



WORK CULTURE TRANSFORMATION AND HUMAN RESOURCE DIGITALIZATION: PT PLN (PERSERO)'S STRATEGY IN IMPROVING EMPLOYEE AGILITY TOWARDS ENERGY TRANSITION

TRANSFORMASI BUDAYA KERJA DAN DIGITALISASI SDM :STRATEGI PT PLN(PERSERO)DALAM MENINGKATKAN AGILITAS KARYAWAN MENUJU TRANSISI ENERGI

Recvinka Arsyia Latifa¹, Nova Eliza² Ighra Tsabitah Danadi³, Febrianty⁴,
Reza Hardian Pratama⁵

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Malahayati Bandar Lampung

E-mail: lrecvinka@gmail.com¹, novaelida856@gmail.com², ighratsabitah0812@gmail.com³,
febrianty@malahayati.ac.id⁴, rezahardianpratama@malahayati.ac.id⁵

ARTICLE INFO

Correspondent

Recvinka Arsyia Latifa
lrecvinka@gmail.com

Key words:

Work Culture
Transformation, HR
Digitalization, Employee
Agility.

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 1571 - 1584

ABSTRACT

The rapid advancement of digitalization and the growing demand for sustainability in the energy transition require organizations to adapt not only technologically but also in terms of work culture and human resource management. Previous studies indicate that HR digitalization enhances operational efficiency and supports data-driven decision-making (Bondarouk & Brewster, 2016). Meanwhile, an adaptive and collaborative organizational culture plays a crucial role in improving performance and competitiveness (Denison, 2012). In this context, employee agility becomes a key capability that reflects individuals' readiness to face change through proactivity, adaptability, and resilience (Sherehiy & Karwowski, 2014). This study aims to examine the relationship between work culture transformation and HR digitalization on employee agility at PT PLN (Persero). A quantitative approach with a causal associative design is employed. Data are collected through Likert-scale questionnaires using purposive sampling techniques. The indicators include work culture (adaptive values, digital collaboration, change awareness), HR digitalization (administrative efficiency, service accessibility, system accuracy), and employee agility (learning proactivity, adaptability, and resilience). The findings are expected to reveal a positive and significant influence of work culture transformation and HR digitalization on employee agility.

Copyright © 2026 JSER. All rights reserved.

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
Koresponden Recvinka Arsyia Latifa <i>lrecvinka@gmail.com</i> Kata kunci: Transformasi Budaya Kerja, Digitalisasi SDM, Agilitas Karyawan Website: <i>https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER</i> Hal: 1571 - 1584	Perubahan lingkungan bisnis yang ditandai dengan pesatnya digitalisasi serta tuntutan keberlanjutan dalam transisi energi mendorong organisasi untuk melakukan penyesuaian tidak hanya pada aspek teknologi, tetapi juga pada budaya kerja dan pengelolaan sumber daya manusia. Literatur menunjukkan bahwa penerapan digitalisasi SDM mampu meningkatkan efisiensi operasional serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data (Bondarouk & Brewster, 2016). Di sisi lain, budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif berperan penting dalam meningkatkan kinerja serta daya saing (Denison, 2012). Dalam konteks tersebut, agilitas karyawan menjadi kemampuan krusial yang mencerminkan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan melalui sikap proaktif, kemampuan beradaptasi, dan ketahanan (Sherehiy & Karwowski, 2014). Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara transformasi budaya kerja dan digitalisasi SDM terhadap tingkat agilitas karyawan pada PT PLN (Persero). Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal asosiatif. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner skala Likert kepada responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Indikator yang digunakan meliputi budaya kerja (nilai adaptif, kolaborasi digital, kesadaran perubahan), digitalisasi SDM (efisiensi administrasi, kemudahan akses layanan, keakuratan sistem), serta agilitas karyawan (proaktivitas belajar, adaptabilitas, dan resiliensi). Temuan penelitian diperkirakan menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari transformasi budaya kerja dan digitalisasi SDM terhadap peningkatan agilitas karyawan. <i>Copyright © 2026 JSER. All rights reserved</i>

PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan bisnis global saat ini ditandai oleh percepatan digitalisasi dan meningkatnya tuntutan terhadap keberlanjutan, khususnya dalam konteks transisi energi menuju sumber yang lebih ramah lingkungan. Transformasi ini menuntut organisasi tidak hanya berfokus pada inovasi teknologi, tetapi juga melakukan perubahan mendasar pada aspek sumber daya manusia (SDM), terutama dalam hal budaya kerja dan kemampuan adaptasi karyawan. Dalam konteks ini, peningkatan agilitas karyawan menjadi faktor kunci agar organisasi mampu merespons dinamika perubahan yang kompleks dan tidak pasti, karena digitalisasi terbukti mendorong kemampuan adaptasi organisasi serta meningkatkan respons terhadap perubahan lingkungan bisnis (Subariyanti et al., 2025)

Literatur menunjukkan bahwa digitalisasi SDM memiliki peran strategis dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Implementasi teknologi digital dalam fungsi SDM terbukti mampu meningkatkan efisiensi, produktivitas, serta fleksibilitas kerja melalui pendekatan berbasis data (Bondarouk & Brewster, 2016). Namun demikian, keberhasilan digitalisasi tidak dapat dilepaskan dari peran budaya organisasi. Budaya yang adaptif dan kolaboratif menjadi determinan utama dalam menciptakan organisasi

yang agile dan berdaya saing tinggi (Denison, 2012). Hal ini menunjukkan adanya keterkaitan erat antara transformasi budaya kerja dan digitalisasi SDM dalam mendukung kinerja organisasi.

Dalam praktiknya, PT PLN (Persero) sebagai perusahaan energi milik negara memiliki peran strategis dalam mendukung agenda transisi energi nasional menuju net zero emission. Untuk menghadapi tantangan tersebut, PLN menginisiasi transformasi organisasi yang mencakup digitalisasi sistem kerja serta penguatan budaya kerja berbasis nilai adaptif dan inovatif. Upaya ini bertujuan untuk meningkatkan agilitas karyawan agar mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi energi dan tuntutan bisnis yang terus berubah. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa inovasi digital dan agilitas organisasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja serta keberlanjutan organisasi di era digital (Ayatulloh et al., 2024)

Meskipun demikian, proses transformasi tersebut tidak terlepas dari berbagai tantangan, seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan kompetensi digital, serta kesenjangan budaya organisasi. Keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kesiapan budaya dan kemampuan individu dalam mengadopsi cara kerja baru (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2019). Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara implementasi strategi transformasi dengan kesiapan internal organisasi, sehingga diperlukan kajian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan transformasi tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran transformasi budaya kerja dan digitalisasi SDM dalam meningkatkan agilitas karyawan pada PT PLN (Persero). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait integrasi antara budaya organisasi dan digitalisasi, serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam merumuskan strategi peningkatan agilitas karyawan guna menghadapi tantangan transisi energi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa digitalisasi SDM berkontribusi signifikan terhadap peningkatan efisiensi kerja dan kualitas kinerja karyawan melalui pemanfaatan teknologi informasi dalam proses organisasi (Riana et al., 2024)

TINJAUAN PUSTAKA

Transformasi Budaya Kerja

Transformasi budaya kerja merupakan salah satu konsep fundamental dalam kajian perilaku organisasi yang berperan dalam meningkatkan efektivitas dan daya saing organisasi. Budaya kerja didefinisikan sebagai pola asumsi dasar yang dikembangkan oleh kelompok dalam menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang kemudian diwariskan kepada anggota organisasi sebagai pedoman perilaku (Schein, 2010). Dalam perspektif perubahan organisasi, transformasi budaya kerja dipahami sebagai proses sistematis untuk mengubah nilai, norma, dan perilaku kerja guna menyesuaikan dengan dinamika lingkungan bisnis (Kotter, 1996). Robbins & Judge, (2017) menegaskan bahwa transformasi budaya kerja diarahkan untuk menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan teknologi dan pasar. Sementara itu, Denison (1990) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang efektif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja melalui keterlibatan karyawan, konsistensi nilai, dan kemampuan adaptasi. Dengan demikian, transformasi budaya kerja dapat diposisikan sebagai grand theory dalam penelitian ini yang menjelaskan perubahan perilaku organisasi dalam menghadapi disrupsi lingkungan.

Indikator Transformasi Budaya Kerja

Variabel transformasi budaya kerja diukur melalui beberapa indikator utama, yaitu:

1. Internalisasi nilai adaptif, yang mencerminkan tingkat penerimaan karyawan terhadap perubahan serta keterbukaan terhadap inovasi.
2. Kolaborasi digital, yang menggambarkan intensitas kerja sama dan komunikasi antarindividu maupun antarunit melalui pemanfaatan teknologi digital.
3. Kesadaran terhadap perubahan, yang menunjukkan pemahaman dan kesiapan karyawan dalam menghadapi transformasi organisasi.
4. Kepemimpinan transformasional, yang mencerminkan peran pimpinan dalam mendorong perubahan, memberikan motivasi, dan menjadi teladan dalam proses transformasi.
5. Orientasi kinerja berbasis nilai, yang menggambarkan keselarasan perilaku kerja karyawan dengan nilai-nilai organisasi.

Digitalisasi Sumber Daya Manusia

Selain budaya kerja, digitalisasi SDM merupakan konsep penting dalam manajemen modern yang berfungsi sebagai enabler transformasi organisasi. Digitalisasi SDM atau electronic human resource management (e-HRM) didefinisikan sebagai integrasi strategi, kebijakan, dan praktik SDM melalui pemanfaatan teknologi informasi (Bondarouk & Ruël, 2009). Konsep ini tidak hanya berfokus pada efisiensi administratif, tetapi juga mencakup integrasi antar aktor organisasi dan pencapaian tujuan strategis. Lepak & Snell, (1998, 2003) mengelompokkan tujuan digitalisasi SDM ke dalam dimensi operasional, relasional, dan transformasional, yang mencerminkan pergeseran fungsi SDM dari administratif menuju peran strategis. (Parry & Tyson, 2011; Strohmeier, 2007) menambahkan bahwa digitalisasi SDM mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan berbasis data serta memperkuat keunggulan kompetitif organisasi. Dalam kerangka konseptual penelitian ini, digitalisasi SDM berperan sebagai middle-range theory yang menjembatani hubungan antara sistem organisasi dan peningkatan kinerja individu.

Adapun Indikator dari Digitalisasi Sumber Daya Manusia

Efisiensi administrasi digital, yang menunjukkan kemudahan dan kecepatan proses administrasi SDM berbasis teknologi.

- a. Aksesibilitas layanan mandiri, yang mencerminkan kemudahan karyawan dalam mengakses layanan SDM secara digital.
- b. Keakuratan sistem informasi, yang menggambarkan tingkat ketepatan dan keandalan data yang dihasilkan oleh sistem.
- c. Integrasi sistem digital, yang menunjukkan keterhubungan antarplatform atau sistem dalam mendukung pengelolaan SDM.
- d. Kemudahan penggunaan teknologi, yang mencerminkan tingkat user-friendly dari sistem yang digunakan.
- e. Keamanan data digital, yang menunjukkan tingkat perlindungan terhadap data dan informasi karyawan.

Agilitas Karyawan

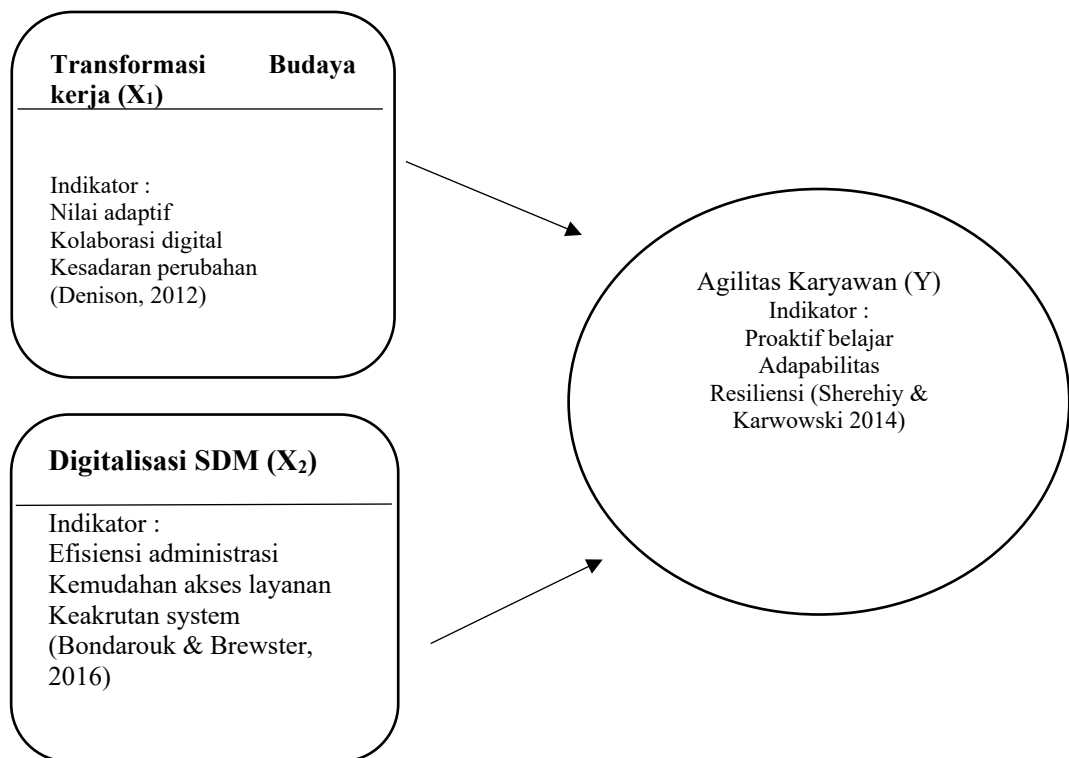
Agilitas karyawan menjadi variabel kunci yang merefleksikan kemampuan individu dalam merespons perubahan lingkungan kerja secara cepat dan efektif. Lombardo & Eichinger, (2000) mendefinisikan agilitas sebagai kompetensi yang terbentuk dari

pengalaman dalam menghadapi situasi yang dinamis. Sherehiy & Karwowski, (2014) menekankan bahwa agilitas mencakup aspek proaktivitas, adaptabilitas, dan resiliensi. Sementara itu,) Rawashdeh & Tibor, (2020) mengaitkan agilitas dengan kemampuan inovasi dalam menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Bala, Massey, & Montoya-Weiss, (2019) menambahkan bahwa agilitas juga melibatkan proses pembelajaran berkelanjutan serta kemampuan merespons perubahan secara efektif. Dengan demikian, agilitas karyawan dapat dipahami sebagai outcome dari interaksi antara faktor budaya organisasi dan pemanfaatan teknologi digital dalam lingkungan kerja.

Variabel agilitas karyawan diukur melalui indikator sebagai berikut:

- a. Proaktivitas dalam belajar, yang mencerminkan inisiatif individu dalam meningkatkan kompetensi secara berkelanjutan.
- b. Adaptabilitas terhadap tugas, yang menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan pekerjaan.
- c. Resiliensi terhadap perubahan, yang menggambarkan ketahanan individu dalam menghadapi tekanan dan dinamika kerja.
- d. Kecepatan dalam pengambilan keputusan, yang mencerminkan kemampuan merespons situasi kerja secara cepat dan tepat.
- e. Inovasi kerja, yang menunjukkan kemampuan menghasilkan ide atau cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan.
- f. Responsivitas terhadap perubahan lingkungan, yang menggambarkan kepekaan karyawan terhadap perubahan organisasi maupun teknologi.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini menjelaskan bahwa transformasi budaya kerja dan digitalisasi SDM sebagai variabel independen berpengaruh terhadap agilitas karyawan sebagai variabel mediasi dan terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen, baik secara langsung maupun tidak langsung. Agilitas karyawan berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara transformasi budaya kerja dan digitalisasi SDM terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis:

H1: Transformasi budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H2: Digitalisasi SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H3: Transformasi budaya kerja berpengaruh terhadap agilitas karyawan.

H5: Agilitas karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H6: Transformasi budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui agilitas karyawan.

H4: Digitalisasi SDM berpengaruh terhadap agilitas karyawan.

H7: Digitalisasi SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan agilitas karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan variabel dependen. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengukuran data numerik serta pengujian hipotesis secara statistik untuk menganalisis pengaruh transformasi budaya kerja dan digitalisasi SDM terhadap agilitas karyawan (Sugiyono, 2019). Desain ini memungkinkan peneliti memperoleh hasil yang objektif dan terukur dalam menjelaskan hubungan antarvariabel.

Penelitian dilaksanakan di lingkungan PT PLN (Persero) wilayah Lampung sebagai objek kajian utama, mengingat perusahaan tersebut sedang menjalankan transformasi budaya kerja dan digitalisasi SDM dalam mendukung transisi energi. Pengumpulan data dilakukan pada periode Maret 2026, yang mencakup tahap persiapan instrumen, penyebaran kuesioner, hingga pengolahan data penelitian.

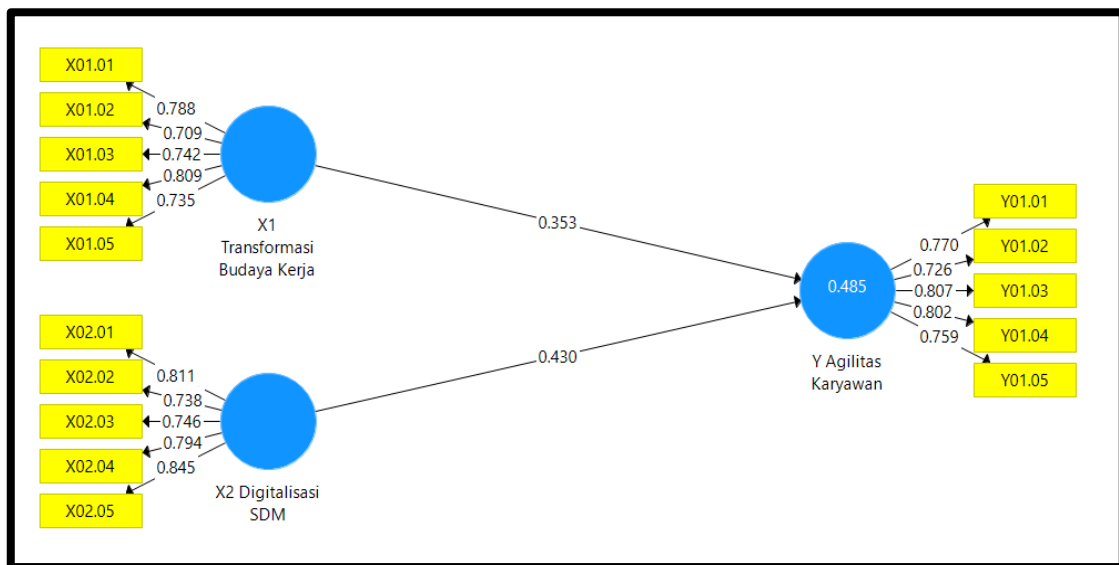
Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT PLN (Persero) di wilayah Lampung yang terlibat atau terdampak oleh transformasi digital dan budaya kerja. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu, seperti karyawan aktif, memiliki masa kerja minimal tertentu, menggunakan sistem digital dalam pekerjaan, serta terlibat dalam perubahan budaya organisasi. Teknik ini dipilih untuk memastikan bahwa responden memiliki relevansi langsung dengan variabel yang diteliti (Arikunto, 2010).

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala Likert 5 poin untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian. Variabel transformasi budaya kerja diukur melalui indikator internalisasi nilai adaptif, kolaborasi digital, dan kesadaran perubahan. Variabel digitalisasi SDM diukur melalui efisiensi administrasi digital, aksesibilitas layanan mandiri, serta keakuratan sistem informasi (Bondarouk & Ruël, 2009). Sementara itu, variabel agilitas karyawan diukur melalui indikator proaktivitas belajar, adaptabilitas tugas, dan resiliensi terhadap perubahan (Alavi, Kayworth, & Leidner, 2014). Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan instrumen penelitian memiliki tingkat keakuratan dan konsistensi yang memadai (Ghozali, 2018).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan platform digital seperti Google Forms atau Microsoft Forms untuk memperoleh data primer. Selain itu, studi dokumentasi dilakukan dengan mengkaji laporan tahunan dan dokumen strategis perusahaan, serta studi kepustakaan untuk memperoleh landasan teoritis dari jurnal ilmiah dan literatur terkait (Sugiyono, 2018).

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data, uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan kelayakan model, serta analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji t (parsial) dan uji F (simultan), serta koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 2. Outer Loading

Gambar tersebut menunjukkan model penelitian yang menjelaskan hubungan antara tiga variabel utama, yaitu Transformasi Budaya Kerja (X1), Digitalisasi SDM (X2), dan Agilitas Karyawan (Y).

Setiap variabel diukur menggunakan beberapa indikator. Pada Transformasi Budaya Kerja dan Digitalisasi SDM, masing-masing memiliki lima indikator yang nilainya cukup tinggi (di atas 0,7), artinya indikator-indikator tersebut sudah cukup baik dalam mewakili variabelnya. Begitu juga dengan Agilitas Karyawan yang diukur dengan lima indikator dan menunjukkan hasil yang baik.

Dari hasil hubungan antar variabel, terlihat bahwa:

- Transformasi Budaya Kerja berpengaruh positif terhadap Agilitas Karyawan dengan nilai 0,353.
- Digitalisasi SDM juga berpengaruh positif, bahkan lebih besar yaitu 0,430.

Selain itu, nilai R-square sebesar 0,485 menunjukkan bahwa sekitar 48,5% tingkat agilitas karyawan dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut. Sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam model ini.

Secara sederhana, gambar ini menjelaskan bahwa semakin baik transformasi budaya kerja dan digitalisasi SDM, maka semakin tinggi agilitas karyawan, dengan pengaruh digitalisasi SDM yang lebih kuat.

Convergent Validity

Outer Loadings

Tabel 1. Outer Loading

	X1 Transformasi Budaya Kerja	X2 Digitalisasi SDM	Y Agilitas Karyawan
X01.01	0,788		
X01.02	0,709		
X01.03	0,742		
X01.04	0,809		
X01.05	0,735		
X02.01		0,811	
X02.02		0,738	
X02.03		0,746	
X02.04		0,794	
X02.05		0,845	
Y01.01			0,770
Y01.02			0,726
Y01.03			0,807
Y01.04			0,802
Y01.05			0,759

Hasil Analisis Validitas Konvergen berdasarkan data yang disajikan, terdapat tiga komponen utama yang diuji untuk memastikan bahwa setiap indikator dalam variabel penelitian memiliki tingkat korelasi yang tinggi: 1. Model Jalur (Path Model) Bagian atas gambar menunjukkan diagram jalur yang menghubungkan dua variabel independen, yaitu Transformasi Budaya Kerja (X1) dan Digitalisasi SDM (X2), terhadap satu variabel dependen, yaitu Agilitas Karyawan (Y). Angka-angka pada panah indikator menunjukkan nilai loading factor masing-masing item. 2. Outer Loadings Tabel pertama merinci nilai muatan faktor (outer loadings) untuk setiap kode indikator (X01.01 hingga Y01.05). Seluruh nilai loading factor berada di atas 0,70 (berkisar antara 0,709 hingga 0,845). Interpretasi: Nilai yang melebihi ambang batas 0,70 ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut valid dan memiliki kontribusi yang kuat dalam merepresentasikan variabel latennya.

Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1 Transformasi Budaya Kerja	0,814	0,817	0,870	0,574
X2 Digitalisasi SDM	0,847	0,855	0,891	0,621
Y Agilitas Karyawan	0,832	0,834	0,881	0,598

Bagian tersebut menyajikan ringkasan hasil uji validitas konvergen dan reliabilitas konstruk untuk tiga variabel penelitian. Berikut adalah interpretasi datanya: 1. Evaluasi Reliabilitas (Konsistensi Internal) Ketiga variabel dinyatakan reliabel karena telah memenuhi ambang batas umum dalam penelitian (Nilai > 0,70). Cronbach's Alpha: Mengukur konsistensi internal. Semua variabel berada di kisaran 0,814 - 0,847, yang

menunjukkan reliabilitas yang sangat baik. Composite Reliability (CR): Dianggap lebih akurat daripada Cronbach's Alpha dalam model PLS-SEM. Nilainya sangat tinggi (0,870 - 0,891), memperkuat bukti bahwa indikator-indikator tersebut konsisten mengukur konstraknya. 2. Evaluasi Validitas Konvergen (AVE) Uji validitas konvergen dilihat dari nilai Average Variance Extracted (AVE). Sebuah konstruk dikatakan valid jika nilai AVE > 0,50.

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion

Tabel 3. Fornell-Larcker Criterion

	X1 Transformasi Budaya Kerja	X2 Digitalisasi SDM	Y Agilitas Karyawan
X1 Transformasi Budaya Kerja	0,758		
X2 Digitalisasi SDM	0,582	0,788	
Y Agilitas Karyawan	0,603	0,635	0,773

Berikut adalah penjelasan mengenai tabel Discriminant Validity menggunakan Fornell-Larcker Criterion: Tujuan Uji: Tabel ini digunakan untuk menguji validitas diskriminan, yang memastikan bahwa suatu konstruk (variabel) benar-benar berbeda dari konstruk lainnya secara empiris. Cara Membaca: Nilai pada diagonal (nilai akar kuadrat AVE) harus lebih tinggi daripada nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya dalam baris atau kolom yang sama. Interpretasi Data: Nilai-nilai di dalam tabel (misalnya 0,758; 0,788; 0,773) menunjukkan kekuatan korelasi antar variabel, dan nilai diagonal tertinggi menunjukkan bahwa setiap variabel lebih dominan mengukur konstraknya sendiri dibandingkan konstruk variabel lain.

Cross Loadings

Tabel 4. Cross Loadings

	X1 Transformasi Budaya Kerja	X2 Digitalisasi SDM	Y Agilitas Karyawan
X01.01	0,788	0,455	0,474
X01.02	0,709	0,364	0,396
X01.03	0,742	0,412	0,460
X01.04	0,809	0,451	0,484
X01.05	0,735	0,511	0,461
X02.01	0,499	0,811	0,557
X02.02	0,377	0,738	0,471
X02.03	0,465	0,746	0,468
X02.04	0,405	0,794	0,410
X02.05	0,523	0,845	0,566
Y01.01	0,523	0,429	0,770
Y01.02	0,414	0,503	0,726
Y01.03	0,530	0,532	0,807
Y01.04	0,443	0,505	0,802
Y01.05	0,412	0,482	0,759

Tabel tersebut menampilkan nilai Cross Loadings yang digunakan dalam analisis statistik (seperti PLS-SEM) untuk menguji discriminant validity (validitas diskriminan). Secara ringkas, tabel ini menunjukkan korelasi antara indikator (kode di kolom kiri) dengan konstruk variabelnya (X1, X2, dan Y). Berikut adalah poin-poin utamanya: Validitas Indikator: Sebuah indikator dianggap valid jika nilai korelasi

dengan variabelnya sendiri (angka yang dicetak tebal atau yang paling tinggi di barisnya) lebih besar dibandingkan korelasi dengan variabel lainnya. Variabel X1 (Transformasi Budaya Kerja): Diukur melalui indikator X01.01 sampai X01.05. Semua indikator ini memiliki nilai korelasi tertinggi pada kolom X1 (di atas 0,7). Variabel X2 (Digitalisasi SDM): Diukur melalui indikator X02.01 sampai X02.05. Semuanya memiliki nilai korelasi tertinggi pada kolom X2 (di atas 0,7). Variabel Y (Agilitas Karyawan): Diukur melalui indikator Y01.01 sampai Y01.05. Semuanya memiliki nilai korelasi tertinggi pada kolom Y (di atas 0,7).

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Tabel 4. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	X1 Transformasi Budaya Kerja	X2 Digitalisasi SDM	Y Agilitas Karyawan
X1 Transformasi Budaya Kerja			
X2 Digitalisasi SDM	0,692		
Y Agilitas Karyawan	0,728	0,747	

Berdasarkan tabel yang diatas, berikut adalah rincian data analisis: Reliabilitas Konstruk (Cronbach's Alpha): X1 Transformasi Budaya Kerja: (0,692) X2 Digitalisasi SDM: (0,728) Y Agilitas Karyawan: (0,747) Tujuan Analisis: Tabel ini menunjukkan hasil uji reliabilitas untuk memastikan konsistensi instrumen penelitian bagi tiga variabel: Transformasi Budaya Kerja, Digitalisasi SDM, dan Agilitas Karyawan. Kriteria: Umumnya, nilai Cronbach's Alpha di atas (0,70) dianggap memiliki reliabilitas yang baik, meskipun nilai (0,60 - 0,70) kadang diterima untuk penelitian tahap awal.

Reliabilitas Konstruk

Cronbach's Alpha

Tabel 5. Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1 Transformasi Budaya Kerja	0,814	0,817	0,870	0,574
X2 Digitalisasi SDM	0,847	0,855	0,891	0,621
Y Agilitas Karyawan	0,832	0,834	0,881	0,598

Tabel yang di lampirkan menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas konstruk untuk tiga variabel: Transformasi Budaya Kerja (X1), Digitalisasi SDM (X2), dan Agilitas Karyawan (Y). Berdasarkan nilai yang tertera, data penelitian Anda memiliki kualitas yang sangat baik.

Reliabilitas Terpenuhi: Semua nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability berada di atas angka 0,70. Artinya, butir-butir pertanyaan dalam kuesioner Anda sangat konsisten dalam mengukur variabelnya. Validitas Konvergen Terpenuhi: Nilai Average Variance Extracted (AVE) semuanya di atas 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikator penyusunnya.

Composite Reliability

Tabel 6. Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1 Transformasi Budaya Kerja	0,814	0,817	0,870	0,574
X2 Digitalisasi SDM	0,847	0,855	0,891	0,621
Y Agilitas Karyawan	0,832	0,834	0,881	0,598

Berdasarkan nilai di atas, data tersebut memenuhi kriteria pengujian model pengukuran (Outer Model): Reliabilitas Tinggi: Semua variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70, yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Validitas Konvergen Terpenuhi: Semua variabel memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50, yang berarti variabel-variabel tersebut mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikatornya.

Koefisien Determinasi (R², F², Q²)

R²

Tabel 7. R²

	R Square	R Square Adjusted
Y Agilitas Karyawan	0,485	0,472

Nilai (R²(R-Square) Nilai ini menunjukkan seberapa besar variabel independen secara simultan mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen (Agilitas Karyawan). (R) Square: 0,485 (R) Square Adjusted: 0,472 Interpretasi: Nilai (0,485) berarti variabel Transformasi Budaya Kerja (X₁) dan Digitalisasi SDM (X₂) mampu menjelaskan variabel Agilitas Karyawan sebesar 48,5%. Sisanya (51,5%) dijelaskan oleh variabel lain di luar model ini.

F²

Tabel 8. F²

	X1 Transformasi Budaya Kerja	X2 Digitalisasi SDM	Y Agilitas Karyawan
X1 Transformasi Budaya Kerja			0,160
X2 Digitalisasi SDM			0,237
Y Agilitas Karyawan			

Nilai (f²) (Effect Size) Nilai ini digunakan untuk melihat kontribusi relatif dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. (X₁) (Transformasi Budaya Kerja) (→) Agilitas Karyawan: 0,160 (X₂) (Digitalisasi SDM) (→) Agilitas Karyawan: 0,237 Interpretasi: Berdasarkan kriteria Cohen, nilai (0,160) termasuk kategori sedang (medium), sedangkan (0,237) juga berada di kategori sedang menuju besar. Ini menunjukkan Digitalisasi SDM memiliki pengaruh yang sedikit lebih kuat dibanding Transformasi Budaya Kerja.

Q2

Tabel 9. Q2

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
X1 Transformasi Budaya Kerja	415,000	415,000	
X2 Digitalisasi SDM	415,000	415,000	
Y Agilitas Karyawan	415,000	299,042	0,279

Nilai (Q2 (Predictive Relevance) Nilai ini digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model (relevansi prediktif). Rumus: $Q^2 = 1 - \frac{SSE}{SSO}$) Hasil untuk Agilitas Karyawan: 0,279 Interpretasi: Karena nilai ($Q^2 > 0$) (0,279), maka model penelitian ini memiliki akurasi prediktif yang relevan. Artinya, model tersebut baik dalam memprediksi variabel Agilitas Karyawan.

Multikolinearitas (Inner VIF)

Tabel 10. Multikolinearitas (Inner VIF)

	X1 Transformasi Budaya Kerja	X2 Digitalisasi SDM	Y Agilitas Karyawan
X1 Transformasi Budaya Kerja			1,511
X2 Digitalisasi SDM			1,511
Y Agilitas Karyawan			

Tabel tersebut menunjukkan hasil pengujian Multikolinearitas (Inner VIF) untuk model struktural penelitian Anda. Berdasarkan data yang tertera: Interpretasi Data Nilai VIF (Variance Inflation Factor): X1 (Transformasi Budaya Kerja): 1,511 X2 (Digitalisasi SDM): 1,511 Analisis Dalam pengujian multikolinearitas menggunakan nilai VIF, kriteria yang umum digunakan adalah: Jika nilai VIF < 5 (atau ada yang menggunakan standar lebih ketat yaitu < 10), maka dinyatakan tidak terjadi masalah multikolinearitas.

Goodness of Fit (SRMR)

Tabel 11. Goodness of Fit (SRMR)

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,080	0,080
d_ULS	0,769	0,769
d_G	0,333	0,333
Chi-Square	155,122	155,122
NFI	0,752	0,752

Goodness of Fit (SRMR) Tabel ini digunakan untuk menilai apakah model yang diajukan sesuai dengan data lapangan. SRMR (Standardized Root Mean Square Residual): Nilainya adalah 0,080. Dalam literatur riset (Hu & Bentler, 1999), nilai SRMR (le) 0,08 dianggap menunjukkan model memiliki kecocokan yang baik (good fit). NFI (Normed Fit Index): Nilainya adalah 0,752. Secara umum, nilai NFI yang mendekati 1 menunjukkan model yang lebih baik, meski dalam PLS-SEM nilai ini sering dianggap sebagai indikator pendukung.

Signifikansi Jalur

Signifikansi Jalur Secara Langsung

Tabel ini menunjukkan hasil pengujian hipotesis antar variabel. Pengujian dianggap signifikan jika P-Values < 0,05 atau T-Statistics > 1,96.

Tabel 12. Signifikansi Jalur Secara Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 Transformasi Budaya Kerja -> Y Agilitas Karyawan	0,353	0,366	0,093	3,784	0,000
X2 Digitalisasi SDM -> Y Agilitas Karyawan	0,430	0,430	0,088	4,884	0,000

Transformasi Budaya Kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Agilitas Karyawan (Y). Setiap kenaikan pada X1 akan meningkatkan Y sebesar 0,353. Digitalisasi SDM (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Agilitas Karyawan (Y). Pengaruh ini lebih besar (0,430) dibandingkan X1, menunjukkan digitalisasi memiliki peran dominan dalam meningkatkan agilitas dalam model ini.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan mengenai transformasi budaya kerja dan digitalisasi SDM di PT PLN (Persero), dapat disimpulkan bahwa perubahan budaya kerja yang adaptif dan penerapan digitalisasi sumber daya manusia menjadi strategi penting dalam meningkatkan agilitas karyawan dalam menghadapi tantangan transisi energi. PT PLN (Persero) melakukan transformasi melalui penguatan budaya kerja yang inovatif, kolaboratif, dan berorientasi pada kinerja, serta didukung oleh pemanfaatan teknologi digital dalam pengelolaan SDM, seperti sistem kerja berbasis digital, pengembangan kompetensi, dan peningkatan efektivitas komunikasi organisasi.

Transformasi tersebut mampu mendorong karyawan menjadi lebih fleksibel, responsif, dan siap menghadapi perubahan industri ketenagalistrikan yang semakin dinamis akibat perkembangan energi baru dan terbarukan. Selain itu, digitalisasi SDM juga berperan dalam meningkatkan efisiensi kerja, produktivitas, serta kemampuan pengambilan keputusan secara cepat dan tepat. Dengan demikian, strategi transformasi budaya kerja dan digitalisasi SDM yang diterapkan PT PLN (Persero) menjadi langkah strategis dalam menciptakan organisasi yang agile, kompetitif, dan berkelanjutan guna mendukung keberhasilan transisi energi di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2014). *Organizational culture and information technology management*.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ayatulloh, A., Maliki, B. I., & Komarudin, M. (2024). *The strategic role of digital innovation and agility in sustainable organizations through performance*. Jurnal Economic Resource, 8(1). <https://doi.org/10.57178/jer.v8i1.1819>
- Bala, H., Massey, A. P., & Montoya-Weiss, M. M. (2019). Employee agility and organizational performance.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and

technology research.

- Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). *Electronic human resource management: Challenges in the digital era*.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*.
- Denison, D. R. (2012). *Leading culture change in global organizations*.
- Fauzi, A., & Kusuma, R. (2025). Transformasi digital dan dampaknya terhadap strategi bisnis dan budaya organisasi.
- Fikri, M. (2022). Perceived organizational support dan employee agility menggunakan SEM.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gunawan, A., & Sopiah. (2024). Pengaruh digitalisasi terhadap kinerja karyawan.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). *Accelerating digital innovation inside and out*.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1998). *Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century*.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2003). *Managing the human resource architecture*.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). *High potentials as high learners*.
- Mahmuda, D. (2024). Digitalisasi SDM dan pengambilan keputusan organisasi.
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). *Desired goals and actual outcomes of e-HRM*.
- Prasetya, S. (2025). Transformasi digital, leadership, dan kinerja pegawai.
- Rawashdeh, A., & Tibor, T. (2020). Employee agility and innovation capability.
- Riana, M. A., Syarif, R., Malik, A. J., et al. (2024). *Optimalisasi kinerja SDM melalui digitalisasi dan manajemen dokumen*. Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara, 5(4), 4258–4265. <https://doi.org/10.55338/jpkmn.v5i4.4152>
- Rismawati. (n.d.). *Kompetensi digital dan transformasi organisasi*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*.
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between workforce agility and organizational performance.
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications.
- Subariyanti, H., Yulianto, A. R., Rifandi, Y. A., & Purnamasari, D. (2025). *Enhancing employee performance through digital transformation, competence, and agility: The role of strategic leadership as a moderator*. Dynamic Management Journal, 9(2), 464–480. <https://doi.org/10.31000/dmj.v9i2.13861>
- Sugiarto. (2025). Transformasi digital dan budaya kerja.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.