

***DIGITAL PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM TRANSFORMATION  
BASED ON THE COMMON GOOD: A SUSTAINABLE APPROACH TO  
IMPROVING WORK CULTURE AND EMPLOYEE MOTIVATION***

**TRANSFORMASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA DIGITAL BERBASIS  
KEBAIKAN BERSAMA: PENDEKATAN BERKELANJUTAN UNTUK  
MENINGKATKAN BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI KARYAWAN**

**Muhammad Rahul Musthofa<sup>1</sup>, Sri Padmantyo<sup>2</sup>**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta

E-mail: b100220526@student.ums.ac.id<sup>1</sup>, sp102@ums.ac.id<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*This study uses shared good values as a moderating variable to examine how employee motivation and the digital performance management system affect work culture. To investigate direct, indirect, and moderating connections between factors, a quantitative method was used. The findings show that employee motivation is positively and significantly impacted by the Digital Performance Management System. It has been demonstrated that a system that offers clear goals, impartial evaluations, and immediate feedback improves workers' motivation at work. Additionally, employee motivation is the most important aspect in forming organizational culture and has a positive and substantial impact on work culture. Furthermore, the Digital Performance Management System has a direct, beneficial, and noteworthy impact on work culture, demonstrating that technology may influence group behavior by establishing clear, responsible work standards. The relationship between the Digital Performance Management System and Employee Motivation is found to be moderated by Shared Good Values with a substitution (dampening) effect, which means that among employees who already have strong intrinsic motivation based on moral principles and admirable goals, the role of the digital system becomes less dominant. It has also been demonstrated that employee motivation mediates the impact of the Digital Performance Management System on workplace culture. These results demonstrate that technology may influence work culture in both direct and indirect ways, and that motivation is a crucial psychological link that connects social behavior in businesses with technical tools. The creation of value-based digital performance management systems that promote long-term motivation and workplace culture is aided both conceptually and practically by this study.*

**Keywords:** Digital Performance Management System; Employee Motivation; Work Culture; Shared Good Values; Moderation; Mediation.

**ABSTRAK**

Studi ini menggunakan nilai-nilai baik bersama sebagai variabel moderasi untuk meneliti bagaimana motivasi karyawan dan sistem manajemen kinerja digital memengaruhi budaya kerja. Untuk menyelidiki hubungan langsung, tidak langsung, dan moderasi antar faktor, digunakan metode kuantitatif. Temuan menunjukkan bahwa motivasi karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh Sistem Manajemen Kinerja Digital. Telah ditunjukkan bahwa sistem yang menawarkan tujuan yang jelas, evaluasi yang tidak memihak, dan umpan balik langsung meningkatkan motivasi pekerja di tempat kerja. Selain itu, motivasi karyawan merupakan aspek terpenting dalam membentuk budaya organisasi dan memiliki dampak positif dan substansial pada budaya kerja. Lebih lanjut, Sistem Manajemen Kinerja Digital memiliki dampak langsung, bermanfaat, dan signifikan pada budaya kerja, menunjukkan bahwa teknologi dapat memengaruhi perilaku kelompok dengan menetapkan standar kerja yang jelas dan bertanggung jawab. Hubungan antara Sistem Manajemen Kinerja Digital dan Motivasi Karyawan ditemukan

dimoderasi oleh Nilai-Nilai Baik Bersama dengan efek substitusi (peredaman), yang berarti bahwa di antara karyawan yang sudah memiliki motivasi intrinsik yang kuat berdasarkan prinsip moral dan tujuan yang terpuji, peran sistem digital menjadi kurang dominan. Telah dibuktikan pula bahwa motivasi karyawan memediasi dampak Sistem Manajemen Kinerja Digital terhadap budaya tempat kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa teknologi dapat memengaruhi budaya kerja baik secara langsung maupun tidak langsung, dan bahwa motivasi merupakan penghubung psikologis penting yang menghubungkan perilaku sosial dalam bisnis dengan alat-alat teknologi. Studi ini membantu terciptanya sistem manajemen kinerja digital berbasis nilai yang mendorong motivasi jangka panjang dan budaya tempat kerja, baik secara konseptual maupun praktis.

**Kata Kunci:** Sistem Manajemen Kinerja Digital; Motivasi Karyawan; Budaya Kerja; Nilai Kebaikan Bersama; Moderasi; Mediasi.

## PENDAHULUAN

Di era disrupti digital yang bergerak sangat cepat, organisasi tidak hanya dituntut untuk mampu bertahan, tetapi juga perlu melakukan transformasi menyeluruh dalam pengelolaan sumber daya manusia. Transformasi ini mencakup cara organisasi merekrut, Membina potensi dan menilai kinerja pekerja. Sistem manajemen kinerja adalah salah satu bidang yang paling terpengaruh oleh modifikasi ini.. Dalam konteks dunia kerja yang semakin dinamis, kompleks, dan terdigitalisasi, model manajemen kinerja tradisional dinilai sudah tidak lagi memadai. Sistem penilaian kinerja tahunan yang bersifat statis dan administratif tidak mampu merespons dengan cepat terhadap perubahan strategi organisasi, kebutuhan pasar, maupun dinamika individu di tempat kerja.

Sebagai respons terhadap perubahan tersebut, banyak organisasi mulai mengadopsi Digital Performance Management System (DPMS), yaitu sistem manajemen kinerja berbasis teknologi digital yang mengintegrasikan data real-time, metrik kinerja yang fleksibel, serta umpan balik berkelanjutan. (2024) digitalisasi dalam manajemen kinerja memungkinkan peningkatan ketahanan organisasi melalui fleksibilitas strategi, sistem informasi yang dinamis, dan adaptasi proses pengukuran terhadap perubahan

yang cepat dalam lingkungan bisnis global.

Namun, meskipun adopsi teknologi dalam pengelolaan kinerja karyawan semakin luas, implementasi DPMS sering kali masih bersifat teknokratis dan minim mempertimbangkan sisi humanistik. (2023) menekankan bahwa teknologi hanya akan meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan jika sistem tersebut dirancang untuk memperkuat motivasi intrinsik, memberikan kejelasan tujuan, serta menciptakan pengalaman kerja yang bermakna. Sistem yang hanya berfokus pada kontrol dan angka justru berisiko melemahkan keterlibatan dan loyalitas karyawan dalam jangka panjang.

Lebih jauh, budaya organisasi digital juga memainkan peran penting dalam keberhasilan transformasi manajemen kinerja. (2024) menggarisbawahi bahwa organisasi yang memiliki budaya digital yang kuat ditandai dengan kolaborasi, komunikasi terbuka, serta partisipasi dalam proses digitalisasi akan lebih berhasil dalam mengadopsi sistem manajemen berbasis teknologi. Budaya kerja digital bukan hanya mendukung efisiensi, tetapi juga mendorong inovasi dan adaptabilitas dalam menghadapi disrupti.

Di Indonesia sendiri, isu transformasi sistem kinerja digital mulai mendapat perhatian seiring dengan

meningkatnya kebutuhan akan SDM yang mampu beradaptasi dengan teknologi. (2023) menegaskan bahwa kompetensi digital menjadi prasyarat utama dalam pengelolaan kinerja modern. Organisasi harus membekali karyawan tidak hanya dengan keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan analisis data, komunikasi digital, dan manajemen waktu dalam lingkungan kerja berbasis teknologi.

Salah satu aspek penting dalam mendukung keberhasilan sistem ini adalah penguatan pelatihan berbasis digital. Penelitian oleh (2024) menunjukkan bahwa pelatihan yang kontekstual dengan kebutuhan digitalisasi organisasi mampu meningkatkan produktivitas karyawan hingga 34%, jauh lebih tinggi dibandingkan pelatihan konvensional. Pelatihan semacam ini memungkinkan karyawan lebih siap dalam menggunakan platform digital untuk meningkatkan kinerja mereka.

Sayangnya, banyak sistem manajemen kinerja digital yang tidak mempertimbangkan aspek psikososial dan makna kerja bagi karyawan. Implementasi teknologi seringkali belum diimbangi dengan penguatan budaya kerja yang adaptif. Penelitian (Kusnadi, 2024) menemukan bahwa meskipun transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya kerja juga memiliki peran krusial yang sama signifikannya. Temuan ini menyoroti bahwa fokus pada teknologi (transformasi digital) saja tidak cukup jika tidak didukung oleh penguatan budaya organisasi yang humanis dan partisipatif.

Pendekatan *kebaikan bersama* dalam manajemen kinerja menekankan pentingnya kolaborasi, keadilan, keberlanjutan sosial, dan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan individu. Hal ini diperkuat

oleh temuan (2025), yang menunjukkan bahwa proses manajemen pengetahuan dalam organisasi pendidikan tinggi memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja melalui mediasi kreativitas karyawan. Artinya, kinerja terbaik tercapai bukan semata-mata karena sistem digital, tetapi karena ekosistem kerja yang mendukung pengembangan potensi manusia secara holistik.

Oleh karena itu, arah transformasi sistem manajemen kinerja digital sebaiknya tidak semata-mata difokuskan pada peningkatan efisiensi atau pencapaian produktivitas jangka pendek. Lebih dari itu, sistem ini perlu dirancang untuk mendorong terciptanya budaya kerja yang sehat, mendukung keberlanjutan organisasi, dan memfasilitasi perkembangan karyawan secara menyeluruh. Dengan demikian, dibutuhkan rancangan model manajemen kinerja digital yang berlandaskan prinsip *kebaikan bersama*, yang mampu menyeimbangkan kebutuhan organisasi dan aspirasi individu, serta mengintegrasikan nilai-nilai etika, keberlanjutan sosial, dan tata kelola digital yang bertanggung jawab.

## METODE

### Jenis Penelitian

Kuesioner skala Likert digunakan untuk memperoleh data numerik untuk penelitian ini, yang mengambil pendekatan kuantitatif. Analisis inferensial tentang hubungan antar variabel dan pengujian hipotesis dimungkinkan dengan metode ini.

Penelitian ini diklasifikasikan sebagai studi penjelasan (kausal) berdasarkan tingkat penjelasannya. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi hubungan sebab-akibat antar variabel dalam model konseptual. Desain ini digunakan untuk analisis:

1. Pengaruh langsung Sistem Manajemen Kinerja Digital terhadap Motivasi Karyawan (H1) dan Budaya Kerja (H3).
2. Hubungan mediasi, yaitu pengaruh tidak langsung melalui Motivasi Karyawan (H1 dan H2).
3. Pengaruh moderasi, yaitu peran Nilai Kebaikan Bersama terhadap hubungan Sistem Manajemen Kinerja Digital dengan Motivasi Karyawan (H4) dan Budaya Kerja (H5).

Pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori dinilai tepat untuk menguji model konseptual dan memberikan bukti empiris terhadap kelima hipotesis penelitian.

## Populasi dan Sampel

### Populasi

Populasi adalah kategori untuk generalisasi yang terdiri dari item atau orang dengan kualitas tertentu yang dipilih oleh peneliti untuk diperiksa dan diambil kesimpulannya. (2019). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan pada instansi pendidikan dan perusahaan di Jawa Timur dan Jawa Tengah yang telah menerapkan sistem manajemen kinerja digital. Karena jumlah populasi tidak diketahui secara pasti (*infinite population*), penelitian membatasi populasi terjangkau pada beberapa sekolah dan perusahaan terpilih.

### Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih karena keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya. Penentuan jumlah sampel mengacu pada pedoman SEM-PLS menurut Hair et al. (2017), yaitu 5–10 kali jumlah indikator atau minimal 100 responden. Penelitian ini menetapkan 237 responden dari 5 perusahaan dan 1 instansi pendidikan, yang dinilai memadai untuk analisis SmartPLS.

### Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang digunakan adalah *Non-Probability Sampling* dengan metode *Purposive Sampling*, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu, yaitu:

1. Berstatus karyawan aktif.
2. Memiliki masa kerja minimal 1 tahun.
3. Menggunakan sistem digital dalam aktivitas kerja.

### Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden tanpa perantara (Sugiyono, 2019). Pemilihan data primer didasarkan pada karakteristik variabel yang bersifat perceptif, psikologis, dan behavioral, sehingga hanya dapat diperoleh dari subjek penelitian.

Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup kepada karyawan dan tenaga pendidik di Jawa Timur dan Jawa Tengah. Data yang diperoleh berupa skor penilaian terhadap indikator variabel: Sistem Manajemen Kinerja Digital, Motivasi Karyawan, Budaya Kerja, dan Nilai Kebaikan Bersama. Data tersebut merepresentasikan kondisi aktual dan dianalisis secara inferensial.

### Teknik Analisis Data

Dengan bantuan SmartPLS versi 3.4, Pemodelan Persamaan Struktural Berbasis Kuadrat Terkecil Parsial (PLS-SEM) adalah metode analisis yang digunakan. Pendekatan ini digunakan karena tidak memerlukan distribusi normal dan dapat menguji model yang rumit termasuk faktor mediasi dan moderasi secara bersamaan. Mengevaluasi model dalam dan luar merupakan salah satu langkah analisis.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

#### **Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity)**

Gagasan bahwa pengukuran suatu konstruk, atau variabel manifes, harus memiliki korelasi yang kuat terkait dengan validitas konvergen. Dua metrik digunakan untuk mengevaluasi validitas konvergen: nilai Average Variance Extracted (AVE) dan Outer Loadings (faktor loading).

#### **Nilai Outer Loadings**

Tingkat keterkaitan antara setiap item indikator dan variabel latennya ditunjukkan oleh nilai loading luar. Nilai faktor loading optimal lebih dari 0,70, menurut Chin (dalam Ghazali, 2021). Namun, jika indikator tersebut memiliki validitas isi yang kuat, nilai loading 0,50 hingga 0,60 masih dapat diterima untuk penelitian eksploratif atau pengembangan.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan algoritma SmartPLS, diperoleh nilai *outer loadings* untuk setiap indikator sebagai berikut:

**Tabel 1.** Hasil Uji *Outer Loadings*

Variabel	Budaya Kerja	Motivasi Karyawan	Nilai Kebaikan Bersama	Sistem Manajemen Kinerja Digital
<b>X.1</b>				0.859
<b>X.2</b>				0.889
<b>X.3</b>				0.836
<b>X.4</b>				0.844
<b>X.5</b>				0.830
<b>Y1.1</b>		0.855		
<b>Y1.2</b>		0.867		
<b>Y1.3</b>		0.851		
<b>Y1.4</b>		0.861		
<b>Y1.5</b>		0.877		
<b>Y2.1</b>	0.865			
<b>Y2.2</b>	0.872			
<b>Y2.3</b>	0.874			
<b>Y2.4</b>	0.892			
<b>Y2.5</b>	0.894			
<b>Z.1</b>			0.854	
<b>Z.2</b>			0.860	
<b>Z.3</b>			0.826	
<b>Z.4</b>			0.869	
<b>Z.5</b>			0.887	

Sumber: Data primer yang diolah (SmartPLS), 2025

#### **Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

Parameter kedua untuk menilai validitas konvergen adalah “Average

*Variance Extracted (AVE).*” Nilai AVE menggambarkan rata-rata varians yang mampu dijelaskan oleh variabel laten terhadap indikator-indikatornya. Kriteria

yang ditetapkan oleh Hair et al. (2017) menyatakan bahwa “model dikatakan memiliki validitas konvergen yang baik jika nilai AVE bernilai lebih besar dari

0,50. Nilai ini mengandung arti bahwa variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varians indikatornya”.

**Tabel 2.** Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Syarat	Keterangan
<b>Budaya Kerja (Y2)</b>	0,774	> 0,50	Valid
<b>Motivasi Karyawan (Y1)</b>	0,743	> 0,50	Valid
<b>Nilai Kebaikan Bersama (Z)</b>	0,738	> 0,50	Valid
<b>Sistem Manajemen Kinerja Digital (X)</b>	0,726	> 0,50	Valid

Sumber: Data primer yang diolah (SmartPLS), 2025

Berdasarkan Tabel 1 dan 2, terlihat bahwa “seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* yang memenuhi standar ( $> 0,50$ ) dan nilai AVE untuk seluruh variabel berada di atas 0,50.” Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan valid secara konvergen.

#### **Uji Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)**

Setelah validitas konvergen terpenuhi, tahap selanjutnya adalah uji

Validitas diskriminan. Tes ini bertujuan untuk memverifikasi apakah suatu konstruk memang berbeda secara empiris dari konstruk lainnya. Kriteria Fornell-Larcker adalah metodologi yang digunakan dalam penelitian ini.

Menurut Kriteria Fornell-Larcker, validitas diskriminan dianggap sangat baik jika akar kuadrat dari nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lain dalam model..

**Tabel 3.** Hasil Uji Fornell-Larcker Criterion

Variabel	Budaya Kerja (Y2)	Motivasi Karyawan (Y1)	Nilai Kebaikan Bersama (Z)	Sistem Manajemen Kinerja Digital (X)
<b>Budaya Kerja (Y2)</b>	0,880			
<b>Motivasi Karyawan (Y1)</b>	0,940	0,862		
<b>Nilai Kebaikan Bersama (Z)</b>	0,918	0,924	0,859	
<b>Sistem Manajemen Kinerja Digital (X)</b>	0,871	0,873	0,868	0,852

Sumber: Data primer yang diolah (SmartPLS), 2025

Akar kuadrat dari nilai AVE setiap variabel ditampilkan pada Tabel 3. Misalnya, akar kuadrat AVE variabel Budaya Kerja adalah 0,880, lebih tinggi

daripada nilai korelasinya dengan Sistem Manajemen Kinerja Digital (0,852), Motivasi Karyawan (0,862), dan Nilai-Kebaikan Bersama (0,859).

Variabel-variabel lainnya menunjukkan tren yang serupa. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa validitas diskriminan terpenuhi karena setiap variabel dalam penelitian ini memiliki sifat yang unik dan berbeda.

#### Uji Reliabilitas (Reliability Test)

Pengujian reliabilitas, yang mengukur konsistensi internal perangkat pengukuran, adalah langkah terakhir dalam menilai model eksternal. Alat

tersebut dianggap kredibel jika responden sering memberikan jawaban yang sebanding. Alpha Cronbach dan reliabilitas komposit adalah dua metrik yang digunakan dalam SmartPLS untuk menilai reliabilitas.

Karena tidak menyiratkan pembobotan yang sama di antara indikator, reliabilitas komposit dianggap lebih unggul dalam penilaian SEM, meskipun Alpha Cronbach sering digunakan. Untuk kedua nilai tersebut,  $>0,70$  adalah kriteria ambang batas..

**Tabel 4.** Hasil Uji Reliabilitas (*Cronbach's Alpha & Composite Reliability*)

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
<b>Budaya Kerja (Y2)</b>	0.927	0.945
<b>Motivasi Karyawan (Y1)</b>	0.914	0.935
<b>Nilai Kebaikan Bersama (Z)</b>	0.911	0.934
<b>Sistem Manajemen Kinerja Digital (X)</b>	0.905	0.930

Sumber: Data primer yang diolah (SmartPLS), 2025

Berdasarkan Tabel 4, hasil pengujian menunjukkan performa reliabilitas yang sangat memuaskan. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk seluruh variabel berada di atas batas 0,70, begitupun dengan nilai *Composite Reliability* yang juga melampaui 0,70. Hal ini menegaskan bahwa kuesioner yang digunakan memiliki akurasi dan konsistensi yang tinggi dalam mengukur persepsi responden, sehingga hasil pengukuran ini dapat diandalkan untuk analisis struktural selanjutnya.

#### Evaluasi Model Struktural (Inner Model) dan Pengujian Hipotesis Koefisien Determinasi (R-Square)

Tingkat kemampuan variabel independen dalam model untuk menjelaskan variabilitas variabel dependen ditunjukkan oleh nilai R-Square (R<sup>2</sup>). Akurasi prediksi yang lebih tinggi ditunjukkan oleh angka yang mendekati 1 pada skala R<sup>2</sup>, yang berkisar dari 0 hingga 1. Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 diklasifikasikan sebagai model yang kuat, sedang, dan lemah, masing-masing, berdasarkan standar yang dikeluarkan oleh Hair et al. (2017).

Berdasarkan hasil perhitungan algoritma PLS, diperoleh nilai  $R^2$  untuk setiap variabel endogen sebagai berikut:

**Tabel 5.** Nilai R-Square ( $R^2$ )

Variabel	R Square	Kategori
Budaya Kerja (Y2)	0.894	Kuat
Motivasi Karyawan (Y1)	0.911	Kuat

Sumber: Data primer yang diolah (SmartPLS), 2025

- 0,75** = Kuat
- 0,50** = Moderat

c. **0,25** = Lemah

Merujuk pada Tabel 5, variabel **Motivasi Karyawan** memiliki nilai  $R^2$  sebesar **0.909**. Hal ini mengandung arti bahwa sebesar **91,1%** variasi naik-turunnya motivasi karyawan di instansi yang diteliti dapat dijelaskan oleh variabel Sistem Manajemen Kinerja Digital dan interaksi Nilai Kebaikan Bersama. Sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini.

Sementara itu, variabel **Budaya Kerja** memiliki nilai  $R^2$  sebesar **0.894**, yang masuk dalam kategori **Kuat**. Angka ini menunjukkan bahwa model penelitian sangat efektif dalam memprediksi pembentukan budaya kerja, di mana **89,4%** keragaman budaya kerja secara simultan dipengaruhi oleh Sistem Manajemen Kinerja Digital dan Motivasi Karyawan. Tingginya nilai ini mengindikasikan bahwa variabel-variabel yang diajukan dalam penelitian ini sangat relevan dengan fenomena empiris di lapangan.

**Uji Kolinearitas (Inner VIF Values)**

Sebelum melangkah pada pengujian signifikansi hipotesis, tahap

krusial yang harus dilakukan dalam evaluasi model struktural (*inner model*) adalah pemeriksaan kolinearitas antar variabel independen. Uji ini bertujuan untuk memastikan bahwa tidak terdapat korelasi yang terlalu tinggi antar variabel eksogen yang dapat mendistorsi hasil analisis. Masalah multikolinearitas yang tinggi dapat menyebabkan bias pada estimasi parameter, meningkatkan standar eror, dan membuat hasil uji hipotesis menjadi tidak stabil atau tidak akurat.

Variance Inflation Factor (VIF) adalah indikator yang digunakan untuk mengidentifikasi multikolinearitas dalam konteks Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Untuk menunjukkan bahwa model tersebut bebas dari masalah kolinearitas vertikal yang signifikan, nilai VIF harus kurang dari 5,0, menggunakan kriteria standar dari Hair et al. (2019).

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS, nilai *Inner VIF Values* untuk setiap hubungan prediktor dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 6 berikut:

**Tabel 6.** Hasil Uji Inner VIF Values

Variabel Dependen (Target)	Variabel Independen (Prediktor)	Nilai VIF	Batas Kritis	Keterangan
Motivasi Karyawan (Y1)	Sistem Manajemen Kinerja Digital (X)	4.059	< 5.0	Bebas Kolinearitas
	Nilai Kebaikan Bersama (Z)	4.059	< 5.0	Bebas Kolinearitas
	Interaksi Moderasi (X*Z)	1.000	< 5.0	Bebas Kolinearitas
Budaya Kerja (Y2)	Sistem Manajemen Kinerja Digital (X)	4.190	< 5.0	Bebas Kolinearitas
	Motivasi Karyawan (Y1)	4.190	< 5.0	Bebas Kolinearitas

Sumber: Data primer diolah (SmartPLS), 2025.

Berdasarkan Tabel 6 di atas, hasil evaluasi kolinearitas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Pada Konstruk Motivasi Karyawan (Y1): Nilai VIF untuk variabel *Sistem Manajemen Kinerja Digital* dan *Nilai*

*Kebaikan Bersama* masing-masing sebesar 4.059. Angka ini masih berada di bawah ambang batas toleransi ( $< 5.0$ ). Selain itu, variabel *Interaksi Moderasi* menunjukkan nilai VIF yang sempurna yaitu 1.000. Hal ini sangat wajar dan positif karena dalam prosedur moderasi (khususnya pendekatan *Product Indicator* atau *Two-Stage*), variabel interaksi seringkali diortogonalisasi agar tidak berkorelasi dengan variabel utamanya, sehingga bias dapat dihilangkan sepenuhnya.

2. Pada Konstruk Budaya Kerja (Y2): Nilai VIF untuk prediktor *Sistem Manajemen Kinerja Digital* dan *Motivasi Karyawan* tercatat sebesar 4.190. Meskipun nilai ini sedikit lebih tinggi dibandingkan variabel lainnya, namun angka tersebut masih konsisten berada di bawah batas maksimum yang disyaratkan oleh Hair et al. ( $< 5.0$ ).

**Kesimpulan Uji Kolinearitas:** Secara keseluruhan, seluruh nilai *Inner VIF* yang dihasilkan dalam model penelitian ini bernilai  $< 5.0$ . Hal ini mengindikasikan bahwa setiap variabel independen memiliki karakteristik unik dan memberikan kontribusi informasi yang berbeda (distingtif) dalam memprediksi variabel dependennya. Dengan demikian, dapat disimpulkan

bahwa tidak terjadi masalah multikolinearitas yang mengganggu dalam model struktural ini, sehingga estimasi koefisien jalur (*path coefficients*) yang dihasilkan pada tahap selanjutnya dapat diandalkan validitasnya.

#### **Uji Ukuran Efek ( $f^2$ Effect Size)**

Setelah memastikan signifikansi statistik melalui nilai *P-Values*, evaluasi model struktural dilanjutkan dengan meninjau Ukuran Efek atau  $f^2$  Effect Size. Pengujian ini krusial untuk mengetahui signifikansi praktis (*practical significance*) dari model penelitian, yaitu seberapa besar dampak substantif yang diberikan oleh variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen) jika variabel tersebut disertakan atau dihilangkan dari model.

Berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh Cohen (1988), pedoman interpretasi nilai  $f^2$  adalah sebagai berikut:

- a. 0.02 - 0.14: Efek Kecil (*Small Effect*).
- b. 0.15 - 0.34: Efek Sedang (*Medium Effect*).
- c.  $> 0.35$ : Efek Besar (*Large Effect*).

Hasil perhitungan nilai  $f^2$  Effect Size berdasarkan pengolahan data SmartPLS disajikan pada Tabel 7 berikut:

**Tabel 7.** Hasil Uji Ukuran Efek ( $f^2$  Effect Size)

Jalur Hubungan (Path)	Nilai $f^2$	Kategori Efek
Sist. Manajemen Kinerja Digital (X) → Budaya Kerja (Y2)	0.102	Kecil - Mendekati Sedang
Sist. Manajemen Kinerja Digital (X) → Motivasi Karyawan (Y1)	0.229	Sedang (Medium)
Motivasi Karyawan (Y1) → Budaya Kerja (Y2)	1.282	Besar (Large)
Interaksi Moderasi (X*Z) → Motivasi Karyawan (Y1)	0.426	Besar (Large)

Sumber: Data primer diolah (SmartPLS), 2025.

Berdasarkan Tabel 7 di atas, dapat diuraikan interpretasi mendalam mengenai kekuatan pengaruh antar variabel sebagai berikut:

1. Dominasi Motivasi Karyawan terhadap Budaya Kerja ( $f^2 = 1.282$ )  
Temuan yang paling menonjol dalam model ini adalah nilai efek  $f^2$  sebesar 1.282 pada hubungan antara Motivasi Karyawan terhadap Budaya Kerja. Nilai ini jauh melampaui ambang batas efek besar (0.35), yang mengindikasikan bahwa Motivasi Karyawan memiliki pengaruh yang sangat masif dan dominan.  
Secara substantif, hasil ini menegaskan bahwa "nyawa" dari budaya kerja organisasi sepenuhnya bergantung pada tingkat motivasi karyawannya. Jika variabel motivasi dihilangkan dari model, kemampuan prediksi terhadap budaya kerja akan runtuh (collapsed). Ini membuktikan bahwa intervensi teknologi (sistem) memang penting, namun aspek psikologis manusia (motivasi) adalah determinan mutlak terbentuknya budaya organisasi yang unggul.

2. Kekuatan Efek Moderasi yang Signifikan ( $f^2 = 0.426$ )

Salah satu temuan paling menarik dan jarang terjadi dalam penelitian sosial adalah tingginya nilai efek pada variabel moderasi/interaksi, yaitu sebesar 0.426 (Kategori Besar). Pada umumnya, variabel moderasi hanya memiliki efek kecil (sekitar 0.02).

Tingginya nilai ini memberikan bukti empiris yang sangat kuat bagi hipotesis Substitusi (Dampening Effect) yang diajukan dalam penelitian ini. Hal ini bermakna bahwa interaksi antara "Sistem Digital" dan "Nilai Kebaikan Bersama" benar-benar menciptakan dinamika yang drastis dalam memengaruhi motivasi. Perbedaan motivasi antara karyawan yang

memiliki nilai kebaikan tinggi versus rendah saat merespons sistem digital sangatlah tajam. Temuan ini memvalidasi bahwa strategi menggabungkan teknologi dengan nilai internal bukan sekadar pelengkap, melainkan faktor kunci (key driver) dalam manajemen SDM.

3. Peran Sistem Manajemen Kinerja Digital ( $f^2 = 0.229 \& 0.102$ )

- Terhadap Motivasi Karyawan, sistem digital memberikan efek sebesar 0.229 (Sedang). Hal ini menunjukkan bahwa sistem digital memiliki peran yang cukup substansial dalam mendorong semangat kerja, meskipun tidak sekuat pengaruh faktor internal nilai kebaikan.
- Terhadap Budaya Kerja, sistem digital memberikan efek sebesar 0.102 (Kecil menuju Sedang). Nilai ini mengindikasikan bahwa pengaruh langsung teknologi terhadap budaya kerja bersifat moderat. Artinya, teknologi berperan sebagai penyedia infrastruktur, namun untuk benar-benar mengubah budaya, teknologi tersebut membutuhkan perantara (mediator) berupa motivasi manusia yang kuat, sebagaimana dibuktikan oleh besarnya efek pada poin 1.

Secara keseluruhan, analisis  $f^2$  Effect Size ini menyimpulkan bahwa model penelitian yang dibangun memiliki relevansi prediksi yang sangat kuat, di mana variabel psikologis (Motivasi) dan interaksi nilai (Moderasi) memegang peranan vital dibandingkan sekadar variabel teknis semata.

### Pengujian Hipotesis (Uji T)

Pengujian hipotesis dilakukan untuk membuktikan dugaan hubungan antar variabel yang telah dirumuskan pada Bab 2. Dalam SmartPLS, pengujian

ini dilakukan melalui prosedur *Bootstrapping* dengan 5.000 subsampel untuk menghasilkan nilai *t-statistics* dan *p-values*.

Sebuah hipotesis dinyatakan diterima atau berpengaruh signifikan

apabila nilai "*T-Statistic* > 1,96 (untuk uji dua sisi pada taraf signifikansi 5%) dan nilai *P-Value* < 0,05. Sebaliknya, jika *T-Statistic* < 1,96 atau *P-Value* > 0,05, maka hipotesis ditolak".

**Tabel 8.** Ringkasan Hasil Uji Hipotesis (Path Coefficients)

Hipo tesis	Jalur Hubungan	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Keputusan
H1	Sistem Manajemen Kinerja Digital -> Motivasi Karyawan	0.288	4.335	0.000	Diterima
H2	Motivasi Karyawan -> Budaya Kerja	0.754	14.454	0.000	Diterima
H3	Sistem Manajemen Kinerja Digital -> Budaya Kerja	0.213	3.984	0.000	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah (SmartPLS), 2025

Berdasarkan Tabel 8, berikut adalah penjabaran hasil pengujian untuk masing-masing hipotesis:

1. Pengujian Hipotesis 1 (Pengaruh Sistem Manajemen Kinerja terhadap Motivasi)

Hipotesis pertama menduga bahwa Sistem Manajemen Kinerja Digital berpengaruh positif terhadap Motivasi Karyawan. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar 0.288 dengan nilai *T-Statistic* sebesar 4.335 (> 1,96) dan *P-Value* 0.000 (< 0,05). Hasil ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Artinya, semakin baik penerapan Sistem Manajemen Kinerja Digital, maka Motivasi Karyawan akan semakin meningkat. Dengan demikian, Hipotesis 1 (H1) DITERIMA.

2. Pengujian Hipotesis 2 (Pengaruh Motivasi terhadap Budaya Kerja)

Hipotesis kedua menduga bahwa Motivasi Karyawan berpengaruh positif terhadap Budaya Kerja. Hasil pengujian menunjukkan nilai

koefisien jalur yang sangat kuat yaitu 0.754, dengan nilai *T-Statistic* yang sangat tinggi sebesar 14.454 (> 1,96) dan *P-Value* 0.000 (< 0,05). Hal ini membuktikan bahwa Motivasi Karyawan memiliki pengaruh yang sangat dominan dan signifikan terhadap terbentuknya Budaya Kerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan, semakin kuat dan positif budaya kerja yang terbentuk. Dengan demikian, Hipotesis 2 (H2) DITERIMA.

3. Pengujian Hipotesis 3 (Pengaruh Langsung Sistem Kinerja terhadap Budaya Kerja)

Hipotesis ketiga menduga bahwa Sistem Manajemen Kinerja Digital berpengaruh positif terhadap Budaya Kerja. Hasil analisis menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.213 dengan *T-Statistic* sebesar 3.984 (> 1,96) dan *P-Value* 0.000 (< 0,05). Hasil ini mengindikasikan bahwa penerapan sistem digital secara langsung mampu membentuk budaya kerja yang lebih baik, meskipun pengaruhnya tidak sekuat pengaruh

motivasi (H2). Dengan demikian, Hipotesis 3 (H3) DITERIMA.

#### 4. Pengujian Efek Moderasi (Hipotesis 4)

Pengujian hipotesis keempat bertujuan untuk membuktikan secara empiris apakah variabel Nilai Kebaikan Bersama berperan sebagai variabel moderasi yang

mempengaruhi hubungan antara Sistem Manajemen Kinerja Digital terhadap Motivasi Karyawan.

Dalam model PLS-SEM, pengujian ini dilakukan dengan pendekatan *interaction term*. Hasil pengujian signifikansi efek moderasi disajikan dalam Tabel berikut ini:

**Tabel 9.** Hasil Pengujian Hipotesis Moderasi

Hipotesis	Jalur Hubungan	Original Sample (O)	T Statistics	P Values
H4	Sistem Manajemen Kinerja Digital x Nilai Kebaikan Bersama $\rightarrow$ Motivasi Karyawan	-0.244	8.665	0.000

Sumber: Data primer yang diolah (SmartPLS), 2025

#### Analisis Statistik

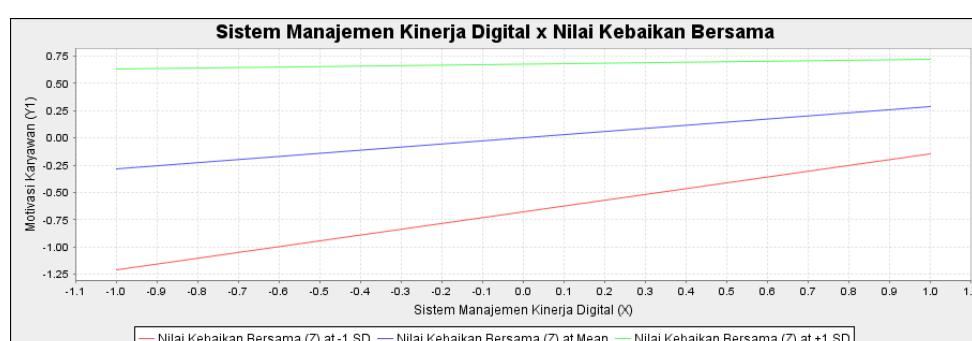
Berdasarkan Tabel 9 di atas, hasil analisis *bootstrapping* menunjukkan bahwa interaksi antara Sistem Manajemen Kinerja Digital dan Nilai Kebaikan Bersama memiliki nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar -0.244. Nilai statistik menunjukkan signifikansi yang sangat kuat, dibuktikan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 8.665 yang jauh lebih besar dari *t-tabel* (1,96) serta nilai *P-Value* sebesar 0.000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05.

Tanda negatif pada koefisien interaksi (-0.300) memberikan makna

bahwa Nilai Kebaikan Bersama bersifat memperlemah (*dampening effect*) pengaruh positif yang diberikan oleh Sistem Manajemen Kinerja Digital terhadap Motivasi Karyawan.

#### Analisis Grafik Simple Slope

Untuk memahami lebih dalam mengenai sifat interaksi tersebut, dilakukan analisis *Simple Slope* yang memvisualisasikan pengaruh pada kondisi Nilai Kebaikan Bersama yang rendah (-1 *SD*) dan tinggi (+1 *SD*), sebagaimana terlihat pada Gambar berikut:



**Gambar 1.** Visualisasi Simple Slope Analysis

Grafik di atas memperlihatkan pola interaksi yang jelas:

1. Garis Merah (Kondisi Nilai Kebaikan Bersama Rendah):  
Garis ini menunjukkan kemiringan (*slope*) yang curam dan menanjak ke atas. Artinya, ketika lingkungan kerja memiliki Nilai Kebaikan Bersama yang minim, penerapan Sistem Manajemen Kinerja Digital mampu meningkatkan Motivasi Karyawan secara drastis.
2. Garis Hijau (Kondisi Nilai Kebaikan Bersama Tinggi):  
Garis ini cenderung lebih landai atau datar. Hal ini menunjukkan bahwa ketika lingkungan kerja sudah dipenuhi oleh Nilai Kebaikan Bersama yang kuat, dampak penerapan Sistem Manajemen Kinerja Digital terhadap motivasi menjadi tidak terlalu signifikan atau stabil.
3. Kesimpulan Hipotesis

Kesimpulan Hipotesis: Berdasarkan hasil uji statistik dan interpretasi

grafik di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Nilai Kebaikan Bersama terbukti secara signifikan memoderasi (memperlemah) pengaruh Sistem Manajemen Kinerja Digital terhadap Motivasi Karyawan. Dengan demikian, Hipotesis 4 (H4) DITERIMA.

4. Pengujian Efek Mediasi (Hipotesis 5)  
Pengujian hipotesis kelima bertujuan untuk membuktikan peran variabel Motivasi Karyawan (Y1) dalam memediasi hubungan antara Sistem Manajemen Kinerja Digital (X) terhadap Budaya Kerja (Y2).

Dalam model struktural ini, pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah Sistem Manajemen Kinerja Digital dapat meningkatkan Budaya Kerja (Y2) secara tidak langsung melalui peningkatan semangat atau Motivasi Karyawan terlebih dahulu.

Hasil pengujian efek tidak langsung (*Specific Indirect Effects*) disajikan dalam Tabel 10 berikut ini:

**Tabel 10.** Hasil Uji Hipotesis Mediasi

Hipo tesis	Jalur Hubungan	Original Sample (O)	T Statistics	P Values
H5	Sistem Manajemen Kinerja Digital -> Motivasi Karyawan -> Budaya Kerja	0.217	4.864	0.000

Sumber: Data primer yang diolah (SmartPLS), 2025

### Analisis Statistik

Berdasarkan Tabel 10 di atas, hasil analisis bootstrapping untuk jalur mediasi (Sistem Manajemen Kinerja Digital -> Motivasi Karyawan -> Budaya Kerja) menunjukkan nilai koefisien jalur tak langsung (Original Sample) sebesar 0.217.

Pengujian signifikansi menunjukkan “nilai *T-Statistic* sebesar 4.864 (lebih besar dari 1,96) dan nilai *P-Value* sebesar 0.000 (lebih kecil dari

0,05). Hal ini menunjukkan bahwa jalur mediasi ini signifikan secara statistic”.

### Pembahasan

Hasil temuan ini membuktikan bahwa Motivasi Karyawan (Y1) berperan penting sebagai mekanisme penghubung (mediator) yang efektif.

Secara teoritis dan manajerial, hal ini dapat diartikan bahwa penerapan Sistem Manajemen Kinerja Digital (X) yang baik akan memicu peningkatan Motivasi Karyawan (Y1). Ketika

motivasi karyawan telah tumbuh, hal tersebut selanjutnya akan mendorong peningkatan pada Budaya Kerja (Y2).

Dengan kata lain, dampak positif dari sistem digital terhadap Budaya Kerja tidak terjadi begitu saja, melainkan melalui proses psikologis dimana karyawan merasa lebih termotivasi terlebih dahulu berkat adanya kejelasan dan transparansi dari sistem tersebut. Tanpa adanya peningkatan motivasi, dampak sistem terhadap Budaya Kerja mungkin tidak akan seoptimal yang diharapkan.

### Kesimpulan Hipotesis

Karena nilai P-Values (0.005) < 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Karyawan terbukti secara signifikan memediasi pengaruh Sistem Manajemen Kinerja Digital terhadap Budaya Kerja. Dengan demikian, Hipotesis 5 (H5) dinyatakan DITERIMA.

### Pembahasan Hasil Penelitian

#### Pengaruh Sistem Manajemen Kinerja Digital terhadap Motivasi Karyawan

Hasil pengujian H1 membuktikan bahwa Sistem Manajemen Kinerja Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa digitalisasi penilaian kinerja bukan sekadar modernisasi administrasi, tetapi instrumen strategis peningkatan motivasi kerja.

Sistem digital memperkuat prinsip *Goal Setting Theory* melalui transparansi target, objektivitas penilaian, dan umpan balik real-time. Kejelasan tujuan meningkatkan arah kerja, objektivitas memperkuat rasa keadilan organisasi, dan umpan balik berkelanjutan memberikan kontrol diri serta motivasi intrinsik.

Dengan demikian, sistem digital berfungsi sebagai katalisator motivasi melalui tiga mekanisme utama:

transparansi tujuan, objektivitas penilaian, dan kecepatan umpan balik.

#### Pengaruh Motivasi Karyawan terhadap Budaya Kerja

Hasil H2 menunjukkan bahwa Motivasi Karyawan merupakan faktor paling dominan dalam membentuk Budaya Kerja (koefisien 0,754). Budaya kerja tidak hanya terbentuk dari aturan formal, tetapi merupakan manifestasi kolektif motivasi individu.

Motivasi mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, seperti kerja sama, inisiatif, dan tanggung jawab. Melalui mekanisme *emotional contagion*, motivasi individu menyebar dan membentuk iklim kerja positif.

Implikasinya, budaya kerja unggul adalah produk dari karyawan yang termotivasi. Tanpa motivasi, upaya pembentukan budaya hanya bersifat simbolik.

#### Pengaruh Sistem Manajemen Kinerja Digital terhadap Budaya Kerja

Hasil H3 membuktikan bahwa sistem digital berpengaruh langsung terhadap Budaya Kerja. Sistem ini membentuk *evidence-based culture* melalui disiplin, transparansi, dan akuntabilitas.

Melalui perspektif *Structuration Theory*, teknologi bertindak sebagai struktur yang membentuk kebiasaan kerja baru. Perilaku yang awalnya bersifat tuntutan administratif terinternalisasi menjadi budaya organisasi.

Selain itu, sistem digital mendorong terbentuknya *agile culture*, mengurangi subjektivitas, birokrasi, dan budaya politik kantor. Digitalisasi menjadi bentuk intervensi struktural dalam rekayasa budaya organisasi.

### **Peran Moderasi Nilai Kebaikan Bersama (Dampening Effect)**

Hasil H4 menunjukkan bahwa Nilai Kebaikan Bersama memoderasi hubungan sistem digital dan motivasi secara negatif (dampening effect). Artinya, kedua variabel bersifat substitutif.

Pada karyawan dengan nilai kebaikan bersama rendah, sistem digital menjadi pendorong utama motivasi. Sebaliknya, pada karyawan dengan nilai kebaikan bersama tinggi, motivasi lebih bersumber dari dorongan intrinsik sehingga peran sistem menjadi kurang dominan.

Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas teknologi sangat dipengaruhi oleh konteks nilai individu. Nilai kebaikan bersama berfungsi sebagai sistem kontrol internal yang dapat menggantikan pengawasan eksternal.

### **Peran Mediasi Motivasi Karyawan**

Hasil H5 membuktikan bahwa Motivasi Karyawan memediasi pengaruh sistem digital terhadap budaya kerja secara parsial. Sistem digital memengaruhi budaya melalui dua jalur:

1. Jalur langsung: sistem membentuk disiplin dan transparansi.
2. Jalur tidak langsung: sistem meningkatkan motivasi, lalu motivasi membentuk budaya.

Model ini sejalan dengan kerangka *Stimulus–Organism–Response (S-O-R)*, yang menegaskan bahwa manusia tetap menjadi pusat transformasi digital.

Implikasinya, organisasi tidak boleh hanya berfokus pada teknologi, tetapi juga pada bagaimana teknologi memotivasi manusia. Motivasi berperan sebagai akselerator yang menghidupkan budaya organisasi. Tanpanya, sistem digital hanya menjadi alat mekanis tanpa daya transformasi sosial.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh Sistem Manajemen Kinerja Digital terhadap Budaya Kerja melalui Motivasi Karyawan dengan Nilai Kebaikan Bersama sebagai variabel moderasi, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Sistem Manajemen Kinerja Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Karyawan. Transparansi target, objektivitas penilaian, dan umpan balik real-time meningkatkan semangat kerja serta persepsi keadilan karyawan.
2. Motivasi Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Kerja. Motivasi menjadi faktor paling dominan dalam membentuk budaya kerja yang disiplin, produktif, dan saling mendukung.
3. Sistem Manajemen Kinerja Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Kerja. Sistem digital membentuk standar kerja baru yang transparan dan akuntabel, sehingga tercipta budaya kerja berbasis bukti dan tangkas.
4. Nilai Kebaikan Bersama memoderasi hubungan Sistem Manajemen Kinerja Digital dan Motivasi Karyawan dengan efek pelemanan (dampening). Sistem digital lebih dibutuhkan bagi karyawan dengan nilai kebaikan bersama rendah, sedangkan pada karyawan dengan nilai tinggi, motivasi lebih bersifat intrinsik.
5. Motivasi Karyawan memediasi pengaruh Sistem Manajemen Kinerja Digital terhadap Budaya Kerja. Pembentukan budaya kerja terjadi melalui jalur langsung dari sistem dan jalur tidak langsung melalui peningkatan motivasi, sehingga motivasi menjadi penghubung utama antara teknologi dan budaya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Kharabsheh, S. A., Attiany, M. S., Alshawabkeh, R. O. K., Hamadneh, S., & Alshurideh, M. T. (2023). The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 275–282. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.10.006>
- Alfayza Diva Azra, R. Nurafni Rubiyanti, Anita Silvianita, & Arry Widodo. (2024). The Effect of Digital Culture on Employee Performance: A Conceptual Paper. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*, 2(5), 467–476. <https://doi.org/10.55927/ijsmr.v2i5.9162>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. 97, 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.ohdp.2005.03.002>
- Colquitt, J. A. (2001). *On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure*. 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Cosa, M., & Torelli, R. (2024). Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25(3), 445–466. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>
- Denisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Denison, D. R., St, W. W., Arbor, A., & Goelzer, P. (1990). *CORPORATE CULTURE AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: IS THERE A SIMILAR PATTERN AROUND THE WORLD?* 23(November 2002).
- Husnul Hotimah, Dwi Ambarwati, Mufarrahah Mufarrahah, Anasul Muttaqin, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Manajemen Kinerja Digital. *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 1(6), 01–15. <https://doi.org/10.61132/maeswara.v1i6.333>
- Kusnadi, A. S. (2024). *Pengaruh Transformasi Digital, Budaya Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat*. 3(6), 1845–1865.
- Ojha, M., Kandpal, V., & Singh, A. (2025). Examining the mediating role of employee creativity: a study of how knowledge management influences and employee performance works in higher education institutions. *Future Business Journal*. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00480-3>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. 67, 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Alez-rom, V. G. (2002).

- THE MEASUREMENT OF  
ENGAGEMENT AND  
BURNOUT: A TWO SAMPLE  
CONFIRMATORY FACTOR. 71–  
92.
- Sugiono. (2019). *validitas, reliabilitas,  
sampling, Likert and Primer*. 27–  
38.
- Widihartono, R. P., & Ahmadi, M. A.  
(2024). Pengaruh Pelatihan  
Terhadap Kinerja Karyawan Di  
Pt. Anaszaen Karawang. *Rizqi  
Permana Widihartono, Mirzam  
Arqy Ahmadi*, 6(October), 23–32.  
[http://repository.usbypkp.ac.id/3  
699/](http://repository.usbypkp.ac.id/3699/)