

Pengaruh Transformasi Digital dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Sekretariat Daerah

Yulanda Santika ^{1*}, Wisdalia Maya Sari ², Muhamad Effendi ³, Herman Paleni ⁴

^{1, 2, 3, 4} Universitas Bina Insan, Indonesia

* yulandasantika8@gmail.com

Abstract

Pentingnya peningkatan kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan yang saat ini dihadapkan pada tuntutan digitalisasi layanan publik, dimana aparatur diharuskan beradaptasi dengan perkembangan teknologi serta peningkatan kompetensi guna mendukung pelaksanaan tugas yang lebih optimal dan sesuai kebutuhan masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh transformasi digital dan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada sekretariat daerah Kota Lubuklinggau. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Populasi penelitian berjumlah 115 pegawai dan berdasarkan rumus slovin yang digunakan, total yang dijadikan sampel berjumlah 90 pegawai. Metode pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis *Skala Likert*, kemudian diolah menggunakan SmartPLS 04. Penelitian ini menggunakan instrumen pengukuran yang dianalisis melalui *outer model*, meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, serta uji reliabilitas untuk memastikan kualitas konstruk. Selanjutnya, teknik analisis data dilakukan menggunakan *inner model* yang mencakup pengujian nilai R^2 dan F^2 guna melihat kekuatan prediktif model, serta dilanjutkan dengan uji hipotesis untuk menentukan hubungan signifikan antar variabel dalam model penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,707, *t-statistic* 19,794, dan *p-value* 0,000 ($< 0,05$). Sementara itu, pengembangan SDM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien sebesar -0,061, *t-statistic* 0,384, dan *p-value* 0,701 ($> 0,05$). Secara simultan, transformasi digital dan pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai *R-square* sebesar 0,952 dan *R-square adjusted* sebesar 0,950. Lebih lanjut, hasil pengujian *indirect effect* menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi transformasi digital terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien sebesar -0,002, *t-statistic* 0,071, dan *p-value* 0,944 ($> 0,05$). Namun demikian, motivasi kerja terbukti mampu memediasi pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai secara positif dan signifikan, dengan nilai koefisien sebesar 0,363, *t-statistic* 2,690, dan *p-value* 0,007 ($< 0,05$). Kesimpulannya transformasi digital menjadi faktor kunci peningkatan kinerja, sementara pengembangan SDM akan efektif jika disertai dengan peningkatan motivasi kerja.

Keywords: *Transformasi Digital, Pengembangan SDM, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai*

Pendahuluan

Peningkatan teknologi informasi dan komunikasi yang cepat telah menjadi penggerak utama transformasi global, yang secara signifikan mengubah bagaimana cara pemerintah bertukar informasi dan memberikan layanan publik kepada masyarakat. Pada era digital ini

telah membentuk kembali interaksi antara pemerintah dan masyarakat, mendorong tuntutan akan efisiensi, transparansi, dan responsivitas yang lebih tinggi dalam pelayanan publik yang akan diberikan (Cahyani et al., 2025). Dalam upaya memenuhi ekspektasi masyarakat terhadap kemampuan penyediaan layanan berbasis digital bernilai tinggi oleh pemerintah, pemerintah melakukan penyesuaian terhadap standar operasionalnya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik yang akan diberikan kepada masyarakat luas. Tujuan utama dari transformasi ini meliputi peningkatan transparansi dan kepuasan masyarakat pada pelayanan berbasis digital. Transformasi digital di sektor pemerintah dipandang sebagai pendekatan organisasi yang menyeluruh, bukan sekadar menghadirkan formulir *online* atau mengubah layanan dari manual ke digital. Proses ini juga turut dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal yang ada, serta membutuhkan adaptasi berkelanjutan pada proses dan layanan agar sesuai dengan kebutuhan masyarakat (Idris et al., 2025)

Kinerja atau manajemen kinerja merupakan rangkaian proses kerja yang menyeluruh serta terpadu dalam tujuan melakukan peninjauan dan evaluasi berkala terhadap individu pada kinerjanya (Fathurahman, 2020). Adanya manajemen ini punya peran untuk menunjang keberhasilan suatu organisasi atau institusi melalui perkembangan kinerja SDM-nya sebagai syarat atau standar pekerjaan dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan (Syukron et al., 2022). Lebih lanjut kinerja pegawai adalah seberapa banyak pegawai memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif (Apriyani & Hawignyo, 2024).

Pencapaian kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Lubuk Linggau menunjukkan hasil yang cukup baik, namun belum dapat sepenuhnya dikatakan maksimal. Penilaian kinerja pegawai sudah menjadi faktor penting dalam menciptakan organisasi yang efisien dan efektif. Kinerja tidak hanya menilai seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan, tetapi juga kualitas hasil yang diperoleh. Kinerja ini turut dipengaruhi oleh kemampuan, pengetahuan, dan motivasi individu di dalam organisasi (Bayu, 2025). Ini menandakan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kesiapan pegawai akan kemampuan dan keterampilan yang didorong oleh motivasi individu untuk berkembang di era transformasi digital seperti sekarang, jika semuanya seimbang maka hasil kerja yang didapat bisa lebih maksimal (Wahyudi et al., 2023).

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah adanya transformasi digital. Transformasi digital merupakan penggunaan teknologi yang bertujuan memperbaiki kinerja dan jangkauan organisasi dengan radikal yang mengubah *customer relationship*, proses-proses internal, dan *value propositions* Westerman (Oktaviani & Prakoso, 2023). Berbagai sektor, baik publik maupun swasta, berlomba-lomba mengadopsi teknologi terkini guna menghadapi tantangan globalisasi serta memenuhi tuntutan masyarakat yang semakin kompleks dan cepat berubah (Sangapan et al., 2025). Pada era digitalisasi saat ini, pemanfaatan teknologi juga menjadi alasan krusial yang berdampak pada kinerja pegawai, karena teknologi mendorong perubahan metode kerja, menuntut pegawai untuk beradaptasi dengan sistem baru, dan menuntut peningkatan kompetensi digital agar pegawai mampu bekerja lebih efisien, responsif, dan inovatif sesuai tuntutan era modern (Astuti et al., 2025). Pada data di lapangan masih terdapat pegawai yang kesulitan untuk beradaptasi dengan sistem kerja berbasis digital, beberapa di antara mereka berusia jauh lebih tua yang mendorong alasan mengapa sistem kerja ini belum dapat berjalan maksimal dan masih ada beberapa sistem kerja masih menggunakan cara manual.

Faktor yang mempengaruhi kinerja berikutnya adalah pengembangan SDM. Pengembangan SDM merupakan rangkaian kegiatan yang sistematis dan terencana yang

sudah direncanakan untuk memberikan kebutuhan pegawai dengan keterampilan yang diperlukan agar mampu memenuhi tuntutan pekerjaan baik saat ini maupun di masa depan. Selain itu, pengembangan SDM mencakup program yang sudah disusun seperti pelatihan, pendidikan, dan pengembangan (Krismiyati, 2017). Pengembangan kompetensi SDM di era digital menjadi sangat penting untuk menghadapi tantangan global yang akan terus berevolusi. Pelatihan dan pengembangan dilakukan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan SDM agar dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi akibat adanya peningkatan globalisasi. Secara keseluruhan, pengelolaan SDM di era global menuntut perhatian khusus kepada poin-poin aspek pelatihan, pengembangan, penghargaan, dan motivasi kerja (Agusti & Subarjo, 2025).

Pada sebuah organisasi menjadi hal yang perlu difokuskan karena kualitas SDM sangat menentukan kualitas layanan dan kinerja lembaga. Pengembangan SDM menggerakkan upayanya melalui pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, peningkatan keterampilan dan memberikan pengetahuan yang guna memperluas pengalaman pegawai. Melalui proses tersebut, pegawai didorong untuk terus berkembang, lebih adaptif terhadap perubahan, dan mampu menguasai teknologi maupun sistem kerja terbaru. Meskipun pengembangan telah dilakukan sebagai upaya peningkatan kinerja pegawai dalam praktiknya dilakukan dengan materi yang tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, materi yang terlalu umum serta kurang rutinnya program ini membuat proses pengembangan SDM ini tidak berjalan semestinya yang berpeluang menurunkan kinerja alih-alih meningkatkan kinerja.

Adanya motivasi kerja ditempatkan menjadi peranan penting dalam faktor pendorong pegawai untuk memberikan kinerja yang lebih baik. Motivasi adalah proses internal atau eksternal yang memicu antusiasme dan ketekunan dalam mendorong individu untuk bertindak, berperilaku, atau mencapai tujuan tertentu. Motivasi adalah faktor psikologis yang berperan dalam mempengaruhi semangat, kegairahan dan sikap yang ditunjukkan seseorang dalam mengerjakan tugas atau mengemban tanggung jawab agar mengurangi ketidakseimbangan dalam hidup (Rizal & Hidayatullah, 2025). Motivasi kerja dapat tumbuh ketika organisasi mampu menciptakan kondisi yang mendukung, seperti memberikan penghargaan yang layak, menciptakan hubungan kerja yang harmonis, menyediakan peluang pengembangan diri, serta memberikan umpan balik yang membangun. Motivasi kerja adalah dorongan utama pada diri seseorang dalam mencapai tujuan kinerja yang optimal. Tanpa adanya motivasi, pegawai tidak akan mampu menyelesaikan pekerjaan secara maksimal, karena yang muncul hanyalah rutinitas tanpa adanya kemauan yang datang dari diri sendiri (Sutrischastini & Riyanto, 2017). Rendahnya motivasi kerja terlihat dari perilaku karyawan yang cenderung bekerja dengan lambat sehingga sasaran kerja tidak tercapai, lebih sering menghabiskan waktu untuk aktivitas daring, kurang berkonsentrasi pada tugas, menimbulkan gangguan atau konflik dengan rekan kerja, serta berusaha mengalihkan tanggung jawab kepada orang lain. Sebaliknya, karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menunjukkan sikap antusias dan bersemangat, merasa bangga terhadap pekerjaannya, menyelesaikan tugas dengan cepat sehingga target organisasi terpenuhi, bekerja dengan kualitas yang baik, serta bertanggung jawab penuh atas hasil kerjanya. Mereka juga mendukung rekan kerja dalam kolaborasi tim, serta memiliki integritas dan loyalitas yang kuat terhadap perkembangan organisasi (Azmi et al., 2024)

Hasil penelitian terdahulu terdapat kesenjangan hasil terkait transformasi digital, pengembangan SDM, dan motivasi kerja terhadap kinerja. Dimana penelitian terdahulu mengemukakan bahwa transformasi digital dan pengembangan SDM tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja (Astuti et al., 2025). sedangkan penelitian lain memperoleh hasil sebaliknya yakni pemakaian teknologi dan pengembangan SDM

berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja (Zulfikar, 2023; Putra et al., 2021). Ketidaksesuaian hasil tersebut menunjukkan adanya kesenjangan empiris yang masih perlu diuji lebih lanjut, khususnya pada sektor pemerintahan publik. Oleh karenanya penting untuk diteliti agar mengetahui seberapa jauh kedua hal tersebut mempengaruhi kinerja pegawai dengan menjembatani hubungan keduanya dengan motivasi kerja.

Novelty yang ada dalam penelitian ini terletak pada penggabungan dua variabel independen, yaitu transformasi digital dan pengembangan sumber daya manusia, dalam satu model penelitian dengan motivasi kerja sebagai *variabel intervening*. Gabungan variabel-variabel ini masih jarang diteliti secara bersamaan selain itu penelitian melakukan pengujian secara simultan terhadap pengaruh transformasi digital dan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai dengan memasukkan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh transformasi digital dan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada sekretariat daerah Kota Lubuklinggau. Pendekatan kuantitatif yang dipilih dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan data numerik yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Penelitian dilaksanakan di sekretariat daerah Kota Lubuklinggau, lamanya waktu penelitian dimulai dari bulan oktober 2025 hingga januari 2026. Pemilihan lokasi ini berdasarkan representatif sebagai unit kerja pemerintahan yang sedang menerapkan program transformasi digital dan pengembangan SDM serta fenomena yang terjadi sesuai dengan variabel yang akan diteliti. Dalam penelitian ini jumlah populasi dikantor sekretariat daerah Kota Lubuklinggau adalah sebanyak 115 total pegawai ASN, dengan 108 orang berstatus kepegawaian PNS dan 7 orang berstatus kepegawaian PPPK.

Penentuan jumlah sampel diambil melalui rumus *slovin*, peneliti menggunakan 5% kesalahan pada pengambilan sampel yang dimana peneliti mempertimbangkan keterbatasan waktu dan biaya serta kemampuan peneliti dalam menjangkau seluruh populasi yang ada. Hasil dari perhitungan menggunakan rumus slovin kemudian diperoleh sebanyak 90 responden dari populasi 115 pegawai. Sampel dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *probability sampling*. *Probability sampling* adalah teknik sampling yang memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Dalam *probability sampling* terdapat beberapa metode, salah satunya adalah teknik *simple random sampling* yang digunakan dalam penelitian ini. Teknik ini adalah teknik pengambilan sampel anggota secara acak, tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi. Teknik ini digunakan apabila populasi dianggap homogen.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari 2 yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data asli yang bersifat terbaru, untuk mendapatkan data ini harus terlebih dahulu mengumpulkannya secara langsung. Teknik pengumpulan data primer yang digunakan dalam penelitian ini berupa observasi, dokumentasi dan kuesioner berskala Likert 1–5, Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2019).

Pengumpulan data kuesioner dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 90 responden yang dipilih secara acak, guna menjawab 57 butir pertanyaan yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel. Selain itu, pengumpulan data dokumentasi dilakukan untuk memperkuat temuan di lapangan, melalui pengumpulan arsip, foto, dan

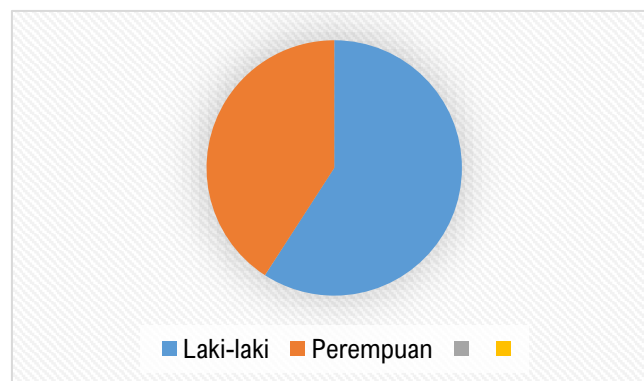
dokumen relevan sebagai pendukung penelitian. Selanjutnya, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber yang telah dipublikasikan, seperti buku sebagai landasan teori, artikel jurnal, laporan pemerintah, dan sumber lainnya. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan menelaah berbagai sumber, seperti buku dan jurnal, yang relevan dan sejalan dengan variabel penelitian. Data sekunder diperoleh dari dokumentasi resmi sekretariat daerah Kota Lubuklinggau, seperti laporan pelatihan SDM, absensi pegawai, aplikasi digital yang digunakan, serta data kepegawaian.

Penelitian ini menggunakan jenis instrumen pengukuran yang dianalisis melalui *outer model*, meliputi uji validitas yang berisi validitas konvergen dan validitas validitas diskriminan. Jenis instrumen yang digunakan selanjutnya adalah uji reliabilitas dengan *cronbach's alpha* diatas 0,7 untuk memastikan kelayakan indikator. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0 (*partial least square*) untuk menguji model *structural equation modeling* (SEM) dengan pendekatan *partial least squares* (PLS). Analisis data yang digunakan adalah *inner model* untuk melihat hubungan antar variabel melalui nilai R-Square dan F-Square. Selain itu, dilakukan pula pengujian simultan pada variabel yang diteliti dan uji signifikansi pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) menggunakan metode bootstrapping, dengan kriteria t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05. Analisis ini memungkinkan pengujian pengaruh transformasi digital dan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai *variabel intervening*. Penelitian ini juga memperhatikan etika penelitian, antara lain dengan memperoleh persetujuan responden (*informed consent*), menjaga kerahasiaan data, serta menghindari manipulasi data sehingga hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Hasil

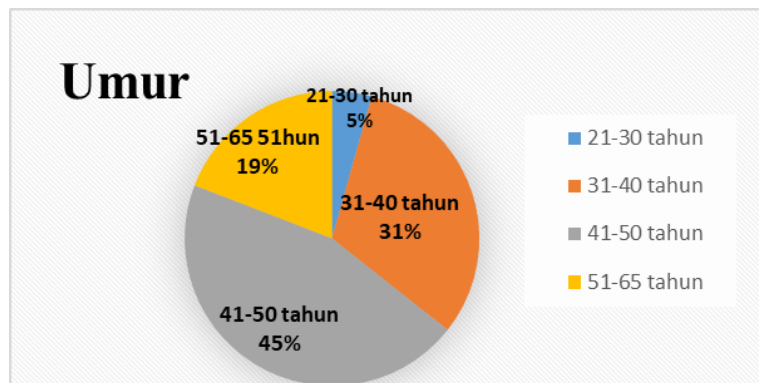
Identifikasi Responden

Karakteristik responden adalah gambaran umum mengenai ciri-ciri responden yang menjadi subjek penelitian. Karakteristik ini digunakan untuk menjelaskan profil responden berdasarkan data demografis atau latar belakang tertentu yang terlibat dalam penelitian. Responden dalam penelitian ini berjumlah 90 orang pegawai ASN dikantor sekretariat Daerah Kota Lubuklinggau.



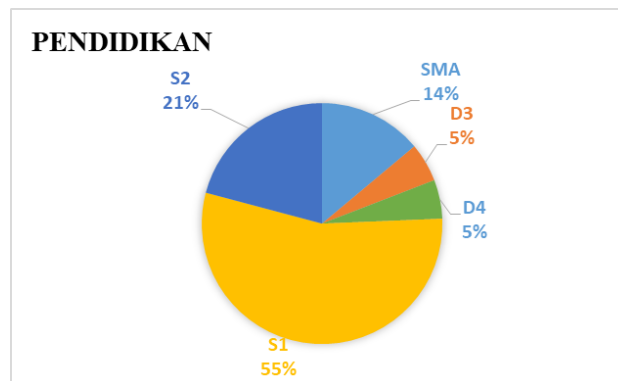
Gambar 1. Distribusi Frekuensi Sampel Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan Gambar 1. Responden dalam penelitian ini berjumlah 115 orang, yang terdiri dari 68 responden berjenis kelamin laki-laki (59%) dan 47 responden berjenis kelamin perempuan (41%).



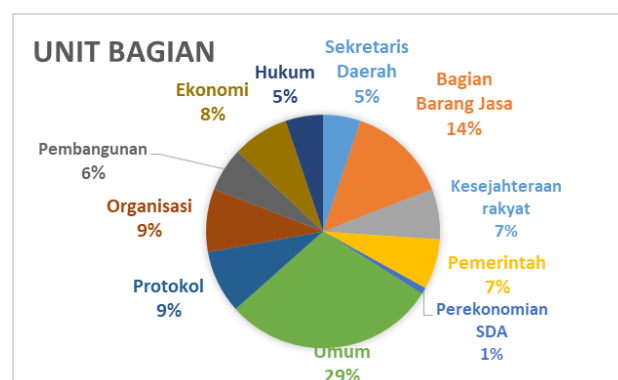
Gambar 2. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Umur

Berdasarkan Gambar 2. Responden dalam penelitian ini berdasarkan kelompok umur dapat dikelompokkan menjadi empat kategori. Responden berusia 21–30 tahun berjumlah 5 orang (4%), responden berusia 31–40 tahun sebanyak 36 orang (31%), responden berusia 41–50 tahun merupakan kelompok terbesar dengan jumlah 52 orang (45%), sedangkan responden berusia 51–65 tahun berjumlah 22 orang (19%). Data tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia 41–50 tahun.



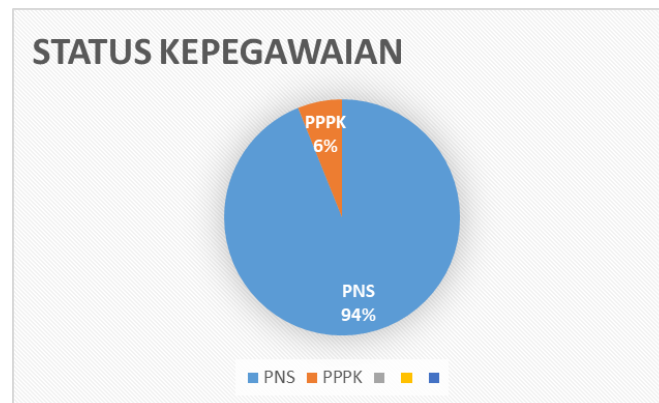
Gambar 3. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan Gambar 3. tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini beragam. Responden dengan pendidikan S1 (Sarjana) merupakan kelompok terbesar, yaitu sebanyak 63 orang (55%). Selanjutnya, responden dengan pendidikan S2 (Magister) berjumlah 24 orang (21%). Responden dengan pendidikan SMA/ sederajat atau tanpa gelar akademik sebanyak 16 orang (14%). Sementara itu, responden dengan pendidikan D3 (Diploma III) dan D4/Sarjana Terapan masing-masing berjumlah 6 orang (5%).



Gambar 4. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Unit Bagian Kerja

Berdasarkan Gambar 4. responden dalam penelitian ini tersebar pada beberapa unit kerja. Responden yang berasal dari bagian umum merupakan kelompok terbesar, yaitu sebanyak 34 orang (30%). Selanjutnya, responden dari bagian barang dan jasa berjumlah 16 orang (14%). Responden dari bagian protokol dan bagian organisasi masing-masing berjumlah 10 orang (9%), diikuti oleh bagian ekonomi sebanyak 9 orang (8%). Responden dari bagian kesejahteraan rakyat dan bagian pemerintahan masing-masing berjumlah 8 orang (7%), serta bagian pembangunan sebanyak 7 orang (6%). Sementara itu, responden dari sekretariat daerah dan bagian hukum masing-masing berjumlah 6 orang (5%), dan jumlah responden paling sedikit berasal dari bagian perekonomian SDA, yaitu 1 orang (1%).



Gambar 5. Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

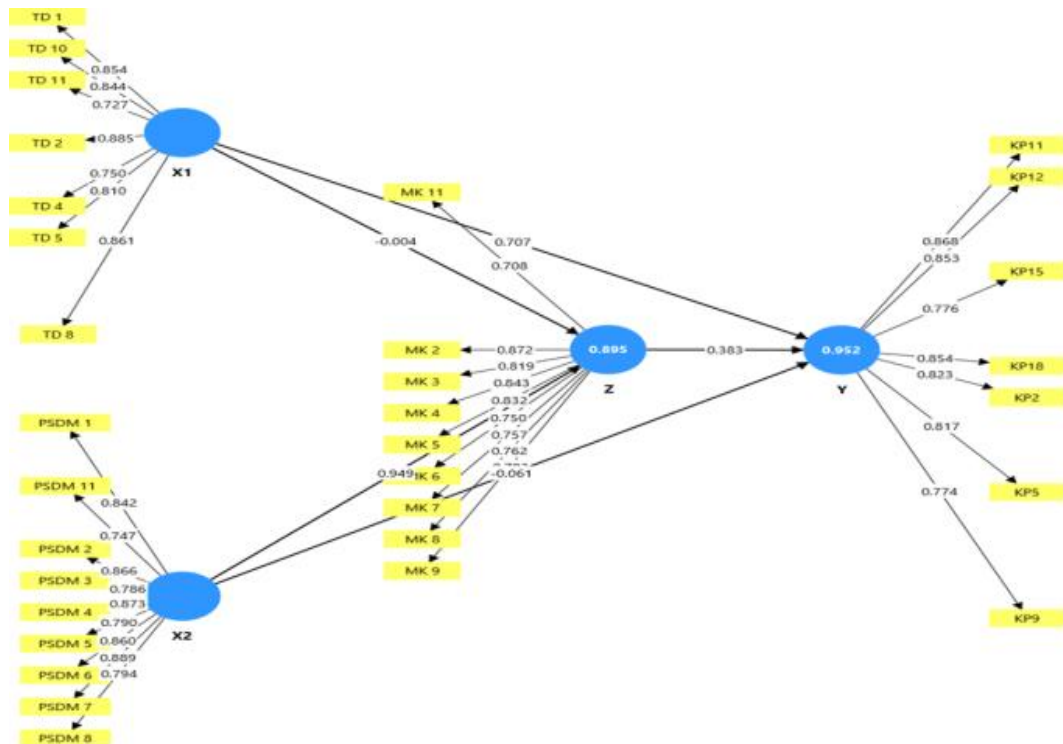
Berdasarkan Gambar 5. Berdasarkan status kepegawaian, responden dalam penelitian ini didominasi oleh pegawai negeri sipil (PNS) dengan jumlah 108 orang (94%), sedangkan responden dengan status pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) berjumlah 7 orang (6%). Dominasi responden berstatus PNS menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai pada instansi tempat penelitian memiliki hubungan kerja yang bersifat tetap dan berkelanjutan. Kondisi ini mencerminkan stabilitas sumber daya manusia dalam organisasi, yang berpotensi mendukung konsistensi kinerja, loyalitas pegawai, serta pemahaman yang baik terhadap budaya dan sistem kerja organisasi. Sementara itu, keberadaan pegawai PPPK meskipun jumlahnya relatif kecil tetap memiliki peran penting dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi sesuai dengan kebutuhan tenaga profesional tertentu.

Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran atau *outer model* digunakan sebagai pengujian validitas dan realibilitas untuk kuesioner agar memperoleh data yang valid dan reliabel dengan penanda reflektif dievaluasi dengan *convergent* serta *discriminant validity* dari indikator serta *composite reliability* sebagai blok penanda.

Validitas Konvergen

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* jika indikator *loading* nilainya $> 0,70$. Berdasarkan Gambar 6. Menunjukkan bahwa pengujian *outer loading* pada indikator-indikator tersebut memiliki nilai $> 0,70$ yang berarti telah memenuhi kriteria *convergent validity*. Gambar path diagram tersebut sebelumnya telah di *dropping*, yaitu penghapusan terhadap beberapa indikator pada masing-masing variabel yang tidak memenuhi syarat validitas diskriminan.



Gambar 6. Path Diagram Pengujian Outer Loading

Average Variance Extracted (AVE)

Nilai AVE yang layak yaitu di atas 0,5. Nilai ini dapat menunjukkan bahwa pengukuran yang bersumber dari pernyataan serta variabel di model studi ini mempunyai arti bahwa 50% atau lebih variance dari indikator.

Tabel 1. Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average variance extracted (AVE)
Transformasi Digital (X1)	0,673
Pengembangan SDM (X2)	0,687
Kinerja Pegawai (Y)	0,680
Motivasi Kerja (Z)	0,629

Berdasarkan tabel diatas variabel transformasi digital, pengembangan SDM, kinerja pegawai dan motivasi kerja memiliki nilai AVE diatas >0,5 sesuai kriteria yang ditetapkan.

Cross Loading

Tabel 2. Hasi Nilai Outer Loading

	X1	X2	Y	Z
KP11			0,868	
KP12			0,853	
KP15			0,776	
KP18			0,854	
KP2			0,823	
KP5			0,817	
KP9			0,774	
MK 11				0,708
MK 2				0,872
MK 3				0,819
MK 4				0,843
MK 5				0,832
MK 6				0,750

	X1	X2	Y	Z
MK 7				0,757
MK 8				0,762
MK 9				0,783
PSDM 1		0,842		
PSDM 11		0,747		
PSDM 2		0,866		
PSDM 3		0,786		
PSDM 4		0,873		
PSDM 5		0,790		
PSDM 6		0,860		
PSDM 7		0,889		
PSDM 8		0,794		
TD 1	0,854			
TD 10	0,844			
TD 11	0,727			
TD 2	0,885			
TD 4	0,750			
TD 5	0,810			
TD 8	0,861			

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga layak digunakan untuk mengukur masing-masing variabel laten dalam model penelitian.

Composite Reliability

Composite Reliability atau Uji Reliabilitas adalah alat yang jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas didasarkan pada nilai *composite reliability* dan *cronbachs alpha*. Kuesioner dikatakan reliabel jika memiliki *composite reliability* di atas 0,7 dan nilai *cronbachs alpha* diatas 0,6.

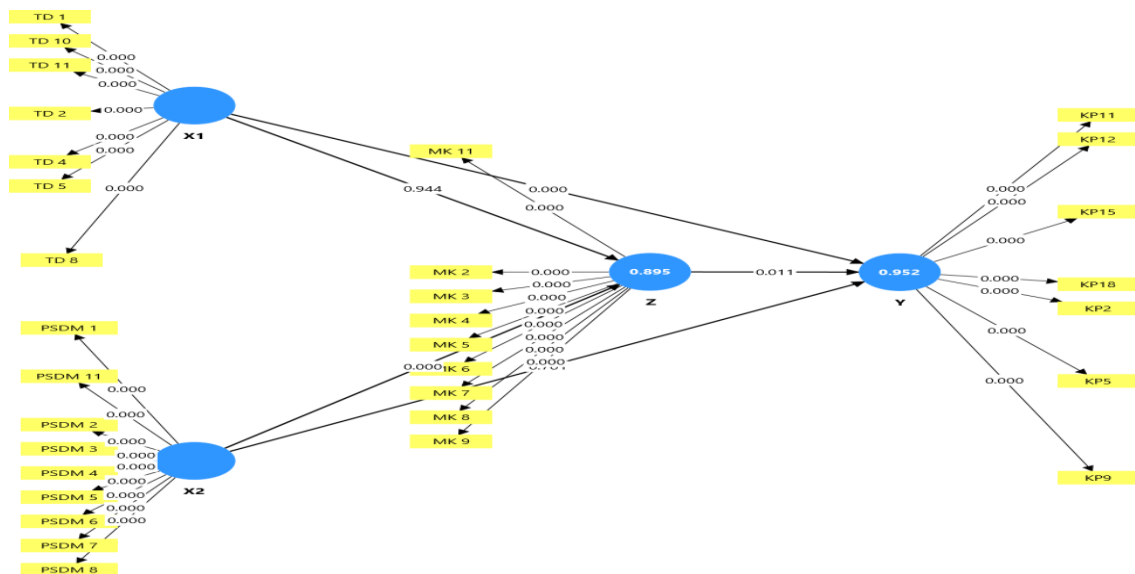
Tabel 3. Hasil Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Transformasi Digital(X1)	0,918	0,926	0,935	0,673
Pengembangan SDM (X2)	0,942	0,944	0,952	0,687
Kinerja Pegawai (Y)	0,921	0,923	0,937	0,680
Motivasi Kerja (Z)	0,926	0,927	0,938	0,629

Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh variabel penelitian menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik. Variabel transformasi digital (X1) memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0,935, sedangkan Pengembangan SDM (X2) mencapai 0,952. Selanjutnya, variabel kinerja pegawai (Y) dan motivasi kerja (Z) masing-masing memperoleh nilai 0,937 dan 0,938. Nilai *Cronbach's Alpha* serta rho_A pada keempat konstruk juga berada pada kategori tinggi, yakni di atas 0,90, yang menandakan kuatnya konsistensi internal antar indikator.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Inner Model atau model struktural dalam PLS, dimulai dengan melihat besarnya persentase variance yang dijelaskan, yaitu melihat nilai *R Square* untuk setiap variabel *laten endogen* sebagai kekuatan prediksi dari model struktural, dengan penilaian, nilai *R Square* adalah 0,70; 0,45; dan 0,25 dapat diartikan bahwa model kuat, moderate, dan lemah. Semakin besar nilai ini, menunjukkan bahwa prediktor model semakin baik dalam menjelaskan *variance*.



Gambar 7. Path Diagram Pengujian Bootstrapping

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) merupakan koefisien determinasi yang menggambarkan kemampuan konstruk endogen dalam menjelaskan variasi konstruk-konstruk eksogen yang mempengaruhinya. Nilai R^2 berada pada rentang 0 hingga 1, di mana nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang semakin baik dalam menjelaskan variabilitas variabel dependen.

Tabel 4. Hasil Uji R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0,952	0,950
Motivasi Kerja (Z)	0,895	0,892

Berdasarkan Tabel 4. Diatas hasil uji *R-square* menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang sangat kuat. Variabel kinerja pegawai (Y) memiliki *R-square* 0,952, artinya 95,2% variasinya dijelaskan oleh variabel independen dalam model, sementara 4,8% dipengaruhi faktor lain. Nilai *R-square adjusted* 0,950 mengonfirmasi bahwa model tetap akurat setelah penyesuaian. Untuk variabel motivasi kerja (Z), nilai *R-square* sebesar 0,895 menunjukkan bahwa 89,5% variasinya dijelaskan oleh variabel eksogen, sedangkan 10,5% berasal dari faktor luar model. Nilai *R-square adjusted* 0,892 menegaskan bahwa model stabil dan memiliki daya prediktif yang kuat.

Effect Size (Uji F^2)

Penggunaan *Effect size* (F^2) memberikan wawasan terkait sejauh mana variabel eksogen mempengaruhi terhadap variabel endogen. *Effect size* (f^2) digunakan untuk melihat kekuatan pengaruh dalam suatu model. Nilai F^2 yang lebih dari 0,15 menunjukan bahwa model tersebut dapat dikategorikan memiliki kualitas yang cukup baik atau moderat (Sihombing et al., 2024).

Tabel 5. Uji F-Square

	F-Square
Transformasi Digital (X1) → Kinerja Pegawai (Y)	3,495
Pengembangan SDM (X2) → Kinerja Pegawai (Y)	0,007

Berdasarkan Tabel 5. hasil uji f-square menunjukkan bahwa transformasi digital (X1) memiliki pengaruh sangat besar terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan nilai f-square 3,495,

sehingga variabel ini berkontribusi signifikan dalam menjelaskan variasi kinerja. Sebaliknya, pengembangan SDM (X2) memiliki nilai *f-square* 0,007, yang berarti pengaruhnya sangat kecil.

Pengujian Hipotesis

Pengujian Direct Effect

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis Direct Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T-statistics (O/STDEV)	P values
X1 → Y	0,707	0,708	0,036	19,794	0,000
X2 → Y	-0,061	-0,014	0,159	0,384	0,701

Berdasarkan tabel diatas hasil pengujian *direct effect* menunjukkan bahwa transformasi digital (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), dengan koefisien 0,707, *t-statistic* 19,794, dan *p-value* 0,000. Artinya, transformasi digital terbukti meningkatkan kinerja pegawai, sehingga H1 diterima. Sebaliknya, pengembangan SDM (X2) memiliki koefisien -0,061, *t-statistic* 0,384, dan *p-value* 0,701, yang berarti pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, pengembangan SDM tidak menunjukkan kontribusi nyata, sehingga H2 ditolak.

Pengujian Simultan

Pengujian pengaruh simultan variabel eksogen (X) terhadap variabel endogen (Y) dilakukan dengan membandingkan nilai Fhitung dan Ftabel. Dengan nilai *R-Square* sebesar 0,952 serta jumlah variabel bebas (k) sebanyak 2, yaitu transformasi digital dan pengembangan SDM. Jumlah sampel (n) sebanyak 90 pada tingkat signifikansi 5%, maka nilai Fhitung diperoleh melalui perhitungan rumus yang telah ditentukan melalui rumus perhitungan

$$f = \frac{R^2(n-k-1)}{k(1-R^2)} = \frac{0,952(90 - 2 - 1)}{2(1 - 0,952)} = \frac{82,824}{0,096} = 862,75$$

Kemudian nilai Ftabel diperoleh melalui tabel F dengan nilai signifikan 5% yaitu :

$$F_{tabel} = Fa(k, n - k - 1) = F_{0,05}(2, 90 - 2 - 1) = F_{0,05}(2, 87) = 3,11 \text{ (F tabel)}$$

Berdasarkan hasil pada perhitungan diatas diperoleh Fhitung 862,75 > Ftabel 3.11 yang artinya variabel transformasi digital (X1), pengembangan SDM (X2) secara simultan berpengaruh dan berkontribusi kinerja pegawai (Y) sebesar 95,2% (*R-Square*).

Pengujian Indirect Effect

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis Indirect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T-statistics (O/STDEV)	P values
X1 → Z → Y	-0,002	0,001	0,021	0,071	0,944
X2 → Z → Y	0,363	0,313	0,135	2,690	0,007

Berdasarkan tabel diatas, Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa transformasi digital (X1) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi kerja (Z) (koefisien -0,002, *t-statistic* 0,071, *p-value* 0,944). Artinya, motivasi kerja tidak memediasi hubungan tersebut, sehingga H4 ditolak. Sebaliknya, pengembangan SDM (X2) berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja (koefisien 0,363, *t-statistic* 2,690, *p-value* 0,007). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi mediator yang efektif, sehingga H5 diterima.

Pembahasan

Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Pegawai ($X1 \rightarrow Y$)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa transformasi digital ($X1$) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) dengan koefisien 0,707, *t-statistic* 19,794, dan *p-value* 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan pemanfaatan teknologi digital di lingkungan kerja, seperti infrastruktur teknologi, layanan berbasis aplikasi, dan kemudahan akses informasi, secara nyata meningkatkan efektivitas dan produktivitas pegawai sekretariat daerah Kota Lubuklinggau. Dengan kata lain, ketika pegawai mampu menggunakan teknologi digital dengan baik, pekerjaan menjadi lebih efisien sehingga kinerja meningkat. Oleh karena itu, $H1$ diterima. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu dimana terdapat pengaruh positif antara transformasi digital terhadap kinerja (Ariobina & Vidada, 2026). Hasil penelitian ini diperkuat dengan adanya penelitian terdahulu yang mana terbukti adanya pengaruh transformasi digital terhadap kinerja sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruhnya positif dan signifikan (Cahyani et al., 2025).

Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai ($X2 \rightarrow Y$)

Pada hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan SDM ($X2$) terhadap kinerja pegawai (Y) tidak signifikan, dengan koefisien -0,061, *t-statistic* 0,384, dan *p-value* 0,701. Meskipun program pelatihan dan pengembangan SDM telah dilaksanakan, hasil ini mengindikasikan bahwa secara langsung, kegiatan tersebut belum berdampak nyata terhadap kinerja pegawai sekretariat daerah Kota Lubuklinggau. Hal ini bisa terjadi karena materi pelatihan belum sepenuhnya sesuai kebutuhan pekerjaan serta pegawai belum menerapkan hasil pelatihan secara optimal. Dengan demikian, pegawai yang mengikuti proses pengembangan SDM hanya untuk memenuhi kewajiban administratif, tanpa benar-benar menerapkan pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh dalam pekerjaan sehari-hari. Selain itu, kurangnya evaluasi setelah pelatihan juga membuat pengembangan sumber daya manusia belum mampu memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai namun tidak terdorong untuk menerapkannya secara optimal dalam pekerjaan sehingga tidak berdampak langsung pada kinerja. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM bukan satu-satunya faktor penentu kinerja pegawai. Tanpa adanya faktor pendorong internal, peningkatan kompetensi yang diperoleh melalui pengembangan SDM belum mampu menghasilkan peningkatan kinerja secara nyata. $H2$ ditolak. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian melalui penelitiannya menyatakan bahwa pengembangan SDM seperti pelatihan, *workshop*, dan pendidikan lanjutan belum memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi (Andrian & Ali, 2026). Temuan serupa juga dikemukakan oleh yang mana pada hasil penelitiannya ditemukan bahwa variabel pengembangan SDM tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Putra et., al 2025).

Pengaruh Transformasi Digital dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai ($X1 \rightarrow X2 \rightarrow Y$)

Berdasarkan hasil analisis, nilai *R-square* untuk kinerja pegawai (Y) sebesar 0,952, sedangkan *R-square adjusted* sebesar 0,950. Nilai ini menunjukkan bahwa 95,2% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh transformasi digital ($X1$) dan pengembangan SDM ($X2$). Hal ini mengindikasikan bahwa kedua variabel independen secara simultan memiliki kontribusi yang sangat besar dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Meskipun pengaruh langsung pengembangan SDM terhadap kinerja belum signifikan ($H2$),

gabungan transformasi digital dan pengembangan SDM menunjukkan kemampuan prediktif yang tinggi terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital menjadi faktor utama, sementara pengembangan SDM berpotensi meningkatkan kinerja apabila didukung oleh faktor lain, seperti motivasi kerja. Dengan demikian, H3 diterima. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian dimana terdapat pengaruh positif antara transformasi digital dan kompetensi sebagai bagian dari pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai (Darmawan & Aliya, 2024).

Pengaruh Transformasi Digital Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (X1→Z→Y)

Berdasarkan hasil analisis transformasi digital terhadap kinerja melalui motivasi kerja (Z) tidak berpengaruh, dengan koefisien -0,002, *t-statistic* 0,071, dan *p-value* 0,944. Tidak signifikkannya pengaruh transformasi digital terhadap kinerja melalui motivasi kerja menunjukkan bahwa penerapan teknologi belum mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Transformasi digital lebih dipersepsikan sebagai tuntutan pekerjaan dan perubahan sistem yang harus diikuti, sehingga tidak menimbulkan dorongan intrinsik bagi pegawai untuk bekerja lebih baik. Selain itu, adaptasi terhadap teknologi baru juga berpotensi menimbulkan tekanan kerja, sehingga motivasi kerja tidak meningkat dan kinerja pegawai tidak terdorong secara optimal. Bagi pegawai yang berusia tua dan kurang memahami cara pemakaian teknologi akan membutuhkan waktu untuk beradaptasi lebih lama dalam menjalankan sistem kerja berbasis teknologi ini. Dengan demikian H4 ditolak. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan transformasi digital tidak dimediasi secara efektif oleh motivasi (Astuti et al., 2025). Oleh karena itu, motivasi kerja tidak dapat memediasi hubungan antara transformasi digital dan kinerja pegawai secara signifikan tanpa dukungan sumber daya yang memadai seperti pelatihan, penghargaan, dan dukungan organisasi maka motivasi pegawai tidak akan otomatis meningkat.

Pengaruh Pengembangan SDM Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (X2→Z→Y)

Dari hasil analisis data pengembangan SDM melalui motivasi kerja signifikan dengan koefisien 0,363, *t-statistic* 2,690, dan *p-value* 0,007. ini mengindikasikan bahwa pengembangan SDM mampu meningkatkan kinerja pegawai apabila terlebih dahulu meningkatkan motivasi kerja. Pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan kemampuan, tetapi juga menumbuhkan rasa percaya diri, perasaan dihargai, dan peluang pengembangan karier yang mendorong motivasi kerja. Motivasi kerja berperan sebagai penggerak utama yang mendorong pegawai untuk mengaplikasikan kompetensi yang dimiliki secara optimal, sehingga pengembangan SDM dapat berdampak positif terhadap kinerja oleh karena itu, H5 diterima. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian menyatakan jika motivasi sebagai variabel intervening mempengaruhi pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai, dapat diterima di LPD di Kecamatan Mengwi, Kabupaten Badung (Putra et al., 2021). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi perlu menjadi perhatian dalam memberikan pengembangan yang tepat untuk meningkatkan kinerja. Temuan ini kemudian diperkuat dengan adanya penelitian dengan hasil serupa oleh dimana hasil penelitiannya memperlihatkan bahwa pengembangan SDM dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai yaitu melalui motivasi kerja sebagai perantara atau mediasi (Syukron et al., 2022). Posisi motivasi kerja sebagai variabel intervening atau perantara untuk pengembangan SDM dan kinerja pegawai memperkuat pengaruh yang sudah ada.

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien sebesar 0,707, *t-statistic* 19,794, dan *p-value* 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Sebaliknya, variabel pengembangan SDM tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien -0,061, *t-statistic* 0,384, dan *p-value* 0,701 yang lebih besar dari 0,05. Meskipun demikian, secara simultan transformasi digital dan pengembangan SDM memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari nilai *R-square* sebesar 0,952 dan *R-square adjusted* sebesar 0,950, yang menunjukkan bahwa sebesar 95,2% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut, sedangkan 4,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Selanjutnya, motivasi kerja tidak terbukti berperan sebagai variabel mediator dalam hubungan antara transformasi digital dan kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien -0,002, *t-statistic* 0,071, dan *p-value* 0,944 yang tidak signifikan. Namun demikian, Motivasi Kerja terbukti memediasi hubungan antara Pengembangan SDM dan Kinerja Pegawai dengan nilai koefisien 0,363, *t-statistic* 2,690, dan *p-value* 0,007 yang berada di bawah 0,05, sehingga hubungan tersebut dinyatakan signifikan.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam pengembangan ilmu manajemen publik dan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam mengkaji hubungan antara transformasi digital, pengembangan SDM, motivasi kerja, dan kinerja pegawai dalam konteks birokrasi pemerintah daerah di Kota Lubuklinggau. Temuan ini memberikan perspektif baru karena sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada sektor swasta. Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya peningkatan literasi digital dan pelatihan teknologi bagi pegawai agar mampu beradaptasi dengan tuntutan transformasi digital. Selain itu, program pengembangan SDM yang terarah juga diperlukan untuk menjaga motivasi kerja pegawai. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah variabel yang digunakan serta ruang lingkup penelitian yang hanya dilakukan pada satu instansi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan, atau kompensasi serta memperluas objek penelitian agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

Acknowledgment

-

Daftar Pustaka

- Agusti, Y., & Subarjo, S. (2025). Pengaruh Motivasi, Stres Kerja, Work-Life Balance terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Madu Baru PG/PS Madukismo Kasihan Bantul. *Journal Social Society*, 5(2), 1413–1425. <https://doi.org/10.54065/jss.5.2.2025.864>
- Andrian, R., & Ali, M. (2026). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Beban Kerja, terhadap Kinerja Karyawan di CV Majoe Prima Sidoarjo. *Journal Social Society*, 6(1), 667–677. <https://doi.org/10.54065/jss.6.1.2026.1048>
- Apriyani, P. A., & Hawignyo, H. (2024). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(4), 3841–3847. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i4.11494>

- Ariobina, M. S. P., & Vidada, I. A. (2026). Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Mouris Sinergi Indonesia Kota Tangerang Selatan. *Journal Social Society*, 6(1), 567–579. <https://doi.org/10.54065/jss.6.1.2026.1018>
- Astuti, D. P., Wiguna, W., & Suparmoko, M. (2025). The Influence Of Digital Transformation And Work Environment On Employee Performance Through Motivation As An Intervening Variable In The Human Resources Development And Personnel Agency (Lebak Regency, Serang City And Cilegon City). <https://doi.org/10.57178/jer.v8i2.1849>
- Azmi, F. F., Lamtiar, S., Al-Ashari, K. A., & Ghazi. (2024). Strategi pengelolaan kinerja dan sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas dan motivasi kerja. *Journal of Business and Organization Performance*, 3(1). <https://doi.org/10.54147/jobp.v3i1.1381>
- Bayu, S. N. (2025). Pengaruh Pengembangan Soft Skill dan Hard Skill terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Maros. 7. <https://doi.org/10.46918/point.v7i1.2649>
- Cahyani, I., Lukman, L., & Mannu, A. M. (2025). Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidenreng Rappang. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 7(1), 268–284. <https://doi.org/10.56552/Jisipol.V7i1.299>
- Darmawan, W. D., & Aliya, S. (2024). Pengaruh Transformasi Digital dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Provinsi Sumsel. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)*, 4(5), 870–875. <https://doi.org/10.47233/jeb.v4i5.2009>
- Fathurahman, F. M. (2020). Pengaruh Pelatihan Sdm Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Attarakha Photography Bandung. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(1), 35–46. <https://doi.org/10.31933/Jemsi.V2i1.324>
- Idris, I., Hasyim, A. W., Haji, S. A., & Ternate, U. K. (2025). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai di Mediasi Komitmen Organisasi. 4(2). <https://doi.org/10.30388/emas.v3i6.4162>
- Krismiati, K. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Di SD Negeri Inpres Angkasa Biak. *Jurnal Office*, 3(1), 43. <https://doi.org/10.26858/Jo.V3i1.3459>
- Oktaviani, E., & Prakoso, A. W. I. (2023). Transformasi digital dan strategi manajemen. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 16(1). <https://doi.org/10.37479/jkeb.v16i1.20322>
- Putra, I. M. M., Widnyani, A. A. D., & Saraswati, N. P. A. S. (2021). The effect of human resource development on employee performance with motivation as an intervening variable at LPD in Mengwi District, Badung Regency. *E-Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3(6). <https://doi.org/10.30388/emas.v3i6.4162>
- Rizal, R., & Hidayatullah, H. (2025). Manajemen kinerja efektif untuk mencapai tujuan organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi dan Kewirausahaan*, 5(2), 76–87. <https://doi.org/10.55606/jimek.v5i2.6006>
- Sangpan, L. H., Carlos, G. J., Ali, H., & Manurung, A. H. (2025). Pengaruh Pemakaian Teknologi, Kepemimpinan, Penerapan Efisiensi, Terhadap Peningkatan Kerja Melalui Motivasi Kerja. 3(2). <https://doi.org/10.38035/jmpd.v3i2.324>

Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. Alfabeta.

Sutrischastini, A., & Riyanto, A. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul. Kajian Bisnis Stie Widya Wiwaha, 23(2), 121–137. <https://doi.org/10.32477/Jkb.V23i2.209>

Syukron, M., Hendriani, S., & Maulida, Y. (2022). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pariwisata Provinsi Riau. Jurnal Daya Saing, 8(2), 168–176. <https://doi.org/10.35446/Dayasaing.V8i2.869>

Wahyudi, A., Assyamiri, M. B. T., Aluf, W. A. A., Fadhillah, M. R., Yolanda, S., & Anshori, M. I. (2023). Dampak transformasi era digital terhadap manajemen sumber daya manusia. Jurnal Bintang Manajemen, 1(4), 99–111. <https://doi.org/10.55606/jubima.v1i4.2222>

Zulfikar, M. I. (2023). Pentingnya manajemen kinerja dalam meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawan. PPIMAN: Pusat Publikasi Ilmu Manajemen, 2(3). <https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i3.377>