

Pengaruh Transformasi Digital dan Learning Organization Terhadap Motivasi Kerja ASN di Balai Veteriner Lampung

Budiyah¹, Hendri Dunan²

Program Magister Manajemen, Universitas Bandar Lampung^{1,2}

diyahspt@gmail.com¹, hendri.dunan@ubl.ac.id²

ABSTRACT

In response to increasing demands for fast, effective, efficient, and transparent public services, the Lampung Veterinary Center, as an animal disease laboratory, has implemented digital transformation through the utilization of data-driven technologies, automation systems, and digital integration. The success of this transformation requires the organization's ability to continuously learn and adapt to change, commonly referred to as a learning organization. However, pressure to meet service demands within a relatively short time frame, combined with the requirement to continuously learn and adapt, may increase workload and work-related stress among civil servants if not supported by adequate systems, human resource capacity development, and a conducive work environment. These conditions may ultimately affect employees' work motivation. This study aims to analyze the effect of digital transformation on the work motivation of civil servants at the Lampung Veterinary Center, to examine the effect of a learning organization on work motivation, and to assess the simultaneous effect of digital transformation and learning organization on work motivation. This study employs a quantitative approach using multiple linear regression analysis. The results show that digital transformation has a positive and significant effect on the work motivation of civil servants at the Lampung Veterinary Center, learning organization has a positive and significant effect on work motivation, and digital transformation and learning organization simultaneously have a positive and significant effect on the work motivation of civil servants.

Keywords: digital transformation; learning organization; work motivation

ABSTRAK

Seiring dengan tuntutan layanan publik yang cepat, efektif, efisien dan transparan saat ini, mendorong Balai Veteriner Lampung sebagai laboratorium penyakit hewan untuk melakukan transformasi digital dengan penggunaan teknologi berbasis data, sistem otomatisasi serta integrasi digital. Keberhasilan transformasi ini perlu didukung oleh kemampuan organisasi untuk belajar terhadap perubahan yang ada yang dikenal dengan *learning organization*. Namun di sisi lain, tekanan untuk memenuhi tuntutan dalam waktu yang relatif singkat serta tuntutan untuk belajar dengan perubahan yang ada menjadikan beban kerja dan stress bagi ASN jika tidak didukung oleh sistem yang memadai, pengembangan kapasitas SDM, dan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini akan berdampak pada motivasi kerja ASN. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh transformasi digital terhadap motivasi kerja ASN di Balai Veteriner Lampung, menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap motivasi kerja ASN di Balai Veteriner Lampung, menganalisis pengaruh transformasi digital dan *learning organization* secara bersama sama terhadap motivasi kerja ASN di Balai Veteriner Lampung. Penelitian ini menggunakan kuantitatif dengan metode analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ASN di Balai

Veteriner Lampung, *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ASN di Balai Veteriner Lampung, transformasi digital dan *learning organization* secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ASN di Balai Veteriner Lampung.

Kata kunci: transformasi digital, *learning organization*, motivasi kerja

PENDAHULUAN

Salah satu aset strategis dan penting dalam mencapai tujuan organisasi baik disektor organisasi publik maupun organisasi swasta adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Kualitas SDM yang handal sangat diperlukan oleh suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan tujuannya. Dalam organisasi pemerintah, kualitas SDM menjadi faktor utama dalam mewujudkan birokrasi yang efektif, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Menurut Hasibuan (2019), pengelolaan SDM tidak hanya sekadar pengaturan jumlah pegawai, akan tetapi juga mencakup upaya untuk mengembangkan potensi, kompetensi, serta motivasi kerja agar selaras dengan tujuan organisasi.

Motivasi merupakan dorongan mendasar yang membuat seseorang terdorong untuk mengerahkan semua usaha demi mencapai suatu tujuan. Salah satu faktor penting yang menentukan tingkat kinerja, loyalitas, serta produktivitas ASN di era transformasi birokrasi digital yang sedang digalakkan oleh pemerintah yaitu motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi seseorang untuk berperilaku dan bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi (McClelland, 1987; Robbins & Judge, 2019). Motivasi kerja dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang berasal dari dalam individu diantaranya kebutuhan pribadi (Abraham Maslow, 1943), motif berprestasi (McClelland, 1987), sikap dan nilai pribadi serta kepuasan dan minat terhadap pekerjaan. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu kepemimpinan dan gaya manajerial (Hersey & Blanchard, 1982), sistem penghargaan dan kompensasi (Herzberg, 1959), lingkungan dan fasilitas kerja (Robbins & Judge, 2017), hubungan dengan rekan kerja dan atasan, kesempatan pengembangan karier, budaya organisasi dan *learning organization* (Senge, 1990), transformasi digital dan sistem kerja modern (Westerman et.al, 2014).

Dalam organisasi publik di Indonesia saat ini, digitalisasi telah menjadi prioritas nasional sebagaimana tertuang dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2025 dan program *Digital Government Transformation*. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah membawa perubahan mendasar dalam tata kelola organisasi di berbagai sektor, termasuk sektor publik. Era *digital transformation* atau transformasi digital menuntut organisasi pemerintah untuk beradaptasi dengan penggunaan teknologi berbasis data, sistem otomatisasi, serta integrasi digital dalam pelayanan publik. Sebuah evolusi transformasi digital yang didominasi pemanfaatan teknologi digital dengan melibatkan sumber daya manusia serta proses kegiatan yang biasanya dilakukan secara manual mulai berkurang untuk beralih ke media digital

sehingga proses dapat berjalan lebih cepat, efektif, efisien dan transparan. Pada instansi pemerintahan, perubahan ini tidak hanya menyentuh dari aspek teknologi, tetapi juga mempengaruhi pola pikir, budaya kerja, serta motivasi aparatur sipil negara (ASN) dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Di balik peluang yang ditawarkan, penerapan transformasi digital sering menimbulkan tantangan baru dalam aspek sumber daya manusia. Seperti halnya di Balai Veteriner Lampung sebuah Instansi Pemerintah yang bergerak dalam bidang layanan publik untuk pemeriksaan dan pengujian penyakit hewan dan keamanan mutu produk hewan. Dari pengamatan yang dilakukan bahwa di Balai Veteriner Lampung telah dilakukan transformasi digital hampir di semua bagian yaitu penerapan sistem informasi laboratorium, *e-office*, sistem pencatatan kepegawaian, digitalisasi administrasi, dan pengelolaan layanan uji penyakit hewan secara elektronik.

Dari banyaknya aplikasi dan sistem digitalisasi maupun elektronik yang diterapkan di Balai Veteriner Lampung, ada beberapa fenomena yang muncul yaitu bahwa tidak semua pegawai ASN Balai Veteriner Lampung mempunyai kesiapan untuk menerima perubahan digital yang ada (*resistensi*) serta tidak semua ASN memiliki kemampuan dan literasi digital yang sama terhadap teknologi sehingga kadang muncul kesenjangan digital internal (*digital divide*). ASN dengan kemampuan teknologi rendah merasa tertinggal dari rekan lainnya sehingga muncul stress, rendah diri dan ketidakpuasan yang pada akhirnya akan mempengaruhi motivasi kerja.

Selain itu dengan adanya transformasi digital di Balai Veteriner Lampung di satu sisi memangkas waktu administrasi akan tetapi di sisi lain juga menambah tanggung jawab baru seperti pelaporan *online* dan *input* data tambahan dalam sistem/aplikasi karena belum terintegrasinya aplikasi dalam satu data sehingga ASN kadang merasa terbebani oleh tuntutan kerja yang lebih cepat dan transparan. Dengan demikian beban kerja ASN akan meningkat, hal ini juga akan mempengaruhi motivasi kerja

Selain transformasi digital, salah satu strategi dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan organisasi yang dinamis dengan menerapkan konsep *learning organization* yaitu organisasi yang secara terus-menerus dan berkesinambungan meningkatkan kapasitasnya untuk menciptakan masa depan yang diinginkan melalui proses pembelajaran berkelanjutan di setiap tingkat individu, tim, dan organisasi. Ketika ASN merasa memiliki kesempatan untuk belajar, berbagi pengalaman, dan mengembangkan kompetensi, maka mereka akan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih baik. *Learning organization* pada dasarnya bertujuan meningkatkan motivasi dengan membangun budaya belajar.

Dari hasil pengamatan yang dilakukan bahwa *Learning Organization* telah diterapkan di Balai Veteriner Lampung. Hal ini dapat dilihat dengan adanya kegiatan pengembangan kapasitas SDM yang dilakukan yaitu pemberian kesempatan kepada ASN untuk melaksanakan tugas belajar maupun ijin belajar, kegiatan *In House*

Training untuk meningkatkan pengetahuan dan skill pegawai, kegiatan webinar, *Talk show*, pelatihan pelatihan, uji kompetensi, magang, mengikuti *workshop*, seminar dan *sharing knowledge*. Akan tetapi, walaupun *Learning Organization* ini telah dilakukan akan tetapi masih terlihat beberapa pegawai hanya bekerja berdasarkan rutinitas tanpa dorongan untuk belajar hal baru, ASN dalam hal ini memilih zona aman sehingga inovasi dan pembelajaran lambat berkembang, beberapa ASN belum terbiasa mencari atau mengembangkan pengetahuan secara mandiri sehingga proses belajar masih tergantung pada pelatihan formal bukan inisiatif individu, pegawai sering ragu menyampaikan gagasan baru karena takut dianggap melampaui wewenang. Selain itu sistem kinerja ASN sering menitikberatkan pada *output* administrasi, bukan pada proses peningkatan kompetensi dan pembelajaran. Kondisi kondisi tersebut secara tidak langsung menurunkan motivasi kerja ASN, karena tidak melihat nilai tambah dari proses pembelajaran yang mereka jalani.

Digitalisasi di Balai Veteriner Lampung keberhasilannya tidak hanya dipengaruhi oleh aspek teknologi, tetapi juga pada sejauh mana organisasi mampu menjadi *learning organization* dan bagaimana motivasi kerja ASN dapat terus ditingkatkan seiring dengan perubahan sistem digital. Hal ini menunjukkan adanya **hubungan yang saling berkaitan** antara transformasi digital, penerapan *learning organization*, dan motivasi kerja ASN. Sementara itu, keberhasilan implementasi transformasi digital dan pembentukan *learning organization* pada akhirnya bermuara pada peningkatan motivasi kerja ASN.

Penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh transformasi digital dan *learning organization* terhadap motivasi kerja ASN di Balai Veteriner Lampung. Harapannya hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia aparatur di era digital saat ini, serta menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan peningkatan kompetensi dan motivasi ASN agar lebih adaptif terhadap transformasi digital di sektor publik.

TINJAUAN LITERATUR

Pengertian Transformasi Digital

Definisi transformasi digital menurut Bharadwaj *et al.* (2013) bahwa transformasi digital tidak hanya mencakup implementasi teknologi saja tetapi juga mencakup restrukturisasi strategi bisnis, proses, dan sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan kompetitif di era digital, hal ini berarti membangun nilai publik melalui inovasi digital dan pengelolaan data yang efektif. Sedangkan Menurut Westerman, *et,al* (2014) menjelaskan bahwa transformasi digital merupakan pemanfaatan teknologi dalam rangka meningkatkan kinerja, jangkauan, dan nilai suatu organisasi secara signifikan. Organisasi publik perlu memanfaatkan teknologi digital tidak sekadar untuk otomatisasi, tetapi untuk memperluas dampak pelayanan publik dan efisiensi birokrasi.

Pengertian *Learning Organization*

Peter M. Senge (1990) mendefinisikan *learning organization* sebagai organisasi yang memperluas kapasitasnya secara berkesinambungan melalui anggotanya untuk menciptakan hasil yang maksimal sesuai yang diinginkan, di mana pola berpikir yang baru dan luas dikembangkan, serta di mana individu senantiasa belajar secara bersama. Definisi ini penting dalam penekanan pengembangan kapasitas individu dan pembelajaran kolektif sebagai dasar bagi perubahan organisasi yang berkelanjutan.

Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2017) bahwa motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Artinya, motivasi tidak hanya berkaitan dengan seberapa keras seseorang berusaha (intensitas), tetapi juga bagaimana upaya tersebut diarahkan ke arah yang benar (arah) dan berapa lama usaha tersebut dipertahankan (ketekunan). Dengan demikian, motivasi menjadi energi psikologis yang mengarahkan perilaku kerja secara produktif.

Teori “Digital Transformation Framework” (Westerman et al., 2014)

Transformasi digital merupakan proses perubahan fundamental yang terjadi pada organisasi sebagai akibat dari pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja, efisiensi, inovasi, dan kualitas pelayanan. Westerman, et.al (2014) memperkenalkan *Digital Transformation Framework*, yang hingga kini menjadi salah satu teori utama dan paling berpengaruh dalam menjelaskan konsep transformasi digital di berbagai sektor termasuk pemerintahan, layanan publik, dan lembaga teknis seperti Balai Veteriner.

Teori *Technology Acceptance Model (TAM)* oleh Davis (1989)

Teori *Technology Acceptance Model (TAM)* merupakan salah satu teori yang menjelaskan bagaimana individu menerima dan menggunakan teknologi. Davis (1989) menyatakan bahwa penerimaan teknologi ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu *Perceived Usefulness (PU)* dan *Perceived Ease of Use (PEOU)*. *Perceived Usefulness (PU)* memberikan gambaran keyakinan bahwa teknologi akan meningkatkan kinerja, sedangkan *Perceived Ease of Use (PEOU)* menunjukkan tingkat kemudahan penggunaan teknologi tersebut.

Teori *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)* oleh Venkatesh et al. (2003)

UTAUT mengembangkan TAM dengan memasukkan empat (4) variabel inti yaitu *Performance Expectancy*, *Effort Expectancy*, *Social Influence*, dan *Facilitating Conditions*. Teori ini sangat relevan dalam organisasi publik karena proses adopsi

teknologi tidak hanya dipengaruhi faktor individu, tetapi juga dipengaruhi oleh norma sosial, dukungan manajemen, serta kesiapan infrastruktur teknologi.

Teori Resource Based View (RBV) oleh Barney (1991)

Teori *Resource Based View* (RBV) menjelaskan jika keunggulan kompetitif suatu organisasi berasal dari kemampuan organisasi untuk mengelola sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan. Dalam transformasi digital, sumber daya dapat berupa kapabilitas digital, kompetensi SDM, data, proses bisnis berbasis teknologi serta infrastruktur TI.

Teori Dynamic Capability oleh Teece et al. (1997)

Teori *Dynamic Capability* menjelaskan kemampuan suatu organisasi untuk belajar, beradaptasi, mengintegrasikan, dan melakukan *reconfiguring* terhadap sumber daya dalam merespons perubahan lingkungan. Transformasi digital erat kaitannya dengan teori ini karena digitalisasi menuntut organisasi untuk terus berinovasi, bereksperimen, dan mempercepat proses adaptasi.

Teori Change Management oleh Lewin (1951)

Transformasi digital pada dasarnya merupakan proses perubahan organisasi. Karenanya, teori perubahan Lewin (*Unfreeze-Change-Refreeze*) menjadi landasan pendukung yang menjelaskan dinamika resistensi, konflik antar generasi, dan turunnya produktivitas pada fase awal digitalisasi.

Theory of Planned Behavior (TPB) oleh Ajzen (1991)

Theory of Planned Behavior (TPB) menekankan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh *attitude*, *subjective norms*, dan *perceived behavioral control*. Teori ini menjelaskan mengapa pegawai mau atau tidak mau menggunakan teknologi baru. Jika pegawai memiliki sikap positif terhadap teknologi digital, mereka merasakan adanya tekanan sosial untuk beradaptasi, serta memiliki persepsi bahwa mereka mampu menggunakan teknologi tersebut, maka proses transformasi digital akan berjalan lebih efektif. Oleh karena itu, TPB mendukung strategi organisasi dalam membangun budaya digital yang kuat.

Teori Digital Transformation Framework oleh Vial (1990)

Menurut Teori *Digital Transformation Framework* bahwa transformasi digital tidak hanya masalah penerapan teknologi saja tetapi mencakup proses perubahan mendalam pada struktur, proses bisnis, pola kerja, serta nilai yang dihasilkan oleh organisasi. Transformasi digital dipahami sebagai proses yang bertahap dan sistematis, di mana teknologi digital bertindak sebagai katalisator untuk memunculkan perubahan organisasi yang lebih adaptif, inovatif serta berorientasi pada peningkatan kinerja.

Teori *Learning Organization* (Peter Senge, 1990)

Pada saat ini organisasi publik modern dihadapkan pada dinamika perubahan lingkungan yang cepat seperti kemajuan teknologi, tuntutan akuntabilitas publik, serta perubahan pola kerja birokrasi. Untuk menghadapi perubahan tersebut, organisasi dituntut untuk menjadi entitas yang mampu belajar secara berkelanjutan. Konsep inilah yang menjadi dasar dari *Learning Organization* atau organisasi pembelajar, yaitu organisasi yang secara sadar membangun kapasitasnya untuk beradaptasi, berinovasi, dan meningkatkan kinerja melalui proses pembelajaran individu maupun kolektif.

Teori *Self Determination* (Deciand Ryan, 1985)

Teori ini menjelaskan bahwa motivasi seseorang akan meningkat apabila kebutuhan psikologis berupa otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi. Dalam perspektif organisasi pembelajar, ASN diberi peluang untuk mengembangkan kemampuan melalui *personal mastery*, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan melalui *shared vision*, serta membangun kolaborasi yang kuat dalam *team learning*. Dengan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan tersebut, ASN cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih baik dalam menghadapi tuntutan transformasi digital.

Teori *Social Learning Theory* (Bandura, 1977)

Teori ini menekankan bahwa pembelajaran terjadi melalui proses observasi, imitasi, serta interaksi sosial. Hal ini selaras dengan dimensi *team learning* dan *mental models* pada konsep Senge, di mana ASN saling belajar dari pengalaman dan cara kerja rekan mereka. Proses tersebut memfasilitasi transfer pengetahuan, termasuk dalam adaptasi teknologi baru yang digunakan dalam Sistem Informasi Laboratorium, sehingga mempermudah penerapan transformasi digital di Balai Veteriner Lampung.

Teori *Knowledge Management* (Nonaka dan Takeuchi, 1995)

Dalam teori ini menekankan pentingnya penciptaan, penyimpanan, dan penyebaran pengetahuan melalui proses yang terstruktur. Dimensi *systems thinking* dan *team learning* membantu memastikan bahwa pengetahuan yang dimiliki individu dapat diubah menjadi pengetahuan organisasi yang bernilai dalam peningkatan layanan publik, terutama dalam bidang pengujian kesehatan hewan. Manajemen pengetahuan yang baik memungkinkan inovasi terus muncul serta percepatan proses pembelajaran dalam organisasi.

Teori *Human Capital* (Becker,1993)

Menurut Teori *Human Capital* bahwa peningkatan keterampilan serta kompetensi seorang pegawai merupakan suatu bentuk investasi yang berdampak pada peningkatan kinerja dan motivasi kerja. Penerapan *learning organization* akan menyediakan lingkungan yang mendukung ASN dalam meningkatkan kualitas diri, khususnya dalam hal kesiapan menghadapi digitalisasi proses kerja. Dengan

meningkatnya kemampuan dan rasa percaya diri ASN maka motivasi mereka dalam bekerja pun semakin tinggi.

Teori Kebutuhan (McClelland, 1987)

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja dan produktivitas pegawai, terutama dalam organisasi publik yang berorientasi pada pelayanan masyarakat yaitu motivasi kerja. Motivasi tidak hanya mencakup dorongan untuk bekerja keras, tetapi juga melibatkan keinginan individu untuk berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Motivasi kerja ASN menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan tugas pemerintahan dan pelayanan publik yang berkualitas.

Teori Goal Setting (Locke dan Latham, 1990)

Teori *Goal Setting* dari Locke dan Latham (1990) berpendapat bahwa motivasi kerja meningkat jika individu memiliki tujuan kerja yang jelas, menantang, dan dapat diukur. Dalam organisasi pemerintahan yang melakukan transformasi digital, penetapan target kinerja berbasis teknologi akan memfasilitasi pemenuhan kebutuhan akan prestasi ASN. Apabila ASN merasa mampu mencapai tujuan yang ditetapkan melalui kompetensi digital yang dimilikinya, maka akan muncul dorongan untuk berprestasi semakin tinggi.

Teori Expectancy (Vroom, 1964)

Teori ini memperkuat argumentasi bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh keyakinan bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik (*expectancy*) dan kinerja tersebut akan membawa hasil yang bernilai (*valence*). Kaitannya dengan teori McClelland yaitu ASN yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan terdorong untuk meningkatkan kemampuan digitalnya karena mereka percaya bahwa peningkatan kinerja akan diikuti reward non finansial seperti pengakuan, promosi, atau peran strategis dalam organisasi.

Teori Motivation-Hygiene (Herzberg, 1959)

Teori Motivation - Hygiene turut memberikan perspektif penting bahwa motivasi kerja selain dipengaruhi faktor eksternal juga dipengaruhi oleh faktor intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab. Faktor-faktor ini sangat relevan dengan kebutuhan akan prestasi dan kebutuhan akan kekuasaan dalam diungkapkan dalam teori McClelland. Ketika ASN diberikan kesempatan untuk terlibat aktif dalam inovasi layanan dan pengembangan kapasitas digital maka motivasi instrinsik akan muncul karena merasa dihargai dan diakui.

Social Exchange (Blau, 1964)

Dalam teori ini menegaskan bahwa hubungan saling menguntungkan antara pegawai dan organisasi dapat memengaruhi perilaku kerja. Penciptaan lingkungan

kerja kolaboratif melalui learning organization akan mendukung kebutuhan akan afiliasi ASN. Ketika pegawai merasakan hubungan yang positif dan saling mendukung, motivasi kerja akan tumbuh secara alami karena pegawai merasa menjadi bagian penting dari organisasi yang sedang berkembang.

METODE PENELITIAN

Metode survei digunakan dalam penelitian ini dengan cara menyebarkan kuesioner tertutup kepada seluruh ASN di Balai Veteriner Lampung. Data primer yang digunakan diperoleh langsung dari responden melalui pengisian angket, data sekunder berupa laporan kegiatan, dan literatur yang relevan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Balai Veteriner Lampung, baik pejabat struktural, fungsional, maupun pelaksana teknis. Berdasarkan data tahun 2025, jumlah total ASN di Balai Veteriner Lampung sebanyak 66 orang.

Metode pengumpulan data dilakukan dengan beberapa teknik berikut:

1. Kuesioner (Angket):

Instrumen utama penelitian berbentuk pernyataan tertutup dengan skala Likert. Responden diminta memilih tingkat kesetujuan terhadap pernyataan yang disusun berdasarkan indikator variable dengan memilih pilihan yang tersedia sebagai berikut :

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

2. Dokumentasi:

Mengumpulkan data sekunder berupa laporan kinerja, pedoman SPBE, dan hasil evaluasi layanan digital.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh transformasi digital dan learning organization terhadap motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Balai Veteriner Lampung. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh ASN Balai Veteriner Lampung sebanyak 66 responden. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator transformasi digital menurut Westerman *et al.* (2014) dan Teori TAM oleh Davis (1989), *learning organization* menurut Senge (1990), dan motivasi kerja menurut McClelland (1987).

Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan tabel, responden perempuan berjumlah 34 orang (51,52%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 32 orang (48,48%). Hal ini menunjukkan

bahwa komposisi responden berdasarkan jenis kelamin relatif seimbang, meskipun jumlah responden perempuan sedikit lebih banyak dibandingkan responden laki-laki.

Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan Tabel, sebagian besar responden berada pada kelompok usia di atas 35 tahun, yaitu sebanyak 51 orang (77,27%). Selanjutnya, responden dengan usia 31–35 tahun berjumlah 8 orang (12,12%), diikuti oleh responden dengan usia 26–30 tahun sebanyak 6 orang (9,09%). Sementara itu, responden dengan usia 20–25 tahun hanya berjumlah 1 orang (1,52%), dan tidak terdapat responden dengan usia di bawah 20 tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh individu dengan usia matang dan pengalaman kerja yang relatif tinggi.

Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan table, tingkat pendidikan, responden dalam penelitian ini didominasi oleh responden dengan pendidikan Diploma 3 (D3) yaitu sebanyak 24 orang (36,36%). Selanjutnya, responden dengan pendidikan Strata 2 (S2) berjumlah 15 orang (22,73%), diikuti oleh responden dengan pendidikan SLTA/SMA sebanyak 12 orang (18,18%).

Responden dengan pendidikan Strata 1 (S1) berjumlah 10 orang (15,15%), sedangkan responden dengan pendidikan Diploma 4 (D4) sejumlah 3 orang (4,55%) dan Strata 3 (S3) sebanyak 2 orang (3,03%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan diploma dan pascasarjana.

Analisis Deskriptif

Distribusi Frekuensi Transformasi Digital (X₁)

Berdasarkan distribusi pada tabel diatas, mayoritas responden berada pada kategori baik. Yang menunjukkan transformasi digital secara umum sudah cukup baik. Untuk melengkapi Gambaran kondisi pernyataan responden, maka deskriptif selanjutnya Adalah tabel responden terhadap transformasi digital.

Berdasarkan Tabel, dapat disimpulkan bahwa tingkat transformasi digital di Balai Veteriner Lampung berada pada kategori Baik. Hal ini ditunjukkan oleh persentase jawaban responden yang berada pada rentang 73%–87%. Aspek yang paling menonjol adalah budaya kerja yang kolaboratif dan adaptif terhadap perubahan digital dengan persentase 87% (kategori Sangat Baik). Sementara itu, aspek integrasi sistem, dukungan pimpinan, pengembangan kompetensi ASN, serta pemanfaatan teknologi digital dalam meningkatkan kinerja dan fleksibilitas kerja juga berada pada kategori Baik, yang menunjukkan bahwa penerapan transformasi digital telah berjalan secara efektif.

Distribusi Frekuensi Learning Organization (X₂)

Berdasarkan Tabel, sebagian besar responden berada pada interval 34–41

sebesar 53,03%, diikuti interval 42–50 sebesar 36,36%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat Learning Organization (X_2) berada pada kategori cukup tinggi, dengan mayoritas responden memiliki persepsi yang positif terhadap penerapan organisasi pembelajar.

Berdasarkan Tabel, variabel Learning Organization berada pada kategori Baik hingga Sangat Baik, dengan persentase jawaban responden berkisar antara 70%–88%. Aspek yang paling menonjol adalah pemahaman terhadap visi dan tujuan organisasi (88%) serta kemampuan mempertimbangkan dampak pekerjaan terhadap unit lain (84%), yang menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi telah diterapkan secara positif dalam mendukung kerja sama, pengembangan kompetensi, dan peningkatan kinerja pegawai.

Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja (Y)

Berdasarkan Tabel, sebagian besar responden memiliki motivasi kerja yang tinggi, yang ditunjukkan oleh dominasi interval 34–41 sebesar 51,5% dan 42–50 sebesar 45,5%. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum tingkat motivasi kerja (Y) berada pada kategori Baik, dengan sangat sedikit responden yang berada pada kategori rendah.

Berdasarkan Tabel, variabel motivasi kerja berada pada kategori Baik hingga Sangat Baik, dengan persentase jawaban responden berkisar antara 71%–88%. Aspek yang paling menonjol adalah motivasi yang muncul dari kepercayaan dan tanggung jawab (88%) serta hubungan kerja yang baik (87%), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang harmonis dan kepercayaan organisasi berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas

Tabel 1. Uji Validitas Transformasi Digital (X_1)

Sumber: Data diolah, 2026

Item	Corrected Item-Total Correlation	r-Tabel	Keterangan
1	0,830	0,2423	Valid
2	0,305	0,2423	Valid
3	0,489	0,2423	Valid
4	0,794	0,2423	Valid
5	0,714	0,2423	Valid
6	0,689	0,2423	Valid
7	0,543	0,2423	Valid
8	0,422	0,2423	Valid
9	0,745	0,2423	Valid

10	0,782	0,2423	Valid
----	-------	--------	-------

Berdasarkan Tabel 1, hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Transformasi Digital (X_1) memiliki nilai Corrected Item-Total Correlation yang lebih besar dari nilai r-tabel (0,2423). Dengan demikian, seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian karena mampu mengukur variabel transformasi digital secara tepat. Setelah seluruh item pernyataan X_1 dinyatakan valid, tahap selanjutnya adalah melakukan uji validitas variabel Learning Organization (X_2) disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Uji Validitas Learning Organization (X_2)

Sumber: Data diolah, 2026

Item	Corrected Item-Total Correlation	r-Tabel	Keterangan
1	0,798	0,2423	Valid
2	0,343	0,2423	Valid
3	0,449	0,2423	Valid
4	0,829	0,2423	Valid
5	0,866	0,2423	Valid
6	0,727	0,2423	Valid
7	0,308	0,2423	Valid
8	0,403	0,2423	Valid
9	0,759	0,2423	Valid
10	0,776	0,2423	Valid

Berdasarkan Tabel 2, hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Learning Organization (X_2) memiliki nilai Corrected Item-Total Correlation yang lebih besar daripada nilai r-tabel sebesar 0,2423. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel Learning Organization secara tepat, sehingga layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Hasil uji validitas variabel Motivasi Kerja (Y) disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Uji Validitas Motivasi Kerja (Y)

Sumber: Data diolah, 2026

Item	Corrected Item-Total Correlation	r-Tabel	Keterangan
1	0,834	0,2423	Valid
2	0,467	0,2423	Valid
3	0,452	0,2423	Valid
4	0,704	0,2423	Valid
5	0,596	0,2423	Valid
6	0,753	0,2423	Valid
7	0,718	0,2423	Valid

8	0,472	0,2423	Valid
9	0,770	0,2423	Valid
10	0,848	0,2423	Valid

Berdasarkan Tabel 3, hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Motivasi Kerja (Y) memiliki nilai Corrected Item-Total Correlation yang lebih besar daripada nilai r-tabel sebesar 0,2423. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan mampu mengukur variabel motivasi kerja secara tepat, sehingga layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Uji Reliabilitas

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Sumber: Data diolah, 2026

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Transformasi Digital (X ₁)	0,844	Reliabel
Learning Organization (X ₂)	0,846	Reliabel
Motivasi Kerja (Y)	0,859	Reliabel

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen penelitian dalam mengukur variabel yang diteliti. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha pada variabel transformasi digital (X₁) sebesar 0,844, variabel learning organization (X₂) sebesar 0,846, dan variabel motivasi kerja (Y) sebesar 0,859.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Tabel 5. Uji Normalitas

Sumber: Data diolah, 2026

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.093	66	.200*	.966	66	.068

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data residual dalam model regresi berdistribusi normal. Berdasarkan hasil uji Kolmogorov-Smirnov diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,200, sedangkan hasil uji Shapiro-Wilk menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,068. **Uji Multikolinearitas**

Tabel 6. Uji Multikolinearitas

Sumber: Data diolah, 2026

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.267	2.845		1.500	.139		
	X1	.167	.079	.166	2.105	.039	.673	1.486
	X2	.751	.079	.752	9.526	.000	.673	1.486

a. Dependent Variable: Y

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang kuat antar variabel independen dalam model regresi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai tolerance untuk variabel transformasi digital dan learning organization masing-masing sebesar 0,673, sedangkan nilai Variance Inflation Factor (VIF) sebesar 1,486.

Uji Heterokedasitas

Tabel 7. Uji Heterokedasitas

Sumber: Data diolah, 2026

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.125	1.834		1.159	.251
	X1	-.040	.051	-.120	-.788	.434
	X2	.027	.051	.081	.527	.600

a. Dependent Variable: ABS_RES

Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas pada Tabel 7, diketahui bahwa nilai signifikansi variabel Transformasi Digital (X_1) sebesar 0,434 dan Learning Organization (X_2) sebesar 0,600, di mana seluruh nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heterokedastisitas dalam model regresi yang digunakan. Oleh karena itu, model regresi memenuhi asumsi klasik dan layak digunakan untuk analisis regresi linier berganda pada tahap selanjutnya.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 8. Analisis Regresi Linier Berganda

Sumber: Data diolah, 2026

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.267	2.845		1.500	.139
	X1	.167	.079	.166	2.105	.039
	X2	.751	.079	.752	9.526	.000

a. Dependent Variable: Y

variabel Learning Organization (X_2) memiliki koefisien regresi sebesar 0,751 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa Learning Organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Nilai koefisien beta standar pada X_2 yang lebih besar dibandingkan X_1 menunjukkan bahwa Learning Organization merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi Motivasi Kerja.

Uji Hipotesis

Uji t (Parsial)

Tabel 9. Uji t

Sumber: Data diolah, 2026

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.267	2.845		1.500	.139
	X1	.167	.079	.166	2.105	.039
	X2	.751	.079	.752	9.526	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil uji t pada Tabel 9, diketahui bahwa variabel Transformasi Digital (X_1) memiliki nilai t hitung sebesar 2,105, yang lebih besar dari t tabel 1,99773, serta nilai signifikansi $0,039 < 0,05$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Transformasi Digital (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y).

Dengan demikian, hasil uji t menunjukkan bahwa secara parsial Transformasi Digital dan Learning Organization masing-masing berpengaruh signifikan terhadap Motivasi

Uji F (Simultan)

Tabel 10. Uji F

Sumber: Data diolah, 2026

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	823.485	2	411.743	87.769	.000 ^b
	Residual	295.545	63	4.691		
	Total	1119.030	65			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X₂, X₁

Berdasarkan hasil uji F pada Tabel 10, diperoleh nilai F hitung sebesar 87,769 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Transformasi Digital (X_1) dan Learning Organization (X_2) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y). Dengan demikian, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan layak untuk menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 11. Koefisien Determinasi (R^2)

Sumber: Data diolah, 2026

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.858 ^a	.736	.728	2.16592

a. Predictors: (Constant), X₂, X₁

b. Dependent Variable: Y

Berdasarkan Tabel 11, diperoleh nilai R Square (R^2) sebesar 0,736, yang berarti bahwa sebesar 73,6% variasi Motivasi Kerja (Y) dapat dijelaskan oleh variabel Transformasi Digital (X_1) dan Learning Organization (X_2). Sementara itu, sisanya sebesar 26,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Nilai Adjusted R Square sebesar 0,728 menunjukkan bahwa model regresi memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan variabel dependen setelah disesuaikan dengan jumlah variabel independen yang digunakan.

Pembahasan

Pengaruh Transformasi Digital terhadap Motivasi Kerja ASN

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ASN di Balai Veteriner Lampung. Hal ini dibuktikan dari hasil uji t yang menunjukkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel (1,99773) dengan tingkat signifikansi $< 0,05$. Temuan ini

mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan transformasi digital, maka motivasi kerja ASN akan semakin meningkat.

Secara empiris, kondisi ini dapat dijelaskan bahwa penerapan sistem digital seperti e-office, sistem informasi laboratorium, dan digitalisasi administrasi telah membantu ASN dalam mempercepat proses kerja, meningkatkan efisiensi, serta memperjelas alur pelaporan. Kemudahan dan kemanfaatan teknologi digital tersebut menumbuhkan rasa kompeten dan kepercayaan diri ASN dalam menyelesaikan tugas, yang pada akhirnya mendorong peningkatan motivasi kerja.

Pengaruh Learning Organization terhadap Motivasi Kerja ASN

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa learning organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ASN. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung variabel learning organization yang lebih besar dari t tabel serta nilai signifikansi $< 0,05$. Dengan demikian, hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa budaya pembelajaran yang diterapkan di Balai Veteriner Lampung, seperti pelatihan, webinar, in house training, tugas belajar, dan kegiatan berbagi pengetahuan, mampu meningkatkan motivasi ASN. ASN yang memiliki kesempatan untuk belajar, mengembangkan kompetensi, serta terlibat dalam pembelajaran tim akan merasa dihargai dan memiliki peluang berkembang, sehingga terdorong untuk bekerja lebih optimal.

Pengaruh Transformasi Digital dan Learning Organization terhadap Motivasi Kerja ASN

Berdasarkan hasil uji F, diketahui bahwa transformasi digital dan learning organization secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ASN. Nilai F hitung yang jauh lebih besar dari F tabel serta nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$) menunjukkan bahwa kedua variabel independen secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi motivasi kerja ASN.

Hasil koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,736 menunjukkan bahwa sebesar 73,6% variasi motivasi kerja ASN dapat dijelaskan oleh transformasi digital dan learning organization, sedangkan sisanya sebesar 26,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini mengindikasikan bahwa sinergi antara penerapan teknologi digital dan budaya pembelajaran organisasi merupakan faktor yang sangat kuat dalam meningkatkan motivasi kerja ASN.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian mengenai pengaruh transformasi digital dan learning organization terhadap motivasi kerja ASN di Balai Veteriner Lampung, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ASN di Balai Veteriner Lampung. Penerapan sistem digital yang efektif mampu

meningkatkan efisiensi kerja, rasa kompeten, dan semangat ASN dalam melaksanakan tugas.

2. Learning organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ASN. Budaya pembelajaran yang berkelanjutan mendorong ASN untuk mengembangkan kompetensi, berinovasi, dan berkontribusi secara optimal.
3. Transformasi digital dan learning organization secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ASN. Kedua variabel tersebut mampu menjelaskan sebagian besar variasi motivasi kerja ASN, sehingga menjadi faktor strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia di Balai Veteriner Lampung.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th ed. London: Kogan Page.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Dunan, H. (2023). *Transformasi Digital dalam Pelayanan Publik: Tantangan dan Strategi Implementasi di Pemerintah Daerah*. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 10(1), 55–68.
- Garvin, D. A. (1993). *Building a Learning Organization*. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Janssen, M., & Van der Voort, H. (2020). *Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic*. *International Journal of Information Management*, 55, 102180.
- Lestari, A., & Nugroho, B. (2020). *Pengaruh Learning Organization terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai di Instansi Pemerintah*. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 8(2), 233–242.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). *Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews*. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- OECD. (2020). *The OECD Digital Government Policy Framework*. Paris: OECD Publishing.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. 2nd ed. London: McGraw-Hill.
- Rahayu, D. (2022). *Learning organization dan pengaruhnya terhadap motivasi ASN*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya*, 8(1), 45–60.
- Susanto, H., & Pratama, D. (2022). *Digital Transformation and Work Motivation: Evidence from Public Sector Institutions in Indonesia*. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 9(1), 77–90.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah

Vol 8 No 3 (2026) 2073 – 2091 P-ISSN 2656-2871 E-ISSN 2656-4351

DOI: 10.47467/alkharaj.v8i3.11474

Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>