



Pengaruh Adopsi Teknologi, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi di Bank Rakyat Indonesia

Dikry Hemawan¹, Rachmat Prio Wibowo², Hendra Dwi Kusuma³, Sekar Wulan Prasetyaningtyas^{4*}

¹Universitas Bina Nusantara, Jakarta, Indonesia, dikry.hermawan@binus.ac.id

²Universitas Bina Nusantara, Jakarta, Indonesia, rachmat.priowibowo@binus.ac.id

³Universitas Bina Nusantara, Jakarta, Indonesia, hendra.kusuma@binus.ac.id

⁴Universitas Bina Nusantara, Jakarta, Indonesia, sekar.p@binus.edu

*Corresponding Author: sekar.p@binus.edu

Abstract: This study aims to analyze the influence of technology adoption, leadership, and work environment on employee performance, with work motivation as a mediating variable in the banking industry. A quantitative method was used with a survey approach involving 220 employees of Bank Rakyat Indonesia. The results show that technology adoption and work environment have a significant positive effect on employee performance, while transformational leadership significantly increases work motivation. It was also found that leadership has no significant effect on performance, and the work environment has a negative effect on motivation. The main finding of this study is the crucial role of work motivation, which significantly strengthens the positive relationship between technology adoption and employee performance. This study concludes that the success of digital transformation depends not only on the implementation of technology itself but also on the organization's ability to simultaneously manage and enhance employee motivation.

Keywords: Technology Adoption, Leadership, Work Environment, Motivation, Employee Performance

Abstrak: Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh adopsi teknologi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di industri perbankan. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survei yang melibatkan 220 karyawan Bank Rakyat Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adopsi teknologi dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sementara kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan motivasi kerja. Ditemukan pula bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja tidak signifikan, dan lingkungan kerja justru berpengaruh negatif terhadap motivasi. Temuan utama dari penelitian ini adalah peran krusial motivasi kerja yang secara signifikan memperkuat hubungan positif antara adopsi teknologi dan kinerja karyawan. Studi ini menyimpulkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada implementasi teknologi semata,

tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola dan meningkatkan motivasi kerja secara simultan.

Kata Kunci: Adopsi Teknologi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah mengubah cara organisasi beroperasi khususnya pada bisnis perbankan. Transformasi digital tersebut bertujuan memenuhi kebutuhan pelanggan yang semakin mengandalkan layanan berbasis teknologi dan efisiensi organisasi. Salah satu indikator utama transformasi digital adalah pertumbuhan pesat transaksi neobank secara global yang meningkat dari USD 0,23 triliun pada tahun 2017 menjadi USD 4,96 triliun pada tahun 2023 (Statista, 2023). Pergeseran perilaku konsumen ini menuntut organisasi untuk dapat mengadopsi proses adaptasi yang optimal di seluruh lapisan karyawan agar dapat bersaing secara efektif. Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia dengan aset mencapai Rp 1.865,6 triliun pada tahun 2022 (Katadata, 2022) yang tengah melakukan investasi besar-besaran untuk transformasi digital. Pada tahun 2023, tercatat 99% dari total transaksi BRI telah dilakukan melalui kanal digital serta kenaikan belanja modal untuk teknologi informasi sebesar 10% (PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., 2023; Kompas, 2023). Namun, keberhasilan investasi digital tersebut sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan.

Di tengah transformasi digital diluar dan di dalam organisasi, BRI menghadapi tantangan karena memiliki karyawan dari berbagai generasi seperti *Baby Boomers*, Generasi X, *Millennials*, dan Generasi Z. Generasi-generasi tersebut memiliki karakteristik yang berbeda, generasi yang lebih muda cenderung lebih mudah menerima perubahan teknologi, sebaliknya, *Baby Boomers* dan sebagian Generasi X seringkali menghadapi hambatan seperti *technostress* atau rasa kurang percaya diri dalam menggunakan teknologi baru (Baskaran et al., 2020). Perbedaan adopsi digital antar generasi tersebut tidak hanya berdampak pada penerimaan teknologi, tetapi juga mempengaruhi produktivitas tim lintas generasi. Lebih lanjut, lingkungan kerja yang kurang fleksibel dan gaya kepemimpinan yang terlalu hierarkis sering kali tidak memberikan dukungan memadai bagi karyawan generasi tua untuk beradaptasi sementara karyawan generasi muda merasa kurang terlibat dalam pengambilan keputusan yang dapat menurunkan motivasi mereka (Gaidhani et al., 2019).

Technology Acceptance Model (TAM) menegaskan bahwa adopsi teknologi yang dalam penelitian ini dioperasionalkan sebagai frekuensi penggunaan dan kepuasan karyawan terhadap sistem baru sangat dipengaruhi oleh persepsi manfaat dan kemudahan penggunaan (Davis, 1989). Keberhasilan adopsi teknologi tidak terlepas dari peran kepemimpinan transformasional yang didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang bertujuan menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk melampaui ekspektasi (Bass, 1985). Selain itu, lingkungan kerja, yang diukur berdasarkan kondisi fisik tempat kerja serta kualitas hubungan interpersonal, menjadi faktor kontekstual yang penting (Josephine & Harjanti, 2017). Variabel-variabel tersebut kemudian dihipotesiskan mempengaruhi motivasi kerja yang diartikan sebagai dorongan internal dan eksternal yang tercermin dari tingkat kepuasan dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan (Imran et al., 2014) yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan yaitu pencapaian target kerja dan kualitas output yang dihasilkan (So et al., 2018).

Berdasarkan penelitian terdahulu adopsi teknologi yang dirancang dengan baik akan meningkatkan motivasi (Imran et al., 2014). Kepemimpinan transformasional yang mendukung inovasi juga terbukti penting dalam meningkatkan motivasi (Nurjaya & Riswan, 2020) begitu

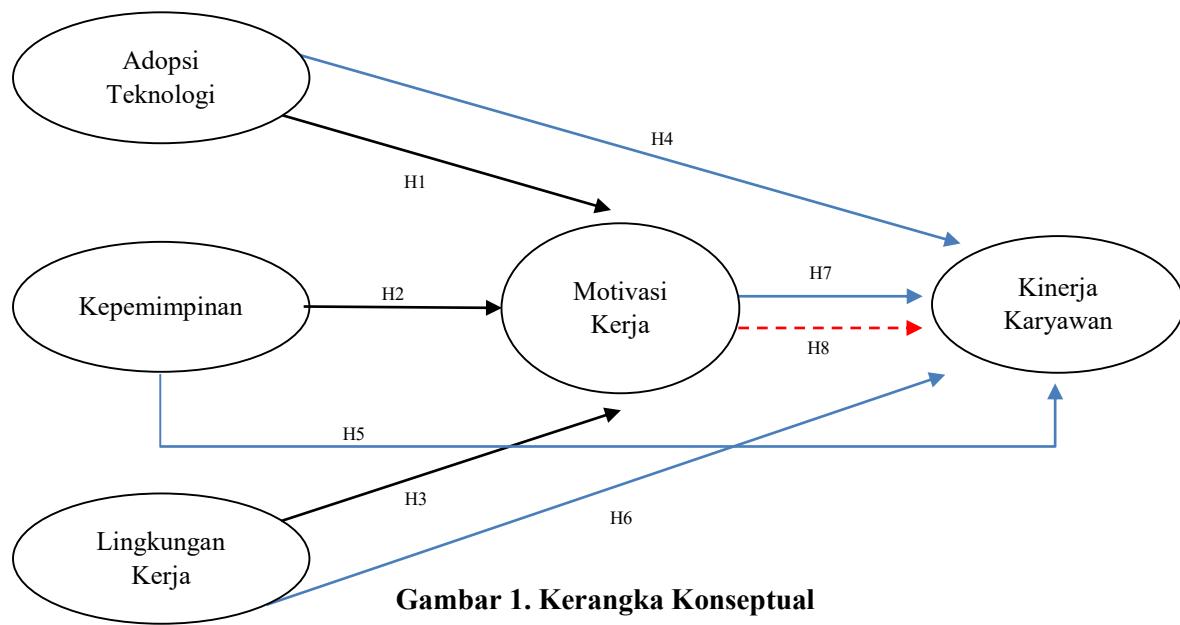
pula dengan lingkungan kerja yang kondusif (Josephine & Harjanti, 2017). Adopsi teknologi yang efektif juga secara langsung dapat meningkatkan kinerja (Baskaran et al., 2020) dan motivasi yang tinggi menjadi pendorong utama kinerja unggul (So et al., 2018). Pada akhirnya, motivasi kerja diposisikan sebagai mediator krusial untuk menjembatani adopsi teknologi dengan kinerja (Venkatesh & Bala, 2008). Meskipun penelitian sebelumnya telah banyak meneliti tentang pengaruh antara adopsi teknologi dan kinerja karyawan terdapat beberapa gap penelitian. Secara teoritis belum banyak penelitian yang mengintegrasikan *Technology Acceptance Model* (TAM) dengan teori kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam satu model penelitian untuk menjelaskan pengaruh kinerja karyawan. Selanjutnya belum adanya penelitian yang secara spesifik menguji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara adopsi teknologi dan kinerja karyawan yang masih sangat terbatas terutama dalam konteks organisasi perbankan besar di Indonesia. Secara praktis organisasi seperti BRI membutuhkan pemahaman yang lebih dalam mengenai kombinasi faktor-faktor yang paling efektif untuk mengelola tenaga kerja multi-generasi di tengah transformasi digital yang pesat. Berdasarkan gap penelitian tersebut tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh positif dari adopsi teknologi, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, serta menguji pengaruh motivasi kerja memediasi hubungan antara adopsi teknologi dan kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia (BRI).

METODE

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antar variabel yang terstruktur yang dapat dianalisis secara statistik (Sugiyono, 2018). Metode pengumpulan data yang digunakan adalah survei yang akan didistribusikan pada responden melalui kuesioner tersebut dirancang dengan skala Likert 5 poin yang bekerja di Bank Rakyat Indonesia (BRI). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BRI yang bekerja di cabang-cabang yang telah mengadopsi teknologi HR seperti HRIS, *e-recruitment*, dan sistem manajemen kinerja yang memiliki pengalaman langsung dalam penggunaan teknologi tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* untuk mendapatkan sampel yang relevan dengan penelitian (Sugiyono, 2018). Jumlah sampel yang diambil adalah 220 responden sesuai dengan kebutuhan minimum untuk analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) yang mensyaratkan jumlah sampel minimal 200 untuk mencapai hasil yang valid dan reliabel (Hair et al., 2019). Kriteria sampel pada penelitian ini adalah pegawai yang telah bekerja di BRI selama minimal satu tahun dan telah menggunakan teknologi HR dalam pekerjaan sehari-hari.

Definisi operasional variabel dalam penelitian sebagai berikut (a) adopsi teknologi yang dioperasionalkan sebagai frekuensi penggunaan dan kepuasan karyawan terhadap teknologi (Davis, 1989). (b) kepemimpinan dioperasionalkan melalui persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional (Nurjaya & Riswan, 2020). (c) lingkungan kerja yang diukur berdasarkan kondisi fisik tempat kerja dan kualitas hubungan antar rekan kerja (Josephine & Harjanti, 2017). (d) motivasi kerja diukur melalui tingkat kepuasan kerja dan komitmen terhadap pekerjaan (Imran et al., 2014) serta (e) kinerja karyawan diukur melalui pencapaian target kerja dan kualitas output yang dihasilkan (So et al., 2018).

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS. Metode SEM dipilih karena metode ini dapat digunakan untuk melakukan pengujian hubungan antar variabel yang kompleks baik secara langsung maupun tidak langsung. Analisis data dilakukan melalui dua tahap yaitu evaluasi *Outer Model* untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen dan evaluasi *Inner Model* untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel laten. Kriteria penerimaan Hipotesis penelitian diterima dengan kriteria jika nilai $p\text{-value} < 0.05$ (Sugiyono, 2018).



HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai data penelitian. Responden penelitian sebanyak 220 responden dari Bank Rakyat Indonesia (BRI). Mayoritas responden adalah pria (71,4%) dan seluruhnya berada dalam rentang usia produktif 25-40 tahun. Dari segi pengalaman kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 0-5 tahun (39,5%) dan 6-10 tahun (40,5%) yang menandakan bahwa sampel penelitian terdiri dari generasi yang relatif muda dan berpotensi adaptif terhadap teknologi.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Responden	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	157	71%
Perempuan	63	29%
Usia		
25 – 40 Tahun	220	100%
Lama Bekerja		
6 – 10 Tahun	89	40%
0 – 5 Tahun	87	40%
11 – 15 Tahun	31	14%
> 15 Tahun	13	6%
Posisi		
Senior Manager	92	42%
Manager	71	32%
Karyawan	36	16%
Assistant Vice President	21	10%

Sumber : Olah Data Primer

Tabel 2. Statistik Deskriptif Jawaban Responden

Variabel	Mean	Median	Modus	Min	Max	Std.Dev
AT (Adopsi Teknologi)	4.32	4.00	4.00	2.00	5.00	0.62
Kepemimpinan (KP)	4.15	4.00	5.00	1.00	5.00	0.72
Lingkungan Kerja (LK)	4.08	4.00	5.00	1.00	5.00	0.79

Motivasi Kerja (MK)	4.38	4.00	5.00	3.00	5.00	0.61
Kinerja Karyawan (KK)	4.25	4.00	5.00	2.00	5.00	0.69

Sumber : Olah Data Primer

Secara umum responden memberikan penilaian yang positif terhadap semua variabel penelitian yang tercermin dari nilai rata-rata (*mean*) di atas 4.00. Nilai rata-rata tertinggi diperoleh variabel Motivasi Kerja (MK) sebesar 4.38 sedangkan nilai terendah adalah Lingkungan Kerja (LK) sebesar 4.08. Nilai standar deviasi yang relatif rendah pada semua variabel (berkisar antara 0.61 hingga 0.79) mengindikasikan adanya konsistensi dalam jawaban responden).

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Uji Validitas

Validitas konstruk diuji melalui validitas konvergen dan diskriminan. Uji validitas konvergen digunakan untuk memastikan bahwa indikator-indikator dalam suatu konstruk benar-benar mengukur konstruk yang dimaksud. Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai *loading factor* (> 0.70) dan *Average Variance Extracted* (AVE) (> 0.50).

Tabel 3. Uji Validitas Konvergen

Konstruk	Indikator	Loading Faktor	AVE
Adopsi Teknologi (AT)	AT1	0.784	0.878
	AT2	0.914	
	AT3	0.869	
	AT4	0.895	
	AT5	0.920	
Kepemimpinan (KK)	KK1	0.726	0.878
	KK3	0.903	
	KK4	0.818	
	KK5	0.947	
	KK6	0.974	
Kinerja Karyawan (KK)	KP2	0.814	0.895
	KP3	0.959	
	KP4	0.943	
	KP5	0.860	
	KP6	0.891	
Lingkungan Kerja (LK)	LK1	0.976	0.958
	LK2	0.949	
	LK3	0.949	
Motivasi Kerja (MK)	MK1	0.816	0.870
	MK3	0.877	
	MK4	0.845	
	MK5	0.938	

Sumber : Olah Data Primer

Setelah beberapa item indikator dengan *loading factor* rendah (AT1, KK2, KP1, dan MK2) dihapus semua konstruk berhasil memenuhi kriteria dengan nilai AVE untuk setiap variabel berada di atas 0.50 yang mengindikasikan bahwa indikator yang tersisa secara efektif mengukur konstruknya masing-masing. Uji validitas diskriminan menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* bertujuan untuk memastikan bahwa konstruk yang berbeda dalam model penelitian dapat dibedakan dengan jelas satu sama lain.

Tabel 4. Uji Validitas Diskriminan

	AT	KK	KP	LK	MK
AT	0,878				
KK	0,664	0,878			
KP	0,644	0,613	0,895		
LK	0,681	0,650	0,454	0,958	
MK	0,636	0,546	0,732	0,366	0,870

Sumber : Olah Data Primer

Hasil analisis menunjukkan bahwa akar kuadrat dari nilai AVE untuk setiap konstruk lebih tinggi daripada nilai korelasinya dengan konstruk lainnya. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa setiap variabel dalam penelitian ini adalah konstruk yang unik dan berbeda satu sama lain.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menilai konsistensi internal dari setiap konstruk variabel dalam instrumen penelitian.

Tabel 5. Uji Reabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
AT	0,926	0,951	0,944
KK	0,924	0,951	0,943
KP	0,937	0,950	0,952
LK	0,956	0,968	0,971
MK	0,893	0,904	0,926

Sumber : Olah Data Primer

Uji reliabilitas dilakukan untuk menilai konsistensi internal dari setiap konstruk menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR), dengan ambang batas $> 0,70$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang sangat baik, dengan nilai *Cronbach's Alpha* berkisar antara 0,893 hingga 0,956 dan nilai *Composite Reliability* berkisar antara 0,926 hingga 0,971. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan adalah valid dan reliabel.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar variabilitas variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model.

Tabel 6. Uji Koefisien Determinasi

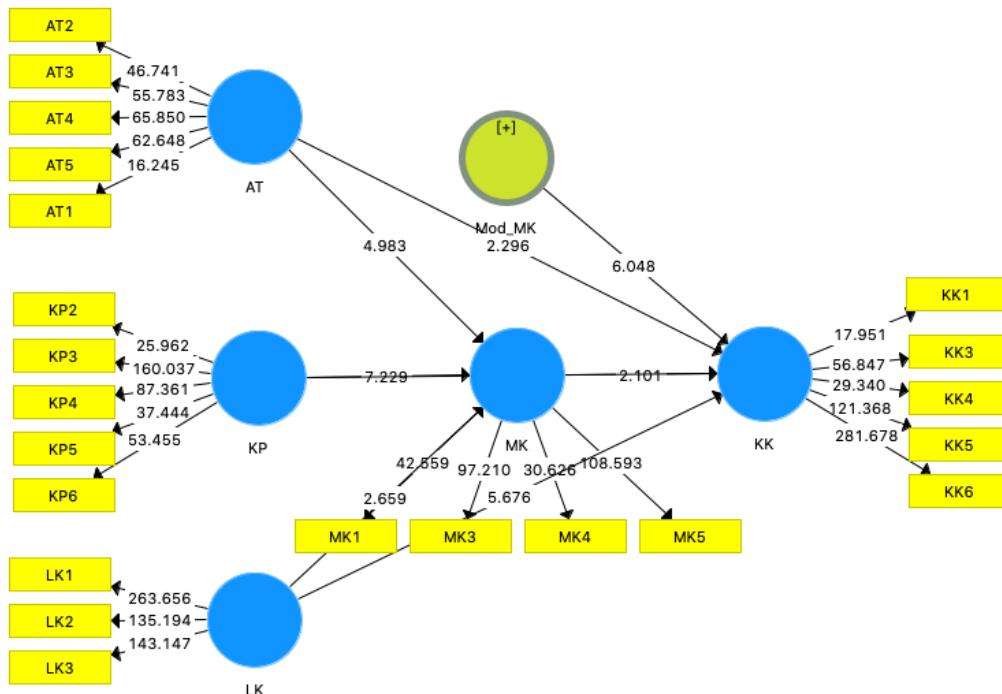
	R Square	R Square Adjusted
KK	0,633	0,624
MK	0,592	0,586

Sumber : Olah Data Primer

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Kinerja Karyawan (KK) memiliki nilai R^2 sebesar 0,633 yang berarti 63,3% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh model penelitian. Sementara itu, variabel Motivasi Kerja (MK) memiliki nilai R^2 sebesar 0,59 yang berarti 59,2% variasi dalam motivasi dapat dijelaskan oleh model. Kedua nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kekuatan prediksi yang kuat.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengkonfirmasi signifikansi hubungan antar variabel, di mana hipotesis diterima jika nilai $p\text{-value} < 0.05$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa enam dari delapan hipotesis diterima.



Sumber : Olah Data Primer
Gambar 2. Hasil Uji SEM-PLS

Terdapat satu hubungan yang tidak signifikan yaitu antara Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan (H5) dan satu hubungan yang signifikan namun berlawanan arah (negatif) yaitu antara Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja (H3). Rangkuman hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 7. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

H	Pengujian Hipotesis	Path Coefficient	t-stat	P-Values	Hipotesis
H1	AT \rightarrow MK	0,373	4,983	0,000	Diterima
H2	KP \rightarrow MK	0,555	7,229	0,000	Diterima
H3	LK \rightarrow MK	-0,139	2,659	0,008	Ditolak
H4	AT \rightarrow KK	0,2	2,296	0,022	Diterima
H5	KP \rightarrow KK	0,088	1,515	0,130	Ditolak
H6	LK \rightarrow KK	0,414	5,676	0,000	Diterima
H7	MK \rightarrow KK	0,158	2,101	0,036	Diterima
H8	Moderasi MK \rightarrow KK	0,295	6,048	0,000	Diterima

Sumber : Olah Data Primer

Pengaruh Adopsi Teknologi terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adopsi teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan ($\text{koefisien} = 0,373$; $p = 0,000$) sehingga H1 diterima. Temuan ini sejalan dengan teori *Technology Acceptance Model* (TAM) oleh Davis (1989) dan penelitian yang dilakukan oleh Talukder (2012); Baskaran et al. (2020) bahwa persepsi manfaat dan kemudahan penggunaan adalah faktor utama penerimaan teknologi. Bagi karyawan muda di BRI yang bekerja di industri keuangan yang terus bertransformasi digital

teknologi yang efisien dan user-friendly memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja mereka karena mereka bekerja dengan lebih cepat dan lebih akurat sehingga lebih termotivasi ketika teknologi digital yang digunakan dapat meningkatkan efisiensi kerja mereka (Prasetyaningtyas, 2022).

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap motivasi kerja ($\text{koefisien} = 0,555$; $p = 0,000$) sehingga H2 diterima. Hasil ini selaras dengan teori motivasi dua faktor dari Herzberg (1966) di mana gaya kepemimpinan yang suportif berperan sebagai faktor motivator untuk meningkatkan motivasi intrinsik. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh Nurjaya & Riswan (2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendukung inovasi (penggunaan teknologi) berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan namun negatif terhadap motivasi kerja ($\text{koefisien} = -0,139$; $p = 0,008$) sehingga H3 ditolak karena arahnya berlawanan dengan hipotesis. Temuan ini dapat dijelaskan melalui teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi (seperti stres atau beban kerja berlebih) tanpa diimbangi sumber daya pendukung (seperti dukungan sosial dari atasan) dapat menurunkan motivasi kerja.

Pengaruh Adopsi Teknologi terhadap Kinerja Karyawan

Adopsi teknologi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\text{koefisien} = 0,200$; $p = 0,022$) sehingga H4 diterima. Hasil penelitian mendukung temuan Baskaran et al. (2020) yang menunjukkan bahwa implementasi teknologi yang baik dapat mempercepat pengambilan keputusan dan meminimalkan kesalahan manusia. Di sektor perbankan seperti BRI implementasi teknologi yang efisien berdampak pada kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas lebih cepat dan akurat yang secara langsung meningkatkan kinerja.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ditemukan tidak signifikan ($p = 0,130$), sehingga H5 ditolak. Tidak signifikannya pengaruh tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan antara motivasi yang diberikan pemimpin dengan dukungan manajerial praktis. Hasil temuan ini menyoroti dukungan manajerial praktis sebagaimana ditekankan oleh Venkatesh & Bala (2008) dalam mendorong kinerja karyawan. Hasil penelitian ini turut mengindikasikan bahwa motivasi dari pemimpin tidak cukup jika tidak disertai dukungan nyata seperti pelatihan teknis atau *feedback* yang memadai yang merupakan faktor krusial untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja ditemukan berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja karyawan ($\text{koefisien} = 0,414$; $p = 0,000$) sehingga H6 diterima. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif baik dari aspek fisik (fasilitas yang memadai) maupun sosial (dukungan atasan dan rekan kerja) dapat mengurangi stres dan membantu karyawan untuk lebih fokus yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien = 0,158; p = 0,036) sehingga H7 diterima. Temuan penelitian ini sejalan dengan So et al., (2018) bahwa bahwa motivasi yang kuat, baik dari faktor intrinsik maupun ekstrinsik, berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan, terutama pada tugas-tugas yang menuntut kreativitas dan konsentrasi tinggi sejalan dengan Teori Dua Faktor dari Herzberg (1966) bahwa faktor-faktor intrinsik seperti pengakuan atas pencapaian, penghargaan, dan tanggung jawab dapat secara efektif meningkatkan motivasi dan kinerja. Karyawan BRI yang mayoritas generasi muda yang bekerja di lingkungan kerja dinamis motivasi yang timbul dari peluang pengembangan diri dan penghargaan menjadi kunci dalam mendorong kinerja karyawan.

Pengaruh Moderasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian membuktikan bahwa motivasi kerja secara signifikan memperkuat hubungan positif antara adopsi teknologi dan kinerja karyawan (koefisien = 0,295; p = 0,000), sehingga H8 diterima. Artinya, keberhasilan implementasi teknologi di BRI tidak hanya bergantung pada kecanggihan system teknologi tetapi sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja npara karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Venkatesh & Bala (2008) bahwa faktor intervensi seperti dukungan dan keyakinan diri dapat memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih terlibat dan bersemangat dalam memanfaatkan alat-alat digital baru, yang pada akhirnya mempercepat kurva pembelajaran dan optimalisasi teknologi untuk peningkatan kinerja. Karyawan BRI yang termotivasi tidak hanya sekadar menerima dan menggunakan teknologi seperti HRIS untuk memenuhi standar kerja karyawan yang secara proaktif memanfaatkan teknologi tersebut untuk meningkatkan kinerja. Motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk melihat teknologi bukan sebagai beban, melainkan sebagai alat untuk mencapai kepuasan pribadi dan tujuan karir yang pada akhirnya secara signifikan memperkuat dampak positif teknologi terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian menyimpulkan bahwa adopsi teknologi merupakan faktor fundamental yang secara langsung meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan di Bank Rakyat Indonesia. Temuan ini turut menjawab rumusan masalah bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Namun, pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja ditolak karena memiliki arah hubungannya negatif. Selanjutnya adopsi teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya kepemimpinan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan serta motivasi kerja terbukti berperan signifikan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara adopsi teknologi dan kinerja karyawan. Dengan demikian keberhasilan transformasi digital di BRI tidak hanya bergantung pada implementasi teknologi tetapi kemampuan organisasi untuk mengelola dan meningkatkan motivasi kerja karyawan secara bersamaan.

Penelitian ini turut menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan motivasi namun pengaruhnya tidak secara langsung berdampak pada kinerja yang mengindikasikan bahwa dukungan manajerial praktis lebih krusial. Lingkungan kerja sekarang menunjukkan pengaruh yang kompleks karena secara signifikan meningkatkan kinerja namun justru berdampak negatif pada motivasi yang menjelaskan bahwa terdapat faktor psikososial di luar fasilitas fisik. Kontribusi utama penelitian ini pada bidang ilmu manajemen adalah motivasi kerja sebagai variabel mediasi yang esensial yang menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan memperkuat dampak positif adopsi teknologi

terhadap kinerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada implementasi teknologi tetapi pada kemampuan organisasi untuk menjaga dan meningkatkan motivasi kerja secara simultan.

REFERENSI

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition*. Mind Garden.
- Baskaran, S., Lay, H. S., Ming, B. S., & Mahadi, N. (2020). Technology Adoption and Employee's Job Performance: An Empirical Investigation. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 9(1), 78–105. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v9-i1/7443>.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01.
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the Attitude of Generation Z Towards Workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9, 280–293.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.
- Ho-Jin, L., & Cho, S. (2016). Technostress and Organizational Adaptation. *Technology and Organization Studies Journal*, 11(2), 87–101.
- Imran, A., Maqbool, R., & Shafique, U. (2014). The Role of Leadership in Adopting Technology in Organizations. *International Journal of Business and Management*, 9(8), 102–112.
- Josephine, A., & Harjanti, D. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Produksi melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Trio Corporate Plastic. *Agora*, 5(3), 135–167.
- Katadata. (2022). Bank Rakyat Indonesia: Aset dan Transformasi Digital. Retrieved from <https://www.katadata.co.id>.
- Kompas. (2023). Tantangan Transformasi Digital di BRI. Retrieved from <https://www.kompas.com>.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Nuraya, A. S., & Pratiwi, D. (2017). The Effect of Work Environment and Salary on Motivation and The Impact on Employee Job Satisfaction in Indonesia Tourism Development Corporation (Persero). *Jurnal Ilmu Manajemen & Ekonomika*, 9(2), 122–132.
- Nurhuda, A., et al. (2019). Effect of Transformational Leadership Style, Work-Discipline, Work Environment on Employee Motivation and Performance. *Journal of Physics: Conference Series*, 1175(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1175/1/012288>.
- Nurjaya, R., & Riswan, T. (2020). Kepemimpinan Transformasional dan Adaptasi Teknologi. *Jurnal Kepemimpinan Organisasi*, 7(2), 56–70.
- Prasetyaningtyas, M. (2022). Digital Transformation in the Workplace: The Role of Technology in Improving Employee Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 102–115.
- PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. (2018). Laporan Tahunan 2018. Diakses dari <https://www.ir-bri.com/ar.html>.

- PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. (2019). Laporan Tahunan 2019. Diakses dari <https://www.ir-bri.com/ar.html>.
- PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. (2020). Laporan Tahunan 2020. Diakses dari <https://www.ir-bri.com/ar.html>.
- PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. (2021). Laporan Tahunan 2021. Diakses dari <https://www.ir-bri.com/ar.html>.
- PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. (2022). Laporan Tahunan 2022. Diakses dari <https://www.ir-bri.com/ar.html>.
- PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. (2023). Laporan Tahunan 2023. Diakses dari <https://www.ir-bri.com/ar.html>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- So, P., et al. (2018). Motivasi Karyawan dan Kinerja Organisasi. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 378–395.
- Statista. (2023). Transaction Value of Neobanks Worldwide 2017-2028. Retrieved from <https://www.statista.com>.
- Talukder, M. (2012). Factors Affecting the Adoption of Technological Innovations by Individual Employees. *International Journal of Innovation Management*, 16(2), 1250013. <https://doi.org/10.1142/S1363919612500138>.
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Decision Sciences*, 39(2), 273–315. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.