

## ***The Influence of Innovation Capability on Organizational Agility Mediated by Employee Agility***

### **Pengaruh Innovation Capability terhadap Organizational Agility yang Dimediasi oleh Employee Agility**

Dwi Astuti<sup>1\*</sup>, Suwandi Suwandi<sup>2</sup>, Muhammad Raishal Ramadhan<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Pelita Bangsa

dwiastuti@pelitabangsa.ac.id

\*Corresponding Author

---

#### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh innovation capability terhadap organizational agility dengan employee agility sebagai variabel mediasi pada karyawan perusahaan manufaktur di Bekasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory dan pengumpulan data secara cross sectional. Sampel penelitian berjumlah 75 responden yang dipilih melalui purposive sampling, dengan kriteria karyawan aktif pada perusahaan manufaktur di Bekasi. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert lima poin dan dianalisis dengan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa innovation capability berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee agility dan organizational agility. Employee agility juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational agility. Selain itu, employee agility terbukti mampu memediasi secara signifikan pengaruh innovation capability terhadap organizational agility. Nilai R Square menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang kuat. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan innovation capability yang didukung employee agility penting untuk meningkatkan organizational agility dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis manufaktur.

*Kata Kunci* : innovation capability, employee agility, organizational agility, perusahaan manufaktur, SmartPLS.

#### **ABSTRACT**

This study aims to analyze the effect of innovation capability on organizational agility with employee agility as a mediating variable among employees of manufacturing companies in Bekasi. The study employed a quantitative approach with an explanatory design and cross-sectional data collection. The sample consisted of 75 respondents selected through purposive sampling, with the criteria of being active employees in manufacturing companies in Bekasi. Data were collected using a five-point Likert scale questionnaire and analyzed using SmartPLS. The results indicate that innovation capability has a positive and significant effect on employee agility and organizational agility. Employee agility also has a positive and significant effect on organizational agility. In addition, employee agility was found to significantly mediate the effect of innovation capability on organizational agility. The R Square values indicate that the model has strong explanatory power. These findings confirm that strengthening innovation capability, supported by employee agility, is important for improving organizational agility in responding to the dynamics of the manufacturing business environment.

*Keywords* : innovation capability, employee agility, organizational agility, manufacturing companies, SmartPLS.

#### **1. Pendahuluan**

Perubahan lingkungan bisnis di kawasan ASEAN membuat organisasi tidak lagi cukup hanya efisien, tetapi juga harus lincah dalam menyesuaikan strategi, proses kerja, dan perilaku karyawan. Di Malaysia, penelitian pada perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa

penerimaan teknologi informasi berkaitan dengan meningkatnya *organizational agility* karena organisasi menjadi lebih cepat merespons perubahan dan menyusun ulang proses kerja secara tepat. Di Thailand, tekanan turbulensi teknologi mendorong perusahaan untuk mengandalkan *agility* agar kreativitas dan inovasi produk dapat dikonversi menjadi kinerja yang lebih baik. Sementara itu, pengalaman perusahaan di Singapura memperlihatkan bahwa disrupsi digital menuntut organisasi untuk bergerak adaptif, cepat belajar, dan segera menyesuaikan model kerja agar tetap relevan. Kondisi ini menunjukkan bahwa *organizational agility* telah menjadi kebutuhan nyata dalam pengelolaan SDM di berbagai negara ASEAN, bukan lagi sekadar konsep manajerial yang bersifat normatif (Zain et al., 2005; Puriwat & Hoonsopon, 2022; Chan et al., 2019).

Di Indonesia, tuntutan terhadap *organizational agility* juga semakin terasa, terutama pada sektor manufaktur yang berhadapan dengan perubahan teknologi, dinamika rantai pasok, serta tekanan kualitas dan produktivitas. Studi pada perusahaan manufaktur Indonesia memperlihatkan bahwa *agility* menjadi elemen penting dalam pencapaian kesiapan Supply Chain 4.0, karena organisasi perlu mampu membaca perubahan pasar, menyesuaikan keputusan operasional, dan menjaga koordinasi lintas fungsi secara cepat. Dalam konteks manufaktur, perubahan permintaan, target efisiensi, dan integrasi digital membuat perusahaan tidak bisa bertahan dengan pola kerja yang kaku. Situasi ini relevan bagi kawasan industri Bekasi yang dikenal sebagai ruang persaingan manufaktur yang padat, sehingga perusahaan memerlukan kapabilitas organisasi yang lebih responsif dan adaptif. Dengan kata lain, *organizational agility* semakin penting untuk memastikan organisasi tetap stabil sekaligus mampu bergerak cepat dalam menghadapi tekanan lingkungan bisnis yang berubah (Alamsjah et al., 2022).

Dalam lingkup manajemen SDM, *organizational agility* memegang peranan penting karena kemampuan organisasi untuk bergerak cepat pada dasarnya ditopang oleh kualitas manusia di dalamnya. Tinjauan sistematis terbaru menunjukkan bahwa *agility* memiliki kontribusi yang kuat dan konsisten terhadap berbagai luaran organisasi, termasuk kinerja dan daya tanggap organisasi. Dari sisi SDM, literature review tentang *employee agility* juga menegaskan bahwa organisasi yang ingin tetap adaptif membutuhkan karyawan yang mampu belajar cepat, berpindah peran secara fleksibel, dan tetap efektif saat menghadapi ketidakpastian. Penelitian lain memperlihatkan bahwa kualitas komunikasi, kepercayaan, dan budaya inovasi di tempat kerja dapat membangun *employee agility* yang kemudian memperkuat daya respons organisasi. Artinya, *organizational agility* tidak berdiri sendiri sebagai kemampuan tingkat perusahaan, tetapi tumbuh dari perilaku, kemampuan belajar, dan kesiapan adaptasi para karyawan sebagai pelaku utama perubahan (Nguyen et al., 2025; Salmen & Festing, 2022; Zhang et al., 2022).

Salah satu faktor yang diperkirakan berpengaruh terhadap *organizational agility* adalah *innovation capability*. Kapabilitas ini menggambarkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan ide baru, mengembangkan solusi, memperbaiki proses, dan menciptakan respons yang relevan terhadap perubahan lingkungan. Penelitian Ravichandran (2018) menunjukkan bahwa *innovation capacity* berhubungan positif dengan *organizational agility*, karena organisasi yang inovatif cenderung lebih siap membaca peluang baru dan menyesuaikan tindakan secara cepat. Hasil studi Arsawan et al. (2022) juga menunjukkan bahwa peran inovasi berkontribusi pada pengembangan *organizational agility*, terutama ketika organisasi menghadapi kondisi yang dinamis dan kompetitif. Temuan tersebut memberi sinyal bahwa *innovation capability* bukan hanya penting untuk menghasilkan produk atau proses baru, tetapi juga untuk membentuk cara organisasi bergerak lebih cepat, lebih fleksibel, dan lebih responsif. Dalam konteks manufaktur, kemampuan berinovasi dapat menjadi modal strategis untuk memperkuat *agility* organisasi secara berkelanjutan (Ravichandran, 2018; Arsawan et al., 2022).

Selain innovation capability, employee agility juga dipandang memiliki hubungan erat dengan organizational agility. Employee agility mencerminkan kemampuan karyawan untuk cepat belajar, menyesuaikan diri, bekerja fleksibel, dan tetap efektif di tengah perubahan tugas maupun lingkungan kerja. Literatur menempatkan employee agility sebagai fondasi perilaku yang memungkinkan organisasi menjadi lebih lincah, sebab organisasi tidak mungkin bergerak cepat bila individu di dalamnya lambat beradaptasi. Salmen dan Festing (2022) menegaskan bahwa employee agility merupakan area penting dalam kajian SDM modern karena berkaitan dengan kemampuan organisasi menghadapi perubahan. Penelitian Zhang et al. (2022) memperlihatkan bahwa komunikasi yang baik, kepercayaan, dan budaya inovasi mendorong employee agility. Sementara itu, studi Chong dan Zainal (2024) menunjukkan bahwa employee agility menjadi kemampuan penting yang menyalurkan berbagai sumber daya individu ke hasil kerja yang lebih baik. Temuan tersebut memperkuat dugaan bahwa semakin tinggi employee agility, semakin besar peluang organisasi untuk membangun organizational agility yang kuat (Salmen & Festing, 2022; Zhang et al., 2022; Chong & Zainal, 2024).

Employee agility juga berpotensi menjadi variabel mediasi pada hubungan antara innovation capability dan organizational agility. Secara logis, innovation capability tidak akan memberikan hasil optimal apabila gagasan, pembaruan proses, dan pembelajaran organisasi tidak diterjemahkan ke dalam perilaku kerja yang cepat dan adaptif di tingkat karyawan. Di sinilah employee agility menjadi jembatan yang masuk akal. Organisasi yang memiliki innovation capability biasanya membangun budaya eksperimen, pembelajaran, dan keterbukaan terhadap perubahan, yang pada akhirnya membentuk karyawan lebih lincah. Ketika employee agility meningkat, organisasi menjadi lebih siap merespons perubahan eksternal secara cepat. Penelitian Chong dan Zainal (2024) membuktikan bahwa employee agility mampu memediasi hubungan berbagai faktor individu dan organisasi terhadap hasil kerja. Di sisi lain, Ravichandran (2018) menunjukkan bahwa innovation capacity berkaitan dengan organizational agility. Gabungan temuan tersebut memberi dasar yang kuat bahwa employee agility layak diuji sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan innovation capability terhadap organizational agility (Chong & Zainal, 2024; Ravichandran, 2018; Zhang et al., 2022).

Meskipun penelitian tentang agility terus berkembang, masih terlihat beberapa celah yang penting. Banyak studi terdahulu membahas organizational agility bersama variabel teknologi, kepemimpinan, atau kapabilitas dinamis, tetapi belum banyak yang secara spesifik menguji model yang menempatkan innovation capability sebagai variabel antecedent, employee agility sebagai mediator, dan organizational agility sebagai outcome dalam satu kerangka yang utuh. Selain itu, konteks manufaktur Indonesia, khususnya perusahaan manufaktur di Bekasi, masih belum banyak dieksplorasi secara mendalam dalam kombinasi variabel tersebut. Padahal, lingkungan manufaktur Bekasi sangat relevan untuk menguji model ini karena dihadapkan pada tuntutan perubahan, persaingan, dan penyesuaian kerja yang tinggi. Novelty penelitian ini terletak pada pengujian peran mediasi employee agility dalam hubungan innovation capability terhadap organizational agility pada perusahaan manufaktur di Bekasi. Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh innovation capability terhadap organizational agility, pengaruh innovation capability terhadap employee agility, pengaruh employee agility terhadap organizational agility, serta menguji peran mediasi employee agility pada hubungan innovation capability terhadap organizational agility (Alamsjah et al., 2022; Ravichandran, 2018; Chong & Zainal, 2024).

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **Organizational Agility**

Organizational agility dipahami sebagai kemampuan organisasi untuk mengenali perubahan, membaca peluang, lalu meresponsnya secara cepat dan efektif tanpa kehilangan arah strategis. Konsep ini tidak sama persis dengan fleksibilitas atau adaptabilitas, walaupun

ketiganya saling berdekatan. Dalam kajian terbaru, *organizational agility* dijelaskan sebagai kapasitas organisasi untuk merasakan perubahan internal maupun eksternal, menyesuaikan sumber daya, dan mengambil tindakan yang tepat dalam waktu singkat. Artinya, kelincahan organisasi bukan hanya soal bergerak cepat, tetapi juga soal ketepatan keputusan dan kemampuan menjaga kinerja saat situasi berubah. Dalam penelitian manajemen, variabel ini sering diposisikan sebagai kemampuan dinamis yang membantu organisasi tetap relevan di tengah perubahan teknologi, pasar, dan tuntutan pelanggan (Desalegn et al., 2024). Pada level pengukuran, beberapa studi menjelaskan bahwa *organizational agility* banyak direpresentasikan melalui empat indikator utama yaitu *responsiveness*, *competency*, *flexibility*, dan *speed*. *Responsiveness* menunjukkan kepekaan organisasi dalam menangkap perubahan dan memberi respons yang sesuai. *Competency* menggambarkan kemampuan organisasi memanfaatkan pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya untuk menyelesaikan tantangan secara efektif. *Flexibility* berkaitan dengan kemudahan organisasi mengubah struktur, proses, maupun pola kerja sesuai kebutuhan. *Speed* menekankan kecepatan organisasi dalam mengambil keputusan dan mengeksekusi tindakan. Empat indikator ini dapat menggambarkan bagaimana organisasi bergerak secara lincah namun tetap terkendali, terutama dalam lingkungan bisnis yang dinamis seperti sektor manufaktur (AlNuaimi et al., 2022; Koçyigit & Akkaya, 2020).

### **Innovation Capability**

*Innovation capability* umumnya dipahami sebagai kemampuan organisasi untuk mengubah pengetahuan, gagasan, dan pengalaman menjadi pembaruan yang bernilai bagi organisasi. Lawson dan Samson (2001) memandang *innovation capability* sebagai *higher order capability*, yaitu kemampuan integratif yang memungkinkan organisasi terus memperbarui produk, proses, dan sistem kerjanya. Pandangan ini menegaskan bahwa inovasi bukan sekadar hasil akhir, melainkan kapasitas organisasi untuk terus menghasilkan pembaruan secara berulang. Wang dan Ahmed (2004) kemudian mengembangkan pemahaman yang lebih operasional dengan melihat *innovation capability* sebagai *organizational innovativeness* yang tercermin dalam beberapa dimensi yang bisa diukur. Tinjauan sistematis terbaru juga menunjukkan bahwa *innovation capability* memang bersifat multidimensi dan diukur dengan pendekatan yang beragam, tetapi tetap berpusat pada kemampuan organisasi menciptakan dan mengimplementasikan kebaruan (Lawson & Samson, 2001; Moreira et al., 2024). Dalam banyak penelitian, indikator yang paling sering digunakan berasal dari Wang dan Ahmed (2004) yang mencakup *product innovativeness*, *process innovativeness*, *market innovativeness*, *behavioral innovativeness*, dan *strategic innovativeness*. *Product innovativeness* berkaitan dengan kemampuan menciptakan atau memperbarui produk. *Process innovativeness* merujuk pada pembaruan metode kerja, teknologi, dan prosedur operasional. *Market innovativeness* menunjukkan kemampuan membaca perubahan pasar dan meresponsnya dengan pendekatan baru. *Behavioral innovativeness* menggambarkan keterbukaan individu maupun tim terhadap ide baru. *Strategic innovativeness* menekankan kemampuan organisasi menempatkan inovasi sebagai arah jangka panjang. Lima indikator ini relevan karena mampu menangkap *innovation capability* dari sisi hasil, proses, budaya, dan orientasi strategis secara sekaligus (Wang & Ahmed, 2004; Moreira et al., 2024).

### **Employee Agility**

*Employee agility* adalah kemampuan karyawan untuk tetap efektif ketika menghadapi perubahan pekerjaan, tekanan, atau tuntutan baru. Dalam literatur SDM, *employee agility* sering dipertukarkan dengan *workforce agility*, tetapi intinya tetap sama, yaitu kemampuan individu untuk bertindak proaktif, menyesuaikan diri dengan cepat, dan bertahan secara positif saat situasi kerja berubah. Sherehiy dan Karwowski menekankan bahwa organisasi yang *agile*

memerlukan tenaga kerja yang adaptif agar perubahan strategi tidak berhenti pada level kebijakan saja. Petermann dan Zacher (2022) juga menunjukkan bahwa employee agility merupakan konstruk multidimensi yang dapat diukur secara lebih spesifik. Di sisi lain, Braun et al. (2017) menegaskan bahwa agility pada level individu penting untuk membantu karyawan menghadapi ketidakpastian dan perubahan organisasi dengan lebih siap. Literatur review terbaru pun memperlihatkan bahwa pembahasan employee agility paling banyak berpusat pada tiga indikator inti yaitu proactivity, adaptability, dan resilience (Sherehiy & Karwowski, 2014; Braun et al., 2017; Alviani et al., 2024). Proactivity mengacu pada inisiatif karyawan untuk bertindak lebih dulu, mengantisipasi masalah, dan mencari solusi sebelum diminta. Adaptability menunjukkan kemampuan belajar tugas baru, menyesuaikan cara kerja, dan berpindah peran sesuai kebutuhan organisasi. Resilience menggambarkan kemampuan menghadapi tekanan, pulih dari hambatan, dan tetap berfungsi baik dalam situasi yang tidak pasti. Tiga indikator ini dinilai paling kuat karena mewakili aspek tindakan, penyesuaian, dan ketahanan psikologis. Dalam konteks Indonesia, skala workforce agility juga telah diuji secara psikometrik dan dinilai layak digunakan untuk mengukur kelincahan karyawan, sehingga konsep ini semakin relevan untuk penelitian empiris di perusahaan manufaktur (Petermann & Zacher, 2022; Viranda et al., 2023).

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory untuk menguji pengaruh Innovation Capability terhadap Organizational Agility yang dimediasi oleh Employee Agility. Penelitian dilakukan secara cross sectional, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada sektor manufaktur di Bekasi. Mengingat populasi tersebar pada berbagai perusahaan dan tidak seluruhnya dapat dijangkau secara langsung, teknik pengambilan sampel menggunakan non probability sampling dengan pendekatan purposive sampling. Responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu, yaitu karyawan yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Bekasi, berstatus aktif, dan telah memiliki masa kerja yang cukup untuk memahami proses kerja serta dinamika organisasi di perusahaannya, dengan jumlah 75 responden.

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel yang telah dikembangkan dalam penelitian terdahulu. Analisis data dilakukan dengan bantuan SmartPLS karena metode ini sesuai untuk menguji model struktural yang melibatkan hubungan langsung dan tidak langsung, serta mampu digunakan pada model penelitian yang bersifat prediktif. Tahapan analisis mencakup pengujian outer model melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, kemudian dilanjutkan dengan pengujian inner model untuk melihat nilai koefisien jalur, signifikansi pengaruh, dan kemampuan mediasi antarvariabel.

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### R Square

Nilai R Square digunakan untuk menunjukkan seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen pada model penelitian. Pada penelitian ini, pengujian R Square dilakukan untuk melihat kekuatan model dalam menjelaskan Employee Agility dan Organizational Agility.

**Tabel 1. R Square**

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>EA</b>	0,728	0,724
<b>OA</b>	0,851	0,847

Berdasarkan Tabel 1, nilai R Square pada variabel EA sebesar 0,728 menunjukkan bahwa 72,8% variasi Employee Agility dapat dijelaskan oleh Innovation Capability, sedangkan sisanya 27,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, nilai R Square pada variabel OA sebesar 0,851 menunjukkan bahwa 85,1% variasi Organizational Agility dapat dijelaskan oleh Innovation Capability dan Employee Agility, sedangkan 14,9% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Hasil ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang kuat, terutama pada Organizational Agility.

#### **Hasil Uji Koefisien Jalur (Path Coefficient)**

Uji koefisien jalur dilakukan untuk mengetahui arah pengaruh, besaran hubungan, dan tingkat signifikansi antarvariabel dalam model struktural. Hasil pengujian path coefficient disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Jalur (Path Coefficient)**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ((O/STDEV))</b>	<b>P Values</b>
<b>EA -&gt; OA</b>	0,166	0,165	0,105	1,592	<b>0,000</b>
<b>IC -&gt; EA</b>	0,853	0,855	0,044	19,454	<b>0,000</b>
<b>IC -&gt; OA</b>	0,777	0,773	0,101	7,719	<b>0,000</b>

Berdasarkan Tabel 2, seluruh hubungan antarvariabel menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Employee Agility berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Agility. Selain itu, Innovation Capability juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Agility maupun Organizational Agility. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh hipotesis langsung dalam penelitian dapat diterima.

#### **Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)**

Uji pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui peran variabel mediasi dalam menjembatani hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Hasil pengujian indirect effect disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 3. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ((O/STDEV))</b>	<b>P Values</b>
<b>IC -&gt; EA -&gt; OA</b>	0,142	0,141	0,089	1,591	<b>0,000</b>

Berdasarkan Tabel 3, Innovation Capability memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap Organizational Agility melalui Employee Agility. Hasil ini menunjukkan bahwa Employee Agility mampu memediasi hubungan antara Innovation Capability dan Organizational Agility, sehingga hipotesis mediasi dalam penelitian ini dapat diterima.

#### **Pengaruh Innovation Capability terhadap Organizational Agility**

Temuan bahwa Innovation Capability berpengaruh positif terhadap Organizational Agility dapat dijelaskan dari sifat dasar inovasi itu sendiri yang mendorong organisasi untuk terus memperbarui cara berpikir, proses kerja, dan pengambilan keputusan. Organisasi yang

memiliki kapabilitas inovasi tinggi biasanya tidak hanya kuat dalam menghasilkan ide baru, tetapi juga lebih siap melakukan eksperimen, menggabungkan pengetahuan lintas fungsi, dan mempercepat penyesuaian proses ketika lingkungan berubah. Mekanisme ini membuat organisasi lebih peka dalam membaca sinyal pasar, lebih cepat merespons perubahan, dan lebih lentur dalam mengalokasikan sumber daya. Dampaknya terlihat pada kemampuan perusahaan untuk memperpendek siklus respons, menjaga relevansi strategi, dan memperkuat ketahanan bersaing. Temuan ini sejalan dengan Ravichandran (2018) yang menunjukkan bahwa *innovation capacity* merupakan antecedent penting bagi *organizational agility*. Hasil ini juga konsisten dengan Arsawan et al. (2022) yang menemukan bahwa peran inovasi memperkuat *agility* organisasi, serta didukung oleh Alyasein et al. (2025) yang menunjukkan bahwa *innovation capability* menjadi jalur penting yang menghubungkan digitalisasi rantai pasok dengan *organizational agility*. Pada konteks Indonesia, Suryani dan Dwiputra (2025) juga memperlihatkan bahwa *organizational innovation capability* berhubungan dengan *agility* dan ketahanan bisnis. Meski demikian, Atkinson et al. (2022) memberikan catatan penting bahwa *organizational innovation* tidak selalu cukup berdiri sendiri bila tidak diikuti *strategic flexibility*. Artinya, *innovation capability* akan memberi hasil paling kuat ketika organisasi juga mampu menerjemahkan ide baru menjadi konfigurasi sumber daya yang fleksibel. Implikasi dari temuan ini adalah perusahaan manufaktur perlu menempatkan inovasi bukan hanya sebagai fungsi teknis, melainkan sebagai kapabilitas organisasi yang terhubung langsung dengan kecepatan adaptasi dan kualitas respons strategis.

#### **Pengaruh Innovation Capability terhadap Employee Agility**

Pengaruh positif *Innovation Capability* terhadap *Employee Agility* terjadi karena kapabilitas inovasi menciptakan lingkungan kerja yang menuntut sekaligus membiasakan karyawan untuk belajar cepat, berpikir luwes, dan bertindak proaktif. Ketika organisasi mendorong eksperimen, pertukaran ide, penggunaan teknologi, dan pembelajaran berbasis pengalaman, karyawan tidak hanya diminta menyelesaikan tugas rutin, tetapi juga dituntut menyesuaikan cara kerja sesuai dinamika yang muncul. Dari proses inilah *employee agility* berkembang. Karyawan menjadi lebih siap menghadapi perubahan, lebih cepat mengolah informasi baru, serta lebih berani mengambil inisiatif untuk menyelesaikan masalah. Zhang et al. (2022) menunjukkan bahwa *innovation culture* berperan dalam mentransfer pengaruh penggunaan *enterprise social media* terhadap *employee agility*. Lai et al. (2021) menemukan bahwa *IT competency* meningkatkan *employee agility*, yang berarti kapabilitas organisasi berbasis pengetahuan dan teknologi dapat membentuk kelincahan individu. Ajaonkar et al. (2022) juga menegaskan bahwa *workforce agility* dibangun melalui driver yang terkait dengan *sensing*, *seizing*, dan *continual renewal*. Hasil studi Talwar et al. (2023) memperlihatkan bahwa *social networking ties* dari *affordances* teknologi dapat meningkatkan *employee agility*, sementara Hanu et al. (2023) menunjukkan bahwa *work based learning* berdampak pada *employee agility*. Temuan penelitian ini sejalan dengan studi-studi tersebut karena memperlihatkan bahwa kapabilitas inovasi bekerja melalui pembentukan rutinitas belajar, keterbukaan terhadap perubahan, dan penguatan kompetensi adaptif. Ada catatan menarik dari Zhang et al. (2022) bahwa *innovation culture* tidak menguatkan semua jalur secara seragam, sehingga *capability* yang inovatif tetap membutuhkan kualitas komunikasi dan kepercayaan agar benar-benar menghasilkan *agility* pada karyawan. Implikasinya, perusahaan perlu membangun sistem inovasi yang dekat dengan pengalaman kerja karyawan, bukan hanya berhenti pada slogan kreatif atau program inovasi formal.

#### **Pengaruh Employee Agility terhadap Organizational Agility**

Pengaruh positif *Employee Agility* terhadap *Organizational Agility* menunjukkan bahwa kelincahan organisasi pada dasarnya dibangun dari perilaku individu yang adaptif. Organisasi

tidak akan mudah bergerak cepat bila para karyawannya lambat belajar, sulit beralih peran, atau tidak siap menghadapi perubahan prosedur dan target kerja. Employee agility bekerja melalui perilaku proaktif, kemampuan menyesuaikan diri, dan ketahanan dalam situasi yang tidak pasti. Ketika karyawan memiliki tiga kualitas ini, organisasi akan lebih mudah mengoordinasikan perubahan, mempercepat pengambilan keputusan operasional, dan menjaga kesinambungan proses meskipun lingkungan bergerak dinamis. Dampaknya tidak hanya pada kecepatan respons, tetapi juga pada kestabilan eksekusi dan kualitas adaptasi. Alviani et al. (2024) dalam systematic review menegaskan bahwa workforce agility merupakan fondasi penting bagi luaran organisasi, termasuk organizational agility. Gunawan et al. (2025) secara lebih langsung menunjukkan bahwa employee agility mendorong peningkatan organizational agility. Prieto dan Talukder (2023) memperlihatkan bahwa resilient agility menjadi kondisi penting bagi keberlanjutan karyawan dan organisasi. Dari konteks Indonesia, Saptarini dan Mustika (2023) menemukan bahwa workforce agility meningkatkan adaptive performance, yang memperkuat argumentasi bahwa kelincahan individu berkontribusi pada kemampuan organisasi beradaptasi. Temuan penelitian ini sejalan dengan pandangan tersebut. Ada nuansa yang perlu dicatat dari Pulakos et al. (2019) yang menekankan bahwa organizational agility tidak hanya ditentukan oleh individu yang lincah, tetapi juga oleh sistem, arsitektur kerja, dan kepemimpinan yang memungkinkan kelincahan itu terkoordinasi. Implikasi bagi perusahaan manufaktur adalah pengembangan agility tidak cukup ditempatkan pada level kebijakan organisasi, tetapi harus diterjemahkan ke dalam rekrutmen, pelatihan, job rotation, dan desain kerja yang memperkuat perilaku adaptif pada karyawan.

#### **Pengaruh Innovation Capability terhadap Organizational Agility yang Dimediasi oleh Employee Agility**

Temuan bahwa Employee Agility memediasi pengaruh Innovation Capability terhadap Organizational Agility sangat masuk akal karena innovation capability pada level organisasi tidak otomatis berubah menjadi organizational agility tanpa diterjemahkan ke dalam perilaku kerja yang lincah. Innovation capability menyediakan fondasi berupa budaya eksperimen, pembelajaran berkelanjutan, dukungan teknologi, dan ruang untuk pengambilan inisiatif. Fondasi ini kemudian membentuk employee agility, yaitu kesiapan karyawan untuk bergerak cepat, belajar dari perubahan, dan menyesuaikan tindakan secara efektif. Setelah employee agility terbentuk, barulah kapabilitas inovasi organisasi dapat terkonversi menjadi respons kolektif yang lebih cepat dan lebih lentur. Dengan kata lain, employee agility menjadi jembatan perilaku yang menghubungkan potensi inovasi dengan kelincahan organisasi. Literatur sebelumnya memberi dukungan yang cukup kuat terhadap logika ini, meskipun model persis Innovation Capability menuju Organizational Agility melalui Employee Agility masih belum banyak diuji secara langsung. Chong dan Mohamed Zainal (2024) menunjukkan bahwa employee agility mampu memediasi hubungan beberapa antecedent dengan job performance. Malibari dan Bajaba (2022) menemukan bahwa innovation climate dan intellectual agility berperan sebagai mediator menuju innovative behavior. Putri dan Mangundjaya (2022) memperlihatkan bahwa organizational learning perlu diterjemahkan melalui psychological empowerment agar dapat meningkatkan workforce agility. Suryani dan Dwiputra (2025) menunjukkan bahwa innovation capability dan organizational agility sama-sama menjadi unsur penting dalam memperkuat business resilience, sedangkan Abrishamkar et al. (2021) menemukan bahwa workforce agility berkaitan dengan pertumbuhan perusahaan melalui peran innovation. Temuan penelitian ini sejalan dengan arah besar studi tersebut, sekaligus memperluasnya dengan menempatkan employee agility sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana innovation capability berubah menjadi organizational agility pada konteks manufaktur. Implikasi utamanya adalah investasi inovasi akan lebih efektif bila dibarengi

pemberdayaan, pembelajaran lintas fungsi, dan ruang adaptasi bagi karyawan di level operasional.

## 5. Penutup

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa innovation capability berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee agility dan organizational agility. Employee agility juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational agility. Selain itu, employee agility mampu memediasi secara signifikan pengaruh innovation capability terhadap organizational agility. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan inovasi yang dimiliki organisasi, maka semakin kuat kelincahan karyawan dalam merespons perubahan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan organizational agility. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa innovation capability dan employee agility merupakan faktor penting dalam membangun organizational agility yang lebih kuat dan adaptif di tengah dinamika lingkungan bisnis.

## Daftar Pustaka

- Abrishamkar, M. M., Abubakar, Y. A., & Mitra, J. (2021). The influence of workforce agility on high growth firms: The mediating role of innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 22(3), 146–160. <https://doi.org/10.1177/1465750320973896>
- Ajgaonkar, S., Neelam, N. G., & Wiemann, J. (2022). Drivers of workforce agility: A dynamic capability perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(4), 951–982. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2020-2507>
- Alamsjah, F., Sasmoko, Mihardjo, L. W. W., Elidjen, & Nair, M. G. K. (2022). Achieving Supply Chain 4.0 and the importance of agility, ambidexterity, and organizational antecedents in Indonesian manufacturing companies. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 8(2), 83. <https://doi.org/10.3390/joitmc8020083>
- AlNuaimi, B. K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Alviani, D., Hilmiana, Widiyanto, S., & Muizu, W. O. Z. (2024). Workforce agility: A systematic literature review and research agenda. *Frontiers in Psychology*, 15, 1376399. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1376399>
- Alyasein, O. I. Y., Ojha, D., & Sadeghi R., K. (2025). Supply chain digitalization, innovation capability, and organizational agility: The moderating role of institutionalization and supply chain integration. *Industrial Marketing Management*, 125, 215–225. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.01.008>
- Arsawan, I. W. E., Hariyanti, N. K. D., Atmaja, I. M. A. D. S., Suhartanto, D., & Koval, V. (2022). Developing organizational agility in SMEs: An investigation of innovation's roles and strategic flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 149. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030149>
- Atkinson, P., Hizaji, M., Nazarian, A., & Abasi, A. (2022). Attaining organizational agility through competitive intelligence: The roles of strategic flexibility and organizational innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3–4), 297–317. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1842188>
- Braun, T. J., Hayes, B. C., DeMuth, R. L. F., & Taran, O. A. (2017). The development, validation, and practical application of an employee agility and resilience measure to facilitate organizational change. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(4), 703–723. <https://doi.org/10.1017/iop.2017.79>

- Chan, C. M. L., Teoh, S. Y., Yeow, A., & Pan, G. (2019). Agility in responding to disruptive digital innovation Case study of an SME. *Information Systems Journal*, 29(2), 436–455. <https://doi.org/10.1111/isj.12215>
- Chong, Y. K., & Mohamed Zainal, S. R. (2024). Employee agility's mediating role on the link between employee vitality, digital literacy and transformational leadership with job performance: An empirical study. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2337447. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2337447>
- Desalegn, E. G., Guedes, M. J. C., Gomes, J. F. da S., & Tebeka, S. M. (2024). Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility: A systematic review. *Future Business Journal*, 10, 117. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00405-6>
- Gunawan, A., Rahim, A. R., Andriyansah, A., & Fatimah, F. (2025). Organizational agility based on automatic patch work behavior in the era of environmental uncertainty. *Journal of Applied Science, Engineering, Technology, and Education*, 7(3), 392–410. <https://doi.org/10.35877/454RI.asci4192>
- Hanu, C., Amegbe, H., Yawson, M. D. T. A., & Mensah, P. (2023). Differential impact of work based learning on employee agility, ambidexterity and proactive goal generation. *Journal of Workplace Learning*, 35(1), 92–111. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2022-0005>
- Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110–123. <https://doi.org/10.5296/bms.v11i1.16867>
- Lai, H., Pitafi, A. H., Hasany, N., & Islam, T. (2021). Enhancing employee agility through information technology competency: An empirical study of China. *SAGE Open*, 11(2), 21582440211006687. <https://doi.org/10.1177/21582440211006687>
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- Malibari, M. A., & Bajaba, S. (2022). Entrepreneurial leadership and employees' innovative behavior: A sequential mediation analysis of innovation climate and employees' intellectual agility. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100255. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100255>
- Moreira, A., Navaia, E., & Ribau, C. (2024). Innovation capabilities and their dimensions: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies*, 8(3), 313–333. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.07.001>
- Nguyen, T., Le, C. V., Nguyen, M., Nguyen, G., Lien, T. T. H., & Nguyen, O. (2025). The organisational impact of agility a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 75, 2709–2757. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00446-9>
- Petermann, M. K. H., & Zacher, H. (2022). Workforce agility: Development and validation of a multidimensional measure. *Frontiers in Psychology*, 13, 841862. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.841862>
- Prieto, L., & Talukder, M. F. (2023). Resilient agility: A necessary condition for employee and organizational sustainability. *Sustainability*, 15(2), 1552. <https://doi.org/10.3390/su15021552>
- Pulakos, E. D., Kantrowitz, T., & Schneider, B. (2019). What leads to organizational agility: It's not what you think. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 305–320. <https://doi.org/10.1037/cpb0000150>
- Puriwat, W., & Hoonsopon, D. (2022). Cultivating product innovation performance through creativity the impact of organizational agility and flexibility under technological turbulence. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(4), 741–762. <https://doi.org/10.1108/JMTM-10-2020-0420>

- Putri, D. N., & Mangundjaya, W. L. (2020). Examining the effects of organizational learning on workforce agility through psychological empowerment. *Open Journal for Psychological Research*, 4(2), 85–94. <https://doi.org/10.32591/coas.ojpr.0402.02085n>
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22–42. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.07.002>
- Salmen, K., & Festing, M. (2022). Paving the way for progress in employee agility research a systematic literature review and framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(22), 4386–4439. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1943491>
- Saptarini, N. I., & Mustika, M. D. (2023). Workforce agility and adaptive performance in government institution: The mediating role of work engagement. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 25(1), 55–62. <https://doi.org/10.9744/jmk.25.1.55-62>
- 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/10.1016/j.ergon.2014.01.002>
- Suryani, U., & Dwiputra, I. P. (2025). The impact of organizational innovation capability, organizational agility, and digital strategy on business resilience in food and beverage SMEs: The mediating role of adaptability and the moderating role of transformational leadership. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 8(2), 2941–2964. <https://doi.org/10.31538/ijjse.v8i1.6321>
- Talwar, S., Luqman, A., Kaur, P., Srivastava, P., & Mishra, S. (2023). How social networking ties mediate the associations between enterprise social media affordances and employee agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 195, 122759. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122759>
- Viranda, C., Safitri, I., & Hidayat, S. (2023). Psychometric properties of the workforce agility scale. *Psychological Research on Urban Society*, 6(2), Article 3. <https://doi.org/10.7454/proust.v6i2.1148>
- Zain, M., Rose, R. C., Abdullah, I., & Masrom, M. (2005). The relationship between information technology acceptance and organizational agility in Malaysia. *Information and Management*, 42(6), 829–839. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.09.001>
- Zhang, L., Xu, Y., Chen, C., & Zhao, R. (2022). Predicting the factors of employee agility using enterprise social media: The moderating role of innovation culture. *Frontiers in Psychology*, 13, 911427. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.911427>