

Membangun Agilitas Organisasi Sektor Publik: Peran Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja

Ignasius Ohirat^{1*}, Mashur Razak², Megawaty³

igspro86@gmail.com*

¹Sekolah Pascasarjana, Institut Bisnis dan Keuangan Nitro, Makassar

^{2,3}Departemen Manajemen, Institut Bisnis dan Keuangan Nitro, Makassar

Abstrak

Organisasi sektor publik dituntut memiliki kemampuan beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan, perkembangan teknologi, dan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, agilitas organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi pemerintah. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap agilitas organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Tolikara. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data diperoleh dari 115 responden yang dipilih menggunakan teknik simple random sampling. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasi, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap agilitas organisasi. Temuan ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan dan kepuasan kerja dalam membangun organisasi publik yang lebih adaptif, responsif, dan agile.

Kata Kunci: *Agilitas Organisasi; Kepemimpinan Transformasional; Budaya Organisasi; Kepuasan Kerja; Sektor Publik*



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Pendahuluan

Lingkungan organisasi pada era digital ditandai oleh perubahan yang berlangsung semakin cepat, kompleks, dan tidak pasti (Nur et al., 2021). Perkembangan teknologi, perubahan regulasi, tuntutan transparansi, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik menuntut organisasi sektor publik untuk memiliki kemampuan beradaptasi secara cepat dan efektif (Deviasari et al., 2025). Organisasi pemerintah tidak lagi dapat mengandalkan sistem birokrasi yang kaku dan hierarkis, tetapi dituntut

untuk menjadi organisasi yang responsif, fleksibel, dan inovatif dalam menghadapi perubahan lingkungan (Elizabeth, 2026). Kondisi tersebut menjadikan agilitas organisasi (*organizational agility*) sebagai salah satu kapabilitas strategis yang diperlukan untuk mempertahankan efektivitas organisasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik (Zhang et al., 2023).

Konsep *organizational agility* merujuk pada kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan secara cepat, fleksibel, dan efektif melalui penyesuaian strategi, proses, serta sumber daya organisasi (Abdi et al., 2024). Menurut Teece et al. (2016), *organizational agility* merupakan kemampuan organisasi untuk melakukan sensing, seizing, dan transforming terhadap berbagai perubahan lingkungan yang terjadi. Dalam konteks sektor publik, agilitas organisasi menjadi semakin penting karena organisasi pemerintahan dihadapkan pada tuntutan reformasi birokrasi, digitalisasi pelayanan publik, dan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang (Inuwa, 2016). Organisasi publik yang agile cenderung lebih mampu mengambil keputusan secara cepat, meningkatkan koordinasi antarunit, serta menghasilkan pelayanan publik yang lebih efektif dan responsif (Salsabila & Megawaty, 2023).

Meskipun demikian, berbagai organisasi pemerintah di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan dalam membangun *organizational agility* (Astuti et al., 2024). Struktur birokrasi yang cenderung hierarkis, prosedur kerja yang rigid, serta rendahnya kemampuan adaptasi terhadap perubahan sering kali menghambat organisasi publik dalam merespons dinamika lingkungan secara cepat (Marpaung & Syaebani, 2023). Kondisi tersebut juga masih dijumpai pada berbagai pemerintah daerah, termasuk Pemerintah Kabupaten Tolikara, yang menghadapi tantangan dalam meningkatkan efektivitas pelayanan publik di tengah perubahan lingkungan yang semakin dinamis (Mudhoffar & Frinaldi, 2024). Oleh karena itu, identifikasi faktor-faktor yang mampu meningkatkan agilitas organisasi menjadi penting untuk dilakukan.

Secara teoritis, penelitian ini didasarkan pada perspektif *Dynamic Capabilities Theory* yang menjelaskan bahwa organisasi perlu memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang sumber daya yang dimiliki agar mampu merespons perubahan lingkungan secara efektif (D. Teece et al, 2016). Perspektif ini menempatkan *organizational agility* sebagai kapabilitas strategis yang memungkinkan organisasi untuk bertahan dan berkembang di tengah ketidakpastian lingkungan. Kemampuan tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh faktor struktural organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor perilaku, kepemimpinan, dan sumber daya manusia.

Salah satu faktor yang diperkirakan berperan penting dalam membangun *organizational agility* adalah kepemimpinan transformasional. Menurut Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mendorong pegawai bekerja melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional mampu membangun visi bersama, meningkatkan motivasi kerja, serta mendorong kreativitas dan inovasi pegawai. Dalam organisasi sektor publik, kepemimpinan transformasional menjadi penting karena pemimpin tidak hanya berperan sebagai administrator, tetapi juga

sebagai agen perubahan yang mampu menciptakan organisasi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga dipandang sebagai faktor penting dalam menciptakan organisasi yang agile. Menurut Denison et al. (2012), budaya organisasi yang ditandai oleh keterlibatan pegawai, konsistensi nilai, kemampuan beradaptasi, dan kejelasan misi mampu meningkatkan efektivitas organisasi dan memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan. Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, pembelajaran, dan inovasi diyakini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah kepuasan kerja. Herzberg melalui Two-Factor Theory menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan motivasi, komitmen, dan keterlibatan kerja yang lebih baik. Dalam konteks organizational agility, pegawai yang puas terhadap pekerjaannya akan lebih terbuka terhadap perubahan, lebih mudah beradaptasi, dan memiliki kesiapan yang lebih tinggi dalam mendukung transformasi organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap organizational agility. Namun, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada sektor swasta dan perusahaan manufaktur, sedangkan penelitian mengenai organizational agility pada organisasi sektor publik, khususnya pemerintah daerah di Indonesia, masih relatif terbatas. Selain itu, hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan adanya inkonsistensi mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap organizational agility, sehingga diperlukan pengujian lebih lanjut pada konteks organisasi publik.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menguji secara simultan pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap organizational agility melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada organisasi pemerintah daerah. Penggunaan kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai proses terbentuknya organizational agility dalam sektor publik.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap organizational agility melalui kepuasan kerja pada Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Tolikara. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur organizational agility pada sektor publik serta memberikan implikasi praktis bagi pemerintah daerah dalam merancang strategi peningkatan kemampuan adaptasi organisasi.

Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (explanatory research) yang bertujuan untuk menguji

hubungan kausal antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan agilitas organisasi. Populasi penelitian adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tolikara yang berjumlah 163 pegawai. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga diperoleh sampel sebanyak 115 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan simple random sampling karena setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk menjadi responden penelitian.

Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju). Variabel kepemimpinan transformasional diukur menggunakan empat dimensi yang dikembangkan oleh Bass dan Riggio (2006), yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Variabel budaya organisasi diukur berdasarkan model Denison yang terdiri atas involvement, consistency, adaptability, dan mission. Kepuasan kerja diukur menggunakan dimensi yang dikembangkan oleh Spector (1997), yaitu pay, promotion, supervision, coworkers, dan nature of work. Sementara itu, agilitas organisasi diukur berdasarkan konsep Sharifi dan Zhang (1999) yang meliputi responsiveness, competency, flexibility, dan speed.

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan simultan antarvariabel laten, menguji model mediasi, serta sesuai digunakan pada penelitian dengan ukuran sampel yang relatif terbatas dan model penelitian yang bersifat prediktif. Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu pengujian model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model).

Pengujian outer model dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian melalui pengujian convergent validity, discriminant validity, composite reliability, dan Cronbach's alpha. Convergent validity dinilai berdasarkan nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE), dengan nilai outer loading $\geq 0,70$ dan AVE $\geq 0,50$. Reliabilitas konstruk dinilai menggunakan Cronbach's alpha dan composite reliability dengan nilai minimum 0,70.

Selanjutnya, pengujian inner model dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antarvariabel melalui nilai koefisien determinasi (R^2), predictive relevance (Q^2), serta pengujian hipotesis menggunakan teknik bootstrapping. Hipotesis penelitian dinyatakan diterima apabila nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Selain itu, pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap agilitas organisasi.

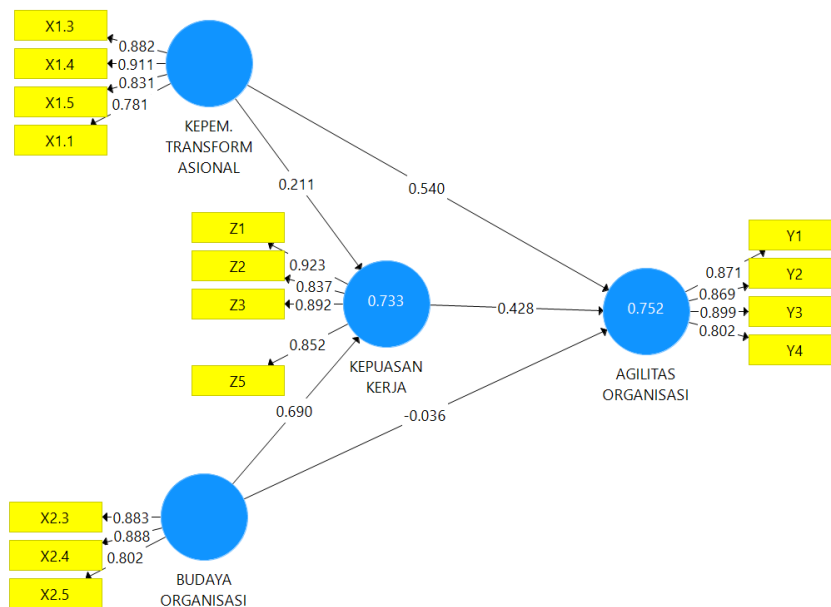
Hasil

Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui pengujian outer loading untuk mengetahui sejauh mana setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukurnya. Menurut Hair et al. (2022), suatu indikator

dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Semakin tinggi nilai outer loading, maka semakin baik kemampuan indikator dalam menjelaskan variabel laten yang diwakilinya. Hasil pengujian outer loading pada penelitian ini disajikan pada Gambar 1.

Gambar 1. Hasil Pengujian Outer Loading



Berdasarkan Gambar 1, seluruh indikator pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan agilitas organisasi memiliki nilai outer loading di atas 0,70, dengan rentang nilai antara 0,781 hingga 0,923. Nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki tingkat korelasi yang kuat terhadap konstruk yang diukur dan mampu merepresentasikan variabel laten secara baik. Dengan demikian, seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen dan tidak terdapat indikator yang perlu dieliminasi dari model pengukuran. Oleh karena itu, model penelitian telah memenuhi persyaratan pengujian outer model dan dapat dilanjutkan pada tahap evaluasi model struktural (inner model).

Tahap selanjutnya dalam evaluasi model pengukuran (outer model) adalah menguji reliabilitas dan validitas konstruk untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur variabel yang diteliti secara konsisten dan akurat. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR), sedangkan validitas konvergen dievaluasi menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE). Menurut Hair et al. (2022), suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih besar dari 0,70, serta memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE lebih besar dari 0,50.

Tabel 1. Uji Reliabilitas dan Validitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Agilitas Organisasi	0.885	0.920	0.741
Budaya Organisasi	0.825	0.893	0.737
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.874	0.914	0.727
Kepuasan Kerja	0.899	0.930	0.769

Berdasarkan Tabel 1, seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70. Nilai Cronbach's Alpha berkisar antara 0,825 hingga 0,899, sedangkan nilai Composite Reliability berkisar antara 0,893 hingga 0,930. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan mampu mengukur variabel penelitian secara reliabel. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) pada seluruh variabel juga berada di atas nilai ambang batas 0,50, yaitu berkisar antara 0,727 hingga 0,769. Temuan ini mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikator yang membentuknya. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen, sehingga model pengukuran (outer model) dinyatakan layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian model struktural (inner model).

Selain menguji validitas konvergen, penelitian ini juga melakukan pengujian discriminant validity untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik yang berbeda dan mampu menjelaskan variabelnya masing-masing secara lebih baik dibandingkan dengan konstruk lainnya. Pengujian discriminant validity dilakukan menggunakan pendekatan Fornell-Larcker Criterion, yaitu dengan membandingkan akar kuadrat nilai Average Variance Extracted (AVE) pada setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk. Model dinyatakan memenuhi discriminant validity apabila nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan nilai korelasinya dengan konstruk lain.

Tabel 2. Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion)

	Agilitas Organisasi	Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja
Agilitas Organisasi	0.861			
Budaya Organisasi	0.718	0.858		
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.819	0.727	0.853	
Kepuasan Kerja	0.783	0.844	0.713	0.877

Berdasarkan Tabel 2, nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing variabel, yaitu Agilitas Organisasi (0,861), Budaya Organisasi (0,858), Gaya Kepemimpinan Transformasional (0,853), dan Kepuasan Kerja (0,877), lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antarvariabel lainnya. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat diskriminasi yang baik dan mampu menjelaskan indikator-indikator yang membentuknya secara lebih baik dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria discriminant validity berdasarkan metode Fornell-Larcker Criterion, sehingga model pengukuran dinyatakan valid dan layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian model struktural (inner model).

Evaluasi Model Struktural

Setelah pengujian model pengukuran (outer model) memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural (inner model) melalui nilai koefisien determinasi (R^2). Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen dan variabel intervening dalam model penelitian. Semakin besar nilai R^2 , maka semakin tinggi kemampuan prediktif model dalam menjelaskan fenomena yang diteliti.

Tabel 3. Koefisien determinasi (R^2)

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Agilitas Organisasi	0.752	0.746
Kepuasan Kerja	0.733	0.728

Berdasarkan Tabel 3, variabel Kepuasan Kerja memperoleh nilai R Square sebesar 0,733, yang menunjukkan bahwa sebesar 73,3% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, sedangkan sisanya sebesar 26,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Sementara itu, variabel Agilitas Organisasi memiliki nilai R Square sebesar 0,752, yang mengindikasikan bahwa sebesar 75,2% variasi agilitas organisasi dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja, sedangkan 24,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model. Mengacu pada kriteria Hair et al. (2022), nilai R^2 yang mendekati 0,75 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang kuat (substantial), sehingga dapat disimpulkan bahwa model struktural yang dibangun mampu menjelaskan fenomena kepuasan kerja dan agilitas organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tolikara dengan baik.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung (direct effect) antarvariabel dalam model penelitian. Pengujian ini menggunakan prosedur bootstrapping pada SmartPLS dengan melihat nilai path coefficient, t-statistics, dan p-values. Hipotesis penelitian dinyatakan diterima apabila nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 dan p-values lebih kecil dari

0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Pengujian Hipotesis

Konstruk Variabel	Path Coefficient	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.211	0.209	0.065	3.261	0.001
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja	0.690	0.694	0.056	12.262	0.000
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Agilitas Organisasi	0.540	0.528	0.093	5.777	0.000
Budaya Organisasi -> Agilitas Organisasi	-0.036	-0.027	0.111	0.325	0.746
Kepuasan Kerja -> Agilitas Organisasi	0.428	0.429	0.085	5.014	0.000

Berdasarkan Tabel 4, terdapat empat hubungan yang terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan. Pertama, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,211, nilai t-statistics sebesar 3,261, dan p-values sebesar 0,001. Kedua, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,690, nilai t-statistics sebesar 12,262, dan p-values sebesar 0,000. Ketiga, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,540, nilai t-statistics sebesar 5,777, dan p-values sebesar 0,000. Keempat, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,428, nilai t-statistics sebesar 5,014, dan p-values sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan tingkat kepuasan kerja pegawai, maka semakin tinggi pula kemampuan organisasi untuk menjadi lebih responsif, fleksibel, dan adaptif terhadap perubahan.

Di sisi lain, pengaruh budaya organisasi terhadap agilitas organisasi menunjukkan hasil yang berbeda. Variabel budaya organisasi memiliki koefisien jalur sebesar -0,036, dengan nilai t-statistics sebesar 0,325 dan p-values sebesar 0,746, sehingga hubungan tersebut dinyatakan tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang ada di Sekretariat Daerah Kabupaten Tolikara belum mampu secara langsung mendorong terciptanya agilitas organisasi. Kondisi ini dapat disebabkan oleh karakteristik organisasi sektor publik yang masih didominasi oleh prosedur birokrasi, struktur yang hierarkis, dan orientasi pada kepatuhan administratif, sehingga nilai-nilai budaya organisasi belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan merespons perubahan secara cepat. Dengan demikian,

dari lima hipotesis langsung yang diajukan, empat hipotesis dinyatakan diterima dan satu hipotesis ditolak.

Mediasi Efek

pengujian indirect effect untuk mengetahui apakah kepuasan kerja mampu menjadi variabel intervening dalam hubungan antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap agilitas organisasi. Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping pada SmartPLS dengan melihat nilai koefisien jalur (path coefficient), nilai t-statistics, dan p-values. Suatu pengaruh mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistics > 1,96 dan p-values < 0,05.

Tabel 5. Indirect Effect

	Path Coefficient	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
Budaya Organisasi -> Kepuasan Kerja -> Agilitas Organisasi	0.296	0.298	0.065	4.547	0.000
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja -> Agilitas Organisasi	0.090	0.090	0.034	2.647	0.008

Berdasarkan Tabel 5, pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap agilitas organisasi melalui kepuasan kerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,296, dengan nilai t-statistics sebesar 4,547 dan p-values sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara budaya organisasi dan agilitas organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, kolaboratif, dan mendukung pegawai akan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan secara cepat dan adaptif.

Selanjutnya, pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap agilitas organisasi melalui kepuasan kerja memperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,090, dengan nilai t-statistics sebesar 2,647 dan p-values sebesar 0,008. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan agilitas organisasi. Dengan demikian, pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan perhatian terhadap kebutuhan pegawai tidak hanya meningkatkan agilitas organisasi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme psikologis yang penting dalam membangun organisasi sektor publik yang lebih responsif, fleksibel, dan agile terhadap berbagai perubahan lingkungan.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Tolikara. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, menjadi teladan, mendorong kreativitas, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu pegawai akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan meningkatkan perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya.

Secara teoritis, hasil penelitian ini mendukung konsep kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Riggio (2006) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Perhatian individual yang diberikan pemimpin juga mendorong pegawai merasa dihargai dan diakui keberadaannya sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Hoch et al. (2018) dan Deviasari et al. (2025) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dalam konteks Pemerintah Kabupaten Tolikara, kepemimpinan yang mampu membangun komunikasi, memberikan dukungan, dan melibatkan pegawai dalam proses organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja ASN.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ditandai oleh keterlibatan pegawai, konsistensi nilai, kemampuan beradaptasi, dan kejelasan misi organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan dan kepuasan pegawai.

Menurut Denison et al. (2012), budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan komitmen, koordinasi, dan keterlibatan pegawai sehingga menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif. Pegawai yang bekerja dalam lingkungan organisasi yang memiliki nilai dan tujuan yang jelas cenderung merasa lebih nyaman dan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Alrawahi et al. (2020) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi merupakan faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja pegawai. Pada organisasi sektor publik, budaya kerja yang kolaboratif dan mendukung pengembangan pegawai menjadi salah satu faktor yang mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja ASN.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Agilitas Organisasi

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pemimpin memiliki peran strategis dalam membangun organisasi yang responsif, fleksibel, dan mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Pemimpin transformasional tidak hanya berperan dalam mengarahkan organisasi, tetapi juga berfungsi sebagai agen perubahan yang mendorong pembelajaran organisasi, inovasi, dan kemampuan beradaptasi. Melalui stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional, pemimpin dapat mendorong pegawai untuk berpikir kreatif dan merespons perubahan secara lebih cepat.

Temuan ini mendukung Dynamic Capabilities Theory yang menjelaskan bahwa kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajerial dan kepemimpinan dalam mengonfigurasi sumber daya organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Sasmita et al. (2025) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap organizational agility.

Dalam konteks Pemerintah Kabupaten Tolikara, kepemimpinan yang adaptif dan visioner diperlukan untuk mempercepat proses pengambilan keputusan, meningkatkan koordinasi organisasi, serta mendorong inovasi pelayanan publik.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Agilitas Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang ada belum mampu diterjemahkan secara langsung menjadi kemampuan organisasi untuk merespons perubahan secara cepat dan fleksibel.

Temuan ini berbeda dengan penelitian Astuti et al. (2024) dan Denison et al. (2012) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap organizational agility. Perbedaan hasil tersebut dapat dijelaskan oleh karakteristik organisasi sektor publik yang masih didominasi oleh sistem birokrasi yang hierarkis, prosedural, dan cenderung kaku sehingga nilai-nilai budaya organisasi belum sepenuhnya mendorong terciptanya perilaku organisasi yang agile.

Dalam konteks Pemerintah Kabupaten Tolikara, budaya organisasi yang ada kemungkinan lebih berorientasi pada stabilitas dan kepatuhan terhadap prosedur dibandingkan fleksibilitas dan inovasi. Kondisi tersebut menyebabkan budaya organisasi belum mampu secara langsung meningkatkan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan.

Temuan ini menjadi kontribusi penting penelitian karena menunjukkan bahwa keberadaan budaya organisasi yang kuat tidak selalu menghasilkan organizational agility apabila nilai-nilai organisasi belum diarahkan pada pembelajaran, inovasi, dan kemampuan adaptasi.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Agilitas Organisasi

Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasi. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, keterlibatan kerja yang lebih baik, dan kesiapan yang lebih besar dalam menghadapi perubahan organisasi.

Secara teoritis, temuan ini mendukung pandangan Herzberg yang menjelaskan bahwa pegawai yang memperoleh kepuasan kerja akan

menunjukkan perilaku kerja yang lebih positif dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Pegawai yang puas juga cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan lebih mudah beradaptasi terhadap tuntutan lingkungan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Nabatchian et al. (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap agilitas organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi agilitas organisasi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan motivasi, dukungan, dan perhatian terhadap pegawai akan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong terciptanya organisasi yang lebih agile.

Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti memediasi hubungan antara budaya organisasi dan agilitas organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mampu secara langsung meningkatkan organizational agility, namun dapat meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian mendorong pegawai menjadi lebih adaptif terhadap perubahan.

Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme penting dalam menjelaskan bagaimana faktor-faktor organisasi mampu meningkatkan agilitas organisasi pada sektor publik. Temuan ini mempertegas bahwa pembangunan organizational agility tidak hanya membutuhkan perubahan pada aspek struktural dan budaya organisasi, tetapi juga memerlukan perhatian terhadap kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja pegawai.

Simpulan dan Saran

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap agilitas organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Aparatur Sipil Negara di Sekretariat Daerah Kabupaten Tolikara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Selain itu, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasi.

Namun demikian, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang ada belum sepenuhnya mampu mendorong organisasi menjadi lebih responsif, fleksibel, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Penelitian ini juga membuktikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap agilitas organisasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa pembangunan agilitas organisasi pada sektor publik tidak hanya ditentukan oleh faktor struktural organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan yang transformasional dan tingkat kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, upaya peningkatan kemampuan adaptasi organisasi pemerintah perlu difokuskan pada penguatan kualitas kepemimpinan dan penciptaan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan pegawai.

Secara praktis, Pemerintah Kabupaten Tolikara perlu memperkuat praktik kepemimpinan transformasional melalui peningkatan kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, mendorong inovasi, dan memberdayakan pegawai. Selain itu, organisasi perlu meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui pengembangan karier, sistem supervisi yang lebih efektif, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan kolaboratif.

Temuan mengenai tidak signifikannya pengaruh budaya organisasi terhadap agilitas organisasi menunjukkan perlunya evaluasi terhadap implementasi nilai-nilai organisasi agar lebih mendukung adaptabilitas dan inovasi dalam birokrasi pemerintah.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi agilitas organisasi, seperti inovasi organisasi, digital leadership, dynamic capabilities, atau kesiapan transformasi digital. Penelitian berikutnya juga dapat memperluas objek penelitian pada berbagai organisasi sektor publik lainnya sehingga menghasilkan temuan yang lebih komprehensif dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi.

Daftar Pustaka

- Abdi, A. M., Hashi, M. B., & Latif, K. F. (2024). Ethical leadership and public sector performance: mediating role of corporate social responsibility and organizational politics and moderator of social capital. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2386722>
- Aggarwal, J. (2022). Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). Leadership in Organizations. Pearson Education, Inc. *Journal of Leadership Studies*, 16, 57–60. <https://doi.org/10.1002/jls.21826>
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9), e04829. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Astuti, D., Djati, S. P., & Santosa, W. (2024). The Effect of Agile Leadership, Organizational Culture and Dynamic Capabilities on Organization Agility Mediated by Innovation in Automotive Manufacturing Companies. *International Journal of Economics Development Research (IJEDR)*, 5(1), 362–367. <https://doi.org/10.37385/ijedr.v5i3.6079>
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 29(1), 118–130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for

- redundancy. *Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. In *Transformational Leadership: Second Edition* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Publisher. <https://www.taylorfrancis.com/books/9781135618896>
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4, 132–149.
- Bettencourt, C. M. (2006). Leadership and Performance Beyond Expectations, by Bernard M. Bass. *Human Resource Management*, 25(3), 481–484.
<https://doi.org/10.3233/wor-1993-3215>
- Colquitt, J., Lepine, J., Wesson, M., & Behavior, O. (2021). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Denison, D., Nieminen, L. R. G., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys Short. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 1–17.
<http://pub.chinasciencejournal.com/article/getArticleRedirect.action?doiCode=10.3724/SP.J.1041.2018.00953>
- Deviasari, C., Kurniawan, I. S., Syafwan, M. A., & Lysander. (2025). The Influence of Transformational Leadership, Intrinsic Motivation, and Extrinsic Motivation on Employee Performance: Evidence from Bugisan Tourism Village. *Research Horizon*, 5(6).
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43, 370–382.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Elizabeth, L. (2026). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation and Job Satisfaction in Public Sector Organizations in United Kingdom. *Human Resource and Leadership Journal*, 11(1), 70–81.
- Fathoni, M. I., & Mursyid, M. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Tenaga Non Kesehatan di Unit Pelaksana Teknis Rumah Sakit Pratama Kota Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Pariwisata Dan Perhotelan*, 1(3), 364–371.
<https://doi.org/10.55606/jempper.v1i3.744>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris* (Dua). Semarang Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- 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.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Review of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (Vol. 30,

- Number 1). <https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2108813>
- Hana Setyaningsih, & Nabila Septiana Putri. (2024). Analisis Efisiensi dan Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang. *Jurnal Akuntan Publik*, 2(2), 93–103. <https://doi.org/10.59581/jap-widyakarya.v2i2.3614>
- Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L. S., Fugate, M., & Corner, P. D. (2016). Do Similarities or Differences Between CEO Leadership and Organizational Culture Have a More Positive Effect on Firm Performance? A Test of Competing Predictions. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 846–861.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Indrawaty, M., Padhil, L., & Wibawa, R. (n.d.). *Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja SDM dan Kinerja Organisasi: Sebuah Tinjauan Literatur Factors Affecting HR Performance and Organizational Performance: A Literature Review*.
- Inuwa, M. M. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:168164952>
- Isuwari, L. P. F. W., & Yudiaatmaja, F. (2025). Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Buleleng. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:282117083>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Journal of applied psychology of continuity and of change a century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 1–19.
- Komdigi. (2023). *Presiden Dorong Transformasi Reformasi Birokrasi Lebih Lincah Layani Masyarakat*. https://www.komdigi.go.id/berita/pengumuman/detail/presiden-dorong-transformasi-reformasi-birokrasi-lebih-lincah-layani-masyarakat?utm_source=chatgpt.com
- Kurniawan, L. A., Aziz, S., & Huda, N. (2023). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Organisasi*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:268812700>
- Locke, E. (1976a). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 31.
- Locke, E. (1976b). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 31.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2019). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (14th ed.). Information Age Publishing.
- Marpaung, S. K., & Syaebani, M. I. (2023). Agile, Effective And Efficient

- Organization: How Can The Public Sector Achieve This? *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 4(11), 2189–2200. <https://doi.org/10.59141/jist.v4i11.807>
- Mudhoffar, K., & Frinaldi, A. (2024). Transformasi Budaya Organisasi dalam Mendorong Perilaku Inovatif Pegawai Negeri Sipil: Studi Kasus di Sektor Publik Indonesia. *Future Academia : The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(4), 611–619. <https://doi.org/10.61579/future.v2i4.273>
- Mustofa, A., & Tjahjono, H. K. (2024). Improving organizational agility through ethical leadership, employee job satisfaction and Islamic OCB. *Asian Journal of Business Research*, 14(2), 129–150. <https://doi.org/10.14707/ajbr.240176>
- Nabatchian, G., Moosavi, S. J., ..., & Safania, A. M. (2014). Reviewing the Relationship Between Organizational Agility & Job Satisfaction Staff in the Ministry of Youth Affairs and Sports Iran. *International Journal of Modern Communication Technologies & Research*, 2(2), 1–4.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Nur, L., Ahman, E., Hendrayati, H., & Budiman, A. (2021). Analisis Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 12(2), 185–199.
- Nurul Inayati, D., & Dkk. (2025). Transformasi Agility Organisasi Di Sekolah Menengah Atas Kota Batam. *Jurnal Education and Development*, 13(2), 93–99.
- Putri, H., Siagian, H. S. P., Octoyuda, E., & Sari, R. N. (2024). Memperkuat Kinerja Keuangan UMKM: Explorasi Peran Kepemimpinan Transformasional Digital dan Ketangkasan Organisasi. *Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2), 188–208.
- Reid, W. M., & Dold, C. J. (2018). Burns, Senge, and the Study of Leadership. *Open Journal of Leadership*, 07(01), 89–116. <https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71006>
- Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Salsabila, A. T., & Megawaty, M. (2023). Pengaruh Learning Agility Terhadap Kinerja Karyawan Pada Otoritas Jasa Keuangan Regional 6 Sulawesi Maluku Dan Papua. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 12(2), 189–201. <https://doi.org/10.37476/jbk.v12i2.3825>
- Sasmitha, Y., Aditya, K., Purnamasari, S., & Nor, N. A. M. (2025). Transformational Leadership and Organizational Agility in the Era of Industry 4.0. *Journal of Economics and Management*, 3(2), 61–67. <https://doi.org/10.70716/ecoma.v3i2.250>
- Schein, E. H. (2017). Organizational Culture and Leadership. In *The Academy of Management Review*. Wiley.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). Research Methods for Business: A Skill Building Approach. In *John Wiley and sons* (8th ed.). Wiley.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 7–22. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization

- and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466–473. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications, Inc.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Empat). Alfabeta.
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58, 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11, 98. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
- Yulian, H. D., & Ekhsan, M. (2023). the Influence of Talent Management on Workforce Agility Mediated By Job Satisfaction. *Dynamic Management Journal*, 7(3), 465. <https://doi.org/10.31000/dmj.v7i3.8928>
- Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y., & Cao, X. (2023). *Understanding How Organizational Culture Affects Innovation Performance : A Management Context Perspective*.