



Pengaruh *work motivation* dan *digital culture* terhadap *work productivity* melalui *work engagement*

Fitriana Nurochmatul Hidayah^{1*}, Dewie Tri Wijayati Wardoyo¹

Universitas Negeri Surabaya¹, Surabaya, Indonesia

*Email korespondensi: fitriananurochmatul.20022@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This research aims to measure and analyze the influence of work motivation and digital culture on work productivity through work engagement. This research is causal research that uses a quantitative approach, with a population consisting of 64 employees and a sample of 55 employees. The data analysis in this research applies SEM-PLS with the contribution of SmartPLS 4.0 software. The results of this research prove that work motivation has a significant positive effect on work productivity, work motivation has a significant positive impact on work engagement, digital culture has a significant positive effect on work productivity, digital culture has a considerable positive impact on work engagement, work engagement has a significant positive effect on work productivity, work engagement mediates the relationship between work motivation and work productivity, and work engagement mediates the relationship between digital culture and work productivity. This research means that if a company wants to increase employee work productivity, the company must be able to provide positive energy as a form of work motivation and a good digital culture to increase employee work engagement.

Keywords: Digital Culture; Work Engagement; Work Motivation; Work Productivity.

PENDAHULUAN

Peran globalisasi saat ini yang sangat dominan menuntut perusahaan untuk mempertahankan tingkat integritas yang tinggi dalam berbagai strategi bisnis di seluruh dunia (Vo *et al.*, 2022). Oleh karena itu, teknologi dan infrastruktur saja tidak cukup untuk menghantarkan perusahaan mencapai kesuksesan. Peran sumber daya yang berkualitas sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Karyawan dituntut memiliki kesadaran dalam berkontribusi dan bekerja secara efektif. Hal ini menjadi tugas tambahan bagi perusahaan untuk menyediakan kebutuhan dengan pemenuhan motivasi yang optimal untuk mencapai target yang diharapkan oleh perusahaan dalam lingkungan kerja sehari-hari. Upaya menambah kinerja karyawan, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang optimal guna membentuk suatu produktivitas kerja yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, produktivitas kinerja dari karyawan yang menjadikan landasan dasar bagi perusahaan untuk menjangkau visi misi yang dimiliki tersebut (Azizi *et al.*, 2021).

Pada kenyataan dalam dunia kerja banyak sekali tuntutan ditujukan kepada tenaga kerja, di antaranya kinerja yang produktif, melek teknologi, dan berdedikasi tinggi guna meningkatkan peluang keberhasilan suatu perusahaan. Sebaliknya, para pekerja yang kurang berkualitas dan tidak memiliki produktivitas kerja yang tinggi akan menjadi hambatan bagi perusahaan (Davidescu *et al.*, 2020). Produktivitas merupakan cara yang tepat untuk mengukur efisiensi kerja seorang individu (Leitao *et al.*, 2019). Hal ini dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam menjalankan proses produksi, dibandingkan dengan input yang digunakan, berdasarkan waktu yang digunakan yang tergolong tepat dan singkat. Produktivitas kerja inilah yang mendukung kemajuan perusahaan untuk mampu bersaing secara global. Namun, produktivitas dipengaruhi oleh beberapa faktor mulai dari pendidikan, kemampuan, maupun motivasi (Indah Sari *et al.*, 2019).

Motivasi merupakan serangkaian aktivitas yang menjadi kekuatan dan bersumber dari unsur *intrinsik* dan *ekstrinsik* yang memengaruhi pencapaian tujuan organisasi (Hadianto *et al.*, 2021). Motivasi menjadi upaya pimpinan untuk mengarahkan potensi bawahan agar mereka dapat bekerja lebih

produktif demi mencapai visi dan misi organisasi yang telah direncanakan.. Menurut penelitian dari Djazilan & Arifin (2022), motivasi kerja yang tinggi mempunyai pengaruh signifikan dalam membentuk produktivitas kerja baik secara parsial maupun secara keseluruhan.

Di sisi lain, produktivitas yang tinggi juga disebabkan karena adanya bantuan komponen kerja digitalisasi yang efektif di lingkungan kerja, sehingga peran dari *digital culture* sangat diperlukan (Leal-Rodríguez *et al.*, 2023). Pernyataan tersebut sejalan dengan Anshar (2023), yang menyatakan bahwa *digital culture* masuk dalam *digital first mindset* sebagai peran paling penting dalam mendukung peningkatan kinerja dalam menghadapi industri 4.0, sehingga visi misi perusahaan akan tercapai. Selain itu, dapat dimunculkan pula dampak dari keterikatan karyawan pada organisasi. Hal tersebut ditandai dari adanya karyawan yang memiliki komitmen tinggi dan mampu bekerja sesuai dengan kebutuhan organisasi atau target yang telah diberikan. Penelitian dari Abdulrahman *et al.* (2022) menyatakan bahwa keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan produktivitas pada bisnis.

Penelitian ini dilakukan di salah satu kantor cabang perusahaan BUMN yang bergerak di bidang layanan gadai. Perusahaan ini berorientasi pada target kerja sebagai bentuk produktivitas kerja mereka Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada salah satu karyawan, masih terdapat beberapa anggota organisasi yang belum mencapai target kerja pada satu tahun terakhir. Hal ini diperkirakan karena pengembangan bagian *internal* dan *eksternal* yang masih *stagnan* pada setiap target kerja yang diberikan. Bentuk motivasi berupa *morning briefing* yang ada belum tentu cukup untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Selain motivasi kerja, produktivitas kerja juga didukung dari pengembangan inovasi dan teknologi. Namun, masih terdapat karyawan yang belum menguasai teknologi. Fenomena tersebut terjadi ketika kewajiban *upload* laporan seharusnya dilaksanakan setiap hari, namun masih terdapat karyawan yang belum melakukan pengunggahan ke dalam *link* pelaporan pada hari tersebut, sehingga menyebabkan keterlambatan dalam hal pengisian kegiatan. Atas dasar tuntutan dan kinerja tersebut, maka dari itu seluruh karyawan diwajibkan untuk memiliki keterlibatan aktif terhadap perusahaan dan nilai-nilai organisasi. Mereka dituntut untuk tidak mengesampingkan kewajiban penuh terhadap perusahaan agar produktivitas kerja perusahaan juga tidak terganggu. Oleh karena itu, berdasarkan permasalahan maka penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *work motivation* dan *digital culture* terhadap *work productivity* melalui *work engagement*.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Work Motivation

Menurut Vo *et al.* (2022), motivasi kerja dianggap sebagai suatu kegiatan yang memiliki energi dari sisi internal maupun eksternal pada keberadaan suatu individu. Dalam hal ini, motivasi internal berarti motivasi yang tumbuh dari diri pribadi karyawan, sedangkan motivasi eksternal berasal dari lingkungan kerja dari luar diri karyawan tersebut. Selain itu, penelitian dari Aditya Nugraha *et al.* (2023), menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki kontribusi secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja yang dimiliki oleh karyawan. Motivasi ini berupa keterampilan karyawan dalam memberikan kontribusi maksimal dan inovasi baru dalam perusahaan.

Model utama sebagai indikator penelitian dapat dilihat dari implikasi yang menjelaskan bahwa manusia dapat memenuhi segala bentuk kebutuhan, termasuk fisiologis bahkan keselamatan dan keamanan, rasa memiliki, harga diri, serta aktualisasi terhadap diri sendiri (Maslow, 1987). Kebutuhan fisiologis didasarkan pada pemenuhan karyawan atas kepuasan terhadap aspek-aspek fisiologis meliputi gaji dan kesehatan. Sedangkan kebutuhan keamanan didasarkan atas rasa aman karyawan dalam lingkungan kerja. Selain itu, kebutuhan sosial didasarkan pada keterlibatan karyawan untuk menjaga penampilan di lingkungannya, serta kebutuhan penghargaan didasarkan pada karyawan dapat diakui dan dihargai atas kontribusi dalam dunia kerja. Selanjutnya, terkait kebutuhan aktualisasi diri di mana karyawan mampu memiliki kesempatan untuk mengembangkan bakat dan kreativitas di pekerjaannya.

Digital Culture

Menurut Kusuma Wijaya (2023), *digital culture* merujuk pada suatu hal yang menjadi cara dalam melakukan interaksi dan komunikasi kepada lingkungan sekitar dengan menggunakan teknologi digital atau internet. Pada dasarnya, teknologi ini membangun wawasan khusus bagi individu untuk lebih mendalami peran masing-masing dalam dunia kerja. *Digital culture* juga dapat diartikan sebagai tempat kerja yang dibentuk dari alat dan segala bentuk kecanggihan dunia digital (Pradana *et al.*, 2022). Tempat kerja tersebut digunakan sebagai sarana khusus untuk membangun interaksi dalam dunia kerja.

Indikator *digital culture* yang digunakan dari penelitian ini berasal dari Leal-Rodríguez *et al.* (2023), meliputi pengetahuan dan keahlian digital, adopsi teknologi, keterbukaan terhadap perubahan, kolaborasi dan komunikasi digital, serta keamanan dan etika digital. Adapun pengetahuan yang dimaksud adalah mengenai keterampilan penggunaan alat-alat digital bagi karyawan. Sedangkan adopsi teknologi berkaitan erat dengan kemampuan organisasi untuk memberikan pelatihan yang cukup bagi karyawan untuk mengadopsi teknologi baru. Kemudian, keterbukaan terhadap perubahan berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam mendukung karyawannya untuk melakukan inovasi dalam lingkungan kerja. Keempat, kolaborasi dan komunikasi digital yang berkaitan erat dengan adanya alat-alat digital yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk berkolaborasi dalam dunia kerja. Terakhir, berkaitan dengan keamanan dan etika digital yang berkaitan dengan adanya pedoman etika digital bagi karyawan untuk memahami kondisi di lingkungan kerja.

Work Productivity

Produktivitas kerja didefinisikan sebagai konsep yang menggambarkan hubungan hasil produksi dengan jumlah barang atau jasa yang diproduksi melalui tenaga kerja dan sumber daya lainnya. Hal ini optimal untuk mencapai output yang diinginkan (Swastha & W., 2007). Sedangkan menurut Sreekumar (2018), produktivitas merupakan tingkat produksi atau *output* yang dihasilkan melalui satu periode waktu sebagai *input* yang dihasilkan oleh seorang karyawan. Produktivitas juga diartikan sebagai hubungan yang menjadi tindak nyata maupun secara fisik meliputi barang dan jasa dengan masukan yang seharusnya (Okazaki *et al.*, 2019).

Indikator *work productivity* yang digunakan dalam penelitian ini menurut Maryani *et al.* (2023) di antaranya meliputi, *output* dan hasil kerja, waktu dan efisiensi, kualitas kerja, penggunaan sumber daya, dan peningkatan proses. *Output* dan hasil kerja sendiri meliputi standar dan kualitas kerja yang dicapai karyawan dan disesuaikan dengan harapan perusahaan. Selain itu, terdapat waktu dan efisiensi yang berkaitan dengan ketiadaan gangguan atau pemecahan yang menghambat produktivitas kerja karyawan. Ketiga, kualitas kerja yang berkaitan dengan perbaikan atau perubahan dalam hasil kerja. Keempat, penggunaan sumber daya merupakan suatu hal yang berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk mengelola sumber daya secara keseluruhan untuk meningkatkan produktivitas. Kemudian, adanya peningkatan proses yang merupakan bagian dari kontribusi karyawan dalam melakukan perbaikan produktivitas kinerja masing-masing.

Work Engagement

Bakker *et al.* (2008) mendefinisikan *work engagement* sebagai perilaku positif di tempat kerja yang mencakup pemikiran tentang hubungan antara seorang pekerja atau pegawai dengan pekerjaannya, termasuk antusiasme (*vitalitas*), dedikasi, dan penghargaan (*immersion*) dalam bekerja. Karyawan dengan *work engagement* yang tinggi memusatkan seluruh pikiran dan tenaganya pada pekerjaannya dan menjadi lebih terlibat. Keterlibatan kerja merupakan kehadiran secara psikologis ketika seorang karyawan menduduki peran apapun dalam perusahaan (Czander, 1993). *Engagement* di sini berlaku sebagai entitas psikologis yang melibatkan dua komponen penting, yaitu perhatian dan penyerapan yang mengacu pada keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan berapa banyak waktu yang dihabiskan seseorang untuk fokus pada perannya dalam organisasi dengan kekuatan yang diterapkan dan dikerjakan.

Indikator *work engagement* dalam penelitian ini mengikuti teori Kahn (1990), *work engagement* dijelaskan sebagai strategi untuk mempertahankan karyawan sebagai anggota organisasi yang mampu sepenuhnya mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional dalam peran kerja mereka. Strategi ini mengedepankan keterlibatan fisik bagi karyawan untuk mengharuskan mereka menggunakan keterampilan dan kemampuan yang sesuai, serta pekerjaan yang dilakukan dapat bermakna dan berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Sedangkan, keterlibatan kognitif meliputi perasaan karyawan untuk dihargai oleh rekan kerja dan atasan dalam organisasi, serta mampu mengutarakan pendapat dan ide dengan bebas ketika bermusyawarah. Kemudian, keterlibatan emosional meliputi sumber daya dan alat yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan kemampuan karyawan untuk mengelola beban kerja dan memprioritaskan tugas secara efektif.

Pengaruh antar Variabel

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Anakpo *et al.* (2023), telah direkomendasikan adanya peningkatan kapasitas motivasi bekerja untuk meningkatkan produktivitas pekerja dalam berbagai kondisi. Pendekatan tersebut juga didorong oleh penelitian Alam *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa produktivitas yang diinginkan tidak dapat tercapai jika karyawan tidak bekerja dengan motivasi penuh. Hal yang sama disampaikan oleh Ratnawati *et al.* (2020), yang menyatakan bahwa produktivitas kerja seorang karyawan akan dipengaruhi oleh motivasi kerja dan pengalaman kerja yang dimiliki sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Hutabarat *et al.* (2023) menemukan hasil yang berbeda bahwa *work motivation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work productivity*.

H1: *Work motivation* berpengaruh positif signifikan terhadap *work productivity*

Penelitian yang dilakukan oleh Riyanto *et al.* (2021) membahas bagaimana motivasi kerja memengaruhi *engagement* para pekerja. Dapat dilihat bahwa kompetensi manajerial dalam melibatkan karyawan menjadi motivasi yang kuat, aktif, serta inovatif, sehingga *work engagement* juga dapat meningkat. Selain itu, dalam penelitian Engidaw (2021) dijelaskan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik menjadi pertimbangan khusus untuk meningkatkan hubungan dengan keterlibatan karyawan. Sejalan dengan penelitian Green *et al.* (2017), yang menyatakan bahwa pengalaman kerja menegaskan pemenuhan kebutuhan karyawan terkait keterlibatan mereka dalam dunia kerja. Hal ini mengisyaratkan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *work engagement* karyawan untuk menciptakan efek yang lebih kuat. Penelitian yang dilakukan oleh Setiyani *et al.* (2019) menemukan penelitian yang berbeda bahwa *work motivation* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*.

H2: *Work motivation* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*

Penelitian yang dilakukan oleh Tarigan *et al.* (2022) telah menginvestigasi bagaimana budaya digital yang saat ini semakin berkembang memengaruhi produktivitas kerja dan mempercepat adopsi teknologi digital di lingkungan kerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Singh & Atwal (2019) menjelaskan bagaimana budaya digital dapat memengaruhi tingkat produktivitas karyawan dan dampaknya dalam jangka waktu yang panjang jika teknologi diimplementasikan secara terus-menerus dalam perusahaan. Penelitian yang sejalan dilakukan oleh Moraes *et al.*, (2021) membahas peran budaya digital dalam lingkungan kerja yang adaptif serta bagaimana budaya tersebut dapat memengaruhi produktivitas dan inovasi dalam organisasi. Penelitian dari Muniroh *et al.* (2022) menyatakan bahwa *digital culture* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *work productivity*.

H3: *Digital culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *work productivity*

Penelitian dari Swaroop & Sharma (2022) telah mengeksplorasi perubahan budaya digital mampu meningkatkan *engagement* dari karyawan di dunia kerja. Selain itu, menurut penelitian dari Statnické *et al.* (2019), telah menemukan adanya hubungan antara budaya digital di dalam organisasi dengan peningkatan keterlibatan karyawan dalam dunia kerja melalui kepuasan kerja yang didapatkan selama periode bekerja. Sejalan dengan penelitian dari Zhu *et al.* (2022) telah menyelidiki adanya

penggunaan teknologi digital oleh karyawan beserta dampaknya atas keterlibatan kerja dalam jangka waktu tertentu. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Marsh *et al.* (2022) berbeda dengan penelitian sebelumnya, yang menyatakan bahwa *digital culture* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*.

H4: *Digital culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*

Menurut penelitian dari Bayona *et al.* (2020), menjelaskan bahwa tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi mampu memengaruhi produktivitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai perantaranya. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Oksanen *et al.* (2021) juga telah membatasi adanya hubungan antara *work engagement* dengan produktivitas kerja dalam konteks pekerjaan jarak jauh dengan berfokus pada dampak perubahan budaya digital. Sejalan dengan penelitian Gemeda & Lee (2020) telah menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang optimal dapat memengaruhi tingkat keterlibatan kerja yang meningkat dan produktivitas karyawan yang tinggi di berbagai budaya. Penelitian dari Rahayu (2022) merupakan penelitian yang berbeda dikarenakan menyatakan bahwa *work engagement* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *work productivity*.

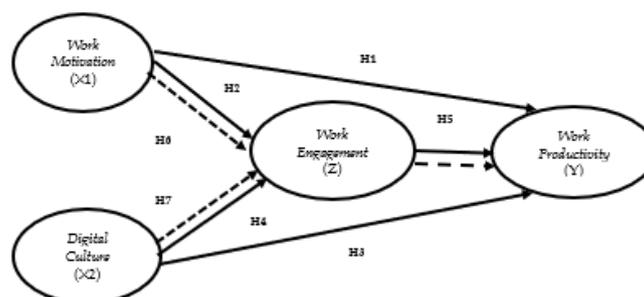
H5: *Work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *work productivity*

Pengaruh *work motivation* terhadap *work productivity* melalui *work engagement* sangat positif signifikan. Hal tersebut dikemukakan oleh penelitian dari Tan *et al.* (2022), menjelaskan keterlibatan kerja karyawan memediasi hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas kerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Hadianto *et al.* (2021), bahwa motivasi kerja memengaruhi kinerja para karyawan dengan menggunakan keterikatan kerja sebagai mediasi. Penelitian Sendawula *et al.* (2018) juga menyoroti terdapat pengaruh dari motivasi kerja dalam sektor jasa dan bagaimana variabel tersebut berkaitan dengan keterlibatan kerja dan produktivitas. Namun, penelitian yang bertolak belakang berasal dari Tamam & Sopiah (2022) yang menyatakan bahwa *work motivation* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *work productivity* melalui *work engagement*.

H6: *Work motivation* berpengaruh positif signifikan terhadap *work productivity* melalui *work engagement*

Pengaruh dari adanya *digital culture* terhadap produktivitas kerja melalui *work engagement* disoroti oleh penelitian dari Saputra (2018) menyatakan bahwa keterlibatan kerja memediasi hubungan antara budaya digital di organisasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu, sejalan dengan penelitian dari Schaufeli (2018), yang menyatakan bahwa peran kepemimpinan sebagai bentuk motivasi akan membentuk budaya digital yang nantinya akan memengaruhi keterlibatan karyawan dan produktivitas dalam dunia kerja. Penelitian yang berbeda dilakukan oleh Marfriady (2023) yang menyatakan bahwa *digital culture* tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work productivity* melalui *work engagement*.

H7: *Digital culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *work productivity* melalui *work engagement*



Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

METODE PENELITIAN

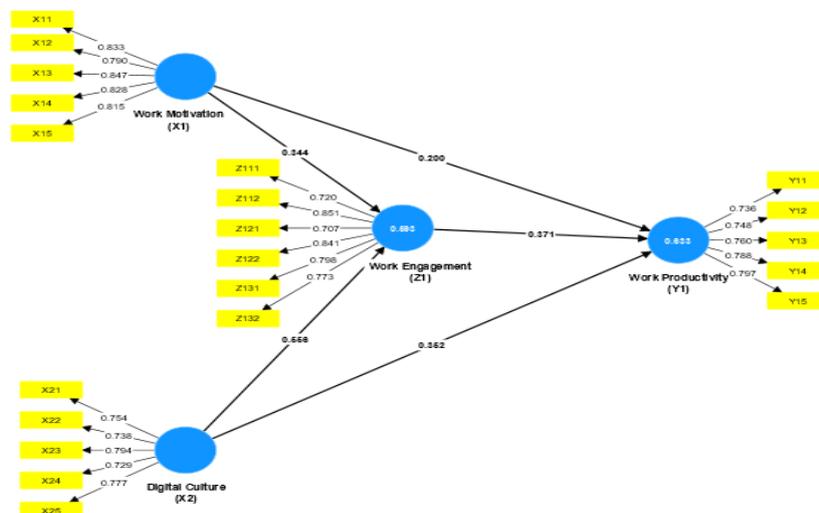
Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Selanjutnya, data penelitian yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari praktik penelitian yang dilakukan. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan langsung kepada staf perusahaan dengan skala pengukuran menggunakan skala Likert bernilai 1 sampai 5, dan jumlah sampel sebanyak 55 karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang disebut SEM-PLS (*Structural Evaluation Model-Partial Least Squares*) dengan menggunakan aplikasi perangkat lunak SmartPLS versi 4.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan karakteristik responden, di antaranya jenis kelamin, usia, lama bekerja, pendidikan terakhir, dan posisi atau jabatan. Hasil dari karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yakni sebanyak 35 orang (63,6%) berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 20 orang (36,4%) berjenis kelamin perempuan. Selanjutnya, berdasarkan usia <25 tahun sebanyak 8 orang (14,5%), rentang usia 25-35 tahun sebanyak 28 orang (50,9%), dan untuk rentang usia >35 tahun sebanyak 19 orang (34,5%). Selain itu, berdasarkan lama bekerja karyawan yang bekerja selama rentang <2 tahun, 20 orang (20%) telah bekerja selama rentang waktu 2-5 tahun, dan sebanyak 21 orang (38,2%) telah bekerja selama rentang >5 tahun. Kemudian, berdasarkan Pendidikan terakhir karyawan sebanyak 27 orang (49,1%) telah menempuh pendidikan terakhir adalah D3/S1, dan sebanyak 1 orang (1,8%) telah menempuh pendidikan terakhir yaitu S2. Terakhir, berdasarkan posisi atau jabatan diketahui bahwa sebanyak 1 orang (1,8%) bekerja dalam bidang pekerjaan pada jabatan pimpinan cabang, 6 orang (10,9%) bekerja dalam bidang pekerjaan pada jabatan kepala UPC, 1 orang (1,8%) bekerja dalam bidang pekerjaan pada jabatan manajer pelayanan, 2 orang (3,6%) bekerja dalam bidang pekerjaan pada jabatan penaksir, 2 orang (3,6%) bekerja dalam bidang pekerjaan pada jabatan agunan, 7 orang (12,7%) bekerja dalam bidang pekerjaan pada jabatan kasir/ *teller*, 1 orang (1,8%) bekerja dalam bidang pekerjaan pada jabatan *marketing officer*, 2 orang (3,6%) bekerja dalam bidang pekerjaan pada jabatan *relationship officer*, 6 orang (10,9%) bekerja dalam bidang pekerjaan pada jabatan mikro, 2 orang (3,6%) bekerja dalam bidang pekerjaan pada jabatan *CO-Location*, 2 orang (3,6%) bekerja dalam bidang pekerjaan pada jabatan *Gallery* 24, 21 orang (38,2%) bekerja dalam bidang pekerjaan pada jabatan *security*, dan 2 orang (3,6%) bekerja dalam bidang pekerjaan *marketing and sales internship*.

Hasil Convergent Validity



Gambar 2. UJI MEASUREMENT MODEL

Seluruh indikator dikatakan valid apabila telah memenuhi *loading factor* $\geq 0,70$ (Ghozali & Latan, 2015). Gambar 2 merupakan hasil uji *measurement model* guna mengetahui nilai *loading factor* dari pernyataan dalam empat variabel penelitian. Seluruh item pernyataan yang dilampirkan memiliki besaran nilai lebih dari $\geq 0,70$. Oleh karena itu, setiap variabel dalam penelitian mulai dari *work motivation*, *digital culture*, *work productivity*, dan *work engagement* dinyatakan valid.

Hasil Discriminant Validity

Validitas diskriminan digunakan saat melakukan pengujian melalui perbandingan nilai AVE di mana terdapat ketidaksesuaian penggunaan atribut yang seharusnya tidak diukur saat menguji satu variabel terhadap variabel lainnya secara teoritis. Sebuah model penelitian dianggap baik jika nilai AVE pada setiap variabelnya lebih dari 0,70 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian menunjukkan akar AVE konstruk budaya digital sebesar 0,759, keterlibatan kerja sebesar 0,784, motivasi kerja sebesar 0,823, dan produktivitas kerja sebesar 0,766. Rincian hasil pengujian dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.
HASIL DISCRIMINANT VALIDITY

Variabel	Digital Culture	Work Engagement	Work Motivation	Work Productivity
Digital Culture	0,759			
Work Engagement	0,704	0,784		
Work Motivation	0,430	0,583	0,823	
Work Productivity	0,700	0,736	0,568	0,766

Sumber: data diolah (2024)

Hasil Composite Reliability

Composite Reliability digunakan untuk menentukan nilai reliabilitas antara indikator dan konstruk yang membentuknya. *Composite reliability* dianggap reliabel jika nilainya lebih dari 0,70 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk *work motivation* adalah 0,825, *digital culture* adalah 0,882, *work productivity* adalah 0,887, dan *work engagement* adalah 0,828. Dapat diketahui dari hasil pengujian *composite reliability* bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai reliabilitas yang baik.

Hasil Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha diterapkan untuk memperkuat hasil dari pengujian *composite reliability*. Data dikatakan memenuhi syarat *cronbach's alpha* apabila nilainya $> 0,70$ (Ghozali & Latan, 2015). Dari data yang diperoleh diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* dari *work motivation* sebesar 0,817, *digital culture* sebesar 0,873, *work productivity* sebesar 0,881, dan *work engagement* sebesar 0,825. Maka dari itu, dapat dibuktikan bahwa konstruk telah memenuhi kriteria *cronbach's alpha* dan memiliki nilai reliabilitas yang tinggi.

Hasil R-Square

Model struktural dalam pengujian *inner model* dapat diketahui melalui nilai R-Square hasil dari analisis data. Hasil nilai R-Square terkait *work motivation* dan *digital culture* memiliki R-Square sebesar 0,593. Dengan demikian, variabel konstruk *work productivity* mampu dijelaskan oleh variabel *work motivation* dan *digital culture* sebesar 59,3% dan sisanya 40,7% dipengaruhi variabel lain. Selain itu, hasil R-Square terkait *work motivation* dan *digital culture* terhadap *work engagement* memiliki nilai R-Square sebesar 0,633. Oleh karena itu, *work engagement* mampu dijelaskan oleh variabel *work motivation* dan *digital culture* sebesar 63,3% dan sisanya 36,4% dipengaruhi variabel di luar penelitian.

Uji Relevansi Prediksi

Q-Square predictive relevance dari nilai R-Square dapat menjadi pertimbangan dalam melakukan evaluasi model. Berdasarkan perhitungan Q-Square terbukti hasil *Q-Square predictive relevance* sebesar 0,3767. Hal ini membuktikan bahwa nilai yang dihitung dari perhitungan > 0 (nol). Maka dari

itu dapat dinyatakan bahwa model ini memiliki *predictive relevance* yang mampu menjelaskan model sebesar 37,67%. Berikut ini merupakan perhitungan nilai Q-Square.

$$Q^2 = 1 - (\sqrt{(1 - R1^2)} \times \sqrt{(1 - R2^2)})$$

$$Q^2 = 1 - (\sqrt{(1 - 0,633^2)} \times \sqrt{(1 - 0,593^2)})$$

$$Q^2 = 1 - (\sqrt{0,599311}) \times (\sqrt{0,649351})$$

$$Q^2 = 1 - (0,7741) \times (0,8052)$$

$$Q^2 = 0,3767 \text{ atau } 37,67\% \dots\dots\dots(1)$$

Hasil Uji Kausalitas

Variabel dapat dinyatakan berpengaruh apabila hasil uji nilai *T-statistics* $\geq 1,96$ atau *P Value* $< 0,05$ (Ghozali & Latan, 2015). Variabel *work motivation* memiliki pengaruh positif terhadap *work productivity* dengan koefisien yang dihasilkan adalah sebesar 0,200. Apabila koefisien bertanda positif, maka menunjukkan semakin tinggi motivasi kerja atau *work motivation* yang dimiliki oleh karyawan maka akan meningkatkan produktivitas kerja atau *work productivity* dari karyawan. Nilai *T-Statistic* yang dimiliki sebesar 2,156 $\geq 1,96$ dan *P-Values* 0,017 $< 0,05$ yang menunjukkan bahwa variabel *work motivation* terhadap *work productivity* berpengaruh signifikan positif. Kemudian, variabel *work motivation* terhadap *work engagement* memiliki pengaruh positif dengan koefisien yang dihasilkan adalah sebesar 0,344. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja atau *work motivation* dari seorang karyawan maka akan meningkatkan keterikatan kerja atau *work engagement* itu sendiri. Adapun nilai *T-Statistic* yang dihasilkan sebesar 2,884 $\geq 1,96$ dan *P-Values* 0,002 $< 0,05$ yang menunjukkan bahwa nilai variabel *work motivation* berpengaruh positif signifikan terhadap *work productivity*. Variabel *digital culture* terhadap *work productivity* juga berpengaruh positif dengan koefisien yang dihasilkan sebesar 0,352. Koefisien yang dihasilkan memiliki makna semakin tinggi tingkat budaya digital atau *digital culture*, maka semakin meningkat pula produktivitas kerja atau *work productivity* dari karyawan. Adapun nilai *T-Statistic* yang dihasilkan sebesar 2,772 $\geq 1,96$ dengan *P-Values* 0,003 $< 0,003$ yang menandakan bahwa nilai variabel *digital culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *work productivity*. Selanjutnya, variabel *digital culture* terhadap *work engagement* berpengaruh positif dengan koefisien sebesar 0,566. Apabila koefisien yang dihasilkan bertanda positif, artinya semakin tinggi konsistensi budaya digital atau *digital culture* dari karyawan maka keterikatan kerja atau *work engagement* yang dimiliki akan meningkat. Adapun nilai *T-statistics* yang dihasilkan adalah 4,377 $\geq 1,96$ dengan *P-Values* yang dihasilkan 0,000 $< 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *digital culture* terhadap *work engagement* berpengaruh signifikan positif. Yang terakhir pada variabel *work engagement* terhadap *work productivity* memiliki pengaruh positif dengan koefisien yang dihasilkan sebesar 0,371. Koefisien ini memiliki makna bahwa semakin tinggi keterikatan kerja atau *work engagement* dari karyawan maka produktivitas kerja atau *work productivity* karyawan juga akan ikut meningkat pula. Nilai *T-statistic* yang dihasilkan sebesar 2,769 $\geq 1,96$ dan *P-Values* 0,003 $< 0,05$ yang menandakan bahwa nilai variabel *work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *work productivity*.

Selain itu, tabel pengaruh langsung dan tidak langsung di bawah ini merupakan membuktikan adanya pengaruh tidak langsung *work motivation* terhadap *work productivity* melalui *work engagement* sebagai variabel *intervening* menghasilkan koefisien sebesar 0,128 dengan hasil perhitungan nilai *t-statistic* sebesar 2,002 $\geq 1,96$ dengan *P-Values* sebesar 0,026 $< 0,05$. Oleh karena itu, adanya pengaruh signifikan positif mampu mendefinisikan bahwa variabel *work engagement* mampu memediasi pengaruh *work motivation* terhadap *work productivity*. Selanjutnya, telah membuktikan pula adanya pengaruh *digital culture* terhadap *work productivity* melalui *work engagement* sebagai variabel *intervening* dengan nilai koefisien sebesar 0,206. Kemudian, untuk nilai *T-Statistic* yang dihasilkan adalah sebesar 1,962 $\geq 1,96$ dan *P-Values* sebesar 0,024 $< 0,05$. Maka, terdapat pengaruh positif

signifikan dan variabel *work engagement* juga mampu memediasi pengaruh *digital culture* terhadap *work productivity* pada karyawan.

Tabel 2.
HASIL ANALISIS R-SQUARE

Pengaruh Antar Variabel	Original Sampel (O)	T-Statistic	Keterangan	P-Values	Keterangan	Kesimpulan
<i>Work Motivation</i> - > <i>Work Productivity</i>	0,200	2,156	≥1,96 (Signifikan)	0,017	< 0,05 (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Work Motivation</i> - > <i>Work Engagement</i>	0,344	2,884	≥1,96 (Signifikan)	0,002	< 0,05 (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Digital Culture</i> - > <i>Work Productivity</i>	0,352	2,772	≥1,96 (Signifikan)	0,003	< 0,05 (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Digital Culture</i> - > <i>Work Engagement</i>	0,556	4,377	≥1,96 (Signifikan)	0,000	< 0,05 (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Work Engagement</i> - > <i>Work Productivity</i>	0,371	2,769	≥1,96 (Signifikan)	0,003	< 0,05 (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Work Motivation</i> - > <i>Work Engagement</i> -> <i>Work Productivity</i>	0,128	2,002	≥1,96 (Signifikan)	0,026	< 0,05 (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Digital Culture</i> - > <i>Work Engagement</i> -> <i>Work Productivity</i>	0,206	1,962	≥1,96 (Signifikan)	0,024	< 0,05 (Signifikan)	Hipotesis Diterima

Sumber: data diolah (2024)

Pengaruh *Work Motivation* terhadap *Work Productivity*

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan bahwa pada variabel *work motivation* terhadap *digital culture* berpengaruh positif signifikan, sehingga H1 dapat diterima. Nilai yang telah dihasilkan memiliki makna bahwa semakin tinggi tingkat *work motivation* pada karyawan perusahaan maka *work productivity* dari karyawan juga akan ikut meningkat. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan pada karyawan disebabkan oleh motivasi dan pemenuhan aspek kebutuhan yang tinggi. Berdasarkan hasil penelitian pada karyawan perusahaan dalam praktik motivasi kerja dapat dinyatakan bahwa kondisinya sudah baik karena sebagian besar karyawan telah memenuhi kebutuhan fisiologis mereka. Fasilitas kerja seperti Tunjangan Hari Raya (THR), bonus, jaminan kesehatan, dan pesangon lainnya telah tersedia bagi karyawan, yang membantu mereka tetap fokus pada pekerjaan tanpa terganggu oleh masalah lain yang dapat menghambat produktivitas. Hal ini berdampak pada produktivitas kerja yang meningkat, terutama melalui pencapaian target yang ditetapkan. Implikasi penelitian ini mencerminkan kondisi spesifik dari perusahaan yang menjadi subjek penelitian. Hal ini menekankan pentingnya memahami konteks organisasi dalam menafsirkan hasil penelitian dan merencanakan intervensi atau perbaikan yang sesuai. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Djazilan & Arifin (2022) dan Prabu *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa terdapat adanya pengaruh positif dan signifikan antara *work motivation* terhadap *work productivity*.

Pengaruh *Work Motivation* terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan telah dibuktikan bahwa pada variabel *work motivation* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Koefisien yang dihasilkan menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan, semakin meningkat pula *work*

engagement yang dimilikinya, sehingga hipotesis kedua dapat diterima. Temuan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja menekankan pentingnya memperhatikan faktor motivasi dalam membangun keterikatan yang kuat antara karyawan dan pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa meningkatkan motivasi kerja dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan keterikatan dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka. Penelitian ini diperkuat dari penelitian yang dilakukan oleh Emmelya Sundry (2023) dan Sadat (2022) yang memiliki pernyataan bahwa *work motivation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work productivity* dari suatu karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, kebutuhan penghargaan yang ada pada karyawan masih tinggi. Hal tersebut dapat dikaitkan dengan relevansi yang ada pada perusahaan ketika menghargai prestasi karyawannya. Akibatnya, karyawan akan memiliki kesempatan lebih besar untuk memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Dengan adanya pencapaian tersebut, kesadaran karyawan untuk terikat penuh kepada perusahaan akan semakin tinggi.

Pengaruh *Digital Culture* terhadap *Work Productivity*

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel *digital culture* berpengaruh positif terhadap *work productivity*. Koefisien yang dihasilkan menunjukkan tanda positif, yang berarti semakin tinggi tingkat budaya digital yang dimiliki karyawan, semakin meningkat pula produktivitas kerja atau *work productivity* mereka. Oleh karena itu, hipotesis ketiga dapat diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa budaya kerja yang inovatif dan adaptif terhadap perkembangan zaman mampu mendorong peningkatan produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anshar (2023) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *digital culture* terhadap *work productivity*. Hasil penelitian terhadap karyawan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang layanan gadai menunjukkan pencapaian yang baik. Hal ini disebabkan oleh kemampuan sebagian besar karyawan dalam mengadopsi inovasi teknologi yang tersedia di perusahaan serta memberikan ide kreatif sesuai dengan perkembangan zaman. Keterbukaan perusahaan terhadap perubahan, terutama dalam hal digitalisasi, memungkinkan pemanfaatan sumber daya yang lebih efisien dan efektif. Perusahaan perlu berinvestasi dalam mengembangkan budaya kerja yang mendorong inovasi dan adaptasi terhadap teknologi digital. Ini dapat dilakukan melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen dan kreativitas.

Pengaruh *Digital Culture* terhadap *Work Engagement*

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan bahwa pada variabel *digital culture* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Nilai koefisien yang dihasilkan menunjukkan bahwa semakin tinggi *digital culture* yang dimiliki oleh karyawan, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan kerja (*work engagement*) mereka. Oleh karena itu, hipotesis keempat dapat diterima. Tujuan adopsi *digital culture* terhadap keterlibatan kerja adalah untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam digitalisasi. Hal ini dapat tercapai melalui pelatihan yang memadai yang disediakan oleh organisasi. Ketika karyawan berhasil menguasai teknologi, mereka memiliki tanggung jawab untuk menggunakan keterampilan yang dimilikinya. Penelitian ini sejalan dengan Haroun *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *digital culture* terhadap *work engagement*. Implikasi yang ada adalah penerapan *digital culture* harus menjadi bagian integral dari strategi bisnis organisasi. Hal ini membutuhkan komitmen yang kuat dari manajemen untuk mengintegrasikan teknologi digital dalam setiap aspek operasional perusahaan.

Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Work Productivity*

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan bahwa pada variabel *work engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work productivity*. Adapun hasil tersebut bermakna bahwa semakin tinggi *work engagement* karyawan maka akan semakin meningkat pula produktivitas kerja atau *work productivity* dari karyawan tersebut, sehingga hipotesis kelima diterima. Berdasarkan penelitian pada karyawan perusahaan, *work engagement* yang dihasilkan dapat dianggap baik dan memiliki dampak positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Keterlibatan ini dapat meningkatkan produktivitas, terutama jika karyawan aktif dalam berinteraksi dengan atasan dan rekan kerja. Hal ini dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya dan alat yang mendukung kepentingan perusahaan.

Dengan sumber daya yang optimal, karyawan dapat mengelolanya untuk meningkatkan produktivitas. Organisasi perlu fokus pada pengembangan keterlibatan kerja karyawan melalui berbagai strategi, termasuk memberikan dukungan yang memadai, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan keterlibatan aktif. Relevansi dari hal ini tercermin ketika karyawan mampu menerapkan praktik yang baik, meningkatkan efisiensi operasional, dan meningkatkan pelayanan kepada nasabah. Penelitian ini didukung oleh pernyataan yang diberikan oleh Abdulrahman *et al.* (2022) dan Okazaki *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan dari *work engagement* terhadap *work productivity* karyawan.

Pengaruh *Work Motivation* terhadap *Work Productivity* melalui *Work Engagement*

Berdasarkan hasil analisis dari *output indirect effect* dapat diketahui bahwa *work engagement* mampu menjadi variabel *intervening* antara pengaruh *work motivation* terhadap *work productivity* karyawan perusahaan BUMN yang bergerak di bidang layanan gadai tersebut. Hal ini dapat menjadi perhatian sendiri bahwa terdapat pengaruh tidak langsung *work motivation* terhadap *work productivity* melalui *work engagement* sebagai variabel *intervening*, sehingga hipotesis keenam diterima. Ketika karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan bakat dan kreativitas dalam pekerjaannya, mereka merasa mampu memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk meningkatkan produktivitas. Kesempatan ini dapat direalisasikan melalui kemampuan karyawan untuk mencapai target yang ditetapkan. Selain itu, secara tidak langsung, keterlibatan fisik karyawan dengan adanya perasaan memiliki sumber daya dan alat yang diperlukan untuk melaksanakan tugas juga dapat berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Riyanto *et al.* (2021) dan Decuyper & Schaufeli (2020) yang menyatakan bahwa *work engagement* dapat memediasi hubungan antara *work motivation* terhadap *work productivity*. Organisasi perlu fokus pada pengembangan motivasi kerja karyawan, termasuk memberikan tantangan yang memadai, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan individu.

Pengaruh *Digital Culture* terhadap *Work Productivity* melalui *Work Engagement*

Berdasarkan riset yang telah dilakukan dari *output indirect effect*, dapat dilihat bahwa variabel *work engagement* mampu menjadi variabel *intervening* dari *digital culture* terhadap *work productivity*. Hal ini tentunya menjadi fokus tersendiri bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari *digital culture* terhadap *work productivity* melalui *work engagement*, sehingga hipotesis ketujuh diterima. Dari hasil penelitian tersebut dapat dinyatakan bahwa *work engagement* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *digital culture* dan *digital productivity*. Ketika karyawan mampu mengadopsi teknologi dengan baik, produktivitas kerja cenderung meningkat karena karyawan dapat mengembangkan bakat dan kreativitas mereka. *Work engagement* menjadi mediator yang menunjukkan bahwa karyawan telah memiliki sumber daya yang cukup. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Singh & Atwal (2019), Permana *et al.* (2021), dan Riyanto & Ariyanto (2020) yang menjelaskan bahwa *work engagement* juga dapat memediasi hubungan dari *digital culture* terhadap *work productivity*. Organisasi perlu memberdayakan karyawan untuk mengadopsi teknologi dengan memberikan dukungan yang diperlukan, pelatihan yang memadai, dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan digital mereka. Dengan adanya tingkat keterlibatan yang tinggi, karyawan akan lebih termotivasi untuk menggunakan teknologi secara efektif dalam pekerjaan mereka.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh hipotesis diterima. Hipotesis yang diterima yaitu: 1) *work motivation* berpengaruh positif signifikan terhadap *work productivity*, 2) *work motivation* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*, 3) *digital culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *work productivity*, 4) *digital culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*, 5) *work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *work productivity*, 6) *work motivation* berpengaruh positif signifikan terhadap *work productivity*

melalui *work engagement*, dan 7) *digital culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *work productivity* melalui *work engagement*.

Perusahaan disarankan untuk memperkuat hubungan antar tim di masa depan misalnya dengan mengadakan acara sosial atau kegiatan kebersamaan. Ini akan membantu memperkuat hubungan dan memenuhi kebutuhan sosial di lingkungan kerja. Selain itu, perusahaan dapat menyelenggarakan pelatihan etika digital secara berkala kepada seluruh karyawan. Ini termasuk pemahaman tentang privasi online, keamanan informasi, perilaku yang etis dalam komunikasi digital, dan tanggung jawab penggunaan teknologi. Perusahaan juga memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Pengembangan teknologi untuk meningkatkan produktivitas kerja, seperti alat dan perangkat lunak otomatisasi, manajemen proyek, dan kolaborasi yang efisien, juga perlu dipertimbangkan. Perusahaan harus memastikan lingkungan kerja yang nyaman dan inspiratif untuk meningkatkan semangat dan motivasi dalam bekerja.

Keterbatasan pada penelitian ini adalah penelitian hanya tertuju pada salah satu perusahaan cabang yang bergerak pada bidang jasa dengan sampel yang digunakan terbatas, sehingga penelitian selanjutnya diharapkan mampu menambah subjek maupun sampel dari penelitian guna mendapatkan hasil penelitian yang lebih luas. Diharapkan pula untuk peneliti selanjutnya dapat menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi *work productivity*, seperti *employee engagement*, budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan pelatihan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulrahman, B. S., Saeed Qader, K., Jamil, D. A., Sabah, K. K., Gardi, B., & Anwer, S. A. (2022). Work Engagement and its Influence in Boosting Productivity. *International Journal of Language, Literature and Culture (IJLLC)*, 2(6), 30-41. <https://doi.org/10.22161/ijllc>
- Aditya Nugraha, D., Ahmad Zulfikar, V. (2023). The Effect of Work Motivation and Indirect Compensation on Employee Performance. *Bisnis & Entrepreneurship*, 17(1), 35-44. <https://doi.org/10.55208/jebe.v17i1.320>
- Alam, M. N., Alias, R. B., & Alias, R. (2018). The Mediating Role of Employee Work Motivation in the Relationship Between Social Compliance and Employee Productivity: A Conceptual Framework. *International Journal of Development and Sustainability*, 7(6), 2528-2540. www.isdsnet.com/ijds
- Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The Impact of Work-from-Home on Employee Performance and Productivity: A Systematic Review. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute*, 15(5), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su15054529>
- Anshar, C., & Ros Bangun, M. Y. (2023). Identifying Human Capital Readiness and Digital Culture Toward Employee Performance in Facing Industry 4.0. *International Journal of Current Science Research and Review*, 6(7), 4429-4442. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i7-57>
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative Human Resource Management Strategies During the COVID-19 Pandemic: A Systematic Narrative Review Approach. *Heliyon*, 7(6), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Routledge Taylor&Francis Group*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2020). The Relationship Between Knowledge Characteristics' Fit and Job Satisfaction and Job Performance: The Mediating Role of Work

- Engagement. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute*, 12(6), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su12062336>
- Czander, W. M. (1993). *The Psychodynamics of Work and Organizations* (1 ed.). London: Guilford Pres.
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance Among Romanian Employees-Implications for Sustainable Human Resource Management. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute*, 12(15), 1-53, <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Decuypere, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and Work Engagement: Exploring Explanatory Mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69–95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Djazilan, M. S., & Arifin, S. (2022). Analysis of Factors Affecting Employee Work Productivity. In *Management, Engineering, and Technology M. S. International Journal of Service Science, Magement, Engineering, and Technology*, 2(1), 26-30. <https://ejournalisse.com/index.php/isse/article/view/26>
- Emmelya Sundary, Z. (2023). The Connection Between Work Motivation and Work Stress with Work Engagement for Bakti Timah Medika Employees. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 2023(2), 161–173. <https://doi.org/10.26740/jptt.v14n2.p161-173>
- Engidaw, A. E. (2021). The Effect of Motivation on Employee Engagement In Public Sectors: In the Case of North Wollo Zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00185-1>
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Green, P. I., Finkel, E. J., Fitzsimons, G. M., & Gino, F. (2017). The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *JAI Press*, 37(18), 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.007>
- Hadianto, B., Wissen, S., Hapsariny, R. S., Kurniawan, S. P., & Carolina, Y. (2021). Engagement, motivation, and working performance. *Integrated Journal of Business and Economics*, 5(3), 2549-3240. <https://doi.org/10.33019/ijbe.v5i3.364>
- Haroun, S., Rashied, E., Zayed, A., Moussa, A., Samadicy, E., & Negm, E. M. (2022). The Impact Of Building Digital Culture On Employees' Engagement In The Ict Sector. *Global Scientific Journal*, 10(9), 258-289. www.globalscientificjournal.com
- Hutabarat, L., Sihombing, N. S., Herlambang, S. P., Siregar, P. N. U. S., & Sitompul, J. (2023). The Effect of Competence, Compensation, Workload, and Work Motivation toward Employee Performance. *International Journal of Finance, Economics and Business*, 2(1), 84–92. <https://doi.org/10.56225/ijfeb.v2i1.171>
- Indah Sari, W., Akib, H., Kasmita, M., Caezar To Tadampali, A., & Negeri Makassar, U. (2019). The Influence of Spirit at Work on Employee Productivity at PT Millenium Penata Futures Makassar. *Pinisi Business Administration Review*. 1(1), 11-20. <http://ojs.unm.ac.id/PBAR>

Fitriana Nurochmatul Hidayah & Dewie Tri Wijayati Wardoyo. Pengaruh *work motivation* dan *digital culture* terhadap *work productivity* melalui *work engagement*

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work: *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>

Karyawan, T. K., Prabu, A. S., & Wijayanti, D. T. (2016). Pengaruh Penghargaan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(2), 104-117. <http://dx.doi.org/10.26418/jebik.v5i2.17144>

Kusuma Wijaya, A. (2023). Digital Culture: The Conception of Young Citizens. *International Journal of Education and Humanities (IJEH)*, 3(1), 99-111. <http://ijeh.com/index.php/ijeh/index>

Leal-Rodriguez, A. L., Sanchís-Pedregosa, C., Moreno-Moreno, A. M., & Leal-Millán, A. G. (2023). Digitalization beyond technology: Proposing an explanatory and predictive model for digital culture in organizations. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(3), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100409>

Leitao, J., Pereira, D., & Goncalves, A. (2019). Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers' Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(20), 1-18. <https://doi.org/10.3390/ijerph16203803>

Marfriady, D. (2023). The Effect of Performance on Organizational Culture, Digital Transformation and Employee Productivity in the Company. *Dinasti International Journal of Management Science*. 4(6), 1115-1124. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i6>

Marsh, E., Vallejos, E. P., & Spence, A. (2022). The digital workplace and its dark side: An integrative review. *Elsevier Ltd*. 128, 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107118>

Maslow, A. H. (1987). *Motivation and Personality* (3rd ed.). New York: HarperCollins

Maryani, Y., Entang, M., & Tukiran, M. (2023). The Relationship between Work Motivation, Work Discipline and Employee Performance at the Regional Secretariat of Bogor City. *International Journal Of Social And Management Studies (Ijosmas)*, 2(2), 1-16. <https://www.ijosmas.org>

Moraes C., Paulo R., Isabel R. (2021). Barriers in Digital Workplaces During COVID-19 Lockdowns: a-Phenomenological Longitudinal Studi Using Actor Network Theory. *International Conference on System Sciences*, 2, 1-12. <https://doi.org/10.62036/ISD.2023.8>

Muniroh, M., Hamidah, H., & Abdullah, T. (2022). Managerial Implications on the Relation of Digital Leadership, Digital Culture, Organizational Learning, and Innovation of the Employee Performance (Case Study of PT. Telkom Digital and Next Business Department). *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(19), 58–75. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-1/19-05>

Okazaki, E., Nishi, D., Susukida, R., Inoue, A., Shimazu, A., & Tsutsumi, A. (2019). Association Between Working Hours, Work Engagement, and Work Productivity in Employees: A Cross-Sectional Study of the Japanese Study of Health, Occupation, and Psychosocial Factors Relates Equity. *Journal of Occupational Health*, 61(2), 182–188. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12023>

Oksanen, A., Oksa, R., Savela, N., Mantere, E., Savolainen, I., & Kaakinen, M. (2021). COVID-19 Crisis and Digital Stressors at Work: A Longitudinal Study on the Finnish Working Population. *Computers in Human Behavior*, 122, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106853>

- Permana, I., Afkar, E., & Augusta, H. (2021). Differential Diagnosis Of Digital Culture In Startup Vs Non-Startup Companies in Indonesia to Drive Employee Engagement and Digital Maturity. *Journal of Humanities and Social Studies*, 5(2), 133-141. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/jhss>
- Pradana, M., Silvianita, A., Syarifuddin, S., & Renaldi, R. (2022). The Implication of Digital Organisational Culture on Firm Performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-7, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.840699>
- Rahayu, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi dengan Kedisiplinan sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemerintahan Kota Palembang. *Jurnal Manajemen Pemasaran dan SDM*. 3(1), 26–38. <https://journal.jis-institute.org/index.php/jnmpsdm/article/view/519/464>.
- Ratnawati, E., Sukidjo, & Efendi, R. (2020). The Effect of Work Motivation and Work Experience on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* 7(8), 109-116. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i8.1809>
- Riyanto, S., & Ariyanto, E. (2020). Digital Transformation in the Indonesian Banking Industry: Impact on Employee Engagement. *International Journal of Innovation, Creativity and Change* , 12(4), 528-543. www.ijicc.net
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance: Mediating Role of Employee Engagement. *LLC CPC Business Perspectives*. 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Sadat Nafe, N., & Alizadeh, H. N. (2022). Examination of Work Motivation, Work Environment, and Work Engagement Relation with Job Satisfaction During Covid-19. *Journal of Marketing and Management*, 13(2), 27-42. <https://www.ijrpr.com/>
- Saputra, N., & Bramantoro Abdinagoro, S. (2018). The Mediating Role of Learning Agility on the Relationship between Work Engagement and Learning Culture. In *Article in Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 25, 117-130. <https://www.researchgate.net/publication/327039886>
- Schaufeli, W. B. (2018). Work Engagement in Europe: Relations with National Economy, Governance and Culture. *Organizational Dynamics*, 47(2), 99–106. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003>
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, Employee Engagement and Employee Performance: Evidence from Uganda’s Health Sector. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>
- Setiyani, A., Djumarno, D., Riyanto, S., & Nawangsari, L. Ch. (2019). The Effect of Work Environment on Flexible Working Hours, Employee Engagement and Employee Motivation. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 112–116. <https://doi.org/10.32479/irmm.8114>
- Singh, Y., & Atwal, H. (2019). Digital Culture –A Hurdle or A Catalyst in Employee Engagement. *International Journal of Management Studies*, 6(8), 1-8. [https://doi.org/10.18843/ijms/v6i1\(8\)/08](https://doi.org/10.18843/ijms/v6i1(8)/08)
- Sinungan, M. (2008). *Produktivitas : apa dan bagaimana / oleh Muchdarsyah Sinungan* (2 ed.). Jakarta: Bumi Aksara.

Fitriana Nurochmatul Hidayah & Dewie Tri Wijayati Wardoyo. Pengaruh *work motivation* dan *digital culture* terhadap *work productivity* melalui *work engagement*

Sreekumar, M. D. (2018). Productivity in Manufacturing Industries. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 3(10), 634-639. www.ijisrt.com634

Statnickė, G., Savanevičienė, A., & Šakys, I. (2019). The Relationship Between Work Engagement of Different Generations and Mobile Learning. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1627–1642. <https://doi.org/10.11118/actaun201967061627>

Swaroop, S., & Sharma, L. (2022). Employee Engagement in the Era of Remote Workforce: Role of Human Resource Managers. *CARDIOMETRY*, 23, 619–628. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.23.619628>

Swastha, B., & W., I. S. (2007). *Pengantar Bisnis Modern* (3 ed.). Yogyakarta : Liberty.

Tamam, M. B., & Sopiah. (2022). Effect of Work Motivation and Employee Performance. *International Journal of Law Policy and Governance*, 1(2), 103–110. <https://doi.org/10.54099/ijlpg.v1i2.437>

Tan, C. S., Nasir, H., Peh, K. S., Cong, C. W., Tay, K. W., & Cheong, J. Q. (2022). The Mediating Role of Work Engagement in the Relationship Between Executive Functioning Deficits and Employee Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(20), 1-11. <https://doi.org/10.3390/ijerph192013386>

Tarigan, S. G., Mannan, K. A., & Uddin, N. (2022). A study of work-culture changes at post Covid-19 pandemic in greater Jakarta. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1098(1), 1-7, <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1098/1/012028>

Vo, T. T. D., Tuliao, K. V., & Chen, C. W. (2022a). Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), 1-19. <https://doi.org/10.3390/bs12020049>

Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057>