

Pengaruh Kepemimpinan Agilitas dan Motivasi melalui Budaya Organisasi terhadap Agilitas Organisasi

Achmad Nunung HS., Arna Suryani, Ahmadi & Sudirman

Universitas Batanghari Jambi

Email: halimarna108@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the influence of agility leadership and motivation on organizational agility at PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, through organizational culture. The research method used in this study is a quantitative method, with a survey research design. The research sample consisted of 234 employees (respondents), selected using a simple random sampling technique. Data collection in this study employed a questionnaire as the instrument. The collected data were then analyzed using descriptive statistical analysis and verification analysis in the form of Partial Least Squares (PLS). The results of the direct effect analysis showed that: (1) agility leadership and motivation have a significant effect on organizational culture, (2) agility leadership and motivation have a significant effect on organizational agility, and (3) organizational culture has a significant effect on organizational agility. Meanwhile, the results of the indirect effect analysis demonstrated that: (1) agility leadership through organizational culture has a significant effect on organizational agility, and (2) motivation through organizational culture has a significant effect on organizational agility. Furthermore, it is necessary to enhance employees' intrinsic motivation through job enrichment, such as providing new challenges, opportunities for innovation, and space to take initiative in the company's digital transformation projects.

Keywords agility leadership, motivation, organizational culture, organizational agility.

1. Pendahuluan

Konsep organisasi yang *agile* menekankan bahwa sistem yang dinamis memungkinkan suatu organisasi untuk beradaptasi secara fleksibel dan responsif terhadap peluang dan tantangan yang timbul. Meskipun demikian, organisasi tetap menjaga stabilitas dengan mempertahankan ketangkasan, ketangguhan, dan efisiensi dalam implementasi proses kerja (Aghina et al., 2015). Terdapat lima karakteristik utama yang menandakan suatu organisasi memiliki agilitas, yaitu: (1) mampu merespon dengan cepat setiap perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi, (2) memiliki struktur yang lebih fleksibel dan proses yang dapat disesuaikan dengan cepat, (3) mengedepankan pembelajaran kontinu dan adaptasi, (4) memiliki budaya yang mendorong setiap individu untuk berkontribusi, berkolaborasi, dan berinovasi, (5) pengambilan keputusan yang terdistribusi, dan (6) berfokus pada kebutuhan serta harapan masyarakat (Sugiharto et al., 2022).

PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi adalah bank yang dimiliki oleh pemerintah daerah Provinsi ataupun pemerintah kabupaten serta kota Jambi. Perusahaan ini telah menerapkan layanan digital sejak diluncurkannya mobile banking pada 2017 yang menjadi salah satu *milestone* digitalisasi perusahaan. Terdapat indikasi yang menunjukkan agilitas organisasi pada

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, seperti; (1) memiliki kecepatan dalam merespon perubahan regulasi perbankan, dimana perusahaan dapat mengidentifikasi dengan cepat dampak perubahan tersebut pada proses bisnis internal dan layanan mereka, serta mengkomunikasikannya dengan jelas kepada seluruh karyawan dan nasabah, (2) adanya budaya kolaborasi antar tim dan lintas divisi, serta memiliki tim atau mekanisme untuk secara aktif memantau perubahan dalam lingkungan eksternal dan regulasi perbankan, serta merencanakan tindakan berdasarkan perkembangan tersebut, dimana ini menunjukkan kesiapan perusahaan dalam merespon perubahan, dan (3) diluncurkannya program *Instan Loan* Bank Jambi, menunjukkan kecepatan respon bank akan kebutuhan masyarakat akan kredit atau pinjaman yang mudah, cepat, dan aman.

Holbeche (2015) menyatakan bahwa agilitas organisasi merupakan faktor kunci untuk kinerja dan keberhasilan organisasi yang berkelanjutan. Namun kenyataan menunjukkan bahwa kinerja PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi dalam lima tahun terakhir menunjukkan pencapaian yang belum optimal, yang ditandai dengan menurunnya kinerja penghimpunan dana pihak ketiga, meningkatnya risiko kredit bermasalah, potensi pertumbuhan laba yang belum dimaksimalkan, dan stagnasi dalam penyaluran kredit. Hal ini mengindikasikan bahwa agilitas yang dimiliki perusahaan belum sepenuhnya memberikan kontribusi yang positif bagi kinerja perusahaan.

Kesuksesan dalam usaha mewujudkan agilitas organisasi memerlukan perubahan yang berakar pada budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan landasan utama dalam pembangunan agilitas organisasi karena memengaruhi setiap aspek di dalamnya. Budaya organisasi memberdayakan organisasi melalui keyakinan dan nilai-nilai bersama, yang juga termasuk agilitas (Fahami et al., 2017; Sarshar dan Hezarjaribi, 2016). Hasil penelitian Fauziyyah dan Raharso (2016); Raharso (2018); Abdelqader et.al (2021); dan Felipe et al. (2017) membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap agilitas organisasi.

Kepemimpinan agilitas (*agility leadership*) merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang tepat dalam pembentukan budaya organisasi yang *agile*. Muhammad et al. (2021), mengemukakan kepemimpinan agilitas sebagai kepemimpinan yang mampu menavigasi organisasi lebih adaptif, produktif, dan unggul dalam segala situasi. Dalam pembentukan budaya organisasi yang *agile*, pemimpin yang memiliki sifat tangkas atau responsif cenderung menjadi model bagi perilaku yang diinginkan dalam budaya organisasi. Mereka menunjukkan kemampuan untuk merespons perubahan, berinovasi, dan beradaptasi dengan cepat, yang kemudian diikuti oleh anggota tim dan karyawan lainnya. Ini membentuk norma perilaku yang mendukung budaya organisasi yang responsif. Kepemimpinan agilitas juga menciptakan budaya yang lebih terbuka terhadap perubahan. Hal ini mendorong karyawan merasa lebih nyaman untuk mengemukakan ide-ide baru atau mencoba pendekatan yang berbeda untuk mencapai tujuan, karena mereka tahu bahwa organisasi mendukung perubahan dan adaptasi. Hasil penelitian Muhammad et al. (2021). Kustiyadi et al. (2021). Alhadid (2016), dan Joiner (2019) membuktikan bahwa kepemimpinan agilitas (*agility leadership*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Motivasi kerja juga memiliki peranan strategis dalam membentuk dan memperkuat budaya perusahaan perbankan yang sangat menuntut kinerja tinggi, kepatuhan terhadap regulasi, serta pelayanan prima kepada nasabah. Motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk tidak hanya memenuhi target finansial, tetapi juga menjunjung tinggi nilai-nilai organisasi seperti kejujuran, kepatuhan, akuntabilitas, dan orientasi pada layanan. Ketika individu dalam organisasi termotivasi oleh nilai-nilai intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, maka budaya kerja yang terbentuk cenderung mencerminkan etos kerja yang profesional dan berorientasi pada kualitas.

Berdasarkan fenomena terkait agilitas organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi serta faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka perlu dilakukan kajian empiris untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan agilitas dan motivasi melalui budaya organisasi terhadap agilitas organisasi di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. Tujuan dari penelitian ini untuk dapat mengetahui dan menganalisis tentang kepemimpinan agilitas, motivasi, budaya organisasi terhadap agilitas organisasi.

2. Tinjauan Literatur

Kepemimpinan Agilitas. Kepemimpinan agilitas merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mengambil tindakan yang bijaksana dan efektif serta memimpin tim kerja secara fleksibel dan cepat dalam merespon perubahan yang terus-menerus terjadi di dalam maupun di luar organisasi (Joiner & Josephs, 2007). Dimensi pengukuran kepemimpinan agilitas dalam penelitian ini mengacu pada empat dimensi yang dikemukakan oleh Joiner & Josephs (2007), yaitu: (1) *Context-setting agility*, yaitu kemampuan seorang pemimpin untuk mengidentifikasi perubahan dalam lingkungan dan menciptakan pemahaman bersama mengenai visi, tujuan, dan arah yang diperlukan. (2) *Self-leadership agility*, yaitu kemampuan seorang pemimpin dalam mengenali kekuatan dan potensi yang dimilikinya, serta mengelola diri sendiri dalam situasi yang penuh tekanan dan perubahan. (3) *Stake-holder agility*, yaitu kemampuan seorang pemimpin dalam memahami, berkomunikasi, dan bekerja sama dengan berbagai pemangku kepentingan dalam situasi yang berubah-ubah. (4) *Creativity agility*, yaitu kemampuan seorang pemimpin untuk berpikir inovatif dan kreatif dalam mengatasi tantangan yang kompleks dan tidak pasti.

Motivasi Kerja. Motivasi kerja merupakan daya penggerak atau dorongan yang menciptakan kegairahan kerja, baik itu dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang, untuk memenuhi kebutuhannya dan mencapai tujuan (Hasibuan, 2014). Terdapat dua dimensi yang berkaitan dengan motivasi kerja menurut Krivonos (2016), yaitu: (1) Motivasi intrinsik, yaitu keadaan yang menciptakan suatu kondisi dimana individu-individu yang termotivasi secara intrinsik tampak menjadi bagian dari tugas yang dikerjakan. (2) Motivasi ekstrinsik, yaitu gambaran kerja yang dilakukan dengan tujuan untuk menyelesaikan beberapa tujuan non tugas seperti mengurangi perasaan bersalah, menyenangkan teman, mendapatkan suatu promosi.

Budaya Organisasi. Budaya organisasi merupakan persepsi bersama yang diakui dan terinternalisasi pada setiap anggota organisasi, sehingga menjadi dasar dalam pembentukan nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang mengatur perilaku individu di organisasi (Amirnejad

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

dan Milad, 2015; Robbins dan Judge, 2017). Adapun dimensi pengukuran budaya organisasi yang diungkapkan oleh Wibowo (2006) dan Tampubolon (2020), yaitu: (1) Inovasi dan keberanian dalam mengambil risiko (*innovation and risk taking*), yaitu sejauh mana organisasi mendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Hal ini meliputi penghargaan terhadap pengambilan risiko oleh karyawan serta upaya untuk merangsang ide-ide baru dari mereka. (2) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen memprioritaskan hasil daripada proses atau teknik yang digunakan untuk mencapainya. (3) Berorientasi tim (*team orientation*), yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan di antara tim kerja, bukan hanya diarahkan pada individu-individu saja. Budaya organisasi yang berorientasi tim mendorong kerjasama, kolaborasi, dan komunikasi efektif di antara anggota tim. Ini menekankan pentingnya bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama, daripada hanya fokus pada keberhasilan individu. (4) Agresifitas (*aggressiveness*), yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu menunjukkan sikap proaktif dan keberanian dalam menghadapi perubahan, serta berusaha maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. (5) Kolaborasi (*collaboration*), yaitu sejauh mana organisasi mendorong setiap individu dalam organisasi untuk saling berkolaborasi dalam menyelesaikan tugas-tugas atau pekerjaan.

Agilitas Organisasi. Agilitas organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk menghadapi perubahan yang sering muncul secara tiba-tiba dalam lingkungan organisasi atau di luar organisasi, melalui respon yang cepat dan inovatif yang mengeksplorasi perubahan sebagai kesempatan untuk tumbuh dan sejahtera (Lu dan Ramamurthy, 2011). Dimensi pengukuran agilitas organisasi dalam penelitian ini mengacu pada empat dimensi yang dikemukakan oleh Zhang dan Sharifi (2000), yaitu: (1) *Responsiveness*, yaitu kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi perubahan dan menanggapi perubahan tersebut dengan cepat, reaktif atau proaktif. (2) *Competency*, yaitu kemampuan organisasi dalam mengembangkan dan mempertahankan keterampilan, pengetahuan, dan keahlian yang diperlukan untuk menghadapi perubahan dan tuntutan di lingkungan organisasi. (3) *Quickness*, yaitu kemampuan organisasi untuk mengambil tindakan dengan cepat, mengurangi birokrasi, dan merespons dengan tanggap terhadap perubahan dan peluang di lingkungannya. (4) *Flexibility*, yaitu kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dan pergeseran dalam lingkungan organisasi.

Hipotesis:

H1 : Diduga kepemimpinan agilitas berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.

H2 : Diduga motivasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.

H3 : Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.

H4 : Diduga kepemimpinan agilitas berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.

H5 : Diduga motivasi berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi PT. Bank

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Pembangunan Daerah Jambi.

H6 : Diduga kepemimpinan agilitas melalui budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.

H7 : Diduga motivasi melalui budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan metode survey. Adapun objek penelitian ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi agilitas organisasi, yaitu; kepemimpinan agilitas, motivasi, dan budaya organisasi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi yang berjumlah 633 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling*, dimana semua anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai sampel penelitian (Sudaryono, 2019). Untuk menentukan jumlah ukuran sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan berpedoman pada tabel penentuan ukuran sampel menurut Krejcie dan Morgan (1970), sehingga didapatkan ukuran sampel sebesar 234 orang responden. Data dalam penelitian ini mencakup jenis data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi melalui angket dengan format skala Likert. Angket yang digunakan ditujukan untuk mengetahui persepsi responden terkait kepemimpinan agilitas, motivasi, budaya organisasi, dan agilitas organisasi. Sementara data sekunder dalam penelitian ini mencakup jumlah karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, laporan tahunan PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, artikel, jurnal dan tesis yang telah dipublikasikan dan relevan dengan penelitian ini. Data hasil tanggapan responden pada angket penelitian ini dianalisis dengan menggunakan teknik analisis verifikatif, yaitu metode analisis yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih. Metode ini digunakan untuk menguji kebenaran dari suatu hipotesis (Sudaryono, 2019). Salah satu teknik analisis verifikatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah *partial least square* (PLS).

4. Hasil dan Pembahasan

Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk Variabel Penelitian. Pengujian validitas dan reliabilitas konstruk berdasarkan pada tiga kriteria penilaian, yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konsistensi internal. Pengujian validitas konvergen digunakan untuk mengetahui kevalidan atau keakuratan dari semua indikator yang merefleksikan variabel konstruk. Adapun metode pengujian yang digunakan untuk mengetahui validitas konvergen adalah dengan cara melihat nilai *loading factor* untuk setiap indikator. Adapun prasyarat yang digunakan untuk menyatakan bahwa suatu indikator konstruk valid, jika nilai *loading factor* dari indikator tersebut lebih besar atau sama dengan 0,60 (Ghozali dan Latan, 2015). Hasil uji validitas konvergen (Lampiran 1.) menunjukkan bahwa terdapat 1 indikator dari variabel budaya organisasi yang memiliki nilai *factor loading* di bawah 0,60, yaitu AG3 (perusahaan mendorong seluruh karyawan agar mampu bekerja mandiri dan mengambil inisiatif tanpa

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

terlalu banyak pengawasan). Untuk menindaklanjuti indikator yang tidak valid tersebut, kemudian dikeluarkan atau dieliminasi dari model pengukuran, sehingga dihasilkan konstruksi *outer model* seperti yang terlihat pada Lampiran 2. Setelah melakukan pengukuran validitas konvergen selanjutnya dilakukan pengukuran validitas diskriminan. Kriteria ini dinilai berdasarkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada 0,50, maka dikatakan variabel konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Ghozali dan Latan, 2015). Berdasarkan hasil perhitungan nilai AVE setiap variabel konstruk (Tabel 1.), diketahui bahwa setiap variabel konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50, yang berarti setiap variabel konstruk tersebut memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas Diskriminan pada setiap Variabel Konstruk

No.	Variabel Konstruk	Nilai AVE
1	Kepemimpinan Agilitas (X1)	0,690
2	Motivasi (X2)	0,628
3	Budaya Organisasi (Z)	0,594
4	Agilitas Organisasi (Y)	0,728

Pengujian reliabilitas konsistensi internal dilakukan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran dari semua indikator yang merefleksikan variabel konstruk. Adapun metode pengujian yang digunakan untuk mengetahui reliabilitas konsistensi internal, dilihat dari nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Untuk kedua metode ini, prasyarat yang digunakan untuk menyatakan bahwa suatu indikator dinyatakan reliabel (konsisten), jika nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70 (Ghozali dan Latan, 2015).

Tabel 2. Hasil Pengujian Reliabilitas Konsistensi Internal pada setiap Variabel Konstruk

No.	Variabel Konstruk	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
1	Kepemimpinan Agilitas (X1)	0,978	0,976
2	Motivasi (X2)	0,944	0,933
3	Budaya Organisasi (Z)	0,961	0,957
4	Agilitas Organisasi (Y)	0,970	0,966

Data hasil pengujian reliabilitas konsistensi internal yang diproses oleh nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* (Tabel 2.), menunjukkan bahwa setiap variabel konstruk memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,70. Begitupula dengan perhitungan nilai *cronbach alpha* dimana setiap variabel konstruk memiliki nilai *cronbach alpha* di atas 0,70. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap indikator dari masing-masing variabel konstruk dalam penelitian ini dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten.

Hasil Pengujian *Inner Model* Struktur Hubungan Variabel Penelitian. Pengujian inner model atau struktural dilakukan untuk melihat hubungan antar variabel laten (kepemimpinan agilitas, motivasi, budaya organisasi, dan agilitas organisasi), nilai signifikansi, dan *R-square* dari model penelitian. Perubahan nilai *R-square* digunakan untuk menilai seberapa besar kemampuan variabel laten tertentu dalam menjelaskan variabel laten lainnya. Selain itu, nilai *R-square* juga

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

menunjukkan seberapa akurat model struktural yang dibangun dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan agilitas, motivasi, dan budaya organisasi terhadap agilitas organisasi.

Tabel 3. Hasil Perhitungan Nilai *R-square*

Variabel	<i>R-square</i>	<i>Adjusted R-square</i>
Budaya Organisasi (Z)	0,801	0,799
Agilitas Organisasi (Y)	0,701	0,699

Berdasarkan hasil perhitungan nilai *R-square* (Tabel 3.), pada model pengaruh antara kepemimpinan agilitas dan motivasi terhadap budaya organisasi, didapatkan nilai *Adjusted R-square* sebesar 0,799 yang dapat diinterpretasikan bahwa model struktural yang memprediksikan pengaruh antara kepemimpinan agilitas dan motivasi terhadap budaya organisasi memiliki tingkat keakuratan yang kuat, atau dengan kata lain variabel budaya organisasi dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan agilitas dan motivasi sebesar 79,9%. Sementara pada model pengaruh antara kepemimpinan agilitas, motivasi, dan budaya organisasi terhadap agilitas organisasi, didapatkan nilai *Adjusted R-square* sebesar 0,699 yang dapat diinterpretasikan bahwa model struktural yang memprediksikan pengaruh antara kepemimpinan agilitas, motivasi, dan budaya organisasi terhadap agilitas organisasi memiliki tingkat keakuratan yang kuat, atau dengan kata lain variabel agilitas organisasi dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan agilitas, motivasi, dan budaya organisasi sebesar 69,9%.

Berdasarkan hasil *path analysis* (Gambar 1.) diketahui bahwa nilai pengaruh antara motivasi terhadap budaya organisasi (0,566) lebih besar daripada nilai pengaruh kepemimpinan agilitas terhadap budaya organisasi (0,405). Kemudian nilai pengaruh kepemimpinan agilitas terhadap agilitas organisasi (0,594) lebih besar daripada nilai pengaruh motivasi terhadap agilitas organisasi (0,313). Sementara nilai pengaruh budaya organisasi terhadap agilitas organisasi adalah sebesar 0,837. Dilihat dari setiap dimensi yang merefleksikan variabel kepemimpinan agilitas didapatkan bahwa dimensi X1C (*stakeholder agility*) memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap perubahan tinggi rendahnya variabel budaya organisasi dan agilitas organisasi, dengan nilai kontribusi sebesar 120,38. Sementara untuk variabel motivasi diketahui bahwa dimensi yang memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap perubahan tinggi rendahnya variabel budaya organisasi dan agilitas organisasi adalah X2B (motivasi ekstrinsik), dengan nilai kontribusi sebesar 77,08. Pada variabel budaya organisasi, diketahui bahwa dimensi yang memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap perubahan tinggi rendahnya variabel agilitas organisasi adalah Z3 (*team orientation*), dengan nilai kontribusi sebesar 72,72.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding

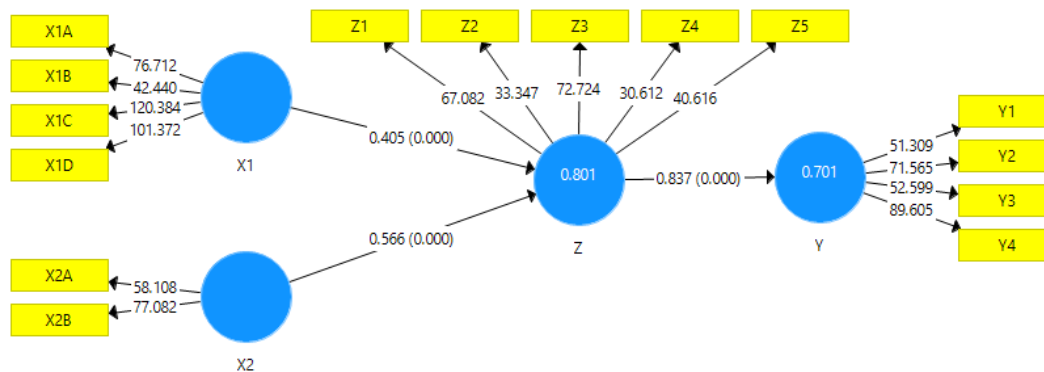


e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Gambar 1. Hasil *Path Analysis* Pengaruh Kepemimpinan Agilitas dan Motivasi Terhadap Agilitas Organisasi melalui Budaya Organisasi



Uji Hipotesis Penelitian. Uji *Direct Effect*. Hasil pengujian pengaruh langsung antara kepemimpinan agilitas terhadap budaya organisasi (Tabel 4.), menghasilkan koefisien parameter sebesar 0,405 dan nilai t statistik sebesar 7,004 ($> 1,984$) serta nilai signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung, pengaruh kepemimpinan agilitas terhadap budaya organisasi adalah positif dan signifikan, maka hipotesis 1 (H1) diterima, yang berarti bahwa kepemimpinan agilitas secara langsung berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi.

Tabel 4. Hasil Uji *Direct Effect*

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Error</i>	<i>T Stat.</i>	<i>P Value</i>	Keterangan
X1 → Z	0,405	0,405	0,058	7,004	0,000	Menerima H1
X2 → Z	0,566	0,567	0,050	11,264	0,000	Menerima H2
Z → Y	0,837	0,835	0,030	27,505	0,000	Menerima H3
X1 → Y	0,594	0,600	0,071	8,316	0,000	Menerima H4
X2 → Y	0,313	0,308	0,074	4,196	0,000	Menerima H5

Hasil pengujian pengaruh langsung antara motivasi terhadap budaya organisasi (Tabel 4.), menghasilkan koefisien parameter sebesar 0,566 dan nilai t statistik sebesar 11,264 ($> 1,984$) serta nilai signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung, pengaruh motivasi terhadap budaya organisasi adalah positif dan signifikan, maka hipotesis 2 (H2) diterima, yang berarti bahwa motivasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Hasil pengujian pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap agilitas organisasi (Tabel 4.), menghasilkan koefisien parameter sebesar 0,837 dan nilai t statistik sebesar 27,505 ($> 1,984$) serta nilai signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung, pengaruh budaya organisasi terhadap agilitas organisasi adalah positif dan signifikan, maka hipotesis 3 (H3) diterima, yang

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

berarti bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi. Hasil pengujian pengaruh langsung antara kepemimpinan agilitas terhadap agilitas organisasi (Tabel 4.), menghasilkan koefisien parameter sebesar 0,594 dan nilai t statistik sebesar 8,316 ($> 1,984$) serta nilai signifikansi (p -value) sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung, pengaruh kepemimpinan agilitas terhadap agilitas organisasi adalah positif dan signifikan, maka hipotesis 4 (H4) diterima, yang berarti bahwa kepemimpinan agilitas secara langsung berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi. Hasil pengujian pengaruh langsung antara motivasi terhadap agilitas organisasi (Tabel 4.), menghasilkan koefisien parameter sebesar 0,313 dan nilai t statistik sebesar 4,196 ($> 1,984$) serta nilai signifikansi (p -value) sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara langsung, pengaruh motivasi terhadap agilitas organisasi adalah positif dan signifikan, maka hipotesis 5 (H5) diterima, yang berarti bahwa motivasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi.

Uji *Indirect Effect*. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan agilitas terhadap agilitas organisasi melalui budaya organisasi (Tabel 5.), menghasilkan koefisien parameter sebesar 0,339 dan nilai t statistik sebesar 6,796 ($> 1,984$) serta nilai signifikansi (p -value) sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan agilitas terhadap agilitas organisasi yang dimediasi oleh budaya organisasi adalah positif dan signifikan, maka hipotesis 6 (H6) diterima, yang berarti budaya organisasi dapat memediasi secara signifikan dalam hubungan pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan agilitas terhadap agilitas organisasi.

Tabel 5. Hasil Uji *Indirect Effect*

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Error</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Value</i>	Keterangan
$X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,339	0,339	0,050	6,796	0,000	Menerima H6
$X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,474	0,474	0,046	10,392	0,000	Menerima H7

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung antara motivasi terhadap agilitas organisasi melalui budaya organisasi (Tabel 5.), menghasilkan koefisien parameter sebesar 0,474 dan nilai t statistik sebesar 10,392 ($> 1,984$) serta nilai signifikansi (p -value) sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara motivasi terhadap agilitas organisasi yang dimediasi oleh budaya organisasi adalah positif dan signifikan, maka hipotesis 7 (H7) diterima, yang berarti budaya organisasi dapat memediasi secara signifikan dalam hubungan pengaruh tidak langsung antara motivasi terhadap agilitas organisasi. Berdasarkan hasil pengujian efek mediasi budaya organisasi dalam hubungan pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan agilitas dan motivasi terhadap agilitas organisasi, menunjukkan adanya efek mediasi parsial. Menurut Ghazali (2015) efek mediasi parsial terjadi ketika hubungan antara variabel independen dan variabel dependen hanya sebagian dapat dijelaskan oleh variabel mediasi, sehingga hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi signifikan. Dalam hal ini, variabel budaya organisasi tidak secara penuh atau hanya sebagian menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel kepemimpinan agilitas dan

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

motivasi terhadap agilitas organisasi, ketika variabel budaya organisasi dimasukkan ke dalam model struktural (*inner model*). Adanya efek mediasi parsial dari variabel budaya organisasi, mengakibatkan variabel kepemimpinan agilitas dan motivasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap variabel agilitas organisasi. Dari efek mediasi parsial ini, juga dapat dimaknai bahwa terdapat faktor atau variabel lain yang sebagiannya mampu menjelaskan hubungan antara variabel kepemimpinan agilitas dan motivasi dengan variabel agilitas organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Agilitas terhadap Budaya Organisasi. *Hipotesis pertama* dalam penelitian ini yaitu diduga kepemimpinan agilitas berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan agilitas berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Dengan demikian didapatkan keputusan untuk menerima hipotesis pertama tersebut. Hasil pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu seperti yang ditemukan oleh Muhammad et al. (2021), Kustyadi et al. (2021), Alhadid (2016), dan Joiner (2019), yang membuktikan bahwa kepemimpinan agilitas (*agility leadership*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Ini artinya semakin memperkecil kesenjangan (*gap*) antara hasil temuan dalam penelitian ini dengan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut. Berdasarkan nilai pengaruh setiap dimensi yang merefleksikan variabel kepemimpinan agilitas, diketahui dimensi *stakeholder agility* memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap perubahan tinggi rendahnya budaya organisasi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, dengan nilai pengaruh yaitu sebesar 120,38. *Stakeholder agility* adalah kemampuan pemimpin untuk mengenali, memahami, dan merespons kebutuhan, harapan, serta dinamika yang terjadi di antara para pemangku kepentingan organisasi, baik internal seperti karyawan, manajer, dan pemegang saham, maupun eksternal seperti pelanggan, regulator, mitra bisnis, dan masyarakat luas. Pemimpin yang mampu membangun komunikasi dua arah dan keterlibatan aktif dengan berbagai stakeholder mendorong terciptanya budaya organisasi yang kolaboratif. Karyawan terbiasa melihat bahwa masukan dari berbagai pihak dihargai dan diintegrasikan dalam kebijakan, sehingga sikap saling menghargai dan kerja sama lintas fungsi menjadi norma bersama. Selain itu, *stakeholder agility* memungkinkan pemimpin menyelaraskan nilai dan perilaku organisasi dengan ekspektasi lingkungan eksternal, misalnya dalam hal tanggung jawab sosial, keberlanjutan, dan etika bisnis. Penyelarasan ini secara bertahap membentuk budaya organisasi yang responsif terhadap tuntutan zaman dan memperkuat reputasi perusahaan.

Pengaruh Motivasi terhadap Budaya Organisasi. *Hipotesis kedua* dalam penelitian ini yaitu diduga motivasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi di PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. Dengan demikian didapatkan keputusan untuk menerima hipotesis kedua tersebut. Motivasi kerja memiliki peranan strategis dalam membentuk dan memperkuat budaya perusahaan perbankan yang sangat menuntut kinerja tinggi, kepatuhan terhadap regulasi, serta pelayanan prima kepada nasabah. Motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk tidak hanya memenuhi target

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

finansial, tetapi juga menjunjung tinggi nilai-nilai seperti kejujuran, kepatuhan, akuntabilitas, dan orientasi pada layanan. Ketika individu dalam organisasi termotivasi oleh nilai-nilai intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, maka budaya kerja yang terbentuk cenderung mencerminkan etos kerja yang profesional dan berorientasi pada kualitas. Berdasarkan nilai pengaruh setiap dimensi yang merefleksikan variabel motivasi, diketahui dimensi motivasi ekstrinsik memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap perubahan tinggi rendahnya budaya organisasi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, dengan nilai pengaruh yaitu sebesar 77,08. Motivasi ekstrinsik merupakan dorongan kerja yang timbul dari faktor-faktor eksternal, seperti kompensasi finansial, bonus, tunjangan, penghargaan formal, peluang promosi, maupun sanksi atas pelanggaran. Dalam konteks organisasi, motivasi ekstrinsik berperan penting dalam membentuk perilaku karyawan secara kolektif, yang pada akhirnya memengaruhi arah dan karakter budaya organisasi. Sistem pemberian insentif atau penghargaan yang dirancang oleh manajemen menjadi penanda jelas mengenai nilai-nilai yang dianggap penting oleh organisasi. Misalnya, ketika penghargaan diberikan atas capaian target yang tinggi, budaya organisasi cenderung berkembang ke arah orientasi hasil dan kompetisi. Sebaliknya, apabila insentif lebih diarahkan pada keberhasilan kerja sama antaranggota tim, maka budaya organisasi akan mengarah pada kolaborasi, solidaritas, dan saling dukung antar individu.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Agilitas Organisasi. *Hipotesis ketiga* dalam penelitian ini yaitu diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. Dengan demikian didapatkan keputusan untuk menerima hipotesis ketiga tersebut. Hasil pengujian hipotesis ketiga dalam penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu seperti yang ditemukan oleh Fauziyyah dan Raharso (2016), Raharso (2018), Abdelqader et.al (2021), dan Felipe et al. (2017), yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasi. Ini artinya semakin memperkecil kesenjangan (*gap*) antara hasil temuan dalam penelitian ini dengan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut. Berdasarkan nilai pengaruh setiap dimensi yang merefleksikan variabel budaya organisasi, diketahui dimensi *team orientation* memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap perubahan tinggi rendahnya agilitas organisasi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, dikarenakan memiliki nilai pengaruh tertinggi yaitu sebesar 72,72. Budaya organisasi yang berorientasi tim (*team orientation*) memainkan peran krusial dalam meningkatkan agilitas organisasi karena menanamkan norma kerja kolektif yang mendukung kecepatan dan ketepatan respons terhadap perubahan lingkungan. Dalam budaya ini, komunikasi antaranggota berlangsung secara rutin dan terbuka, informasi penting cepat tersirkulasi, serta keputusan sering dihasilkan melalui koordinasi lintas fungsi. Kondisi tersebut mengurangi hambatan birokratis dan mengikis silo antar-departemen sehingga organisasi memiliki kapasitas untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman lebih cepat. Dengan kata lain, *team orientation* menyederhanakan jalur informasi dan memperpendek siklus pengambilan keputusan, dimana ini merupakan dua komponen yang fundamental bagi agilitas organisasi. Budaya ini juga

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

mendorong munculnya kepercayaan interpersonal, dukungan sosial, dan keberanian mengambil inisiatif. Ketika anggota tim merasa didukung dan memiliki tanggung jawab kolektif terhadap hasil, resistensi terhadap inovasi menurun dan adopsi praktik baru menjadi lebih lancar. Selain itu, kebiasaan refleksi bersama dan pembelajaran kolektif pada tim memfasilitasi akumulasi pengetahuan organisasi, sehingga perbaikan proses dan iterasi produk/layanan dapat dilakukan berkelanjutan. Oleh karena itu, budaya *team orientation* tidak hanya mempercepat respons jangka pendek terhadap dinamika eksternal, tetapi juga membangun fondasi belajar dan adaptasi jangka panjang yang meningkatkan tingkat agilitas organisasi secara sistemik.

Pengaruh Kepemimpinan Agilitas terhadap Agilitas Organisasi. *Hipotesis keempat* dalam penelitian ini yaitu diduga kepemimpinan agilitas berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan kepemimpinan agilitas berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. Dengan demikian didapatkan keputusan untuk menerima hipotesis keempat tersebut. Hasil pengujian hipotesis keempat dalam penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu seperti yang ditemukan oleh Sugiharto et al. (2022) serta Arifin dan Purwanti (2023), yang membuktikan bahwa kepemimpinan agilitas berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi. Adanya keselarasan hasil temuan dalam penelitian ini dengan hasil penelitian terdahulu semakin memperkecil adanya *gap* atau kesenjangan antar hasil penelitian maupun dengan teori yang relevan. Berdasarkan nilai pengaruh setiap dimensi yang merefleksikan variabel kepemimpinan agilitas, diketahui dimensi *stakeholder agility* memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap perubahan tinggi rendahnya agilitas organisasi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, dikarenakan memiliki nilai pengaruh tertinggi yaitu sebesar 120,38. Pemimpin yang memiliki *stakeholder agility* mampu membaca perubahan kebutuhan atau tuntutan *stakeholder* sejak dini. Informasi ini menjadi sinyal penting yang membantu organisasi segera menyesuaikan strategi sebelum perubahan eksternal berdampak signifikan terhadap perusahaan. Dalam konteks perbankan, ketika terjadi perubahan regulasi perbankan yang mempengaruhi layanan perbankan, maka pimpinan bank akan segera berkomunikasi dengan bagian kepatuhan, pemasaran, dan layanan nasabah untuk memastikan semua pihak memahami perubahan tersebut. Hal ini membuat bank mampu menyesuaikan strategi produk dan layanan tanpa menimbulkan kebingungan atau keluhan yang berlebihan dari nasabah. *Stakeholder agility* juga membantu dalam mengatasi penolakan *stakeholder* (manajemen perusahaan, investor, dan nasabah) terhadap inisiatif perubahan yang dilakukan perusahaan. Dengan kemampuan *stakeholder agility*, pimpinan bank dapat lebih awal mengenali potensi penolakan tersebut, menjelaskan alasan dan manfaat perubahan secara meyakinkan kepada pihak terkait, serta mengajak mereka terlibat dalam proses perencanaan. Pendekatan ini membantu membangun rasa memiliki dan dukungan bersama, sehingga inisiatif perubahan yang dilakukan dapat berjalan lancar dan minim hambatan. Selain itu, *stakeholder agility* membuat pemimpin peka terhadap ide, masukan, dan tren yang datang dari berbagai pihak. Masukan beragam ini menjadi sumber inovasi yang mendorong lahirnya solusi kreatif, yang memperkuat ketahanan dan daya saing perusahaan.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Pengaruh Motivasi terhadap Agilitas Organisasi. *Hipotesis kelima* dalam penelitian ini yaitu diduga motivasi berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. Dengan demikian didapatkan keputusan untuk menerima hipotesis kelima tersebut. Hasil pengujian hipotesis kelima dalam penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu seperti yang ditemukan oleh Sugiharto et al. (2022) dan Hidayat et al. (2023), yang membuktikan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi. Adanya keselarasan hasil temuan dalam penelitian ini dengan hasil penelitian terdahulu semakin memperkecil adanya *gap* atau kesenjangan antar hasil penelitian maupun dengan teori yang relevan. Berdasarkan nilai pengaruh setiap dimensi yang merefleksikan variabel motivasi, diketahui dimensi motivasi ekstrinsik memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap perubahan tinggi rendahnya agilitas organisasi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, dikarenakan memiliki nilai pengaruh tertinggi yaitu sebesar 77,08. Pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap agilitas organisasi dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme. *Pertama*, insentif yang jelas membuat karyawan berusaha meningkatkan kinerja dan kecepatan kerja. Misalnya, adanya bonus untuk pencapaian target waktu tertentu dapat mendorong karyawan mencari cara kerja yang lebih efisien. Hal ini membantu organisasi merespons perubahan dengan lebih cepat. *Kedua*, motivasi ekstrinsik dapat mendorong karyawan untuk lebih aktif berinovasi. Penghargaan bagi ide-ide baru, seperti sistem bonus bagi usulan perbaikan proses, membuat karyawan terdorong untuk memberikan solusi kreatif yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Inovasi ini membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi, regulasi, atau pasar. *Ketiga*, insentif yang berbasis kerja sama tim dapat meningkatkan kolaborasi lintas bagian. Ketika karyawan dari berbagai divisi saling bekerja sama untuk mencapai target bersama, informasi dan sumber daya dapat bergerak lebih cepat, sehingga keputusan penting dapat diambil dengan segera. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka motivasi ekstrinsik tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga membantu membangun proses kerja yang lebih adaptif, kolaboratif, dan inovatif. Proses kerja seperti inilah yang menjadi fondasi dari agilitas organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Agilitas terhadap Agilitas Organisasi melalui Budaya Organisasi. *Hipotesis keenam* dalam penelitian ini yaitu diduga kepemimpinan agilitas melalui budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan agilitas terhadap agilitas organisasi yang dimediasi oleh budaya organisasi adalah signifikan. Dengan demikian didapatkan keputusan untuk menerima hipotesis keenam tersebut. Hasil pengujian hipotesis tersebut menerangkan bahwa perubahan tinggi rendahnya budaya organisasi mengakibatkan perubahan pada tinggi rendahnya agilitas organisasi. Di sisi lain, perubahan pada budaya organisasi disebabkan oleh perubahan pada kepemimpinan agilitas. Dengan demikian budaya organisasi merupakan variabel yang berpotensi memiliki efek mediasi dalam hubungan pengaruh antara kepemimpinan agilitas terhadap agilitas organisasi. Budaya organisasi merupakan pondasi atau landasan dari agilitas organisasi, maka

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

peran PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi melalui kepemimpinan agilitas yang diterapkannya sangat dibutuhkan untuk mempertahankan budaya tersebut. Dengan diterapkannya kepemimpinan agilitas dapat menciptakan budaya yang lebih terbuka terhadap perubahan. Hal ini mendorong karyawan merasa lebih nyaman untuk mengemukakan ide-ide baru atau mencoba pendekatan yang berbeda untuk mencapai tujuan perusahaan, karena mereka tahu bahwa perusahaan mendukung perubahan dan adaptasi. Sifat tangkas atau responsif yang ditunjukkan pimpinan PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, yang dilihat dari kemampuan pimpinan dalam merespons perubahan, berinovasi, dan beradaptasi dengan cepat, dapat menjadi model bagi perilaku yang diinginkan dalam budaya organisasi, dimana perilaku ini akan diikuti oleh setiap karyawan.

Pengaruh Motivasi terhadap Agilitas Organisasi melalui Budaya Organisasi. *Hipotesis ketujuh* dalam penelitian ini yaitu Diduga motivasi melalui budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara motivasi terhadap agilitas organisasi yang dimediasi oleh budaya organisasi adalah signifikan. Dengan demikian didapatkan keputusan untuk menerima hipotesis ketujuh tersebut. Hasil pengujian yang telah dilakukan diketahui bahwa dimensi motivasi ekstrinsik dari variabel motivasi, memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap budaya organisasi dan agilitas organisasi. Kemudian dimensi orientasi tim dari variabel budaya organisasi, memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap agilitas organisasi. Berdasarkan hasil tersebut, budaya yang berorientasi pada tim dapat memediasi pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap agilitas organisasi, karena ia berfungsi sebagai penghubung antara dorongan individu dengan kapabilitas kolektif. Ketika organisasi menerapkan sistem insentif yang berbasis keberhasilan tim, maka motivasi ekstrinsik akan menyebabkan karyawan memprioritaskan kerja sama dan tujuan kolektif. Karyawan yang awalnya fokus pada pencapaian individu akan terdorong untuk berbagi informasi, membantu rekan kerja, dan menyelaraskan upaya demi tujuan tim. Akibat terbiasanya perilaku kolaboratif tersebut, praktik-praktik kerja yang menonjolkan sinergi dan dukungan antar karyawan akan menjadi rutin, sehingga terbentuk budaya organisasi yang berorientasi pada tim. Budaya ini memperkuat norma bahwa keberhasilan diukur berdasarkan capaian bersama dan bukan semata-mata keberhasilan individu. Hal ini tentunya dapat membuat koordinasi lintas divisi menjadi lebih lancar, dan mekanisme komunikasi informal maupun formal menjadi lebih efektif. Komunikasi dan koordinasi antar lintas divisi yang berjalan dengan baik, dapat membuat organisasi menjadi lebih cepat mengumpulkan informasi, memadukan keahlian, dan menyusun respons terpadu ketika menghadapi perubahan eksternal. Dengan kata lain, budaya berorientasi pada tim menyebabkan peningkatan agilitas organisasi. Dengan adanya kebiasaan kolaborasi dan koordinasi antar divisi organisasi, organisasi dapat melakukan pengambilan keputusan lebih cepat, bereksperimen dengan solusi lintas-fungsi, dan mengalokasikan sumber daya secara fleksibel demi menjaga kinerja bersama. Disamping orientasi tim, orientasi hasil dalam budaya organisasi juga berpotensi meningkatkan agilitas organisasi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. Hal ini dikarenakan dimensi orientasi hasil mendapatkan rata-rata perolehan skor tertinggi, yang menerangkan bahwa kualitas terbaik dari budaya organisasi yang

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

diterapkan perusahaan terletak pada perhatian perusahaan pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. Terkait efek mediasi budaya yang berorientasi pada hasil pada penelitian ini, dapat dijelaskan bahwa motivasi ekstrinsik, seperti bonus atau insentif, pelatihan dan pengembangan kompetensi, atau promosi jabatan, menyebabkan karyawan terdorong untuk mencapai target dan meningkatkan produktivitas. Dorongan eksternal ini membuat individu berupaya menemukan cara kerja yang lebih efisien serta menghasilkan output yang terukur. Ketika perilaku tersebut dilakukan secara konsisten oleh banyak karyawan, hal ini menyebabkan terbentuknya pola kerja kolektif yang memprioritaskan pencapaian hasil. Konsistensi perilaku yang berorientasi pada target, jika didukung oleh sistem penilaian, aturan, dan penghargaan yang selaras, akan membentuk budaya organisasi yang menekankan pada hasil. Dalam budaya ini, keberhasilan diukur melalui output, akuntabilitas, dan capaian kinerja, sehingga nilai-nilai organisasi berubah untuk menekankan pencapaian yang nyata. Dengan kata lain, motivasi ekstrinsik mendorong pembentukan budaya berorientasi hasil melalui penguatan norma dan rutinitas yang fokus pada pencapaian target. Budaya berorientasi pada hasil menyebabkan organisasi menjadi lebih gesit dalam merespons perubahan. Fokus pada pencapaian target mendorong unit-unit kerja untuk mengambil keputusan cepat, berinovasi dalam mencari solusi, dan mengalokasikan sumber daya secara fleksibel demi menjaga kinerja. Akibatnya, ketika lingkungan eksternal berubah, organisasi dapat beradaptasi dengan cepat karena mekanisme internalnya telah terlatih untuk memprioritaskan tindakan yang berdampak langsung pada hasil.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Kepemimpinan agilitas berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. (2) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. (3) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. (4) Kepemimpinan agilitas berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. (5) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi. (6) Kepemimpinan agilitas secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, melalui budaya organisasi. (7) Motivasi secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasi PT. Bank Pembangunan Daerah Jambi, melalui budaya organisasi.

Referensi

Abdelqader, S., et al. (2021). *The impact of organizational creativity on organization agility: The moderating role of knowledge sharing in pharmaceutical companies in Jordan*. *International Journal of Economics and Business Administration*, 9(3).

Aghina, B. W., De Smet, A., & Weerda, K. (2015). *Agility: It rhymes with stability*. McKinsey & Company.

https://www.researchgate.net/publication/307956129_Agility_It_rhymes_with_stability

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Alhadid, A. (2016). *The effect of organization agility on organization performance. International Review of Management & Business Research*, 5(1), 273–278.

Amirnejad, G., & Milad, Z. (2015). *The effects of organizational culture on organizational agility with mediator role of knowledge sharing headquarters of National Company of the Oil-Rich Regions in South Ahvaz. Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(3), 1521–1529.

Arifin, R., & Purwanti, H. (2023). *Examining the influence of leadership agility, organizational culture, and motivation on organizational agility: A comprehensive analysis. Golden Ratio of Human Resource Management*, 3(1), 33–54.

Babazadeh, R., & Titkanloo, J. S. (2019). *The role of organizational agility on the relationship between organizational information technology capabilities and competitive performance: Case study of Mellat Bank. Journal of Education and Management Studies*, 9(4), 16–24.

Ekweli, F. (2020). *Process innovation and organizational agility in the banking sector of Nigerian economy. The Strategic Journal of Business & Change Management*, 7(1), 81–93.

Fahami, Z., Pordanjani, H. A. M., Mahmoudi, M. T., & Montazer-Al-Zohour, F. (2017). *The study of the relationship between organizational culture and organizational agility in Agricultural Bank. Bulletin de la Société Royale des Sciences de Liège*, 86, 453–460.

Fauziyyah, F., & Raharso, S. (2016). *Pengaruh budaya organisasi terhadap agilitas organisasi (Studi pada Fashion X). Jurnal Bisnis dan Investasi*, 2(3).

Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal Rodríguez, A. L. (2017). *Impact of organizational culture values on organizational agility. Sustainability*, 9(3). <https://doi.org/10.3390/su9030348>

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares (Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hidayat, R., Ramly, M., & Mas'ud, M. (2023). *Pengaruh kepemimpinan agility, budaya organisasi, dan motivasi terhadap agilitas organisasi pada PT. Arco Samudra Perkasa Balikpapan. Journal of Accounting Finance (JAF)*, 4(1), 145–158.

Holbeche, L. (2015). *The agile organization: How to build an innovative, sustainable and resilient business*. New York: Kogan Page. <https://dokumen.pub/qdownload/the-agile-organization-how-to-build-an-engaged-innovative-and-resilient-business-second-edition-second-edition-9780749482657-9780749482664.html>

Joiner, B., & Josephs, S. (2007). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. John Wiley & Sons, Inc.

Joiner, B. (2019). *Leadership agility for organizational agility. Journal of Creating Value*, 5(2). <https://doi.org/10.1177/2394964319868323>

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Krivosos, P. D. (2016). *The relationship of intrinsic-extrinsic motivation and communication climate in organizations. Journal of Business Communication*, 15(4), 53–60.
- Kustiyadi, G., Windijarto, & Wijayani, A. (2021). *Ambidexterity and leadership agility in micro, small and medium enterprises (MSME)'s performance: An empirical study in Indonesia. Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(7), 303–311.
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). *Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. MIS Quarterly*, 35(4), 931–954.
- Muhammad, U., Nazir, T., Muhammad, N., Maqsoom, A., Nawab, S., & Fatima, S. T., et al. (2021). *Impact of agile management on project performance: Evidence from IT sector of Pakistan. PLOS ONE*, 16(4), e0249311. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249311>
- Raharso, S. (2018). *Membangun agilitas organisasi melalui budaya organisasi dan berbagi pengetahuan. Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 12(2), 139–152.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Sarshar, E., & Hezarjaribi, H. A. N. (2016). *The relationship between organizational culture and organizational agility among staff in Shefa Specialized Hospital of Heart, Golestan Province, Iran. Journal of Management Sciences*, 2(5), 290–293.
- Sudaryono. (2019). *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif, dan mix method*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Sugiharto, U. A., Semmaila, B., & Arfah, A. (2022). *Pengaruh kepemimpinan agility, budaya organisasi, dan motivasi terhadap agilitas organisasi pada PT. Shield On Services Tbk. Jurnal Ekonomi Global (JEG)*, 1(2).
- Tampubolon, M. P. (2020). *Change management (Manajemen perubahan): Individu, tim kerja, organisasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Wibowo. (2006). *Manajemen perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). *A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496–512. <https://doi.org/10.1108/01443570010314818>

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)