

Pengaruh Kompetensi Dan Digitalisasi Terhadap Kinerja Enjinir Yang Dimediasi Oleh Budaya Perusahaan Pada Pt. Pln (Persero) Pusat Manajemen Proyek Di Semarang

Yopi Herdian Mintara* , Murtianingsih, Fathorrahman

Institut Teknologi Dan Bisnis Asia Malang, Indonesia

Email: yunaku.wrongaccess@gmail.com* , murtianingsih@asia.ac.id, faturrahman@asia.ac.id

Abstrak

PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Proyek (PLN PUSMANPRO) di Semarang adalah perusahaan yang bergerak di bidang manajemen konstruksi, manajemen proyek, dan Quality Assurance and Quality Control. Proses bisnis ini tentunya menuntut kompetensi, khususnya kompetensi teknik yang tinggi, sehingga enjinir PLN PUSMANPRO merupakan sumber daya manusia yang penting. Digitalisasi merupakan praktek yang saat ini makin diandalkan karena dinilai mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan digitalisasi terhadap kinerja enjinir, dimediasi oleh budaya perusahaan. Data diolah dengan analisa jalur dengan bantuan software SmartPLS Versi 4. Teknik pengambilan sampel adalah metode sampling jenuh atau sensus, dimana keseluruhan 42 orang enjinir PLN PUSMANPRO dijadikan sampel pada penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk pengaruh langsung terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompetensi terhadap budaya perusahaan, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari digitalisasi terhadap budaya perusahaan, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompetensi terhadap kinerja enjinir, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari digitalisasi terhadap kinerja enjinir, serta terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya perusahaan terhadap kinerja enjinir. Selanjutnya, untuk pengaruh tidak langsung terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja enjinir setelah dimediasi budaya perusahaan, serta terdapat pengaruh positif dan signifikan dari digitalisasi terhadap kinerja enjinir setelah dimediasi budaya perusahaan.

Kata kunci: Kompetensi; Digitalisasi; Budaya Perusahaan; Kinerja Enjinir

Abstract

PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Proyek (PLN PUSMANPRO) in Semarang is a company engaged in construction management, project management, and Quality Assurance and Quality Control. This business process naturally demands competence, especially high technical competence, making PLN PUSMANPRO engineers an important human resource. Digitalization is a practice that is increasingly relied upon today as it is considered capable of enhancing effectiveness and efficiency. The purpose of this study is to determine the influence of competence and digitalization on engineer performance, mediated by corporate culture. The data is processed using path analysis with the help of SmartPLS Version 4 software. The sampling technique used is a saturated or census sampling method, where all 42 PLN PUSMANPRO engineers are taken as samples in this study. The research results indicate that for direct influence, there is a positive and significant effect of competence on corporate culture, a positive and significant effect of digitalization on corporate culture, a positive and significant effect of competence on engineer performance, a positive and significant effect of digitalization on engineer performance, as well as a positive and significant effect of corporate culture on engineer performance. Furthermore, for indirect influence, there is a positive and significant effect of competence on engineer performance after being mediated by corporate culture, and there is a positive and significant effect of digitalization on engineer performance after being mediated by corporate culture.

Keywords: Competence; Digitalization; Corporate Culture; Engineer Performance

PENDAHULUAN

PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero), yang biasa disebut PLN, adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara yang memiliki peran penting dalam memberikan listrik ke seluruh wilayah Indonesia. Didirikan pada tahun 1945, PLN telah tumbuh menjadi tulang punggung pembangunan nasional dengan menjalankan misi utama: menerangi negeri, dari kota besar hingga pelosok desa. Untuk menjalankan misi tersebut, PLN memiliki struktur organisasi yang meliputi sekitar 58 divisi/satuan, 45 unit induk, dan 5 unit pusat-pusat. Salah satu dari unit pusat-pusat tersebut adalah PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Proyek, atau yang lebih dikenal dengan PLN PUSMANPRO.

PLN PUSMANPRO adalah unit pusat-pusat yang melaksanakan kegiatan terkait manajemen proyek ketenagalistrikan baik itu proyek pembangkit, transmisi dan gardu induk. Proses bisnis utama PLN PUSMANPRO adalah melingkupi pelaksanaan manajemen konstruksi, manajemen proyek, dan pelaksanaan Quality Assurance and Quality Control (QA&QC). Dalam melaksanakan penugasan tersebut, PLN PUSMANPRO yang berkantor di Semarang memiliki 4 (empat) Bidang, serta memiliki 5 (lima) Unit Pelaksana Manajemen Konstruksi (UPMK) yang tersebar di 5 kota yaitu di Medan, Palembang, Jakarta, Surabaya, dan Makassar. Struktur organisasi PLN PUSMANPRO dapat dilihat pada gambar berikut (Aida, 2021; Alivia, n.d.; Maulani & Ariyanti, 2025; Mustofa, 2022; Salsabilla, 2021).

Rencana Umum Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL) Periode Tahun 2025 – 2034 yang diterbitkan oleh Kementerian ESDM, menjadi landasan pembangunan kelistrikan nasional dan memengaruhi proses bisnis PLN PUSMANPRO. Kinerja enjinir di PLN PUSMANPRO sangat penting dalam mendukung program tersebut, di mana kinerja mereka terkait erat dengan Key Performance Indicators (KPI) seperti ketepatan waktu penerbitan Inspection Quality Certificate (IQC) dan Kajian Proyek Pembangkit, Transmisi, dan Gardu Induk. Data kinerja menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam pencapaian KPI, dengan target yang semakin dipercepat setiap tahunnya, mencerminkan kinerja yang sangat baik (PLN PUSMANPRO, 2023-2025).

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja enjinir di antaranya adalah kompetensi, semangat bekerja, disiplin, serta budaya perusahaan. Budaya organisasi yang kokoh, seperti yang diterapkan di PLN PUSMANPRO melalui nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif), berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian oleh Rahmamulyati et al. (2025) menunjukkan bahwa budaya kerja yang baik langsung memengaruhi hasil kerja, yang dapat diterapkan pada PLN PUSMANPRO. Selain itu, kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap juga berkontribusi signifikan terhadap budaya organisasi dan kinerja, seperti yang ditemukan dalam penelitian oleh Suherman et al. (2024).

Di era revolusi industri 4.0, digitalisasi menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan kinerja Enjinir di PLN PUSMANPRO. Digitalisasi yang diterapkan melalui program Transformasi 2.0 diharapkan dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan optimalisasi pencapaian kinerja. Penelitian oleh Supriyadi & Hendrawan Purnomo

(2024) menunjukkan bahwa digitalisasi dapat memperbaiki kinerja karyawan, sementara penelitian lain oleh Shidqi et al. (2023) menunjukkan bahwa digitalisasi tidak selalu memberikan dampak yang signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan. Namun, Aziz & Suswardji (2020) menyatakan bahwa digitalisasi berdampak positif terhadap budaya organisasi secara keseluruhan, meningkatkan efisiensi komunikasi dan akses informasi yang mendukung kinerja enjinir.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini mencakup beberapa aspek. Pertama, apakah kompetensi berpengaruh terhadap budaya perusahaan pada PT PLN (Persero) Pusat Manajemen Proyek di Semarang? Kedua, apakah digitalisasi berpengaruh terhadap budaya perusahaan di PT PLN (Persero) Pusat Manajemen Proyek di Semarang. Selanjutnya, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui apakah kompetensi memengaruhi kinerja enjinir di PT PLN (Persero) Pusat Manajemen Proyek di Semarang, serta apakah digitalisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja enjinir. Selain itu, penelitian ini juga akan meneliti apakah budaya perusahaan memengaruhi kinerja enjinir di perusahaan tersebut. Penelitian ini juga akan mengkaji apakah kompetensi dan digitalisasi mempengaruhi kinerja enjinir secara tidak langsung melalui budaya perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana kompetensi memengaruhi budaya perusahaan pada PT PLN (Persero) Pusat Manajemen Proyek di Semarang, serta bagaimana digitalisasi memengaruhi budaya perusahaan di tempat yang sama. Penelitian ini juga bertujuan untuk memahami pengaruh kompetensi terhadap kinerja enjinir dan bagaimana digitalisasi dapat mempengaruhi kinerja enjinir di PT PLN (Persero) Pusat Manajemen Proyek di Semarang. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk memahami bagaimana budaya perusahaan memengaruhi kinerja enjinir dan apakah kompetensi serta digitalisasi mempengaruhi kinerja enjinir secara tidak langsung melalui budaya perusahaan.

Penelitian diharapkan ini dapat memberikan bukti ilmiah mengenai pengaruh kompetensi dan digitalisasi terhadap budaya organisasi serta kinerja karyawan di suatu organisasi atau perusahaan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai pedoman dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru tentang budaya organisasi dan dampaknya terhadap kinerja karyawan, serta menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional untuk memahami hubungan antara dua atau lebih variabel tanpa menyimpulkan hubungan sebab-akibat. Menurut Creswell (2018), penelitian kuantitatif korelasional menggunakan metode statistik untuk mengukur pengaruh antar variabel. Azwar (2010) menjelaskan bahwa penelitian korelasional bertujuan untuk mengetahui seberapa besar variasi satu variabel terkait dengan variasi variabel lain, berdasarkan koefisien korelasi. Skala Likert 5 poin digunakan untuk mengkuantitatifkan persepsi responden terhadap Kompetensi,

Digitalisasi, Budaya Perusahaan, dan Kinerja Enjinir. Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara statistik untuk menghasilkan kesimpulan yang akurat.

Penelitian ini dilaksanakan di kantor PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Proyek di Semarang. Subjek penelitian adalah Enjinir yang merupakan pegawai tetap (fungsional) pada Bidang OMP dan Bidang QA&QC. Penelitian ini dilakukan selama dua bulan, yaitu dari November hingga Desember 2025 melalui kuisioner.

Populasi penelitian ini terdiri dari Enjinir dengan kriteria: jenis kelamin laki-laki dan perempuan, usia lebih dari 22 tahun, masa kerja di PLN lebih dari 5 tahun, dan pegawai fungsional dari Bidang OMP atau Bidang QA&QC (Sugiyono, 2017). Jumlah populasi yang diperoleh adalah 42 orang, terdiri dari 22 orang enjinir dari Bidang OMP dan 20 orang enjinir dari Bidang QA&QC. Peneliti menggunakan metode sampling jenuh atau sensus, dengan seluruh populasi menjadi responden, sesuai dengan pengambilan sampel yang disarankan oleh Sugiyono (2008) dan Arikunto (2010).

Penelitian ini menggunakan dua jenis data: data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui kuisioner yang diisi oleh responden mengenai Kompetensi, Digitalisasi, Budaya Perusahaan, dan Kinerja Enjinir. Kuisioner terdiri dari pernyataan yang mengukur persepsi responden dengan menggunakan skala Likert 1 sampai 5. Data sekunder terdiri dari data kinerja, data pegawai, dan jurnal penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

Penelitian ini mengkaji empat variabel utama, yaitu Kompetensi (X1), Digitalisasi (X2), Budaya Perusahaan (Z), dan Kinerja Enjinir (Y), yang masing-masing memiliki definisi operasional yang saling terkait. Kompetensi (X1) didefinisikan sebagai agregat pengetahuan, keterampilan, dan sifat yang dimiliki enjinir dalam melaksanakan tugas review atau kajian dokumen proyek (Wibowo, 2020), sedangkan Digitalisasi (X2) merujuk pada pemanfaatan teknologi digital dalam pekerjaan review/kajian dokumen proyek yang mencakup persepsi kegunaan, kemudahan penggunaan, ketersediaan infrastruktur digital, serta kapabilitas sumber daya manusia digital (Davis, 1989; Shidqi et al., 2023).

Budaya Perusahaan (Z) dipahami sebagai tata nilai yang tercermin dalam perilaku enjinir saat bekerja, meliputi artefak, keyakinan dan nilai yang disepakati bersama, serta asumsi dasar yang membimbing cara kerja organisasi (Schein, 2017). Sementara itu, Kinerja Enjinir (Y) diukur berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan tingkat tanggung jawab enjinir dalam melaksanakan review atau kajian dokumen proyek (Mulyasa, 2019).

Peneliti menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) untuk menganalisis hubungan antar variabel. Menurut Henseler et al. (2016), PLS memungkinkan penerapan SEM yang komprehensif untuk memodelkan hubungan antar variabel yang kompleks. Model yang digunakan terdiri dari konstruk orde pertama (Kompetensi, Digitalisasi, dan Budaya Perusahaan sebagai variabel mediasi) dan konstruk orde kedua (Kinerja Enjinir sebagai variabel dependen).

Dalam analisis PLS, model pengukuran menjelaskan hubungan antara konstruk laten dan indikator yang dapat diukur. Validitas konvergen diukur menggunakan Average

Variance Extracted (AVE) dan reliabilitas komposit menggunakan ρA (rho A). Model ini juga menggunakan Fornell-Larcker dan HTMT untuk validitas diskriminan. Uji reliabilitas dilakukan dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability untuk memastikan konsistensi antar indikator (Wiyono, 2020; Haryono, 2016).

Model struktural mengukur pengaruh antar variabel laten yang telah diestimasi. Proses estimasi terdiri dari perhitungan skor laten, koefisien jalur untuk melihat pengaruh langsung antar konstruk, dan evaluasi model struktural menggunakan nilai R^2 untuk mengukur seberapa baik model menjelaskan variasi konstruk dependen (Henseler et al., 2016). Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk berdasarkan data empiris.

Dalam PLS, reliabilitas diukur menggunakan Cronbach's Alpha, Composite Reliability (CR), dan ρA untuk memastikan konsistensi pengukuran. Validitas diuji melalui Validitas Konvergen (AVE) dan Validitas Diskriminan menggunakan Fornell-Larcker dan HTMT (Henseler et al., 2016). Pengujian model fit dilakukan dengan SRMR dan d-ULS, serta GoF untuk menilai kualitas dan kecocokan model (Wiyono, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Kompetensi Terhadap Budaya Perusahaan

Hipotesis H1 menyatakan bahwa Kompetensi memengaruhi Budaya Perusahaan. Hal ini berkaitan dengan hasil uji hipotesis pengaruh langsung antara Kompetensi dan Budaya Perusahaan. Hasil perhitungan menunjukkan *Path Coefficient* dari Kompetensi terhadap Budaya Perusahaan sebesar 0,463 ($p\text{-value} = 0,001$), yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mendukung hipotesis H1. Semakin tinggi Kompetensi yang dimiliki seorang engineer, maka semakin tinggi pula implementasi Budaya Perusahaan.

Menurut (Wibowo, 2020), Kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaan atau tugas, yang didasari oleh keterampilan, pengetahuan, serta sikap kerja sesuai dengan tugas tersebut.

Dalam penelitian ini, ada lima indikator dari variabel Kompetensi, yaitu pengetahuan, sertifikasi dan pelatihan, keterampilan, integritas, serta respon. Semua indikator memiliki nilai *loading* faktor yang tinggi, dengan indikator pengetahuan yang paling kuat. Dengan demikian, indikator pengetahuan menjadi dasar utama untuk mengukur tingkat Kompetensi di perusahaan ini. Dengan kata lain, peningkatan pengetahuan pada Engineer akan mampu meningkatkan implementasi Budaya Perusahaan.

Kompetensi Engineer di PLN PUSMANPRO memiliki posisi penting dalam mengembangkan dan memperkuat nilai-nilai perusahaan. Sebagai pusat pengembangan manajemen proyek yang berkualitas, PLN PUSMANPRO tidak hanya fokus pada peningkatan keahlian dan pengetahuan teknis, tetapi juga berupaya membentuk sikap, nilai, serta perilaku kerja yang sejalan dengan budaya perusahaan di PLN. Melalui pengembangan Kompetensi yang sistematis dan berkesinambungan, Engineer PLN PUSMANPRO juga dipersiapkan dengan keterampilan kepemimpinan, kolaborasi, integritas, serta orientasi terhadap kinerja dan pelayanan.

Kemampuan tersebut tercermin dalam pola kerja yang profesional, disiplin, responsif terhadap perubahan, dan memiliki komitmen pada pencapaian visi perusahaan. Dengan cara ini, budaya kerja yang menjunjung tinggi nilai AKHLAK tidak hanya dipahami secara teoritis, tetapi juga diinternalisasikan dan dipraktikkan dalam aktivitas sehari-hari. Oleh karena itu, Kompetensi di PLN PUSMANPRO tidak hanya berperan sebagai aset individu, tetapi juga menjadi pendorong utama dalam membentuk Budaya Perusahaan yang unggul, konsisten, dan berkelanjutan.

Merujuk pada data Persepsi Responden dan *Loading Factor*, terdapat informasi yang dapat menjadi rujukan bagi perusahaan untuk mempertahankan atau memperbaiki faktor yang mempengaruhi variabel Kompetensi yaitu sebagai berikut:

- 1) Nilai *Factor Loading* pengetahuan adalah tinggi (berada di atas reratanya) dan nilai Persepsi Responden juga tinggi (berada di atas reratanya). Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan merupakan faktor yang penting, dimana secara aktual juga memiliki nilai yang tinggi. Maka dari itu, pengetahuan merupakan faktor yang perlu dipertahankan oleh perusahaan.
- 2) Nilai *Factor Loading* sertifikasi dan pelatihan adalah rendah (berada di bawah reratanya) dan nilai Persepsi Responden juga rendah (berada di bawah reratanya). Hal ini menunjukkan bahwa sertifikasi dan pelatihan merupakan faktor yang memiliki tingkat kepentingan yang rendah, dimana secara aktual juga memiliki nilai yang rendah. Maka dari itu, sertifikasi dan pelatihan merupakan faktor yang perlu diperbaiki namun prioritasnya rendah.
- 3) Nilai *Factor Loading* keterampilan adalah tinggi (berada di atas reratanya) dan nilai Persepsi Responden adalah rendah (berada di bawah reratanya). Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan merupakan faktor yang penting, namun secara aktual memiliki nilai yang rendah. Maka dari itu, keterampilan merupakan faktor yang menjadi prioritas utama untuk diperbaiki.
- 4) Nilai *Factor Loading* integritas adalah rendah (berada di bawah reratanya) dan nilai Persepsi Responden yang tinggi (berada di atas reratanya). Hal ini menunjukkan bahwa integritas merupakan faktor yang memiliki tingkat kepentingan yang rendah, namun secara aktual memiliki nilai yang tinggi. Faktor ini berlebihan.
- 5) Nilai *Factor Loading respon* adalah tinggi (berada di atas reratanya) dan nilai Persepsi Responden juga tinggi (berada di atas reratanya). Hal ini menunjukkan bahwa respon merupakan faktor yang penting, dimana secara aktual juga memiliki nilai yang tinggi. Maka dari itu, respon merupakan faktor yang perlu dipertahankan oleh perusahaan.

Tingginya *Factor Loading* pada indikator terukur merupakan indikasi bahwa PLN PUSMANPRO telah mampu memenuhi kebutuhan Kompetensi bagi para Enjinirnya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian (Suherman et al., 2024) yang menyebutkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Artinya, semakin tinggi kompetensi karyawan, semakin mudah mereka menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan. Tetapi berbeda dengan penelitian ini dan penelitian sebelumnya, penelitian (Tresnaningsih, 2023) menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara kompetensi dan budaya organisasi, tetapi pengaruh tersebut tidak

signifikan.

Pengaruh Digitalisasi Terhadap Budaya Perusahaan

Hipotesis H2 menyatakan bahwa Digitalisasi memengaruhi Budaya Perusahaan. Hipotesis ini berkaitan dengan hasil uji pengaruh langsung Digitalisasi terhadap Budaya Perusahaan. Berdasarkan perhitungan, *Path Coefficient* Digitalisasi terhadap Budaya Perusahaan sebesar 0,375 ($p\text{-value} = 0,008$), yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Dari hasil ini, dapat disimpulkan bahwa hipotesis H2 didukung. Semakin meningkatkan Digitalisasi, maka semakin tinggi pula implementasi Budaya Perusahaan.

(Aziz & Suswardji, 2020) mengutip artikel jurnal (Parida et al., 2019) yang menyebutkan bahwa munculnya teknologi dan aplikasi digital seperti *Internet of Things (IoT)*, Industri 4.0, kecerdasan buatan, otomatisasi, pemantauan jarak jauh, perawatan prediktif, kontrak pintar, data besar, cloud, analitik, dan produk terhubung pintar memberikan banyak peluang. Pada penelitian ini, terdapat 5 (lima) indikator dari variabel Digitalisasi yaitu kecepatan, akurasi, persepsi kemudahan penggunaan, infrastruktur digital, dan kapabilitas SDM digital.

Semua indikator tersebut mempunyai *loading* faktor yang tinggi, dimana indikator yang mempunyai nilai terkuat adalah persepsi kemudahan penggunaan sehingga indikator ini merupakan tolok ukur utama untuk melihat Digitalisasi pada perusahaan ini. Dengan kata lain, meningkatkan kemudahan penggunaan dari suatu digitalisasi akan mampu meningkatkan implementasi Budaya Perusahaan.

Digitalisasi di PLN PUSMANPRO berperan sebagai pendorong utama dalam penguatan serta transformasi Budaya Perusahaan. Penerapan sistem dan platform digital dalam pembelajaran, manajemen pengetahuan, dan tata kelola operasional mendorong perubahan pola pikir serta perilaku kerja Enjinir PLN PUSMANPRO menuju arah yang lebih modern, adaptif, dan berbasis data. Melalui Digitalisasi, budaya kerja yang sebelumnya tradisional bertransformasi menjadi lebih gesit, kolaboratif, dan transparan.

Penggunaan teknologi digital mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan efektivitas koordinasi, serta mendukung keterbukaan informasi. Ini menghasilkan kebiasaan kerja yang berfokus pada kecepatan, ketepatan, dan akuntabilitas, sejalan dengan nilai-nilai AKHLAK. Digitalisasi juga menciptakan budaya kolaborasi antar fungsi dan unit kerja. Dalam ekosistem digital, Enjinir PLN PUSMANPRO terbiasa bekerja secara sinergis, menggunakan teknologi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan bersama. Pada akhirnya, Digitalisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pendukung dalam operasional, tetapi juga berperan sebagai penggugah dalam membangun Budaya Perusahaan yang adaptif, inovatif, dan fokus pada kinerja unggul di lingkungan PLN.

Merujuk pada data Persepsi Responden dan *Loading Factor*, terdapat informasi yang dapat menjadi rujukan bagi perusahaan untuk mempertahankan atau memperbaiki faktor yang mempengaruhi variabel Digitalisasi yaitu sebagai berikut:

- 1) Nilai *Factor Loading* kecepatan adalah tinggi (berada di atas reratanya) dan nilai Persepsi Responden juga tinggi (berada di atas reratanya). Hal ini menunjukkan bahwa kecepatan merupakan faktor yang penting, dimana secara aktual juga memiliki nilai yang tinggi. Maka dari itu, kecepatan merupakan faktor yang perlu dipertahankan oleh

perusahaan.

- 2) Nilai *Factor Loading* akurasi adalah tinggi (berada di atas reratanya) dan nilai Persepsi Responden juga tinggi (berada di atas reratanya). Hal ini menunjukkan bahwa akurasi merupakan faktor yang penting, dimana secara aktual juga memiliki nilai yang tinggi. Maka dari itu, akurasi merupakan faktor yang perlu dipertahankan oleh perusahaan.
- 3) Nilai *Factor Loading* persepsi kemudahan penggunaan adalah tinggi (berada di atas reratanya) dan nilai Persepsi Responden juga tinggi (berada di atas reratanya). Hal ini menunjukkan bahwa persepsi kemudahan penggunaan merupakan faktor yang penting, dimana secara aktual juga memiliki nilai yang tinggi. Maka dari itu, persepsi kemudahan penggunaan merupakan faktor yang perlu dipertahankan oleh perusahaan.
- 4) Nilai *Factor Loading* infratraktur digital adalah rendah (berada di bawah reratanya) dan nilai Persepsi Responden juga rendah (berada di bawah reratanya). Hal ini menunjukkan bahwa infrastruktur digital merupakan faktor yang memiliki tingkat kepentingan yang rendah, dimana secara aktual juga memiliki nilai yang rendah. Maka dari itu, infrastruktur digital merupakan faktor yang perlu diperbaiki namun prioritasnya rendah.
- 5) Nilai *Factor Loading* kapabilitas SDM digital adalah tinggi (berada di atas reratanya) dan nilai Persepsi Responden juga tinggi (berada di atas reratanya). Hal ini menunjukkan bahwa kapabilitas SDM digital merupakan faktor yang penting, dimana secara aktual juga memiliki nilai yang tinggi. Maka dari itu, kapabilitas SDM digital merupakan faktor yang perlu dipertahankan oleh perusahaan.

Tingginya *Factor Loading* pada indikator terukur merupakan indikasi bahwa PLN PUSMANPRO telah mampu memenuhi kebutuhan Digitalisasi bagi para Enjinirnya. Hasil penelitian terhadap hipotesis kedua ini sesuai dengan temuan penelitian (Aziz & Suswardji, 2020) yang menunjukkan bahwa digitalisasi bisnis memberikan dampak positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Enjinir

Hipotesis H3 menyatakan bahwa Kompetensi memengaruhi Kinerja Enjinir. Hipotesis ini berkaitan dengan hasil uji pengaruh langsung Kompetensi terhadap Kinerja Enjinir. Dari perhitungan diperoleh *Path Coefficient* Kompetensi terhadap Kinerja Enjinir sebesar 0,349 ($p\text{-value} = 0,003$), yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan, sehingga hipotesis H3 didukung. Semakin tinggi Kompetensi yang dimiliki seorang Enjinir, maka semakin baik pula kinerjanya.

Kinerja adalah hasil kerja dalam hal kualitas dan jumlah yang dicapai seorang pegawai saat menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Menurut (Mulyasa, 2019), kinerja atau performance dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan, pencapaian tugas, hasil kerja, atau unjuk kerja karyawan. Dalam penelitian ini terdapat empat indikator dari variabel Kinerja Enjinir, yaitu kualitas kerja, jumlah kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab.

Semua indikator tersebut memiliki nilai *loading* faktor yang tinggi, dengan indikator kualitas kerja memiliki nilai terkuat, sehingga menjadi tolak ukur utama untuk menilai Kinerja Enjinir di perusahaan ini. Diketahui bahwa indikator pengetahuan adalah

indikator terkuat pada variabel Kompetensi. Oleh karena itu, peningkatan pengetahuan Enjinir akan meningkatkan kualitas kerja yang berdampak pada peningkatan Kinerja Enjinir secara keseluruhan.

Kompetensi yang dikembangkan di PLN PUSMANPRO memiliki dampak yang besar terhadap peningkatan kinerja para Enjinir. Melalui fungsi PUSMANPRO sebagai manajemen proyek yang profesional, Enjinir dibekali dengan pengetahuan teknis, kemampuan analisis dan keterampilan pemecahan masalah yang sejalan dengan tuntutan bisnis dan operasional PLN. Kompetensi ini menjadi dasar utama untuk mendukung pelaksanaan tugas Enjinir dengan cara yang efektif, tepat, dan mengikuti standar keselamatan serta kualitas yang ditentukan perusahaan. Oleh karena itu, Kompetensi yang dibangun di PLN PUSMANPRO berfungsi sebagai pendorong utama untuk meningkatkan Kinerja Enjinir secara berkelanjutan.

Merujuk pada data Persepsi Responden dan *Loading Factor*, terdapat informasi yang dapat menjadi rujukan bagi perusahaan untuk mempertahankan atau memperbaiki faktor yang mempengaruhi variabel Kinerja Enjinir yaitu sebagai berikut:

- 1) Nilai *Factor Loading* kualitas kerja adalah tinggi (berada di atas reratanya) dan nilai Persepsi Responden juga tinggi (berada di atas reratanya). Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kerja merupakan faktor yang penting, dimana secara aktual juga memiliki nilai yang tinggi. Maka dari itu, kualitas kerja merupakan faktor yang perlu dipertahankan oleh perusahaan.
- 2) Nilai *Factor Loading* kuantitas kerja adalah rendah (berada di bawah reratanya) dan nilai Persepsi Responden yang tinggi (berada di atas reratanya). Hal ini menunjukkan bahwa kuantitas kerja merupakan faktor yang memiliki tingkat kepentingan yang rendah, namun secara aktual memiliki nilai yang tinggi. Faktor ini berlebihan.
- 3) Nilai *Factor Loading* ketepatan waktu adalah tinggi (berada di atas reratanya) dan nilai Persepsi Responden adalah rendah (berada di bawah reratanya). Hal ini menunjukkan bahwa ketepatan waktu merupakan faktor yang penting, namun secara aktual memiliki nilai yang rendah. Maka dari itu, ketepatan waktu merupakan faktor yang menjadi prioritas utama untuk diperbaiki.
- 4) Nilai *Factor Loading* tanggung jawab adalah tinggi (berada di atas reratanya) dan nilai Persepsi Responden adalah rendah (berada di bawah reratanya). Hal ini menunjukkan bahwa tanggung jawab merupakan faktor yang penting, namun secara aktual memiliki nilai yang rendah. Maka dari itu, tanggung jawab merupakan faktor yang menjadi prioritas utama untuk diperbaiki.

Tingginya *Factor Loading* pada indikator terukur merupakan indikasi bahwa PLN PUSMANPRO telah mampu mengoptimalkan pencapaian Kinerja Enjinirnya. Hasil penelitian dalam hipotesis ketiga ini sesuai dengan penelitian (Amrulloh et al., 2025) yang menyatakan bahwa kompetensi memengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki seorang karyawan, semakin baik pula hasil kerjanya. Namun berbeda dengan penelitian ini dan penelitian sebelumnya, penelitian (Suherman et al., 2024) menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kinerja Enjinir

Hipotesis H4 menyatakan bahwa Digitalisasi memengaruhi Kinerja Enjinir. Hipotesis ini berkaitan dengan hasil uji pengaruh langsung Digitalisasi terhadap Kinerja Enjinir. Dari perhitungan, diperoleh nilai *Path Coefficient* Digitalisasi terhadap Kinerja Enjinir sebesar 0,218 dengan *p-value* 0,031. Karena nilai *p-value* kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan. Oleh karena itu, hipotesis H4 didukung. Semakin tinggi tingkat Digitalisasi yang dilakukan, semakin baik pula hasil Kinerja Enjinir.

Dalam jurnalnya, (Shidqi et al., 2023) mendefinisikan pengertian Digitalisasi sebagai kombinasi dari sumber daya manusia (pengetahuan, keterampilan, dan teknik) dengan bahan dasar dan peralatan (peralatan, mesin, dan komputer) yang dipergunakan oleh para pekerja untuk mengkonversi bahan dasar menjadi barang jadi. (Aziz & Suswardji, 2020) menjelaskan bahwa digitalisasi bisnis adalah proses mengolah dan menganalisis semua kegiatan bisnis agar bisa mengubah cara kerja organisasi sehingga bisnis dapat berjalan dengan sistem digital, sehingga mencapai tujuan yang lebih efektif dan efisien.

Diketahui bahwa indikator tertinggi dari variabel Digitalisasi adalah persepsi kemudahan penggunaan dan indikator tertinggi dari variabel Kinerja Enjinir adalah kualitas kerja. Maka dari itu, meningkatnya persepsi kemudahan penggunaan suatu digitalisasi akan mendukung peningkatan kualitas kerja yang akhirnya berdampak pada pencapaian Kinerja Enjinir yang baik.

Digitalisasi yang diterapkan di PLN PUSMANPRO menunjukkan efek signifikan terhadap peningkatan performa para Enjinir. Penggunaan platform digital dalam pembelajaran, pengelolaan informasi teknis, serta sistem pendukung pekerjaan memberi kesempatan kepada Enjinir untuk mendapatkan informasi, standar, dan pengetahuan teknis dengan cara yang lebih cepat, tepat, dan terintegrasi. Ini mempercepat proses analisis, perencanaan, dan pengambilan keputusan teknis terkait pelaksanaan tugas. Digitalisasi juga berkontribusi pada peningkatan efektivitas kolaborasi dan koordinasi antara Enjinir serta antar unit kerja.

Penggunaan alat digital memungkinkan pertukaran data dan informasi teknis secara real-time, yang mempercepat penyelesaian tugas dan meningkatkan produktivitas tim. Para Enjinir menjadi lebih responsif, adaptif, dan mampu bekerja dengan lebih efisien menghadapi berbagai kompleksitas pekerjaan. Dengan demikian, digitalisasi di PLN PUSMANPRO bukan sekadar alat bantu, tetapi menjadi pendorong utama dalam peningkatan Kinerja Enjinir.

Hasil penelitian pada hipotesis keempat ini sesuai dengan penelitian (Supriyadi & Hendrawan Purnomo, 2024) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan koperasi anggota Puskhat yang bekerja sama dengan PT. USSI Pinbuk Prima Software dapat dikatakan cukup baik setelah koperasi melakukan digitalisasi secara menyeluruh, dibandingkan sebelumnya. Berbeda dengan penelitian ini dan penelitian sebelumnya, penelitian yang dilakukan oleh (Shidqi et al., 2023) menyimpulkan bahwa digitalisasi sistem perusahaan tidak berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Enjinir

Hipotesis H5 menyatakan bahwa Budaya Perusahaan memengaruhi Kinerja Enjinir. Hipotesis ini berkaitan dengan hasil uji yang menunjukkan pengaruh langsung dari Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Enjinir. Hasil perhitungannya menunjukkan *Path Coefficient* dari Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Enjinir sebesar 0,478 ($p\text{-value} = 0,000$). Karena $p\text{-value}$ sangat kecil, maka diambil kesimpulan bahwa ada pengaruh yang signifikan, sehingga hipotesis H5 terbukti benar. Semakin baik implementasi Budaya Perusahaan, semakin baik pula pencapaian Kinerja Enjinir.

Budaya organisasi adalah sistem yang mengandung keyakinan, nilai, sikap, dan pola perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Menurut pendapat (Schein, 2017), dalam penelitian ini digunakan tiga indikator untuk mengukur variabel Budaya Organisasi, yaitu artefak, keyakinan dan nilai yang dinyatakan, serta asumsi dasar. Semua indikator tersebut mempunyai loading faktor yang tinggi, dimana indikator yang mempunyai nilai terkuat adalah artefak sehingga indikator ini merupakan tolok ukur utama untuk melihat Kinerja Enjinir pada perusahaan ini. Dengan kata lain, konsistensi dan peningkatan kegiatan yang menginduksi tata nilai Perusahaan akan meningkatkan pencapaian Kinerja Enjinir.

Penerapan nilai-nilai perusahaan AKHLAK di PLN PUSMANPRO memberi dampak positif dan berarti pada hasil kerja para Enjinir. Prinsip-prinsip AKHLAK—Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif—berfungsi sebagai acuan bagi perilaku kerja Enjinir saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka, baik dalam hal teknis maupun aspek lainnya. Dengan adanya internalisasi nilai-nilai AKHLAK yang berkelanjutan, Enjinir PLN PUSMANPRO tidak hanya menunjukkan performa individu yang tinggi, tetapi juga memberikan kontribusi besar terhadap kerja tim dan organisasi. Oleh karena itu, Budaya Perusahaan AKHLAK berfungsi sebagai dasar dari perilaku kerja yang secara langsung meningkatkan Kinerja Enjinir di PLN PUSMANPRO, baik dalam aspek produktivitas, kualitas kerja, keselamatan, maupun dukungan terhadap pencapaian tujuan strategis PLN.

Merujuk pada data Persepsi Responden dan *Loading Factor*, terdapat informasi yang dapat menjadi rujukan bagi perusahaan untuk mempertahankan atau memperbaiki faktor yang mempengaruhi variabel Budaya Perusahaan yaitu sebagai berikut:

- 1) Nilai *Factor Loading* artefak adalah tinggi (berada di atas reratanya) dan nilai Persepsi Responden adalah rendah (berada di bawah reratanya). Hal ini menunjukkan bahwa artefak merupakan faktor yang penting, namun secara aktual memiliki nilai yang rendah. Maka dari itu, artefak merupakan faktor yang menjadi prioritas utama untuk diperbaiki.
- 2) Nilai *Factor Loading* keyakinan dan nilai yang dinyatakan adalah rendah (berada di bawah reratanya) dan nilai Persepsi Responden yang tinggi (berada di atas reratanya). Hal ini menunjukkan bahwa keyakinan dan nilai yang dinyatakan merupakan faktor yang memiliki tingkat kepentingan yang rendah, namun secara aktual memiliki nilai yang tinggi. Faktor ini berlebihan.
- 3) Nilai *Factor Loading* asumsi dasar adalah rendah (berada di bawah reratanya) dan

nilai Persepsi Responden juga rendah (berada di bawah reratanya). Hal ini menunjukkan bahwa asumsi dasar merupakan faktor yang memiliki tingkat kepentingan yang rendah, dimana secara aktual juga memiliki nilai yang rendah. Maka dari itu, asumsi dasar merupakan faktor yang perlu diperbaiki namun prioritasnya rendah.

Tingginya *Factor Loading* pada indikator terukur merupakan indikasi bahwa PLN PUSMANPRO telah mampu melakukan induksi dan implementasi Budaya Perusahaan bagi para Enjinirnya. Hasil penelitian pada hipotesis keempat ini sesuai dengan penelitian (Rahmamulyati et al., 2025) yang menunjukkan bahwa budaya kerja memengaruhi secara signifikan kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri 138 Pekanbaru, Riau.

Mediasi Budaya Perusahaan Atas Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Enjinir

Hipotesis H6 menyatakan bahwa Budaya Perusahaan memengaruhi hubungan antara Kompetensi dan Kinerja Enjinir. Hipotesis ini terkait dengan hasil uji pengaruh tidak langsung Kompetensi terhadap Kinerja Enjinir. Hasil perhitungannya menunjukkan bahwa *Path Coefficient* dari Kompetensi terhadap Kinerja Enjinir adalah 0,209 ($p\text{-value} = 0,020$), yang menandakan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan, sehingga hipotesis H6 didukung.

Budaya Perusahaan secara parsial memediasi hubungan antara Kompetensi dengan Kinerja Enjinir. Kompetensi para Enjinir di PLN PUSMANPRO telah terbukti mempengaruhi hasil kerja, baik secara langsung maupun melalui Budaya Perusahaan AKHLAK. Kompetensi yang mencakup pengetahuan teknis, keterampilan, keahlian profesional, serta kemampuan analisis memungkinkan Enjinir untuk menjalankan tugas dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal.

Namun, dampak dari Kompetensi terhadap hasil kerja tidak sepenuhnya terpisah, tetapi juga dimediasi oleh penginternalisasian Budaya Perusahaan AKHLAK yang bertindak sebagai penghubung yang mengaitkan Kompetensi dengan penerapan hasil kerja di lapangan. Oleh karena itu, pengaruh Kompetensi menjadi lebih kuat dan berkelanjutan ketika didukung oleh budaya AKHLAK. Ini menegaskan bahwa meskipun kompetensi individu sangat penting, penguatan Budaya Perusahaan merupakan faktor krusial dalam meningkatkan Kinerja Enjinir di PLN PUSMANPRO.

Hasil penelitian ini sesuai dengan beberapa penelitian sebelumnya. Dalam penelitiannya, (Suherman et al., 2024) menyatakan bahwa kompetensi memengaruhi produktivitas kerja karyawan secara positif dan signifikan melalui budaya organisasi. (Saepudaolah & Margono, 2023) juga menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki efek moderasi yang diperkuat oleh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, (Tresnaningsih, 2023) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai jika dimediasi oleh budaya organisasi.

Mediasi Budaya Perusahaan Atas Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kinerja Enjinir

Hipotesis H7 menyatakan bahwa Budaya Perusahaan berpengaruh antara Digitalisasi dan Kinerja Enjinir. Hipotesis ini berkaitan dengan hasil uji pengaruh tidak langsung Digitalisasi terhadap Kinerja Enjinir. Dari perhitungan pengaruh tidak

langsung, diperoleh *Path Coefficient* antara Digitalisasi dan Kinerja Enjinir sebesar 0,179 ($p\text{-value} = 0,029$), yang menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan. Dengan demikian, hipotesis H7 didukung.

Budaya Perusahaan secara parsial memediasi hubungan antara Digitalisasi dengan Kinerja Enjinir. Digitalisasi di PLN PUSMANPRO berkontribusi secara positif terhadap performa para Enjinir, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui nilai-nilai Budaya Perusahaan AKHLAK. Implementasi sistem dan platform digital membantu meningkatkan efisiensi kerja, mempercepat akses informasi, serta meningkatkan akurasi dalam pengambilan keputusan teknis. Namun, dampak Digitalisasi pada performa Enjinir tidak sepenuhnya bersifat langsung, melainkan juga dipengaruhi oleh sejauh mana nilai-nilai budaya AKHLAK diinternalisasi.

Budaya Perusahaan AKHLAK berfungsi sebagai jembatan perilaku yang menghubungkan pemanfaatan Digitalisasi dengan pencapaian performa kerja. Digitalisasi mengajak Enjinir untuk lebih ADAPTIF dalam menghadapi perubahan teknologi dan metode kerja yang baru, dan juga memperkuat nilai KOMPETEN melalui penggunaan platform pembelajaran serta sistem manajemen pengetahuan digital. Nilai-nilai tersebut memungkinkan insinyur tidak hanya berinteraksi dengan teknologi, tetapi juga meningkatkan penggunaannya untuk memperbaiki kualitas serta produktivitas kerja mereka.

Pengaruh Digitalisasi terhadap Kinerja Enjinir menjadi lebih optimal dan berkelanjutan ketika diinternalisasi dalam kerangka nilai-nilai Budaya Perusahaan AKHLAK. Ini menunjukkan bahwa kesuksesan transformasi digital tidak hanya bergantung pada aspek teknologi, tetapi juga pada Budaya Perusahaan yang membangun perilaku dan cara kerja para Enjinir. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian (Tresnaningsih, 2023) yang menyatakan bahwa sistem informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, jika dimediasi oleh budaya organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan digitalisasi berpengaruh signifikan terhadap budaya perusahaan dan kinerja enjinir di PT PLN (Persero) Pusat Manajemen Proyek di Semarang. Selain itu, budaya perusahaan terbukti memediasi pengaruh kompetensi dan digitalisasi terhadap kinerja enjinir, dengan mediasi yang bersifat parsial. Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa budaya perusahaan berperan sebagai pengantar antara kompetensi dan digitalisasi terhadap kinerja enjinir, yang memberikan dasar teori untuk pembahasan sumber daya manusia dan perilaku dalam organisasi, khususnya dalam konteks enjinir dan lingkungan kerja berbasis digital.

Secara praktis, PLN PUSMANPRO perlu mempertahankan dan meningkatkan program pengembangan kompetensi, adopsi teknologi, dan implementasi budaya perusahaan yang terintegrasi, untuk meningkatkan kinerja enjinir. Manajemen juga harus fokus pada program budaya yang mendukung peningkatan kompetensi dan digitalisasi. Keterbatasan penelitian ini meliputi penggunaan kuesioner hardcopy yang

memungkinkan kesalahan dalam pengisian, penggunaan skala Likert yang membatasi kebebasan responden dalam berpendapat, serta periode penelitian yang singkat yang tidak mencerminkan implikasi jangka panjang.

Saran dari penelitian ini antara lain agar penelitian selanjutnya dapat mencari model unggul dalam penggunaan budaya perusahaan sebagai variabel mediasi, melakukan penelitian pada objek penelitian lain dengan proses bisnis yang berbeda, serta menambahkan variabel seperti kepemimpinan, motivasi kerja, atau kepuasan kerja untuk memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja enjinir, terutama di bidang konstruksi dan pabrikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aida, R. R. (2021). *Analisis stres kerja pada pekerja PT PLN (Persero) Pusat Manajemen Proyek UPMK II Surabaya* (Skripsi). Universitas Airlangga.
- Alivia, D. (n.d.). *Dampak pendayagunaan zakat terhadap keberhasilan usaha mustahik pada program Lapak Berkah di Inisiatif Zakat Indonesia (IZI) Perwakilan Jawa Tengah*.
- Amrulloh, I., Pradiani, T., & Fathorrahman, F. (2025). Pengaruh kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening di PT Tata Bara Utama Aceh. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 19(1), 243. <https://doi.org/10.35931/aq.v19i1.3911>
- Aziz, S., & Suswardji, E. (2020). Analisis optimalisasi kinerja karyawan melalui digitalisasi bisnis dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening pada Perusahaan Umum Percetakan Uang Republik Indonesia (Perum Peruri) Direktorat SDM dan Umum. *Eqien: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 23–28. <https://doi.org/10.34308/eqien.v7i2.132>
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Evaluasi kinerja SDM*. Refika Aditama.
- Maulani, K. A., & Ariyanti, R. (2025). *Analisa penerapan sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja (SMK3) pekerjaan erection steel structure pada proyek desain, suplai, dan pemasangan gardu induk 500/150 kV Ampel New–Boyolali* (Skripsi). Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- Mulyasa, E. (2019). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Mustofa, Y. A. (2022). *Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja SDM dengan digital workplace sebagai variabel intervening* (Skripsi). Universitas Islam Sultan Agung, Indonesia.
- Parida, V., Sjödin, D., & Reim, W. (2019). Reviewing literature on digitalization, business model innovation, and sustainable industry: Past achievements and future promises. *Sustainability*, 11(2), 391. <https://doi.org/10.3390/su11020391>
- Rahmamulyati, A., Handoko, Y., & Murtianingsih, M. (2025). Optimizing teacher performance through the implementation of progressive work culture and dynamic leadership styles. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi Asia*, 19(1), 104–117. <https://doi.org/10.32815/jibeka.v19i1.2167>
- Saepudaolah, D., & Margono, H. (2023). Analisis kompetensi, kompensasi, dan

- kedisiplinan terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating. *Jurnal Manajemen*, 4(2).
- Salsabilla, N. (2021). *Laporan pelaksanaan magang di PLN (Persero) Pusmanpro UPMK II Surabaya: Analisis tingkat kelelahan kerja pada pekerja PT PLN (Persero) Pusmanpro UPMK II Surabaya*. Universitas Airlangga.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Shidqi, M. F., Darmastuti, I., & Wicaksono, B. S. (2023). *Pengaruh digitalisasi sistem perusahaan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada PT Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah Semarang)*.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Suherman, E., Syafei, M. Y., & Narimawati, U. (2024). Pengaruh kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel pemediasi. *Jurnal Agregasi: Aksi Reformasi Government dalam Demokrasi*, 12(1), 20–36. <https://doi.org/10.34010/agregasi.v12i1.12585>
- Supriyadi, D., & Hendrawan Purnomo, D. (2024). Pengaruh digitalisasi terhadap kinerja karyawan koperasi: Survei pada koperasi anggota Puskhata Mitra PT USSI Pinbuk Prima Software. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(3), 527–540. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v15i3.4820>
- Tresnaningsih, E. (2023). Pengaruh sistem informasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dimediasi budaya organisasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantaeng. *Jurnal Manajemen*, 2(1).
- Wibowo. (2020). *Manajemen kinerja* (5th ed.). PT Rajagrafindo Persada.