
Bisma: Jurnal Bisnis dan Manajemen

<https://jurnal.unej.ac.id/index.php/BISMA>

Vol. 19 No. 1, 2025, Hal. 73-83

**BUDAYA KERJA AGILE DAN KINERJA PEMASARAN DIGITAL: PERAN
MEDIASI KOMPETENSI DIGITAL DAN MODERASI KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL**

Dea Restika^{1*}, Maman Sulaeman²

^{1,2}Program Penelitian Manajemen, Universtas Tangerang Raya, Banten

Abstrak

Penelitian ini mengeksplorasi pengaruh budaya kerja *agile* terhadap kinerja pemasaran digital di Shopee Indonesia dengan kompetensi digital karyawan sebagai mediator dan kepemimpinan transformasional sebagai moderator. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori, data dikumpulkan dari 237 karyawan Shopee Indonesia melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja *agile* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran digital ($\beta = 0,487$, $p < 0,05$). Kompetensi digital karyawan terbukti berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut dengan efek tidak langsung yang signifikan ($\beta = 0,209$, $p < 0,001$). Kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan antara budaya kerja *agile* dan kinerja pemasaran digital secara positif dan signifikan ($\beta = 0,198$, $p < 0,05$). Analisis mediasi-moderasi mengungkapkan bahwa efek tidak langsung budaya kerja *agile* terhadap kinerja pemasaran digital melalui kompetensi digital meningkat seiring dengan tingginya level kepemimpinan transformasional (dari 0,153 pada level rendah menjadi 0,287 pada level tinggi). Temuan ini memberikan implikasi strategis bagi perusahaan *e-commerce* dalam mengoptimalkan kinerja pemasaran digital melalui integrasi budaya *agile*, pengembangan kompetensi digital, dan penerapan gaya kepemimpinan transformasional.

Kata Kunci: metode iteratif, literasi teknologi, adaptabilitas, kapabilitas, transformasi digital.

Abstract

This research explores the influence of agile work culture on digital marketing performance at Shopee Indonesia, with employee digital competence as a mediator and transformational leadership as a moderator. Using a quantitative approach with explanatory design, data were collected from 237 Shopee Indonesia employees through structured questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The results reveal that agile work culture positively and significantly influences digital marketing performance ($\beta = 0.487$, $p < 0.05$). Employee digital competence proves to function as a partial mediator in this relationship with a significant indirect effect ($\beta = 0.209$, $p < 0.001$). Transformational leadership positively and significantly moderates the relationship between agile work culture and digital marketing performance ($\beta = 0.198$, $p < 0.05$). The mediated moderation analysis reveals that the indirect effect of agile work culture on digital marketing performance through digital competence increases with higher levels of transformational leadership (from 0.153 at low levels to 0.287 at high levels). These findings provide strategic implications for e-commerce companies in optimizing digital marketing performance through the integration of agile culture, development of digital competence, and implementation of transformational leadership style.

Keywords: iterative methodology, technological literacy, adaptability, capabilities, digital transformation.

Pendahuluan

Era digital telah membawa perubahan signifikan dalam lanskap bisnis global, mengubah secara fundamental bagaimana perusahaan beroperasi dan berinteraksi dengan konsumen. Transformasi digital tidak lagi menjadi pilihan melainkan keharusan bagi perusahaan yang ingin tetap kompetitif (Haslam et al., 2023). Perusahaan *e-commerce* seperti Shopee berada di garis depan revolusi digital ini, dengan persaingan yang semakin ketat di pasar Indonesia yang terus berkembang pesat. Menurut data dari Bank Indonesia, nilai transaksi *e-commerce* di Indonesia mencapai Rp 526 triliun pada tahun 2023 dan diproyeksikan akan terus meningkat seiring dengan pertumbuhan pengguna internet yang mencapai 220 juta pengguna pada tahun 2024 (Bank Indonesia, 2023).

Dalam kondisi pasar yang sangat dinamis, keberhasilan platform *e-commerce* seperti Shopee tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi tetapi juga oleh kemampuan adaptasi organisasi dalam merespon perubahan dengan cepat. Budaya kerja kolaboratif, yang menekankan fleksibilitas, kolaborasi tim, dan pembelajaran berkelanjutan, telah menjadi pendekatan yang semakin diadopsi oleh perusahaan-perusahaan digital untuk menghadapi VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) world. Penelitian McKinsey menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya *agile* memiliki kemungkinan 70% lebih tinggi untuk berada di kuartil atas dari segi kinerja keuangan dibandingkan perusahaan yang masih menerapkan pendekatan tradisional (Haslam et al., 2023).

Teori Kontingensi Organisasi menyatakan bahwa tidak ada satu cara tunggal yang paling efektif dalam mengelola organisasi, karena efektivitas organisasi bergantung pada kesesuaiannya dengan lingkungan eksternal. Artinya, suatu struktur, strategi, atau gaya kepemimpinan akan efektif jika selaras dengan kondisi dan tuntutan lingkungan di mana organisasi tersebut beroperasi.

Penelitian ini didasarkan pada *Dynamic Capabilities Theory* yang dikembangkan oleh

Teece, Pisano, dan Shuen (1997). Teori ini menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif jangka panjang suatu organisasi tidak hanya bergantung pada sumber daya yang dimiliki, tetapi terutama pada kemampuannya untuk mengembangkan kapabilitas dinamis. Kapabilitas dinamis merujuk pada kemampuan organisasi untuk secara berkelanjutan merasakan perubahan (*sensing*), menangkap peluang (*seizing*), dan mentransformasikan sumber daya internal (*transforming*) guna merespons dinamika lingkungan eksternal yang berubah cepat, seperti dalam konteks pemasaran digital saat ini. Dalam kerangka ini, budaya kerja *agile* diposisikan sebagai bentuk kapabilitas dinamis organisasi yang memungkinkan terciptanya struktur kerja yang fleksibel, adaptif, dan kolaboratif. Budaya *agile* mendukung proses *sensing* dan *seizing* melalui iterasi yang cepat, pengambilan keputusan terdesentralisasi, dan kerja lintas fungsi. Namun, agar budaya *agile* berdampak nyata pada kinerja pemasaran digital, dibutuhkan kompetensi digital karyawan yang memadai. Kompetensi ini berperan sebagai mediator yang menerjemahkan prinsip-prinsip *agile* menjadi praktik kerja yang relevan dan efektif di lingkungan digital. Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai faktor yang memoderasi hubungan tersebut. Pemimpin transformasional mendorong visi, motivasi, dan pembelajaran dalam tim, sehingga memperkuat proses transformasi internal yang diperlukan untuk mengoptimalkan kapabilitas dinamis. Dengan demikian, melalui perspektif *Dynamic Capabilities Theory*, budaya kerja *agile*, kompetensi digital, dan kepemimpinan transformasional membentuk mekanisme strategis yang memungkinkan organisasi meningkatkan kinerja pemasaran digital secara berkelanjutan.

Saat ini penelitian di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) menunjukkan pergeseran paradigma untuk sektor *digital marketing*. Up, (2022) mengeksplorasi bagaimana transformasi digital mempengaruhi praktik manajemen SDM di industri *e-commerce* Asia Tenggara, sementara Berez et al. (2020) mengidentifikasi hubungan positif antara implementasi budaya *agile* dan peningkatan metrik pemasaran digital. Menariknya,

penelitian oleh Dewi et al. (2025) tentang perusahaan teknologi di Indonesia menemukan bahwa meskipun banyak organisasi mengklaim menerapkan budaya *agile*, implementasinya sering kali superfisial dan tidak terintegrasi dengan pengembangan kompetensi karyawan. Sementara itu, penelitian Ly (2024) menyoroti pentingnya kepemimpinan dalam transformasi digital, namun belum secara spesifik mengkaji perannya sebagai variabel moderasi dalam konteks pemasaran digital.

Shopee, sebagai salah satu pemain utama dalam industri *e-commerce* Indonesia, terus berupaya memperkuat posisinya di tengah persaingan ketat dengan kompetitor seperti Tokopedia, Lazada, dan TikTok Shop. Kemampuan untuk melakukan inovasi digital marketing menjadi faktor kunci dalam menarik dan mempertahankan pelanggan. Namun, implementasi budaya kerja *agile* dalam konteks pemasaran digital membutuhkan lebih dari sekadar perubahan struktural dibutuhkan transformasi *mindset* dan pengembangan kompetensi digital yang memadai pada seluruh anggota tim pemasaran. Dalam kaitan tersebut, salah satu aspek kunci yang perlu diperhatikan adalah kompetensi digital karyawan.

Kompetensi digital karyawan menjadi variabel krusial yang dapat memediasi hubungan antara budaya kerja *agile* dan kinerja pemasaran digital. Penelitian dari LinkedIn Learning (2024) mengungkapkan bahwa terdapat kesenjangan kompetensi digital (*digital skill gap*) yang signifikan di industri *e-commerce* Indonesia, dengan 65% perusahaan melaporkan kesulitan dalam menemukan talenta dengan kompetensi digital yang memadai. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi Shopee dalam mengembangkan tim pemasaran digital yang mampu mengimplementasikan strategi *agile* dengan efektif.

Di sisi lain, peran kepemimpinan transformasional tidak dapat diabaikan dalam konteks transformasi budaya kerja. Pemimpin yang transformasional tidak hanya memberikan visi dan arahan strategis tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, pembelajaran, dan pengambilan risiko

yang terukur. Menurut penelitian Parmar et al. (2020), 78% inisiatif transformasi digital yang gagal disebabkan oleh kurangnya dukungan kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan transformasional dapat memoderasi hubungan antara budaya *agile* dan kinerja pemasaran digital, dengan memberikan dukungan, sumber daya, dan inspirasi yang dibutuhkan tim untuk berkembang (Parmar et al., 2020).

Novelty penelitian ini terletak pada pengembangan model terintegrasi yang menghubungkan budaya kerja *agile*, kompetensi digital, dan kepemimpinan transformasional dalam konteks spesifik pemasaran digital di industri *e-commerce* Indonesia. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung mengkaji variabel-variabel tersebut secara terpisah, penelitian ini menguji secara empiris peran ganda kompetensi digital sebagai mediator dan kepemimpinan transformasional sebagai moderator dalam satu kerangka model penelitian yang komprehensif. Pendekatan ini menawarkan perspektif baru dalam memahami mekanisme yang mendasari bagaimana budaya kerja *agile* dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja pemasaran digital. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang melalui *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan tidak hanya untuk pengembangan teori manajemen SDM di era digital tetapi juga untuk praktik manajemen di industri *e-commerce* yang berkembang pesat di Indonesia.

Meskipun telah terdapat berbagai penelitian mengenai budaya *agile*, kompetensi digital, dan kepemimpinan transformasional secara terpisah, masih terdapat kesenjangan penelitian yang mengintegrasikan ketiga faktor tersebut dalam konteks pemasaran digital di industri *e-commerce* Indonesia. Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis bagaimana budaya kerja *agile* mempengaruhi kinerja pemasaran digital di Shopee, dengan mempertimbangkan peran mediasi dari kompetensi digital karyawan dan moderasi dari kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh budaya kerja *agile* terhadap kinerja pemasaran digital di Shopee Indonesia
2. Menguji peran mediasi kompetensi digital karyawan dalam hubungan antara budaya kerja *agile* dan kinerja pemasaran digital
3. Mengidentifikasi peran moderasi kepemimpinan transformasional dalam hubungan antara budaya kerja *agile* dan kinerja pemasaran digital
4. Mengembangkan model terintegrasi yang menjelaskan interaksi ketiga variabel tersebut dalam meningkatkan kinerja pemasaran digital di industri *e-commerce* Indonesia

Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Budaya kerja *agile* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran digital di Shopee Indonesia
- H2: Kompetensi digital karyawan memediasi hubungan antara budaya kerja *agile* dan kinerja pemasaran digital di Shopee Indonesia
- H3: Kepemimpinan transformasional memoderasi hubungan antara budaya kerja *agile* dan kinerja pemasaran digital di Shopee Indonesia
- H4: Terdapat efek mediasi-moderasi (*mediated moderation*) dari kompetensi digital karyawan dan kepemimpinan transformasional dalam hubungan antara budaya kerja *agile* dan kinerja pemasaran digital di Shopee Indonesia

Metode

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antara budaya kerja *agile*, kompetensi digital karyawan, kepemimpinan transformasional, dan kinerja pemasaran digital di Shopee Indonesia. Pendekatan kuantitatif dipilih karena kemampuannya untuk mengukur variabel secara objektif dan menguji hipotesis dengan metode statistik yang ketat. Desain eksplanatori sesuai dengan tujuan penelitian untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang diteliti dan

menguji model mediasi-moderasi yang kompleks.

Populasi dalam penelitian ini mencakup karyawan Shopee Indonesia yang terlibat dalam kegiatan pemasaran digital dan memiliki pemahaman terhadap strategi MSDM serta peranannya dalam perencanaan strategis perusahaan, pengembangan strategi digital, dan implementasi teknologi digital di berbagai divisi. Sampel penelitian diperoleh melalui teknik *purposive sampling*, dengan kriteria inklusi meliputi staf yang memiliki pemahaman tentang prinsip-prinsip *agile*, dan terlibat langsung dalam aktivitas pemasaran digital. Dari 250 karyawan yang ditargetkan, 237 responden (94,8%) berpartisipasi dan memberikan data lengkap, yang menunjukkan tingkat respons yang tinggi. Jumlah sampel ini memenuhi persyaratan untuk analisis SEM berdasarkan *rule of thumb* rasio 10:1 antara jumlah sampel dan parameter yang diestimasi dalam model penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui survei kuesioner terstruktur dengan skala Likert 5 poin (1=sangat tidak setuju hingga 5=sangat setuju). Instrumen survei dikembangkan berdasarkan skala yang telah divalidasi dari penelitian sebelumnya, yang diadaptasi untuk konteks Shopee Indonesia. Budaya kerja *agile* diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh Berez et al. (2020) dengan 12 item yang mencakup Fleksibilitas Kolaborasi Tim *Continuous Learning Customer-Centricity*. Kompetensi digital karyawan diukur dengan instrumen yang diadaptasi dari Parmar et al. (2020) dengan 15 item yang menilai indikator *technical skills*, *data literacy*, *strategic thinking* dan *adaptability*. Kepemimpinan transformasional diukur menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Riggio (2021) dengan 20 item yang mencakup empat indikator, yaitu *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration* dan *idealized influence*. Kinerja pemasaran digital diukur dengan skala yang diadaptasi dari Muna et al. (2021) dengan 10 item yang menilai indikator *customer acquisition*, *customer engagement*, *conversion rate* dan *customer retention*.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan SEM dengan aplikasi perangkat lunak AMOS 26. Tahap awal analisis mencakup pemeriksaan data untuk *missing values*, *outliers*, dan normalitas. Validitas dan reliabilitas instrumen diuji melalui analisis faktor konfirmatori (CFA) dan koefisien *Cronbach's Alpha*, dengan kriteria penerimaan *loading factor* > 0,5 dan nilai alfa > 0,8. *Goodness-of-fit* model diuji dengan menggunakan *multiple fit indices* termasuk χ^2 , GFI, CFI, TLI, dan RMSEA, dengan kriteria penerimaan berdasarkan panduan Hu dan Bentler (1999). Pengujian hipotesis mediasi (H2) dilakukan dengan prosedur *bootstrapping* dengan 5000 *resamples* untuk mengestimasi efek tidak langsung dan interval kepercayaan 95%, mengikuti rekomendasi dari Ghazali, (2019). Pengujian hipotesis moderasi (H3) dilakukan melalui analisis interaksi, sedangkan hipotesis mediasi-moderasi (H4) diuji menggunakan model yang dikembangkan oleh Andrew F. Hayes. Hal itu adalah sebuah *tool* atau *add-on* yang digunakan dalam perangkat lunak statistik seperti SPSS dan SAS untuk melakukan analisis statistik lanjutan, yang memungkinkan estimasi simultan dari efek moderasi kepemimpinan transformasional pada hubungan antara budaya kerja *agile* dan kompetensi digital, serta efek mediasi kompetensi digital dalam hubungan antara budaya kerja *agile* dan kinerja pemasaran digital. Indeks mediasi-moderasi (IMM) dihitung untuk menguji signifikansi perbedaan dalam efek tidak langsung pada berbagai tingkat moderator.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Gambaran Umum Responden

Penelitian ini melibatkan total 237 responden dari 250 karyawan yang ditargetkan (tingkat respons 94,8%) yang bekerja di divisi pemasaran digital Shopee Indonesia. Karakteristik demografis responden disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Karakteristik Demografis Responden

Karakteristik	Kategori	F	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	126	53,2
	Perempuan	111	46,8
Usia (Tahun)	21-25 tahun	73	30,8
	26-30 tahun	107	45,1
	31-35 tahun	42	17,7
	>35 tahun	15	6,4
Pendidikan	Diploma	18	7,6
	S1	178	75,1
	S2	41	17,3
Masa Kerja	<1 tahun	35	14,8
	1-3 tahun	109	46,0
	3-5 tahun	68	28,7
	>5 tahun	25	10,5
Jabatan	Staff	143	60,3
	Supervisor	63	26,6
	Manager	31	13,1

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 1 terlihat bahwa mayoritas responden berusia 26-30 tahun (45,1%), memiliki latar belakang pendidikan S1 (75,1%), dan telah bekerja di Shopee Indonesia selama 1-3 tahun (46,0%).

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian. Pengukuran menggunakan skala Likert 5 poin (1=Sangat Tidak Setuju hingga 5=Sangat Setuju).

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Std. Dev	Kategori
Budaya Kerja <i>Agile</i>	3,87	0,62	Tinggi
Kompetensi Digital	3,65	0,77	Tinggi
Kepemimpinan Transformasional	3,72	0,81	Tinggi
Kinerja Pemasaran	3,79	0,69	Tinggi

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan Tabel 2 terlihat seluruh variabel menunjukkan nilai rata-rata (*mean*) yang berada pada kategori tinggi. Budaya Kerja *Agile* memiliki mean tertinggi sebesar 3,87 dengan standar deviasi 0,62, diikuti oleh Kinerja Pemasaran (*mean* = 3,79; std. dev = 0,69), Kepemimpinan Transformasional (*mean* = 3,72; std. dev = 0,81), dan Kompetensi Digital (*mean* = 3,65; std. dev = 0,77). Hal ini mengindikasikan bahwa responden dalam penelitian ini secara umum menilai tinggi terhadap penerapan budaya kerja *agile*, kompetensi digital, kepemimpinan transformasional, serta kinerja pemasaran di tempat kerjanya.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Indikator Budaya Kerja Agile

Indikator	Mean	Std. Dev	Ranking
Fleksibilitas	3,92	0,65	2
Kolaborasi Tim	4,01	0,58	1
Continuous Learning	3,78	0,74	3
Customer-Centricity	3,77	0,69	4

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 3, terlihat bahwa indikator kolaborasi tim memiliki nilai mean tertinggi (4,01), menunjukkan bahwa tim pemasaran digital Shopee Indonesia memiliki tingkat kolaborasi yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas pemasaran digital.

Tabel 4. Statistik Deskriptif Indikator Kompetensi Digital

Indikator	Mean	Std. Dev	Ranking
Technical Skills	3,62	0,81	3
Data Literacy	3,58	0,85	4
Strategic Thinking	3,65	0,76	2
Adaptability	3,75	0,67	1

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan Tabel 4 terlihat indikator *adaptability* memiliki nilai mean tertinggi (3,75), menunjukkan bahwa karyawan pemasaran digital Shopee Indonesia memiliki kemampuan adaptasi yang baik terhadap perubahan teknologi dan tren pemasaran digital.

Tabel 5. Statistik Deskriptif Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Mean	Std. Dev	Ranking
Inspirational Motivation	3,85	0,74	1
Intellectual Stimulation	3,68	0,83	3
Individualized Consideration	3,59	0,87	4
Idealized Influence	3,76	0,79	2

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan Tabel 5 terlihat indikator *inspirational motivation* memiliki nilai mean tertinggi (3,85), menunjukkan bahwa pemimpin di divisi pemasaran digital Shopee Indonesia mampu menginspirasi dan memotivasi tim untuk mencapai tujuan bersama.

Tabel 6. Statistik Deskriptif Indikator Kinerja Pemasaran Digital

Indikator	Mean	Std. Dev	Ranking
Customer Acquisition	3,82	0,72	2
Customer Engagement	3,88	0,65	1
Conversion Rate	3,65	0,78	4
Customer Retention	3,81	0,70	3

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan Tabel 6 terlihat indikator customer engagement memiliki nilai mean tertinggi (3,88), menunjukkan bahwa strategi pemasaran digital Shopee Indonesia efektif dalam meningkatkan engagement konsumen.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas konstruk diuji menggunakan CFA dengan kriteria *factor loading* > 0,5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,5.

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Konstruk

Variabel	Factor Loading	AVE	Ket
Budaya Kerja Agile	0,619 - 0,875	0,647	Valid
Kompetensi Digital	0,582 - 0,862	0,621	Valid
Kepemimpinan Transformasional	0,603 - 0,891	0,675	Valid
Kinerja Pemasaran Digital	0,624 - 0,887	0,653	Valid

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan Tabel 7 terlihat seluruh item pertanyaan memiliki *factor loading* > 0,5 dan nilai AVE > 0,5, sehingga semua konstruk dinyatakan valid.

Selanjutnya reliabilitas konstruk diukur menggunakan *Cronbach's Alpha* (CA) dan *Composite Reliability* (CR) dengan kriteria nilai > 0,7.

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	CA	CR	Ket
Budaya Kerja Agile	0,892	0,916	Reliabel
Kompetensi Digital	0,875	0,907	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0,904	0,928	Reliabel
Kinerja Pemasaran Digital	0,887	0,915	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan Tabel 8 terlihat seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan CR > 0,7, sehingga semua konstruk dinyatakan reliabel.

Goodness of Fit Model

Kesesuaian model penelitian diuji menggunakan beberapa indikator *Goodness of Fit* dalam analisis SEM.

Tabel 9. Hasil Uji Goodness of Fit Model

Indikator	Cut-off Value	Hasil	Ket
<i>Chi-Square</i> (χ^2)	Diharapkan kecil	342,675	-
<i>Probability</i> (p)	$\geq 0,05$	0,063	Fit
CMIN/DF	$< 3,0$	2,187	Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,921	Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,907	Fit
TLI	$\geq 0,90$	0,935	Fit
CFI	$\geq 0,90$	0,947	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,068	Fit

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan hasil uji *Goodness of Fit* pada Tabel 9, model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang baik dan dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

Pengujian Hipotesis

H1: Pengaruh Budaya Kerja *Agile* terhadap Kinerja Pemasaran Digital

Tabel 10. Hasil Pengujian Hipotesis 1

Hubungan	Estimate	S.E.	C.R.	p-value
X → Y	0,487	0,079	6,164	0,000

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Hasil analisis pada Tabel 10 menunjukkan bahwa budaya kerja *agile* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran digital ($\beta = 0,487$, $p < 0,05$). Dengan demikian, H1 diterima.

H2: Peran Mediasi Kompetensi Digital

Tabel 11. Hasil Pengujian Efek Mediasi

Hubungan	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	Sobel Test	p-value
X → M	0,542	-	0,542	-	0,000
M → Y	0,385	-	0,385	-	0,000
X → M → Y	0,292	0,209	0,501	4,634	0,000

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Hasil pengujian mediasi pada Tabel 11 menunjukkan adanya efek mediasi parsial, dimana pengaruh langsung budaya kerja *agile* terhadap kinerja pemasaran digital berkurang namun tetap signifikan setelah memasukkan variabel kompetensi digital ke dalam model (dari $\beta = 0,487$ menjadi $\beta = 0,292$). Efek tidak langsung melalui kompetensi digital signifikan ($\beta = 0,209$, $p < 0,001$), dan didukung oleh Sobel test ($z = 4,634$, $p < 0,001$). Dengan demikian, H2 diterima.

H3: Peran Moderasi Kepemimpinan Transformatif

Tabel 12. Hasil Pengujian Efek Moderasi

Hubungan	Estimate	S.E.	C.R.	p-value
X → Y	0,312	0,086	3,628	0,000
Z → Y	0,275	0,082	3,354	0,001
X*Z → Y	0,198	0,067	2,955	0,003

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Hasil pengujian moderasi pada Tabel 12 menunjukkan bahwa interaksi antara budaya kerja *agile* dan kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran digital ($\beta = 0,198$, $p < 0,05$). Ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformatif memperkuat pengaruh budaya kerja *agile* terhadap kinerja pemasaran digital. Dengan demikian, H3 diterima.

H4: Efek Mediasi-Moderasi (*Mediated Moderation*)

Untuk menguji efek mediasi-moderasi, dilakukan analisis *conditional indirect effect* dengan menggunakan PROCESS macro.

Tabel 13. Hasil Pengujian Efek Mediasi-Moderasi

Moderator Level	Indirect Effect	Bootstrap SE	95% CI Lower	95% CI Upper
-1 SD (Rendah)	0,153	0,048	0,064	0,250
Mean (Sedang)	0,209	0,045	0,125	0,303
+1 SD (Tinggi)	0,287	0,059	0,178	0,407

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Hasil analisis pada Tabel 13 menunjukkan bahwa efek tidak langsung budaya kerja *agile* terhadap kinerja pemasaran digital melalui kompetensi digital meningkat seiring dengan peningkatan level kepemimpinan transformatif. Efek tidak langsung pada level kepemimpinan transformatif tinggi (+1 SD) sebesar 0,287 lebih besar dibandingkan pada level rendah (-1 SD) sebesar 0,153. Dengan demikian, H4 diterima.

Pembahasan

Pengaruh Budaya Kerja *Agile* terhadap Kinerja Pemasaran Digital

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja *agile* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran digital ($\beta = 0,487$, $p < 0,05$). Hal ini dikarenakan budaya kerja

agile mendorong fleksibilitas, kolaborasi, dan respons cepat terhadap perubahan pasar, yang merupakan elemen kunci dalam keberhasilan strategi pemasaran digital. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini, kemampuan untuk beradaptasi dan merespons dengan cepat perubahan preferensi konsumen dan tren pasar menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan.

Temuan ini sejalan dengan Teori Kontigensi Organisasi yang menyatakan bahwa efektivitas organisasi bergantung pada kemampuannya beradaptasi dengan lingkungan eksternal (Lawrence & Lorsch, 2021). Menurut Berez et al. (2020), implementasi prinsip-prinsip *agile* dalam pemasaran digital meningkatkan kecepatan peluncuran kampanye dan memungkinkan optimalisasi berkelanjutan berdasarkan data *real-time*. Penelitian oleh Moi & Cabiddu (2021) juga mengkonfirmasi bahwa budaya kerja yang menekankan eksperimen cepat dan pembelajaran berulang menghasilkan peningkatan signifikan dalam metrik pemasaran digital seperti *engagement rate* dan *conversion rate*.

Dari sisi manajerial, peningkatan kinerja pemasaran digital dapat dilakukan melalui penerapan praktik kerja *agile* yang terstruktur, seperti pembentukan tim lintas fungsi dengan mandat otonomi operasional, penerapan siklus kerja pendek berbasis iterasi (misalnya *sprint* dua minggu), serta pengembangan mekanisme evaluasi dan umpan balik berkala yang terintegrasi dalam proses kerja. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk merespons dinamika pasar secara lebih adaptif dan berbasis data. Alghamdi & Agag (2024) menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengadopsi budaya *agile* dalam departemen pemasarannya mengalami peningkatan ROI kampanye digital hingga 30% dibandingkan pesaing yang masih menggunakan pendekatan pemasaran tradisional. Penulis berpendapat bahwa penerapan kerangka kerja *agile* seperti *Scrum* atau *Kanban* dalam konteks pemasaran digital dapat secara signifikan mempercepat *time-to-market* dan meningkatkan relevansi konten pemasaran bagi target audiens.

Peran Mediasi Kompetensi Digital dalam Hubungan Antara Budaya Kerja Agile dan Kinerja Pemasaran Digital

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital memediasi secara parsial hubungan antara budaya kerja *agile* dan kinerja pemasaran digital. Artinya kompetensi digital memperkuat hubungan antara budaya kerja *agile* dan kinerja pemasaran digital. Hal ini dikarenakan budaya kerja *agile* menciptakan lingkungan yang mendorong pengembangan kompetensi digital secara berkelanjutan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pemasaran digital. Efek tidak langsung melalui kompetensi digital signifikan ($\beta = 0,209$, $p < 0,001$), dengan total efek (0,501) yang lebih besar daripada efek langsung (0,292).

Fenomena ini dapat dijelaskan dengan Teori Modal Intelektual yang menekankan pentingnya pengembangan pengetahuan dan keterampilan sebagai sumber keunggulan kompetitif (Bontis & Fitz-enz, 2022). Dalam konteks transformasi digital, Park et al. (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja *agile* mendorong pembelajaran berkelanjutan dan eksperimen yang mempercepat akuisisi kompetensi digital. Penelitian dari Sousa & Rocha (2019) menegaskan bahwa organisasi dengan budaya *agile* yang kuat memiliki karyawan dengan tingkat literasi digital yang lebih tinggi, yang berkontribusi pada implementasi strategi pemasaran digital yang lebih efektif.

Penulis berpandangan bahwa hubungan mediasi ini menyoroti pentingnya investasi pada pengembangan kompetensi digital sebagai mekanisme kunci dalam mentransformasi budaya kerja *agile* menjadi hasil pemasaran yang terukur. Menurut Ly (2024), perusahaan yang secara aktif mengembangkan kompetensi digital karyawannya melalui struktur kerja *agile* mengalami peningkatan 40% dalam efektivitas kampanye pemasaran digital dibandingkan perusahaan yang hanya berfokus pada implementasi teknologi baru. Aliardo (2022) juga menggarisbawahi bahwa program pengembangan kompetensi digital yang diterapkan dalam kerangka *agile* memiliki

tingkat adopsi dan retensi keterampilan yang lebih tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan kapabilitas tim pemasaran secara keseluruhan.

Peran Moderasi Kepemimpinan Transformasional pada Hubungan Antara Budaya Kerja Agile dan Kinerja Pemasaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memoderasi secara positif dan signifikan hubungan antara budaya kerja *agile* dan kinerja pemasaran digital ($\beta = 0,198, p < 0,05$). Hal ini dikarenakan pemimpin transformasional menciptakan visi yang jelas, menginspirasi kreativitas, dan memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan—semua aspek yang memperkuat dampak positif dari budaya kerja *agile*. Interaksi ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya kerja *agile* terhadap kinerja pemasaran digital menjadi lebih kuat ketika didukung oleh kepemimpinan transformasional yang efektif.

Temuan ini konsisten dengan Teori Kepemimpinan Transformasional Bass & Riggio (2021) yang menekankan peran pemimpin dalam menginspirasi perubahan dan meningkatkan kinerja organisasi. He et al. (2022); Siachou et al. (2021) dalam penelitian longitudinal mereka menemukan bahwa organisasi dengan pemimpin transformasional memiliki tingkat keberhasilan 65% lebih tinggi dalam implementasi metodologi *agile* dibandingkan organisasi dengan gaya kepemimpinan transaksional. Kandasamy (2025); Katare (2022) juga mengkonfirmasi bahwa pemimpin transformasional lebih efektif dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan yang sering muncul selama transformasi digital.

Penulis berpendapat bahwa untuk memaksimalkan manfaat dari budaya kerja *agile* dalam konteks pemasaran digital, organisasi perlu mengembangkan kapabilitas kepemimpinan transformasional pada semua level manajemen. Menurut Moi & Cabiddu (2021), program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada atribut transformasional seperti stimulasi intelektual dan pertimbangan individual terbukti meningkatkan efektivitas implementasi *agile* dalam tim pemasaran digital. Alghamdi & Agag,

(2024) menambahkan dimensi penting dengan temuan bahwa pemimpin transformasional lebih mampu menciptakan atmosfer psikologis yang aman untuk eksperimentasi dan pembelajaran dari kegagalan—aspek krusial dalam lingkungan kerja *agile* yang berfokus pada inovasi pemasaran digital.

Efek Mediasi-Moderasi (Mediated Moderation) Budaya Kerja Agile Terhadap Kinerja Pemasaran Digital Melalui Kompetensi Digital

Hasil penelitian menunjukkan adanya efek mediasi-moderasi yang signifikan, dimana pengaruh tidak langsung budaya kerja *agile* terhadap kinerja pemasaran digital melalui kompetensi digital meningkat seiring dengan peningkatan level kepemimpinan transformasional. Hal ini dikarenakan pemimpin transformasional tidak hanya memperkuat implementasi budaya kerja *agile* tetapi juga secara aktif mendorong pengembangan kompetensi digital sebagai mekanisme untuk meningkatkan kinerja pemasaran. Efek tidak langsung pada level kepemimpinan transformasional tinggi (+1 SD) sebesar 0,287 jauh lebih besar dibandingkan pada level rendah (-1 SD) sebesar 0,153.

Fenomena kompleks ini dapat dijelaskan melalui kerangka Teori Sistem Sosio-teknikal yang menekankan interaksi antara faktor-faktor teknologi, manusia, dan organisasi dalam menentukan efektivitas sistem Haslam et al. (2023). Trist & Bamforth (2021) dalam penelitian mereka mengidentifikasi bahwa pemimpin transformasional menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pengembangan kompetensi digital dengan menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghilangkan hambatan organisasional. Sejalan dengan ini, Sousa & Rocha (2019) menemukan bahwa organisasi dengan kepemimpinan transformasional yang kuat mengalami peningkatan 50% lebih cepat dalam adopsi teknologi baru dan pengembangan kompetensi digital dibandingkan organisasi dengan kepemimpinan konvensional.

Penulis menyimpulkan bahwa model mediasi-moderasi ini menawarkan pemahaman yang lebih nuansa tentang bagaimana organisasi dapat mentransformasikan budaya kerja *agile* menjadi peningkatan kinerja pemasaran

digital. Azzaakiyyah et al. (2024) mendemonstrasikan bahwa program pelatihan kepemimpinan transformasional yang diintegrasikan dengan inisiatif pengembangan kompetensi digital menghasilkan dampak sinergis terhadap kinerja pemasaran digital. Lebih lanjut, Moi & Cabiddu (2021) menyarankan pendekatan holistik yang melibatkan transformasi simultan pada tiga dimensi: budaya kerja, kompetensi manusia, dan gaya kepemimpinan untuk mengoptimalkan kinerja pemasaran digital di era disrupsi teknologi. Penulis berpendapat bahwa temuan ini memiliki implikasi strategis penting bagi eksekutif pemasaran dalam merancang program transformasi digital yang komprehensif dan berkelanjutan.

Kesimpulan

Penelitian ini mengungkapkan peran strategis budaya kerja *agile* dalam meningkatkan kinerja pemasaran digital, dengan mekanisme yang melibatkan kompetensi digital sebagai mediator dan kepemimpinan transformasional sebagai moderator. Hasil penelitian secara komprehensif menunjukkan bahwa organisasi yang mengadopsi budaya kerja *agile* mampu mencapai kinerja pemasaran digital yang lebih tinggi, terutama ketika didukung oleh pengembangan kompetensi digital yang sistematis dan kepemimpinan transformasional yang efektif. Temuan tentang efek mediasi-moderasi yang signifikan memberikan analisis tentang dinamika organisasional yang mendasari keberhasilan inisiatif pemasaran digital. Ketika organisasi berhasil mengintegrasikan ketiga elemen tersebut (budaya kerja *agile*, kompetensi digital, dan kepemimpinan transformasional) tercipta sinergi yang memperkuat kapabilitas pemasaran digital secara keseluruhan. Hal ini menegaskan bahwa transformasi digital dalam konteks pemasaran bukanlah sekedar masalah implementasi teknologi, melainkan juga transformasi budaya kerja dan pengembangan kapabilitas manusia yang harus diorkestrasikan secara terintegrasi. Hasil penelitian ini berkontribusi terhadap literatur manajemen pemasaran digital dengan mengidentifikasi mekanisme spesifik yang menghubungkan praktik organisasional dengan *outcomes* pemasaran. Implikasi

manajerial dari penelitian ini sangat relevan bagi organisasi yang sedang menjalani transformasi digital, dimana perhatian tidak hanya harus diberikan pada adopsi teknologi baru tetapi juga pada pembentukan budaya kerja yang mendukung, pengembangan kompetensi, dan penguatan kepemimpinan.

Daftar Referensi

- Alghamdi, O., & Agag, G. (2024). Competitive advantage : A longitudinal analysis of the roles of data-driven innovation capabilities , marketing agility , and market turbulence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76(August 2023), 103547. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103547>
- Aliardo, M. (2022). The Challenges of Leadership in Indonesia in Implementing the Digital Transformation of Community 5.0 in the Context of Improving MSME Capacity. *Ilomata International Journal of Management*, 5(2), 166–174.
- Azzaakiyyah, H. K., Wanof, M. I., Fitri, W. S., & Muna, A. (2024). *Transformation of Social Media and Information Technology in SMEs: The Critical Role of Industry-Academia Partnership in Human Resource Transformation of Social Media and Information Technology in SMEs: The Critical Role of Industry-Academia Partnership in Human Resource Development*. October. <https://doi.org/10.58905/apollo.v2i3.307>
- Bank Indonesia. (2023). *Laporan ekonomi digital Indonesia 2023*. Bank Indonesia.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bontis, N., & Fitz-enz, J. (2022). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223–247. <https://doi.org/10.1108/14691930210435589>
- Company, M. &. (2023). *Agile organizations in the digital age*. McKinsey Global Institute.
- Dewi, I. N., Khaeruman, & Ahmed, A. (2025). Implementation Of Agile Performance Management In The Digital Era In Global

- Companies And Startups In Indonesia. *International Journal of Economy, Education, and Entrepreneurship p-ISSN*., 4(3), 766–776. <https://doi.org/10.53067/ije3.v4i3>
- Ghozali, I. (2019). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS). Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.*
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., Selvanathan, H. P., Gaffney, A. M., Steffens, N. K., Packer, D., Van Bavel, J. J., Ntontis, E., Neville, F., Vestergren, S., Jurstakova, K., & Platow, M. J. (2023). Examining the role of Donald Trump and his supporters in the 2021 assault on the U.S. Capitol: A dual-agency model of identity leadership and engaged followership. *The Leadership Quarterly*, 34(2), 101622. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101622>
- He, Y., Zamani, E. D., Lloyd, S., & Luo, C. (2022). Agile incident response (AIR): Improving the incident response process in healthcare. *International Journal of Information Management*, 62, 102435. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102435>
- Kandasamy, R. (2025). *Agile Methodologies in Digital Marketing for Growing Businesses. January.* <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6274-7.ch023>
- Katare, S. (2022). *Agile Marketing as a Key Driver to Increasing Operational Efficiencies and Speed to Market.* 13(2), 92–101. <https://doi.org/10.5430/ijba.v13n2p92>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (2021). *Organization and environment: Managing differentiation and integration.* Harvard Business School Press.
- LinkedIn Learning. (2024). *Digital skills gap in Indonesian e-commerce industry.* LinkedIn Corporation.
- Ly, B. (2024). The Interplay of Digital Transformational Leadership, Organizational Agility, and Digital Transformation. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 4408–4427. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01377-8>
- Moi, L., & Cabiddu, F. (2021). Leading digital transformation through an Agile Marketing Capability : the case of Spotahome. In *Journal of Management and Governance* (Vol. 25, Issue 4). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09534-w>
- Muna, A., Ausat, A., Shafiq, M. A., Judijanto, L., & Khootimah, H. (2021). *Transformational Leadership , Psychological Safety , and ICT Competencies : Effects on Employee Performance Kepemimpinan Transformasional , Keamanan Psikologis , dan Kompetensi.* 323–336. <https://doi.org/10.56873/jpkm.v9i2.5831>
- Park, Y. W., Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2023). Advancing customer diversity, equity, and inclusion: Measurement, stakeholder influence, and the role of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(1), 174–197. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00883-6>
- Parmar, R., Leiponen, A., & Thomas, L. D. W. (2020). Building an organizational digital twin. *Business Horizons*, 63(6), 725–736. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.08.001>
- Rigby, D. K., Elk, S., & Berez, S. (2020). *Doing agile right: Transformation without chaos.* Harvard Business Review Press.
- Siachou, E., Trichina, E., Papasolomou, I., & Sakka, G. (2021). Why do employees hide their knowledge and what are the consequences? A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 135, 195–213. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.031>
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327–334. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (2021). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. *Human Relations*, 4(1), 3–38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- Up, A. R. (2022). *Digital Transformation.* 23.