

**PENGARUH PERUBAHAN DIGITALISASI DAN PERUBAHAN PROSES
BISNIS TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA DENGAN
LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI VARIABLE MEDIASI
(STUDI PADA PEGAWAI DI PT PLN (PERSERO))**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen



2024

Disusun oleh:

Mahendra Andriarso

20402300049

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG**

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENGARUH PERUBAHAN DIGITALISASI DAN PERUBAHAN PROSES BISNIS
TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA DENGAN
LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI VARIABLE MEDIASI
(STUDI PADA PEGAWAI DI PT PLN (PERSERO))**

Disusun Oleh:

Mahendra Andriarso

20402300049

Telah disetujui pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang
panitia ujian usulan penelitian



Tesis

Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, November 2024

Pembimbing

Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si

NIK : 210492029

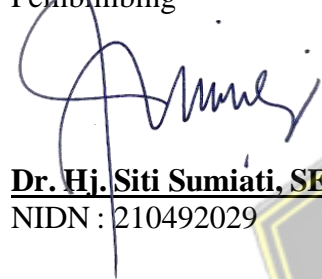
**PENGARUH PERUBAHAN DIGITALISASI DAN PERUBAHAN PROSES BISNIS
TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA DENGAN
LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI VARIABLE MEDIASI
(STUDI PADA PEGAWAI DI PT PLN (PERSERO))**

**Disusun oleh:
Mahendra Andriarso
NIM: 20402300049**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal 16 November 2024

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si
NIDN : 210492029

Penguji I



Prof. Dr. Ken Sudarti, SE., M.Si
NIDN : 210491023

Penguji II



Dr. Drs. H. Marno Nugroho, MM
NIDN : 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen
Tanggal November 2024

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si
NIDN : 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mahendra Andriarso
NIM 20402300049

Menyatakan bahwa tesis dengan judul:

“Pengaruh Perubahan Digitalisasi Dan Perubahan Proses Bisnis Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variable Mediasi (Studi Pada Pegawai di PT PLN (PERSERO))”, adalah hasil karya saya sendiri. Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Saya bersedia menarik tesis yang saya ajukan, apabila terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain yang saya akui seolah-olah tulisan saya sendiri. Saya juga bersedia bila gelar dan ijazah yang diberikan oleh universitas dibatalkan.

Semarang, November 2024
Yang memberi pernyataan,



Mahendra Andriarso

ABSTRACT

The 4.0 Industrial Revolution has triggered significant transformations in various aspects of life, especially in the electrical industry. This study aims to evaluate the impact of digitalization and changes in business operations on employee motivation and performance, with the work environment serving as a mediating factor. The investigation was conducted among employees of PT PLN (Persero) using a quantitative methodology with a Structural Equation Modeling approach. (SEM-PLS). Data were collected from 101 respondents selected through purposive sampling.

The results of this study indicate that the research aims to examine the impact of digital changes and modifications in business processes on employee motivation and performance, with the work environment acting as a mediating variable, specifically focusing on PT PLN employees. (Persero). The research methodology adopts a quantitative approach, utilizing Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) techniques for data analysis. (< 0.05), while changes in business processes (X_2) do not have a significant effect on work motivation (P-Values = $0.117 > 0.05$). The research results show that changes in digitalization (X_1) have a significant impact on work motivation (Y) with a recorded P-Value of $0.000 (0.05)$. Additionally, it was found that the indirect effects of digitalization and business process changes through the work environment do not significantly impact work motivation. Conversely, the analysis reveals that changes in digitalization have a significant effect on performance (Z) mediated by the work environment (P-Value = $0.031 < 0.05$). Furthermore, it is established that work motivation (Y) significantly affects performance (Z) (P-Value = $0.000 < 0.05$). These results provide strategic insights for the management of PT PLN (Persero) in enhancing employee performance through the optimization of digitization and work motivation.

This research provides practical recommendations for the management of PT PLN (Persero) to incorporate digitalization and modern business processes into their performance improvement strategies, while also fostering a supportive work environment for employees. Thus, this research advocates for sustainable digital transformation within the organization to achieve greater competitiveness in the digital era.

Keyword: Digitalization, Business Processes, Work Motivation, Employee Performance, Work Environment, Mediation, PT PLN (Persero), SEM-PLS, Operational Efficiency, Digital Transformation

ABSTRAK

Revolusi Industri 4.0 telah memicu transformasi signifikan di berbagai aspek kehidupan, terutama di industri listrik. Penelitian ini berupaya mengevaluasi dampak digitalisasi dan perubahan dalam operasi bisnis terhadap motivasi dan kinerja karyawan, dengan lingkungan kerja berfungsi sebagai faktor penengah. Investigasi dilakukan di kalangan karyawan PT PLN (Persero) dengan menggunakan metodologi kuantitatif yang menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM-PLS). Data dikumpulkan dari 101 responden yang dipilih melalui sampling purposiv

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk memeriksa dampak perubahan digital dan modifikasi dalam proses bisnis terhadap motivasi dan kinerja karyawan, dengan lingkungan kerja bertindak sebagai variabel mediasi, khususnya berfokus pada karyawan PT PLN (Persero). Metodologi penelitian mengadopsi pendekatan kuantitatif, memanfaatkan teknik Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk analisis data. < 0.05), while changes in business processes (X2) idak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (P-Values = 0.117 $>$ Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan digitalisasi (X1) memberikan pengaruh signifikan pada motivasi kerja (Y) dengan P-Nilai tercatat di 0,000 (0,05). Selain itu, ditemukan bahwa efek tidak langsung dari perubahan digitalisasi dan proses bisnis melalui lingkungan kerja tidak berdampak signifikan pada motivasi kerja. Sebaliknya, analisis mengungkapkan bahwa perubahan digitalisasi memiliki efek penting pada kinerja (Z) yang dimediasi oleh lingkungan kerja (P-Nilai = 0,031 $<$ 0,05). Selain itu, ditetapkan bahwa motivasi kerja (Y) secara signifikan mempengaruhi kinerja (Z) (P-Nilai = 0,000 $<$ 0,05). Hasil ini memberikan wawasan strategis bagi manajemen PT PLN (Persero) dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui optimalisasi digitalisasi dan motivasi kerja.

Penelitian ini memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen PT PLN (Persero) untuk memasukkan digitalisasi dan proses bisnis modern ke dalam strategi peningkatan kinerja mereka, sekaligus membina lingkungan kerja yang mendukung bagi karyawan. Dengan demikian, penelitian ini menganjurkan transformasi digital yang berkelanjutan dalam organisasi untuk mencapai daya saing yang lebih besar di era digital.

Kata kunci: Digitalisasi, Proses Bisnis, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Lingkungan Kerja, Mediasi, PT PLN (Persero), SEM-PLS, Efisiensi Operasional, Transformasi Digital

KATA PENGANTAR

Segala puji kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia Nya kepada saya sehingga saya dapat menyelesaikan tesis dengan judul “PENGARUH PERUBAHAN DIGITALISASI DAN PERUBAHAN PROSES BISNIS TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA DENGAN LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI VARIABLE MEDIASI (STUDI PADA PEGAWAI DI PT PLN (PERSERO))”.

Penulisan tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung (UNISULLA) Semarang. Penyusunan tesis ini jauh dari kata sempurna, tanpa adanya bantuan, bimbingan, dan masukan dari berbagai pihak tidak mungkin tesis ini dapat selesai dengan baik. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini saya ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

- 1) Dekan Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- 2) Prof. Dr. Ibnu Hajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang
- 3) Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan pikiran untuk membantu penulis dalam menyusun tesis.
- 4) Istri saya Arum Nur Wijayanti dan Anak-anak saya yang selalu sabar dan selalu memberikan doa, dukungan serta semangat untuk menyelesaikan tesis ini dengan baik.
- 5) Orang tua saya yaitu Bapak Sedarso dan (Alm.) Ibu Muzajjanah beserta kedua kakak saya yang selalu memberikan doa, dukungan dan semangat.
- 6) Teman-teman satu angkatan Magister Manajemen kelas 78B
- 7) Rekan-rekan di kantor PLN Pusat dan PLN Unit.
- 8) Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan

Semoga Allah SWT membalas kebaikan semua pihak yang membantu, dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca pada umumnya dan akademik dalam pengembangan ilmu.

Semarang, November 2024

Penulis


Mahendra Andriarso

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	ii
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1. Digitalisasi.....	8
2.2. Proses Bisnis	15
2.3. Lingkungan Kerja.....	17
2.4. Motivasi Kerja.....	20
2.5. Kinerja.....	23
2.6. Hipotesis Penelitian.....	26
BAB III METODE PENELITIAN	33
3.1. Jenis Penelitian.....	33
3.2. Teknik Sampling.....	33
3.3. Sumber dan Jenis Data	34
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	35
3.5. Variabel dan Indikator.....	35
3.6. Teknik Analisis.....	37
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	40
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian	40
4.2. Hasil Penelitian	42
4.3. Pembahasan.....	64
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	71
5.1. Kesimpulan	71
5.2. Saran.....	72
DAFTAR PUSTAKA	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Gambar Hipotesa Penelitian.....	32
Gambar 4.1 Logo PLN.....	42



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional dan Variable.....	35
Tabel 4.1 Bidang Kerja.....	43
Tabel 4.2 Jenis Kelamin.....	44
Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir.....	44
Tabel 4.4 Usia.....	45
Tabel 4.5 Outer Loading.....	46
Tabel 4.6 Outer Weight.....	48
Tabel 4.7 Reliabilitas Konstruk.....	50
Tabel 4.8 Average Variance Extracted AVE.....	52
Tabel 4.9 Cross Loading.....	53
Tabel 4.10 HTMT.....	54
Tabel 4.11 Outer VIF Values.....	55
Tabel 4.12 R-Square.....	57
Tabel 4.13 F-Square.....	58
Tabel 4.14 Fit Model.....	59
Tabel 4.15 Inner VIF Values.....	59
Tabel 4.16 Indirect Effect.....	60
Tabel 4.17 Total Effect.....	62
Tabel 4.18 Path Coefficient.....	64
Tabel 4.19 Mean, STDEV, T-Values-P-Values.....	65

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Permulaan Revolusi Industri 4.0 telah membawa transformasi mendalam di berbagai dimensi kehidupan sehari-hari, dengan dampak yang sangat menonjol diamati dalam ranah praktik dan operasi bisnis yang dinamis dan terus berkembang. Kemajuan yang cepat dan luar biasa di bidang teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah secara signifikan memotivasi organisasi untuk dengan sepenuh hati mengadopsi strategi baru yang menekankan adaptasi terhadap perubahan keadaan dan mengejar pendekatan inovatif dalam kerangka operasional mereka. Integrasi mulus dari teknologi digital mutakhir, termasuk tetapi tidak terbatas pada otomatisasi, kecerdasan buatan (AI), dan jaringan Internet of Things (IoT) yang luas, telah muncul sebagai kebutuhan penting untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan keunggulan kompetitif secara keseluruhan bisnis yang menavigasi lanskap baru ini.

Di sektor kelistrikan, TIK sangat penting di berbagai aspek, termasuk generasi, transmisi, distribusi, dan dukungan pelanggan. Digitalisasi proses bisnis dapat meningkatkan akurasi data, mempercepat pengambilan keputusan, dan meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan.

PLN, yang diakui sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), sepenuhnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia yang terhormat, dan kepemilikan ini menandakan bahwa setiap peralatan milik PLN, terlepas dari apakah itu aktif digunakan pada saat ini atau telah dipindahkan ke lokasi yang berbeda, pada dasarnya dianggap sebagai milik negara yang membutuhkan perlindungan yang rajin dan waspada. Akibatnya, menjadi sangat jelas dan dapat dimengerti bahwa setiap insiden yang mengakibatkan hilangnya aset PLN diterjemahkan langsung ke dalam hilangnya properti yang dimiliki oleh negara itu sendiri.

PT PLN (Persero), yang beroperasi sebagai entitas milik pemerintah yang bertanggung jawab atas penyediaan layanan listrik kepada masyarakat, memiliki tanggung jawab yang signifikan dalam mengelola berbagai asetnya dengan cara yang efektif dan efisien, memastikan bahwa semua sumber daya dimanfaatkan secara maksimal. Di antara beragam aset yang

termasuk dalam yurisdiksinya, ada kategori yang dikenal sebagai pembongkaran bekas, yang mengacu pada barang-barang yang tidak lagi beroperasi dan akibatnya memerlukan prosedur yang tepat untuk pembuangannya agar mematuhi peraturan dan mempertahankan standar lingkungan.

Pengelolaan barang yang dibongkar di PT PLN (Persero) saat ini menghadapi berbagai tantangan, antara lain: 1) Pencatatan yang tidak akurat, di mana dokumentasi barang yang dibongkar seringkali tidak lengkap atau salah, mengakibatkan data yang ketinggalan zaman dan tidak dapat diandalkan. Situasi ini dapat mengakibatkan potensi hilangnya persediaan, penyalahgunaan, dan penggunaan ruang gudang yang tidak efisien. 2) Proses yang manual dan memakan waktu yakni proses pengelolaan barang eks bongkar masih banyak yang dilakukan secara manual, sehingga memakan waktu dan tidak efisien. Hal ini dapat menghambat proses penghapusan barang dan berakibat pada penumpukan barang di gudang. 3) Transparansi dan akuntabilitas yang tidak memadai, di mana kurangnya kejelasan dan tanggung jawab dalam mengelola barang yang dibongkar dapat menumbuhkan peluang korupsi dan penyalahgunaan sumber daya.

Masalah dalam pengelolaan barang yang diturunkan di PT PLN (Persero) dapat menyebabkan hasil negatif, seperti: 1) Kemunduran keuangan bagi pemerintah, di mana kerugian dan penyalahgunaan barang yang diturunkan dapat mengakibatkan dampak keuangan yang cukup besar bagi perusahaan dan negara, pada akhirnya menciptakan efek riak yang dapat membebani sumber daya publik dan merusak stabilitas fiskal. 2) Ketidakefektifan operasional, di mana akumulasi barang di gudang dapat menyebabkan inefisiensi operasional dan ruang terbuang, selanjutnya menyebabkan keterlambatan dalam logistik dan peningkatan overhead biaya yang bisa dihindari dengan proses yang lebih efisien. 3) Merugikan reputasi perusahaan, karena tidak adanya transparansi dan akuntabilitas dalam penanganan barang yang dibongkar, yang dapat merusak citra perusahaan dan mengikis kepercayaan publik, sehingga menciptakan tantangan jangka panjang dalam hubungan pemangku kepentingan dan kredibilitas merek yang mungkin membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk dibangun kembali.

Permasalahan dalam pengelolaan barang eks bongkar di PT PLN (Persero) membutuhkan solusi yang lebih efektif dan efisien. Mengadopsi perubahan dalam proses bisnis dan merangkul digitalisasi adalah langkah

strategis untuk menyelesaikan masalah ini. Pelaksanaan perubahan proses bisnis dan integrasi teknologi digital dalam pengelolaan barang yang diturunkan di PT PLN (Persero) diharapkan dapat menghasilkan beberapa keuntungan, seperti: meningkatkan ketepatan pencatatan barang yang diturunkan, mengurangi kemungkinan kehilangan dan penyalahgunaan, memaksimalkan pemanfaatan ruang gudang, meningkatkan efisiensi operasional dan mencapai pengurangan biaya, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.

Motivasi kerja tidak dapat disangkal sebagai faktor signifikan dan berpengaruh yang sangat berdampak pada tingkat kinerja karyawan di berbagai sektor dan industri. Karyawan yang secara konsisten menunjukkan tingkat motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan semangat yang meningkat untuk tanggung jawab mereka, yang akibatnya mengarah pada peningkatan produktivitas dan efektivitas dalam peran masing-masing. Pentingnya motivasi tidak dapat dilebih-lebihkan bagi karyawan, karena berfungsi sebagai elemen penting dalam menentukan kepuasan kerja sementara juga memainkan peran penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Untuk mencapai dan mewujudkan tujuan organisasi ini secara efektif, penting bagi karyawan untuk memiliki motivasi yang kuat yang mendorong mereka untuk meningkatkan upaya kerja dan komitmen mereka terhadap tugas mereka. Mengakui peran penting yang dimainkan karyawan dalam organisasi, menjadi penting bagi mereka untuk memusatkan upaya dan perhatian mereka pada tugas-tugas mereka untuk memastikan bahwa tujuan menyeluruh organisasi berhasil dipenuhi dan dipenuhi. Ketika karyawan mempertahankan tingkat motivasi kerja yang tinggi, mereka lebih cenderung mengerahkan upaya dan dedikasi yang signifikan dalam memenuhi tanggung jawab dan tugas mereka di tempat kerja. Di sisi lain, ketika motivasi kerja sangat rendah, karyawan mungkin mendapati diri mereka tidak memiliki dorongan yang diperlukan untuk terlibat dalam pekerjaan mereka, menjadi mudah putus asa, dan akhirnya menghadapi tantangan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan secara efisien.

Motivasi kerja, yang dapat didefinisikan sebagai keinginan intrinsik untuk mendedikasikan upaya substansif untuk mencapai tujuan menyeluruh yang ditetapkan oleh organisasi, sangat dipengaruhi oleh sejauh mana upaya ini mampu memuaskan kebutuhan dan aspirasi pribadi individu. Kebutuhan intrinsik akan motivasi ini biasanya muncul dalam situasi di mana ada kesenjangan atau perbedaan yang nyata antara apa yang telah dicapai dan

apa yang awalnya diantisipasi atau diharapkan sebagai hasilnya. Motivasi karyawan tidak dapat disangkal merupakan faktor penting yang secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Kepentingan ini berasal dari fakta bahwa motivasi dapat diturunkan dari banyak sumber, yang mungkin termasuk pemimpin inspirasional, kolega yang mendukung, atau bahkan impuls dan dorongan bawaan yang berada di dalam individu itu sendiri. Motivasi dapat dilihat sebagai kekuatan mental yang kuat yang mendorong individu menuju realisasi aspirasi pribadi mereka dan pemenuhan tujuan spesifik yang ingin mereka capai. Selain itu, kinerja karyawan dibentuk dan dipengaruhi oleh beragam faktor, yang mencakup unsur-unsur seperti remunerasi, tingkat motivasi yang dialami, dan kepuasan keseluruhan yang diperoleh dari peran pekerjaan mereka (Fadhil & Mayowan, 2018).

Meningkatkan motivasi karyawan merupakan investasi penting bagi PT PLN (Persero) untuk memenuhi tujuan strategisnya. Dengan karyawan yang termotivasi dan berkinerja tinggi, PLN dapat memberikan layanan yang luar biasa kepada pelanggannya dan memainkan peran penting dalam pembangunan nasional. PT PLN (Persero) harus konsisten menilai dan menyempurnakan programnya untuk meningkatkan motivasi karyawan. Dengan memahami elemen-elemen yang mempengaruhi motivasi kerja, PLN dapat menumbuhkan suasana kerja yang kondusif dan mendukung yang menginspirasi karyawan untuk mencapai potensi tertinggi mereka.

Lingkungan kerja yang positif dan menggembirakan dapat meningkatkan motivasi karyawan. Seperti dicatat oleh Shindaye et al. (2011), lingkungan kerja secara inheren mempengaruhi individu dan secara signifikan berdampak pada tindakan mereka. Kondisi fisik tempat kerja sangat mempengaruhi tingkat moral karyawan. Untuk mencapai produktivitas yang optimal, organisasi harus memastikan bahwa lingkungan kerja fisik kondusif untuk dukungan karyawan (Leblebici, 2012). Hasil penelitian oleh Prakoso et al. (2014) menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja, menunjukkan bahwa suasana kerja yang menyenangkan dapat menginspirasi karyawan untuk berkinerja lebih baik, sehingga meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

PT PLN (Persero), sebagai perusahaan penyedia layanan energi listrik di Indonesia terus melakukan transformasi untuk meningkatkan kualitas layanannya. Aspek kunci dari transformasi ini melibatkan adopsi proses

bisnis baru dan integrasi teknologi digital. Inisiatif transformasi ini berfokus pada merevisi proses bisnis dan merangkul digitalisasi.

Pelaksanaan dan realisasi perubahan dalam proses bisnis terdiri dari serangkaian tindakan yang terorganisir dengan cermat dan metodis yang dirancang untuk mengubah dan mengubah kerangka operasional dan fungsi organisasi. Tujuan utama di balik perubahan ini adalah untuk meningkatkan dan meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan tingkat produktivitas organisasi secara signifikan dan terukur.

Mencapai keunggulan kompetitif melibatkan peningkatan kinerja proses bisnis saat ini dalam organisasi. Dengan mengoptimalkan efektivitas dan efisiensi proses ini, biaya operasional dapat diminimalkan sekaligus memberikan nilai kepada pelanggan, memastikan kelangsungan hidup perusahaan yang berkelanjutan. Proses bisnis berfungsi sebagai kerangka kerja untuk penataan kegiatan dan meningkatkan pemahaman hubungan antara berbagai kegiatan (Weske, 2007).

Digitalisasi, sebagaimana dijelaskan oleh Westerman (2011), memerlukan pemanfaatan teknologi untuk sangat meningkatkan kemampuan atau efisiensi fungsi eksekutif perusahaan. Tujuan utama digitalisasi adalah untuk membentuk kembali kerja internal perusahaan, proposisi nilainya, dan interaksinya dengan pelanggan. Manfaat utama digitalisasi bagi organisasi terletak pada pengelolaan proses yang rumit. Organisasi ini merangkul berbagai teknologi canggih yang beroperasi secara real-time dan mempekerjakan individu dengan beragam keahlian yang dipandang mahir dalam mengikuti kemajuan pesat dalam digitalisasi (Lichtblau et al., 2015).

Dampak penerapan perubahan dalam operasi bisnis dan transformasi digital terhadap motivasi karyawan di PT PLN (Persero). Pelaksanaan modifikasi bisnis dan proses digital di PT PLN (Persero) dapat menghasilkan efek menguntungkan dan merugikan pada motivasi karyawan di tempat kerja. Beberapa hasil yang menguntungkan termasuk meningkatkan rasa akuntabilitas, meningkatkan kepercayaan diri, memelihara rasa bangga, dan memperluas peluang untuk pertumbuhan pribadi.

Hasil pengujian empiris dari Utama et al. (2020) menunjukkan bahwa adopsi digitalisasi secara signifikan meningkatkan motivasi kerja di Pusat Medis Jakarta. Efek menguntungkan ini menunjukkan bahwa digitalisasi dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan menyediakan akses ke

informasi penting dan sumber daya kerja, sementara juga mempromosikan rasa pencapaian dalam penyelesaian tugas.

Berdasarkan dari beragam tantangan yang dihadapi di lapangan, hal ini mendorong para peneliti untuk melanjutkan studi tambahan dengan judul: Dampak Transformasi Proses Bisnis dan Digitalisasi terhadap Motivasi dan Kinerja Kerja, dengan Lingkungan Kerja berfungsi sebagai Variabel Mediasi (Studi tentang Karyawan di PT PLN (Persero)).

1.2. Rumusan Masalah

Perumusan masalah dari latar belakang yang sudah diuraikan diantaranya:

- a. Bagaimana pengaruh antara perubahan digitalisasi terhadap motivasi kerja?
- b. Bagaimana pengaruh antara perubahan proses bisnis terhadap motivasi kerja?
- c. Bagaimana pengaruh perubahan digitalisasi terhadap motivasi kerja secara tidak langsung melalui lingkungan kerja?
- d. Bagaimana pengaruh perubahan proses bisnis berpengaruh terhadap motivasi kerja secara tidak langsung melalui lingkungan kerja?
- e. Bagaimana pengaruh antara perubahan digitalisasi terhadap kinerja?
- f. Bagaimana pengaruh antara perubahan proses bisnis terhadap kinerja?
- g. Bagaimana pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian berdasarkan identifikasi masalah dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui pengaruh antara perubahan digitalisasi terhadap motivasi kerja
- b. Untuk mengetahui pengaruh antara perubahan proses bisnis terhadap motivasi kerja
- c. Untuk mengetahui pengaruh perubahan digitalisasi terhadap motivasi kerja secara tidak langsung melalui lingkungan kerja
- d. Untuk mengetahui pengaruh perubahan proses bisnis berpengaruh terhadap motivasi kerja secara tidak langsung melalui lingkungan kerja?
- e. Untuk mengetahui pengaruh antara perubahan digitalisasi terhadap kinerja
- f. Untuk mengetahui pengaruh antara perubahan proses bisnis terhadap kinerja

- g. Untuk mengetahui pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian untuk:

- a. Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan ilmu, memperluas pengetahuan serta dapat menjadi referensi untuk melakukan penelitian selanjutnya.

- b. Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada instansi mengenai pengaruh perubahan cara kerja yang lebih sistematis dan terdigitalisasi terhadap motivasi kerja, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Digitalisasi

2.1.1. Pengertian Digitalisasi

Kemajuan teknologi semakin diakui sebagai tren signifikan yang memiliki kemampuan untuk secara mendasar mengubah lanskap pekerjaan dengan cara yang sebelumnya tidak terbayangkan. Evolusi revolusi digital yang sedang berlangsung jelas ditandai dengan laju perubahan teknologi yang sangat cepat dalam perekonomian, seperti yang disorot oleh (Eurofound, 2018). Terminologi yang digunakan untuk mengartikulasikan praktik-praktik yang terkait dengan teknologi digital ini beragam dan bervariasi, menggabungkan ekspresi seperti komputerisasi, robotisasi, kecerdasan buatan, dan otomatisasi, yang masing-masing membawa implikasi dan signifikansi uniknya sendiri. Setiap elemen ini pada dasarnya bergantung pada teknologi digital yang sering bertemu dan berinteraksi untuk menciptakan atau secara signifikan meningkatkan metodologi kerja inovatif yang dapat merevolusi tempat kerja. Proses awal memberikan layanan atau memproduksi produk mengalami transformasi mendalam, diubah menjadi informasi digital yang kemudian dapat dimanfaatkan untuk menyempurnakan dan meningkatkan pola kerja yang ada di berbagai sektor. Secara keseluruhan, dampak potensial dari kemajuan ini cukup besar dan telah dikonfirmasi untuk memicu perubahan signifikan dalam pola kerja baru, terutama dalam konteks industrialisasi yang lebih luas, seperti yang dibahas dalam (Manyika et al., 2017).

Ada pernyataan bahwa teknologi digital yang muncul dapat memberikan keuntungan. Organisasi untuk Kerjasama Ekonomi dan Pembangunan (OECD) menunjukkan bahwa teknologi baru ini menghadirkan kemungkinan luar biasa, termasuk peningkatan penciptaan lapangan kerja, jalan pendapatan baru, mitigasi kekurangan keterampilan, dan peningkatan otonomi dan fleksibilitas bagi karyawan mengenai kapan, di mana, berapa banyak, dan untuk siapa mereka bekerja (OECD, 2017, 2018). Digitalisasi menghasilkan efek positif dan negatif. Misalnya, gangguan yang disebabkan oleh digitalisasi akan menantang kebijakan perusahaan yang sudah mapan. Dalam konteks ini, penting untuk menyadari bahwa banyak analisis yang ada berkontribusi pada wacana mengenai implikasi digitalisasi pada masa depan pekerjaan, yang cenderung teknokratis dan prediktif. Dalam istilah yang lebih sederhana, sebuah model dirancang di

mana aspek pekerjaan dapat digantikan oleh teknologi digital, dengan asumsi bahwa sifat pekerjaan akan dipengaruhi oleh digitalisasi (Fleming 2018).

Berdasarkan hasil penelitian dilakukan oleh Adam Ziber Putra (2023), transformasi digital sistem perusahaan telah menunjukkan pengaruh penting pada berbagai aspek motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan. Digitalisasi secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, terutama ketika sistem digital menawarkan kenyamanan, efisiensi, dan transparansi di tempat kerja. Selain itu, digitalisasi secara positif mempengaruhi motivasi karyawan, menumbuhkan lingkungan yang kondusif bagi produktivitas melalui otomatisasi proses dan pengurangan hambatan manual. Proses digitalisasi mempercepat alur kerja, mengurangi kesalahan manusia, dan memfasilitasi pelaporan yang lebih cepat, sehingga meningkatkan pengalaman kerja sehari-hari secara keseluruhan.

Penelitian ini juga menekankan pentingnya adopsi digital sebagai elemen moderasi yang mempengaruhi hubungan antara digitalisasi dan kinerja individu. Ketika adopsi dikelola secara efektif, digitalisasi sistem dapat dimaksimalkan untuk memberikan dampak yang lebih besar pada motivasi kerja dan kepuasan kerja. Merangkul teknologi memerlukan pelatihan yang memadai dan pendekatan fleksibel yang memperhitungkan kebutuhan karyawan, memastikan mereka dapat memanfaatkan teknologi sepenuhnya. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi yang berkomitmen untuk mengembangkan infrastruktur digital sambil menawarkan dukungan kepada karyawan selama transisi digital cenderung secara signifikan meningkatkan efisiensi dan keterlibatan tenaga kerja mereka.

Menurut Brennen & Kreiss (2016), Munculnya digitalisasi didorong oleh perluasan aksesibilitas informasi digital, difasilitasi oleh kemajuan dalam pembuatan, transfer, penyimpanan, dan analisis data digital, yang memiliki kapasitas untuk mengatur, membentuk, dan berdampak pada dunia modern. Sebaliknya, Westerman et al. (2014) mendefinisikan digitalisasi sebagai penerapan teknologi digital untuk mengubah proses bisnis, meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan di pasar.

Adapun pendapat lain, Siregar (2019:6) menyatakan bahwa digitalisasi melibatkan transformasi entitas dari keadaan fisik dan analog asli mereka

menjadi format virtual dan digital. Menurut Sukmana dalam Erwin (2020) juga menggambarkan digitalisasi sebagai transisi media dari cetak, audio, dan video ke format digital. Tujuan digitalisasi adalah untuk membangun arsip dokumen digital. Proses ini mengharuskan penggunaan alat-alat seperti komputer, pemindai, operator sumber media, dan perangkat lunak pelengkap.

Don Tapscott (dalam Hadion, 2020) menemukan dua belas karakteristik penting dari ekonomi digital:

1. *Knowledge*

Pengetahuan adalah aset paling vital yang harus dimiliki organisasi dalam ekonomi digital. Pencapaian atau kekurangan suatu organisasi dalam memenuhi tujuannya dipengaruhi oleh atribut kognitif tenaga kerjanya, karena pengetahuan berada di dalam pikiran manusia. Selama penciptaan produk dan layanan, nilai perusahaan berasal dari pengetahuan bersama ini. Selain itu, kemajuan teknologi telah memfasilitasi munculnya berbagai produk kecerdasan buatan yang dapat meningkatkan kemampuan intelektual pemimpin perusahaan dan karyawan (*knowledge leverage*).

2. *Digitization*

Proses digitalisasi memerlukan transformasi informasi dari berbagai format menjadi digit biner, direpresentasikan sebagai "0" dan "1". Ini sangat relevan dalam transaksi komersial yang menggabungkan teknologi dan informasi digital. Pelanggan digital terlibat dengan perangkat digital untuk melakukan transaksi dengan perusahaan yang menawarkan produk dan layanan dalam format digital.

3. *Virtualization*

Komoditas fisik nyata untuk dikonversi dan ditata ulang sebagai produk digital yang dapat diakses dan digunakan oleh konsumen di seluruh dunia. Proses transformatif ini difasilitasi oleh kerangka kerja digital canggih yang telah dikembangkan dengan cermat melalui terjemahan strategis dan representasi aset intelektual berharga ke dalam format yang sesuai untuk pasar digital.

4. *Molecularization*

Molekularisasi adalah sistem yang memungkinkan organisasi untuk dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terus

berkembang di lingkungan mereka. Dalam ekonomi digital, organisasi skala besar konvensional berkembang menjadi entitas yang gesit dan ringan, sementara organisasi M-form (organisasi multidivisi) berubah menjadi organisasi berbentuk E atau struktur ekosistem yang adaptif terhadap lingkungan.

5. *Internetworking*

Memanfaatkan Internet untuk menjalin hubungan yang akan membantu membangun jaringan ekonomi. Perusahaan terkait perlu menyelaraskan operasi inti mereka dan berkolaborasi dengan organisasi lain untuk meningkatkan pelaksanaan inisiatif dukungan.

6. *Disintermediation*

Lanskap ekonomi digital dicirikan oleh aspek signifikan tambahan yang tidak dapat diabaikan: ada tren yang terlihat yang menunjukkan pengurangan bertahap dalam pertumbuhan perantara, yang secara tradisional berfungsi sebagai broker yang memfasilitasi transaksi antara penyedia yang menawarkan barang atau jasa dan pembeli yang ingin mendapatkannya. Sebagai hasil dari kemajuan teknologi dan perubahan perilaku konsumen, transaksi sekarang dapat dilakukan secara langsung antar individu, sehingga secara efektif menghilangkan kebutuhan bagi perantara ini yang pernah memainkan peran penting dalam proses transaksional.

7. *Convergence*

Kemampuan dan tingkat kualitas luar biasa yang ditunjukkan perusahaan di persimpangan penting di mana tiga sektor komputasi, komunikasi, dan industri konten bertemu, tidak diragukan lagi memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan dan kinerjanya secara keseluruhan dalam pasar online yang sangat kompetitif yang menjadi ciri ekonomi digital saat ini. Sektor komputasi, yang terutama berputar di sekitar fungsionalitas komputer yang rumit, berfungsi sebagai hub pusat untuk pemrosesan sejumlah besar data dan informasi yang mutlak penting untuk secara efektif melaksanakan berbagai transaksi bisnis dan operasi yang mendorong perusahaan maju. Sementara itu, infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi berfungsi sebagai saluran vital, memungkinkan transmisi data dan informasi yang mulus dari satu titik ke titik lain, sehingga memantapkan dirinya sebagai produk yang paling signifikan dan sangat diperlukan dalam sektor

komunikasi ekspansif yang memfasilitasi konektivitas modern. Terakhir, sektor konten muncul sebagai arena di mana persaingan sejati memanifestasikan dirinya, karena mencakup beragam layanan dan penawaran yang beragam perusahaan berusaha untuk menyediakan ke pasar dalam ranah digital yang terus berkembang, menyoroti sifat dinamis dari permintaan dan preferensi konsumen .

8. *Innovation*

Mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lanskap bisnis online yang terus berkembang terbukti menjadi tugas yang sulit, terutama karena fakta bahwa sifat langsung dari berbagai perusahaan di ranah digital memungkinkan mereka untuk dengan mudah mereplikasi dan meniru pendekatan dan metodologi strategis satu sama lain. Sebagai konsekuensi langsung dari fenomena ini, organisasi dipaksa untuk mendedikasikan diri mereka untuk mengejar inovasi yang berkelanjutan dan cepat tanpa henti, yang penting untuk memastikan bahwa mereka dapat tetap relevan dan layak dalam lingkungan pasar yang semakin kompetitif. Kekuatan pendorong mendasar yang mendorong inovasi ekonomi maju berakar pada alam kreativitas, proses inovasi itu sendiri, dan kekuatan luar biasa yang berada dalam imajinasi manusia yang tak terbatas.

9. *Prosumption*

Batasan antara konsumen dan produsen, setelah jelas, sekarang semakin memudar dalam ekonomi digital. Sebagian besar konsumen teknologi informasi dapat dengan mudah beralih ke produsen yang siap menawarkan produk dan layanan mereka ke sektor bisnis dan publik.

10. *Immediacy*

Di dunia maya yang luas dan terus berkembang, konsumen menemukan diri mereka dihadapkan dengan banyak perusahaan yang semuanya bersaing untuk mendapatkan perhatian mereka dengan menawarkan produk atau layanan yang sifatnya sangat mirip. Ketika datang ke proses pengambilan keputusan penting yang terlibat dalam memilih perusahaan tertentu, konsumen ini cenderung bergantung terutama pada tiga kriteria utama yang mereka anggap penting. Dalam skenario ideal, mereka cenderung terlibat dalam transaksi bisnis dengan organisasi yang mampu memberikan produk atau layanan mereka pada titik harga yang jauh lebih rendah, pada

tingkat kualitas yang jauh lebih unggul, atau dengan kecepatan layanan yang melampaui pesaing mereka. Kemajuan luar biasa dalam kecepatan proses teknologi digital memiliki efek mendalam yang secara dramatis meminimalkan interval waktu yang ada antara pengadaan awal produk dan produksi dan pengiriman berikutnya ke konsumen. Sebagai hasil dari dinamika ini, pelanggan cenderung bertahan dalam pencarian mereka untuk perusahaan yang menghadirkan peluang keuntungan paling menguntungkan, terutama karena biaya transaksi yang terkait dengan melakukan pembelian online minimal dan mudah dikelola dalam konteks internet.

11. *Globalization*

Konsep mendasar di balik globalisasi adalah berkurangnya batasan ruang dan waktu. Relevansi entitas negara dalam mengatur kegiatan bisnis di dunia maya telah menurun secara signifikan, karena pengetahuan, sumber daya utama, melampaui keterbatasan geografis.

12. *Discordance*

Perubahan berbagai paradigma yang terkait dengan kehidupan sehari-hari pasti mengarah pada munculnya pergeseran dalam kerangka sosial dan budaya, yang merupakan atribut terakhir dari ekonomi digital. Era ekonomi digital ditandai dengan berbagai fenomena, seperti lonjakan pengangguran global, hilangnya pekerjaan untuk perantara (broker), peningkatan kerja di kalangan karyawan karena persaingan yang ketat, dan tantangan untuk mengurangi dampak budaya Barat yang sudah tersedia melalui internet. Keberlanjutan perusahaan akan dipengaruhi secara negatif (kontraproduktif) oleh kurangnya kesiapan organisasi dalam menghadapi potensi dampak negatif.

Dengan kemajuan luar biasa yang telah dibuat dalam teknologi yang secara khusus ditujukan untuk pengelolaan barang yang dibongkar, menjadi semakin jelas bahwa proses digitalisasi memiliki potensi luar biasa untuk secara fundamental mengubah tidak hanya lanskap bisnis tetapi juga dinamika operasional yang mengatur perusahaan di berbagai sektor. Pengaruh mendalam yang diberikan digitalisasi jauh melampaui perubahan tingkat permukaan belaka, memperluas dampaknya untuk mencakup seluruh kerangka operasional dan proses internal rumit yang menentukan fungsi organisasi. Di antara banyak kemungkinan keuntungan yang dapat dibawa digitalisasi untuk meningkatkan Efisiensi Internal, ada

peningkatan penting dalam efisiensi, kualitas, dan konsistensi proses bisnis, yang dicapai melalui penghapusan inkonsistensi manual yang sering mengganggu metodologi tradisional, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan akurasi yang signifikan. Selain itu, proses digitalisasi dapat berfungsi sebagai fasilitator penting dalam menumbuhkan pemahaman yang lebih langsung dan komprehensif tentang operasi dan hasil, dengan mengintegrasikan secara mulus data terstruktur dan tidak terstruktur, yang pada gilirannya menawarkan perspektif kaya nuansa tentang informasi yang berkaitan dengan organisasi, sementara juga mengasimilasi data yang diperoleh dari banyak sumber. Selain itu, penerapan digitalisasi memiliki potensi untuk sangat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan mengambil alih tugas berulang melalui otomatisasi, sehingga membebaskan individu dan memungkinkan mereka untuk mencurahkan waktu dan energi mereka untuk mengejar memperoleh keterampilan baru dan berharga yang berkontribusi pada pengembangan profesional mereka.

Transformasi digitalisasi yang diuraikan dalam penelitian ini menggunakan kerangka Model Penerimaan Teknologi (TAM). Kerangka kerja ini menawarkan pemahaman tentang berbagai faktor yang mempengaruhi pilihan pengguna untuk merangkul sistem baru. Konstruksi dalam kerangka Model Penerimaan Teknologi (TAM) mencakup: (1) *perceived easy of use* yang dirasakan atau menilai keyakinan individu mengenai seberapa mudah sistem informasi dapat dipahami dan digunakan. Indikator *perceived easy of use* yang dirasakan mencakup kemampuan untuk belajar (*easy to learn*), bebas dari kesulitan (*easy become skillfull*), dan kemudahan penggunaan (*easy to use*). (2) *Perceived usefulness* pada pemahaman bahwa memanfaatkan sistem informasi dapat memberikan keuntungan bagi penggunanya. Indikator yang mencerminkan kegunaan yang dirasakan termasuk peningkatan kecepatan kerja, penyederhanaan tugas, utilitas keseluruhan, dan peningkatan efektivitas. (3) *Attitude towards using* berkaitan dengan perspektif pengguna tentang penggunaan sistem informasi, merangkum penerimaan atau penolakan dalam konteks pekerjaan mereka. Indikator untuk konstruksi ini menyoroti persepsi positif, menyenangkan, dan menguntungkan. (4) *Behavior intention to use* atau minat perilaku penggunaan merupakan kecenderungan perilaku untuk tetap menggunakan suatu sistem informasi. Indikator yang terkait dengan niat untuk menggunakan mencakup keinginan untuk terlibat dengan sistem, niat untuk sering menggunakannya, dan pengaruh motivasi pengguna lain. (5) *Actual system*

use yang sebenarnya menyangkut aplikasi dunia nyata dari sistem untuk mengevaluasi kondisi penggunaannya. Dari kondisi aktual ini, seseorang dapat memastikan penerimaan sistem informasi. Indikator untuk variabel ini meliputi keadaan penggunaan asli, kepuasan pengguna, dan frekuensi penggunaan frekuensi penggunaan (Irawan dan Hadi, 2021).

2.2. Proses Bisnis

Pengertian Proses Bisnis

Proses Bisnis, yang juga dapat disebut sebagai serangkaian kegiatan yang saling berhubungan dan saling bergantung yang memerlukan pemanfaatan input tertentu untuk menghasilkan output tertentu, mencakup beragam elemen operasional yang harus dikelola organisasi secara efektif. Pemodelan Proses Bisnis, yang dikenal dalam bahasa Indonesia sebagai pemodelan proses bisnis, melibatkan pemeriksaan komprehensif dari berbagai kegiatan bisnis, arus informasi yang rumit, dan kerangka logis yang mendukung proses pengambilan keputusan dalam entitas atau organisasi perusahaan (Lampathaki F, 2013). Pemeriksaan terperinci ini berfungsi sebagai fondasi yang mempromosikan analisis yang lebih mendalam dan pengembangan strategis. Tujuan utama dari pemodelan proses bisnis adalah untuk meningkatkan efisiensi operasional secara keseluruhan dengan secara signifikan mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk proses, meningkatkan kualitas output, mengurangi biaya terkait, dan meminimalkan konsumsi bahan, di antara sejumlah tujuan penting lainnya. Dalam aplikasi praktis, pemodelan proses bisnis sebagian besar digunakan untuk menilai secara menyeluruh dan memastikan kebutuhan atau persyaratan spesifik yang harus ditangani dalam suatu organisasi. Pada akhirnya, pemodelan proses bisnis memainkan peran penting dalam menyederhanakan pemahaman proses yang kompleks, sehingga memudahkan pemangku kepentingan untuk memahami seluk-beluk yang terlibat (Aguilar-Saven, 2003).

Model Proses Bisnis berfungsi sebagai alat penting dalam analisis bisnis, sering digunakan untuk mendokumentasikan fungsi proses bisnis dan untuk menggambarkan bagaimana berbagai individu di tim yang berbeda mencapai tujuan organisasi (L. Brandenburg pada web <https://www.bridging-the-gap.com/how-to-analyze-a-business-process/>, diakses 2024). Dalam ranah proses bisnis, ada beberapa komponen kunci. Komponen-komponen ini mencakup pernyataan kendala, eksternalitas yang diantisipasi, deskripsi aliran atau aktivitas proses, pengecualian,

peraturan bisnis, kriteria input, standar eksternal, dan diagram alur kerja (Marlon Dumas et al, 2012).

Dengan menetapkan dan menerapkan proses bisnis untuk mengelola barang surplus, efisiensi akan ditingkatkan melalui penghematan waktu, peningkatan kualitas, pengurangan biaya, dan minimalisasi material. Pemanfaatan pemodelan proses bisnis juga akan membantu dalam memahami proses manajemen tersebut.

Menurut Lohrmann, efisiensi proses bisnis dapat dievaluasi melalui berbagai indikator yang menilai kualitas proses ini (Business Process Quality/BPQ), yang diuraikan dalam perspektif berikut (Abidin dan Carolina, 2021):

Untuk menetapkan kriteria efektivitas yang sesuai untuk artefak kualitas yang terkait dengan Proses Bisnis, konteks aplikasi terkait diperhitungkan. Artefak kualitas untuk Proses Bisnis harus diterapkan dalam kerangka kegiatan BPM seperti yang diuraikan dalam: desain, penerapan, pengendalian, dan analisis proses. “Kesesuaian tujuan (goal congruence)”, “keadilan yang dirasakan (perceived fairness)”, dan “biaya komputasi (cost of computation)” adalah kriteria efektivitas.

Kongruensi pada tujuan mendorong peningkatan koherensi antara implementasi proses bisnis dan alat kontrol manajerial yang selaras dengan tujuan organisasi. Suasana ekuitas mempromosikan penyediaan informasi keuangan untuk setiap proses bisnis yang komprehensif, jelas, dan dapat diverifikasi keasliannya oleh pemangku kepentingan. Kriteria berikutnya, efektivitas biaya dalam perhitungan, berkaitan dengan inisiatif yang berfokus pada meminimalkan biaya komputasi atau input di spektrum luas informasi proses bisnis dengan mematuhi standar formal mengenai ukuran proses bisnis, mencegah pengukuran berlebihan, dan mengintegrasikan dengan strategi Business Process Management yang dapat digunakan secara luas oleh perusahaan (Abidin dan Carolina, 2021).

Proses bisnis yang efisien semakin diakui sebagai fondasi penting untuk meningkatkan kinerja organisasi, seperti yang disorot oleh berbagai studi sebelumnya. Lingkungan kerja yang kondusif, yang mencakup aspek fisik dan non-fisik, sangat penting untuk menginspirasi karyawan untuk melakukan tugas mereka secara efektif. Misalnya, investigasi yang dilakukan oleh Nurul Amalia (2021), Husna Purnama et al. (2020), dan

Zulhimmah Mukhlis dkk. (2023) menunjukkan bahwa suasana kerja yang menguntungkan secara signifikan berdampak pada motivasi kerja. Elemen-elemen seperti sumber daya yang cukup, komunikasi yang efektif, dan lingkungan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan moral dan produktivitas karyawan. Intinya, manajemen strategis lingkungan kerja dapat memperkuat proses bisnis dengan meningkatkan motivasi individu.

Selain itu, studi oleh Rayka Dantyo Prakoso et al. (2014) menunjukkan bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai penghubung penting antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Dalam ranah proses bisnis, ini menyiratkan bahwa menumbuhkan suasana kerja yang mendukung dapat memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang optimal. Peningkatan proses bisnis tidak hanya bergantung pada teknologi atau sistem manajemen tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk membangun hubungan antara faktor lingkungan dan motivasi kerja. Ketika proses bisnis mendapat manfaat dari lingkungan kerja yang positif, karyawan cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih besar dan kinerja yang lebih baik, yang pada akhirnya membantu dalam pemenuhan tujuan organisasi.

2.3. Lingkungan Kerja

Menurut Robbins (2010), lingkungan terdiri dari institusi atau faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, yang dapat dikategorikan menjadi dua kelompok: lingkungan umum dan lingkungan spesifik. Lingkungan umum mencakup semua faktor eksternal yang dapat mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini terdiri dari kondisi sosial dan teknologi. Sebaliknya, lingkungan spesifik berkaitan dengan elemen-elemen yang secara langsung terkait dengan pencapaian tujuan organisasi.

Merujuk pendapat yang diungkapkan oleh Enny pada tahun 2019 di halaman 56, menjadi sangat jelas bahwa ketika lingkungan tempat kerja menjadi satu-satunya faktor penyumbang yang secara signifikan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan saat mereka rajin melaksanakan tugas mereka, itu pada akhirnya mengarah pada puncak yang mengesankan dalam kinerja kerja mereka secara keseluruhan. Dalam lingkungan kerja yang dicirikan dengan cara ini, tidak hanya bermanfaat tetapi lebih penting untuk memiliki berbagai sumber daya yang tersedia yang secara efektif mendukung karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab yang ditugaskan dengan sukses, karena ini memainkan peran

penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas mereka secara keseluruhan dalam organisasi.

Lingkungan kerja mencakup berbagai elemen yang dapat sangat mempengaruhi bagaimana karyawan melaksanakan tanggung jawab mereka, seperti suhu, kelembaban, ventilasi, pencahayaan, tingkat kebisingan, kebersihan ruang kerja, dan kecukupan atau kurangnya alat dan peralatan penting. Tempat kerja dapat dilihat sebagai rangkaian sumber daya terintegrasi yang berinteraksi dengan kondisi sekitarnya di mana seseorang berfungsi, di samping teknik kerja mereka, serta dampak kerja mereka baik secara individu maupun sebagai kelompok (Afandi, 2016:51-52).

Manfaat dari lingkungan kerja yang memelihara adalah menumbuhkan rasa akuntabilitas yang kuat, yang mengarah pada peningkatan produktivitas. Secara bersamaan, berkolaborasi dengan individu yang mendorong menjamin bahwa tugas dilaksanakan secara efektif. Ini menunjukkan bahwa tugas-tugas diselesaikan selaras dengan standar yang ditetapkan dan dalam jangka waktu yang diperlukan. Kinerja mereka akan diawasi oleh personel yang sesuai, membutuhkan pengawasan minimal, dan motivasi mereka akan tetap tinggi (Afandi, 2016:57).

Lingkungan tempat kerja mencakup keadaan seputar pengaturan kerja yang mempengaruhi karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung, sangat memengaruhi kinerja mereka (Sunarno, 2021).

Jenis-jenis lingkungan kerja menurut Enny (2019:58) terdiri dari 2 (dua) jenis, yakni:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik dapat dipahami sebagai kombinasi rumit dari berbagai kondisi dan faktor yang nyata dan ada dalam batas-batas tempat kerja, dan elemen-elemen ini dapat secara signifikan mempengaruhi individu yang terlibat, baik melalui interaksi langsung atau efek tidak langsung yang lebih halus yang mungkin tidak segera terlihat. Lingkungan kerja dikategorikan menjadi dua klasifikasi berbeda, yang diuraikan dalam bagian berikut :

- a. Lingkungan terdekat khusus ini, mencakup banyak komponen, memiliki hubungan yang mendalam dan rumit dengan pekerja yang terlibat dengannya, menampilkan barang-barang penting seperti meja, kursi ergonomis, dan ruang kerja yang

dialokasikan yang mendukung tugas dan kewajiban sehari-hari mereka.

- b. Lingkungan umum atau perantara ini didefinisikan sebagai pengaturan kerja yang mempengaruhi kondisi sumber daya manusia, meliputi faktor-faktor seperti warna, bau yang tidak diinginkan, getaran mekanis, tingkat suara, pencahayaan, sirkulasi udara, kelembaban, dan suhu.

2. Lingkungan Kerja Non-Fisik

Lingkungan kerja non-fisik dapat digambarkan secara menyeluruh sebagai perpaduan lengkap dari semua kondisi, faktor, dan elemen yang ada di tempat kerja, yang secara rumit terkait dengan dinamika kerja secara keseluruhan, yang melibatkan tidak hanya interaksi dengan rekan kerja di posisi yang sama tetapi juga keterlibatan dengan bawahan yang melaporkan kepada Anda dan atasan kepada siapa Anda bertanggung jawab. Keadaan yang bervariasi dan rumit ini pada akhirnya akan menumbuhkan suasana yang ditandai dengan rasa keakraban dan kemudahan, fokus pada manajemen diri, dan memelihara hubungan interpersonal yang positif yang sangat membantu dan meningkatkan komunikasi yang efektif di antara semua pihak yang terlibat.

Menurut Sedarmayanti (2017:27) dimensi lingkungan kerja:

1. Lingkungan kerja Fisik : Penerangan cahaya; Tingkat panas; Kelembaban; Aliran udara; Tingkat suara; Getaran fisik; Aroma; Palet; Hiasan pengaturan; Melodi; Ketenangan.
2. Lingkungan kerja non fisik : Dinamika tempat kerja antara karyawan dan manajer; Dinamika tempat kerja di antara teman sebaya.

Menurut Purnami, dkk., (2019) merumuskan bahwa terdapat beberapa indikator lingkungan kerja, diantaranya sebagai berikut:

1. Penerangan atau cahaya di tempat kerja
Pencahayaan yang tidak mencukupi dapat menghambat produktivitas, yang menyebabkan penurunan efisiensi kinerja.
2. Keadaan udara di tempat kerja
Sensasi kesejukan saat bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh dari kelelahan pasca kerja.
3. Fasilitas kerja

Ini mencakup semua sumber daya dan fasilitas yang ada dalam organisasi yang dapat digunakan dan dihargai oleh karyawan.

4. Hubungan dengan rekan kerja

Rekan yang mendukung menginspirasi individu untuk meningkatkan kinerja mereka, mempertahankan pandangan positif, dan mencapai kepuasan kerja.

5. Keamanan di tempat kerja

Perusahaan dapat mempekerjakan personel keamanan bersama dengan kamera pengintai untuk memantau lingkungan tempat kerja.

2.4. Motivasi Kerja

Motivasi karyawan dapat dipahami secara komprehensif sebagai kemampuan rumit untuk secara efektif membimbing dan mengarahkan karyawan menuju pencapaian sukses tujuan dan sasaran spesifik yang didefinisikan dengan jelas yang sangat penting untuk keberhasilan keseluruhan organisasi, seperti yang disorot oleh penelitian yang dilakukan oleh (Shahzadi et al., 2014). Barzoki et al. (dalam Chatzopoulou et al., 2015:137) dengan tegas menegaskan bahwa motivasi merupakan subjek yang sangat signifikan dalam bidang ilmu perilaku dan pada dasarnya bergantung pada status penting dan fungsi yang sangat diperlukan yang dimainkan sumber daya manusia dalam mengejar mencapai tujuan menyeluruh dari suatu organisasi.

Menurut Herzberg (dalam Mensah et al., 2016:264) berpendapat bahwa motivasi kerja terutama diklasifikasikan ke dalam dua kategori terpisah: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik, menunjukkan bahwa insentif yang berbeda menghasilkan dampak yang berbeda pada motivasi karyawan. Sementara motivasi intrinsik berkaitan dengan penghargaan yang melekat dalam aktivitas itu sendiri, motivasi ekstrinsik berasal dari faktor eksternal yang bertindak sebagai elemen pengendali terkait dengan imbalan nyata (misalnya, uang, ancaman).

Menurut teori kebutuhan McClelland (dalam Sedarmayanti, 2017:236-237), teori ini berpusat di sekitar tiga kebutuhan mendasar: (1) *Achievement* (kebutuhan untuk pencapaian), yang mengacu pada dorongan untuk unggul, untuk mengungguli standar yang ditetapkan, dan untuk berjuang untuk sukses; (2) *Power* (kebutuhan akan pengaruh), yang merupakan keinginan untuk memaksa orang lain untuk bertindak dengan cara yang biasanya tidak mereka inginkan memilih untuk melakukan; (3)

Affiliation (kebutuhan akan koneksi), yang mewujudkan kerinduan akan hubungan interpersonal yang hangat dan bersahabat.

Teori khusus ini menyatakan bahwa manusia memiliki kekayaan cadangan energi yang belum sepenuhnya dimanfaatkan atau direalisasikan. Metode di mana energi laten ini dimanfaatkan dan diarahkan secara efektif bergantung pada kekuatan dan kekuatan impuls motivasi individu, di samping keadaan dan peluang spesifik yang tersedia pada waktu tertentu. Berbagai elemen yang berfungsi untuk menginspirasi dan memotivasi seseorang dibahas secara menyeluruh oleh (Hasibuan, 2016:162-163):

1. Kebutuhan akan prestasi (*n Ach*)
Merupakan daya penggerak yang menginspirasi untuk menumbuhkan kreativitas dan menyalurkan semua keterampilan dan energinya untuk mencapai kinerja kerja yang optimal.
2. Kebutuhan akan afiliasi (*n Af*)
Jadilah katalis yang menginspirasi etos kerja individu. Kebutuhan *n Af* akan memberi energi dan menumbuhkan kemampuannya, menyalurkan semua usahanya untuk memenuhi tanggung jawabnya. Dengan demikian, seseorang menemukan motivasi melalui *n Af*.
3. Kebutuhan akan kekuasaan (*n Pow*)
Ini berfungsi sebagai katalis kuat yang menginspirasi antusiasme karyawan untuk pekerjaan mereka. *n Pow* akan memberi energi dan mendorong dedikasi karyawan dan mendorong mereka untuk memanfaatkan semua keterampilan mereka untuk mencapai tingkat kinerja/posisi tertinggi.

Motivasi mencakup kumpulan sikap dan faktor karyawan yang menandakan kesiapan individu untuk mencurahkan upaya dalam pekerjaan mereka. Dalam arti yang lebih luas, motivasi dapat digambarkan sebagai “kekuatan yang tidak dapat diamati yang mengarahkan, memberi energi, dan menopang perilaku” (Beltrán-Martín, & Bou-Llusar, 2018). Cadwallader dkk. (seperti dikutip dalam Kim et al., 2021) mencirikan motivasi sebagai “sejauh mana seseorang ingin dan memilih untuk terlibat dalam perilaku tertentu”.

Motivasi kerja adalah fenomena kompleks, mencakup berbagai kekuatan energik yang muncul dari individu dan lingkungannya, mendorong perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan seperti komitmen terhadap tugas, sementara juga membentuk bentuk, arah, intensitas, dan durasi upaya tersebut (Dwivedula, et.al., 2013; Shkoler & Kimura, 2020).

Motivasi terdiri dari kumpulan sikap dan nilai-nilai yang mendorong individu untuk mencapai tujuan spesifik yang beresonansi dengan aspirasi pribadi mereka. Sikap dan sistem nilai ini adalah kekuatan tak berwujud yang memberdayakan individu untuk mengambil tindakan dalam mengejar tujuan mereka. Elemen-elemen yang dipandang sebagai motivator pribadi termasuk arah perilaku (berusaha untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (intensitas upaya individu di tempat kerja) (Mopangga et al., 2020:73).

Motivasi kerja memainkan peran penting dalam berfungsinya organisasi mana pun, karena merupakan faktor yang melekat dalam diri individu; ketika dipelihara oleh pengaruh eksternal, itu mendorong dedikasi untuk bekerja (Sultana et.al., 2021). Selain itu, motivasi kerja mencakup ketahanan psikologis, dengan tingkat kegigihan dalam mengatasi tantangan dan penentuan nasib sendiri mengenai aspek pekerjaan yang membentuk perilaku individu dalam suatu organisasi (Tentama & Pranungsari, 2016; Popoola, & Fagbola, 2023).

David Mc Clelland (dalam Anwar Prabu, 2017:115) sejalan dengan fokus utama penelitian ini dengan mengevaluasi potensi karyawan melalui lingkungan kerja untuk secara efektif meningkatkan produktivitas organisasi dan memenuhi tujuan inti organisasi. Motivasi terdiri dari tiga dorongan dasar kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan untuk Prestasi (*Needs of Achievement*), diukur melalui tiga indikator, yaitu:
 - a) Kebutuhan untuk menumbuhkan kreativitas dan inovasi.
 - b) Kebutuhan untuk menumbuhkan kemampuan.
 - c) Kebutuhan untuk melaksanakan tugas dengan efektivitas dan efisiensi.
- 2) Kebutuhan untuk membina koneksi individu (*Needs of Affiliation*), diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu:
 - a) Kebutuhan untuk diterima.
 - b) Kebutuhan untuk membina hubungan positif di antara karyawan.
 - c) Kebutuhan untuk ikut serta dan bekerja sama.
- 3) Kebutuhan untuk menggunakan kekuasaan dan mempengaruhi individu. lain (*Needs of Power*), diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu:
 - a) Kebutuhan untuk memberikan pengaruh dan aturan dalam lingkungan kerja.
 - b) Kebutuhan untuk mengembangkan kekuasaan dan tanggung jawab.

- c) Kebutuhan untuk memimpin dan bersaing.

Menurut Hasibuan, motivasi karyawan dalam pekerjaan mereka dibentuk oleh kebutuhan fisik mereka, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, interaksi sosial, harga diri, dan mengejar aktualisasi diri. Selanjutnya, dari faktor kebutuhan, kita dapat menyaringnya hingga dimensi yang berkontribusi pada motivasi kerja karyawan, yaitu (Purba & Sudibio, 2020):

1. Kebutuhan fisik atau Jasmani, ditandai dengan penawaran bonus, tunjangan makanan, biaya transportasi, dan sebagainya.
2. Keselamatan, diilustrasikan oleh penerapan langkah-langkah keselamatan kerja dan ketentuan yang mencakup bidang-bidang seperti jaminan sosial ketenagakerjaan, program pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan peralatan pelindung untuk tugas-tugas terkait pekerjaan.
3. Interaksi sosial, dibuktikan dengan terhubung dengan orang lain, yang meliputi memelihara hubungan kerja yang konstruktif, mencari penerimaan dalam kelompok, dan kerinduan untuk memberi dan menerima cinta..
4. Penghargaan, dilambangkan dengan pengakuan, berasal dari kebutuhan karyawan dan pemimpin untuk diakui dan dihargai atas pencapaian profesional mereka.
5. Aktualisasi diri ditandai dengan aspek pekerjaan yang menarik dan merangsang, di mana karyawan dapat memanfaatkan keterampilan, kemampuan, dan potensi mereka. Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan ini dengan memberikan kesempatan pendidikan dan pelatihan.

2.5. Kinerja

Kinerja semakin diakui sebagai istilah atau konsep penting dan signifikan yang memainkan peran penting dalam berbagai diskusi, terutama mengenai pencapaian kesuksesan dalam organisasi dan manajemen sumber daya manusia yang efektif. Sepanjang sejarah, kinerja telah secara konsisten menjadi titik fokus bagi organisasi, karena tetap secara intrinsik terhubung dengan efisiensi keseluruhan dan keberhasilan akhir dari upaya organisasi. Sebuah organisasi yang berkembang dan menunjukkan efektivitas pada dasarnya bergantung pada memiliki tenaga kerja yang terdiri dari sumber daya manusia yang cakap dan terampil. Istilah kinerja pada dasarnya didasarkan pada konsep kinerja pekerjaan atau kinerja aktual dalam pengaturan tempat kerja. Kinerja bertindak sebagai cerminan

dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang karyawan karena mereka rajin melaksanakan tanggung jawab mereka selaras dengan tugas-tugas spesifik yang telah diberikan kepada mereka (Indrasari, 2017).

Kinerja karyawan merupakan perhatian penting bagi manajer, karena memiliki potensi untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Ini didefinisikan sebagai “tindakan, perilaku, dan hasil terukur yang berhubungan dengan dan mendukung tujuan organisasi” (Vu, 2022). Konsep ini dapat dilihat sebagai kegiatan individu - tugas yang dapat diamati dan ditindaklanjuti yang dilakukan individu - yang menghasilkan nilai bagi organisasi dan memfasilitasi pencapaian tujuannya. Selain itu, kinerja karyawan dapat diartikan sebagai perilaku terkait kinerja, yang mencakup berbagai kriteria evaluatif, terutama sejauh mana karyawan memenuhi standar kinerja yang ditetapkan oleh organisasi secara keseluruhan (López-Cabarcos, et al., 2022).

Kinerja karyawan sangat penting untuk efektivitas keseluruhan organisasi, dipengaruhi oleh berbagai karakteristik karyawan, dorongan, antisipasi, dan evaluasi yang dilakukan oleh manajemen mengenai keberhasilan karyawan (Kasmir, 2018). Selain itu, sebagaimana dinyatakan oleh Mangkunegara (2017), kinerja mencerminkan hasil upaya karyawan dalam menyelesaikan tugas yang ditunjuk. Setiap organisasi bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan yang puncak dan memuaskan. Untuk memenuhi tujuan ini, penting menetapkan target kinerja bagi karyawan, yang harus didefinisikan dengan jelas dan dimasukkan ke dalam tanggung jawab mereka. Evaluasi objektif kinerja karyawan sangat penting. Hal ini mengharuskan proses penilaian harus dengan tepat menggambarkan kinerja kerja aktual atau prestasi yang diperoleh dalam melaksanakan tugas mereka (Bakri, 2018; Prastiwi, et al., 2022).

Chien, Mao, Nergui, & Chang (2020) menegaskan bahwa kinerja mencerminkan hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, konsisten dengan otoritas dan tanggung jawab yang ditunjuk mereka, karena mereka berusaha untuk memenuhi tujuan organisasi dengan cara yang sah, tanpa melanggar peraturan hukum, sambil juga mempertahankan standar moral dan etika. Selain itu, kinerja dapat dipahami sebagai hasil yang dihasilkan oleh suatu organisasi, terlepas dari status yang berorientasi pada keuntungan atau nirlaba, selama jangka waktu tertentu. Zehir, Gurol, Karaboga, & Kole (2016)

mengungkapkan bahwa kinerja muncul dari hasil kerja yang selaras dengan tujuan strategis organisasi, menjamin kepuasan pelanggan, dan meningkatkan kontribusi ekonomi. Zehir, Gurol, Karaboga, & Kole (2016) mencirikan kinerja sebagai penilaian komprehensif tentang seberapa efisien suatu kegiatan, program, atau kebijakan telah dilaksanakan dalam mencapai tujuan, sasaran, misi, dan visi organisasi sebagaimana diuraikan dalam proses perencanaan strategis.

Menurut Kamus Manajemen yang komprehensif dan otoritatif, istilah “tujuan kinerja” mengacu pada puncak atau output maksimal yang dapat dicapai oleh individu atau organisasi, yang merupakan hasil dari kinerja yang dapat diukur dan dianggap diinginkan di alam. Seperti yang diartikulasikan oleh Wibowo, tujuan mendasar kinerja adalah untuk menciptakan keselarasan yang harmonis antara harapan individu mengenai kinerja mereka dan tujuan yang lebih luas yang ditetapkan oleh organisasi itu sendiri. Tindakan membina kolaborasi antara tujuan yang ditetapkan untuk individu dan yang ditetapkan untuk organisasi memiliki potensi untuk secara signifikan meningkatkan dan mempromosikan pencapaian tingkat kinerja yang benar-benar luar biasa. Mengambil dari wawasan yang diperoleh dalam diskusi sebelumnya tentang tujuan kinerja, seseorang dapat sampai pada kesimpulan bahwa tujuan ini berfungsi sebagai indikator harapan yang berasal dari sinergi yang diciptakan dengan menyelaraskan upaya individu untuk mencapai kesuksesan dengan tujuan menyeluruh yang ditetapkan oleh organisasi secara keseluruhan (Budiyanto dan Mochklas, 2020).

Beberapa metrik yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan (Robbins dan Judge, 2013; Nazwirman, 2019) meliputi: (1) *Quantity*, yang mengacu pada jumlah yang dihasilkan diukur dengan jumlah unit yang diselesaikan; (2) Kualitas, diukur berdasarkan persepsi karyawan tentang standar pekerjaan yang dihasilkan; (3) Efektivitas, menunjukkan sejauh mana sumber daya organisasi (tenaga kerja, uang, teknologi, bahan baku) dimanfaatkan secara optimal untuk meningkatkan output dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya; (4) Ketepatan waktu, menunjukkan sejauh mana kegiatan diselesaikan dalam jangka waktu yang ditentukan; (5) Kemandirian, mencerminkan tingkat kemampuan karyawan untuk melaksanakan tanggung jawab peran mereka; dan (6) Komitmen kerja, mewakili sejauh mana karyawan berdedikasi untuk memenuhi tanggung jawab mereka kepada organisasi tempat mereka menjadi bagiannya.

Selanjutnya indikator kinerja karyawan menurut Rambe (2018) yaitu:

- 1) Hasil Kerja
 - a) Mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dalam batas waktu yang diberikan.
 - b) Mampu menyelesaikan tugas secara mandiri.
 - c) Mampu melaksanakan tugas secara efektif dan dihormati oleh rekan kerja dan supervisor.
- 2) Perilaku
 - a) Menunjukkan disiplin yang kuat di tempat kerja.
 - b) Jangan menyalahgunakan wewenang dan tanggung jawab yang dipercayakan kepada Anda.
 - c) Pertahankan sikap hormat terhadap teman sebaya dan atasan setiap saat.
- 3) Kompetensi
 - a) Mampu memelihara kreativitas sambil menyelesaikan tugas.
 - b) Memiliki kemampuan untuk memahami tugas yang diberikan dengan bantuan minimal.
 - c) Mampu membantu rekan sekerja dengan ide dan kreativitas yang dimiliki.
- 4) Potensi
 - a) Memiliki jiwa kepemimpinan dalam memotivasi dan memberikan semangat kerja pada rekan kerja dalam bekerja.
 - b) Mampu menunjukkan loyalitas dan dedikasi yang tinggi terhadap kantor.
 - c) Mampu bekerja sama dengan rekan sekerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.6. Hipotesis Penelitian

PLN, sebagai organisasi milik pemerintah, telah melakukan peningkatan dalam pengelolaan barang yang diturunkan dengan beralih dari sistem pencatatan manual ke metode digital dan terpusat, yang memfasilitasi kontrol dan pengawasan yang lebih baik. Perubahan ini berdampak tidak hanya pada upaya digitalisasi tetapi juga operasi bisnis secara keseluruhan; di masa lalu, tidak ada pedoman wajib yang mengatur proses ini, menghasilkan implementasi yang bervariasi di seluruh PLN. Meskipun demikian, dengan diperkenalkannya proses bisnis yang jelas, operasi sekarang akan terorganisir dan seragam. Berikut ini disampaikan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

Berdasarkan penelitian Adam Ziber Putra (2023) Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Dengan Moderasi Adopsi Digital, dengan cermat menyelidiki dampak multifaset yang dimiliki digitalisasi sistem perusahaan pada berbagai dimensi kepuasan kerja karyawan dan motivasi intrinsik, sementara secara bersamaan mengakui adopsi digital sebagai faktor moderasi penting yang berpotensi mempengaruhi hubungan ini. Upaya penelitian ini dirancang khusus untuk secara menyeluruh memeriksa dan menilai secara kritis empat bidang utama: 1) sejauh mana digitalisasi sistem perusahaan mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan di antara karyawan, 2) sejauh mana digitalisasi sistem perusahaan mempengaruhi motivasi kerja di tenaga kerja, 3) cara di mana hubungan antara digitalisasi sistem perusahaan dan kepuasan kerja dibentuk dan dipengaruhi oleh proses adopsi digital, dan 4) cara di mana efek digitalisasi sistem perusahaan Motivasi kerja juga dimoderasi oleh aspek adopsi digital. Menggunakan metodologi penelitian kuantitatif yang kuat, penelitian ini menerapkan teknik pengambilan sampel yang ketat yang memastikan ukuran sampel selaras dengan total populasi yang dipertimbangkan. Sampel yang memenuhi syarat untuk penelitian ini terdiri dari total 110 peserta yang dipilih berdasarkan kriteria spesifik yang relevan dengan tujuan penelitian. Hipotesis yang mendasari penelitian ini dievaluasi secara sistematis menggunakan Smart PLS versi 3.2.9, alat perangkat lunak canggih yang dirancang untuk pemodelan persamaan struktural. Temuan penelitian mengungkapkan beberapa hubungan yang signifikan, termasuk:

- 1) Korelasi penting dan substansial antara digitalisasi sistem perusahaan dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Adanya hubungan signifikan yang menghubungkan digitalisasi sistem perusahaan dengan tingkat motivasi kerja di antara karyawan.
- 3) Hubungan signifikan yang diidentifikasi antara digitalisasi sistem perusahaan dan kepuasan kerja yang sangat dipengaruhi oleh proses adopsi digital.
- 4) korelasi signifikan yang diamati antara digitalisasi sistem perusahaan dan motivasi kerja yang juga dipengaruhi oleh peran moderasi adopsi digital.

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh antara perubahan oleh digitalisasi berdampak pada motivasi kerja.

H5: Terdapat pengaruh antara digitalisasi terhadap kinerja sangat signifikan.

Berdasarkan investigasi Nurul Amalia (2021), Husna Purnama et al. (2020), dan Zulhimmah Mukhlis dkk. (2023) menunjukkan bahwa suasana kerja yang menguntungkan secara signifikan berdampak pada motivasi kerja. Elemen-elemen seperti sumber daya yang cukup, komunikasi yang efektif, dan lingkungan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan moral dan produktivitas karyawan. Intinya, manajemen strategis lingkungan kerja dapat memperkuat proses bisnis dengan meningkatkan motivasi individu. Maka proses bisnis yang efisien semakin diakui sebagai fondasi penting untuk meningkatkan kinerja organisasi, seperti yang disorot oleh berbagai studi sebelumnya. Lingkungan kerja yang kondusif, yang mencakup aspek fisik dan non-fisik, sangat penting untuk menginspirasi karyawan untuk melakukan tugas mereka secara efektif. Berdasarkan penelitian tersebut maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut

H2: Terdapat pengaruh antara perubahan dalam proses bisnis dan motivasi karyawan, dan

H6: Terdapat pengaruh antara perubahan dalam proses bisnis berdampak pada kinerja.

Berdasarkan Nurul Amalia (2021) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bulukumba, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan menentukan secara mendalam apakah Lingkungan Kerja memiliki dampak yang menguntungkan dan signifikan secara statistik terhadap tingkat Motivasi Kerja Karyawan, terutama di Badan Pendapatan Daerah yang terletak di Kabupaten Bulukumba. Populasi yang dianalisis untuk penelitian ini mencakup semua Karyawan yang dipekerjakan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bulukumba, termasuk kelompok personel yang bervariasi seperti pegawai negeri sipil, pekerja kontrak, dan mereka yang diberi kompensasi melalui pembayaran honorarium untuk kontribusi mereka. Sampel yang dipilih dengan cermat dari 48 individu dipilih untuk mengambil bagian dalam penelitian ini, memastikan penampang tenaga kerja yang representatif. Data untuk penelitian ini dikumpulkan melalui kombinasi pengamatan langsung, kuesioner terstruktur, dan tinjauan

dokumentasi komprehensif, memfasilitasi proses pengumpulan data yang kuat. Teknik analitik yang diterapkan dalam penelitian ini termasuk pengujian prasyarat untuk mengkonfirmasi validitas data, diikuti dengan analisis statistik deskriptif, dan pengujian hipotesis mendalam melalui analisis regresi linier ganda untuk memeriksa hubungan antar variabel. Hasil penelitian ini dengan jelas menunjukkan bahwa dimensi Simultan dan Parțial Lingkungan Kerja memiliki Efek Positif dan Signifikant terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bulukumba, menggarisbawahi peran penting faktor lingkungan dalam meningkatkan motivasi karyawan.

Berdasarkan Rayka Dantyo Prakoso, dkk (2014) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Cabang Malang), tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi dan mengartikulasikan secara menyeluruh pengaruh beragam lingkungan kerja pada motivasi dan kinerja karyawan, sementara secara bersamaan menyelidiki dan menjelaskan hubungan rumit yang ada antara motivasi kerja dan tingkat kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Metodologi analitis yang digunakan dalam penelitian ini tidak hanya mencakup analisis deskriptif tetapi juga analisis jalur, yang bersama-sama memberikan kerangka kerja yang kuat untuk memahami dinamika yang berperan. Temuan yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memberikan dampak yang signifikan dan substansial pada motivasi kerja, sehingga menyiratkan bahwa ketika karyawan berada dalam lingkungan kerja yang positif dan mendukung, mereka akibatnya termotivasi untuk meningkatkan tingkat kinerja mereka. Selain itu, lingkungan kerja terbukti memainkan peran penting dalam menentukan kinerja karyawan, menunjukkan bahwa ketika karyawan memiliki persepsi yang baik tentang lingkungan kerja mereka, itu berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja mereka secara keseluruhan. Selain itu, terbukti bahwa motivasi kerja memiliki efek penting dan signifikan pada kinerja karyawan, menunjukkan bahwa ketika tingkat motivasi kerja meningkat, ada peningkatan yang sesuai dalam hasil kinerja karyawan. Selain itu, perlu dicatat bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan melalui saluran motivasi kerja, yang sangat menunjukkan bahwa ketika lingkungan kerja yang memelihara dan mendukung diciptakan, itu memberdayakan karyawan untuk berjuang dan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan penelitian Zulhimmah Mukhlis, dkk (2023) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Kantor Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sulawesi Selatan, tujuan utama penelitian ini adalah untuk secara cermat menilai dan mengevaluasi berbagai faktor lingkungan yang secara signifikan mempengaruhi tingkat motivasi karyawan dalam konteks spesifik Departemen Investasi Modal dan Layanan Terpadu Satu Pintu yang berlokasi di Provinsi Sulawesi Selatan. Investigasi ini menggunakan metodologi kuantitatif yang kuat, yang memungkinkan pemeriksaan sistematis data numerik. Metode yang digunakan untuk pengumpulan data mencakup berbagai teknik termasuk pengamatan menyeluruh, survei terstruktur dengan cermat, dan proses dokumentasi terperinci. Populasi yang ditargetkan untuk penelitian ini terdiri dari total 83 individu yang dipilih karena relevansinya dengan fokus penelitian. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh untuk memastikan bahwa representasi populasi yang komprehensif tercapai. Data dikumpulkan dengan cermat menggunakan perangkat lunak SPSS 25, yang memainkan peran penting dalam memfasilitasi proses pengujian validitas, melakukan analisis data deskriptif, dan melakukan analisis statistik inferensial. Temuan yang diperoleh dari penelitian menunjukkan bahwa berbagai variabel lingkungan kerja dikategorikan dengan tepat, mencerminkan pemahaman yang jelas tentang tingkat motivasi karyawan. Selanjutnya, berdasarkan hasil analisis inferensial yang dilakukan, terbukti bahwa ada dampak yang signifikan dan nyata dari lingkungan kerja terhadap motivasi karyawan di Kantor Penanaman Modal dan Jasa Terpadu Satu Pintu yang terletak di Provinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan penelitian Husna Purnama, dkk (2020) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung, Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi bagaimana lingkungan kerja mempengaruhi tingkat motivasi karyawan dalam Departemen Bina Marga dan Bina Konstruksi di Lampung. Subjek penelitian ini diambil dari staf Departemen Bina Marga dan Bina Konstruksi di Provinsi Lampung. Analisis menggunakan metode regresi linier langsung. Melalui analisis kuantitatif, Tes Hipotesis Partial dilakukan dengan menggunakan F-test, menghasilkan nilai terhitung 9.723 untuk korelasi antara Lingkungan Kerja (X) dan Motivasi Kerja (Y), dengan skor 9.723 melebihi 1.987. Persamaan regresi yang menggambarkan hubungan antara variabel Lingkungan Kerja (X) dan variabel Motivasi Kerja (Y) adalah $Y = 10.604 + 0.453X$, yang

mengungkapkan bahwa peningkatan satu poin dalam variabel Lingkungan Kerja akan menghasilkan kenaikan 0,453 poin dalam variabel Motivasi Kerja. Nilai R Square 0,527 menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan sebesar 52,7%, sedangkan efek sisanya terkait dengan faktor-faktor lain yang tidak diperiksa dalam penelitian ini.

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

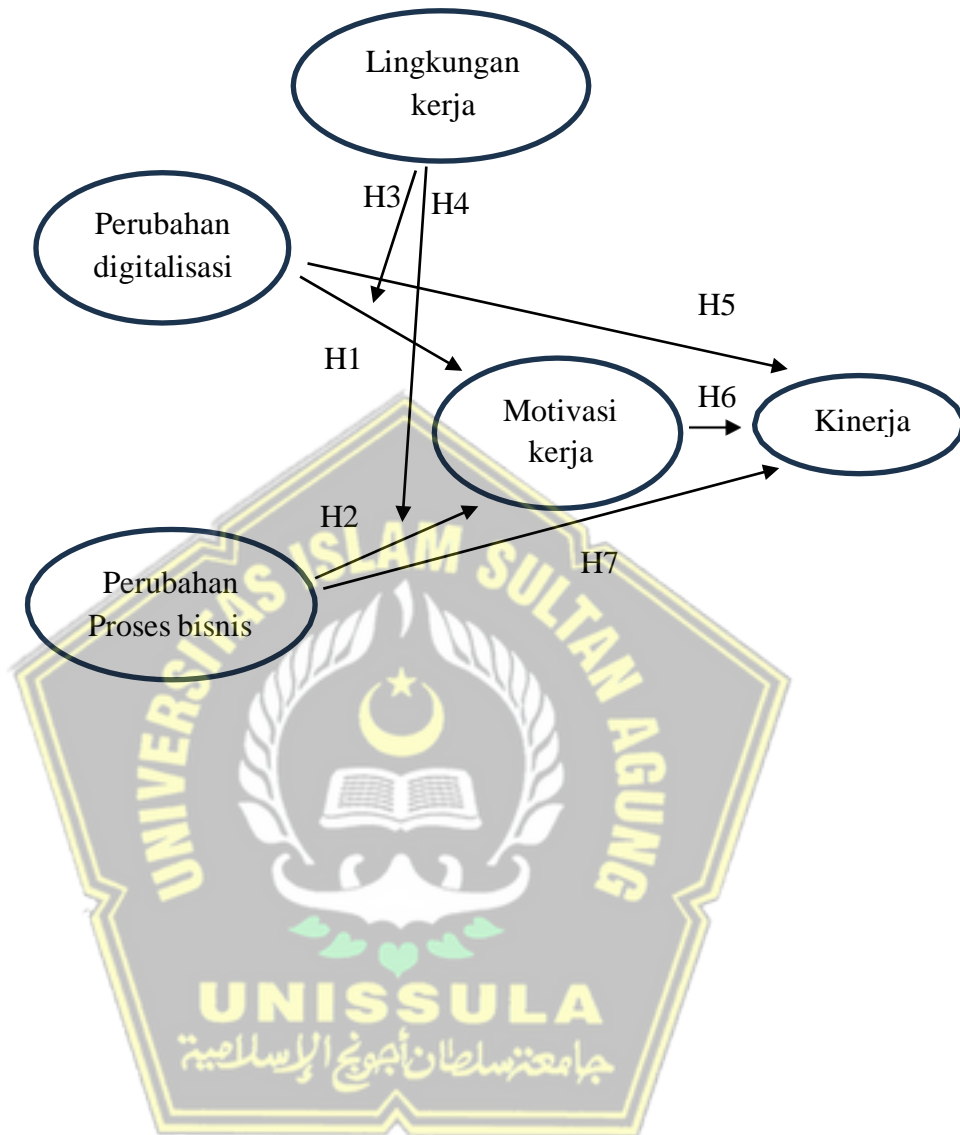
H3: Terdapat pengaruh perubahan yang ditimbulkan oleh digitalisasi memiliki efek tidak langsung pada motivasi kerja melalui lingkungan kerja.

H4: Terdapat pengaruh perubahan proses bisnis memiliki dampak tidak langsung pada motivasi kerja dengan mempengaruhi lingkungan kerja.

H7: Terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja

Hipotesis, menurut Sugiyono pada tahun 2019 di halaman 99 karyanya, dapat dipahami sebagai respons sementara atau jawaban sementara yang membahas seluk-beluk masalah penelitian yang ditentukan, dan hipotesis ini pada dasarnya bergantung pada bukti empiris yang dikumpulkan dengan cermat melalui proses pengumpulan data sistematis yang merupakan bagian integral dari metodologi penelitian. Mengingat hubungan yang mapan antara berbagai variabel dalam konteks kerangka konseptual, para peneliti kemudian melanjutkan untuk merumuskan hipotesis untuk penyelidikan lebih lanjut yang dibangun di atas hubungan dasar ini.

Hal tersebut tergambar pada alur sebagai berikut:



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik kuantitatif. Analisis kuantitatif memberikan dasar untuk memeriksa gagasan teoritis dengan mengeksplorasi hubungan antar variabel. Umumnya, variabel-variabel ini diukur dengan instrumen penelitian, memungkinkan data yang diwakili oleh angka-angka ini untuk diperiksa melalui metode statistik..

Laporan akhir dari penelitian ini biasanya menunjukkan kerangka kerja yang menyeluruh dan koheren, yang dimulai dengan pengantar, diikuti oleh tinjauan literatur, landasan teoritis, metodologi penelitian, temuan penelitian, dan diskusi pembahasan.

Dalam penelitian ini menggunakan data kuantitatif, khususnya data yang bersumber dari PT PLN (Persero).

3.2. Teknik Sampling

Populasi mewakili seluruh objek penelitian atau objek yang diperiksa (Notoatmodjo, 2017:115). Populasi yang dipilih untuk penelitian ini terdiri dari karyawan PT PLN (Persero) yang terlibat dalam bidang pekerjaan ini.

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah pengambilan sampel non-probabilitas, yang menunjukkan teknik yang tidak memberikan kesempatan atau kesempatan yang sama untuk setiap elemen atau anggota populasi untuk dipilih sebagai sampel. Meskipun ada berbagai jenis metode pengambilan sampel non-probabilitas, penelitian ini secara khusus menggunakan pengambilan sampel objektif. Purposive Sampling adalah metode di mana pilihan unit pengambilan sampel dipandu oleh keahlian panel spesialis di bidang studi tertentu. Prosedur untuk menentukan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin. Seperti dicatat oleh Sanusi (2017), ketika menetapkan ukuran sampel untuk penelitian ini, Slovin memperhitungkan elemen ketidakakuratan yang dianggap dapat diterima karena kemungkinan kesalahan pengambilan sampel. Nilai yang diizinkan ini dinyatakan sebagai persentase, dan rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N\alpha^2}$$

Di mana:

- n = ukuran sampel
- N = ukuran populasi
- α = toleransi 5%. = 0,05

Perhitungan sampel:

$$n = \frac{300}{1 + 300 \cdot 0,05^2}$$

$$n = \frac{300}{1,75}$$

$$n = 171,4 \text{ (171)}$$

Jadi, jumlah sampel yang diambil pada penelitian ini adalah 171 orang.

3.3. Sumber dan Jenis Data

1. Data Primer

Menurut Sekaran (2013), data primer secara fundamental didefinisikan sebagai informasi asli dan tidak diproses yang dikumpulkan dengan cermat oleh para peneliti yang berkaitan dengan variabel kritis yang secara langsung selaras dengan tujuan penelitian tertentu dan tujuan yang ingin mereka capai. Klasifikasi data khusus ini secara sistematis diperoleh dari beragam individu, kelompok, atau responden, dan diatur dan disusun dengan hati-hati oleh para peneliti, mencakup berbagai perspektif dan sudut pandang yang mungkin memiliki relevansi dengan masalah tertentu, terutama karena berkembang dari waktu ke waktu. Dalam konteks penelitian ini, fokus utama diarahkan pada eksplorasi dan analisis beberapa variabel kunci, khususnya Digitalisasi, Proses Bisnis, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja, yang semuanya memainkan peran penting dalam kerangka penelitian menyeluruh.

2. Data Sekunder

Sebagaimana dinyatakan oleh Sekaran (2013), data sekunder mencakup beragam informasi yang diperoleh dari sumber-sumber yang telah ditetapkan dan diakui, yang dapat mencakup berbagai bentuk arsip, dokumen sejarah, atau catatan perusahaan yang komprehensif, dan ini juga meluas untuk mencakup gambaran rinci atau profil ekstensif yang memberikan wawasan tentang organisasi secara keseluruhan.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data adalah melalui kuesioner. Menurut Sekaran dan Bougie (2013), kuesioner berfungsi sebagai metode untuk mengumpulkan data yang terdiri dari serangkaian pertanyaan tertulis yang telah ditentukan sebelumnya, di mana responden memberikan jawaban mereka, yang biasanya selaras dengan pilihan tertentu.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

Tabel 3.1
Definisi Operasional dan Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Pengukuran
1.	Digitalisasi	Gartner (2014) Proses digitalisasi melibatkan penggunaan teknologi digital untuk membentuk kembali bisnis dan kerangka operasionalnya, memungkinkannya memanfaatkan peluang baru yang disajikan oleh teknologi tersebut.	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Perceived easy of use</i> b. <i>Perceived usefulness</i> c. <i>Attitude towards using</i> d. <i>Behavior intention to use</i> e. <i>Actual system use</i> 	Likert
2.	Proses Bisnis	Business Process Proses bisnis mengacu pada serangkaian kegiatan yang	<ul style="list-style-type: none"> a. Kesesuaian tujuan (goal congruence) b. keadilan yang dirasakan 	Likert

		memanfaatkan input untuk menghasilkan output tertentu (Lampathaki),, 2013).	(perceived fairness) c. biaya komputasi (cost of computation)	
3.	Lingkungan Kerja	Lingkungan kerja dapat dipahami sebagai kumpulan sumber daya lengkap yang berinteraksi dengan lingkungan eksternal tempat individu beroperasi, pendekatan mereka untuk bekerja, dan dampak kontribusi mereka baik secara pribadi maupun kolektif. (Afandi, 2016:51-52).	a. Lingkungan kerja fisik b. Lingkungan kerja non-fisik	Likert
4.	Motivasi Kerja	Motivasi diakui sebagai kemampuan untuk membimbing karyawan untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu dalam suatu organisasi (Shahzadi et.al., 2014).	a. Kebutuhan fisiologis, b. Keamanan, c. Sosial, d. Penghargaan, dan e. Aktualisasi diri	Likert
5	Kinerja	Kinerja karyawan berfungsi sebagai dasar untuk kinerja	1) Hasil Kerja 2) Perilaku 3) Kompetensi	Likert

		organisasi secara keseluruhan, yang dibentuk oleh berbagai faktor termasuk sifat karyawan, motivasi, harapan, dan evaluasi yang dilakukan oleh manajemen mengenai hasil yang dicapai oleh karyawan (Kasmir, 2018).	4) Potensi	
--	--	--	------------	--

3.6. Teknik Analisis

Metode analitik yang digunakan adalah Pemodelan Persamaan Struktural dengan Kuadrat Terkecil Parțial (SEM-PLS), yang berfungsi sebagai model prediktif berdasarkan komponen yang menggunakan pendekatan berbasis variasi atau berfokus pada komponen. Model berbasis komponen sering disebut sebagai pemodelan lunak, memungkinkan analisis data yang tidak memenuhi standar ideal, karena mereka tidak memerlukan asumsi tentang skala pengukuran, distribusi data, atau ukuran sampel. Akibatnya, dalam analisis PLS, tidak penting untuk menyesuaikan diri dengan asumsi memiliki ukuran sampel yang besar; data harus menunjukkan distribusi multivariat normal, indikator harus dibentuk secara reflektif, dan kondisi determinasi harus dipenuhi. Analisis PLS dapat secara efektif menghindari dua masalah signifikan, yaitu solusi yang tidak dapat diterima dan ketidakpastian faktor (Ghozali, 2018:4).

Karena PLS tidak bergantung pada distribusi spesifik untuk estimasi parameter, tidak ada persyaratan untuk teknik parametrik untuk mengevaluasi signifikansi parameter ini. Kerangka evaluasi PLS bergantung pada metrik prediktif yang menampilkan fitur non-parametrik. Model pengukuran, yang biasa disebut sebagai model luar, dievaluasi melalui validitas konvergen dan diskriminan indikatornya, serta keandalan komposit untuk indikator blok. Model struktural, yang dikenal sebagai model dalam, dinilai dengan menyelidiki varians yang dijelaskan, terutama dengan menganalisis nilai R² (R Square) untuk konstruksi laten dependen, di samping kekuatan koefisien jalur struktural. Keandalan perkiraan ini ditetapkan menggunakan uji t statistik yang berasal dari metode bootstrap (Ghozali, 2018:24).

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis Univariat

Analisis univariat digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik responden disajikan dalam table distribusi frekuensi dan persentase

$$P = \frac{f}{n} \times 100\%$$

Keterangan :

P = persentase subjek pada kategori tertentu

f = \sum sampel dengan karakteristik tertentu

n = \sum sampel total

2. Analisis Bivariat

Analisis bivariat dilakukan pada dua variabel terkait. Analisis ini mengikuti perhitungan univariat dalam penelitian ini dengan memanfaatkan Chi-Square. Uji korelasi berfungsi untuk menilai sejauh mana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Evaluasi komputasi, bersama dengan interpretasi berdasarkan nilai-p 0,05, dianggap signifikan jika nilai-p kurang dari atau sama dengan 0,05, sedangkan nilai-p lebih besar dari atau sama dengan 0,05 menunjukkan tidak ada dampak yang signifikan.

Rumus Chi-Square :

$$X^2 = \sum \frac{(f_o - fh)^2}{fh}$$

Koefisien kontingensi bertindak sebagai ukuran hubungan antara dua variabel yang diklasifikasikan sebagai data nominal. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi hubungan atau korelasi antara dua karakteristik kategoris. Rumus untuk menghitung koefisien kontingensi adalah

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{N + X^2}}$$

Dimana:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

O = Frekuensi yang diamati

E = Frekuensi yang diharapkan

N = Jumlah sampel

3. Analisis Multivariat

Analisis selanjutnya, yang disebut sebagai uji regresi logistik, bertujuan untuk mengeksplorasi variabel independen yang berbeda dan menentukan variabel mana yang paling terkait, sementara juga menilai apakah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dipengaruhi oleh faktor lain. Berikut ini adalah langkah-langkahnya, yaitu:

- a. Variabel yang dapat dimasukkan dalam analisis multivariat adalah variabel dengan nilai-p lebih rendah dari 0,25. Nilai p melebihi 0,25 dianggap memiliki relevansi yang cukup besar, sehingga memungkinkan dimasukkannya dalam fase berikutnya.
- b. Variabel yang diturunkan dari hasil seleksi dievaluasi bersama melalui metode entri, dan variabel dengan nilai-p lebih besar dari 0,05 dihapus satu per satu.
- c. Melakukan analisis untuk menilai tingkat kemungkinan risiko individu berdasarkan kondisi variabel yang tidak terbatas.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Pada awal abad ke-19, selama periode yang ditandai dengan kemajuan industri yang signifikan, sektor pabrik gula dan pembangkit listrik di Indonesia mengalami kemajuan yang signifikan, karena banyak perusahaan Belanda yang terlibat dalam produksi gula dan teh mengambil inisiatif untuk membangun pembangkit listrik tenaga air yang dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan operasional mereka dan meningkatkan kemampuan produksi mereka. Antara tahun 1942 dan 1945, perubahan signifikan terjadi ketika pengawasan dan pengawasan perusahaan-perusahaan Belanda ini dipindahkan ke otoritas Jepang setelah penyerahan Belanda kepada pasukan militer Jepang yang maju, yang terjadi pada awal Perang Dunia II, sehingga mengubah lanskap bisnis di wilayah tersebut. Perubahan otoritas lebih lanjut terjadi pada akhir Perang Dunia II pada Agustus 1945, ketika Jepang secara resmi menyerah kepada pasukan Sekutu, menandai momen penting lainnya dalam sejarah sektor industri Indonesia. Meraih momen transisi ini, masyarakat muda bersama dengan pekerja di sektor kelistrikan, yang diwakili oleh delegasi Buruh/Karyawan Listrik dan Gas, bekerja sama dengan Ketua KNI Pusat untuk memulai petisi resmi yang ditujukan kepada Presiden Soekarno, mengadvokasi pengalihan perusahaan-perusahaan vital ini ke yurisdiksi Pemerintah Republik Indonesia. Selanjutnya, pada tanggal 27 Oktober 1945, Presiden Soekarno mengambil langkah signifikan dengan mendirikan Pos Listrik dan Gas Bumi di Kementerian Pekerjaan Umum dan Kekuasaan, sebuah lembaga yang bangga membanggakan kapasitas pembangkit listrik terpuji sebesar 157,5 megawatt, sehingga berkontribusi pada infrastruktur energi bangsa.

Pada tanggal 1 Januari 1961, Kantor Listrik dan Gas mengalami transformasi menjadi BPU-PLN (Badan Pengelolaan Listrik Negara), yang berkonsentrasi pada listrik, gas, dan kokas, dan kemudian dibubarkan pada 1 Januari 1965. Pada saat yang sama, dua entitas milik negara dibentuk: Perusahaan Listrik Negara (PLN) untuk berfungsi sebagai otoritas tenaga listrik nasional dan Perusahaan Gas Negara (PGN) untuk mengawasi sumber daya gas. Pada tahun 1972, sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 18, Perusahaan Listrik Negara (PLN) direklasifikasi sebagai Perusahaan Publik Listrik Negara dan diakui sebagai Pemegang Daya Usaha Ketenagakerjaan (PKUK), yang bertanggung jawab untuk memasok tenaga listrik untuk kepentingan masyarakat. Sejalan dengan kebijakan pemerintah yang mendorong keterlibatan sektor swasta di sektor pasokan listrik,

penunjukan PLN berkembang dari Perusahaan Publik menjadi Perusahaan (Persero) pada tahun 1994, sementara PLN melanjutkan fungsinya sebagai PKUK dalam memberikan listrik untuk kesejahteraan masyarakat hingga hari ini.



Gambar 4.1. Logo PLN

Visi

Menjadi salah satu perusahaan Global 500 Teratas dan diakui sebagai pilihan utama untuk Solusi Energi oleh pelanggan.

Misi

- a. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- b. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- c. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- d. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

Moto

Listrik untuk Kehidupan yang Lebih Baik

Maksud dan Tujuan Perseroan

Untuk menyelenggarakan usaha penyediaan listrik kepada masyarakat dalam kuantitas dan kualitas yang memadai sekaligus menghasilkan keuntungan dan memenuhi mandat pemerintah di sektor kelistrikan, dengan tujuan mendorong pembangunan melalui penerapan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

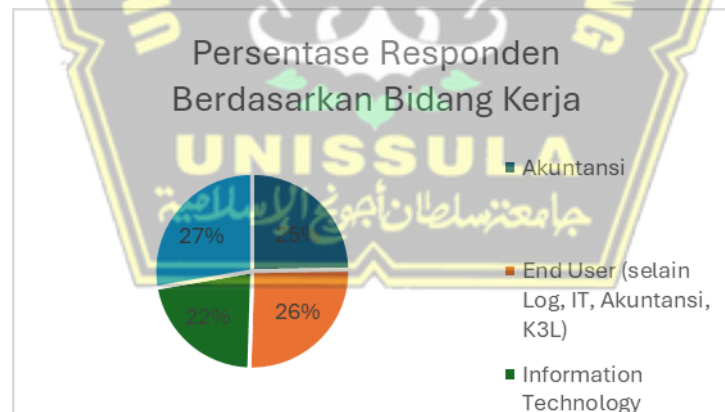
4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Karakteristik Responden

a. Bidang Kerja

Tabel 4.1 Bidang Kerja

Bidang	Jumlah
Akuntansi	25
End User (selain Log, IT, Akuntansi, K3L)	26
Information Technology	22
Logistik	28
Grand Total	101

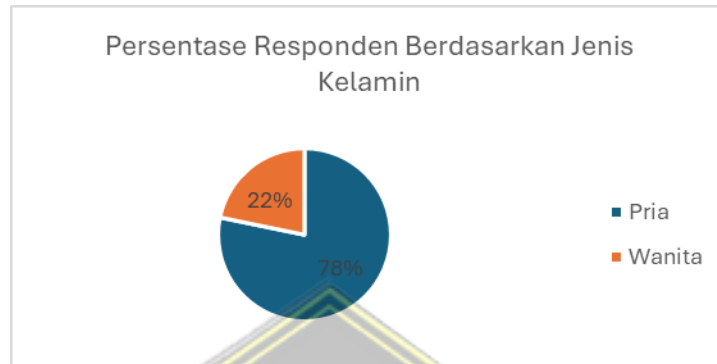


Di antara 101 responden, 25% atau 25 individu bekerja di bidang Akuntansi, 26% terlibat di sektor Pengguna Akhir (tidak termasuk Log, IT, Akuntansi, K3L), 22% atau 22 individu bekerja di Teknologi Informasi, dan 27% atau 28 individu berada di Logistik.

b. Jenis Kelamin

Tabel 4.2 Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah
Pria	79
Wanita	22
Grand Total	101

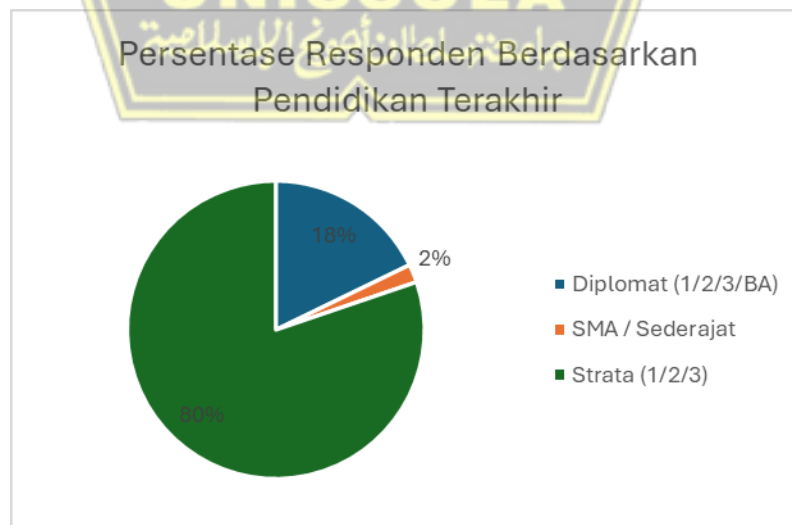


Di antara 101 individu yang disurvei, 22% atau 22 adalah wanita, sementara 78% atau 79 adalah pria.

c. Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah
Diplomat (1/2/3/BA)	18
SMA / Sederajat	2
Strata (1/2/3)	81
Grand Total	101

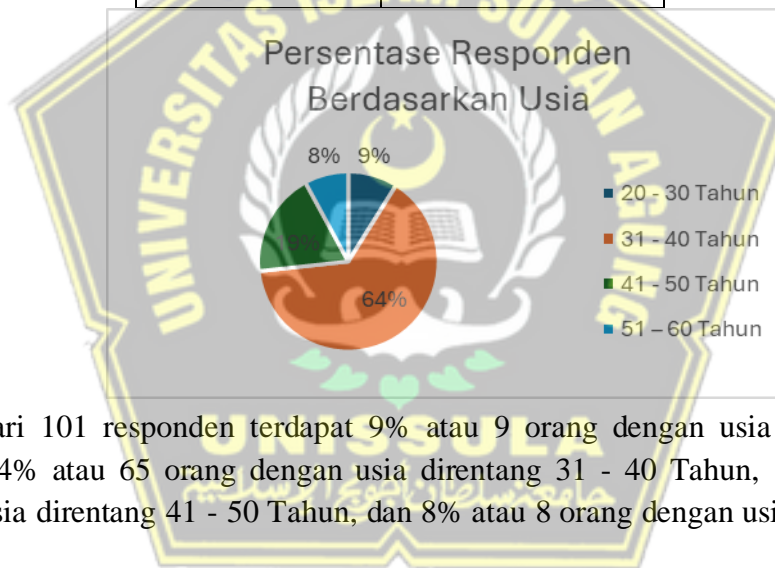


Di antara 101 peserta, 18% atau 18 orang memiliki kualifikasi pendidikan akhir dalam Diplomas (1/2/3/BA), 2% atau 2 individu menyelesaikan pendidikan mereka di tingkat sekolah menengah atas atau sederajat, sementara 80% atau 81 individu mencapai gelar Strata (1/2/3).

d. Usia

Tabel 4.4 Usia

Usia	Jumlah
20 - 30 Tahun	9
31 - 40 Tahun	65
41 - 50 Tahun	19
51 - 60 Tahun	8
Grand Total	101



Dari 101 responden terdapat 9% atau 9 orang dengan usia direntang 20 - 30 Tahun, 64% atau 65 orang dengan usia direntang 31 - 40 Tahun, 19% atau 19 orang dengan usia direntang 41 - 50 Tahun, dan 8% atau 8 orang dengan usia direntang 51 - 60 Tahun.

4.2.2 Analisis PLS-SEM

a. Outer Model

1. Validitas dan Reabilitas

a) Validitas Butir

1) Outer Loading

Tabel 4.5 Outer Loading

	Kinerja (Z)	Lingkungan Kerja (M)	Motivasi Kerja (Y)	Perubahan Digitalisasi (X1)	Perubahan Proses Bisnis (X2)	X1M	X2M
ASU1				0,866			
ASU2				0,832			
ATU2				0,786			
BIU1				0,846			
CC1					0,856		
CC2					0,774		
GC2					0,751		
HK1	0,838						
K1			0,821				
K2			0,813				
KF1			0,778				
KF2			0,881				
Kom1	0,837						
Kom2	0,728						
LKF1		0,734					
LKF2		0,750					
LKF5		0,800					
LKNF1		0,708					
LKNF2		0,836					
LKNF4		0,888					
LKNF5		0,785					
P1			0,793				
P2			0,826				
PF1					0,780		
PF2					0,843		

PU2				0,764			
Per1	0,738						
Per2	0,740						
Perubahan Digitalisasi (X1) * Lingkungan Kerja (M)						0,959	
Perubahan Proses Bisnis (X2) * Lingkungan Kerja (M)							1,139
Pot1	0,884						
Pot2	0,818						
S1				0,730			
S2				0,762			

Indikator dianggap valid mengenai validitas item jika nilai Outer Loading > 0,7. Dari tabel nilai pemuatan luar yang diberikan di atas, terbukti bahwa semua indikator memiliki nilai outer loading > 0,7; oleh karena itu, berdasarkan validitas outer loading, disimpulkan bahwa semua indikator telah dianggap valid dalam hal validitas butir, menunjukkan bahwa semua indikator akan dipertahankan dalam proses analisis selanjutnya.

2) Outer Weight

Tabel 4.6 Outer Weight

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
ASU1 <- Perubahan Digitalisasi (X1)	0,247	0,247	0,024	10,409	0,000
ASU2 <- Perubahan Digitalisasi (X1)	0,215	0,212	0,023	9,454	0,000
ATU2 <- Perubahan Digitalisasi (X1)	0,309	0,309	0,035	8,800	0,000

BIU1 <- Perubahan Digitalisasi (X1)	0,234	0,233	0,024	9,822	0,000
CC1 <- Perubahan Proses Bisnis (X2)	0,394	0,409	0,106	3,707	0,000
CC2 <- Perubahan Proses Bisnis (X2)	0,219	0,213	0,075	2,943	0,003
GC2 <- Perubahan Proses Bisnis (X2)	0,236	0,244	0,067	3,499	0,001
HK1 <- Kinerja (Z)	0,176	0,176	0,016	10,742	0,000
K1 <- Motivasi Kerja (Y)	0,177	0,177	0,012	15,380	0,000
K2 <- Motivasi Kerja (Y)	0,172	0,171	0,011	15,048	0,000
KF1 <- Motivasi Kerja (Y)	0,152	0,151	0,009	17,041	0,000
KF2 <- Motivasi Kerja (Y)	0,167	0,168	0,010	17,193	0,000
Kom1 <- Kinerja (Z)	0,188	0,187	0,014	13,268	0,000
Kom2 <- Kinerja (Z)	0,179	0,178	0,016	11,445	0,000
LKF1 <- Lingkungan Kerja (M)	0,154	0,154	0,021	7,318	0,000
LKF2 <- Lingkungan Kerja (M)	0,132	0,131	0,020	6,607	0,000
LKF5 <- Lingkungan Kerja (M)	0,152	0,149	0,019	8,102	0,000
LKNF1 <- Lingkungan Kerja (M)	0,180	0,179	0,021	8,624	0,000
LKNF2 <- Lingkungan Kerja (M)	0,194	0,194	0,020	9,688	0,000
LKNF4 <- Lingkungan Kerja (M)	0,236	0,236	0,022	10,925	0,000
LKNF5 <- Lingkungan Kerja (M)	0,213	0,213	0,021	10,322	0,000
P1 <- Motivasi Kerja (Y)	0,129	0,130	0,009	14,867	0,000
P2 <- Motivasi Kerja (Y)	0,153	0,154	0,010	15,532	0,000

PF1 <- Perubahan Proses Bisnis (X2)	0,215	0,201	0,054	3,954	0,000
PF2 <- Perubahan Proses Bisnis (X2)	0,176	0,165	0,057	3,058	0,002
PU2 <- Perubahan Digitalisasi (X1)	0,218	0,218	0,023	9,268	0,000
Per1 <- Kinerja (Z)	0,158	0,157	0,015	10,455	0,000
Per2 <- Kinerja (Z)	0,155	0,155	0,013	12,419	0,000
Perubahan Digitalisasi (X1) * Lingkungan Kerja (M) <- X1M	1,000	1,000	0,000		
Perubahan Proses Bisnis (X2) * Lingkungan Kerja (M) <- X2M	1,000	1,000	0,000		
Pot1 <- Kinerja (Z)	0,212	0,212	0,014	15,345	0,000
Pot2 <- Kinerja (Z)	0,180	0,181	0,014	12,851	0,000
S1 <- Motivasi Kerja (Y)	0,137	0,136	0,012	11,273	0,000
S2 <- Motivasi Kerja (Y)	0,158	0,157	0,012	13,005	0,000

Dalam evaluasi outer weight, signifikansi indikator dalam kaitannya dengan variabel latennya diperiksa, yang akan diverifikasi dengan cara berikut:

1. Apakah indikator memiliki signifikansi. Jika indikator terbukti signifikan, itu akan dipertahankan.
2. Jika indikator dianggap tidak signifikan, diverifikasi apakah nilai pemuatan $> 0,5$. Jika nilai pemuatan $> 0,5$, indikator dipertahankan.

Menurut temuan yang disajikan dalam tabel, semua P-Value = $0,000 < 0,05$ dicatat, menunjukkan bahwa bobot luar dari setiap indikator signifikan valid pada tingkat signifikansi 0,05 atau 5%, sehingga memungkinkan retensi setiap indikator dalam proses analisis.

b) Reabilitas Kontruks

Reabilitas Kontruks digunakan untuk menilai keandalan konstruksi variabel laten.

Nilai konstruk variabel laten dianggap dapat diandalkan jika nilai dengan *cronbach alfa* > 0.70 .

Tabel 4.7 Reliabilitas Kontruks

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja (Z)	0,905	0,911	0,925	0,639
Lingkungan Kerja (M)	0,898	0,913	0,919	0,621
Motivasi Kerja (Y)	0,920	0,924	0,935	0,643
Perubahan Digitalisasi (X1)	0,878	0,888	0,911	0,672
Perubahan Proses Bisnis (X2)	0,865	0,934	0,900	0,643
X1M	1,000	1,000	1,000	1,000
X2M	1,000	1,000	1,000	1,000

Menurut tabel yang disajikan di atas, jelas bahwa setiap konstruk memiliki nilai Alpha Cronbach $> 0,7$, yang memungkinkan kita untuk menyimpulkan bahwa semua konstruksi menunjukkan reliable atau keandalan.

Internal Consistency Reliability

Internal Consistency Reliability menilai efektivitas indikator dalam mengukur konstruksi yang mendasarinya secara akurat. Evaluasi bergantung pada composite reliability dan Cronbach's alpha. Indikator menunjukkan reproduktifitas yang kuat ketika nilai Cronbach Alpha dan Composite Reliability $> 0,7$.

Berdasarkan tabel yang disajikan di atas, jelas bahwa setiap konstruk memiliki nilai Cronbach's Alph dan Composite Reliability Cronbach $> 0,7$, memungkinkan kita untuk menyimpulkan bahwa semua konstruksi ini memang dapat reliable.

Analisis Unidimensionalitas Model

Penilaian unidimensionalitas dilakukan untuk memverifikasi bahwa pengukuran yang dilakukan bebas dari masalah apa pun. Penilaian unidimensionalitas dilakukan dengan menggunakan indikator composite reliability dan alfa Cronbach. Ketika keandalan komposit dan nilai alfa melebihi 0,7, pengukuran langsung dianggap tanpa masalah pengukuran. Akibatnya, seperti yang ditunjukkan dalam tabel sebelumnya, semua konstruksi telah memenuhi persyaratan unidimensi, memastikan bahwa tidak ada masalah dengan pengukuran yang dilakukan, sehingga menegaskan keandalannya.

c) Validitas Konvergen

Validitas konvergen berfungsi untuk menilai validitas indikator sebagai ukuran variabel. Penentuan validitas konvergen dapat ditetapkan dengan memeriksa nilai Average Variance Extracted (AVE). Average Variance Extracted (AVE) adalah metrik yang menunjukkan seberapa banyak variabel laten atau konstruk dapat menjelaskan varians indikator terkait. AVE yang lebih tinggi menandakan bahwa variabel laten atau konstruk lebih efektif dalam menghitung varians indikatornya. AVE >0,5 menunjukkan bahwa variabel laten atau konstruksi telah menangkap informasi dari indikatornya melebihi 50%. Ambang minimum untuk AVE ditetapkan pada 0,5, yang menyiratkan bahwa nilai AVE >0,5 dianggap dapat diterima. Menurut hasil AVE yang disajikan dalam tabel, semua nilai AVE > 0,5 telah diidentifikasi, menunjukkan bahwa variabel laten X1 (Perubahan Digitalisasi), X2 (Perubahan Proses Bisnis), M (Lingkungan Kerja), Y (Motivasi Kerja), dan Z (Kinerja) telah menyumbang > 50% dari varians indikator masing-masing.

2. Validasi Diskriminan

Tujuan validasi diskriminan adalah untuk menilai apakah indikator reflektif berfungsi sebagai ukuran yang tepat untuk pengembangannya.

Fornell-Larcker Criterion

Dengan mengevaluasi akar kuadrat dari Average Variance Extracted (AVE) untuk setiap variabel laten bersamaan dengan korelasi di antara variabel laten lainnya dalam model, kami dapat mengevaluasi validitas. Jika akar kuadrat AVE untuk setiap variabel laten melampaui nilai korelasi dengan variabel laten lainnya dalam model, itu menandakan bahwa model memiliki validitas diskriminan yang kuat.

Tabel 4.8 Average Variance Extracted AVE (Fornell-Larcker Criterion)

	Kinerja (Z)	Lingkungan Kerja (M)	Motivasi Kerja (Y)	Perubahan Digitalisasi (X1)	Perubahan Proses Bisnis (X2)	X1M	X2M
Kinerja (Z)	0,799						
Lingkungan Kerja (M)	0,628	0,788					
Motivasi Kerja (Y)	0,786	0,663	0,802				
Perubahan Digitalisasi (X1)	0,585	0,368	0,593	0,820			
Perubahan Proses Bisnis (X2)	0,326	0,173	0,446	0,411	0,802		
X1M	0,073	0,183	0,211	0,047	0,226	1,000	
X2M	0,195	0,079	0,318	0,190	0,528	0,443	1,000

Berdasarkan table diatas, semua nilai Fornell-Larcker Criterion untuk setiap konstruk lebih besar dari pada korelasinya dengan variable lain, diantaranya:

X1 (Perubahan Digitalisasi): nilai Kriteria Fornell-Larcker-nya mencapai 0,820. Nilai 0,820 ini melebihi korelasinya dengan konstruksi X2 (Perubahan Proses Bisnis) sebesar 0,411, M (Lingkungan Kerja) sebesar 0,368, X1M sebesar 0,047, X2M sebesar 0,190, Y (Motivasi Kerja) sebesar 0,585, dan Z (Kinerja) sebesar 0,585.

X2 (Perubahan Proses Bisnis): nilai Kriteria Fornell-Larcker-nya mencapai 0,802. Nilai 0,802 ini melebihi korelasinya dengan konstruksi X1M sebesar 0,226, X2M sebesar 0,528, M (Lingkungan Kerja) sebesar 0,173, Y (Motivasi Kerja) sebesar 0,446, dan Z (Kinerja) sebesar 0,326.

Y (Motivasi Kerja): Nilai Kriteria Fornell-Larcker berada di 0,802. Angka 0,802 ini melampaui korelasinya dengan konstruk M (Lingkungan Kerja), yaitu 0,663, dan dengan Z (Kinerja), yaitu 0,786, antara lain. Mengingat bahwa akar kuadrat AVE untuk setiap variabel laten melebihi nilai korelasi antara variabel laten dan variabel laten lainnya, instrumen/kuesioner yang dikembangkan menunjukkan validitas diskriminan yang kuat menurut metode Fornell-Larcker.

Cross Loading

Nilai pemuatan indikator dalam kaitannya dengan variabel latennya akan dinilai bersama nilai pemuatan antara indikator dan variabel laten lainnya. Dalam penilaian pemuatan silang, diantisipasi bahwa nilai pemuatan antara indikator dan variabel laten yang sesuai akan melebihi nilai pemuatan antara indikator dan variabel laten lainnya.

Tabel 4.9 Cross-Loading

	Kinerja (Z)	Lingkungan Kerja (M)	Motivasi Kerja (Y)	Perubahan Digitalisasi (X1)	Perubahan Proses Bisnis (X2)	X1M	X2M
ASU1	0,430	0,372	0,524	0,866	0,241	0,046	0,160
ASU2	0,362	0,214	0,468	0,832	0,400	-0,001	0,309
ATU2	0,651	0,351	0,544	0,786	0,427	0,143	0,087
BIU1	0,489	0,271	0,417	0,846	0,224	-0,012	0,071
CC1	0,369	0,336	0,533	0,389	0,856	0,253	0,455
CC2	0,248	0,138	0,265	0,442	0,774	0,061	0,335
GC2	0,274	0,015	0,279	0,295	0,751	0,199	0,483
HK1	0,838	0,561	0,643	0,350	0,214	0,042	0,142
K1	0,681	0,644	0,821	0,494	0,469	0,093	0,195
K2	0,696	0,614	0,813	0,482	0,346	0,246	0,301
KF1	0,579	0,600	0,778	0,443	0,288	0,205	0,256
KF2	0,649	0,628	0,881	0,517	0,312	0,174	0,278
Kom1	0,837	0,527	0,626	0,609	0,305	0,002	0,195

Kom2	0,728	0,373	0,648	0,402	0,284	0,275	0,327
LKF1	0,442	0,734	0,434	0,306	-0,008	0,071	0,018
LKF2	0,306	0,750	0,370	0,059	-0,047	0,285	0,030
LKF5	0,448	0,800	0,428	0,219	0,058	0,058	0,032
LKNF1	0,473	0,708	0,508	0,383	0,196	0,174	0,122
LKNF2	0,514	0,836	0,546	0,303	0,154	0,074	-0,028
LKNF4	0,654	0,888	0,664	0,337	0,234	0,260	0,109
LKNF5	0,525	0,785	0,601	0,340	0,241	0,091	0,119
P1	0,462	0,370	0,793	0,468	0,522	0,201	0,355
P2	0,644	0,448	0,826	0,520	0,335	0,244	0,234
PF1	0,171	0,014	0,312	0,165	0,780	0,151	0,362
PF2	0,141	0,020	0,254	0,319	0,843	0,188	0,478
PU2	0,392	0,269	0,449	0,764	0,376	-0,024	0,187
Per1	0,738	0,448	0,507	0,539	0,136	-0,001	0,139
Per2	0,740	0,545	0,543	0,420	0,252	0,076	0,112
Perubahan Digitalisasi (X1) * Lingkungan Kerja (M)	0,073	0,183	0,211	0,047	0,226	1,000	0,443
Perubahan Proses Bisnis (X2) * Lingkungan Kerja (M)	0,195	0,079	0,318	0,190	0,528	0,443	1,000
Pot1	0,884	0,571	0,760	0,511	0,389	0,048	0,093
Pot2	0,818	0,484	0,634	0,436	0,208	-0,033	0,087
S1	0,618	0,432	0,730	0,369	0,209	0,049	0,299
S2	0,671	0,454	0,762	0,497	0,381	0,141	0,149

- 1) Nilai loading antara ASU1 dan X1 (Perubahan Digitalisasi) adalah 0,866, lebih besar dibandingkan nilai loading antara ASU1 dan X2 (Perubahan Proses Bisnis), M (Lingkungan Kerja), Y (Motivasi Kerja), dan Z (Kinerja). Sehingga variabel indikator ASU1 benar-benar masuk ke dalam variabel laten X1 (Perubahan Digitalisasi). Begitu juga untuk nilai loading antara ASU1, ASU2, ATU2, BIU1, dan PU2 sehingga variabel indikator ASU1, ASU2, ATU2, BIU1, dan PU2 benar-benar masuk ke dalam variabel laten X1 (Perubahan Digitalisasi).
- 2) Dan seterusnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa nilai pemuatan yang menghubungkan setiap variabel indikator ke variabel laten yang sesuai lebih besar dibandingkan dengan variabel laten lainnya.

HTMT

Tabel 4.10 HTMT

	Kinerja (Z)	Lingkungan Kerja (M)	Motivasi Kerja (Y)	Perubahan Digitalisasi (X1)	Perubahan Proses Bisnis (X2)	X1M	X2M
Kinerja (Z)							
Lingkungan Kerja (M)	0,678						

Motivasi Kerja (Y)	0,850	0,699					
Perubahan Digitalisasi (X1)	0,636	0,395	0,650				
Perubahan Proses Bisnis (X2)	0,336	0,212	0,462	0,453			
X1M	0,090	0,193	0,220	0,059	0,227		
X2M	0,206	0,088	0,336	0,212	0,563	0,443	

Berdasarkan HTNT konstruk dinyatakan valid jika nilai HTMT < 0,9 (Henseler dkk., 2015) Dari tabel diperoleh konstruk dianggap valid jika nilai HTMT yang dihitung < 0,9. Setelah memeriksa data yang disajikan dalam tabel, menjadi jelas bahwa setiap konstruksi yang dipertimbangkan menunjukkan nilai HTMT < 0,9, yang memungkinkan kita untuk dengan yakin menyimpulkan bahwa setiap konstruksi telah berhasil memenuhi kriteria validitas mengenai validitas diskriminan sebagaimana ditentukan oleh perhitungan berdasarkan metodologi HTMT.

3. Collinearity Statistics (VIF)

Outer VIF Values

Tabel 4.11 Outer VIF Values

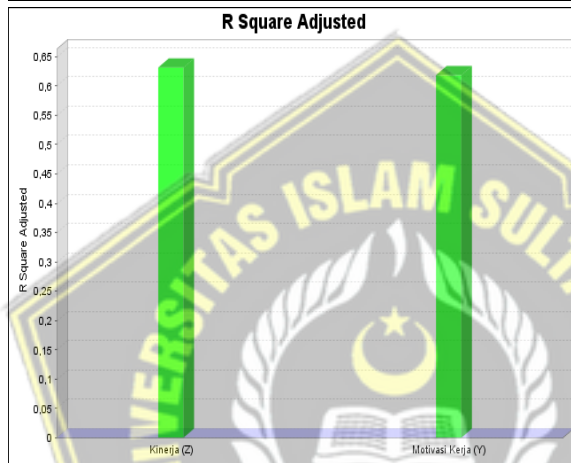
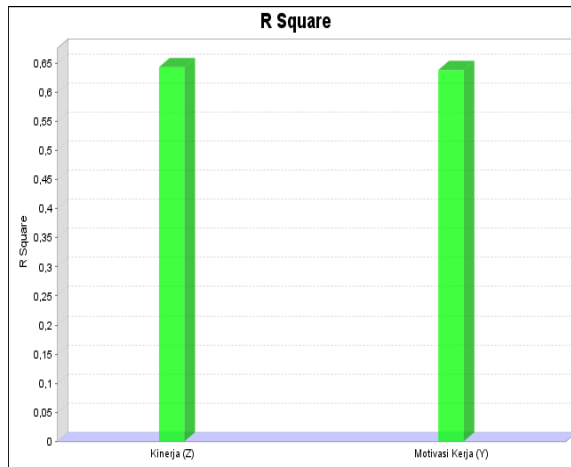
	VIF
ASU1	3,418
ASU2	2,590
ATU2	1,831
BIU1	2,880
CC1	1,832
CC2	1,828
GC2	1,784
HK1	2,883
K1	2,782
K2	2,459
KF1	2,652
KF2	3,998
Kom1	3,313
Kom2	1,905
LKF1	2,231
LKF2	2,216
LKF5	2,348
LKNF1	2,179
LKNF2	2,868
LKNF4	4,135
LKNF5	2,247

P1	3,178
P2	3,943
PF1	2,373
PF2	3,269
PU2	1,966
Per1	2,476
Per2	1,924
Perubahan Digitalisasi (X1) * Lingkungan Kerja (M)	1,000
Perubahan Proses Bisnis (X2) * Lingkungan Kerja (M)	1,000
Pot1	4,301
Pot2	3,319
S1	2,379
S2	2,192

Asumsi penting yang harus ditangani dan dipenuhi secara menyeluruh selama analisis komprehensif model luar adalah bahwa tidak ada masalah signifikan terkait dengan multikolinearitas yang berpotensi merusak validitas hasil. Jika indikator apa pun menunjukkan nilai Faktor Inflasi Varians (VIF) > 5, itu akan dengan tegas menunjukkan adanya situasi bermasalah mengenai multikolinearitas yang perlu diperbaiki. Mengacu pada tabel VIF Luar yang disajikan di atas, menjadi jelas bahwa tidak ada satu indikator pun yang melampaui ambang nilai VIF >5, yang memungkinkan kita untuk dengan yakin menyimpulkan bahwa setiap indikator tetap sepenuhnya bebas dari komplikasi yang terkait dengan multikolinearitas.

b. Inner Model

1. R Square



Tabel 4.12 R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja (Z)	0,643	0,632
Motivasi Kerja (Y)	0,638	0,619

Nilai R Square/adjusted R square yang disesuaikan sebesar 0,67, 0,33, dan 0,19 masing-masing dikategorikan sebagai kuat, sedang/medan, dan lemah (Chin, 1998 di Ghazali dan Latan, 2015). Dari analisis koefisien penentuan yang disajikan di atas, kesimpulan berikut dapat ditarik:

- 1) Nilai R Square yang mencerminkan dampak simultan X1 (Perubahan Digitalisasi), X2 (Perubahan Proses Bisnis), dan M (Lingkungan Kerja) pada Y (Motivasi Kerja) berada di 0,638 atau 63,8%, dengan nilai R Square yang

disesuaikan sebesar 0,619. Mengingat bahwa R Square melebihi 33%, efek X1 (Motivasi Intrinsik) dan X2 (Motivasi Ekstrinsik) pada Y (POS) dianggap moderat.

- 2) Nilai R Square yang mencerminkan dampak simultan X1 (Perubahan Digitalisasi), X2 (Perubahan Proses Bisnis), M (Lingkungan Kerja), Y (Motivasi Kerja) pada Z (Kinerja) berada di 0,643 atau 64,3%, disertai dengan nilai R kuadrat yang disesuaikan sebesar 0,632. Mengingat R Square melebihi 33%, efek X1 (Perubahan Digitalisasi), X2 (Perubahan Proses Bisnis), M (Lingkungan Kerja), Y (Motivasi Kerja) pada Z (Kinerja) dianggap moderat.

2. F Square

Selanjutnya, untuk menilai apakah dampak variabel eksogen pada variabel endogen dapat dikategorikan sebagai kecil/rendah, sedang/edang, atau besar/kuat, uji f-square digunakan, bersama dengan kriteria pengambilan keputusan berdasarkan yang berikut ini:

- Jika nilai F square dari variabel exogen berada pada $0,02 \leq f^2 < 0,15$, maka termasuk small effect.
- Jika nilai F square dari variabel exogen berada pada $0,15 \leq f^2 \leq 0,35$, maka termasuk medium effect.
- Jika nilai F square dari variabel exogen berada pada $0,02 \leq f^2 \leq 0,15$, maka termasuk small effect.
- Jika nilai F square dari variabel exogen berada pada $f^2 \geq 0,35$, maka termasuk large effect.

Tabel 4.13 F-Square

	Kinerja (Z)	Lingkungan Kerja (M)	Motivasi Kerja (Y)	Perubahan Digitalisasi (X1)	Perubahan Proses Bisnis (X2)	X1M	X2M
Kinerja (Z)							
Lingkungan Kerja (M)			0,590				
Motivasi Kerja (Y)	0,817						
Perubahan Digitalisasi (X1)	0,068		0,203				
Perubahan Proses Bisnis (X2)	0,010		0,042				
X1M			0,000				
X2M			0,028				

Menurut tabel nilai F Square di atas, efek ukuran substansial dengan kriteria F Square > 0,35 diamati dalam pengaruh Lingkungan Kerja (M) pada Y (Motivasi Kerja) sebesar 0,590, dan dampak Motivasi Kerja (Y) pada Z (Kinerja) sebesar 0,817. Efek moderat terlihat pada pengaruh Perubahan Digitalisasi (X1) pada Kinerja (Z) sebesar 0,068, Perubahan Proses Bisnis (X2) pada Motivasi Kerja (Y) sebesar 0,042, dan X2M pada

Motivasi Kerja (Y) sebesar 0,028. Selain itu, tidak ada pengaruh Perubahan Proses Bisnis (X2) pada Kinerja (Z) atau X1M pada Motivasi Kerja (Y).

3. Fit Model

Tabel 4.14 Fit Model

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,093	0,094
d_ULS	5,636	5,763
d_G	5,021	5,057
Chi-Square	1818,546	1821,416
NFI	0,508	0,507
rms Theta	0,159	

Model memenuhi syarat sebagai model yang sesuai ketika RMS Theta, atau Root Mean Square Theta, $< 0,102$ atau SRMR, atau Standardified Root Mean Square, $< 0,10$. Menurut tabel, nilai RMS Theta = $0,159 > 0,102$, sedangkan nilai SRMR = $0,094 < 0,10$. Maka, berdasarkan kedua evaluasi, ditentukan bahwa model memenuhi kriteria kecocokan seperti yang ditunjukkan oleh SRMR.

4. Inner VIF Values

Tabel 4.15 Inner VIF Values

	Kinerja (Z)	Lingkungan Kerja (M)	Motivasi Kerja (Y)	Perubahan Digitalisasi (X1)	Perubahan Proses Bisnis (X2)	X1M	X2M
Kinerja (Z)							
Lingkungan Kerja (M)			1,203				
Motivasi Kerja (Y)	1,670						
Perubahan Digitalisasi (X1)	1,610		1,368				
Perubahan Proses Bisnis (X2)	1,302		1,613				
X1M			1,295				
X2M			1,650				

Konstruksi dianggap bebas dari masalah multikolinearitas ketika nilai VIF < 5. Mengacu pada nilai VIF yang disajikan dalam tabel di atas, tidak ada nilai yang >5, memungkinkan kita untuk menyimpulkan bahwa model tersebut bebas dari masalah multikolinearitas.

5. Indirect Effect

Tabel 4.16 Indirect Effect

	Specific Indirect Effects
Lingkungan Kerja (M) -> Motivasi Kerja (Y) -> Kinerja (Z)	0,354
Perubahan Digitalisasi (X1) -> Motivasi Kerja (Y) -> Kinerja (Z)	0,221
Perubahan Proses Bisnis (X2) -> Motivasi Kerja (Y) -> Kinerja (Z)	0,109
X1M -> Motivasi Kerja (Y) -> Kinerja (Z)	0,007
X2M -> Motivasi Kerja (Y) -> Kinerja (Z)	0,080

Berdasarkan tabel indirect effects diatas, maka dapat disimpulkan bahwa:

- Pengaruh tidak langsung dari Perubahan Digitalisasi (X1) pada Z (Kinerja) melalui Motivasi Kerja (Y) adalah 0,221, menunjukkan bahwa peningkatan satu unit dalam Perubahan Digitalisasi (X1) dapat menyebabkan peningkatan tidak langsung pada Z (Kinerja) melalui Motivasi Kerja (Y) sebesar 22,1%. Pengaruh ini menguntungkan.
- Pengaruh tidak langsung dari Perubahan Proses Bisnis (X2) pada Z (Kinerja) melalui Motivasi Kerja (Y) adalah 0,109, menunjukkan bahwa peningkatan satu unit dalam Perubahan Proses Bisnis (X2) dapat menyebabkan peningkatan tidak langsung 10,9% pada Z (Kinerja) melalui Motivasi Kerja (Y). Pengaruh ini positif.
- Pengaruh tidak langsung dari Lingkungan Kerja (M) pada Z (Kinerja) melalui Motivasi Kerja (Y) adalah 0,354, menunjukkan bahwa peningkatan satu unit di Lingkungan Kerja (M) dapat menyebabkan peningkatan tidak langsung pada Z (Kinerja) sebesar 35,4% melalui Motivasi Kerja (Y). Pengaruh ini positif.
- Pengaruh tidak langsung dari Perubahan Digitalisasi (X1), yang dimoderasi oleh Lingkungan Kerja (M), pada Z (Kinerja) melalui Motivasi Kerja (Y) adalah 0,007, menunjukkan bahwa peningkatan satu unit dalam Perubahan Digitalisasi (X1) yang dimoderasi oleh Lingkungan Kerja (M) dapat menyebabkan peningkatan tidak langsung pada Z (Kinerja) melalui Motivasi Kerja (Y) sebesar 0,7%. Pengaruh ini positif.

- e) Pengaruh tidak langsung dari Perubahan Proses Bisnis (X2), dimoderatori oleh Lingkungan Kerja (M), pada Z (Kinerja) melalui Motivasi Kerja (Y) adalah 0,080. Ini menunjukkan bahwa jika Perubahan Proses Bisnis (X2), yang dimoderasi oleh Lingkungan Kerja (M), naik satu unit, maka Z (Kinerja) berpotensi meningkat secara tidak langsung melalui Motivasi Kerja (Y) sebesar 8%. Pengaruh ini positif.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Lingkungan Kerja (M) -> Motivasi Kerja (Y) -> Kinerja (Z)	0,354	0,357	0,064	5,495	0,000
Perubahan Digitalisasi (X1) -> Motivasi Kerja (Y) -> Kinerja (Z)	0,221	0,217	0,060	3,689	0,000
Perubahan Proses Bisnis (X2) -> Motivasi Kerja (Y) -> Kinerja (Z)	0,109	0,113	0,071	1,539	0,124
X1M -> Motivasi Kerja (Y) -> Kinerja (Z)	0,007	0,019	0,055	0,134	0,894
X2M -> Motivasi Kerja (Y) -> Kinerja (Z)	0,080	0,076	0,057	1,404	0,161

- a) Pengaruh tidak langsung dari Perubahan Digitalisasi (X1) pada Z (Kinerja) melalui Motivasi Kerja (Y) adalah 0,221, menunjukkan bahwa peningkatan satu unit dalam Perubahan Digitalisasi (X1) dapat menyebabkan peningkatan tidak langsung dalam Z (Kinerja) sebesar 22,1% melalui Motivasi Kerja (Y). Efek ini menguntungkan.
- b) Diketahui bahwa P-value mengenai dampak Perubahan Digitalisasi (X1) pada Z (Kinerja) melalui Motivasi Kerja (Y) sama dengan 0,00, yaitu $< 0,05$; ini mengarah pada kesimpulan bahwa Motivasi Kerja (Y) memainkan peran mediasi yang signifikan dalam hubungan antara Perubahan Digitalisasi (X1) dan Z (Kinerja). Dalam istilah lain, Perubahan Digitalisasi (X1) memiliki efek tidak langsung yang menonjol pada Z (Kinerja) melalui Motivasi Kerja (Y).
- c) Diketahui bahwa P-Value mencerminkan dampak Perubahan Proses Bisnis (X2) pada Z (Kinerja) melalui Motivasi Kerja (Y) = $0,124 > 0,05$, mengarah pada kesimpulan bahwa Motivasi Kerja (Y) tidak berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara Perubahan Proses Bisnis (X2) dan Z (Kinerja). Dalam istilah lain, Perubahan Proses Bisnis (X2) tidak memiliki efek tidak langsung yang signifikan pada Z (Kinerja) melalui Motivasi Kerja (Y).
- d) Diketahui nilai P-Value pengaruh Perubahan Digitalisasi (X1) yang dimoderasi oleh Lingkungan Kerja (M) terhadap Z (Kinerja) melalui Motivasi Kerja (Y) = $0,894 > 0,05$, maka disimpulkan Motivasi Kerja (Y) tidak signifikan memediasi hubungan antara Perubahan Digitalisasi (X1) yang dimoderasi oleh Lingkungan Kerja (M) dan Z (Kinerja). Dengan kata lain, Perubahan Digitalisasi (X1) yang dimoderasi oleh Lingkungan Kerja (M) secara tidak langsung tidak signifikan mempengaruhi Z (Kinerja) melalui Motivasi Kerja (Y).

- e) Diketahui nilai P-Value pengaruh Perubahan Proses Bisnis (X2) yang dimoderasi oleh Lingkungan Kerja (M) terhadap Z (Kinerja) melalui Motivasi Kerja (Y) = 0,161 > 0,05, maka disimpulkan Motivasi Kerja (Y) tidak signifikan memediasi hubungan antara Perubahan Proses Bisnis (X2) yang dimoderasi oleh Lingkungan Kerja (M) dan Z (Kinerja). Dengan kata lain, Perubahan Proses Bisnis (X2) yang dimoderasi oleh Lingkungan Kerja (M) secara tidak langsung tidak signifikan mempengaruhi Z (Kinerja) melalui Motivasi Kerja (Y).

6. Total Effect

Tabel 4.17 Total Effect

	Kinerja (Z)	Lingkungan Kerja (M)	Motivasi Kerja (Y)	Perubahan Digitalisasi (X1)	Perubahan Proses Bisnis (X2)	X1M	X2M
Kinerja (Z)							
Lingkungan Kerja (M)	0,354		0,507				
Motivasi Kerja (Y)	0,698						
Perubahan Digitalisasi (X1)	0,419		0,317				
Perubahan Proses Bisnis (X2)	0,043		0,157				
X1M	0,007		0,011				
X2M	0,080		0,114				

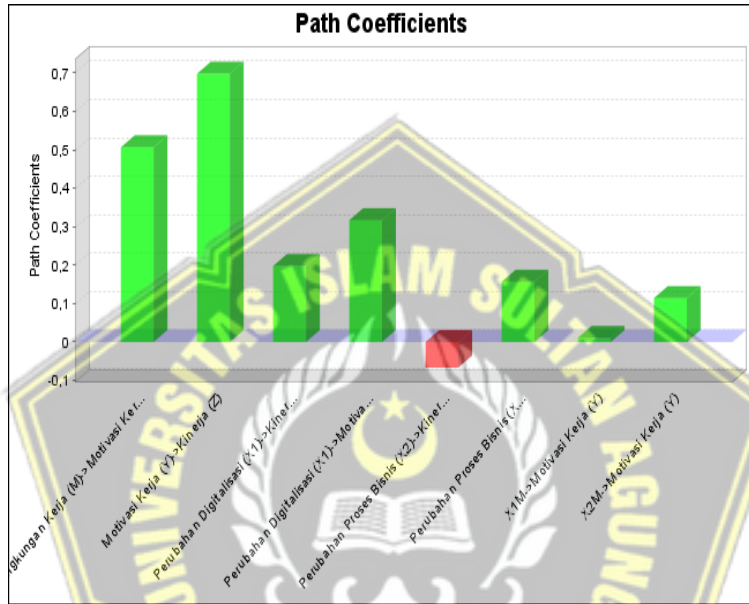
Berdasarkan tabel total effects dalam diatas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Pengaruh total Perubahan Digitalisasi (X1) pada Z (Kinerja) adalah 0,419, menunjukkan bahwa peningkatan satu unit dalam Perubahan Digitalisasi (X1) dapat menyebabkan peningkatan langsung dan tidak langsung dalam Z (Kinerja) melalui Motivasi Kerja (Y) sebesar 41,9%. Pengaruh ini bersifat positif.
- Pengaruh total dari Perubahan Proses Bisnis (X2) pada Z (Kinerja) adalah 0,043, menunjukkan bahwa peningkatan satu unit dalam Perubahan Proses Bisnis (X2) dapat menyebabkan peningkatan langsung dan tidak langsung dalam Z (Kinerja) melalui Motivasi Kerja (Y) sebesar 4,3%. Pengaruh ini bersifat positif.
- Pengaruh total dari Lingkungan Kerja (M) pada Z (Kinerja) adalah 0,354, menunjukkan bahwa peningkatan satu unit di Lingkungan Kerja (M) dapat menyebabkan peningkatan langsung dan tidak langsung pada Z (Kinerja) melalui Motivasi Kerja (Y) sebesar 35,4%. Pengaruh ini bersifat positif.
- Pengaruh total dari Perubahan Digitalisasi (X1), sebagaimana dimoderasi oleh Lingkungan Kerja (M), pada Z (Kinerja) diukur pada 0,007. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan satu unit dalam Perubahan Digitalisasi (X1), yang dipengaruhi oleh Lingkungan Kerja (M), dapat menyebabkan peningkatan Z (Kinerja) secara

langsung dan tidak langsung melalui Motivasi Kerja (Y) sebesar 0,7%. Pengaruh ini bersifat positif.

- e) Pengaruh total Perubahan Proses Bisnis (X2) sebagaimana dimoderasi oleh Lingkungan Kerja (M) pada Z (Kinerja) adalah 0,080, menunjukkan bahwa peningkatan satu unit dalam Perubahan Proses Bisnis (X2), dimoderasi oleh Lingkungan Kerja (M), dapat menyebabkan peningkatan langsung dan tidak langsung dalam Z (Kinerja) melalui Motivasi Kerja (Y) sebesar 8%. Pengaruh ini bersifat positif.

7. Path Coefficient



Tabel 4.18 Path Coefficient

	Kinerja (Z)	Lingkungan Kerja (M)	Motivasi Kerja (Y)	Perubahan Digitalisasi (X1)	Perubahan Proses Bisnis (X2)	X1M	X2M
Kinerja (Z)							
Lingkungan Kerja (M)			0,507				
Motivasi Kerja (Y)	0,698						
Perubahan Digitalisasi (X1)	0,198		0,317				
Perubahan Proses Bisnis (X2)	-0,067		0,157				
X1M			0,011				
X2M			0,114				

Dari tabel dan diagram diatas, dapat disimpulkan,

- a) Pengaruh langsung Perubahan Digitalisasi (X1) pada Motivasi Kerja (Y) adalah 0,317, menunjukkan bahwa peningkatan satu unit dalam Perubahan Digitalisasi

(X1) dapat menyebabkan peningkatan Motivasi Kerja (Y) sebesar 31,7%. Pengaruh ini bersifat positif.

- b) Pengaruh langsung dari Perubahan Proses Bisnis (X2) pada Motivasi Kerja (Y) adalah 0,157, menunjukkan bahwa peningkatan satu unit dalam Perubahan Digitalisasi (X1) dapat menyebabkan kenaikan 15,7% dalam Motivasi Kerja (Y). Pengaruh ini bersifat positif.
- c) Pengaruh langsung Lingkungan Kerja (M) terhadap Motivasi Kerja (Y) diukur pada 0,507, menunjukkan bahwa peningkatan satu unit di Lingkungan Kerja (M) dapat menghasilkan peningkatan 50,7% dalam Motivasi Kerja (Y). Pengaruh ini memang positif.
- d) Pengaruh langsung Perubahan Digitalisasi (X1) yang dipengaruhi oleh Lingkungan Kerja (M) terhadap Motivasi Kerja (Y) adalah 0,011, menunjukkan bahwa peningkatan satu unit Perubahan Digitalisasi (X1) yang dimoderasi oleh Lingkungan Kerja (M) dapat menghasilkan peningkatan Motivasi Kerja (Y) sebesar 1,1%. Pengaruh ini bersifat positif.
- e) Pengaruh langsung dari Perubahan Proses Bisnis (X2) sebagaimana dimoderasi oleh Lingkungan Kerja (M) terhadap Motivasi Kerja (Y) adalah 0,114, menunjukkan bahwa peningkatan satu unit dalam Perubahan Digitalisasi (X1) yang dimoderasi oleh Lingkungan Kerja (M) dapat menyebabkan peningkatan Motivasi Kerja (Y) sebesar 11,4%. Pengaruh ini bersifat positif.
- f) Pengaruh langsung dari Perubahan Digitalisasi (X1) pada Kinerja (Z) adalah 0,198, menunjukkan bahwa peningkatan satu unit dalam Perubahan Digitalisasi (X1) dapat menyebabkan peningkatan Kinerja (Z) 19,8%. Pengaruh ini bersifat positif.
- g) Dampak langsung dari Perubahan Proses Bisnis (X2) pada Kinerja (Z) adalah -0,067, menunjukkan bahwa peningkatan satu unit dalam Perubahan Proses Bisnis (X2) dapat menyebabkan penurunan Kinerja (Z) 6,7%. Pengaruh ini bersifat negatif.
- h) Pengaruh langsung Motivasi Kerja (Y) pada Kinerja (Z) adalah 0,698, menunjukkan bahwa peningkatan satu unit dalam Motivasi Kerja (Y) dapat menyebabkan peningkatan Kinerja (Z) 69,8%. Pengaruh ini bersifat positif.

8. Mean, STDEV, T-Values, P-Values

Tabel 4.19 Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Lingkungan Kerja (M) -> Motivasi Kerja (Y)	0,507	0,513	0,072	7,061	0,000

Motivasi Kerja (Y) -> Kinerja (Z)	0,698	0,695	0,072	9,661	0,000
Perubahan Digitalisasi (X1) -> Kinerja (Z)	0,198	0,200	0,092	2,162	0,031
Perubahan Digitalisasi (X1) -> Motivasi Kerja (Y)	0,317	0,313	0,082	3,856	0,000
Perubahan Proses Bisnis (X2) -> Kinerja (Z)	-0,067	-0,057	0,086	0,777	0,438
Perubahan Proses Bisnis (X2) -> Motivasi Kerja (Y)	0,157	0,162	0,100	1,570	0,117
X1M -> Motivasi Kerja (Y)	0,011	0,028	0,080	0,133	0,895
X2M -> Motivasi Kerja (Y)	0,114	0,109	0,081	1,418	0,157

- Diketahui bahwa P-Values mengenai pengaruh Perubahan Digitalisasi (X1) pada Kinerja (Z) $a= 0,031 < 0,05$, oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa Perubahan Digitalisasi (X1) secara signifikan berdampak pada Kinerja (Z) (hipotesis diterima).
- Diketahui bahwa P-Values mempengaruhi Perubahan Proses Bisnis (X2) mengenai Kinerja (Z) $= 0,438 > 0,05$, yang mengarah pada kesimpulan bahwa Perubahan Proses Bisnis (X2) tidak berdampak signifikan terhadap Kinerja (Z) (hipotesis ditolak).
- Diketahui bahwa P-Values mempengaruhi Motivasi Kerja (Y) pada Kinerja (Z) $= 0,000 < 0,05$, mengarah pada kesimpulan bahwa Motivasi Kerja (Y) secara signifikan berdampak pada Kinerja (Z) (hipotesis diterima).
- Diketahui bahwa nilai P-Values pengaruh Perubahan Digitalisasi (X1) terhadap Motivasi Kerja (Y) $= 0,000 < 0,05$, maka disimpulkan Perubahan Digitalisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) (hipotesis diterima).
- Diketahui bahwa nilai P-Values pengaruh Perubahan Proses Bisnis (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y) $= 0,117 > 0,05$, maka disimpulkan Perubahan Proses Bisnis (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) (hipotesis ditolak).
- Diketahui bahwa nilai P-Values pengaruh Lingkungan Kerja (M) terhadap Motivasi Kerja (Y) $= 0,000 < 0,05$, maka disimpulkan Lingkungan Kerja (M) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) (hipotesis diterima).
- Diketahui bahwa nilai P-Values pengaruh Perubahan Digitalisasi (X1) yang dimoderasi oleh Lingkungan Kerja (M) terhadap Motivasi Kerja (Y) $= 0,895 > 0,05$, maka disimpulkan Perubahan Digitalisasi (X1) yang dimoderasi oleh Lingkungan Kerja (M) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) (hipotesis ditolak).

- h) Diketahui bahwa nilai P-Values pengaruh Perubahan Proses Bisnis (X2) yang dimoderasi oleh Lingkungan Kerja (M) terhadap Motivasi Kerja (Y) = 0,157 > 0,05, maka disimpulkan Perubahan Proses Bisnis (X2) yang dimoderasi oleh Lingkungan Kerja (M) tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) (hipotesis ditolak).

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Antara Perubahan Digitalisasi Terhadap Motivasi Kerja

Menurut Okkonen et al. (2019), digitalisasi telah lama diakui sebagai katalis signifikan untuk globalisasi. Organisasi sekarang dapat berfungsi tanpa batasan waktu dan kehadiran, karena kemajuan teknologi memfasilitasi interaksi yang lebih mudah, lebih cepat, dan lebih hemat biaya di antara individu. Akibatnya, digitalisasi telah memunculkan model bisnis yang sama sekali baru dan kerangka penciptaan nilai. Memang, digitalisasi telah merestrukturisasi lanskap ekonomi dan lingkungan bisnis organisasi, sekaligus mengubah cara individu melakukan pekerjaan mereka. Digitalisasi siap untuk merevolusi pekerjaan di hampir setiap organisasi pada akhirnya, tetapi tingkat dan kecepatan memanfaatkan potensinya secara signifikan bergantung pada sikap manusia, kemampuan belajar, dan peluang yang tersedia untuk penerapannya di tempat kerja. Selain itu, Okkonen dkk. berpendapat bahwa digitalisasi pekerjaan dapat meningkatkan pemanfaatan pengetahuan, yang diantisipasi akan mengarah pada produktivitas dan efisiensi yang lebih besar (Okkonen et al., 2019).

Kemampuan karyawan untuk memahami teknologi digital sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja pekerjaan mereka secara signifikan mempengaruhi kesediaan mereka untuk merangkul inovasi ini. Kerangka kerja ini sejalan dengan temuan yang menunjukkan ketika karyawan merasakan dukungan dalam memperoleh dan memanfaatkan teknologi baru, tingkat motivasi dan keterlibatan mereka meningkat, yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja (Xinyue & Marcelo, 2024). Penelitian yang dilakukan oleh Gagné et al., dirujuk oleh Xinyue & Marcelo (2024), mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa diberdayakan dan kompeten dalam menggunakan alat digital mengalami motivasi intrinsik yang lebih besar. Di sisi lain, jika karyawan menjadi kewalahan oleh tuntutan teknologi, motivasi mereka menurun, yang pada akhirnya mempengaruhi efisiensi organisasi.

Dalam penelitian ini, ditetapkan bahwa P-Nilai yang menunjukkan dampak Perubahan Digitalisasi (X1) pada Motivasi Kerja (Y) sama dengan 0,000, yaitu <0,05; oleh karena itu, hipotesis divalidasi, mengarah pada kesimpulan bahwa Perubahan Digitalisasi (X1) secara signifikan mempengaruhi Motivasi Kerja (Y). Selain itu, temuan penelitian ini

dikuatkan oleh penelitian oleh Putra dan Muafi (2023), yang menyoroti hubungan yang signifikan antara digitalisasi sistem perusahaan dan motivasi kerja.

4.3.2 Pengaruh Antara Perubahan Proses Bisnis Terhadap Motivasi Kerja

Perubahan terkini dalam lanskap ekonomi, termasuk ekspektasi pelanggan, tren globalisasi, penurunan keuangan, tantangan peraturan, dan banyak lagi, memberikan tekanan pada organisasi dan kinerjanya. Oleh karena itu, inisiatif yang bertujuan untuk meningkatkan proses bisnis telah menjadi penting bagi perusahaan yang bercita-cita untuk mencapai dan mempertahankan daya saing di pasar. Singkatnya, upaya peningkatan proses bisnis berfungsi sebagai metode untuk memperbaiki prosedur organisasi agar lebih efektif memenuhi tujuan bisnis organisasi (Bakotic & Krnic, 2017).

Sumber daya manusia, menjadi aset utama organisasi mana pun, mewujudkan elemen dinamis dan inovatif, sehingga berfungsi sebagai aspek penting untuk meningkatkan operasi bisnis. Secara khusus, untuk mencapai perbaikan dalam proses bisnis atau untuk secara efektif melaksanakan inisiatif peningkatan proses bisnis, penting tidak hanya untuk mengamankan sumber daya manusia yang cukup tetapi juga untuk memastikan keterlibatan dan dedikasi mereka yang optimal. Akibatnya, kualitas dan atribut sumber daya manusia harus dinilai dan dievaluasi tidak hanya berdasarkan kebutuhan organisasi tetapi juga dalam hal kebutuhan yang tidak dapat dihindari untuk mendesain ulang, memodifikasi, dan memajukan proses bisnis (Bakotic & Krnic, 2017).

Tujuan perbaikan proses bisnis meliputi: peningkatan fungsionalitas; kualitas unggul; fleksibilitas yang lebih besar; penurunan waktu operasi (siklus) dan penurunan biaya, termasuk biaya operasional, kegagalan, pencegahan, atau evaluasi; peningkatan motivasi dan kepuasan di antara karyawan; dan peningkatan kepuasan pelanggan (Bakotic & Krnic, 2017).

Motivasi ini mengacu pada sejauh mana seseorang cenderung bekerja dengan mahir dan efektif untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Ini mencakup emosi dan proses kognitif individu yang bereaksi terhadap rangsangan spesifik dari lingkungan mereka, pada akhirnya menginspirasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dan menghasilkan energi yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut dengan sukses (Negussie & Oliksa, 2020).

Hasil dalam penelitian ini mengungkapkan P-Nilai mengenai dampak Perubahan Proses Bisnis (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y) = 0,117 > 0,05, oleh karena itu, hipotesis tidak didukung, menunjukkan bahwa Perubahan Proses Bisnis (X2) tidak memiliki efek signifikan pada Motivasi Kerja (Y). Hal ini menunjukkan bahwa perubahan dalam proses bisnis dapat mempengaruhi motivasi dalam jangka panjang, asalkan karyawan diberi

waktu yang cukup untuk menyesuaikan dan mengamati hasil dari perubahan tersebut, yang menghasilkan efek yang awalnya tidak signifikan pada motivasi.

4.3.3 Pengaruh Perubahan Digitalisasi Terhadap Motivasi Kerja Secara Tidak Langsung Melalui Lingkungan Kerja

Saat ini, secara luas diakui bahwa teknologi digital (dianggap sebagai perpaduan teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas) dapat dimanfaatkan dalam bisnis untuk mengamankan keunggulan kompetitif berkelanjutan yang sangat penting untuk berkembang di berbagai sektor di tengah persaingan. Untuk mendigitalkan sesuatu memerlukan konversi data ke format digital. Bisnis digital (BD) mewakili pendekatan strategis perusahaan dan kemampuan untuk mengeksplorasi dan mengadopsi teknologi digital baru. Ini berkaitan dengan transformasi yang dapat ditimbulkan oleh teknologi digital dalam model bisnis korporat—terutama mempengaruhi fungsi inti TIK: penyimpanan data, pemrosesan data, dan pertukaran data, yang dapat menghasilkan, misalnya, dalam digitalisasi data di seluruh rantai nilai atau otomatisasi proses (Martínez-Caro et al., 2020).

Dalam hubungan ini, lingkungan kerja berfungsi sebagai fasilitator atau faktor mediasi. Organisasi yang menumbuhkan lingkungan kerja yang ditandai dengan inklusivitas, proaktivitas, dan kemampuan beradaptasi terhadap transformasi digital diposisikan untuk memaksimalkan potensi sumber daya manusia mereka dan mengamankan keunggulan kompetitif dalam lanskap digital saat ini (Wulandari, et al., 2023). Penelitian yang dilakukan oleh Utama et al., sebagaimana dirujuk oleh Putra dan Muafi (2023), menunjukkan bahwa hasil uji empiris mengkonfirmasi efek positif dan signifikan digitalisasi terhadap motivasi kerja di Jakarta Medical Center. Efek menguntungkan ini menunjukkan bahwa digitalisasi meningkatkan motivasi karyawan dengan memfasilitasi akses ke informasi dan alat terkait, sementara juga menanamkan rasa pencapaian dalam pelaksanaan tugas.

Berbeda dengan temuan penelitian sebelumnya, penelitian ini mengungkapkan bahwa P-Value mengenai dampak Perubahan Digitalisasi (X1) terhadap Motivasi Kerja (Y) = 0,895 > 0,05. Oleh karena itu, hipotesis ditolak, menunjukkan bahwa Perubahan Digitalisasi (X1) tidak memiliki efek tidak langsung yang signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) melalui lingkungan kerja (M).

4.3.4 Pengaruh Perubahan Proses Bisnis Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja Secara Tidak Langsung Melalui Lingkungan Kerja

Proses bisnis didefinisikan sebagai “rantai aktivitas, peristiwa, dan keputusan yang dilakukan oleh organisasi untuk memberikan nilai kepada pelanggannya”. Organisasi

terus berupaya meningkatkan proses bisnis mereka untuk mengoptimalkan efisiensi dan meningkatkan kualitas produk dan layanan yang mereka tawarkan. Proses bisnis biasanya ditingkatkan dengan memberlakukan perubahan, yaitu mendesain ulang proses bisnis (Milani, et al., 2024).

Perubahan proses bisnis atau Inovasi dan motivasi berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Pertama, Inovasi memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam pengembangan ide-ide baru, proses, atau produk yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang didorong untuk berinovasi cenderung lebih bersemangat dan aktif mencari solusi kreatif untuk meningkatkan kinerja. Selanjutnya, motivasi memainkan peran kunci dalam menjaga energi dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan. Karyawan yang termotivasi, baik melalui pengakuan atas kinerja, kesempatan berkembang, atau insentif lainnya, cenderung lebih fokus, berdedikasi, dan berusaha keras mencapai tujuan perusahaan (Heriyanto dan Sitohang, 2024).

Selain itu lingkungan juga berperan diantara perubahan proses bisnis dan motivasi. Menurut Putri (2024) agar dapat meningkatkan kualitas kerja diperlukan dorongan. Dorongan ini bisa berupa pemberian insentif yang adil, fasilitas kesehatan yang memadai, serta lingkungan kerja yang mendukung. Lingkungan kerja yang sehat, bersih, nyaman, dan menyenangkan akan meningkatkan motivasi yang pada akhirnya akan memengaruhi kinerja karyawan secara positif.

Berbeda dengan hasil penelitian tersebut, dalam penelitian ini diketahui nilai P-Values pengaruh Perubahan Proses Bisnis (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y) = 0,157 > 0,05, maka hipotesis tidak diterima atau dapat disimpulkan Perubahan Proses Bisnis (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) secara tidak langsung melalui lingkungan kerja (M).

4.3.5 Pengaruh Antara Perubahan Digitalisasi Terhadap Kinerja

Digitalisasi adalah fenomena yang terus berkembang yang memengaruhi strategi, struktur, dan proses bisnis, dan berpotensi memberikan manfaat bagi kinerja perusahaan. Digitalisasi telah dideskripsikan sebagai 'revolusi industri keempat karena dampak potensialnya yang sangat besar terhadap konsumen, masyarakat, dan bisnis'. Dalam konteks organisasi bisnis, digitalisasi mengacu pada penggunaan teknologi digital untuk mengubah model bisnis perusahaan dan memberikan peluang untuk meningkatkan jalur penciptaan nilainya, yang mengubah cara bisnis dijalankan (Truant, et al., 2021).

Sejalan dengan hal tersebut, Martínez-Caro et al., (2020) menyatakan bahwa dalam beberapa tahun terakhir, digitalisasi telah meningkat ditandai dengan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi di setiap bidang kehidupan. Pengenalan teknologi

digital menyiratkan perubahan besar dalam cara kerjanya dan berinteraksi dengan lingkungan. Sejumlah besar data digital yang tersedia untuk organisasi dapat menjadi sumber penciptaan nilai baru dengan tujuan akhir untuk meningkatkan kinerja organisasi. Digitalisasi bisnis dapat mendorong pengembangan aktivitas nilai, sehingga karyawan dapat berharap untuk meningkatkan kinerja mereka. Gagasan yang terkait dengan peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan, harus mendorong perubahan fokus yang memfasilitasi proses digitalisasi bisnis dan penciptaan nilai dari digital (Martínez-Caro et al., 2020).

Dalam hasil penelitian ini diketahui nilai P-Values pengaruh Perubahan Digitalisasi (X1) terhadap Kinerja (Z) = $0,031 < 0,05$, maka hipotesis diterima atau dapat disimpulkan Perubahan Digitalisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Z). Hasil ini juga dibuktikan dengan hasil penelitian Sulistianingtyas & Djastuti (2022) bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara digitalisasi di tempat kerja dengan kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa penerapan digitalisasi di BBRP2BKP yang ditandai dengan interaksi digitalisasi manajemen SDM dan kematangan sistem manajemen SDM dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. BBRP2BKP memahami bagaimana mengubah cara kerja sistem konvensional menuju penggunaan teknologi digital yang semakin gencar menjadi penting untuk memetakan jalan ke depan bagi kebutuhan kategori pegawai yang rentan. Digitalisasi di tempat kerja mempengaruhi kebiasaan individu pegawai BBRP2BKP yang sejalan dengan konvensi organisasi sehingga menghasilkan capaian kinerja yang baik. Secara khusus telah terjadi kemajuan pesat dalam aplikasi dan teknologi untuk sumber daya manusia. Pegawai BBRP2BKP yang menerima dan mengadopsi penggunaan teknologi digital dan inovasi baru dalam penerapannya, dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien sehingga secara signifikan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

4.3.6 Pengaruh Antara Perubahan Proses Bisnis Terhadap Kinerja

Proses bisnis (BP) dipandang sebagai fondasi perusahaan, memainkan peran penting dalam menyampaikan tujuan dan tujuan tata kelola strategis ke sistem informasi yang menjalankan tugas-tugas penting dan mendukung pengambilan keputusan (Rosado, et al., 2024). Perubahan dalam Proses Bisnis (BP) sering terjadi dan seringkali tidak dapat diprediksi. Perubahan BP ini dapat timbul, misalnya, dari penyesuaian undang-undang dan peraturan bisnis (Bouhamed, et al., 2022).

Perubahan bisnis atau organisasi, yang mencakup segudang transformasi dan penyesuaian dalam perusahaan, tidak dapat disangkal merupakan salah satu faktor penting yang harus dievaluasi dan diperhitungkan dengan cermat oleh organisasi, karena memiliki potensi untuk secara signifikan mempengaruhi kinerja keseluruhan dan tingkat produktivitas karyawan. Manajemen kinerja, yang merupakan proses yang mencakup semua yang

melibatkan berbagai kegiatan dan strategi, pada dasarnya ditujukan untuk meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja suatu organisasi, memastikan bahwa ia beroperasi pada efisiensi dan efektivitas setinggi mungkin. Meningkatkan kinerja karyawan, yang dapat dianggap sebagai elemen penting dalam konteks keberhasilan organisasi yang lebih luas, adalah salah satu kunci penting yang memfasilitasi pencapaian tujuan dan sasaran menyeluruh organisasi sebagai entitas kohesif. Kontribusi dan masukan karyawan dalam suatu organisasi, yang dapat berkisar dari ide-ide inovatif hingga upaya kolaboratif, dapat memainkan peran penting dalam menentukan kinerja keseluruhan dan keberhasilan organisasi itu sendiri, karena masukan ini dapat menghasilkan hasil negatif dan positif tergantung pada berbagai faktor dan keadaan. Akibatnya, organisasi sangat tertarik untuk mendorong dan menerapkan perubahan positif yang ditujukan khusus untuk meningkatkan kinerja karyawan, sehingga menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan dan kesuksesan (Laila dan Mardi, 2022).

Temuan dari penelitian ini menunjukkan P-Nilai mengenai pengaruh Perubahan Proses Bisnis (X2) pada Kinerja (Z) = 0,438 > 0,05, yang berarti bahwa hipotesis tidak diterima atau dapat disimpulkan bahwa Perubahan Proses Bisnis (X2) tidak memiliki dampak yang berarti pada Kinerja (Z). Ini kontras dengan hasil studi oleh Putri et al. (2023), yang mengungkapkan bahwa perubahan organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

4.3.7 Pengaruh Antara Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Kinerja karyawan ditentukan oleh apa yang dicapai karyawan dan apa yang gagal mereka capai. Ini mencakup kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan, kehadiran, sikap yang mendukung dan akomodatif, dan ketepatan waktu tugas yang diselesaikan (Dumevi, 2017). Kinerja karyawan mencerminkan hasil dari upaya individu. Hasil ini harus selaras dengan kontribusi dan tanggung jawab karyawan dalam mengejar tujuan organisasi, mematuhi aturan yang ditetapkan, itikad baik, dan standar etika. Salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Motivasi berfungsi sebagai keadaan internal yang memicu keinginan individu untuk terlibat dalam kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, setiap organisasi bercita-cita untuk meningkatkan kinerja tenaga kerjanya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memberikan motivasi yang efektif kepada semua karyawan untuk mendorong peningkatan kinerja (Samsuddin, et al., 2023).

Penelitian yang dilakukan oleh Heriawan dan Sari (2024) mengungkapkan bahwa koefisien korelasi 83,1% menandakan hubungan yang kuat antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Temuan penelitian ini selaras dengan penelitian sebelumnya, di mana P-Nilai mencerminkan pengaruh Motivasi Kerja (Y) pada Kinerja (Z) = 0,000 < 0,05,

sehingga memvalidasi hipotesis dan menyimpulkan bahwa Motivasi Kerja (Y) secara signifikan berdampak pada Kinerja (Z).



BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan nilai P-Values pengaruh Perubahan Digitalisasi (X1) terhadap Motivasi Kerja (Y), maka hipotesis diterima atau dapat disimpulkan Perubahan Digitalisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y).
2. Berdasarkan nilai P-Values pengaruh Perubahan Proses Bisnis (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y), maka hipotesis tidak diterima atau dapat disimpulkan Perubahan Proses Bisnis (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y).
3. Berdasarkan nilai P-Values pengaruh Perubahan Digitalisasi (X1) terhadap Motivasi Kerja (Y), maka hipotesis tidak diterima atau dapat disimpulkan Perubahan Digitalisasi (X1) berpengaruh tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) secara tidak langsung melalui lingkungan kerja (M).
4. Diketahui nilai P-Values pengaruh Perubahan Proses Bisnis (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y), maka hipotesis tidak diterima atau dapat disimpulkan Perubahan Proses Bisnis (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) secara tidak langsung melalui lingkungan kerja (M).
5. Diketahui hasil P-Values pengaruh Perubahan Digitalisasi (X1) terhadap Kinerja (Z), maka hipotesis diterima atau dapat disimpulkan Perubahan Digitalisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Z) secara tidak langsung melalui lingkungan kerja.
6. Diketahui hasil P-Values pengaruh Perubahan Proses Bisnis (X2) terhadap Kinerja, maka hipotesis tidak diterima atau dapat disimpulkan Perubahan Proses Bisnis (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Z).
7. Diketahui hasil P-Values pengaruh Motivasi Kerja (Y) terhadap Kinerja (Z), maka hipotesis diterima atau dapat disimpulkan Motivasi Kerja (Y) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Z).

5.2 Saran

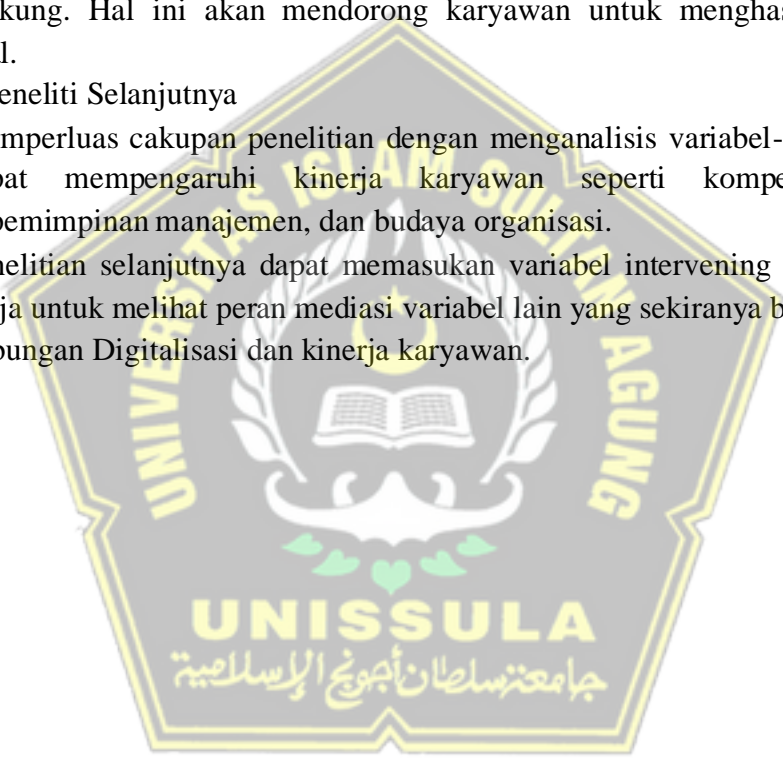
Adapun saran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Bagi PT PLN (PERSERO)

Melanjutkan upaya digitalisasi untuk mendukung kinerja karyawan Hal ini dapat dilakukan melalui investasi pada teknologi mutakhir, pelatihan karyawan, dan pengembangan infrastruktur digital yang andal. Mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui pemberian insentif yang kompetitif, pengembangan jalur karier yang jelas, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung. Hal ini akan mendorong karyawan untuk menghasilkan kerja yang optimal.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Memperluas cakupan penelitian dengan menganalisis variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti kompetensi karyawan, kepemimpinan manajemen, dan budaya organisasi.
2. Penelitian selanjutnya dapat memasukan variabel intervening selain lingkungan kerja untuk melihat peran mediasi variabel lain yang sekiranya berpengaruh dalam hubungan Digitalisasi dan kinerja karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

- A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Achmad Fadhil dan Yuniadi Mayowan. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan AJB Bumiputera. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Afandi, Pandi. (2016). *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Yogyakarta: Deepublish.
- Beltrán-Martín, I., & Bou-Llusar, J.C. (2018). Examining The Intermediate Role Of Employee Abilities, Motivation And Opportunities To Participate In The Relationship Between HR Bundles And Employee Performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 99-110.
- Bakotic, D., & Krnic, A. (2017). Exploring The Relationship Between Business Process Improvement And Employees' Behavior. *Journal Of Organizational Change Management*, 30(7), 1044-1062.
- Bouhamed, M. M., Chaoui, A., Nouara, R., Díaz, G., & Dembri, A. (2022). Reducing The Number Of Migrated Instances During Business Process Change: A Graph Rewriting Approach. *Journal Of King Saud University-Computer And Information Sciences*, 34(9), 7720-7734.
- Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. *Mikroskopie*, VOL. 37, 109– 118.
- Budiyanto, E., & Mochklas, M. (2020). *Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Aspek Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja (Pendekatan Riset)*. Banten: CV. AA. RIZKY.
- Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., & Monovasilis, T. (2015). Employee's Motivation and Satisfaction in Light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece. *Procedia Economics and Finance*, 24.
- Chien, G. C., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 473- 495. doi:10.1080/15332845.2020.1763766
- Enny, Mahmudah. (2019). *Manajemen SDM*. Surabaya: Ubhara Manajemen Press.
- Erwin, et al. (2020). Manfaat dan Dampak Digitalisasi Logistik di Era Industri 4.0. *Jurnal Logistik Indonesia*, 2020, 4.1: 49-63.
- Ghozali, I. & Latan, H. (2015). *Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Heriawan, H., & Sari, N. (2024). The Influence Of Work Motivation On Employee Performance At Pt. Kopenba Job Site Engineering And Manufacturing Tanjung Enim. *Jurnal Manajemen*, 12(3), 299-308.
- Heriyanto, E. J. A., & Sitohang, F. M. (2024). Pengaruh Strategi Inovasi Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Pt Berlina Tbk. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (Jirm)*, 13(10).
- Indrasari, M. 2017. *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan: Tinjauan Dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreativitas Individu, Dan Karakteristik Pekerjaan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka
- Irawan, A., & Hadi, A. (2021). Analisis Penerapan Aplikasi KAI Mobile Presensi Menggunakan Metode Technology Acceptance Model (TAM) Di PT KAI (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. *International Journal of Natural Science and Engineering*, 5(1), 14-24.
- K. S. P. J. Lampathaki F., (2013). *Busines Process Modelling*, National Technical University of Athens, Athens, 2013.
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Dan Praktik*. Depok: PT. RajaGrafindoPersada.
- Kim, M., Koo, D.W., & Han, H.S. (2021). Innovative Behavior Motivations Among Frontline Employees: The Mediating Role Of Knowledge Management. *International Journal of Hospitality Management*, 99, 103062.
- Leblebici, Demet. (2012). Impact Of Workplace Quality On Employee's Productivity: Case Study Of A Bank In Turkey. *Turkey: Journal of Business, Economic and Finance*.
- Lichtblau, K., Stich, V., Bertenrath, R., Blum, M., Bleider, M., Millack, A., Schmitt, K., Schmitz, E., and Schröter, M., (2015). *IMPULS - Industrie 4.0-Readiness*, Impuls-Stiftung des VDMA, Aachen-Köln.
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361-369
- M. L. R. J. M. H. A. R. .Marlon Dumas. (2012). *Fundamental of Business Process Management*, New York: Springer, *Fundamentals of Business Process Management*.
- Manyika, J., et al. (2017). *A Future That Works: Automation, Employment, And Productivity*. McKinsey Global Institute (MGI).
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital Technologies And Firm Performance: The Role Of Digital Organisational Culture. *Technological Forecasting And Social Change*, 154, 119962.
- Mensah, K., Boye, E., Tawiah, A., & Kwesi. (2016) Employee Motivation And Work Performance: A Comparative Study Of Mining Companies In Ghana, *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, Vol. 9, Iss. 2.
- Milani, F., Kubrak, K., & Nava, J. (2024). Strategic Redesign Of Business Processes In The Digital Age: A Framework. *Data & Knowledge Engineering*, 154, 102367.

- Mopangga, A., Djibu, R., & Badu, R. (2020). The Effect Of Welfare Work Motivation And Leadership On Educational Performance In Tabongo District, Gorontalo District. *JournalNX- A Multidisciplinary Peer Reviewed Journal*. Volume 6, Issue 7.
- Nazwirman, N. (2019). Analysis of employee performance: A case study in port corporation. *Jurnal organisasi dan manajemen*, 15(1), 24-35.
- Negussie, B. B., & Oliksa, G. B. (2020). Factors Influence Nurses' Job Motivation At Governmental Health Institutions Of Jimma Town, South-West Ethiopia. *International Journal Of Africa Nursing Sciences*, 13, 100253.
- Okkonen, J., Vuori, V., & Palvalin, M. (2019). Digitalization Changing Work: Employees' View On The Benefits And Hindrances. In *Information Technology And Systems: Proceedings Of Icits 2019* (Pp. 165-176). Springer International Publishing.
- Popoola, S.O., & Fagbola, O.O. (2023). Work Motivation, Job Satisfaction, Work-Family Balance, And Job Commitment Of Library Personnel In Universities In North-Central Nigeria. *The Journal Of Academic Librarianship*, 49(4), 102741.
- Prastiwi, I. E., Pardanawati, S. L., & Kurniawan, D. (2022). Employee Performance: Work Ability and Work Motivation. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6(1), 1-10.
- Purba, K., & Sudibjo, K. (2020). The effects analysis of transformational leadership, work motivation and compensation on employee performance in PT. Sago Nauli. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(3), 1606-1617.
- Purnami, N. M. I., & Utama, I. W. M. (2019). Pengaruh Pemberdayaan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, Vol 8, No. 9, pp. 5611-5631.
- Purnami, N. M. I., & Utama, I. W. M. (2019). Pengaruh Pemberdayaan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, Vol 8, No. 9, pp. 5611-5631.
- Putra, A. Z. (2023). Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Dengan Moderasi Adopsi Digital. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 19 (1), Hal. 302 - 311
- Putri, S. F. (2024). Analisis Lingkungan Kerja Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru Di Smp Pgri Campakamulya. *Inovasi Manajemen Bisnis*, 6(3).
- R. S. Aguilar-Saven. (2003). Business process modelling: Reviewand framework," *International Journal of Production Economics*, pp. 129-149, 2003.
- Rambe, P. A. (2018). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 7(2), 368-392
- Robbins, Stephen, & Coulter, Mary.(2010). *Manajemen*. Edisi Kesepuluh, Jilid 1. Jakarta : Erlangga.
- Rosado, D. G., Sánchez, L. E., Varela-Vaca, Á. J., Santos-Olmo, A., Gómez-López, M. T., Gasca, R. M., & Fernández-Medina, E. (2024). Enabling Security Risk Assessment And

- Management For Business Process Models. *Journal Of Information Security And Applications*, 84, 103829.
- Samsuddin, H., Yulia, R., Suharmono, S., Rijal, S., & Rukmana, A. Y. (2023). Employee Performance And Motivation. *International Journal Of Management Research And Economics*, 1(4), 39-45.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika. Aditama.
- Sekaran-Bougie. (2013). *Research methods for business : a skill-building approach – 6th ed.* West Sussex, UK : John Wiley & Sons Ltd.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation On Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.
- Shindaye et al, (2011). Influence Of Working Condition On Job Satisfaction In Indian Anesthesiologists:A Cross Sectional Survey. *Indian Institute Of Public Health Journal*. 15(1):pp:30-37.
- Shkoler, O., & Kimura, T. (2020). How Does Work Motivation Impact Employees' Investment At Work And Their Job Engagement? A Moderated-Moderation Perspective Through An International Lens. *Frontiers In Psychology*, 11, 38.
- Siregar, Y. B. (2019). Digitalisasi Arsip Untuk Efisiensi Penyimpanan dan Aksesibilitas. *Jurnal Administrasi Dan Kesekretarisan STKIS Tarakanita*, 4(1), 1-19.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistianingtyas, I., & Djastuti, I. (2022). The Effect Of Digitalization In The Workplace On Employee Performance Mediated By Employee Attachment (Study On Employees Of The Center For Product Processing Research And Marine And Fisheries Biotechnology, Central Jakarta). *Budapest International Research And Critics Institute-Journal (Birci-Journal)*, 5(2).
- Sunarno. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Bekasi Barat. *Kinerja: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol 3, No. 2, pp. 230-244.
- Truant, E., Broccardo, L., & Dana, L. P. (2021). Digitalisation Boosts Company Performance: An Overview Of Italian Listed Companies. *Technological Forecasting And Social Change*, 173, 121173.
- Uno, H. B. (2021). *Teori Motivasi & Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Vu, T. V. (2022). Perceived socially responsible HRM, employee organizational identification, and job performance: the moderating effect of perceived organizational response to a global crisis. *Heliyon*, 8(11), e11563.
- Weske, M., (2007). *Business Process Management Concepts Languages, Architectures*. New York: Springer.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *The Nine Elements of Digital Transformation*

Opinion & Analysis. MIT Sloan Management Review, 55(3), 1–6.

- Westerman, G., Calmejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A Roadmap For Billion-Dollar Organizations Findings From Phase 1 Of The Digital Transformation Study conducted by The MIT Center For Digital Business And Capgemini Consulting MIT Sloan Management 2.
- Wijoyo, Hadion, et al. (2020). Strategi Pemasaran UMKM di Masa Pandemi. Solok: Insan Cendekia Mandiri.
- Wulandari, A. R., Arvi, A. A., Iqbal, M. I., Tyas, F., Kurniawan, I., & Anshori, M. I. (2023). Digital Hr: Digital Transformation In Increasing Productivity In The Work Environment. Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen, 2(4), 29-42.
- Xinyue, H., & Joe-El S, M. The Role Of Digital Transformation In Enhancing Employee Motivation And Organizational Efficiency: A Study Of Enterprise Management Strategies. Nternational Journal Of Science And Engineering Applications Volume 13- Issue 10, 62 – 68, 2024
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 235, 372-381.

