



DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v8i1>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Peran Mediasi *Employee agility* pada Pengaruh *Digital leadership* dan *Organizational learning* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mulya Utama Barokah

Rima Lestari¹, Deden Sutisna²

¹Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, rimalstri18@gmail.com

²Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, deden.sutisna@widyatama.ac.id

Corresponding Author: rimalstri18@gmail.com¹

Abstract: *This study examines the effect of digital leadership and organizational learning on employee performance, directly and indirectly through employee agility as a mediating variable. The study was motivated by declining production target achievement at a textile manufacturing company, from ninety percent in 2021 to eighty percent in 2025, along with indications of limited digital adaptation and organizational learning practices. Previous studies show inconsistent findings on the direct relationship between digital leadership, organizational learning, and employee performance, leaving a gap in understanding the mechanism connecting these variables. This quantitative explanatory study used a saturated sample of one hundred fifty employees and analyzed the data with Partial Least Squares Structural Equation Modeling using SmartPLS 4.0. The measurement model satisfied convergent validity, discriminant validity, and reliability criteria, while the structural model demonstrated a substantial coefficient of determination for employee performance. Results show that digital leadership and organizational learning positively and significantly influence employee agility and employee performance, employee agility positively and significantly influences employee performance, and employee agility partially mediates the influence of both exogenous variables on employee performance. These findings position employee agility as a behavioral mechanism that translates leadership and learning capabilities into performance outcomes, offering practical implications for human resource strategy in manufacturing organizations.*

Keyword: *digital leadership, organizational learning, employee agility, kinerja karyawan, PLS-SEM*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *digital leadership* dan *organizational learning* terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui *employee agility* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kecenderungan penurunan capaian target produksi pada sebuah perusahaan manufaktur tekstil, dari sembilan puluh persen pada tahun 2021 menjadi delapan puluh persen pada tahun 2025, disertai indikasi masih terbatasnya adaptasi digital dan praktik pembelajaran organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang belum konsisten mengenai hubungan langsung *digital leadership*, *organizational learning*, dan kinerja karyawan, sehingga masih terdapat celah dalam

memahami mekanisme yang menghubungkan ketiga variabel tersebut. Penelitian kuantitatif eksplanatif ini menggunakan sampel jenuh sebanyak seratus lima puluh karyawan dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* dengan bantuan SmartPLS 4.0. Model pengukuran memenuhi kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas, sedangkan model struktural menunjukkan koefisien determinasi yang kuat untuk kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *digital leadership* dan *organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee agility* maupun kinerja karyawan, *employee agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta *employee agility* memediasi secara parsial pengaruh kedua variabel eksogen tersebut terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menempatkan *employee agility* sebagai mekanisme perilaku yang menerjemahkan kapabilitas kepemimpinan dan pembelajaran menjadi capaian kinerja, serta memberikan implikasi praktis bagi strategi sumber daya manusia pada organisasi manufaktur.

Kata Kunci: *digital leadership*, *organizational learning*, *employee agility*, kinerja karyawan, PLS-SEM

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah mengubah secara mendasar cara organisasi menjalankan aktivitas bisnis, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia. Perubahan tersebut menuntut organisasi untuk tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi juga membangun kepemimpinan yang mampu mengarahkan proses transformasi tersebut secara efektif. Rumapea et al. (2024) menjelaskan bahwa *digital leadership* berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui adaptasi teknologi, inovasi, fleksibilitas kerja, kolaborasi, serta pemberdayaan berbasis teknologi. Kepemimpinan digital tidak sekadar menuntut penguasaan perangkat teknologi, melainkan kemampuan membangun visi digital, mendorong inovasi, memperkuat kolaborasi lintas fungsi, dan menanamkan pola pikir digital di seluruh lini organisasi.

Selain kepemimpinan, kemampuan organisasi untuk terus belajar (*organizational learning*) menjadi faktor strategis dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan belajar yang memberdayakan, membangun kapasitas pembelajaran berkelanjutan, serta mengelola pengetahuan secara sistematis akan lebih siap menghadapi perubahan dibandingkan organisasi yang hanya mengandalkan pengalaman masa lalu. Cahyanto et al. (2024) menemukan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Hasan et al. (2025) menunjukkan bahwa *organizational learning* bersama *employee engagement* secara simultan turut menentukan capaian kinerja karyawan.

Di sisi lain, kepemimpinan digital dan pembelajaran organisasi belum tentu secara otomatis meningkatkan kinerja apabila karyawan tidak memiliki kemampuan untuk merespons perubahan secara cepat. Kemampuan tersebut dikenal sebagai *employee agility*, yaitu kapasitas karyawan untuk bersikap proaktif, adaptif, dan resilien dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang dinamis. Wahjunianto (2022) serta Makkar dan Rani (2024) menunjukkan bahwa *workforce agility* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sementara Chong dan Mohamed Zainal (2024) membuktikan bahwa *employee agility* berperan sebagai mediator yang menjembatani pengaruh berbagai faktor organisasi terhadap job performance.

Fenomena tersebut relevan dengan kondisi yang terjadi pada PT Mulya Utama Barokah, perusahaan manufaktur tekstil berbahan microfiber yang berlokasi di Kabupaten Tangerang, Banten. Berdasarkan data internal perusahaan, capaian realisasi produksi terhadap target yang ditetapkan menunjukkan kecenderungan menurun selama periode 2021 hingga 2025, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Perkembangan Capaian Target Produksi PT Mulya Utama Barokah Tahun 2021-2025

Tahun	Target Produksi (pcs)	Realisasi Produksi (pcs)	Persentase Capaian
2021	500.000	450.000	90%
2022	610.000	520.000	85%
2023	740.000	610.000	82%
2024	620.000	508.000	81%
2025	630.000	505.000	80%

Sumber: Data Internal PT Mulya Utama Barokah (2026)

Berdasarkan Tabel 1, persentase capaian produksi PT Mulya Utama Barokah menurun dari sembilan puluh persen pada tahun 2021 menjadi delapan puluh persen pada tahun 2025. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas kerja karyawan masih memerlukan perhatian, terutama pada aspek pemanfaatan teknologi digital dalam kepemimpinan, budaya pembelajaran organisasi, dan kemampuan karyawan beradaptasi terhadap perubahan sistem kerja yang sebagian besar masih dilakukan secara manual.

Kajian terhadap hubungan *digital leadership*, *organizational learning*, dan kinerja karyawan masih menunjukkan hasil yang belum konsisten. Carter et al. (2026) menemukan bahwa *digital leadership* meningkatkan *employee engagement*, inovasi, efisiensi pengambilan keputusan, dan fleksibilitas organisasi, sedangkan Gunawan et al. (2026) menemukan bahwa *digital leadership* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap learning agility. Pada sisi *organizational learning*, Nugroho (2023) menemukan bahwa *organizational learning* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *employee performance*, berbeda dengan temuan Sintia et al. (2023) dan Beyene et al. (2024) yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Ketidakkonsistenan tersebut mengindikasikan adanya mekanisme lain yang menjelaskan bagaimana *digital leadership* dan *organizational learning* dapat meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya melalui *employee agility* sebagai variabel mediasi.

Penelitian mengenai peran *employee agility* sebagai mediator dalam hubungan *digital leadership* dan *organizational learning* terhadap kinerja karyawan masih terbatas, khususnya pada perusahaan manufaktur berskala menengah di Indonesia. Zue et al. (2024) menguji pengaruh *digital leadership* terhadap *employee agility* melalui digital self-efficacy dan harmonious work passion, sedangkan Chong dan Mohamed Zainal (2024) menempatkan *employee agility* sebagai mediator antara employee vitality, digital literacy, dan transformational leadership terhadap job performance. Namun, penelitian yang secara khusus menguji *employee agility* sebagai mediator pengaruh *digital leadership* dan *organizational learning* secara simultan terhadap kinerja karyawan dalam satu model masih jarang dilakukan, terutama pada objek perusahaan manufaktur tekstil di Indonesia.

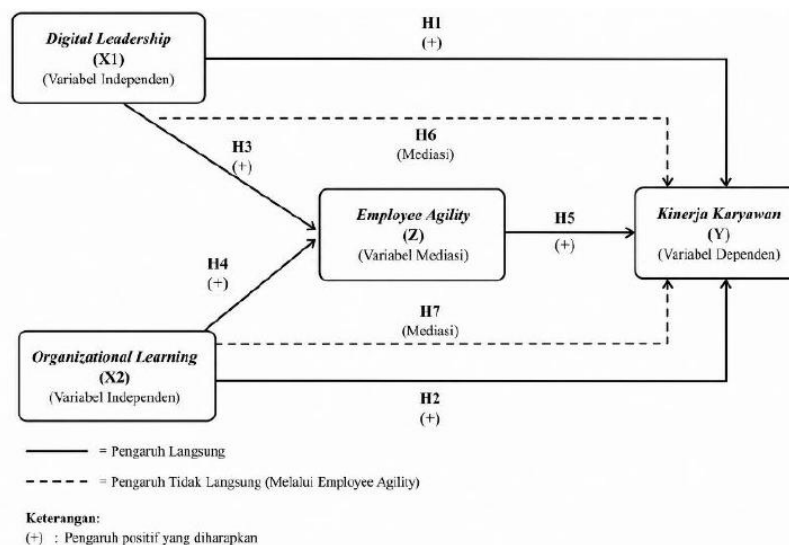
Kebaruan penelitian ini terletak pada tiga aspek utama yang membedakannya dari penelitian-penelitian sebelumnya. Pertama, penelitian ini mengintegrasikan *digital leadership*, *organizational learning*, dan *employee agility* dalam satu model struktural yang diuji secara simultan, berbeda dengan penelitian terdahulu yang cenderung menguji variabel-variabel tersebut secara terpisah atau parsial (Zue et al., 2024; Chong & Mohamed Zainal, 2024). Kedua, penelitian ini dilakukan pada objek perusahaan manufaktur tekstil berbahan microfiber berskala menengah, yaitu PT Mulya Utama Barokah, yang relatif jarang menjadi objek kajian dalam literatur *digital leadership* dan *organizational learning*, mengingat mayoritas penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada sektor jasa, perbankan, atau perusahaan berskala besar. Ketiga, penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menguji secara simultan pengaruh langsung maupun tidak langsung melalui peran mediasi *employee agility* dari *digital leadership* dan *organizational learning* terhadap kinerja karyawan dalam satu model estimasi, sehingga mampu menangkap

kompleksitas hubungan antarvariabel secara lebih komprehensif dibandingkan pendekatan regresi konvensional.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menjawab beberapa pertanyaan, yaitu: 1) apakah *digital leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan; 2) apakah *organizational learning* berpengaruh terhadap kinerja karyawan; 3) apakah *digital leadership* berpengaruh terhadap *employee agility*; 4) apakah *organizational learning* berpengaruh terhadap *employee agility*; 5) apakah *employee agility* berpengaruh terhadap kinerja karyawan; 6) apakah *employee agility* memediasi pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan; dan 7) apakah *employee agility* memediasi pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja karyawan. Jawaban atas pertanyaan tersebut diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai mekanisme *employee agility* dalam menerjemahkan kapabilitas kepemimpinan digital dan pembelajaran organisasi menjadi peningkatan kinerja karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan verifikatif (Sugiyono, 2023). Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel penelitian, sedangkan pendekatan verifikatif digunakan untuk menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan. Objek penelitian adalah PT Mulya Utama Barokah, perusahaan manufaktur tekstil berbahan microfiber yang berlokasi di Kecamatan Jayanti, Kabupaten Tangerang, Banten, dengan produk meliputi handuk mandi, kain pel, handuk tangan, lap meja, lap mobil, dan handuk salon.



Sumber: Dikembangkan oleh penulis (2026)

Gambar 1. Kerangka Model Penelitian

Digital leadership dan *Organizational learning* diposisikan sebagai variabel independen yang diperkirakan memengaruhi Kinerja Karyawan, baik secara langsung maupun melalui *Employee agility* sebagai variabel mediasi, sebagaimana disajikan pada Gambar 1.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Mulya Utama Barokah yang berjumlah seratus lima puluh orang, mencakup seluruh bagian mulai dari manajerial, administrasi, produksi, hingga pengiriman. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh (sensus) sehingga seluruh populasi dijadikan sampel, dengan kriteria responden berstatus karyawan tetap, bekerja pada seluruh bagian perusahaan, telah memiliki pengalaman kerja yang memadai, serta bersedia mengisi kuesioner secara lengkap (Sekaran & Bougie, 2016).

Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup berskala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. *Digital leadership* diukur melalui empat indikator yang mencerminkan *digital vision*, *innovation support*, *collaboration*, dan *digital mindset*. *Organizational learning* diukur melalui delapan indikator yang mencerminkan *empowering learning environment*, *capacity building for sustainable organizational learning*, dan *organizational knowledge management*. *Employee agility* diukur melalui enam indikator yang mencerminkan *proactivity*, *adaptability*, dan *resilience*. Kinerja karyawan diukur melalui sepuluh indikator yang mencerminkan *work quality*, *working quantity*, *cooperation*, *responsibility*, dan *initiative*. Ringkasan operasionalisasi variabel penelitian, meliputi dimensi, jumlah item, dan sumber instrumen yang diadaptasi, disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Jumlah Item	Sumber Instrumen
Digital leadership (X1)	Digital Vision; Innovation Support; Collaboration; Digital Mindset	4	Prameswari et al. (2025)
Organizational learning (X2)	Empowering Learning Environment; Capacity Building for Sustainable Organizational learning; Organizational Knowledge Management	8	Ghahri et al. (2026)
Employee agility (Z)	Proactivity; Adaptability; Resilience	6	Sadijah et al. (2023)
Kinerja Karyawan (Y)	Work Quality; Work Quantity; Cooperation; Responsibility; Initiative	10	Kremer et al. (2019)

Sumber: Diadaptasi dari Prameswari et al. (2025); Ghahri et al. (2026); Sadijah et al. (2023); dan Kremer et al. (2019), diolah (2026)

Analisis data dilakukan melalui dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden berdasarkan nilai rata-rata, standar deviasi, nilai minimum, dan nilai maksimum pada setiap indikator, yang selanjutnya diinterpretasikan berdasarkan interval kelas skala Likert lima poin (Sugiyono, 2023). Analisis verifikatif dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0 (Hair et al., 2022).

Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan melalui pengujian validitas konvergen menggunakan nilai outer loading dan *Average Variance Extracted* (AVE), validitas diskriminan menggunakan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), serta reliabilitas konstruk menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Evaluasi model struktural (inner model) dilakukan melalui pengujian multikolinearitas menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF), koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), *predictive relevance* (Q^2), serta kesesuaian model menggunakan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan melihat nilai path coefficient, t-statistic, dan p-value pada taraf signifikansi lima persen, sedangkan pengujian efek mediasi dilakukan melalui *specific indirect effect* (Hair et al., 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden dan Analisis Deskriptif

Responden penelitian berjumlah seratus lima puluh orang yang mencakup seluruh karyawan tetap PT Mulya Utama Barokah. Profil responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Profil Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	75	50,00%
	Perempuan	75	50,00%
Usia	< 20 Tahun	38	25,33%
	20-30 Tahun	38	25,33%
	31-40 Tahun	37	24,67%
	> 41 Tahun	37	24,67%
	SLTP/SMP	64	42,67%
Pendidikan Terakhir	SLTA/SMA	83	55,33%
	S1	3	2,00%
Lama Bekerja	0-5 Tahun	65	43,33%
	5-10 Tahun	85	56,67%

Sumber: Data primer diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 3, proporsi jenis kelamin responden berimbang antara laki-laki dan perempuan (masing-masing 50,00 persen). Berdasarkan usia, responden tersebar relatif merata pada seluruh kelompok, dengan kelompok di bawah dua puluh tahun dan dua puluh hingga tiga puluh tahun sebagai proporsi terbesar (masing-masing 25,33 persen). Berdasarkan pendidikan terakhir, responden didominasi oleh lulusan SLTA/SMA sebanyak 55,33 persen, diikuti SLTP/SMP sebanyak 42,67 persen, dan S1 sebanyak 2,00 persen. Berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden telah bekerja selama lima hingga sepuluh tahun (56,67 persen), yang menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk menilai kondisi kepemimpinan, pembelajaran organisasi, kemampuan adaptasi, dan pelaksanaan pekerjaan di perusahaan.

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata *digital leadership* sebesar 3,008, *organizational learning* sebesar 2,992, *employee agility* sebesar 3,010, dan kinerja karyawan sebesar 2,981. Seluruh nilai tersebut berada pada kategori sedang, yang mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan digital, proses pembelajaran organisasi, kemampuan adaptasi karyawan, maupun pencapaian kinerja pada PT Mulya Utama Barokah belum berada pada tingkat yang optimal dan masih memerlukan penguatan.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh dua puluh delapan indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70, dengan rentang nilai antara 0,778 pada indikator *digital leadership* hingga 0,895 pada indikator *employee agility*, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid. Ringkasan hasil pengujian validitas dan reliabilitas konstruk disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Ringkasan Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konstruk

Konstruk	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
<i>Digital leadership</i>	0,685	0,847	0,897	Valid & Reliabel
<i>Organizational learning</i>	0,689	0,935	0,946	Valid & Reliabel
<i>Employee agility</i>	0,787	0,946	0,957	Valid & Reliabel
Kinerja Karyawan	0,755	0,964	0,969	Valid & Reliabel

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 4.0 (2026)

Berdasarkan Tabel 4, seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50 sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Pengujian validitas diskriminan menggunakan HTMT juga menunjukkan seluruh nilai berada di bawah batas 0,90, dengan nilai tertinggi terdapat pada hubungan antara *employee agility* dan kinerja karyawan sebesar 0,874, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki perbedaan empiris yang memadai. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability seluruh konstruk juga berada di atas 0,70 sehingga model pengukuran dinyatakan reliabel (Hair et al., 2022).

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai VIF berkisar antara 1,590 sampai 2,279, yang berarti tidak terjadi masalah multikolinearitas dalam model. Ringkasan hasil evaluasi model struktural disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Ringkasan Evaluasi Model Struktural

Variabel Endogen	R-Square	Kategori	Q-Square	SRMR
<i>Employee agility</i>	0,561	Moderat	0,428	0,051
Kinerja Karyawan	0,799	Substansial (Kuat)	0,596	0,051

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 4.0 (2026)

Berdasarkan Tabel 5, *digital leadership* dan *organizational learning* mampu menjelaskan variasi *employee agility* sebesar 56,1 persen, sedangkan *digital leadership*, *organizational learning*, dan *employee agility* secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 79,9 persen, yang termasuk kategori substansial. Hasil pengujian *effect size* (f^2) menunjukkan bahwa *organizational learning* memberikan pengaruh terbesar terhadap *employee agility* ($f^2 = 0,387$) dan terhadap kinerja karyawan ($f^2 = 0,685$), sedangkan seluruh nilai Q^2 berada di atas 0,35 yang menunjukkan predictive relevance yang besar. Nilai SRMR sebesar 0,051 berada di bawah batas 0,08 sehingga model penelitian dinyatakan fit dengan data empiris (Hair et al., 2022).

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping pada taraf signifikansi lima persen. Hasil pengujian pengaruh langsung disajikan pada Tabel 6, sedangkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung (mediasi) disajikan pada Tabel 7.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Path Coeff.	t-statistic	p-value	Keputusan
H1	<i>Digital leadership</i> → Kinerja Karyawan	0,317	5,753	0,000	Diterima
H2	<i>Organizational learning</i> → Kinerja Karyawan	0,362	7,913	0,000	Diterima
H3	<i>Digital leadership</i> → <i>Employee agility</i>	0,509	9,378	0,000	Diterima
H4	<i>Organizational learning</i> → <i>Employee agility</i>	0,548	11,458	0,000	Diterima
H5	<i>Employee agility</i> → Kinerja Karyawan	0,474	8,347	0,000	Diterima

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 4.0 (2026)

Tabel 7. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Hipotesis	Pengaruh Tidak Langsung	Path Coeff.	t-statistic	p-value	Keputusan
H6	<i>Digital leadership</i> → <i>Employee agility</i> → Kinerja Karyawan	0,241	6,289	0,000	Diterima
H7	<i>Organizational learning</i> → <i>Employee agility</i> → Kinerja Karyawan	0,260	6,576	0,000	Diterima

Sumber: Data primer diolah dengan SmartPLS 4.0 (2026)

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa *digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien jalur 0,317; t-statistic 5,753; p-value 0,000), sehingga H1 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan digital pada PT Mulya Utama Barokah, semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Pemimpin yang mampu membangun visi digital, mendorong inovasi, memperkuat kolaborasi lintas bagian, serta menanamkan pola pikir digital memberikan arah yang jelas bagi karyawan dalam menghadapi transisi dari sistem kerja manual menuju sistem kerja yang lebih berbasis teknologi. Temuan ini sejalan dengan Rumapea et al. (2024) yang menunjukkan bahwa *digital leadership* meningkatkan kinerja karyawan melalui adaptasi teknologi, inovasi, fleksibilitas kerja, kolaborasi, dan pemberdayaan berbasis teknologi, serta konsisten dengan Arifin (2026) yang menemukan bahwa *digital leadership* berpengaruh positif terhadap employee performance pada organisasi berbasis teknologi. Namun demikian, Gunawan et al. (2026) menemukan bahwa pengaruh *digital leadership* terhadap employee performance tidak selalu konsisten pada seluruh dimensi kinerja, sehingga efektivitas kepemimpinan digital tetap perlu didukung oleh kesiapan infrastruktur dan budaya organisasi yang memadai.

Relevansi *digital leadership* pada konteks PT Mulya Utama Barokah menjadi semakin penting mengingat sebagian besar proses produksi masih dijalankan secara manual. Pada kondisi seperti ini, kepemimpinan digital tidak selalu berarti penerapan teknologi berskala besar, melainkan lebih pada peran pemimpin dalam memperkenalkan pola pikir digital secara bertahap, misalnya melalui digitalisasi pelaporan produksi, komunikasi kerja berbasis aplikasi, atau pemanfaatan data sederhana untuk pengambilan keputusan operasional. Dalam situasi transisi semacam ini, peran pemimpin menjadi penentu utama karena karyawan yang terbiasa dengan sistem kerja manual cenderung membutuhkan arahan, contoh nyata, dan dukungan psikologis agar tidak merasa tertekan oleh perubahan. Dengan demikian, pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur seperti PT Mulya Utama Barokah lebih mencerminkan peran pemimpin sebagai fasilitator transisi digital, bukan semata-mata penyedia teknologi.

Hipotesis kedua diterima dengan koefisien jalur sebesar 0,362, t-statistic 7,913, dan p-value 0,000, yang menunjukkan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin kuat budaya belajar yang dibangun perusahaan melalui lingkungan pembelajaran yang memberdayakan, pengembangan kapasitas pembelajaran berkelanjutan, dan pengelolaan pengetahuan organisasi, semakin tinggi pula kinerja yang dicapai karyawan. Cahyanto et al. (2024) menemukan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance, khususnya ketika didukung oleh kepuasan kerja sebagai mediator, sedangkan Sintia et al. (2023) menunjukkan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif terhadap employee performance melalui penguatan kompetensi karyawan. Sebaliknya, Nugroho (2023) menemukan bahwa *organizational learning* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap employee performance, melainkan melalui *organizational commitment* sebagai mediator. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa efektivitas *organizational learning* dalam meningkatkan kinerja sangat bergantung pada konteks organisasi serta ada atau tidaknya mekanisme penghubung, seperti kepuasan kerja, komitmen, atau kemampuan adaptasi karyawan.

Hipotesis ketiga diterima dengan koefisien jalur 0,509, t-statistic 9,378, dan p-value 0,000, yang menunjukkan bahwa *digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee agility*. Nilai koefisien jalur ini merupakan yang tertinggi kedua dalam model penelitian, mengindikasikan bahwa kepemimpinan digital memberikan kontribusi besar dalam membentuk kemampuan karyawan untuk bersikap proaktif, adaptif, dan resilien. Pemimpin yang mampu mempercepat penyampaian informasi melalui komunikasi digital dan memberikan ruang bagi karyawan untuk mengambil keputusan secara fleksibel akan mendorong karyawan lebih siap merespons perubahan. Temuan ini konsisten dengan Zue et al.

(2024) yang menunjukkan bahwa *digital leadership* berpengaruh positif terhadap *employee agility* pada perusahaan manufaktur yang menjalankan transformasi digital, meskipun pengaruh tersebut dapat diperkuat lebih lanjut melalui *digital self-efficacy* dan *harmonious work passion* sebagai mekanisme tambahan.

Hipotesis keempat diterima dengan koefisien jalur sebesar 0,548, t-statistic 11,458, dan p-value 0,000. Nilai tersebut merupakan koefisien jalur tertinggi dalam keseluruhan model, yang menunjukkan bahwa *organizational learning* memberikan pengaruh paling dominan terhadap *employee agility* dibandingkan hubungan lain dalam penelitian ini. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa proses pembelajaran organisasi menjadi faktor pembentuk utama kemampuan adaptasi karyawan pada PT Mulya Utama Barokah. Ketika perusahaan menyediakan kesempatan belajar, berbagi pengetahuan, dan umpan balik yang konsisten, karyawan menjadi lebih terbiasa mempelajari cara kerja baru dan merespons perubahan secara proaktif. Hasil ini memperkuat temuan Beyene et al. (2024) bahwa budaya belajar yang berkelanjutan meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan terhadap perubahan organisasi, dan sejalan dengan Hasan et al. (2025) yang menegaskan pentingnya organisasi yang memberi ruang bagi karyawan untuk terus belajar dan memecahkan masalah bersama.

Hipotesis kelima diterima dengan koefisien jalur 0,474, t-statistic 8,347, dan p-value 0,000, yang menunjukkan bahwa *employee agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang mampu mengantisipasi perubahan, bersedia mengambil peran baru, beradaptasi dengan cepat, fleksibel dalam kondisi kerja yang berubah, serta mampu menghasilkan ide dan metode kerja yang lebih efektif terbukti mencapai kinerja yang lebih tinggi. Temuan ini sejalan dengan Wahjunianto (2022) dan Makkar dan Rani (2024) yang menunjukkan bahwa *workforce agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, serta memperkuat argumen Panda (2025) bahwa kemampuan karyawan merespons perubahan berkontribusi terhadap peningkatan hasil kerja. Hasil ini menegaskan bahwa *employee agility* merupakan kompetensi individual yang secara langsung menentukan efektivitas kerja karyawan di lingkungan manufaktur yang menuntut kecepatan penyesuaian tinggi.

Hipotesis keenam diterima berdasarkan hasil pengujian specific indirect effect sebesar 0,241, t-statistic 6,289, dan p-value 0,000, yang menunjukkan bahwa *employee agility* memediasi pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan. Mengingat pengaruh langsung *digital leadership* terhadap kinerja karyawan pada H1 juga signifikan, peran *employee agility* dalam hubungan ini dapat dipahami sebagai mediasi parsial. Sifat mediasi parsial ini menunjukkan bahwa *employee agility* bukan satu-satunya jalur yang menjelaskan pengaruh *digital leadership* terhadap kinerja karyawan. *Digital leadership* tetap memiliki kontribusi langsung terhadap kinerja terlepas dari kemampuan adaptasi karyawan, misalnya melalui kejelasan arah kerja, pengambilan keputusan yang lebih cepat, atau dukungan teknis yang langsung dirasakan karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Artinya, *digital leadership* meningkatkan kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui penguatan kemampuan adaptasi karyawan. Kepemimpinan digital menyediakan arah, dukungan teknologi, dan ruang bagi karyawan untuk merespons perubahan, sedangkan *employee agility* menerjemahkan dukungan tersebut menjadi perilaku kerja yang adaptif. Chong dan Mohamed Zainal (2024) mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa *employee agility* berperan sebagai mediator yang menghubungkan *digital literacy* dan *transformational leadership* dengan *job performance*, sehingga *agility* berfungsi sebagai mekanisme yang mengubah kapabilitas digital dan kepemimpinan menjadi hasil kerja yang lebih baik.

Hipotesis ketujuh diterima berdasarkan hasil pengujian specific indirect effect sebesar 0,260, t-statistic 6,576, dan p-value 0,000, yang menunjukkan bahwa *employee agility* memediasi pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja karyawan. Karena pengaruh langsung *organizational learning* terhadap kinerja karyawan pada H2 juga signifikan, peran *employee agility* dalam hubungan ini juga bersifat mediasi parsial. Hal ini menunjukkan bahwa

selain membentuk kemampuan adaptasi karyawan, *organizational learning* juga secara langsung berkontribusi terhadap kinerja karyawan, misalnya melalui peningkatan kompetensi teknis dan pemahaman prosedur kerja yang diperoleh karyawan dari proses pembelajaran organisasi itu sendiri, terlepas dari apakah pembelajaran tersebut diterjemahkan menjadi sikap adaptif atau tidak. Proses pembelajaran organisasi memberikan pengetahuan dan pengalaman yang perlu diterjemahkan karyawan menjadi kemampuan untuk beradaptasi dan merespons perubahan sebelum berdampak optimal terhadap kinerja. Nilai pengaruh tidak langsung *organizational learning* yang sedikit lebih besar dibandingkan *digital leadership* (0,260 berbanding 0,241) turut menegaskan bahwa *organizational learning* merupakan kontributor paling dominan dalam mendorong terbentuknya *employee agility* pada PT Mulya Utama Barokah. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa *employee agility* berfungsi sebagai jembatan yang mengubah pengetahuan hasil pembelajaran organisasi menjadi tindakan kerja yang produktif, sebagaimana ditunjukkan oleh Hasan et al. (2025) dan Cahyanto et al. (2024).

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa *employee agility* berperan sebagai mekanisme penghubung yang memperkuat pengaruh *digital leadership* dan *organizational learning* terhadap kinerja karyawan, bukan sekadar variabel tambahan dalam model. Novelty penelitian ini terletak pada dua aspek. Pertama, pembuktian empiris bahwa *digital leadership* dan *organizational learning* secara simultan diuji dalam satu model struktural yang menempatkan *employee agility* sebagai mediator, suatu pendekatan yang belum banyak dilakukan dalam penelitian-penelitian terdahulu yang cenderung menguji pengaruh kedua variabel tersebut secara terpisah atau melalui mediator yang berbeda (Zue et al., 2024; Chong & Mohamed Zainal, 2024). Kedua, pengujian model tersebut dilakukan pada konteks perusahaan manufaktur tekstil berskala menengah di Indonesia, konteks yang relatif jarang dikaji dibandingkan sektor perbankan, teknologi, atau jasa pada penelitian-penelitian terdahulu. Nilai koefisien determinasi yang substansial pada kinerja karyawan ($R^2 = 0,799$) turut menegaskan bahwa model integratif ketiga variabel ini memberikan daya jelas yang tinggi terhadap variasi kinerja karyawan di lapangan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa *digital leadership* dan *organizational learning* masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan maupun *employee agility* pada PT Mulya Utama Barokah, dengan *organizational learning* menunjukkan kontribusi yang relatif lebih besar dibandingkan *digital leadership* pada kedua variabel endogen tersebut. *Employee agility* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta berperan sebagai mediator parsial yang memperkuat pengaruh *digital leadership* dan *organizational learning* terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, seluruh tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima, dan model penelitian yang mengintegrasikan *digital leadership*, *organizational learning*, *employee agility*, serta kinerja karyawan terbukti mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan secara substansial. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur tidak cukup hanya mengandalkan kepemimpinan digital atau budaya pembelajaran organisasi secara terpisah, melainkan perlu diiringi dengan penguatan kemampuan adaptif karyawan agar kapabilitas kepemimpinan dan pembelajaran tersebut dapat diterjemahkan secara optimal menjadi hasil kerja yang lebih baik.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan manufaktur tekstil sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada sektor industri lain yang memiliki karakteristik berbeda. Kedua, penelitian menggunakan desain cross-sectional yang hanya menggambarkan kondisi pada satu periode waktu, sehingga

belum mampu menangkap dinamika perubahan *digital leadership*, *organizational learning*, *employee agility*, dan kinerja karyawan dalam jangka panjang. Ketiga, model penelitian ini hanya melibatkan tiga variabel eksogen dan mediasi, sedangkan masih terdapat faktor lain di luar model yang turut memengaruhi variasi kinerja karyawan sebesar 20,1 persen berdasarkan nilai R^2 yang diperoleh.

Saran

Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan objek penelitian, menambah jumlah sampel, menggunakan periode observasi yang lebih panjang, serta memasukkan variabel-variabel lain yang relevan agar memperoleh model penelitian yang lebih komprehensif. Selain itu, penggunaan metode analisis yang berbeda, seperti Structural Equation Modeling (SEM), *System Dynamics*, *Artificial Intelligence*, atau pendekatan longitudinal dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai fenomena yang diteliti.

Kontribusi Author

Bagi perusahaan, disarankan untuk memperkuat penerapan *digital leadership* melalui pelatihan kepemimpinan berbasis teknologi bagi jajaran manajerial, sekaligus membangun budaya *organizational learning* melalui kegiatan pelatihan rutin, berbagi pengetahuan, dan evaluasi kerja yang berkelanjutan. Perusahaan juga perlu memberikan ruang bagi karyawan untuk menghadapi variasi tugas dan mengambil inisiatif guna memperkuat *employee agility*. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas objek penelitian pada sektor manufaktur lain atau organisasi dengan karakteristik berbeda, menambahkan variabel relevan seperti *digital competence*, *psychological empowerment*, atau *organizational culture*, serta menggunakan pendekatan longitudinal atau *mixed-method* agar diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses terbentuknya *employee agility* dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.

REFERENSI

- Abbas, A. (2025). Does thriving at work and *employee agility* are essential ingredients for organizational performance of banking sector? *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2024-0366>
- Arifin, R. (2026). The effect of *digital leadership* and human capital agility on employee performance through work engagement in technology-based organizations. *International Journal of Business Innovation and Smart Technologies*. <https://doi.org/10.55606/bijmt.v6i2.7330>
- Beyene et al. (2024). The impact of *organizational learning* on employee performance and satisfaction. *Safety*. <https://doi.org/10.71086/IAJIR/V11I4/IAJIR1127>
- Cahyanto et al. (2024). The influence of *organizational learning* and work motivation on employee performance as mediated by job satisfaction. *International Journal of Management and Digital Business*. <https://doi.org/10.54099/ijmdb.v3i1.933>
- Carter et al. (2026). *Digital leadership* and organizational agility: Examining their influence on employee performance in modern businesses. *Journal on Advances in Engineering and E-Business*.
- Chong, Y. L., & Mohamed Zainal, S. R. (2024). *Employee agility's* mediating role on the link between employee vitality, digital literacy and transformational leadership with job performance: An empirical study. *Cogent Business and Management*. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2337447>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>

- Gunawan et al. (2026). *Digital leadership*, learning agility, and employee performance in Indonesia's automotive industry: A view from Islamic economic perspectives. *Journal of Islamic Economics Lariba*. <https://doi.org/10.20885/jielariba.vol12.iss1.art21>
- 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.
- Hasan et al. (2025). Influence of *organizational learning* and employee engagement on employee performance of state community college Indonesia. *Multiverse Journal*. [https://doi.org/10.59573/emsj.9\(2\).2025.22](https://doi.org/10.59573/emsj.9(2).2025.22)
- Lukito et al. (2025). Exploring factors shaping sustainable employee performance: A systematic literature review. *Social Sciences & Humanities Open*.
- Makkar, S., & Rani, N. (2024). Workforce agility and employee performance: A conceptual framework. *Manager's Journal on Management*. <https://doi.org/10.26634/jmgt.18.4.20527>
- Nugroho, A. (2023). The effect of *organizational learning* on employee performance through organizational commitment. *Jurnal Syntax Admiration*. <https://doi.org/10.46799/jsa.v4i7.671>
- Panda, S. (2025). The role of employee ambidexterity on *employee agility*: A moderation analysis with employee organizational tenure. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2023-0178>
- Pawirosumarto et al. (2017). Factors affecting employee performance of PT. Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0031>
- Rumapea et al. (2024). *Digital leadership* in improving organizational employee performance. *Holistic Science*.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). Wiley.
- Sintia et al. (2023). *Organizational learning* and employee performance: The role of competence as a mediating variable. *International Journal of Science Review*.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wahjunianto, B. (2022). Workforce agility: Improving employee performance from the perspective of a competitive work environment. *Enrichment: Journal of Management*.
- Zue et al. (2024). The influence of *digital leadership* on *employee agility* in manufacturing: A cognitive-affective dual-path perspective. *Science & Technology Progress and Policy*. <https://doi.org/10.6049/kjbydc.2023120209>