

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penerapan digitalisasi Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) merupakan salah satu bentuk transformasi teknologi di lingkungan instansi pemerintah yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akurasi dalam pengelolaan data kepegawaian. Namun, implementasi teknologi dalam sektor publik tidak dapat dipandang semata-mata sebagai adopsi perangkat lunak, melainkan memerlukan pemahaman mendalam mengenai kerangka teoritis yang menjelaskan bagaimana teknologi, manusia, dan lingkungan organisasi saling berinteraksi. Oleh karena itu, landasan teori yang kokoh diperlukan untuk memetakan mekanisme pengaruh digitalisasi, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam konteks birokrasi yang sedang mengalami transisi digital. Secara teoretis, kompleksitas hubungan antara digitalisasi SIMPEG, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai tidak dapat dijelaskan melalui lensa parsial, melainkan memerlukan integrasi enam perspektif utama. Hal ini sejalan dengan teori, Technology Acceptance Model (TAM) menjelaskan bahwa efektivitas SIMPEG tidak ditentukan oleh kecanggihan teknis semata, melainkan oleh persepsi kemudahan dan kegunaan yang dirasakan pegawai.

Secara teoritis, integrasi sistem informasi kepegawaian dapat dipandang melalui lensa Teori Sistem Sosio-Teknik yang dikemukakan oleh (Trist & Bamforth, 1951) serta dikembangkan oleh (Clegg, 2000). Teori ini menegaskan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada keselarasan antara subsistem sosial (manusia, nilai, motivasi, struktur komunikasi) dan subsistem teknis (teknologi, prosedur, infrastruktur). Hal ini sejalan dengan teori, Socio-Technical Systems menegaskan bahwa sinergi antara subsistem teknis (SIMPEG) dan subsistem sosial (motivasi, iklim kerja) merupakan prasyarat mutlak bagi kinerja optimal. Ketika subsistem teknis mengalami percepatan modernisasi seperti digitalisasi

SIMPEG, subsistem sosial harus mampu beradaptasi secara simultan. Ketidakselarasan antara keduanya akan memicu ketegangan organisasi, resistensi perubahan, dan penurunan produktivitas. Dalam konteks penelitian ini, digitalisasi SIMPEG bukan sekadar alat administratif, melainkan variabel teknis yang secara teoritis dapat berfungsi sebagai job resource apabila didukung oleh literasi digital yang memadai, sekaligus berpotensi menjadi job demand apabila implementasinya tidak diimbangi dengan kesiapan kapasitas SDM.

Kesiapan kapasitas SDM tersebut sangat dipengaruhi oleh kondisi Lingkungan Kerja, yang secara teoritis dirujuk pada pendekatan (Sedarmayanti, 2017) dan model Job Demands-Resources (JD-R) dari (Bakker & Demerouti, 2017). lingkungan kerja dibagi menjadi aspek fisik (pencahayaan, sirkulasi udara, tata ruang, kebersihan, kelengkapan fasilitas) dan aspek non-fisik (iklim komunikasi, hubungan interpersonal, dukungan atasan, keadilan organisasi). Sementara itu, model JD-R menjelaskan bahwa lingkungan kerja dapat diklasifikasikan menjadi tuntutan kerja (demands) yang menguras energi psikologis, atau sumber daya kerja (resources) yang memfasilitasi pencapaian tujuan dan menumbuhkan motivasi. Hal ini sejalan dengan teori, Job Demands-Resources (JD-R) Model memetakan lingkungan kerja sebagai sumber daya (resources) yang dapat mereduksi kelelahan dan memicu motivasi, sementara digitalisasi berpotensi menjadi tuntutan (demands) jika tidak diimbangi kapasitas adaptif. Lingkungan kerja yang tidak kondusif secara fisik maupun psikososial secara teoritis akan meningkatkan kelelahan kerja (burnout), mengurangi keterikatan organisasi, dan mengganggu fokus kognitif pegawai dalam menjalankan tugas administratif maupun substantif. Sebaliknya, lingkungan kerja yang ergonomis dan suportif akan berfungsi sebagai katalisator yang memperkuat ketahanan psikologis dan kesiapan adaptif pegawai terhadap perubahan teknologi.

Adaptasi teknologi dan kondisi lingkungan kerja pada gilirannya akan memengaruhi Motivasi Kerja, yang dalam penelitian ini diletakkan sebagai variabel intervening. Secara teoretis, motivasi dapat dijelaskan melalui

Expectancy Theory dari (Vroom, 1964) dan Self-Determination Theory (SDT) dari (Deci & Ryan, 2000). Hal ini sejalan dengan teori, Expectancy Theory dan Self-Determination Theory (SDT) menjelaskan mekanisme psikologis mediasi, di mana motivasi terbentuk ketika pegawai meyakini upaya mereka bernilai (expectancy) serta kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (SDT) terpenuhi. Expectancy Theory menyatakan bahwa motivasi muncul ketika individu percaya bahwa usaha yang dikeluarkan akan menghasilkan kinerja yang baik (expectancy), kinerja tersebut akan dihargai secara adil (instrumentality), dan penghargaan tersebut bernilai bagi dirinya (valence). Dalam konteks digitalisasi, jika pegawai memandang SIMPEG sebagai beban tambahan yang tidak jelas manfaatnya atau justru mempersulit proses kenaikan pangkat dan tunjangan, maka ekspektasi positif akan runtuh dan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik akan menurun. Di sisi lain, SDT menekankan bahwa motivasi optimal terbentuk ketika tiga kebutuhan psikologis dasar terpenuhi: autonomy (rasa kendali atas pekerjaan), competence (perasaan mampu menguasai tugas), dan relatedness (terhubung dengan lingkungan kerja). Digitalisasi yang dirancang secara partisipatif dan lingkungan kerja yang inklusif secara teoritis akan memenuhi ketiga kebutuhan tersebut, sehingga melahirkan motivasi yang berkelanjutan. Sebaliknya, sistem yang kaku, integrasi data yang bermasalah, dan ruang kerja yang tidak nyaman akan menghambat pemenuhan kebutuhan psikologis, yang pada akhirnya menurunkan dorongan internal untuk berkinerja optimal.

Mekanisme pengaruh ketiga variabel eksogen dan intervening tersebut bermuara pada Kinerja Pegawai, yang secara teoritis mengacu pada model (Bernardin & Russell, 2013). Menurut model ini, kinerja bukan sekadar output kuantitatif, melainkan konstruk multidimensi yang mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, dan kebutuhan supervisi. Kinerja merupakan fungsi dari kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan/lingkungan (opportunity). Keempat, Resource-Based View (RBV) menempatkan digitalisasi dan pegawai termotivasi sebagai aset strategis yang harus dikonversi secara efektif

menjadi keunggulan kinerja. Dalam kerangka ini, digitalisasi SIMPEG berperan dalam memperluas kesempatan (opportunity) melalui efisiensi proses, sedangkan lingkungan kerja memfasilitasi atau menghambat realisasi kemampuan (ability). Namun, kedua variabel tersebut tidak akan menghasilkan kinerja optimal apabila motivasi (motivation) sebagai penggerak internal tidak terstimulasi. Oleh karena itu, motivasi kerja secara teoretis berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang menerjemahkan sumber daya teknologi dan kondisi lingkungan menjadi upaya nyata yang terukur dalam capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Keenam, Measurement Theory menjadi fondasi metodologis yang menjamin bahwa konstruk laten seperti motivasi dan kinerja benar-benar terukur secara valid dan reliabel melalui indikator reflektif. Integrasi keenam teori ini menjadi kompas analitis penelitian untuk menjawab mengapa implementasi SIMPEG belum secara otomatis mendongkrak kinerja, serta bagaimana lingkungan kerja dan motivasi kerja berperan sebagai jembatan konversi yang krusial.

Integrasi teoritis ini juga sejalan dengan perspektif Digital Government Maturity Model (Mergel et al., 2019) yang menekankan bahwa kematangan digital bukan hanya diukur dari ketersediaan sistem, melainkan dari sejauh mana teknologi mampu memberdayakan aparatur, memperkuat akuntabilitas, dan meningkatkan kualitas layanan publik. Ketika digitalisasi berjalan tanpa diimbangi oleh perbaikan lingkungan kerja dan penguatan motivasi, organisasi berisiko memasuki fase digital fatigue atau kelelahan digital, di mana kepatuhan administratif meningkat namun substansi kerja menurun. Kondisi ini secara teoritis dapat memicu fenomena artificial compliance atau kepatuhan semu, di mana pegawai memenuhi formalitas sistem tanpa memahami esensi tugasnya, yang pada akhirnya berpotensi mendistorsi data kinerja dan menurunkan objektivitas penilaian

Namun, fenomena di lapangan menunjukkan realitas yang kontradiktif. Berdasarkan data empiris di Kantor Kementerian Agama

Kabupaten Sinjai periode 2020-2024, terjadi penurunan kinerja pegawai yang signifikan:

Tabel 1.1 Tren Capaian SKP vs. Realitas Keluhan Sistem (2020–2024)

Tahun	Rata-rata Nilai SKP	% Pegawai Capai Target	Catatan Fenomena
2020	96.2	100%	Standar Orisinal: Kinerja berada pada level tertinggi dengan proses input mandiri yang masih terkendali dan objektif.
2021	95.5	100%	Indikasi Awal Kelelahan: Nilai mulai terkoreksi tipis; pegawai mulai merasa terbebani oleh administrasi sistem pelaporan mandiri.
2022	94.8	98%	Munculnya Ketergantungan: Mulai berkembang praktik penggunaan pihak ketiga (Joki) karena rendahnya literasi digital pegawai, yang justru mengaburkan realitas capaian lapangan.
2023	91.2	96%	Distorsi Data: Penggunaan Joki SIMPEG semakin masif; ketidaksesuaian antara data input joki dengan bukti fisik mulai terdeteksi sehingga nilai SKP menurun secara signifikan.
2024	86.5	92%	Krisis Integritas: Kinerja mencapai titik terendah; ketergantungan pada Joki menyebabkan degradasi kompetensi pegawai dalam mengelola tanggung jawab administratifnya secara mandiri.

Sumber: Data Olahan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai, 2024

Fenomena penurunan kualitas kerja yang tercermin dalam rata-rata nilai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dari tahun 2020 hingga 2024 menunjukkan adanya degradasi produktivitas yang signifikan di lingkungan organisasi. Data mengungkapkan bahwa nilai rata-rata SKP mengalami penyusutan bertahap dari angka **96.2** pada tahun 2020 menjadi **86.5** pada tahun 2024, yang dibarengi dengan penurunan tingkat ketercapaian target pegawai dari **100%** hingga menyentuh angka **92%**. Penurunan ini mengindikasikan bahwa efektivitas kerja tidak lagi berada pada level

optimal, di mana predikat kinerja kolektif yang sebelumnya berada pada kategori "Sangat Baik" kini merosot menjadi kategori "Baik".

Akar permasalahan dari penurunan performa ini diidentifikasi bersumber dari munculnya praktik manipulatif berupa penggunaan jasa pihak ketiga atau "**Joki SIMPEG**" dalam penginputan data kinerja. Ketergantungan pegawai terhadap joki sistem informasi manajemen tersebut menciptakan distorsi data dan pengaburan realitas capaian di lapangan, karena proses pelaporan tidak lagi didasarkan pada pemahaman substansi pekerjaan secara mandiri. Dampaknya, terjadi krisis integritas dan penurunan disiplin administratif yang masif, di mana formalitas pelaporan melalui aplikasi lebih diutamakan daripada kualitas output kerja nyata, sehingga pada akhirnya merusak objektivitas sistem penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

**Tabel 1.2 Matriks Dampak Inefisiensi Integrasi Sistem
(Interoperabilitas)**

Tahun	Jenis Masalah Integrasi	Dampak Kinerja & Kesejahteraan
2020	Beda NIP>Nama antara SIMPEG & SAKTI	Keterlambatan pembayaran tunjangan kinerja (Tukin).
2021	Data Pendidikan di SIMPEG tidak update ke SIASN	Berkas Kenaikan Pangkat ditolak BKN (Status BTL/TMS).
2022	Integrasi Ganda (Data double pada sistem baru)	Kesalahan perhitungan masa kerja pada slip gaji.
2023	Gagal Tarik Data otomatis (Manual Re-entry)	Pegawai harus input ulang dokumen lama (Beban Kerja Ganda).
2024	<i>Mismatch</i> Data Jabatan (Struktural vs Fungsional)	Pemblokiran otomatis akses layanan administrasi di SIASN.

Sumber: Data Olahan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai, 2024

Puncak dari kegagalan integrasi sistem ini dipaparkan dalam Tabel 2, yang menunjukkan bahwa anomali data telah menyebabkan kerugian nyata bagi individu ASN. Dampaknya sangat signifikan, mulai dari keterlambatan pembayaran tunjangan kinerja (Tukin) pada 2020 hingga **pemblokiran otomatis akses layanan administrasi** di SIASN pada tahun 2024. Jumlah pegawai yang terdampak terus meningkat setiap tahun,

dengan durasi penyelesaian masalah yang semakin berlarut-larut. Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa digitalisasi tanpa integrasi yang matang (*mismatch data*) bukan lagi sekadar hambatan teknis, melainkan telah menjadi beban kerja ganda yang mengancam hak-hak administratif dan kesejahteraan pegawai secara luas.

Penurunan kualitas kerja yang tercermin dalam rata-rata nilai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dari tahun 2020 hingga 2024 menunjukkan adanya degradasi produktivitas yang signifikan di lingkungan organisasi. Permasalahan dari penurunan performa ini diidentifikasi bersumber dari munculnya praktik manipulatif berupa penggunaan jasa pihak ketiga atau **"Joki SIMPEG"** dalam penginputan data kinerja. Ketergantungan pegawai terhadap joki sistem informasi manajemen tersebut menciptakan distorsi data dan pengaburan realitas capaian di lapangan, karena proses pelaporan tidak lagi didasarkan pada pemahaman substansi pekerjaan secara mandiri. Dampaknya, terjadi krisis integritas dan penurunan disiplin administratif yang masif, di mana formalitas pelaporan melalui aplikasi lebih diutamakan daripada kualitas output kerja nyata, sehingga pada akhirnya merusak objektivitas sistem penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pada penelitian ini selain peran digitalisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai, ada juga peran lingkungan kerja yang diteliti untuk berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Permasalahan lingkungan kerja berdasarkan hasil wawancara dan observasi, fasilitas kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai masih kurang memadai. Kondisi sarana prasarana terlihat kurang terawat, ruang kerja relatif sempit, pencahayaan redup, beberapa ruangan belum dilengkapi pendingin ruangan, dan ketiadaan lemari arsip menyebabkan berkas ditumpuk di lantai.

Lingkungan kerja yang tidak nyaman seperti panas, kurang pencahayaan, sirkulasi udara buruk, polusi suara, dan ruang kerja tidak bersih sangat berdampak pada kenyamanan kerja karyawan dan dapat

menurunkan semangat kerja, produktivitas, bahkan kesehatan mental dan fisik mereka (Anggraini, 2024; Lubis, 2015).

Selain aspek fisik, permasalahan non-fisik juga muncul berupa kurang lancarnya proses komunikasi antarpegawai. Miskomunikasi sering terjadi ketika tekanan kerja meningkat, menyebabkan pesan tidak lengkap atau salah ditafsirkan, yang akhirnya memicu kesalahpahaman hingga konflik.

Permasalahan motivasi kerja berdasarkan hasil wawancara mengungkapkan bahwa mempertahankan motivasi kerja pegawai merupakan tantangan tersendiri. Keberagaman latar belakang serta perbedaan rentang usia pegawai membuat penyamaan semangat dan dorongan kerja menjadi tidak mudah. Motivasi kerja memiliki arti suatu keadaan seseorang yang memiliki kemauan, usaha keras, serta kesadaran diri yang mengarah pada pencapaian hasil-hasil kerja (Nurdiniati et al., 2024).

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji topik terkait digitalisasi dan dampaknya terhadap organisasi. (Verhoef et al., 2021) menyatakan bahwa digitalisasi merupakan proses konversi informasi ke dalam format digital untuk meningkatkan efektivitas operasional organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, (Contreras et al., 2024) menekankan bahwa transformasi digital lebih berkaitan dengan manusia daripada teknologi, karena keberhasilannya sangat tergantung pada kemampuan individu dalam menerima, beradaptasi, dan belajar. Pentingnya adaptasi sumber daya manusia ini dikuatkan oleh Ramadhan Ridho Fadlulloh Iswandi & Mudji Kuswinarno (2024) yang menegaskan bahwa perkembangan SDM di era digitalisasi merupakan kebutuhan mendesak bagi organisasi untuk tetap kompetitif. Secara spesifik mengenai sistem kepegawaian, Rahman, (2022) menemukan bahwa digitalisasi sistem kepegawaian meningkatkan efisiensi kerja pegawai secara signifikan.

Di sisi lain, faktor lingkungan kerja dan motivasi juga menjadi fokus kajian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini. (Lubis, 2015) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat

cahaya yang cukup, adanya pertukaran udara dan tata ruang yang baik merupakan lingkungan kerja kondusif yang dapat menciptakan dan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hal ini didukung oleh (Anggraini, 2024) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang tidak nyaman sangat berdampak pada kenyamanan kerja karyawan. Selain aspek fisik, (Maulidyah, 2017) menyebutkan bahwa adanya motivasi karyawan yang kuat merupakan bagian penting dari sukses dalam menjaga kelangsungan pekerjaan dalam suatu organisasi, sehingga motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan menjadi faktor penentu.

Namun, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya keberagaman temuan yang menarik untuk dikaji lebih lanjut. Meskipun (Rahman, 2022) menemukan dampak positif digitalisasi, studi (Sari & Putra, 2023) menunjukkan bahwa digitalisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai apabila tidak didukung oleh motivasi dan lingkungan kerja yang kondusif. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (research gap) mengenai bagaimana digitalisasi memengaruhi kinerja melalui variabel mediasi motivasi kerja, terutama di instansi pemerintah daerah seperti Kementerian Agama Kabupaten Sinjai, sehingga diperlukan pembuktian empiris lebih lanjut.

Berdasarkan telaah mendalam terhadap studi-studi terdahulu, teridentifikasi sejumlah kesenjangan penelitian (research gap) yang mendasari urgensi penelitian ini. Secara empiris, terdapat inkonsistensi temuan mengenai pengaruh digitalisasi terhadap kinerja pegawai; sebagaimana (Rahman, 2022) melaporkan pengaruh positif signifikan, sedangkan (Sari & Putra, 2023) menemukan bahwa digitalisasi tidak berpengaruh langsung tanpa dukungan variabel lain seperti motivasi dan lingkungan kerja. Secara teoritis dan metodologis, mayoritas penelitian sebelumnya cenderung mengkaji variabel digitalisasi dan lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja, sehingga masih terbatas kajian yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam satu model analisis komprehensif dengan motivasi sebagai variabel intervening. Selain itu, terdapat kesenjangan kontekstual dimana literatur yang ada lebih banyak

berfokus pada sektor korporasi swasta, sementara investigasi mengenai dinamika digitalisasi SIMPEG yang dikaitkan dengan peran motivasi di instansi pemerintah daerah, khususnya Kementerian Agama, masih jarang dieksplorasi secara mendalam.

Sebagai respons atas kesenjangan tersebut, penelitian ini menghadirkan kebaruan (novelty) yang signifikan baik dari aspek model maupun konteks. Kebaruan utama terletak pada integrasi variabel yang komprehensif, dimana penelitian ini membangun model struktural yang menghubungkan digitalisasi Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui mekanisme motivasi kerja. Hal ini memberikan kontribusi empiris baru mengenai peran motivasi sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme pengaruh variabel eksogen terhadap endogen. Selain itu, penelitian ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia publik dengan fokus spesifik pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai, serta mengadopsi pendekatan fenomena campuran (mixed phenomenon) yang tidak hanya menyoroti aspek positif transformasi digital, tetapi juga mengungkap realitas tantangan di lapangan seperti fenomena "Joki SIMPEG" dan kinerja semu (artificial performance) yang jarang terdokumentasi dalam studi akademis sebelumnya.

Penelitian ini memiliki urgensi strategis yang signifikan, baik ditinjau dari aspek teoretis maupun praktis, khususnya dalam konteks transformasi digital sektor publik. Secara teoretis, studi ini memberikan kontribusi substansial bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dengan mengintegrasikan variabel digitalisasi sistem informasi kepegawaian dan lingkungan kerja dalam satu model analisis komprehensif. Penelitian ini berupaya memperkaya literatur akademis mengenai mekanisme pengaruh digitalisasi terhadap kinerja pegawai melalui variabel mediasi motivasi kerja, sehingga mengisi kesenjangan kajian yang sebelumnya lebih banyak berfokus pada sektor korporasi. Selain itu, penelitian ini berfungsi sebagai sarana pengujian relevansi teori-teori motivasi dan kinerja dalam konteks birokrasi pemerintahan yang

sedang mengalami digitalisasi, sehingga dapat memvalidasi atau mengembangkan model perilaku organisasi di era Revolusi Industri 4.0.

Dari aspek praktis, penelitian ini menawarkan implikasi manajerial yang krusial bagi berbagai pemangku kepentingan. Bagi organisasi, khususnya Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai, hasil penelitian menyediakan dasar empiris yang kuat dalam optimalisasi digitalisasi SIMPEG, perbaikan kondisi lingkungan kerja, dan penyusunan strategi peningkatan motivasi pegawai. Bagi pembuat kebijakan di tingkat pusat, temuan penelitian ini dapat menjadi acuan strategis dalam merancang roadmap transformasi digital yang efektif dan berkelanjutan bagi instansi vertikal lainnya. Sementara bagi pegawai, penelitian ini diharapkan dapat mengidentifikasi faktor-faktor determinan yang mampu meningkatkan kenyamanan psikologis, motivasi intrinsik, dan ekstrinsik, sehingga bermuara pada peningkatan kinerja individu yang lebih optimal.

Lebih jauh, penelitian ini memiliki urgensi praktis yang berfokus pada dinamika mikro tingkat individu dan organisasi. Peningkatan kinerja pegawai melalui optimalisasi digitalisasi SIMPEG dan penataan lingkungan kerja yang kondusif pada dasarnya bermula dari perubahan perilaku, kesiapan psikologis, dan adaptasi operasional setiap pegawai dalam ekosistem kerja sehari-hari. Dengan demikian, penelitian ini lebih menekankan pada kontribusi langsung yang dapat diimplementasikan di tingkat unit kerja, seperti penguatan literasi digital, perbaikan iklim komunikasi, dan strategi motivasi yang kontekstual. Hal ini sejalan dengan kebutuhan organisasi publik untuk membangun fondasi sumber daya manusia yang tangguh, di mana teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga terinternalisasi sebagai pendorong produktivitas, keterlibatan kerja, dan kesejahteraan pegawai secara berkelanjutan.

Meskipun fenomena "Joki SIMPEG" dan tren penurunan capaian SKP periode 2020–2024 menjadi pijakan empiris utama penelitian ini, pengukurannya dalam studi ini masih bersifat tidak langsung melalui konstruk motivasi kerja dan persepsi lingkungan kerja. Oleh karena itu,

penelitian ini secara metodologis membuka ruang bagi pengembangan instrumen yang lebih spesifik serta integrasi data administratif objektif dalam kajian serupa di masa depan.

Penelitian ini didasarkan pada pertimbangan relevansi strategis seiring dengan dinamika Revolusi Industri 4.0 dan transformasi digital yang sedang gencar diimplementasikan pada sektor pemerintahan. Judul ini diangkat karena menyajikan fenomena yang menarik secara akademis maupun praktis, yaitu adanya paradoks antara tujuan ideal digitalisasi yang diharapkan meningkatkan kinerja dengan realitas empiris berupa penurunan kinerja di lapangan. Selain itu, judul ini memungkinkan analisis yang komprehensif melalui integrasi variabel digitalisasi sistem informasi kepegawaian, lingkungan kerja, dan motivasi kerja dalam satu model penelitian. Hal ini diharapkan dapat memberikan kebaruan ilmiah (*novelty*) serta kontribusi signifikan bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks adaptasi teknologi di instansi publik.

Penentuan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai sebagai lokasi penelitian didasarkan pada kekuatan fenomena empiris yang terjadi di instansi tersebut. Lokasi ini menunjukkan tren penurunan kinerja pegawai yang signifikan di tengah implementasi digitalisasi, sebagaimana tercermin dari data Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Indeks Reformasi Birokrasi yang mengalami fluktuasi negatif. Kondisi ini menjadikan lokasi penelitian representatif untuk menggambarkan tantangan yang dihadapi oleh instansi pemerintah daerah lainnya yang sedang mengalami transisi serupa. Dengan demikian, temuan dari penelitian ini tidak hanya berlaku kontekstual bagi lokasi penelitian, tetapi juga dapat memberikan implikasi generalisasi bagi organisasi publik lainnya.

Pemilihan lokasi ini juga mempertimbangkan ketersediaan akses data dan dukungan organisasi yang memadai. Peneliti memiliki akses yang cukup untuk memperoleh data primer maupun sekunder yang diperlukan untuk menguji hipotesis penelitian secara valid. Selain itu, terdapat komitmen positif dari manajemen kantor untuk mendukung pelaksanaan

penelitian ini, sehingga proses pengumpulan data dapat berjalan lancar. Kombinasi antara fenomena empiris yang kuat, representativitas konteks, serta kemudahan akses data menjadikan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai lokasi yang tepat untuk mengkaji pengaruh digitalisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening. Dengan mempertimbangkan permasalahan yang telah diuraikan, penelitian ini diberi judul:

“PENGARUH DIGITALISASI SISTEM INFORMASI KEPEGAWAIAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN SINJAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI INTERVENING.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, dapat diketahui bahwa digitalisasi, lingkungan kerja, dan motivasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, khususnya di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai. Ketiga variabel tersebut saling berkaitan dan diyakini memberikan pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap pencapaian kinerja pegawai. Namun, sejauh mana hubungan dan pengaruh masing-masing variabel tersebut masih memerlukan pembuktian melalui penelitian empiris. Oleh karena itu, penelitian ini disusun untuk menjawab beberapa pertanyaan yang dirumuskan dalam bentuk rumusan masalah berikut:

1. Apakah digitalisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai ?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai ?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai ?
4. Apakah digitalisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai ?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai ?

6. Apakah digitalisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja ?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari Penelitian ini adalah:

1. Menganalisa pengaruh digitalisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai.
2. Menganalisa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai.
3. Menganalisa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai.
4. Menganalisa pengaruh digitalisasi terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai.
5. Menganalisa pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai.
6. Menganalisa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja .
7. Menganalisa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan administrasi publik. Hasil penelitian ini dapat memperkaya kajian teoritis mengenai hubungan antara digitalisasi, lingkungan kerja, motivasi, dan kinerja pegawai di instansi pemerintah. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa atau mengembangkan model penelitian yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai melalui pemanfaatan teknologi digital dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan manfaat bagi pihak Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai dalam merumuskan kebijakan dan strategi peningkatan kinerja pegawai. Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk mengoptimalkan penerapan sistem informasi kepegawaian berbasis digital, memperbaiki kondisi lingkungan kerja, serta meningkatkan motivasi pegawai agar dapat bekerja lebih produktif. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi bahan evaluasi bagi manajemen dalam mengambil langkah-langkah perbaikan yang berkelanjutan demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini disusun agar pembahasan tidak melebar dari permasalahan yang diteliti dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Penelitian ini berfokus pada pengaruh digitalisasi sistem informasi kepegawaian dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi sebagai variabel intervening, pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sinjai. Melalui penetapan ruang lingkup ini, diharapkan penelitian dapat dilakukan secara terarah serta menghasilkan temuan yang relevan dan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun praktik manajemen di instansi tersebut.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran yang cukup jelas mengenai penelitian ini maka penulis menguraikan sistematika pembahasan dalam lima bab, masing-masing bab terdiri dari sub-sub bab yang saling berkaitan satu sama lain yaitu sebagai berikut :

Bab I :Pendahuluan Dalam bab pendahuluan ini menjelaskan uraian mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, definisi dan istilah serta sistematika penulisan.

Bab II :Tinjauan Pustaka. Pada bab ini membahas uraian tentang pengertian

Bab III :Kerangka Konseptual dan Hipotesis. Pada bab ini menjelaskan tentang kerangka kerja dalam penelitian dan hipotesis yang menggambarkan hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian.

Bab IV:Metodologi Penelitian. Pada bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, pendekatan penelitian, tujuan dan arah penelitian, data dan Teknik perolehannya, populasi dan sampel, variable penelitian, Teknik pengumpulan data, skala pengukuran, uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik, metode analisis data, dan pengujian hipotesis.

Bab V:Hasil Penelitian. Pada bab ini menjelaskan tentang pengaruh variable-variabel eksogen terhadap variable endogen maupun pengaruh variable-variabel eksogen terhadap variable endogen melalui dua variable intervening (mediasi).

Bab VII:Penutup. Pada bab ini menjelaskna tentang kesimpulan, implikasi, keterbatasan dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Digitalisasi

2.1.1 Pengertian Digitalisasi

Digitalisasi adalah proses mengubah informasi dari format analog menjadi format digital sehingga dapat diolah, disimpan, dan dikirimkan dengan bantuan teknologi komputer serta jaringan internet. Lebih dari sekadar konversi data, digitalisasi mencakup penerapan teknologi digital dalam hampir seluruh aspek operasional organisasi, termasuk pengelolaan sumber daya, penyampaian layanan, pengambilan keputusan, hingga strategi pemasaran. Proses ini memungkinkan organisasi untuk mengotomatisasi alur kerja, meminimalkan kesalahan manusia, meningkatkan efisiensi, dan mempercepat respons terhadap perubahan lingkungan bisnis (Verhoef et al., 2021).

Digitalisasi juga menjadi katalis bagi transformasi model bisnis, di mana organisasi dituntut untuk beradaptasi dari sistem konvensional yang cenderung manual menuju sistem berbasis teknologi yang terintegrasi. Penerapan digitalisasi memerlukan perubahan pola pikir (*mindset shift*) agar organisasi tidak hanya memanfaatkan teknologi sebagai alat, tetapi juga menjadikannya inti dari strategi pengembangan dan keunggulan kompetitif. Dalam konteks interaksi, digitalisasi membuka peluang terciptanya hubungan yang lebih cepat, transparan, dan personal antara organisasi dengan pelanggan, mitra, maupun pemangku kepentingan lainnya melalui berbagai kanal digital seperti media sosial, situs web, dan aplikasi. Dengan demikian, digitalisasi bukan hanya fenomena teknologi, tetapi juga gerakan strategis yang membentuk kembali budaya kerja dan arah perkembangan organisasi di era modern (Perkin & Abraham, 2017).

Digitalisasi merupakan proses mengadopsi dan menggunakan teknologi digital untuk mengubah proses kerja, interaksi sosial, dan struktur organisasi. Definisi ini menegaskan bahwa digitalisasi tidak terbatas pada penggunaan perangkat atau aplikasi teknologi semata, tetapi juga

mencakup perubahan mendasar yang memengaruhi perilaku, pola komunikasi, serta cara pengambilan keputusan baik pada tingkat individu maupun institusi. Transformasi tersebut menuntut adanya penyesuaian dalam budaya organisasi, sistem manajemen, serta kompetensi sumber daya manusia agar mampu memanfaatkan teknologi secara optimal (Kristine & Rooger A. Soora, 2023).

Sejalan dengan itu, digitalisasi adalah konvergensi antara teknologi informasi, komunikasi, dan media yang menghasilkan perubahan signifikan dalam cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan lingkungannya. Konvergensi ini memungkinkan integrasi berbagai platform digital sehingga proses kerja menjadi lebih efisien, kolaborasi lebih terbuka, dan distribusi informasi lebih cepat. Dampak dari konvergensi ini tidak hanya terasa pada peningkatan produktivitas, tetapi juga pada terbentuknya model bisnis baru, munculnya peluang inovasi, dan terciptanya pola hubungan yang lebih dinamis dengan pelanggan maupun pemangku kepentingan lainnya. Dengan demikian, digitalisasi dapat dipandang sebagai kekuatan transformasional yang memengaruhi seluruh ekosistem organisasi, mulai dari struktur internal hingga strategi eksternal yang diambil untuk bersaing di era digital (Tilson et al., 2010).

2.1.2 Tujuan dan Manfaat Digitalisasi

Digitalisasi memiliki tujuan utama untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan fleksibilitas operasional organisasi. Menurut (Kane et al., 2015), manfaat digitalisasi antara lain:

1. **Peningkatan Efisiensi** – Mengurangi waktu dan biaya operasional melalui otomatisasi proses.
2. **Peningkatan Kualitas Layanan** – Memberikan layanan yang lebih cepat, akurat, dan mudah diakses.
3. **Akses Informasi yang Lebih Luas** – Memungkinkan pengambilan keputusan yang tepat berdasarkan data real-time.
4. **Peningkatan Inovasi** – Membuka peluang untuk menciptakan produk atau layanan baru yang lebih relevan dengan kebutuhan pasar.

2.1.3 Dimensi Digitalisasi

Beberapa penelitian mengidentifikasi dimensi digitalisasi yang relevan dalam konteks organisasi publik maupun swasta. Menurut (Henriette et al., 2015), dimensi tersebut meliputi:

1. **Teknologi** – Infrastruktur perangkat keras, perangkat lunak, dan jaringan yang mendukung digitalisasi.
2. **Proses** – Perubahan dan penyesuaian proses bisnis agar sesuai dengan lingkungan digital.
3. **Sumber Daya Manusia** – Kompetensi dan keterampilan digital yang dimiliki oleh pegawai.
4. **Budaya Organisasi** – Kesiapan mental dan sikap terbuka terhadap inovasi dan perubahan.

2.2 Digitalisasi Sistem Informasi Kepegawaian

2.2.1 Pengertian Digitalisasi Sistem Informasi Kepegawaian

Digitalisasi sistem informasi kepegawaian merupakan penerapan teknologi informasi dalam proses pengelolaan administrasi kepegawaian, mulai dari pencatatan data, pemrosesan, hingga penyajian informasi yang dapat diakses secara cepat, tepat, dan akurat. Digitalisasi dipahami sebagai proses pemanfaatan teknologi digital untuk menciptakan dan memperoleh nilai dengan cara-cara baru. Perkembangan ini dimungkinkan oleh adanya miniaturisasi perangkat keras, prosesor berdaya tinggi, serta akses internet yang luas. Digitalisasi mampu meningkatkan kinerja sekaligus daya saing organisasi apabila dikelola secara holistik (Marcon et al., 2019).

Digitalisasi SIMPEG tidak dapat dipisahkan dari kerangka Technology Acceptance Model (TAM) yang dikembangkan Davis (1989), yang menyatakan bahwa adopsi teknologi ditentukan oleh perceived usefulness (persepsi kegunaan) dan perceived ease of use (persepsi kemudahan). Dalam konteks birokrasi, SIMPEG yang dirancang partisipatif akan memperkuat persepsi positif ini, sehingga mengurangi resistensi dan meningkatkan keterlibatan pegawai. Perspektif ini dilengkapi oleh Resource-Based View (RBV) Barney (1991), yang menegaskan bahwa

teknologi informasi dan SDM yang termotivasi merupakan sumber daya berharga, langka, dan sulit ditiru. RBV menjelaskan bahwa digitalisasi SIMPEG baru akan menghasilkan kinerja unggul apabila dikelola sebagai aset strategis yang dikonversi melalui kompetensi dan motivasi pegawai, bukan sekadar alat administratif pasif.

Digitalisasi sistem informasi kepegawaian merupakan bentuk penerapan *automation* dalam pengelolaan administrasi pegawai, yang mencakup berbagai proses seperti presensi digital, penilaian kinerja, hingga pengajuan cuti secara elektronik. Penerapan teknologi ini tidak hanya mempermudah alur kerja, tetapi juga meminimalkan kesalahan yang disebabkan oleh faktor manusia (*human error*), sehingga proses administrasi menjadi lebih cepat, akurat, dan efisien (Laudon & Laudon, 2014).

Sistem informasi kepegawaian (SIK) yang terintegrasi memungkinkan penyimpanan data pegawai secara terpusat, sehingga data dapat diakses oleh berbagai unit kerja secara real-time. Melalui sistem ini, berbagai proses administrasi seperti absensi, kenaikan pangkat, penilaian kinerja, hingga perencanaan pengembangan karir dapat dilakukan dengan lebih efisien (Hikmah et al., 2022).

Penerapan sistem informasi kepegawaian berbasis digital memiliki peran strategis dalam mendukung kinerja organisasi, khususnya pada aspek efisiensi, transparansi, dan akurasi administrasi pegawai. Melalui integrasi teknologi informasi, proses seperti presensi, penilaian kinerja, dan pengajuan cuti dapat dilakukan secara otomatis, sehingga mempercepat layanan dan meminimalkan kesalahan. Keunggulan ini sejalan dengan tujuan manajemen sumber daya manusia modern yang menekankan pengelolaan data secara terpusat dan akses *real-time* bagi pihak berwenang. Namun, efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia, kecukupan infrastruktur teknologi, dan penerapan sistem keamanan data yang memadai. Dengan demikian, digitalisasi sistem informasi kepegawaian tidak hanya berfungsi sebagai alat administrasi,

tetapi juga sebagai instrumen peningkatan kinerja pegawai yang relevan untuk dikaji dalam konteks penelitian ini (Androniceanu et al., 2022).

Selain itu, digitalisasi juga menciptakan **lingkungan kerja berbasis data** (data-driven environment), di mana setiap keputusan terkait kepegawaian didasarkan pada data yang valid dan terkini. Hal ini membantu pimpinan dalam merumuskan kebijakan SDM yang lebih akurat. Dengan demikian, penerapan digitalisasi sistem informasi kepegawaian tidak hanya mempermudah pekerjaan administratif, tetapi juga meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia di instansi pemerintah.

Dengan demikian, digitalisasi sistem informasi kepegawaian dapat disimpulkan sebagai penerapan teknologi digital secara terintegrasi dalam pengelolaan administrasi pegawai, yang mencakup pencatatan, pemrosesan, dan penyajian informasi secara cepat, tepat, dan akurat. Penerapan ini menghadirkan efisiensi, transparansi, dan akurasi layanan kepegawaian melalui otomatisasi proses seperti presensi, penilaian kinerja, dan pengajuan cuti, sekaligus meminimalkan kesalahan manusia. Dengan dukungan infrastruktur memadai dan kesiapan sumber daya manusia, digitalisasi tidak hanya mempermudah pekerjaan administratif, tetapi juga menjadi instrumen strategis untuk meningkatkan kinerja pegawai, memperkuat daya saing organisasi, serta mendorong pengambilan keputusan berbasis data yang lebih akurat di instansi pemerintah.

2.2.2 Dimensi dan Indikator

Dalam buku *MSDM (SDM Era Digital)*, (N.Naningsih et al., 2023), menguraikan bahwa terdapat berbagai elemen digitalisasi yang memiliki potensi untuk memengaruhi kinerja organisasi. Elemen-elemen ini dapat digunakan oleh peneliti sebagai acuan dalam merumuskan dimensi dan indikator penelitian. Berdasarkan uraian dalam buku tersebut dimensi dan indikator variabel digitalisasi sistem informasi kepegawaian yang dapat digunakan sebagai acuan penelitian meliputi:

1. Penguasaan Teknologi dan Keterampilan Digital

- Tingkat literasi teknologi pada karyawan.

- Kemampuan adaptasi karyawan terhadap teknologi baru.
- Kompetensi di bidang teknologi informasi.

2. Efisiensi dan Produktivitas

- Pengaruh digitalisasi terhadap efisiensi kerja dan proses.
- Tingkat peningkatan produktivitas melalui otomatisasi dan digitalisasi.

3. Transformasi Proses dan Inovasi Organisasi

- Adopsi teknologi seperti pemanfaatan data.
- Implementasi sistem kerja yang terintegrasi secara digital.
- Tingkat perubahan struktural dan sistem kerja berbasis teknologi.

4. Kesiapan SDM di Era Digital

- Persiapan tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan pasar berbasis teknologi.
- Pengembangan keterampilan dasar seperti kepemimpinan, *teamwork*, dan kelincahan budaya.

Selain perspektif adopsi teknologi, kematangan digitalisasi kepegawaian juga perlu dilihat melalui lensa Digital Government Maturity Model (Mergel et al., 2019) yang menekankan bahwa nilai digital tidak hanya diukur dari ketersediaan fitur sistem, melainkan dari sejauh mana teknologi tersebut memberdayakan kapasitas aparatur, memperkuat akuntabilitas, dan meningkatkan kualitas layanan publik. Dalam konteks SIMPEG, hal ini sejalan dengan fungsi sistem sebagai job resource yang mendukung efisiensi administratif sekaligus transparansi proses kepegawaian.

2.3 Lingkungan Kerja

2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

lingkungan kerja adalah kondisi eksternal yang secara langsung memengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Lingkungan ini mencakup berbagai aspek fisik, seperti pencahayaan yang memadai, tingkat kebisingan yang terkendali, tata ruang yang ergonomis, suhu ruangan, serta kebersihan dan keamanan fasilitas kerja. Aspek fisik tersebut sangat penting karena dapat memengaruhi

kenyamanan dan kesehatan pegawai, yang pada gilirannya berdampak pada produktivitas kerja. Selain aspek fisik, lingkungan kerja juga melibatkan aspek sosial yang berkaitan dengan interaksi antar individu di tempat kerja. Hubungan yang harmonis antar pegawai, komunikasi yang efektif, dukungan dari atasan, serta budaya organisasi yang positif menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan sosial yang kondusif. Lingkungan kerja yang mendukung baik secara fisik maupun sosial dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, memperkuat motivasi, serta menurunkan tingkat stres dan ketidakhadiran. Dengan demikian, organisasi perlu memperhatikan pengelolaan lingkungan kerja secara menyeluruh agar dapat mendorong kinerja pegawai yang optimal dan mencapai tujuan organisasi secara efektif (Gibson et al., 2020).

lingkungan kerja juga diartikan sebagai kumpulan kondisi eksternal yang secara langsung memengaruhi individu dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Kondisi ini mencakup berbagai aspek yang saling terkait dan membentuk suasana kerja secara menyeluruh. Aspek fisik lingkungan kerja meliputi fasilitas, peralatan, teknologi, tata letak ruang kerja, serta kebersihan dan keamanan yang menjadi dasar kenyamanan pegawai dalam melakukan tugasnya. Penggunaan teknologi yang memadai, misalnya, tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja tetapi juga dapat mengurangi beban fisik dan mental pegawai. Selain itu, aspek sosial juga memegang peranan penting, yang terdiri dari norma-norma organisasi, nilai-nilai bersama, dan hubungan antarpegawai seperti komunikasi, kerjasama, dan dukungan sosial. Interaksi sosial yang positif dan lingkungan kerja yang harmonis dapat meningkatkan motivasi, memperkuat komitmen kerja, dan mendorong produktivitas. Sebaliknya, lingkungan sosial yang kurang kondusif dapat menimbulkan konflik, stres, dan ketidakpuasan yang akhirnya berdampak negatif pada kinerja. Dengan demikian, pengelolaan lingkungan kerja yang menyeluruh, meliputi aspek fisik dan sosial, merupakan faktor kunci dalam menciptakan suasana kerja yang produktif dan memuaskan bagi pegawai (Moorhead & Griffin, 1992).

Dengan demikian, **lingkungan kerja** merupakan kombinasi dari kondisi fisik dan sosial yang secara langsung memengaruhi kenyamanan, motivasi, dan produktivitas pegawai. Aspek fisik, seperti fasilitas, tata ruang, pencahayaan, kebersihan, dan keamanan, berperan dalam menjaga kesehatan dan kenyamanan kerja, sementara aspek sosial, seperti hubungan harmonis, komunikasi efektif, dukungan atasan, serta budaya organisasi yang positif, membentuk suasana kerja yang kondusif. Pengelolaan lingkungan kerja yang optimal pada kedua aspek ini tidak hanya meningkatkan kepuasan dan komitmen pegawai, tetapi juga meminimalkan stres, konflik, dan ketidakhadiran, sehingga mendorong pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

2.3.2 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi semangat, motivasi, serta kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Kondisi lingkungan kerja yang baik akan menciptakan kenyamanan, keamanan, serta hubungan kerja yang harmonis, sehingga pegawai dapat bekerja secara optimal. Kondisi lingkungan kerja dianalisis melalui lensa Job Demands-Resources (JD-R) Model (Bakker & Demerouti, 2017), yang mengklasifikasikan aspek kerja menjadi dua kategori: job demands (tuntutan yang menguras energi) dan job resources (sumber daya yang memfasilitasi pencapaian tujuan). Lingkungan kerja fisik dan non-fisik yang kondusif berfungsi sebagai job resources yang meningkatkan keterlibatan kerja (work engagement) dan memicu motivasi intrinsik. Sebaliknya, ruang kerja yang tidak ergonomis atau iklim komunikasi yang tertutup berpotensi menjadi job demands yang memicu kelelahan psikologis. JD-R Model menjadi landasan untuk memahami mengapa perbaikan lingkungan kerja secara empiris sering kali berdampak lebih dominan terhadap motivasi dibandingkan intervensi teknis semata.

lingkungan kerja terdiri atas dua dimensi utama, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik. Lingkungan kerja fisik mencakup berbagai kondisi nyata di sekitar tempat kerja seperti pencahayaan,

temperatur, sirkulasi udara, kebisingan, tata warna, dekorasi, musik, serta aspek keamanan dan keselamatan. Sementara itu, lingkungan kerja nonfisik lebih menekankan pada hubungan sosial dalam organisasi, seperti hubungan antara atasan dengan bawahan, hubungan antar rekan kerja, pola komunikasi, rasa aman secara psikologis, serta adanya dukungan moral dan kerjasama tim (Sedarmayanti, 2017).

1. **Lingkungan Kerja Fisik**

Merupakan segala kondisi fisik yang ada di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Indikatornya mencakup:

- **Penerangan/cahaya** yang memadai.
- **Temperatur udara** atau suhu kerja yang sesuai.
- **Kelembaban udara** yang seimbang.
- **Sirkulasi udara** yang lancar.
- **Kebisingan** yang tidak mengganggu.
- **Tata warna** ruangan maupun peralatan kerja.
- **Dekorasi ruangan** yang menunjang kenyamanan.
- **Musik** yang mendukung suasana kerja.
- **Keamanan** serta keselamatan kerja.

2. **Lingkungan Kerja Nonfisik**

Merupakan kondisi sosial dan hubungan yang terbentuk di tempat kerja. Indikatornya meliputi:

- Hubungan kerja yang harmonis antara atasan dengan bawahan.
- Hubungan baik antar rekan kerja.
- Pola komunikasi yang terbuka dalam organisasi.
- Rasa aman secara psikologis (tidak ada tekanan atau konflik yang merugikan).
- Dukungan moral, kepercayaan, dan kerjasama tim.

2.4 **Motivasi Kerja**

2.4.1 **Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata latin "*movere*" yang berarti "dorongan atau daya penggerak". Motivasi ini sangat diperlukan seseorang dalam

menjalankan segala aktivitasnya. Dalam menjalankan hidup, seseorang memerlukan banyak motivasi agar ia dapat menjalankan segala sesuatu yang dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Motivasi kerja tidak hanya bersumber dari dalam diri orang itu saja, melainkan memerlukan perpaduan baik dalam diri sendiri, atasan, maupun lingkungan kerja itu sendiri. Motivasi kerja adalah kekuatan yang memberi energi, mengarahkan dan menopang perilaku (Ricardianto, 2018).

Bernard Berelson dan Gary A. Stainer dalam Machrony (1854 : 109), mendefenisikan motivasi sebagai *all those inner striving conditions variously described as wishes, desires, needs, drives, and the like*. Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan (*moves*), dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan (Ricardianto, 2018).

Mereka dimotivasi untuk mencapai kepuasan melalui energi yang dihasilkannya, yang mendorong mereka untuk bekerja sama, bekerja dengan efisien, dan terintegrasi dengan seluruh energi mereka (Gibson et al., 2020).

Kesediaan untuk melakukan usaha yang signifikan untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individu, disebut sebagai motivasi (Robbins, 2001: 166).

Dorongan atau motivasi dalam bekerja sangat krusial untuk meningkatkan produktivitas, terutama ketika menghadapi permasalahan rendahnya produktivitas di sektor industri. (Gitosudarmo, 2009: 117) menyatakan bahwa pencapaian tujuan industri sangat bergantung pada keinginan kuat para karyawan untuk berkolaborasi demi kepentingan bersama. Motivasi yang tinggi dari karyawan menjadi faktor kunci keberhasilan industri dalam mencapai sasaran dan menjaga daya saingnya. Sebaliknya, jika karyawan memiliki tingkat motivasi dan komitmen yang tinggi, maka kemungkinan keberhasilan industri akan meningkat karena mereka terdorong untuk memberikan performa terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukan.

Mekanisme motivasi kerja dalam penelitian ini dijelaskan melalui sinergi Expectancy Theory (Vroom, 1964) dan Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000). Expectancy Theory mempostulatkan bahwa motivasi muncul ketika pegawai meyakini bahwa usaha akan menghasilkan kinerja (expectancy), kinerja akan dihargai secara adil (instrumentality), dan penghargaan tersebut bernilai bagi diri mereka (valence). Sementara itu, SDT melengkapi dengan penekanan pada pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar: autonomy (kendali atas cara kerja), competence (rasa mampu menguasai tugas), dan relatedness (keterhubungan sosial). Kombinasi kedua teori ini menjelaskan mengapa digitalisasi dan lingkungan kerja hanya akan memicu motivasi berkelanjutan apabila mampu memenuhi ekspektasi nilai kerja dan kebutuhan psikologis dasar pegawai.

Dengan demikian, Motivasi merupakan dorongan atau daya penggerak yang bersumber dari dalam diri maupun dari faktor eksternal, seperti atasan dan lingkungan kerja, yang memberi energi, mengarahkan, serta mempertahankan perilaku seseorang dalam mencapai tujuan. Motivasi kerja tidak hanya mempengaruhi semangat individu, tetapi juga berperan penting dalam membentuk kerjasama, efisiensi, dan integrasi di tempat kerja. Berbagai ahli menekankan bahwa motivasi melibatkan kondisi batin seperti keinginan, kebutuhan, dan dorongan yang mengarahkan perilaku untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai kepuasan. Dalam konteks organisasi dan industri, motivasi menjadi faktor kunci yang menentukan tingkat produktivitas dan keberhasilan pencapaian tujuan. Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja optimal, berkomitmen pada tujuan bersama, dan berperan aktif dalam menjaga daya saing organisasi.

Meskipun landasan konseptual motivasi dalam penelitian ini mengacu pada Expectancy Theory (Vroom, 1964) dan Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 2000) untuk menjelaskan mekanisme psikologis bagaimana digitalisasi dan lingkungan kerja memicu dorongan kerja, operasionalisasi instrumen pengukuran dalam penelitian ini mengadopsi Teori Kebutuhan McClelland (1961). Pemilihan ini didasarkan pada

pertimbangan metodologis: dimensi kebutuhan berprestasi (n-Ach), kekuasaan (n-Pow), dan afiliasi (n-Affil) lebih mudah diturunkan menjadi indikator kuesioner yang terukur, spesifik, dan relevan dengan konteks perilaku pegawai ASN. Ketiga perspektif teori tersebut tidak saling bertentangan, melainkan saling melengkapi dalam tingkatan analisis: Vroom dan SDT berfungsi sebagai grand/middle-range theory yang menjelaskan mengapa motivasi muncul (proses kognitif, pemenuhan kebutuhan otonomi/kompetensi, serta harapan nilai penghargaan), sedangkan McClelland menyediakan operational theory yang menjelaskan apa yang diukur (isi motivasi yang termanifestasi secara perilaku dalam konteks birokrasi). Penyesuaian tingkat teori ini dilakukan untuk menjaga konsistensi antara konstruk teoretis dan alat ukur empiris, serta menghindari tumpang-tindih indikator yang dapat menurunkan validitas konvergen

2.4.2 Teori Motivasi Kerja

Dalam penelitian David McClelland memperkenalkan tiga jenis kebutuhan motivasi, yaitu :

1. Motivasi untuk mencapai prestasi (*Need For Achievement / n-ach*): *The drive to excel, to achieve in relation to a set standards, to strive to succeed*. Dorongan untuk berprestasi, untuk dicapai dalam kaitannya dengan seperangkat standar, berusaha keras untuk sukses.
2. Motivasi untuk mendapatkan kekuasaan / otoritas (*Need For Power/ n-pow*) : *The need to make others behave in a way that they would not have behaved otherwise*. Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak berperilaku sebaliknya.
3. Motivasi untuk bisa berafiliasi (*Need For Affiliation/ n-affil*): *The desire for friendly and close personal relationship*. Keinginan untuk hubungan pribadi bersahabat dan dekat (Ricardianto, 2018).

2.4.3 Dimensi dan Indikator

Berdasarkan teori McClelland, penulis menetapkan dimensi dan indikator motivasi yang akan digunakan dalam penelitian ini. Dari ketiga aspek utama dalam teori tersebut, dirumuskan dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Kebutuhan Berprestasi

- Keinginan untuk meraih prestasi.
- Memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan.
- Berupaya meningkatkan kemampuan.
- Memiliki dorongan untuk berinovasi dan menciptakan hal baru.

2. Kebutuhan Kekuasaan

- Keinginan untuk mempengaruhi rekan kerja.
- Bertanggung jawab terhadap orang lain.
- Memiliki otoritas terhadap orang lain.

3. Kebutuhan Afiliasi

- Menghargai hubungan interpersonal yang harmonis.
- Memerlukan dukungan sosial.
- Menjaga hubungan baik dengan orang lain.
- Menghindari terjadinya konflik.
- Menyukai bekerja dalam tim.

2.5 Kinerja

2.5.1 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013), hasil kerja yang berkualitas serta kuantitatif yang dilakukan oleh pekerja saat bekerja berdasarkan dengan tugas dan tanggung jawab yang sudah ditetapkan sebelumnya merupakan pengertian kinerja karyawan. Fattah (2017) mengatakan bahwa kinerja pegawai adalah keluaran (*output*) dari pekerjaan yang ditugaskan pada suatu organisasi atau lembaga (Nurdin et al., 2023).

Kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan performance (Rahadi dan Dedi, 2010:3). Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan atau instansi. Dengan kinerja pegawai/karyawan yang baik pada suatu perusahaan atau instansi, maka

perusahaan atau instansi tersebut akan dapat mencapai tujuan yang diinginkannya (Nurdin et al., 2023).

Menurut Hasibuan (2017), kinerja adalah hasil yang dicapai oleh individu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, yang didasarkan pada tingkat kecakapan, pengalaman, dedikasi, dan waktu yang dimilikinya. Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka, yang bertujuan untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Hemmy Fauzan dan rekan-rekan (2021) menyatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditunjukkan oleh individu sebagai wujud pencapaian prestasi kerja sesuai dengan peran yang mereka emban dalam perusahaan. Sejalan dengan hal tersebut, Towoliu dan kolega (2023) menjelaskan bahwa kinerja mencakup tindakan maupun kelalaian karyawan, yang menggambarkan perilaku nyata yang mencerminkan hasil kerja yang diperoleh berdasarkan tanggung jawab mereka dalam organisasi.

Kinerja pegawai tidak dipandang sebagai output mekanis, melainkan hasil sinergi antara aspek teknis dan sosial sesuai prinsip Socio-Technical Systems (Trist & Bamforth, 1951). Teori ini menegaskan bahwa optimalisasi kinerja hanya tercapai ketika subsistem teknis (SIMPEG, prosedur digital) dan subsistem sosial (motivasi, iklim kerja, hubungan interpersonal) berada dalam keselarasan dinamis. Ketidakselarasan akan menghasilkan artificial compliance atau kinerja semu. Secara metodologis, pengukuran kinerja dan variabel lainnya berlandaskan pada Measurement Theory dalam kerangka PLS-SEM, yang mensyaratkan bahwa konstruk laten harus direpresentasikan oleh indikator reflektif dengan validitas konvergen ($AVE > 0,50$), validitas diskriminan (akar $AVE >$ korelasi antar konstruk), dan reliabilitas komposit ($CR > 0,70$). Pendekatan ini menjamin bahwa temuan statistik benar-benar merepresentasikan fenomena perilaku organisasi yang nyata, bukan artefak pengukuran.

Dengan demikian, kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh individu sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan peran yang telah ditetapkan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja mencerminkan perilaku nyata yang dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Tingkat kinerja dipengaruhi oleh kecakapan, pengalaman, dedikasi, dan pemanfaatan waktu yang dimiliki karyawan. Dengan kinerja yang baik, organisasi dapat mencapai sasaran yang telah ditentukan, sedangkan kinerja yang rendah dapat menghambat pencapaian tujuan. Oleh karena itu, kinerja menjadi indikator penting keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan fungsi dan mencapai visi misinya.

Meskipun secara filosofis kinerja merujuk pada kerangka (Bernardin & Russell, 2013) yang menekankan sinergi ability-motivation-opportunity, pengukuran empiris dalam penelitian ini mengadopsi dimensi kinerja menurut (Mathis & Jackson, 2006) serta (Khaeruman et al., 2021) karena indikator kuantitas, kualitas, dan kerjasama lebih mudah diturunkan menjadi butir pernyataan kuesioner yang terukur dalam konteks administratif kepegawaian. Kedua perspektif ini saling melengkapi: Bernardin & Russell menjelaskan mekanisme pembentukan kinerja, sedangkan Mathis & Jackson menyediakan alat ukur operasionalnya

2.5.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Individu

Menurut (Suharto & Cahyono, 2015) berikut ini merupakan hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja:

1. Keahlian, karakter dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan tentang tugas dan tanggung jawab karyawan, yaitu tingkat pemahaman dan penerimaan orang terhadap apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab mereka.
3. Motivasi karyawan dimana hal ini merupakan suatu dorongan kepada karyawan untuk meningkatkan intensitas dan kemauan dalam bekerja (Nurdin et al., 2023).

2.5.3 Ukuran Penilaian Kinerja

Menurut Dessler (2019) dalam mengukur kinerja karyawan secara individual terdapat enam kategori diantaranya:

1. **Quality**

Hasil kerja karyawan dinilai hampir sempurna berdasarkan tingkat ketepatan, ketelitian, serta penerimaan hasil kerja tersebut dalam suatu aktivitas.

2. **Productivity**

Jumlah output yang dihasilkan oleh karyawan secara efektif dan efisien dalam melaksanakan tugasnya.

3. **JobKnowledge**

Tingkat pemahaman dan wawasan yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. **Reliability**

Tingkat kepercayaan yang dapat diberikan kepada karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara konsisten.

5. **Availability**

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan serta tingkat kehadiran karyawan dalam menjalankan aktivitas hariannya.

2.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Indikator Kinerja menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006) adalah sebagai berikut:

1. **Kuantitas**

- Menggambarkan jumlah output yang dihasilkan oleh pegawai.
- Dinyatakan dalam ukuran seperti jumlah siklus aktivitas yang berhasil diselesaikan.
- Penilaian dilakukan terhadap jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan dalam periode tertentu.

2. **Kualitas**

- Menunjukkan tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar atau tujuan yang telah ditetapkan.
- Mencakup ketaatan terhadap prosedur kerja, disiplin, dan dedikasi.

- Diukur dari ketepatan, kerapian, dan kesempurnaan pekerjaan yang dihasilkan.
- Melibatkan keterampilan serta kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Kerjasama

- Kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas.
- Mendorong terciptanya efektivitas (daya guna) dan efisiensi (hasil guna) kerja.
- Bertujuan untuk mencapai hasil yang maksimal melalui kolaborasi tim (Khaeruman et al., 2021).

2.6 Kajian Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 2. 1 Kajian Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Penulis (Tahun) & Jurnal	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	<i>Relationship analysis between executive motivation and digital transformation in Chinese A-Share companies: An empirical study</i>	Ma, Jinrong Hongbo Wang (2024) / Heliyon	Digitalisasi tidak hanya menjadi tren, tetapi juga menjadi keharusan bagi perusahaan yang ingin bertahan dan berkembang di era modern. Dengan mendorong inovasi, digitalisasi dapat sangat membantu meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.	Variabel digitalisasi terhadap kinerja. Mendorong motivasi dan inovasi para karyawan	Variabel intervening, objek penelitian, dan metode penelitian.
2.	<i>Government digitalization</i>	Han, Fei. Diandian	Teknologi digitalisasi	Variabel digitalisasi	Menggunakan variabel

	<i>and its influence on government functions transformation adopting a Structural Functionalism perspective: Evidence from county-level governments in China</i>	Zhang. (2024) / Heliyon	memiliki dampak langsung yang substansial pada platform digitalisasi. Kebijakan digitalisasi secara langsung memengaruhi platform digitalisasi, perilaku, dan kinerja transformasi fungsi pemerintahan. Platform Digitalisasi memberikan dampak paling langsung pada transformasi fungsi pemerintahan.	terhadap kinerja dan sektor penelitian di bidang pemerintahan.	intervening motivasi.
3.	<i>Effects of digital transformation on firm performance: The role of IT capabilities and digital orientation</i>	Barba-Sánchez, Virginia (2024) / Heliyon	Hasil penelitian menegaskan adanya pengaruh positif kapabilitas TI terhadap kinerja perusahaan melalui pengembangan orientasi digital dan digitalisasi organisasi.	Variabel digitalisasi terhadap kinerja, pengambilan data menggunakan kuesioner, metode PLS.	Objek penelitian dan variabel tambahan seperti fasilitas kerja dan motivasi.
4.	<i>Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance</i>	Ruiz, Laura dkk. (2024) / Computers in Biology and Medicine	Jurnal ini juga berteori dan secara empiris menunjukkan bahwa strategi SDM melalui digitalisasi meningkatkan kinerja organisasi. Model ini diuji secara empiris	Variabel digitalisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja, metode penelitian menggunakan kuesioner	Membuat penelitian terbaru dengan objek yang berbeda dan penambahan variabel motivasi sebagai <i>intervening</i>

			menggunakan data arsip dari sampel 351 perusahaan.		
5.	<i>The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person- organization fit in Vietnam's public sector</i>	Pham, Thao.P.T. (2024) / Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity	Penelitian ini menggunakan model persamaan struktural kuadrat terkecil parsial (PLS- SEM) untuk melihat data dari 464 orang yang bekerja di organisasi publik. Penelitian ini menemukan hubungan positif yang signifikan antara motivasi layanan publik, kepemimpinan transformasional, kecocokan orang-organisasi, dan dampak komitmen organisasi terhadap kinerja pekerjaan.	Variabel motivasi terhadap kinerja, metode kuesioner dan PLS	Objek penelitian, variabel intervening motivasi
6.	<i>The intellectual structure of human resource management and digitalization research: A bibliometric-mapping analysis</i>	Contreras, Francoise. (2024) / Journal of Engineering and Technology Management	Berdasarkan temuan tersebut, digitalisasi penelitian SDM terutama berorientasi pada bagaimana implementasinya membantu mengurangi biaya, dan mempercepat waktu proses serta kualitas layanan SDM kepada karyawan dan manajer.	Meneliti pengaruh digitalisasi terhadap kinerja.	Variabel intervening motivasi, objek penelitian, metode penelitian.

7.	PENGARUH FASILITAS KERJA, LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah)	Anam, Khoirul. Edy Rahardja. (2017) / Diponegoro Journal Of Management	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor berikut memengaruhi kinerja karyawan: fasilitas kerja, lingkungan kerja non-fisik, dan kepuasan karyawan. Nilai Adjusted R Square sebesar 55,2% menunjukkan bahwa fasilitas kerja, lingkungan kerja non-fisik, dan kepuasan kerja dapat berkontribusi pada kinerja. Variabel lain dapat berkontribusi pada 44,8% sisa.	Variabel lingkungan kerja terhadap kinerja, objek penelitian instansi pemerintahan	Variabel motivasi sebagai intervening, metode statistika
8.	<i>Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model</i>	Zhenjing G, et al (2022)/ <i>Frontiers in Public Health</i>	Data dianalisis melalui model persamaan struktural (SEM) dengan menggunakan Smart PLS 3. SEM dilakukan berdasarkan model pengukuran dan model struktural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif memiliki dampak positif kekuatan untuk	Pengolahan data menggunakan SmartPLS dengan metode SEM, menggunakan variabel lingkungan kerja.	Objek penelitian, motivasi sebagai variabel intervening.

			meningkatkan kinerja karyawan.		
9.	<i>Work performance implications of meaning in life: The mediating role of Motivation</i>	Medina, Holger dkk. (2024) / <i>Wellbeing, Space and Society</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa guru yang memiliki tingkat kehadiran yang tinggi dalam makna hidup menunjukkan motivasi intrinsik yang lebih besar, yang secara positif memengaruhi upaya dan kualitas pekerjaan mereka.	Variabel motivasi terhadap kinerja, metode pengumpulan data menggunakan kuesioner	Motivasi sebagai variabel <i>intervening</i> , objek penelitian, metode statistika
10.	<i>THE INFLUENCE OF MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH COMPENSATION AS MEDIATION</i>	Supriyatna, Dadang et al (2024) / <i>Scientific Journal of Reflection</i>	Penelitian ini melibatkan total 65 karyawan sebagai sampel, yang dipilih untuk mewakili keseluruhan populasi perusahaan. Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya penerapan strategi motivasi yang efektif dalam pengelolaan sumber daya manusia guna mengoptimalkan kinerja karyawan. Selain itu, studi ini juga menyoroti peran krusial motivasi dalam membantu organisasi mencapai tujuannya serta	Meneliti tentang pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan	Tidak menggunakan variabel kompensasi sebagai <i>intervening</i> . Sebaliknya, menjadikan motivasi sebagai <i>intervening</i> untuk variabel lainnya.

			meningkatkan efektivitas kerja pegawai secara keseluruhan.		
11.	<i>THE EFFECT OF WORK ENVIRONMENT AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE.</i>	Wulandany, Windy et al (2023) / <i>Management Analysis Journal</i>	Untuk penelitian ini, sampel terdiri dari 31 responden yang dipilih berdasarkan kriteria khusus dan mewakili berbagai peran dan tingkat pekerjaan dalam organisasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa baik lingkungan kerja maupun motivasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV Elhabib Setia Aminah. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan bekerja dalam lingkungan yang kondusif dan memiliki tingkat motivasi yang tinggi, kinerja mereka cenderung mengalami peningkatan.	Variabel lingkungan kerja dan motivasi	Menggunakan metode regresi linear untuk mengolah data.
12.	ANALISIS FAKTOR DIGITALISASI PELAYANAN PUBLIK PEMERINTAH DI ERA PANDEMI	Sari Sisilianingsih , Betty Purwandari , Imairi Eitiveni, Mardiana Purwaningsih	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi pelayanan publik selama masa	Fokus penelitian yang membahas digitalisasi ke dalam kinerja	Menambahkan variabel motivasi sebagai intervening dalam penelitian.

			pandemi didukung oleh faktor-faktor seperti profesionalisme dalam memberikan layanan, yang tercermin dari adanya inovasi dalam pelayanan publik, kompetensi sumber daya manusia, serta pengalaman kerja. Di sisi lain, hambatan yang berasal dari organisasi dan budaya, seperti kurangnya panduan kepemimpinan, lemahnya koordinasi antar divisi, minimnya dukungan operasional, resistensi terhadap perubahan, dan birokrasi yang kompleks, tidak terbukti secara signifikan menghambat proses transformasi. Hal ini disebabkan karena tantangan tersebut tidak mampu menghalangi pelaksanaan digitalisasi pelayanan masyarakat,	instansi pemerintahan. Menggunakan platform SmartPLS untuk pengolahan data dan menggunakan uji PLS untuk pengolahan data. Menjadikan instansi pemerintahan sebagai objek penelitian.	
--	--	--	---	---	--

			terutama dalam menghadapi kebutuhan perubahan mendesak selama pandemi Covid-19.		
--	--	--	---	--	--