

SKRIPSI

PENGARUH *HR DIGITAL* DAN KEPEMIMPINAN DIGITAL TERHADAP *AGILITY* KARYAWAN: PERAN PERSEPSI GENERASI SEBAGAI MODERASI PADA PERUSAHAAN DANNIS COLLECTION

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen**



Diajukan Oleh:

DAFFA ARUNG SAMUDRA

NPM : 22420013

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WIJAYA KUSUMA SURABAYA
2026**

LEMBAR PERSETUJUAN

SKRIPSI

PENGARUH *HR DIGITAL* DAN KEPEMIMPINAN DIGITAL
TERHADAP *AGILITY* KARYAWAN: PERAN PERSEPSI GENERASI
SEBAGAI MODERASI PADA PERUSAHAAN DANNIS COLLECTION

Diajukan Oleh

Daffa Arung Samudra

NPM: 22420013

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing Utama



Dr. Kristiningsih, SE., M.Si.

Anggota Dewan Penguji



Dr. Santirianingrum Soebandhi, SE., M.Com.



Atty Erdiana, SE. Mak

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh

gelar Sarjana Manajemen

Tanggal 23 Juli 2026



Dwi Indah Mustikorini, SE., MM.

Ketua Program Studi

LEMBAR PENGESAHAN

LEMBAR PENGESAHAN

SKRIPSI

**PENGARUH *HR DIGITAL* DAN KEPEMIMPINAN DIGITAL
TERHADAP *AGILITY* KARYAWAN; PERAN PERSEPSI GENERASI
SEBAGAI MODERASI PADA PERUSAHAAN DANNIS COLLECTION**

Diajukan oleh:
DAFFA ARUNG SAMUDRA
NPM: 22420013

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING


Dr. Kristiningsih, SE., M.Si Tanggal.....**7-7-2026**

KETUA PROGRAM STUDI


Dwi Indah Mustikorini, SE., MM Tanggal.....**23 Juli '26**

PERNYATAAN ORISINALITAS

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Nama : Daffa Arung Samudra
NPM : 22420013
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul "**PENGARUH *HR DIGITAL* DAN KEPEMIMPINAN DIGITAL TERHADAP *AGILITY* KARYAWAN: PERAN PERSEPSI GENERASI SEBAGAI MODERASI PADA PERUSAHAAN DANNIS COLLECTION**" bukan merupakan plagiasi atau hasil dari skripsi orang lain, dan benar-benar karya saya sendiri. Apabila pernyataan ini terbukti tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dipergunakan sebagaimana semestinya.

Surabaya, 08 - 082026

Yang membuat pernyataan



Daffa Arung Samudra
22420013

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarokatuh

Segala puji syukur peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT, sehingga atas rahmat-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “PENGARUH *HR DIGITAL* DAN KEPEMIMPINAN DIGITAL TERHADAP *AGILITY* KARYAWAN: PERAN PERSEPSI GENERASI SEBAGAI MODERASI PADA PERUSAHAAN DANNIS COLLECTION” untuk memenuhi syarat penyelesaian program pendidikan dan memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

Dalam skripsi ini, peneliti telah mendapat bantuan secara langsung maupun tidak langsung dan petunjuk atas arahan yang diberikan, serta motivasi dalam proses penyelesaian skripsi ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan kerendahan hati peneliti menyampaikan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. DR. Ir. Rr. Nugrahini Susantinah Wisnujati, M. Si selaku Rektor Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
2. Ibu Dra. Ec. Pratiwi Dwi Karjati, MM.,CRA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
3. Ibu Dwi Indah Mustikorini, SE, MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
4. Ibu Dr. Kristiningsih, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing, yang telah bersedia menyempatkan dan meluangkan waktu serta penuh kesabaran dalam membimbing dan memberikan pengarahan yang sangat berarti bagi peneliti.
5. Ibu Dewi Nuraini, S.E selaku Dosen Wali.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Kusuma Surabaya, terima kasih telah memberi ilmu dan kesabaran selama pengajaran yang sangat berharga.
7. Seluruh karyawan dan staf Dannis Collection yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membantu kelancaran peneliti dalam mengisi kuesioner.

8. Keluarga yang tercinta orang tua saya yaitu Ibu Kokom Komariah, kepada Kakak saya Della Mustika, Adinda Permata, Gerry Faisal, dan Aditya Sapta yang telah mendukung dan selalu memberikan motivasi sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Saudara tercinta sekaligus orang tua kedua saya, yaitu Uwa Asep dan Uwa Cici yang telah memberikan dukungan penuh kepada peneliti dan memberikan semangat dalam proses penyelesaian skripsi.
10. Kepada inisial AA, terima kasih telah menemani dari masa smp hingga terakhir bulan Juni kemarin, yang telah mengajarkan banyak hal dan cara bercerita, serta motivasi selama proses penyelesaian skripsi.
11. Kepada sahabat-sahabat saya Tadika mesra, Ramadhan, Rivaldo, Rafi, Maolina, Jessica, Patritia, yang selalu mendukung dan memberikan semangat selama penyelesaian skripsi.
12. Seluruh teman-teman manajemen F 2022 kelas malam yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu, terima kasih telah menjadi partner dan memberikan dukungan dalam segala pelajaran selama ini.

Semoga Allah SWT memberikan limpahan rahmat atas segala jasa dan kebaikan serta bantuan yang diberikan kepada peneliti. Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan dan banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan adanya kritik serta saran yang membangun untuk skripsi ini. Dengan begitu, peneliti berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca maupun untuk penelitian selanjutnya.

Surabaya, Juli 2026

Penulis

Daffa Arung Samudra

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *HR digital* dan kepemimpinan digital terhadap *agility* karyawan pada Dannis Collection, dengan persepsi generasi sebagai variabel moderasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional*. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada seluruh 60 karyawan Dannis Collection, menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus. Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan aplikasi *software* SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *HR Digital* dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *agility* karyawan. Persepsi generasi terbukti memoderasi pengaruh *HR Digital* secara negatif, namun memoderasi pengaruh kepemimpinan digital secara positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberagaman generasi dapat memperlemah efektivitas praktik *HR Digital*, tetapi justru memperkuat dampak kepemimpinan digital yang adaptif. Penelitian ini menyimpulkan pentingnya strategi kepemimpinan digital yang inklusif terhadap keberagaman generasi guna mengoptimalkan *agility* karyawan di lingkungan kerja yang terus bertransformasi secara digital.

Kata Kunci: *HR Digital*, Kepemimpinan Digital, *Agility* Karyawan, Persepsi generasi

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the influence of digital HR and digital leadership on employee agility at Dannis Collection, with generational perception as a moderating variable. This study employs a quantitative approach with a cross-sectional design. Data were collected through a questionnaire distributed to all 60 employees of Dannis Collection, using a saturation sampling technique, or census. Data analysis was conducted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the SmartPLS 4 software application. The results indicate that digital HR and leadership have a positive and significant effect on employee agility. Generational differences were found to negatively moderate the effect of digital HR but positively moderate the effect of digital leadership. These findings indicate that generational diversity can weaken the effectiveness of Digital HR practices but actually strengthens the impact of adaptive digital leadership. This study concludes that an inclusive digital leadership strategy that accounts for generational diversity is essential to optimize employee agility in a workplace undergoing continuous digital transformation.

Keywords: *HR Digital, Leadership Digital, Employee Agility, Generational Differences*

DAFTAR ISI

SKRIPSI.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	14
1.3. Tujuan Penelitian.....	15
1.4. Manfaat Penelitian.....	15
1.5. Sistematika Skripsi	17
BAB II	19
2.1. Landasan Teori.....	19
2.1.1. Dynamic Capabilities Theory.....	19
2.1.2. Technology Acceptance Model	21
2.1.3. Social Generational Theory.....	24
2.1.4. HR Digital.....	26
2.1.5. Kepemimpinan Digital.....	28
2.1.6. Agility Karyawan.....	30
2.1.7. Persepsi generasi.....	32
2.2. Penelitian Terdahulu.....	34
2.3. Pengembangan Hipotesis	39
2.3.1. Pengaruh HR Digital terhadap Agility Karyawan	39
2.3.2. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Agility karyawan.....	40
2.3.3. Persepsi generasi Memoderasi Pengaruh HR digital terhadap Agility Karyawan	41

2.3.4. Persepsi generasi Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Agility Karyawan.....	42
2.4. Kerangka Konseptual.....	44
.....	44
BAB III	45
3.1. Pendekatan Penelitian	45
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian	46
3.2.1. Populasi.....	46
3.2.2. Sampel	46
3.3. Identifikasi Variabel	47
3.3.1. Variabel Independen (X).....	47
3.3.2. Variabel Dependen (Y).....	47
3.3.3. Variabel Moderasi (Z)	48
3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	48
3.5. Jenis dan Sumber Data Penelitian	51
3.6. Prosedur Pengumpulan Data.....	52
3.7. Teknik Analisis Data.....	53
3.7.1. Statistik Deskriptif	53
3.7.2. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	54
3.7.3. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	56
3.7.4. Pengujian Efek Moderasi (H3 dan H4).....	57
BAB IV	58
4.1. Gambaran Objek Penelitian.....	58
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan Dannis Collection	58
4.2. Analisis Hasil Penelitian	59
4.2.1. Deskripsi Karakteristik Responden.....	59
4.2.2. Deskripsi Mengenai Variabel Penelitian	62
4.2.3 Uji <i>Crosstab</i> antar Kelompok Generasi dengan <i>Agility</i> Karyawan.....	67
4.3. Evaluasi Outer Model	70
4.3.1. <i>Convergent Validity</i>	70
4.3.2. <i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i>	72
4.3.3. <i>Discriminant Validity (Fornell Larcker & HTMT)</i>	73
4.3.4. <i>Internal Consistency (Composite Reliability)</i>	75
4.3.5. <i>Internal Consistency (Cronbach's Alpha)</i>	76
4.4. Evaluasi Inner Model.....	76
4.4.1. <i>Inner VIF (Variace inflated factor)</i>	76

4.4.2. Pengujian Hipotesis Langsung	77
4.4.3. Pengujian Hipotesis Moderasi	78
4.4.4. <i>F-Square</i>	80
4.4.5. <i>R-Square</i>	82
4.4.6. <i>Q-Square (Q²)</i>	82
4.5. Pembahasan	83
4.5.1. Pengaruh <i>HR Digital</i> terhadap <i>Agility</i> Karyawan	83
4.5.2. Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap <i>Agility</i> Karyawan	85
4.5.3. Persepsi generasi Memoderasi Pengaruh <i>HR Digital</i> terhadap <i>Agility</i> Karyawan	86
4.5.4. Persepsi generasi Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap <i>Agility</i> Karyawan	88
BAB V	90
5.1. Simpulan	90
5.2. Keterbatasan Penelitian	91
5.3. Saran	92
DAFTAR PUSTAKA	94
LAMPIRAN	101

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	34
Tabel 3. 1 Kriteria Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	54
Tabel 3. 2 Kriteria Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	56
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	59
Tabel 4. 2 Karakteristik Tahun Kelahiran dan Generasi	60
Tabel 4. 3 Karakteristik Usia Responden.....	60
Tabel 4. 4 Karakteristik Berdasarkan Bagian/Divisi	61
Tabel 4. 5 Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja.....	61
Tabel 4. 6 Hasil Responden HR Digital (X1).....	63
Tabel 4. 7 Hasil Responden Kepemimpinan Digital (X2)	64
Tabel 4. 8 Hasil Responden Agility Karyawan (Y)	65
Tabel 4. 9 Hasil Responden Persepsi generasi (Z)	66
Tabel 4. 10 Tahun kelahiran dan Generasi dengan Kategori Agility karyawan ...	67
Tabel 4. 11 Nilai Loading Factor	70
Tabel 4. 12 Nilai Average Variance Extracted (AVE).....	72
Tabel 4. 13 Discriminant Validity (Cross Loading).....	73
Tabel 4. 14 Hasil Uji Fornell-Larcker	74
Tabel 4. 15 Hasil Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	75
Tabel 4. 16 Hasil Uji Composite Reliability	75
Tabel 4. 17 Hasil Uji Cronbach's Alpha	76
Tabel 4. 18 Hasil Uji VIF	77
Tabel 4. 19 Path Coefficient.....	77
Tabel 4. 20 Hasil Uji Hipotesis Moderasi	78
Tabel 4. 21 F-Square Effect Size.....	80
Tabel 4. 22 Hasil Uji R-Square	82
Tabel 4. 23 Hasil Uji Q-Square (Q2).....	83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Penggunaan AI dari tahun ke tahun	2
Gambar 1. 2 10 Sektor Usaha dengan jumlah industri mikro dan kecil terbanyak di Indonesia	4
Gambar 1. 3 Motivasi Antar Generasi	9
Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual	44
Gambar 4. 1 Uji Loading Factor	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner.....	101
Lampiran 2. Form Responden.....	105
Lampiran 3. Analisis Deskriptif.....	127
Lampiran 4. PLS Algorythm.....	137
Lampiran 5. PLS Bootstrap.....	140