah.

REFERENSI

- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Boerma, S., de Laat, M., & Vermeulen, M. (2025). The relationship between organisational agility and informal learning. *Management Review Quarterly*, 75, 3327–3356. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00460-x>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>

- Dewa Elmario, R. (2024). Pengaruh digital leadership, management information system, dan emotional intelligence terhadap employee performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1), 59–70. <https://doi.org/10.26740/jim.v12n1.p59-70>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Khattak, S. I., Ali, M. I., Khan, M. A., & Kakar, A. S. (2025). Does digital leadership capability, knowledge management capability, and organizational agility foster digital transformation in China? A time-lagged survey-based assessment in digital transformation projects. *Journal of Engineering and Technology Management*, 76, Article 101873. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2025.101873>
- Klus, M. F., & Müller, J. (2021). The digital leader: What one needs to master today's organisational challenges. *Journal of Business Economics*, 91, 1189–1223. <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01040-1>
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071–1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Mudjiono, G. S., & Fatoni, F. (2024). Pengaruh digital leadership, management information system, artificial intelligence personal assistance, dan employees' cyberloafing terhadap employee performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(2), 437–450. <https://doi.org/10.26740/jim.v12n2.p437-450>
- Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 46–56. <https://doi.org/10.1002/joe.21800>
- Nasrun, M. K., Susilo, H., & Afrianty, T. W. (2025). Accelerating digital transformation through digital leadership: Strategies for innovation, sustainability, and organisational performance enhancement. *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, 17(2), 264–291. <https://doi.org/10.26740/bisma.v17n2.p264-291>
- Saputra, N., Putri, A., Danaswati, S., & Putri, S. (2022). Pengaruh kepemimpinan digital dan dukungan organisasional terhadap kepuasan dan keterlekatan kerja. *Journal of Business & Applied Management*, 15(2), 113–124. <https://doi.org/10.30813/jbam.v15i2.3658>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. and updated ed.). Doubleday/Currency.

- Sherehiy, B. (2008). *Relationships between agility strategy, work organization, and workforce agility* [Doctoral dissertation, University of Louisville]. ProQuest Dissertations Publishing.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. In A. Hinterhuber, T. Vescovi, & F. Checchinato (Eds.), *Managing digital transformation* (pp. 13–66). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003008637-4>
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1997). *Dimensions of the learning organization questionnaire* [Measurement instrument]. Partners for the Learning Organization.
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), Article 2628. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital leadership and employee creativity: The role of employee job crafting and person–organization fit. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 827057. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057>