

Employee Agility as a Mediator of Adaptive Leadership and Innovation Culture on ASN Performance

Revika Indrayani Kustiwa¹, La Ode Suriadi², Asrip Putera³, Usman^{*5}

¹⁻⁵ Universitas Halu Oleo, Kendari Indonesia

Corresponding Author: usman.feb@uho.ac.id

Info Article Received: 02 Juni 2026 Revised: 04 Juli 2026 Accepted: 01 Agustus 2026 Publication: 31 Agustus 2026	Abstract: <i>This study examines the effects of Adaptive Leadership and Innovation Culture on Employee Agility and ASN Performance, as well as the mediating role of Employee Agility. A quantitative approach with an explanatory research design was employed. The population consisted of 153 ASN employees at the Southeast Sulawesi Provincial Department of Marine Affairs and Fisheries, with 111 respondents selected using the Slovin formula. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4.0. The results indicate that Adaptive Leadership and Innovation Culture positively and significantly influence Employee Agility. Employee Agility, Adaptive Leadership, and Innovation Culture also positively and significantly influence ASN Performance. Furthermore, Employee Agility partially mediates the effects of Adaptive Leadership and Innovation Culture on ASN Performance. These findings highlight the importance of adaptive leadership and innovation culture in strengthening employee agility and ASN performance.</i> Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Adaptif dan Budaya Inovasi terhadap Employee Agility dan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN), serta menguji peran Employee Agility dalam memediasi hubungan tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research. Populasi penelitian terdiri atas 153 pegawai ASN pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Tenggara, dengan sampel sebanyak 111 responden yang ditentukan menggunakan rumus Slovin. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Adaptif dan Budaya Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Agility. Employee Agility, Kepemimpinan Adaptif, dan Budaya Inovasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN. Selain itu, Employee Agility terbukti memediasi secara parsial pengaruh Kepemimpinan Adaptif dan Budaya Inovasi terhadap Kinerja ASN. Temuan ini menegaskan pentingnya kepemimpinan yang adaptif, budaya inovasi, dan kemampuan pegawai dalam menghadapi perubahan untuk meningkatkan kinerja ASN.
Keywords: Adaptive Leadership, Innovation Culture, Employee Agility, ASN Performance Kata Kunci: Kepemimpinan Adaptif, Budaya Inovasi, Employee Agility, Kinerja ASN.	
Licensed Under a Creative Commons Attribution 4.0 International License 	

INTRODUCTION

Perubahan lingkungan organisasi, perkembangan teknologi, dan tuntutan pelayanan publik menuntut Aparatur Sipil Negara (ASN) mampu bekerja secara adaptif, responsif, dan berorientasi pada peningkatan kinerja. Kondisi tersebut menempatkan kepemimpinan yang mampu merespons perubahan, budaya yang mendorong inovasi, serta kemampuan pegawai beradaptasi sebagai faktor penting dalam pencapaian kinerja ASN.

Fenomena empiris pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Tenggara menunjukkan bahwa capaian kinerja organisasi secara administratif relatif baik, tetapi belum sepenuhnya diikuti peningkatan kinerja sektor yang lebih progresif. Berdasarkan capaian realisasi kinerja tahun 2023–2025, Nilai Tukar Nelayan meningkat dari 95% menjadi 106,79%, sedangkan Nilai Tukar Pembudidaya Perikanan (NTPi) mencapai 104,70% pada 2025. Namun, jumlah total produksi perikanan relatif stabil pada kisaran 97,50-99%, sementara kontribusi sektor perikanan terhadap PDRB juga relatif stagnan pada kisaran 94,54–95,01%. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara pencapaian kinerja formal dan kebutuhan peningkatan kinerja substantif, sehingga diperlukan aparatur yang mampu merespons perubahan, memanfaatkan teknologi, mencari solusi, dan bekerja secara adaptif untuk mendukung pencapaian program organisasi.

Kepemimpinan adaptif dapat mendorong kemampuan pegawai menghadapi perubahan. Kim dan Yoon (2025) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap employee agility dan kinerja adaptif, sedangkan Prasetiawan et al. (2025) menemukan bahwa agile leadership berpengaruh positif terhadap workforce agility, tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Hubungan kepemimpinan dengan kinerja juga didukung oleh Sandi et al. (2026). Selain kepemimpinan, budaya inovasi berpengaruh positif terhadap workforce agility (Suwandi & Daspar, 2025; Asriandi et al., 2026) dan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja pegawai (Sandi et al., 2026).

Employee agility selanjutnya dipandang sebagai kemampuan penting dalam menerjemahkan perubahan organisasi menjadi kinerja. Chong dan Zainal (2024) menunjukkan bahwa employee agility berperan sebagai mediator dalam hubungan faktor organisasi dengan kinerja, sementara Makori et al. (2022) menemukan pengaruh positif employee agility terhadap kinerja. Kim dan Yoon (2025) juga menunjukkan peran mediasi employee agility dalam hubungan kepemimpinan dengan kinerja adaptif.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan pegawai untuk beradaptasi dapat menjadi penghubung antara faktor organisasi dan kinerja.

Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan perbedaan pada hubungan kepemimpinan dengan employee agility dan kinerja, sementara kajian mengenai budaya inovasi, employee agility, dan kinerja masih relatif terbatas dalam satu model. Selain itu, peran employee agility sebagai mediator dalam hubungan kepemimpinan adaptif dan budaya inovasi terhadap kinerja masih perlu dikaji lebih lanjut. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Adaptif dan Budaya Inovasi terhadap Employee Agility dan Kinerja ASN serta peran Employee Agility dalam memediasi pengaruh Kepemimpinan Adaptif dan Budaya Inovasi terhadap Kinerja ASN.

METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research. Penelitian dilakukan pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Tenggara dengan populasi 153 pegawai ASN. Berdasarkan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, diperoleh sampel sebanyak 111 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin, dari 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju.

Kepemimpinan Adaptif diukur melalui kemampuan mengidentifikasi perubahan, merespons perubahan, reorientasi strategi, dan pemberdayaan sumber daya manusia berdasarkan Heifetz (1994) dan Heifetz et al. (2009). Budaya Inovasi diukur melalui kecenderungan terhadap inovasi, pembelajaran organisasi, keterlibatan pegawai, serta kreativitas dan pemberdayaan berdasarkan Dobni (2008). Employee Agility diukur melalui adaptability, proactivity, dan resilience, sedangkan Kinerja ASN diukur melalui hasil kerja dan perilaku kerja.

Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan SmartPLS 4.0. Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui outer loading, AVE, HTMT, Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability. Evaluasi model struktural dilakukan melalui R^2 , f^2 , serta pengujian hipotesis menggunakan bootstrapping berdasarkan path coefficient, t-statistics, dan p-values. Pengaruh tidak langsung digunakan untuk menguji peran Employee Agility sebagai variabel mediasi.

RESULTS AND DISCUSSION

Results

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden			
Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	64	57,66%
	Perempuan	47	42,34%
Pendidikan	SMA	14	12,61%
	S1	76	68,47%
	S2	21	18,92%
Masa Kerja	6–10 tahun	6	5,41%
	11–15 tahun	26	23,42%
	≥16 tahun	79	71,17%
Usia	31–40 tahun	12	10,81%
	41–50 tahun	78	70,27%
	≥51 tahun	21	18,92%
Total		111	100%

Sumber: Data primer, diolah 2026.

Karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (57,66%), berpendidikan S1 (68,47%), memiliki masa kerja ≥16 tahun (71,17%), dan berada pada kelompok usia 41–50 tahun (70,27%).

Evaluasi Model Pengukuran

Model pengukuran dievaluasi berdasarkan kriteria reliabilitas dan validitas sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Model Pengukuran					
Variabel	Indikator	Outer Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Kepemimpinan Adaptif (X1)	X1.1	0,905	0,938	0,955	0,841
	X1.2	0,923			
	X1.3	0,913			
	X1.4	0,927			
Budaya Inovasi (X2)	X2.1	0,927	0,957	0,969	0,887
	X2.2	0,950			
	X2.3	0,952			
	X2.4	0,938			
Employee Agility (M)	M1	0,971	0,960	0,974	0,927
	M2	0,953			
	M3	0,963			
Kinerja ASN (Y)	Y1	0,987	0,975	0,988	0,976
	Y2	0,989			

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 4.0, 2026.

Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

seluruh konstruk juga berada di atas 0,70, sedangkan AVE berada di atas 0,50. Selanjutnya validitas diskriminan dievaluasi menggunakan HTMT.

Validitas Diskriminan

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan (HTMT)

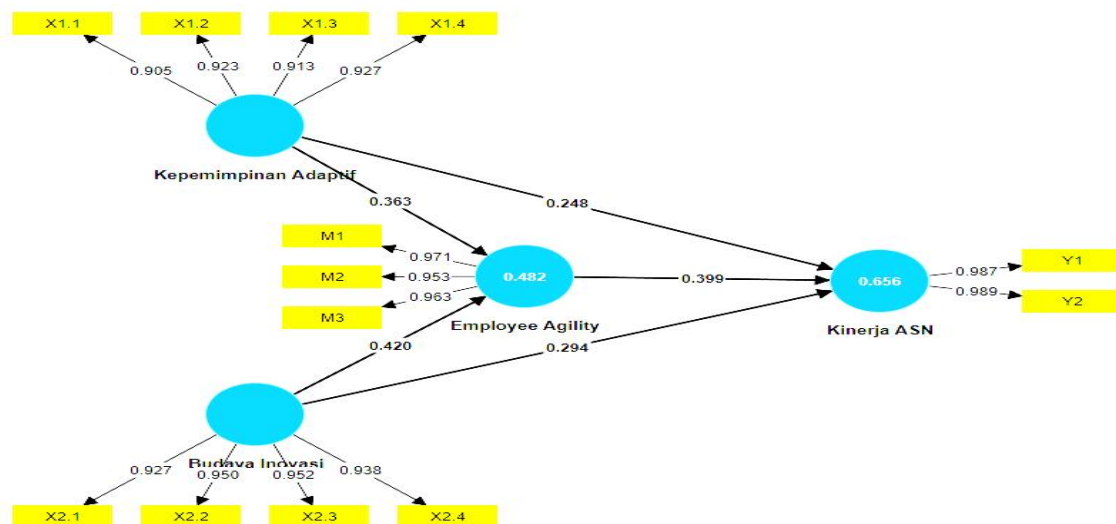
Konstruk	Budaya Inovasi	Employee Agility	Kepemimpinan Adaptif	Kinerja ASN
Budaya Inovasi	-			
Employee Agility	0,652	-		
Kepemimpinan Adaptif	0,594	0,617	-	
Kinerja ASN	0,708	0,756	0,677	-

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 4.0, 2026.

Hasil pengujian validitas diskriminan menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90, dengan nilai tertinggi sebesar 0,756. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, seluruh konstruk menunjukkan validitas diskriminan yang memadai.

Structural Model

Model struktural dievaluasi menggunakan koefisien determinasi (R^2) dan ukuran efek (f^2). Gambar 1 menyajikan model PLS-SEM yang telah diestimasi, termasuk hubungan antar konstruk, nilai R^2 , dan koefisien jalur.



Gambar 1. Model Struktural PLS-SEM

Model struktural menunjukkan daya jelaskan yang cukup kuat. Nilai R^2 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Adaptif dan Budaya Inovasi mampu menjelaskan 48,2% variasi Employee Agility, sedangkan Kepemimpinan Adaptif, Budaya Inovasi, dan Employee Agility mampu menjelaskan 65,6% variasi Kinerja ASN. Hasil f^2 menunjukkan bahwa pengaruh Budaya Inovasi terhadap Employee Agility, Employee

Agility terhadap Kinerja ASN, serta Kepemimpinan Adaptif terhadap Employee Agility memiliki efek sedang, sedangkan pengaruh Budaya Inovasi dan Kepemimpinan Adaptif terhadap Kinerja ASN memiliki efek kecil.

Tabel 4. Effect Size (f^2)

Hubungan Konstruk	f^2	Keterangan
Budaya Inovasi → Employee Agility	0,230	Sedang
Budaya Inovasi → Kinerja ASN	0,138	Kecil
Employee Agility → Kinerja ASN	0,240	Sedang
Kepemimpinan Adaptif → Employee Agility	0,172	Sedang
Kepemimpinan Adaptif → Kinerja ASN	0,104	Kecil

Sumber: *Data primer diolah menggunakan SmartPLS 4.0, 2026.*

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai path coefficient, t-statistics, dan p-value. Hipotesis diterima apabila t-statistics > 1,96 dan p-value < 0,05.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan	β	T-statistics	P-values	Keputusan
H1 Kepemimpinan Adaptif → Employee Agility	0,363	4,316	<0,001	Diterima
H2 Budaya Inovasi → Employee Agility	0,420	3,698	<0,001	Diterima
H3 Employee Agility → Kinerja ASN	0,399	2,778	0,005	Diterima
H4 Kepemimpinan Adaptif → Kinerja ASN	0,248	2,790	<0,001	Diterima
H5 Budaya Inovasi → Kinerja ASN	0,294	2,068	0,039	Diterima
H6 Kepemimpinan Adaptif → Employee Agility → Kinerja ASN	0,145	2,114	0,035	Diterima
H7 Budaya Inovasi → Employee Agility → Kinerja ASN	0,167	2,043	0,041	Diterima

Sumber: *Data primer diolah menggunakan SmartPLS 4.0, 2026.*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa seluruh hubungan yang diuji berpengaruh positif dan signifikan. Kepemimpinan Adaptif dan Budaya Inovasi berpengaruh positif terhadap Employee Agility. Selanjutnya, Employee Agility, Kepemimpinan Adaptif, dan Budaya Inovasi berpengaruh positif terhadap Kinerja ASN. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung juga menunjukkan bahwa Employee Agility mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Adaptif dan Budaya Inovasi terhadap Kinerja ASN. Dengan demikian, H1 sampai H7 dinyatakan diterima.

Discussion

Kepemimpinan Adaptif terhadap Employee Agility

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Agility. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan pimpinan dalam mengenali perubahan, merespons perubahan, melakukan reorientasi strategi, dan memberdayakan sumber daya manusia, semakin tinggi

kemampuan pegawai untuk beradaptasi, bertindak proaktif, dan mempertahankan ketahanan dalam menghadapi perubahan. Temuan ini menunjukkan bahwa *employee agility* tidak hanya terbentuk dari kemampuan individual, tetapi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan yang memberikan ruang bagi pegawai untuk merespons perubahan secara fleksibel.

Hasil ini sejalan dengan Cho dan Shin (2023) yang menemukan bahwa *adaptive leadership* berpengaruh positif terhadap *employee agility*. Temuan tersebut juga konsisten dengan Prasetiawan et al. (2025) yang menunjukkan bahwa *agile leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workforce agility*. Selanjutnya, Kim dan Yoon (2025) menemukan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap *employee agility*, sedangkan Elhadidy dan Gao (2024) menunjukkan bahwa *humble leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee agility*. Kesamaan arah hubungan tersebut memperkuat temuan bahwa kepemimpinan yang adaptif, memberdayakan, dan mendukung pegawai dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam menghadapi perubahan.

Budaya Inovasi terhadap Employee Agility

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Agility. Budaya inovasi memberikan lingkungan kerja yang mendorong pegawai untuk terbuka terhadap gagasan baru, belajar, terlibat dalam perbaikan, serta mencari cara kerja yang lebih efektif. Kondisi tersebut membuat kemampuan beradaptasi tidak hanya menjadi tuntutan individual, tetapi menjadi bagian dari kebiasaan kerja organisasi. Semakin kuat budaya yang mendorong eksperimentasi, pembelajaran, keterbukaan terhadap gagasan baru, dan kreativitas, semakin besar kemampuan pegawai untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan.

Temuan ini sejalan dengan Suwandi dan Daspar (2025) yang menemukan bahwa *innovation culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workforce agility*. Temuan tersebut diperkuat oleh Asriandi et al. (2026) yang menempatkan *innovation culture* dan *workforce agility* sebagai bagian penting dalam membangun kemampuan organisasi menghadapi perubahan. Sementara itu, Zhang et al. (2022) menunjukkan bahwa *innovation culture* memiliki peran positif dalam memperkuat terbentuknya *employee agility*. Kesamaan temuan tersebut memperkuat hasil penelitian ini bahwa budaya inovasi dapat menciptakan kondisi kerja yang mendorong pegawai untuk lebih

terbuka terhadap perubahan, menyesuaikan cara kerja, dan merespons tuntutan pekerjaan secara lincah.

Employee Agility terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Employee Agility berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN. Pegawai yang mampu menyesuaikan diri, bertindak proaktif, dan mempertahankan efektivitas ketika menghadapi perubahan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menyelesaikan tuntutan pekerjaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa agility menjadi kemampuan penting bagi pegawai untuk mempertahankan efektivitas kerja ketika menghadapi perubahan tugas, prosedur, maupun tuntutan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan Makori et al. (2022) yang menemukan bahwa *employee agility* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*. Hasil serupa ditunjukkan oleh Wahjunianto (2022) dan Yusuf et al. (2023) yang menemukan bahwa *workforce agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Temuan tersebut diperkuat oleh Situmorang dan Agustedi (2024) yang menunjukkan adanya pengaruh *workforce agility* terhadap *employee performance*, serta Feno (2024) melalui meta-analisis yang menemukan hubungan positif antara *workforce agility* dan kinerja karyawan. Kesamaan arah hubungan tersebut memperkuat temuan bahwa kemampuan pegawai untuk beradaptasi, proaktif, dan mempertahankan efektivitas kerja dapat meningkatkan pencapaian kinerja.

Kepemimpinan Adaptif terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN. Pengaruh tersebut menunjukkan bahwa kemampuan pimpinan dalam menghadapi perubahan tidak hanya mendorong kemampuan adaptasi pegawai, tetapi juga tercermin dalam pencapaian hasil kerja. Pimpinan yang mampu mengarahkan perubahan, melakukan reorientasi strategi, dan memberdayakan pegawai dapat menciptakan kondisi kerja yang mendukung pencapaian target organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan adaptif menjadi penting karena memungkinkan organisasi tetap menjaga efektivitas kinerja meskipun menghadapi perubahan tuntutan pekerjaan.

Temuan ini sejalan dengan Sandi et al. (2026) yang menemukan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil

tersebut juga konsisten dengan Kim dan Yoon (2025) yang menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan dan *adaptive performance*. Selain itu, Prasetiawan et al. (2025) menunjukkan bahwa *agile leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan Heifetz et al. (2009) menekankan bahwa kepemimpinan adaptif memungkinkan organisasi menghadapi perubahan melalui penyesuaian strategi dan mobilisasi sumber daya. Kesamaan arah temuan tersebut memperkuat hasil penelitian bahwa kemampuan pemimpin dalam mengelola perubahan dan memberdayakan pegawai dapat mendukung peningkatan kinerja.

Budaya Inovasi terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN. Lingkungan yang mendorong pembelajaran, keterlibatan pegawai, kreativitas, dan pencarian cara kerja yang lebih baik dapat membantu pegawai meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas. Artinya, inovasi dalam organisasi tidak hanya menghasilkan gagasan baru, tetapi juga dapat diterjemahkan menjadi perbaikan dalam pelaksanaan pekerjaan. Budaya yang mendukung keterbukaan terhadap perubahan dan pengembangan cara kerja baru memungkinkan pegawai menemukan alternatif penyelesaian pekerjaan yang lebih efektif.

Temuan ini sejalan dengan Rehman et al. (2019) yang menemukan bahwa *innovative culture* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*, serta Febriani et al. (2025) yang menunjukkan bahwa *innovation culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hasil tersebut juga didukung oleh Sandi et al. (2026) mengenai pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja. Namun, Sunarto et al. (2025) menemukan hasil berbeda, yaitu *innovation culture* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *employee performance*. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh budaya inovasi terhadap kinerja dapat dipengaruhi oleh konteks dan kondisi organisasi. Dalam penelitian ini, budaya inovasi justru terbukti memberikan kontribusi positif terhadap kinerja ASN, sehingga memperkuat temuan bahwa lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran, kreativitas, dan perbaikan berkelanjutan dapat mendukung pencapaian kinerja.

Kepemimpinan Adaptif terhadap Kinerja ASN melalui Employee Agility

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Employee Agility mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan Adaptif terhadap Kinerja ASN. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi

juga melalui kemampuan pegawai dalam menghadapi perubahan. Pimpinan yang mampu mengarahkan perubahan, melakukan reorientasi strategi, dan memberdayakan pegawai dapat meningkatkan kemampuan pegawai untuk beradaptasi, bertindak proaktif, dan mempertahankan efektivitas kerja, yang selanjutnya mendukung pencapaian kinerja.

Temuan ini sejalan dengan Kim dan Yoon (2025) yang menemukan bahwa *employee agility* berperan sebagai mediator dalam hubungan kepemimpinan dengan *adaptive performance*. Hasil tersebut juga diperkuat oleh Chong dan Zainal (2024) yang menunjukkan peran mediasi *employee agility* dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan *job performance*. Dengan demikian, kedua penelitian tersebut mendukung mekanisme bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dapat berlangsung melalui peningkatan kemampuan agility pegawai.

Budaya Inovasi terhadap Kinerja ASN melalui Employee Agility

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Employee Agility mampu memediasi pengaruh Budaya Inovasi terhadap Kinerja ASN. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya yang mendorong pembelajaran, kreativitas, keterlibatan, dan keterbukaan terhadap gagasan baru dapat membentuk pegawai yang lebih adaptif dan proaktif. Kemampuan tersebut selanjutnya membantu pegawai menyesuaikan cara kerja, merespons perubahan, dan mempertahankan efektivitas dalam melaksanakan tugas, sehingga budaya inovasi dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja melalui Employee Agility.

Temuan ini sejalan dengan Suwandi dan Daspar (2025) yang menunjukkan bahwa *innovation culture* berpengaruh signifikan terhadap *workforce agility*, serta Makori et al. (2022) yang menemukan bahwa *employee agility* berpengaruh positif terhadap *organizational performance*. Selain itu, Kim dan Yoon (2025) menunjukkan hubungan positif *employee agility* dengan *adaptive performance*. Rangkaian temuan tersebut memperkuat hasil penelitian ini bahwa budaya inovasi dapat membangun agility pegawai, yang selanjutnya berkontribusi terhadap pencapaian kinerja.

CONCLUSION

Penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Adaptif dan Budaya Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Agility. Selanjutnya, Employee Agility, Kepemimpinan Adaptif, dan Budaya Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa Employee Agility memediasi secara parsial pengaruh Kepemimpinan Adaptif dan Budaya Inovasi terhadap

Kinerja ASN. Temuan ini menegaskan bahwa kemampuan pegawai untuk beradaptasi, proaktif, dan mempertahankan efektivitas kerja menjadi mekanisme penting dalam menerjemahkan kepemimpinan adaptif dan budaya inovasi menjadi peningkatan kinerja ASN. Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bagi Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Sulawesi Tenggara untuk memperkuat praktik kepemimpinan yang responsif terhadap perubahan, membangun budaya yang mendorong inovasi dan keterlibatan pegawai, serta meningkatkan kemampuan adaptasi pegawai dalam menghadapi dinamika pekerjaan. Upaya tersebut dapat menjadi bagian dari pengembangan kinerja ASN yang lebih adaptif dan berkelanjutan. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada objek penelitian yang hanya mencakup satu organisasi dan penggunaan data berdasarkan persepsi responden, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas pada seluruh organisasi pemerintahan. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan objek yang lebih beragam dan pendekatan pengumpulan data yang lebih luas untuk memperkuat generalisasi temuan.

REFERENCES

- Asriandi, A., Pangemanan, C. O., Suhartini, E., & Nurmiati, N. (2026). Green HRM and Digital Leadership on Innovation Culture: Its Impact on Digital Transformation and Workforce Agility. *Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi*, 13(2), 427–440. <https://doi.org/10.24252/minds.v13i2.63073>.
- Cho, H. S., & Shin, J. (2023). The effect of adaptive leadership on employee engagement: Mediation effect of employee agility and the moderating effect of organizational justice. *Journal of Human Resource Management Research*, 30(4), 73–104. <https://doi.org/10.14396/jhrmr.2023.30.4.73>.
- Chong, Y. K., & Zainal, S. R. M. (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>
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539–559. <https://doi.org/10.1108/14601060810911156>
- Elhadidy, I., & Gao, Y. (2024). The impact of humble leadership on employee agility: unveiling the mediating role of employees' self-efficacy. *International Journal*

- of Research in Business and Social Science*, 13(1), 200–209.
<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3145>
- Febriani, S., Safina, W. D., Samosir, S. H., & Habra, M. D. (2025). The Influence of Innovation Culture, Career Development, and Employee Involvement on Employee Performance of PTPN IV Regional II Kebun Adolina Perbaungan District. *Quantitative Economics and Management Studies*, 6(5), 691–700.
<https://doi.org/10.35877/454RI.gems4086>.
- Feno, M. Y. (2024). Studi Meta Analisis: Workforce Agility dan Kinerja Karyawan di Indonesia. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 3(10), 4564–4570.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2022). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.
- Kim, S.-S., & Yoon, D.-Y. (2025). Impact of empowering leadership on adaptive performance in hybrid work: a serial mediation effect of knowledge sharing and employee agility. *Frontiers in Psychology*, 16, 1448820.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1448820>
- Kim, S.-S., & Yoon, D.-Y. (2025). Impact of empowering leadership on adaptive performance in hybrid work: A serial mediation effect of knowledge sharing and employee agility. *Frontiers in Psychology*, 16, 1448820.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1448820>
- Makori, A., Maina, F., Obiero, B., Daniel, S., Njeri, R., Obonyo, S. A., Okwayo, B., & Okaka, W. N. (2022). Effect of employee agility on organizational performance: A case study of the State Department for Labour, Kenya. *Journal of Human Resource and Leadership*, 7(1), 38–58. <https://doi.org/10.47604/jhrl.1537>
- Prasetyawan, T., Nurhayati, M., & Riana, K. E. (2025). The influence of agile leadership and talent management on employee performance mediated by workforce agility. *International Journal of Applied Management and Business*, 3(1), 1–22.
<https://doi.org/10.54099/ijamb.v3i1.1201>

- Rehman, S. U., Bhatti, A., & Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9, 36. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0159-1>.
- Republik Indonesia. (2019). Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Sandi, D. P., & Masri, M. (2026). PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN KERJA. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 18(1). <https://doi.org/10.55598/jmk.v18i1.132>
- Situmorang, J., & Agustedi, A. (2024). Transactional Leadership in Moderating Influence of Psychological Empowerment and Workforce Agility on Employee Performance. *International Conference of Business and Social Sciences*, 4(1), 444. <https://doi.org/10.24034/icobuss.v4i1.521>.
- Sunarto, S., Sinaga, B., & Umar, M. (2025). Employee Performance in Hybrid Work: The Role of Virtual Training and Job Autonomy. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(2), 365–388. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i2.3670>.
- Suwandi, S., & Daspar, D. (2025). Pengaruh budaya inovasi terhadap workforce agility yang dimediasi oleh employee empowerment. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(2), 593–600. <https://doi.org/10.46306/vls.v5i2.380>
- Wahjunianto, H. (2022). Workforce Agility: Improving Employee Performance from the Perspective of a Competitive Work Environment. *Enrichment: Journal of Management*, 12(5), 3556–3563. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i5.815>.
- Yusuf, A., Indriasari, I., & Violinda, Q. (2023). Pengaruh Manajemen Talenta dan Workforce Agility terhadap Kinerja Karyawan PT. Hutan Makmur Indonesia. *MANABIS: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 64–72. <https://doi.org/10.54259/manabis.v2i1.1548>.
- 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>