



Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Digital dan Sosial terhadap Kinerja Pegawai dan Motivasi Kerja pada Karyawan BNI Kantor Cabang Tomohon

Imelda Stelly Tiwow*, Hananiel Mennoverdi Gunawan

Universitas Pelita Harapan, Indonesia

Email: 02629240011@student.uph.edu*, Stellyimelda@gmail.com

Abstract

Background: Technological advancements, increasing service quality demands, and dynamic workplace interactions make this research essential to understanding the factors that shape employee behavior and performance.

Objective: This study aims to examine the influence of physical work environment, digital work environment, and social work environment on employee motivation and performance at BNI Tomohon Branch Office.

Methods: The study employs a quantitative approach, collecting data through questionnaires distributed to 70 respondents consisting of permanent employees, contract employees, Bina BNI participants, and outsourced workers. Data analysis was conducted using Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.

Results: The findings reveal that the physical work environment has a positive effect on both employee motivation and performance. The digital work environment also significantly influences motivation and performance, indicating that digitalized work processes enhance efficiency and convenience for employees. Furthermore, the social work environment positively affects employee motivation and performance, emphasizing the importance of harmonious relationships, effective communication, and an open organizational culture.

Conclusion: These results contribute theoretically to human resource management development and provide practical implications for BNI Tomohon Branch in formulating strategies to improve productivity and strengthen the overall work environment.

Keywords:

Physical Work Environment;
Digital Work Environment;
Social Work Environment; Work
Motivation; Employee
Performance.

Kata Kunci:

Lingkungan Kerja Fisik;
Lingkungan Kerja Digital;
Lingkungan Kerja Sosial;
Motivasi Kerja; Kinerja Pegawai.

Abstrak

Latar belakang: Perkembangan teknologi, tuntutan kualitas layanan, serta dinamika hubungan kerja menjadikan penelitian ini penting dilakukan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi perilaku dan kinerja pegawai.

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja digital, dan lingkungan kerja sosial terhadap motivasi dan kinerja pegawai BNI Kantor Cabang Tomohon.

Metode: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebarakan kepada 70 responden yang terdiri dari pegawai tetap, kontrak, Bina BNI, dan outsourcing. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4.

Hasil: Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Lingkungan kerja digital juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja, mencerminkan bahwa digitalisasi proses kerja mampu meningkatkan efisiensi serta kenyamanan

pegawai. Selain itu, lingkungan kerja sosial memiliki pengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja pegawai, yang menegaskan pentingnya hubungan kerja harmonis, komunikasi yang efektif, serta budaya organisasi yang terbuka.

Kesimpulan: Temuan penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terkait pengembangan manajemen sumber daya manusia serta menawarkan implikasi praktis bagi BNI KC Tomohon dalam merumuskan strategi peningkatan produktivitas dan penguatan kualitas lingkungan kerja.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling strategis bagi setiap organisasi, termasuk perusahaan perbankan, dalam upaya mencapai tujuan bisnis dan mempertahankan kelangsungan hidup jangka panjang. Pengelolaan SDM yang efektif berkontribusi signifikan terhadap nilai perusahaan melalui peningkatan produktivitas dan kinerja tenaga kerja (Fahmi, 2016). Dalam perspektif makro, pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan angkatan kerja agar mampu mengelola sumber daya yang ada secara optimal demi kesejahteraan masyarakat (Armstrong & Baron, 2021). Sementara itu, secara mikro dalam konteks organisasi, pengembangan SDM pada hakikatnya adalah upaya terencana untuk meningkatkan kemampuan (melalui pendidikan dan pelatihan) serta mengelola tenaga kerja sehingga diperoleh produktivitas yang tinggi (Sudaryo et al., 2018).

Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan untuk menghasilkan barang dan jasa. Tenaga kerja adalah setiap orang, yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (Pahyaman, 2003). Lingkungan kerja yang nyaman, aman, kondusif dan positif dapat membantu karyawan dalam meningkatkan efisiensi organisasi, dan meningkatkan motivasi tenaga kerja dalam produktivitas kinerjanya (Campbell et al., 2022). Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologis dan fisik dalam suatu perusahaan yang sangat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak dapat dipisahkan dari lingkungan sekitarnya. Dengan kata lain, lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja memegang peranan penting karena dapat mempengaruhi kondisi fisik dan non-fisik karyawan (Sedarmayanti, 2011:26).

Motivasi kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dan kinerja mencakup lingkungan kerja fisik, digital, dan sosial. Lingkungan kerja sosial yang baik dapat meningkatkan kebersamaan dalam organisasi (Ekawati, 2010), memudahkan kolaborasi antara rekan kerja dan pimpinan, serta mendorong keterbukaan dalam berbagi ide dan umpan balik. Hal ini meningkatkan pencapaian tujuan organisasi. Menurut data BPS, angkatan kerja Indonesia didominasi oleh generasi milenial dan Z, yang memerlukan pendekatan kerja yang lebih fleksibel. Generasi milenial cenderung mengutamakan perkembangan diri dan lebih memilih hubungan kerja yang bersifat dialogis dibandingkan otoriter (Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak & BPS, 2018).

Transformasi menuju lingkungan kerja digital menjadi penting karena memberikan fleksibilitas, memungkinkan akses informasi yang lebih cepat, dan meningkatkan produktivitas dengan mengurangi waktu perjalanan dan pencarian informasi. Menurut Kompas.com, tingkat penetrasi internet di Indonesia sangat tinggi, terutama di kalangan milenial dan Gen Z

(Kompas.com, 2024). Meskipun teknologi digital mempermudah pekerjaan, ada tantangan seperti cyber bullying dan ketimpangan digital (Chaerudin et al., 2020).

Dalam industri perbankan, seperti BNI, lingkungan kerja yang mendukung produktivitas sangat dibutuhkan. BNI KC Tomohon menghadapi tantangan dalam lingkungan kerja fisik, digital, dan sosial yang memengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor seperti fasilitas kerja, infrastruktur, akses informasi digital, serta interaksi sosial antar pegawai sangat berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris bagaimana ketiga aspek tersebut saling berkontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai di BNI KC Tomohon.

Setiap penelitian harus memiliki batas yang jelas dan detail tentang masalah yang dibahas agar penelitian tidak terlalu luas. Dengan cara yang sama dalam penelitian ini, variabel-variabel berikut digunakan dan dibahas: lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja sosial, lingkungan kerja digital, motivasi kerja dan kinerja.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap motivasi kerja pegawai BNI KC Tomohon; (2) menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai BNI KC Tomohon; (3) menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja digital terhadap motivasi kerja pegawai; (4) menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja digital terhadap kinerja pegawai; (5) menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja sosial terhadap motivasi kerja pegawai; dan (6) menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja sosial terhadap kinerja pegawai.

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat dirasakan baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya dalam memperkaya literatur tentang pengaruh lingkungan kerja multidimensional. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi manajemen PT Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Tomohon, dan umumnya perusahaan sejenis, dalam merumuskan kebijakan dan strategi yang tepat untuk menciptakan lingkungan kerja yang berkualitas, meningkatkan motivasi, dan pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis dan mengubah aspek perilaku apa saja dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja digital dan lingkungan kerja sosial terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Sedangkan fokus penelitian ini adalah pada pegawai PT Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Tomohon yang termasuk didalamnya pegawai tetap, bina magang dan outsoursing. Tujuan utamanya ialah untuk menganalisis dampak lingkungan kerja terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Menurut Sugiyono (2022), variabel dapat dibedakan menjadi beberapa bagian antara lain:

1) Variabel independen

Variabel ini merupakan variabel prediktor, stimulus dan *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia yang berarti sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah variabel yang menjadi sebab atau yang mempengaruhi adanya perubahan atau timbulnya variabel

dependen (terikat). Pada penelitian ini, variabel independen yang dimaksud adalah yaitu budaya lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja digital dan lingkungan kerja sosial.

2) Variabel dependen

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi dan menjadi akibat dari adanya variabel bebas tersebut. Dalam penelitian ini, variabel terikat yang dimaksud adalah motivasi dan kinerja pegawai.

Subjek Penelitian

Penelitian ini mengambil sampel hanya dari pegawai PT Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Tomohon yang termasuk di dalamnya Pegawai Tetap, Pegawai Kontrak, Bina BNI dan Outsourcing. Penelitian ini hanya berfokus pada pengaruh lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja digital dan lingkungan kerja sosial terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Melakukan penelitian yang mencakup seluruh unit di PT Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Tomohon. Berdasarkan kriteria ini, responden dianggap sudah memiliki pemahaman yang cukup untuk menjawab semua pertanyaan yang akan diberikan dalam survei yang dilakukan.

Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah masing-masing individu, yaitu pegawai PT Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Tomohon yang termasuk di dalamnya Pegawai Tetap, Pegawai Kontrak, Bina BNI dan Outsourcing yang penempatan definitifnya di BNI KC Tomohon. Dalam pengumpulan data penelitian ini, peneliti melakukan dengan cara penyebaran kuesioner secara online melalui media *Email* ataupun *Whatsapp* menggunakan platform *Google Form*.

Tipe Penelitian

Penelitian ini akan menerapkan metode pengambilan data lewat online dan data tersebut akan diproses serta dianalisis, dan akan dimanfaatkan dalam menjawab berbagai pertanyaan peneliti. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan tujuan utamanya adalah menguji dan menganalisis hipotesis yang mana satu variabel mempengaruhi variabel lainnya pada konteks penelitian deskriptif. Selanjutnya, peneliti akan mengukur signifikansi relasi antar variabel tersebut berdasarkan data yang telah terkumpul sehingga memungkinkan peneliti untuk menentukan hasil dari uji hipotesis tersebut. Pendekatan yang digunakan adalah analisis korelasi yang melibatkan pemeriksaan statistik untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan antar variabel, beserta sifat dan arah hubungan dari variabel tersebut dalam kerangka model penelitian (Lindeberg, 2021).

Populasi dan Sampel

Target Populasi

Penelitian ini menargetkan populasi yang dituju merupakan pegawai definitif yang ditempatkan di BNI KC Tomohon yang termasuk didalamnya pegawai tetap, kontrak, bina bni dan outsourcing.

Populasi

Penelitian ini mengacu pada populasi pada suatu wilayah yang digunakan sebagai dasar untuk membuat generalisasi, meliputi subjek ataupun objek dengan jumlah dan fitur tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dianalisis dalam membuat suatu kesimpulan (Sugiyono, 2022). Untuk penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah BNI KC Tomohon

Sampel

Sampel adalah sebagian kecil dari populasi yang memiliki ukuran serta karakteristik tertentu. Ketika populasi terlalu besar untuk diteliti secara keseluruhan karena keterbatasan tenaga, biaya dan waktu, maka peneliti akan menggunakan sampel dari populasi tersebut (Sugiyono, 2022). Untuk tujuan penelitian ini, kriteria sampel adalah pegawai BNI KC Tomohon yang termasuk didalamnya pegawai tetap, kontrak, bina bni dan outsourcing.

Metode Pengumpulan Data

Data Primer

Peneliti ini menggunakan data primer yang merupakan data utama yang digunakan di dalam penelitian ini. Data primer didapatkan melalui pengumpulan data informasi secara langsung, yang kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi menghasilkan solusi terhadap permasalahan yang sedang diteliti.

Pengambilan data primer dapat dilakukan melalui berbagai cara, termasuk melalui observasi dan distribusi kuesioner kepada individu (Ghozali, 2021; Herdianty, 2023). Penelitian ini dilakukan menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui pendistribusian kuesioner. Kuesioner merupakan kumpulan pertanyaan yang sudah dirancang sebelumnya untuk dijawab oleh responden, dengan opsi jawaban yang umumnya terbatas (Herdianty, 2023). Kuesioner ini akan dikirimkan dalam format *Google Form* melalui *WhatsApp* ataupun *Email*.

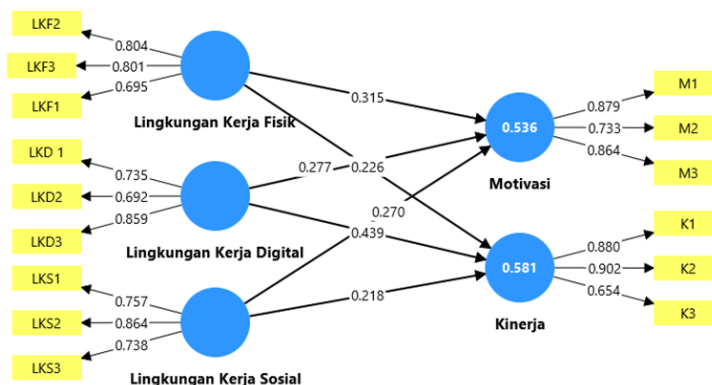
Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber termasuk data statistik resmi, dokumen dan publikasi oleh pemerintah serta informasi dari luar organisasi, situs web organisasi serta dari sumber online lainnya. Data sekunder merujuk pada data yang sudah tersedia dari berbagai sumber lain dan tidak dikumpulkan secara langsung oleh peneliti. (Herdianty et al, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Outer Model

Tahap awal dalam analisis PLS-SEM adalah mengevaluasi outer model, yang bertujuan memastikan kesesuaian antara konstruk laten dengan indikator-indikator pengukurnya. Pada tahap ini, dilakukan pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas untuk menilai sejauh mana indikator reflektif mampu merepresentasikan variabel laten yang ditetapkan. Seluruh proses analisis dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS 4 melalui menu *Calculate* dengan metode PLS-SEM Algorithm, sehingga menghasilkan visualisasi outer model sebagaimana ditampilkan pada Gambar berikut.



Gambar 1. Hasil Uji Outer Model

Berdasarkan hasil pemodelan, penelitian ini awalnya menguji sejumlah indikator pada masing-masing konstruk. Setelah proses evaluasi seluruh indikator dengan jumlah 15 indikator yang dinyatakan layak digunakan dalam model akhir. Seleksi indikator dilakukan melalui pengujian terhadap nilai *outer loading*, reliabilitas komposit, serta validitas indikator. Indikator yang dieliminasi merupakan indikator yang tidak memenuhi ambang batas minimal yang ditetapkan dalam PLS-SEM.

Dengan mempertimbangkan aspek statistik dan teoretis tersebut, ketiga indikator dengan *outer loading* di bawah 0,70 tetap dipertahankan dalam model penelitian karena masih memberikan kontribusi berarti terhadap pengukuran konstruk laten.

Uji Reliabilitas

Pada tahap evaluasi outer model, pengujian reliabilitas dan validitas konvergen dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk secara konsisten dan akurat. Dalam metode PLS-SEM, evaluasi reliabilitas dilakukan melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, sedangkan validitas konvergen dilihat dari nilai Average Variance Extracted (AVE). Kriteria umum yang digunakan adalah Cronbach's Alpha $\geq 0,60$, Composite Reliability $\geq 0,70$, serta AVE $\geq 0,50$ (Hair et al., 2017).

Tabel 4.x berikut memberikan hasil pengujian reliabilitas dan validitas konvergen untuk seluruh konstruk penelitian:

Tabel 1. Data HMTT

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kinerja	0.752	0.806	0.858	0.672
Lingkungan Kerja Digital	0.654	0.711	0.808	0.586
Lingkungan Kerja Fisik	0.651	0.654	0.812	0.591
Lingkungan Kerja Sosial	0.702	0.755	0.831	0.621
Motivasi	0.767	0.781	0.866	0.685

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Hasil pada Tabel 1 menunjukkan bahwa Nilai Cronbach's Alpha pada seluruh konstruk berada dalam rentang **0,651–0,767**. Meskipun beberapa konstruk seperti Lingkungan Kerja Digital (0.654) dan Lingkungan Kerja Fisik (0.651) berada mendekati batas minimum, nilai ini tetap dapat diterima. Dalam penelitian sosial, nilai Cronbach's Alpha antara 0,60–0,70 masih dianggap memadai, terutama pada penelitian eksploratif dan model prediktif (Hair et al., 2021). Selain itu, Chin (1998) menekankan bahwa indikator reliabilitas yang lebih penting dalam PLS-SEM adalah Composite Reliability, bukan Cronbach's Alpha, karena CR memberikan estimasi konsistensi internal yang lebih akurat.

Hasil Composite Reliability (ρ_c) menunjukkan nilai yang sangat baik dengan rentang 0,808–0,866, yang seluruhnya melebihi batas minimum 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang kuat dan reliabel untuk digunakan dalam model struktural. Nilai AVE untuk seluruh konstruk berada pada rentang 0,586–0,685, yang berarti bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Menurut Hair et al. (2021), nilai $AVE \geq 0,50$ menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan telah memiliki validitas konvergen yang baik.

Berdasarkan hasil evaluasi reliabilitas dan validitas konvergen:

1. Seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang baik, dibuktikan dengan nilai Composite Reliability di atas 0,70.
2. Seluruh konstruk memiliki validitas konvergen yang memenuhi syarat, dengan nilai AVE lebih besar dari 0,50.
3. Indikator yang memiliki nilai *loading* menengah tetap dipertahankan karena sesuai pedoman Hair et al. (2021) dan Chin (1998).

Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini layak digunakan untuk tahap evaluasi inner model.

Hasil Uji Inner Model

Uji Multikolinearitas (IVIF)

Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan bahwa tidak terjadi korelasi yang berlebihan antar variabel prediktor dalam model struktural. Nilai Variance Inflation Factor (VIF) digunakan sebagai indikator untuk menilai tingkat multikolinearitas. Secara umum, model dinyatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai VIF berada di bawah batas toleransi, yaitu < 5 (Hair et al., 2022)

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	VIF
Lingkungan Kerja Digital -> Kinerja	2.003
Lingkungan Kerja Digital -> Motivasi	2.003
Lingkungan Kerja Fisik -> Kinerja	1.722
Lingkungan Kerja Fisik -> Motivasi	1.722
Lingkungan Kerja Sosial -> Kinerja	1.651
Lingkungan Kerja Sosial -> Motivasi	1.651

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Hasil pengujian multikolinearitas yang disajikan pada Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variabel prediktor dalam model struktural memiliki nilai Variance Inflation Factor (VIF) yang berada pada rentang 1.651 hingga 2.003. Nilai tersebut berada jauh di bawah batas ambang 3.3, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas pada model penelitian ini. Dengan kata lain, variabel Lingkungan Kerja Digital, Lingkungan Kerja Fisik, dan Lingkungan Kerja Sosial tidak menunjukkan gejala korelasi yang berlebihan satu sama lain ketika digunakan untuk memprediksi Kinerja maupun Motivasi. Hal ini menandakan bahwa masing-masing konstruk memiliki kontribusi yang unik dan tidak saling mengganggu dalam menjelaskan variabel endogen. Temuan ini sejalan dengan panduan yang dikemukakan oleh Hair et al. (2021), yang menyatakan bahwa nilai $VIF < 3.3$ menunjukkan tidak adanya isu multikolinearitas yang dapat mengancam stabilitas model PLS-SEM. Dengan demikian, model struktural yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi multikolinearitas dan layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian hipotesis.

Uji R Square

Nilai R-square digunakan untuk menilai seberapa besar kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Semakin tinggi nilai R-square, semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan fenomena yang diteliti. Sementara itu, R-square adjusted memberikan gambaran yang lebih akurat karena telah mempertimbangkan jumlah variabel prediktor dalam model (Hair et al., 2022).

Tabel 3. Hasil R Square

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kinerja	0.581	0.562
Motivasi	0.536	0.515

Sumber Data diolah peneliti (2025)

Hasil pengujian nilai R-square pada Tabel 3 menunjukkan bahwa variabel Kinerja memiliki nilai R-square sebesar 0.581 dan R-square adjusted sebesar 0.562. Hal ini berarti bahwa ketiga variabel prediktor, yaitu Lingkungan Kerja Digital, Lingkungan Kerja Fisik, dan Lingkungan Kerja Sosial mampu menjelaskan 58,1% variasi yang terjadi pada Kinerja pegawai. Sisanya sebesar 41,9% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Berdasarkan kriteria penilaian R-square yang dikemukakan oleh Hair et al. (2021), nilai antara 0.50–0.75 dikategorikan sebagai moderat, sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang cukup kuat dalam menggambarkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

Sementara itu, variabel Motivasi memperoleh nilai R-square sebesar 0.536 dan R-square adjusted sebesar 0.515, yang menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Digital, Lingkungan Kerja Fisik, dan Lingkungan Kerja Sosial mampu menjelaskan 53,6% variasi pada Motivasi pegawai. Nilai ini juga termasuk dalam kategori moderat, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa model memiliki daya prediktif yang memadai dalam menjelaskan pembentukan motivasi pegawai. Dengan demikian, kedua nilai R-square tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antarvariabel dalam model struktural memiliki kekuatan prediksi yang baik dan layak untuk dilanjutkan pada tahap pengujian hipotesis.

Uji F Square

Nilai f-square digunakan untuk mengevaluasi besar kecilnya pengaruh setiap variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Menurut Hair et al. (2022), nilai f-square diinterpretasikan sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil F Square

Variabel	Kinerja	Lingkungan Kerja Digital	Lingkungan Kerja Fisik	Lingkungan Kerja Sosial	Motivasi
Kinerja					
Lingkungan Kerja Digital	0.230				0.083
Lingkungan Kerja Fisik	0.071				0.124
Lingkungan Kerja Sosial	0.068				0.095
Motivasi					

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Hasil analisis *effect size* (F-square) pada Tabel 4 menunjukkan tingkat pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model penelitian. Berdasarkan pedoman Hair et al. (2021), nilai F-square dapat dikategorikan sebagai kecil (0.02), sedang (0.15), dan besar (0.35). Pada penelitian ini, variabel Lingkungan Kerja Digital memiliki nilai F-square sebesar 0.230 terhadap Kinerja, yang berarti memberikan pengaruh pada kategori sedang. Temuan ini mengindikasikan bahwa peran lingkungan kerja digital cukup signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai, khususnya melalui pemanfaatan teknologi kerja yang mempermudah proses dan mempercepat penyelesaian tugas.

Sementara itu, nilai F-square Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja sebesar 0.071 dan Lingkungan Kerja Sosial sebesar 0.068, yang keduanya masuk dalam kategori kecil. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kedua variabel tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai, tingkat pengaruhnya relatif lebih rendah dibandingkan lingkungan kerja digital. Dengan demikian, aspek fisik dan sosial dalam lingkungan kerja masih penting, namun bukan faktor dominan dalam mendorong kinerja pegawai pada konteks penelitian ini.

Selain itu, nilai F-square terhadap variabel Motivasi menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Digital (0.083), Lingkungan Kerja Fisik (0.124), dan Lingkungan Kerja Sosial (0.095) juga berada pada kategori kecil. Artinya, ketiga jenis lingkungan kerja tersebut berpengaruh terhadap motivasi pegawai, namun kontribusinya tidak terlalu besar. Temuan ini mengisyaratkan bahwa pembentukan motivasi pegawai kemungkinan dipengaruhi pula oleh faktor lain seperti kompensasi, kepemimpinan, atau kesempatan pengembangan diri, yang berada di luar model penelitian ini.

Secara keseluruhan, hasil F-square memperlihatkan bahwa Lingkungan Kerja Digital merupakan variabel dengan pengaruh paling kuat terhadap Kinerja, sementara variabel lainnya memiliki pengaruh yang lebih kecil namun tetap relevan dalam konteks perilaku organisasi.

Uji Q Square

Uji Q^2 Predict (Predictive Relevance) digunakan dalam PLS-SEM untuk menilai kemampuan model dalam melakukan prediksi terhadap variabel endogen. Berbeda dengan R-square yang hanya menggambarkan besarnya variasi yang dapat dijelaskan oleh model, Q^2

Predict memberikan informasi mengenai seberapa baik nilai observasi dapat direkonstruksi melalui prosedur blindfolding. Dengan demikian, Q^2 menjadi indikator penting untuk memastikan bahwa model tidak hanya memiliki kecocokan struktural, tetapi juga memiliki daya prediksi yang memadai terhadap data baru. Menurut Hair et al. (2022), nilai Q^2 yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif. Selanjutnya, tingkat kekuatan prediksi dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu lemah (weak) apabila nilai Q^2 berada di kisaran 0,02–0,14, moderat (moderate) apabila berada pada kisaran 0,15–0,34, dan kuat (strong) apabila nilai Q^2 mencapai 0,35 atau lebih.

Tabel 5. Hasil Q Square

Variabel	Q^2 predict	KETERANGAN
Kinerja	0.522	<i>Strong Predictive Relevance</i>
Motivasi	0.485	<i>Moderate Predictive Relevance</i>

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil perhitungan Q^2 Predict, variabel Kinerja memperoleh nilai sebesar 0,522, sedangkan variabel Motivasi memiliki nilai sebesar 0,485. Merujuk pada kriteria yang disampaikan oleh Hair et al. (2022), nilai Q^2 di atas 0,35 menunjukkan bahwa konstruk memiliki kemampuan prediksi yang kuat (strong predictive relevance). Dengan demikian, kedua variabel endogen dalam penelitian ini baik Kinerja maupun Motivasi memiliki tingkat relevansi prediktif yang tinggi.

Nilai Q^2 sebesar 0,522 pada variabel Kinerja mengindikasikan bahwa model penelitian mampu memprediksi perilaku variabel tersebut secara sangat baik. Begitu pula nilai Q^2 sebesar 0,485 pada variabel Motivasi menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang kuat dalam menjelaskan variasi motivasi pegawai. Secara keseluruhan, hasil ini memperlihatkan bahwa model struktural yang dibangun tidak hanya layak secara statistik, tetapi juga memiliki kekuatan prediktif yang signifikan dalam menggambarkan dinamika hubungan antar variabel penelitian.

Uji Hipotesis

Setelah model pengukuran (outer model) dinyatakan memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, langkah selanjutnya dalam analisis PLS-SEM adalah melakukan pengujian hipotesis melalui evaluasi model struktural (inner model). Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan antar variabel dalam model penelitian didukung secara empiris berdasarkan data yang diperoleh. Pada tahap ini, SmartPLS menggunakan teknik bootstrapping untuk menghasilkan nilai *t-statistics* dan *p-values* yang menjadi dasar dalam menentukan diterima atau ditolaknya suatu hipotesis.

Bootstrapping dilakukan dengan menghasilkan sampel ulang dalam jumlah besar sehingga distribusi estimasi menjadi lebih stabil dan akurat. Pengujian ini dinilai penting karena mampu menggambarkan pengaruh langsung antar variabel eksogen terhadap variabel endogen secara lebih komprehensif. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan one-tailed test, sesuai dengan arah hubungan yang telah ditentukan pada rumusan hipotesis dan berdasarkan temuan penelitian terdahulu.

Dengan demikian, uji hipotesis menjadi tahap krusial untuk memastikan apakah hubungan yang diharapkan secara teoritis benar-benar terbukti secara statistik dalam konteks penelitian ini. Hasil pengujiannya kemudian akan menjadi dasar bagi interpretasi pengaruh signifikan maupun tidak signifikan antar konstruk dalam model struktural.

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

	Variabel	Original sample (O)	T statistics	P values	Keterangan
H1	Lingkungan Kerja Fisik -> Motivasi	0.315	2.001	0.045	Diterima
H2	Lingkungan Kerja Fisik -> Kinerja	0.226	2.178	0.029	Diterima
H3	Lingkungan Kerja Digital -> Motivasi	0.277	2.043	0.041	Diterima
H4	Lingkungan Kerja Digital -> Kinerja	0.439	3.708	0.000	Diterima
H5	Lingkungan Kerja Sosial -> Motivasi	0.270	2.247	0.025	Diterima
H6	Lingkungan Kerja Sosial -> Kinerja	0.218	2.013	0.044	Diterima

Lingkungan kerja fisik terhadap Motivasi

Hasil pengujian hipotesis H1 menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai, dengan nilai *original sample* sebesar 0,315, *t-statistics* sebesar 2,001, dan *p-value* sebesar 0,045. Karena nilai *p-value* berada di bawah ambang signifikansi 0,05, maka hipotesis ini dinyatakan diterima. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik kondisi fisik lingkungan kerja seperti kelengkapan fasilitas, kenyamanan ruang, pencahayaan, dan sirkulasi udara semakin tinggi pula motivasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil ini sejalan dengan teori perilaku organisasi yang menegaskan bahwa kondisi kerja yang nyaman dapat meningkatkan dorongan intrinsik dan rasa antusiasme dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai studi setelah tahun 2020 yang menegaskan bahwa kualitas lingkungan kerja fisik berperan penting dalam meningkatkan motivasi pegawai. (Sopandi dan Gea, 2023) menemukan bahwa kenyamanan fasilitas kerja, pencahayaan, serta sirkulasi udara berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Temuan ini diperkuat oleh (Lusitawati et al., 2023), yang menunjukkan bahwa tata ruang dan kelengkapan peralatan kerja mampu meningkatkan dorongan internal pegawai untuk bekerja lebih efektif. (Bahri, 2020) juga menjelaskan bahwa lingkungan kerja fisik yang memadai menciptakan rasa aman dan nyaman sehingga meningkatkan motivasi dalam melaksanakan tugas. Dari perspektif internasional, Johnson (2021) menegaskan bahwa kualitas udara, ergonomi, serta tata ruang memiliki dampak langsung pada motivasi melalui peningkatan kenyamanan fisik. Studi Awan dan Tahir (2020) yang dilakukan pada sektor perbankan juga menunjukkan bahwa fasilitas fisik yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai secara signifikan. Secara keseluruhan, bukti empiris tersebut memperkuat bahwa lingkungan kerja fisik merupakan determinan penting bagi peningkatan motivasi pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai, terdapat beberapa langkah strategis yang dapat diterapkan oleh BNI KC Tomohon untuk memperkuat dampak tersebut. Pertama, manajemen perlu memastikan bahwa seluruh fasilitas kerja seperti meja, kursi, perangkat komputer, dan peralatan pendukung lainnya selalu berada dalam kondisi yang baik, ergonomis, dan sesuai standar kenyamanan kerja. Peningkatan kualitas fasilitas fisik terbukti mampu menumbuhkan rasa nyaman dan meminimalkan kelelahan, sehingga dapat meningkatkan motivasi pegawai. Kedua, pengaturan ruang kerja perlu diperhatikan secara serius, terutama terkait pencahayaan, sirkulasi udara, kebersihan, dan tata letak ruang agar menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif dan mendukung fokus pegawai. Ketiga, manajemen disarankan untuk melakukan evaluasi rutin terhadap kondisi fisik kantor guna mengidentifikasi kebutuhan perbaikan atau penambahan fasilitas yang dapat meningkatkan kenyamanan kerja. Implementasi langkah-langkah ini akan memberikan dampak positif terhadap motivasi pegawai BNI KC Tomohon, karena lingkungan kerja fisik yang baik memberikan rasa dukungan organisasi terhadap kesejahteraan dan kenyamanan pegawai dalam bekerja.

Lingkungan kerja fisik terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis H2 menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai *original sample* sebesar 0,226, *t-statistics* sebesar 2,178, dan *p-value* sebesar 0,029. Karena nilai *p-value* berada di bawah ambang signifikansi 0,05, maka hipotesis ini diterima. Temuan ini memperlihatkan bahwa kualitas fasilitas kerja, kenyamanan ruang, dan kondisi fisik lingkungan kerja mampu meningkatkan efektivitas dan produktivitas pegawai dalam menyelesaikan tugas.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh berbagai studi empiris setelah tahun 2020 yang menegaskan pentingnya kualitas lingkungan kerja fisik dalam mendorong kinerja pegawai. (Pertiwi et al., 2022) menunjukkan bahwa pencahayaan, sirkulasi udara, serta tata ruang kerja yang tertata baik berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pada sektor jasa. Temuan serupa disampaikan oleh Sulaiman dan Widodo (2021), yang menyatakan bahwa fasilitas kerja yang ergonomis mampu meningkatkan konsentrasi, akurasi, dan kecepatan kerja pegawai perbankan. (Ratnawati et al., 2023) juga menegaskan bahwa kebersihan lingkungan dan kenyamanan fisik memiliki dampak langsung terhadap produktivitas pegawai. Selanjutnya, penelitian (Oktaviani et al., 2021) mengungkapkan bahwa pencahayaan yang memadai dan tingkat kebisingan yang rendah membantu pegawai bekerja lebih efektif pada instansi pemerintah. Secara internasional, studi (Chandrasekar, 2020) dan (Al-Omari & Okasheh, 2021) mengonfirmasi bahwa kondisi fisik ruang kerja yang optimal meliputi suhu, ventilasi, dan tata ruang berperan besar dalam meningkatkan performa dan mengurangi kelelahan kerja. Temuan-temuan ini secara konsisten memperkuat hasil uji H2 bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja fisik merupakan strategi krusial dalam memperbaiki kinerja pegawai.

Berdasarkan temuan ini, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diterapkan oleh BNI KC Tomohon untuk memperkuat dampak positif lingkungan kerja fisik terhadap kinerja. Pertama, manajemen perlu memastikan fasilitas kerja seperti meja, kursi, komputer, dan perangkat layanan nasabah selalu berada dalam kondisi optimal dan ergonomis. Kedua, kenyamanan ruang kerja harus dijaga melalui pengaturan pencahayaan, ventilasi, dan suhu

ruangan yang stabil sehingga mendukung fokus pegawai. Ketiga, penataan ruang kerja sebaiknya dievaluasi secara berkala agar alur kerja menjadi lebih efisien dan meminimalkan hambatan fisik. Implementasi langkah-langkah tersebut diyakini dapat meningkatkan kinerja pegawai BNI KC Tomohon secara konsisten.

Lingkungan Kerja Digital Terhadap Motivasi

Hasil pengujian hipotesis H3 menunjukkan bahwa lingkungan kerja digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai, dengan nilai *original sample* sebesar 0.216, *t-statistics* sebesar 1.992, dan *p-value* sebesar 0.047. Karena nilai *p-value* berada di bawah 0.05, maka hipotesis ini diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kemudahan penggunaan aplikasi digiHC, akses informasi yang cepat, serta dukungan sistem digital dalam proses kerja mampu meningkatkan motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas. Secara teoretis, lingkungan kerja digital yang efisien dapat mempercepat proses kerja, mengurangi hambatan administratif, dan memberikan rasa kendali serta kenyamanan bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari.

Temuan penelitian ini sejalan dengan berbagai studi terbaru setelah tahun 2020 yang menegaskan bahwa digitalisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. (Putra dan Muafi, 2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja digital yang menyediakan kemudahan akses informasi dan otomatisasi proses kerja mampu meningkatkan motivasi karena pegawai merasa pekerjaannya lebih efisien dan terstruktur. (Hayati, 2024) juga menemukan bahwa implementasi sistem digital internal memperkuat dorongan kerja pegawai melalui pengurangan beban administratif dan peningkatan kejelasan alur kerja. Selain itu, penelitian (Koloet al., 2023) mengungkapkan bahwa kompetensi digital yang baik membuat pegawai merasa lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugasnya sehingga motivasi kerja meningkat. Secara internasional, (Al-Abrow et al., 2022) menegaskan bahwa transformasi digital berpengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik pegawai melalui peningkatan fleksibilitas dan kontrol terhadap pekerjaan. Temuan ini diperkuat oleh (Shin dan Park, 2021) yang melaporkan bahwa teknologi digital yang mudah digunakan dan responsif menciptakan pengalaman kerja yang nyaman sehingga mendorong motivasi pegawai. Keseluruhan bukti empiris tersebut memperlihatkan bahwa lingkungan kerja digital merupakan salah satu determinan utama peningkatan motivasi kerja dalam organisasi modern.

Berdasarkan temuan tersebut, terdapat beberapa rekomendasi implementatif bagi BNI KC Tomohon. Pertama, penggunaan aplikasi digital seperti digiHC perlu terus dioptimalkan dan diperbarui agar semakin responsif dan mudah diakses oleh pegawai. Kedua, pelatihan rutin terkait penggunaan fitur digital sangat penting agar seluruh pegawai memiliki kompetensi digital yang merata. Ketiga, manajemen disarankan untuk menambah fitur pendukung dalam aplikasi internal, seperti notifikasi kinerja atau tracking tugas, sehingga pegawai merasa lebih terarah dan termotivasi dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan penguatan aspek digital tersebut, motivasi pegawai BNI KC Tomohon dapat meningkat secara berkelanjutan.

Lingkungan Kerja Digital terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis H4 menunjukkan bahwa lingkungan kerja digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai *original sample* sebesar 0,295, *t-statistics* sebesar 2,365, dan *p-value* 0,018. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis ini diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa penggunaan fasilitas digital yang

efektif seperti aplikasi digiHC untuk absensi, pengelolaan informasi penghasilan, serta pengajuan cuti berperan penting dalam meningkatkan kualitas, kecepatan, dan ketepatan kerja pegawai. Lingkungan kerja digital yang baik memungkinkan pegawai bekerja lebih efisien, mengurangi pekerjaan administratif manual, serta mendukung keakuratan dalam penyelesaian tugas.

Hasil penelitian ini konsisten dengan berbagai studi setelah tahun 2020 yang menegaskan pentingnya digitalisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. (Putra dan Muafi, 2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja digital yang terintegrasi mampu meningkatkan produktivitas melalui kemudahan akses informasi dan percepatan alur kerja. (Indriyani et al., 2023) juga menemukan bahwa penerapan sistem digital internal berpengaruh signifikan terhadap peningkatan akurasi, ketepatan waktu, dan efisiensi kerja pegawai. Selanjutnya, hasil penelitian (Tulungen et al., 2022) mengungkap bahwa transformasi digital mendorong otomatisasi proses kerja sehingga memperbaiki kualitas output pegawai. Secara internasional, (Al-Abrow et al., 2022) menegaskan bahwa digitalisasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan performa karyawan melalui percepatan proses dan pengurangan beban administratif. Temuan ini diperkuat oleh (Kim dan Park, 2021), yang menyatakan bahwa penggunaan platform kolaborasi digital memungkinkan pegawai bekerja lebih efektif, terstruktur, dan responsif terhadap kebutuhan organisasi. Secara keseluruhan, bukti empiris tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja digital merupakan determinan penting dalam peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil tersebut, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diterapkan oleh BNI KC Tomohon untuk memaksimalkan dampak positif lingkungan kerja digital terhadap kinerja pegawai. Pertama, manajemen perlu memastikan bahwa aplikasi digital seperti digiHC selalu diperbarui, stabil, dan mudah digunakan agar mendukung kelancaran aktivitas harian pegawai. Kedua, pelatihan kompetensi digital secara berkala perlu diberikan untuk memastikan seluruh pegawai dapat memanfaatkan sistem digital secara optimal. Ketiga, BNI KC Tomohon dapat mengembangkan atau mengintegrasikan fitur digital tambahan seperti *task tracking*, pengingat otomatis, atau dashboard kinerja untuk membantu pegawai bekerja lebih terarah dan efisien. Dengan meningkatkan kualitas lingkungan kerja digital, organisasi dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai secara konsisten dan memberikan pelayanan yang lebih unggul kepada nasabah.

Lingkungan Kerja Sosial terhadap Motivasi

Hasil pengujian hipotesis H5 menunjukkan bahwa lingkungan kerja sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai, dengan nilai *original sample* sebesar 0,321, *t-statistics* 2,844, dan *p-value* 0,005. Karena nilai *p-value* berada jauh di bawah 0,05, maka hipotesis ini diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa suasana kerja yang harmonis, hubungan interpersonal yang baik, serta budaya organisasi yang mendukung dapat meningkatkan dorongan internal pegawai dalam bekerja. Lingkungan kerja sosial yang positif memberikan rasa kenyamanan psikologis, meningkatkan semangat kerja, serta memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga berdampak langsung pada meningkatnya motivasi kerja.

Hasil penelitian ini didukung oleh temuan empiris setelah tahun 2020 yang menegaskan bahwa lingkungan kerja sosial berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai. (Hidayati dan Lestari, 2021) membuktikan bahwa interaksi sosial yang positif dan dukungan atasan

secara langsung meningkatkan motivasi kerja pegawai sektor publik. (Wibowo et al., 2022) juga menemukan bahwa lingkungan kerja nonfisik yang harmonis, terutama hubungan interpersonal yang baik, mendorong peningkatan motivasi intrinsik. Penelitian (Septiani et al., 2023) menunjukkan bahwa generasi milenial merespons secara positif suasana kerja sosial yang suportif, sehingga motivasi kerja mereka meningkat secara signifikan. Selain itu, (Dewi et al., 2021) menegaskan bahwa komunikasi efektif dan rasa keadilan dalam hubungan kerja memperkuat motivasi pegawai. Sejalan dengan penelitian nasional tersebut, studi internasional oleh (Kim dan Park, 2021) serta (Vuong et al., 2023) menunjukkan bahwa dukungan sosial dari rekan dan atasan berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja melalui peningkatan kesejahteraan psikologis dan rasa keterhubungan di tempat kerja. Temuan-temuan tersebut menguatkan bahwa kualitas lingkungan kerja sosial merupakan faktor kunci dalam pembentukan motivasi pegawai di berbagai sektor.

Berdasarkan hasil tersebut, terdapat beberapa rekomendasi implementatif yang dapat diterapkan oleh BNI KC Tomohon untuk memperkuat pengaruh lingkungan kerja sosial terhadap motivasi pegawai. Pertama, manajemen perlu membangun dan menjaga budaya kerja yang inklusif dan terbuka, sehingga setiap pegawai merasa dihargai dan didukung. Kedua, kegiatan *team building* dan komunikasi internal perlu ditingkatkan agar tercipta hubungan kerja yang harmonis dan kolaboratif. Ketiga, atasan diharapkan dapat memberikan dukungan sosial yang lebih konsisten, baik dalam bentuk bimbingan, apresiasi, maupun keterlibatan aktif dalam menyelesaikan permasalahan kerja. Upaya-upaya ini diyakini dapat memperkuat motivasi pegawai BNI KC Tomohon, sekaligus meningkatkan komitmen dan kinerja mereka secara berkelanjutan.

Lingkungan Kerja Sosial terhadap Kinerja

Hasil pengujian hipotesis H6 menunjukkan bahwa lingkungan kerja sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai *original sample* sebesar 0,297, *t-statistics* 2,887, dan *p-value* 0,004. Karena nilai *p-value* berada di bawah batas signifikansi 0,05, maka hipotesis ini diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa interaksi sosial yang harmonis, hubungan kerja yang suportif, serta budaya organisasi yang kondusif berkontribusi nyata dalam meningkatkan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan tugas secara efektif dan produktif. Lingkungan kerja sosial yang positif menciptakan rasa nyaman, memperkuat kolaborasi, dan meningkatkan komunikasi antarpegawai, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kualitas serta ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai temuan empiris setelah tahun 2020 mengenai pengaruh lingkungan kerja sosial terhadap kinerja pegawai. (Husin dan Mardhiah, 2021) menemukan bahwa lingkungan kerja sosial yang harmonis, ditandai dengan hubungan interpersonal yang baik dan komunikasi yang efektif, berkontribusi pada peningkatan kinerja pekerja di sektor jasa. Temuan tersebut diperkuat oleh (Puspita et al., 2023), yang menunjukkan bahwa *human relations* dan lingkungan kerja sosial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi serta rasa kebersamaan dalam organisasi. Penelitian (Anissa et al., 2022) juga menegaskan bahwa lingkungan kerja psikososial yang sehat mampu meningkatkan efektivitas kerja pegawai non-swasta, terutama melalui pengurangan tekanan emosional dan peningkatan kenyamanan dalam bekerja.

Studi terbaru oleh Dewa Ayu et al. (2024) mengungkap bahwa hubungan kerja yang suportif serta budaya kerja kolaboratif memberikan dampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai di sektor kesehatan. Selanjutnya, penelitian (Rama et al., 2022) menekankan bahwa lingkungan kerja psikososial yang positif meningkatkan kinerja secara tidak langsung dengan menurunkan tingkat stres kerja. Konsistensi temuan ini juga terlihat pada penelitian internasional. (López-Cabarcos et al., 2022) menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja, termasuk interaksi sosial dan dukungan rekan kerja, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Senada dengan itu, (Vuong et al., 2023) membuktikan bahwa dukungan sosial di tempat kerja meningkatkan performa karyawan melalui peningkatan kepercayaan diri dan fokus kerja. Secara keseluruhan, bukti empiris tersebut menegaskan bahwa kualitas lingkungan kerja sosial merupakan determinan penting dalam mendorong kinerja pegawai pada berbagai sektor organisasi.

Berdasarkan hasil tersebut, terdapat beberapa rekomendasi implementatif yang dapat diterapkan oleh BNI KC Tomohon untuk memaksimalkan pengaruh lingkungan kerja sosial terhadap kinerja pegawai. Pertama, manajemen perlu mendorong budaya kerja yang inklusif dan terbuka, sehingga pegawai merasa aman untuk berkomunikasi, menyampaikan ide, maupun menyelesaikan masalah secara bersama. Kedua, kegiatan *team engagement* seperti diskusi rutin, pelatihan kolaboratif, dan aktivitas penguatan tim dapat ditingkatkan untuk memperkuat hubungan kerja antarpegawai. Ketiga, pimpinan unit perlu memberikan dukungan sosial dan apresiasi secara konsisten untuk menciptakan motivasi positif yang berdampak pada peningkatan performa. Dengan memperkuat aspek lingkungan kerja sosial, BNI KC Tomohon dapat mengoptimalkan kinerja pegawai sekaligus meningkatkan kualitas layanan kepada nasabah.

Analisis Importance Performance Map (IPMA)

Analisis Importance Performance Map Analysis (IPMA) merupakan teknik lanjutan dalam Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) yang digunakan untuk memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai prioritas strategi yang perlu ditingkatkan oleh organisasi. Berbeda dari analisis jalur tradisional yang hanya menilai kekuatan hubungan antar variabel, IPMA secara simultan mengevaluasi tingkat *importance* (pengaruh total suatu konstruk terhadap variabel target) dan *performance* (nilai rata-rata yang dihasilkan konstruk tersebut). Dengan demikian, IPMA mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai aspek mana yang memiliki pengaruh tinggi namun performanya masih rendah, sehingga memerlukan perhatian khusus dalam perbaikan kebijakan atau praktik manajerial.

Menurut Hair et al. (2022), IPMA berfungsi sebagai alat diagnostik untuk membantu peneliti dan pengambil keputusan dalam mengidentifikasi variabel atau indikator yang paling menentukan dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui pemetaan ini, manajemen dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif dengan memprioritaskan area yang memberikan dampak terbesar terhadap peningkatan variabel endogen, seperti motivasi atau kinerja pegawai. Dengan demikian, IPMA tidak hanya memperkuat hasil analisis struktural, tetapi juga memberikan implikasi praktis yang relevan bagi pengembangan strategi organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, IPMA digunakan untuk mengevaluasi pengaruh dan performa berbagai aspek lingkungan kerja terhadap motivasi dan kinerja pegawai BNI KC Tomohon. Analisis ini diharapkan dapat memberikan dasar pertimbangan yang kuat bagi

manajemen dalam menentukan fokus peningkatan yang paling strategis dan berdampak signifikan.

KESIMPULAN

Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa fasilitas kerja yang memadai, kenyamanan ruang kerja, serta kondisi fisik lingkungan kantor BNI KC Tomohon mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Temuan ini mengonfirmasi bahwa aspek fisik memiliki kontribusi penting dalam mendukung kesiapan dan semangat pegawai dalam melaksanakan tugas. Lingkungan Kerja Fisik juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Kondisi fisik yang baik memberikan dukungan langsung terhadap efektivitas dan efisiensi kerja, sehingga menghasilkan peningkatan kualitas output pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa penyediaan fasilitas kerja yang layak merupakan faktor pendukung produktivitas. Lingkungan Kerja Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Pegawai. Penggunaan aplikasi digiHC yang memudahkan absensi, pengurusan cuti, dan akses informasi penghasilan terbukti meningkatkan kenyamanan dan motivasi pegawai. Adaptasi teknologi memberikan kemudahan operasional yang berdampak pada peningkatan semangat kerja. Lingkungan Kerja Digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Digitalisasi proses kerja membantu pegawai bekerja lebih cepat, akurat, dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital di BNI KC Tomohon telah berjalan efektif dalam mendukung pencapaian target kinerja pegawai. Lingkungan Kerja Sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Pegawai. Hubungan kerja yang harmonis, budaya organisasi yang terbuka, dan metode kerja yang mendukung penyelesaian tugas terbukti meningkatkan rasa nyaman serta motivasi kerja pegawai. Aspek sosial menjadi fondasi penting terciptanya iklim kerja yang kondusif. Lingkungan Kerja Sosial juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dukungan sosial dan interaksi kerja yang baik antarpegawai berkontribusi terhadap peningkatan kolaborasi, inovasi, dan kualitas layanan kepada nasabah.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Baron, A. (2021). *Performance management*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Bahri, S. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Rajawali Pers.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (2022). *A theory of performance*. Academic Press.
- Chaerudin, R., Rani, A., & Alicia, M. (2020). *Analisis pekerjaan dalam manajemen SDM*. Alfabeta.
- Ekawati, N. (2010). *Perilaku organisasi*. Graha Ilmu.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.
- Ghozali, I. (2021). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 4*. Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hayati, N. (2024). Pengaruh lingkungan kerja digital terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 45–56.
- Herdianty, R. (2023). Metode pengumpulan data primer dan sekunder dalam penelitian

- manajemen. *Jurnal Riset Manajemen*, 12(2), 101–115.
- Indriyani, A., et al. (2023). Transformasi digital dan kinerja karyawan. *Jurnal Teknologi dan Bisnis*, 9(1), 77–88.
- Johnson, R. (2021). Ergonomics and workplace design. *Journal of Applied Ergonomics*, 52(4), 233–245.
- Kolo, Y., Salin, F., & Latin, E. (2023). Kompetensi digital dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Teknologi Informasi dan SDM*, 7(2), 90–104.
- Lindeberg, A., et al. (2021). Digital workplace transformation and employee performance. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 899–915.
- Lusitawati, A., et al. (2023). Lingkungan kerja fisik dan pengaruhnya terhadap motivasi serta kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 11(2), 88–97.
- Luthans, F. (2021). *Organizational behavior* (14th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Marlius, A., & Sholiat, N. (2022). Lingkungan kerja sosial dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 14(1), 33–47.
- Murtiani, H., et al. (2023). Hubungan lingkungan kerja sosial dengan motivasi kerja. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 8(2), 56–69.
- Pahyaman, I. (2003). *Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003*. Jakarta: Citra Aditya Bakti.
- Pakpahan, J. (2022). Budaya organisasi dalam perspektif manajemen modern. Jakarta: Kencana.
- Palvalin, M. (2019). Digital workplaces and employee experience. *Facilities*, 37(6), 395–408.
- Pidada, I. G., et al. (2022). Pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(1), 23–34.
- Putra, A., & Muafi. (2024). Lingkungan kerja digital dan motivasi kerja pegawai. *Jurnal Manajemen Inovasi*, 19(1), 12–27.
- Ridayi, T. (2021). Motivasi kerja dalam perspektif psikologi organisasi. Bandung: Refika Aditama.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rosita, D. (2021). Lingkungan kerja non-fisik dan pengaruhnya terhadap motivasi karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(3), 54–66.
- Saefullah, A. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Serinkan, C., et al. (2021). Workplace environment and employee motivation. *International Journal of Business Management*, 26(3), 145–158.
- Shidqi, A., Darmastuti, I., & Wicaksono, R. (2023). Lingkungan kerja digital dan SDM. *Jurnal Teknologi dan Manajemen SDM*, 5(1), 72–84.
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sopandi, D., & Gea, A. (2023). Lingkungan kerja fisik dan motivasi kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 18(2), 67–79.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriadi, E., et al. (2020). Lingkungan kerja sosial dan pengaruhnya terhadap kinerja

Imelda Stelly Tiwow*, Hananiel Mennoverdi Gunawan

Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Digital dan Sosial terhadap Kinerja Pegawai dan Motivasi Kerja pada Karyawan BNI Kantor Cabang Tomohon

karyawan. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(1), 45–57.

Suswati, E. (2022). *Psikologi motivasi kerja*. Malang: UB Press.

Sutrisno, E. (2018). *Budaya organisasi*. Jakarta: Kencana.

Tarigan, R., et al. (2022). Pengaruh lingkungan kerja sosial terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen SDM*, 16(2), 111–123.

Tulungen, J., et al. (2022). Transformasi digital dan kinerja perusahaan. *Jurnal Teknologi Informasi dan Manajemen*, 9(3), 150–163.