JPIM (Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen)
Vol. X No. 2 Edisi Bulan Juni 2025
p-ISSN 2502-3780 | e-ISSN 2621-881X
Diterbitkan oleh LITBANG PEMAS, Universitas Islam Lamongan
Akses Terbuka: https://jurnalekonomi.unisla.ac.id/index.php/jpim

MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI PENENTU KINERJA KARYAWAN PARIWISATA

Muhammad Iqbal[1], Ike Susanti[2], Nurus Syafa'atillah[3], Evi Yulia[4]

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Lamongan, Lamongan, Indonesia[1,2,3,4]
*Penulis korespondensi: muhammadiqball180702@gmail.com

Informasi Artikel
Riwayat artikel:
Diterima: 28 februari 2025
Direvisi: 30 April 2025
Disetujui: 25 Mei 2025

Kata kunci:
Motivasi kerja; Lingkungan kerja; Kinerja karyawan; Perusahaan perjalanan wisata

ABSTRAK
Penelitian ini menganalisis hubungan motivasi kerja dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan PT Hanah Mitra Wisata (Tour & Travel). Pendekatan kuantitatif asosiatif menggunakan 53 karyawan melalui sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner, wawancara, dan observasi. Analisis mencakup pengujian validitas, reliabilitas, korelasi, regresi linear berganda, uji parsial, dan uji simultan. Hasil menunjukkan bahwa motivasi kerja berhubungan positif signifikan dengan kinerja (B = 0,538; t = 2,982; p = 0,004) dan lingkungan kerja juga berhubungan positif signifikan (B = 0,322; t = 2,204; p = 0,032). Secara simultan, model signifikan (F = 52,415; p < 0,001) dengan R^2 = 0,677. Temuan menyoroti pentingnya dukungan motivasional dan kondisi kerja untuk pengelolaan layanan perjalanan wisata. Karena penelitian berlangsung pada satu perusahaan dan menggunakan data observasional, temuan tidak ditafsirkan sebagai bukti kausal yang berlaku universal.

©2022 Penulis. Diterbitkan oleh Arka Institute. Karya ini dilisensikan berdasarkan Lisensi Internasional Creative Commons Atribusi-NonKomersial 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam keberlangsungan industri jasa perjalanan wisata. Kualitas layanan dipengaruhi oleh interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan, ketepatan informasi, koordinasi perjalanan, serta kemampuan menghadapi perubahan jadwal. Berbeda dari produk fisik, pengalaman jasa banyak ditentukan oleh perilaku personel ketika melayani konsumen. Oleh karena itu, kinerja karyawan PT Hanah Mitra Wisata penting ditelaah melalui faktor-faktor individual dan situasional, terutama motivasi kerja dan lingkungan kerja [1], [2]. Naskah penelitian asal melaporkan persoalan keterlambatan karyawan, profesionalisme, dan fasilitas kerja. Informasi tersebut digunakan sebagai konteks empiris, bukan sebagai data frekuensi pelanggaran atau ukuran objektif yang terverifikasi. Fokus penelitian diarahkan pada hubungan dua faktor organisasi dengan kinerja berdasarkan penilaian responden [3], [4].

Konteks kinerja pada usaha perjalanan wisata

Perusahaan perjalanan wisata menjalankan aktivitas penjualan layanan, penyusunan paket, pemesanan, koordinasi transportasi, serta pengelolaan keluhan. Karakter pekerjaan yang saling terhubung dapat memperbesar konsekuensi keterlambatan satu kegiatan terhadap pekerjaan lainnya. Dalam situasi seperti ini, kinerja perlu dipahami bukan hanya sebagai banyaknya tugas yang diselesaikan, melainkan juga keandalan pelaksanaan, kualitas komunikasi, dan konsistensi pelayanan. Kerangka kinerja tugas dan kontekstual mengingatkan bahwa kontribusi karyawan mencakup perilaku yang mendukung fungsi sosial serta psikologis organisasi [5], [6].

Motivasi dapat memengaruhi pilihan aktivitas, intensitas usaha, dan ketekunan ketika karyawan menghadapi tuntutan pelanggan. Namun, motivasi tinggi saja belum menjamin produktivitas apabila dukungan peralatan atau informasi operasional tidak memadai. Sebaliknya, fasilitas kerja yang baik dapat kehilangan manfaat jika karyawan tidak mempunyai dorongan untuk menggunakannya secara optimal. Perbandingan kedua faktor membantu menghindari pandangan bahwa perbaikan kinerja harus bersumber hanya dari individu atau hanya dari lingkungan organisasi [7], [8].

Literatur mengenai rancangan pekerjaan menunjukkan bahwa otonomi, umpan balik, variasi keterampilan, dan kebermaknaan tugas berkaitan dengan respons psikologis serta hasil kerja [9]. Literatur sumber daya pekerjaan juga menekankan bagaimana tuntutan kerja yang tinggi perlu diimbangi dengan sumber daya dan dukungan yang mencukupi [10]. Kedua perspektif ini menjadi landasan untuk membaca hasil penelitian Iqbal sebagai hubungan antarkonstruk, bukan pernyataan sebab-akibat yang telah diuji secara eksperimental.

Pengembangan kerangka teoretis dan hipotesis

Motivasi kerja dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai dorongan yang mendorong pegawai mengarahkan upaya menuju tujuan kerja. Teori penetapan tujuan menjelaskan bahwa sasaran yang jelas dan menantang dapat terkait dengan peningkatan kinerja jika kemampuan, komitmen, dan umpan balik mendukung [11]. Perspektif determinasi diri membedakan motivasi yang muncul dari minat dan pilihan internal dengan motivasi yang terutama diarahkan oleh tekanan eksternal [12]. Dengan demikian, instrumen pengukuran motivasi perlu diperiksa konteksnya sebelum menafsirkan hasil sebagai bentuk motivasi tertentu.

Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan nonfisik yang dirasakan saat melaksanakan tugas, termasuk peralatan, ruang kerja, hubungan interpersonal, dan dukungan atasan. Dalam perusahaan jasa, gangguan komunikasi atau keterbatasan fasilitas dapat berdampak pada ketepatan pelaksanaan pekerjaan. Literatur dukungan organisasi mengaitkan persepsi penghargaan serta perhatian organisasi dengan sikap dan perilaku kerja [13]; kajian keselamatan psikologis menempatkan keterbukaan komunikasi sebagai prasyarat pembelajaran dalam tim [14]. Kinerja karyawan merupakan konstruk hasil yang perlu ditafsirkan sesuai instrumen yang digunakan. Dokumen sumber mencantumkan lima butir kinerja tetapi tidak memuat redaksi penuh setiap pernyataan, sehingga indikator tersebut tidak direkonstruksi seolah-olah telah tersedia. Berdasarkan tujuan empiris, hipotesis yang ditelaah adalah hubungan motivasi dengan kinerja (H1), hubungan lingkungan kerja dengan kinerja (H2), dan kebermaknaan model keduanya secara bersama-sama (H3).

METODE PENELITIAN

Penelitian asli menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif pada seluruh 53 karyawan PT Hanah Mitra Wisata melalui teknik sampel jenuh. Data primer dikumpulkan dengan kuesioner, wawancara, serta observasi. Naskah menjelaskan penggunaan skala Likert, tetapi rincian kategori skor dan seluruh redaksi butir belum disertakan secara lengkap; bagian ini perlu dikonfirmasi pada instrumen asli. Unit analisis merupakan karyawan, bukan transaksi wisata atau catatan performa administratif perusahaan. Model penelitian menempatkan motivasi kerja (X1) dan lingkungan kerja (X2) sebagai prediktor serta kinerja karyawan (Y) sebagai variabel respons. Data dianalisis menggunakan SPSS versi 26. Uji instrumen meliputi validitas butir dan konsistensi internal; analisis utama meliputi regresi linear berganda, koefisien korelasi, determinasi, uji t, dan uji F. Persamaan model adalah $Y = \beta0 + \beta1X1 + \beta2X2 + \varepsilon$. Karena koefisien regresi dilaporkan dalam skala skor kuesioner, besaran B tidak

dapat langsung diterjemahkan menjadi kenaikan produktivitas riil dalam unit administratif. Inferensi menggunakan taraf signifikansi 5%. Nilai signifikansi yang dicetak 0,000 oleh SPSS ditulis $p < 0{,}001$. Penafsiran diarahkan pada asosiasi statistik dan tidak menjamin hubungan kausal karena penelitian tidak melakukan pengacakan perlakuan. Data berasal dari satu perusahaan dan tidak secara otomatis mewakili semua perusahaan tour and travel. Pelaporan periode pengumpulan data, kriteria inklusi, serta kebijakan anonimitas respons perlu ditambahkan peneliti pada tahap finalisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Validitas dan reliabilitas instrumen

Tabel 1. Ringkasan Uji Validitas

Variabel	Jumlah butir	Rentang r hitung	r pembanding
Motivasi kerja	5	0,572–0,821	0,2706
Lingkungan kerja	5	0,790–0,890	0,2706
Kinerja karyawan	5	0,688–0,889	0,2706

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS 26 (2025), sebagaimana dilaporkan dalam naskah asal.

Seluruh korelasi butir yang dilaporkan lebih tinggi daripada r pembanding 0,2706. Hal ini mendukung pernyataan peneliti bahwa butir instrumen memenuhi kriteria validitas yang dipilih. Namun, korelasi butir tidak dengan sendirinya membuktikan ketepatan seluruh aspek validitas konstruk. Kajian pengukuran menekankan perlunya membedakan reliabilitas, validitas, dan potensi kesamaan sumber pengukuran [15], [16].

Tabel 2. Reliabilitas Berdasarkan Cronbach's Alpha

Konstruk	Alpha	Ambang sumber	Status
Motivasi kerja	0,759	0,60	Reliabel
Lingkungan kerja	0,896	0,60	Reliabel
Kinerja karyawan	0,860	0,60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS 26 (2025), sebagaimana dilaporkan dalam naskah asal.

Nilai alpha seluruh konstruk di atas 0,60, sesuai ambang yang dipakai naskah asli. Konsistensi internal yang memadai memungkinkan penggunaan skor gabungan pada analisis berikutnya, dengan catatan keterbatasan isi instrumen belum dapat dievaluasi dari dokumen yang disediakan. Reliabilitas tinggi tidak berarti setiap konstruk selalu berdiri sendiri atau bebas dari respons sosial yang menguntungkan diri responden.

Korelasi, determinasi, dan model regresi

Tabel 3. Ringkasan Model Penelitian

Indikator	Nilai
R	0,823
R Square	0,677
Adjusted R Square	0,664
Std. Error of Estimate	1,803

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS 26 (2025), sebagaimana dilaporkan dalam naskah asal.

Nilai R sebesar 0,823 menunjukkan hubungan berganda yang kuat dalam sampel antara kedua prediktor dan kinerja karyawan. Angka ini tidak boleh ditafsirkan sebagai korelasi bivariabel tunggal. R Square 0,677 menunjukkan 67,7% variasi skor kinerja pada data yang dianalisis dapat dijelaskan secara statistik oleh model yang memuat motivasi dan lingkungan kerja. Sisanya sebesar 32,3% merupakan variasi yang tidak dijelaskan model; pada naskah sumber tercantum 34,3%, yang tidak sesuai dengan operasi 100% − 67,7%, sehingga dalam versi ini digunakan hasil hitung 32,3% sebagai koreksi aritmetika.

Tabel 4. Koefisien Regresi dan Uji Parsial

Prediktor	B	SE	Beta	t	p
Konstanta	3,703	1,976	—	1,874	0,067

Motivasi kerja	0,538	0,180	0,489	2,982	0,004
Lingkungan kerja	0,322	0,146	0,361	2,204	0,032

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS 26 (2025), sebagaimana dilaporkan dalam naskah asal.

Persamaan berdasarkan nilai B pada tabel adalah Y = 3,703 + 0,538X1 + 0,322X2. Kedua prediktor memiliki tanda positif, sehingga penambahan satu unit skor salah satu variabel terkait dengan peningkatan prediksi skor kinerja ketika variabel lain tetap. Koefisien beta terstandarisasi motivasi 0,489 lebih besar daripada beta lingkungan kerja 0,361 pada spesifikasi yang dilaporkan. Hal ini mengindikasikan kekuatan asosiasi terstandarisasi lebih besar untuk motivasi, tetapi bukan bukti bahwa motivasi menjadi penyebab paling dominan di semua kondisi.

Pembahasan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja

Hasil uji parsial menunjukkan t = 2,982 dan p = 0,004 untuk motivasi kerja. Nilai p di bawah 0,05 mendukung hipotesis bahwa motivasi kerja berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan dalam model yang menyertakan lingkungan kerja. Arah koefisien positif menunjukkan bahwa responden dengan skor motivasi lebih tinggi cenderung memiliki skor kinerja lebih tinggi setelah mempertimbangkan skor lingkungan kerja. Kesimpulan ini dibatasi pada pengukuran persepsi yang dilakukan pada 53 karyawan. Secara konseptual, motivasi dapat meningkatkan keterlibatan ketika tugas membutuhkan ketekunan, pengendalian emosi, dan respons yang tepat kepada pelanggan. Pada pekerjaan pelayanan wisata, kesediaan karyawan menyiapkan informasi perjalanan dengan cermat dan menyelesaikan masalah pelanggan berpotensi terkait dengan proses motivasional. Teori kebutuhan dan penetapan tujuan dapat menjelaskan mengapa sasaran pekerjaan, kesempatan berkembang, dan pengakuan kinerja relevan untuk dikaji [7], [11], [12]. Kendati demikian, penelitian ini tidak memisahkan dampak insentif, penghargaan sosial, pengawasan, atau dorongan intrinsik secara statistik.

Dari perspektif manajerial, hasil ini dapat menjadi alasan untuk mengevaluasi kejelasan sasaran kerja, mekanisme pemberian umpan balik, serta peluang pembelajaran. Karyawan yang memahami standar pelayanan dan memperoleh informasi tentang hasil pekerjaannya mungkin lebih mudah menyesuaikan upaya. Agar rekomendasi tidak bergantung hanya pada persepsi, manajemen dapat mencatat ketepatan waktu, penyelesaian keluhan, dan kualitas komunikasi melalui indikator yang disepakati. Pencatatan semacam ini merupakan usulan tindak lanjut, bukan data yang sudah dianalisis dalam penelitian asal. Penggunaan data potong lintang juga membuka kemungkinan hubungan dua arah: motivasi berkaitan dengan kinerja, tetapi keberhasilan bekerja dapat pula meningkatkan keyakinan dan motivasi seseorang. Tanpa rancangan longitudinal atau eksperimental, arah sebab-akibat belum dapat dibedakan dengan pasti. Karena itu, istilah pengaruh di dalam laporan perlu dipahami sebagai asosiasi kondisional sebagaimana diestimasi regresi.

Pada konteks perusahaan perjalanan wisata, motivasi kerja dapat dipahami melalui kesiapan karyawan mempertahankan kualitas pelayanan ketika permintaan pelanggan berubah cepat. Aktivitas reservasi, konfirmasi jadwal, pengaturan rute, dan penjelasan paket wisata sering membutuhkan ketelitian yang berlangsung sebelum pelanggan menerima layanan utama. Perilaku kerja yang proaktif berpotensi muncul ketika karyawan memahami sasaran pekerjaannya dan merasa bahwa penyelesaian tugas mempunyai arti bagi pelanggan. Namun, penelitian ini tidak mengobservasi perilaku proaktif secara langsung. Dengan demikian, hubungan tersebut lebih tepat digunakan sebagai penjelasan konseptual yang dapat menjadi dasar hipotesis penelitian lanjutan, bukan sebagai temuan baru yang berasal dari kuesioner.

Koefisien motivasi kerja yang positif sebesar 0,538 menggambarkan perbedaan prediksi skor kinerja pada setiap kenaikan satu unit skor motivasi, dengan skor lingkungan kerja dianggap tetap. Penafsiran satuan ini penting karena ukuran yang digunakan merupakan hasil pengukuran kuesioner, bukan jumlah pelanggan yang dilayani ataupun nilai pendapatan perusahaan. Oleh karena itu, besar koefisien tidak dapat langsung diubah menjadi persentase peningkatan produktivitas. Kebermaknaan statistiknya ditunjukkan oleh nilai t sebesar 2,982 dengan signifikansi 0,004, sedangkan relevansi praktisnya tetap memerlukan pemetaan terhadap indikator kinerja yang dipakai perusahaan.

Perbedaan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik relevan untuk menjelaskan kemungkinan variasi respons karyawan. Dorongan intrinsik berkaitan dengan rasa tertarik, kemampuan, dan kebermaknaan pekerjaan, sedangkan dorongan ekstrinsik dapat berkaitan dengan penghargaan, kompensasi, serta penilaian kinerja. Pada perusahaan perjalanan, karyawan yang menikmati interaksi pelanggan mungkin membutuhkan jenis dukungan berbeda dari karyawan yang berfokus pada pengurusan dokumen perjalanan. Akan tetapi, naskah sumber tidak memisahkan subdimensi motivasi dalam estimasi regresi. Karena itu, penelitian ini belum dapat menetapkan dimensi motivasi mana yang paling berkaitan dengan kinerja. Pembedaan tersebut penting bagi rancangan instrumen pada studi berikutnya [11], [12]. Implikasi kebijakan motivasi dapat dimulai dengan penjelasan target yang terukur tetapi realistis. Manajemen dapat menilai apakah setiap pegawai memahami urutan proses pelayanan, batas kewenangan dalam menangani masalah pelanggan, serta cara mendapatkan bantuan ketika muncul gangguan operasional. Umpan balik sebaiknya tidak terbatas pada evaluasi akhir bulan, melainkan disampaikan setelah pekerjaan yang menuntut koordinasi selesai. Bentuk penghargaan juga perlu mempertimbangkan kerja tim agar pencapaian individu tidak mengorbankan kelancaran pelayanan secara keseluruhan. Semua langkah ini bersifat rekomendasi operasional yang diturunkan dari kerangka motivasi dan temuan asosiasi positif, bukan perlakuan yang telah diuji peneliti.

Walaupun motivasi memiliki beta terstandarisasi lebih besar daripada lingkungan kerja, kesimpulan mengenai prioritas intervensi harus mempertimbangkan biaya dan kendala implementasi. Perubahan program penghargaan dapat membutuhkan anggaran dan sistem penilaian baru, sementara kejelasan pembagian tugas atau perbaikan komunikasi mungkin lebih mudah diterapkan. Koefisien beta membantu membandingkan hubungan dalam model yang sama, tetapi tidak memperlihatkan berapa besar manfaat yang akan diperoleh dari suatu program. Oleh sebab itu, manajemen sebaiknya melengkapi temuan dengan pengukuran keadaan awal, target perubahan, dan evaluasi hasil sebelum menetapkan kebijakan berskala besar.

Pembahasan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja

Lingkungan kerja menunjukkan t = 2,204 dan p = 0,032; hasil ini mendukung hubungan positif signifikan dengan kinerja pada taraf 5%. Nilai B sebesar 0,322 menunjukkan hubungan perubahan skor, bukan ukuran langsung penghematan waktu pelayanan atau peningkatan pendapatan perusahaan. Temuan ini relevan bagi sektor jasa karena koordinasi operasional, kondisi fasilitas, dan hubungan kerja sehari-hari dapat memengaruhi kenyamanan pelaksanaan tugas. Lingkungan kerja fisik meliputi kenyamanan ruang, ketersediaan perangkat, penerangan, kebisingan, dan keamanan. Lingkungan kerja nonfisik mencakup hubungan antarkaryawan, dukungan pengawasan, kesempatan berkomunikasi, dan rasa aman dalam menyampaikan kesulitan. Literatur sumber daya pekerjaan menempatkan dukungan dan otonomi sebagai faktor yang dapat membantu pekerja menghadapi tuntutan pekerjaan

[10], [17]. Namun, skor konstruk agregat dalam naskah Iqbal tidak memungkinkan peneliti menentukan bagian mana dari lingkungan kerja yang memberi kontribusi terbesar.
Kondisi tempat kerja berpotensi memengaruhi kualitas interaksi pelayanan. Hambatan fasilitas dapat memperlambat proses administratif, sedangkan koordinasi yang tidak jelas bisa menimbulkan pengulangan tugas. Sebaliknya, prosedur yang dipahami bersama dapat memperkecil friksi kerja. Literatur mengenai dukungan organisasi menunjukkan bahwa persepsi terhadap perhatian organisasi berhubungan dengan sejumlah sikap kerja [13]. Perlu ditekankan bahwa temuan teori tersebut memberi penjelasan yang mungkin, bukan verifikasi mekanisme di PT Hanah Mitra Wisata. Implikasi yang realistis adalah melakukan audit fasilitas dan pemetaan masalah koordinasi sebelum menentukan investasi. Pengukuran lanjutan dapat membedakan kondisi fisik dan sosial, kemudian menilai apakah perbaikan tertentu diikuti perubahan indikator layanan. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya bergantung pada hubungan statistik umum, tetapi mempunyai bukti operasional yang lebih tepat untuk menentukan prioritas pembenahan.

Lingkungan kerja pada perusahaan tour and travel memiliki karakter yang tidak sepenuhnya sama dengan tempat kerja produksi. Selain ruang dan peralatan, terdapat kebutuhan akan akses informasi yang akurat, perangkat komunikasi, pembaruan jadwal, dan koordinasi dengan pihak luar. Keterlambatan memperbarui data reservasi dapat menghambat pekerjaan beberapa anggota tim sekaligus. Dalam kerangka ini, persepsi lingkungan kerja dapat mencerminkan kemudahan menyelesaikan pekerjaan tanpa gangguan yang tidak perlu. Namun, karena item kuesioner sumber tidak dijabarkan lengkap, penelitian tidak dapat memastikan apakah aspek digital, ruang fisik, atau hubungan sosial paling besar membentuk skor responden. Nilai koefisien lingkungan kerja sebesar 0,322 dan signifikansi 0,032 menunjukkan hubungan positif setelah motivasi dimasukkan bersama dalam model. Dengan kata lain, dua karyawan dengan skor motivasi yang sama secara statistik masih dapat mempunyai prediksi skor kinerja yang berbeda ketika penilaian terhadap lingkungan kerjanya berbeda. Kesimpulan ini berada pada tingkat skor kuesioner, bukan perbandingan dua orang tertentu yang telah diikuti secara longitudinal. Hasilnya menegaskan relevansi faktor situasional, tetapi tidak membuktikan bahwa perbaikan fasilitas tertentu akan menghasilkan perubahan kinerja sebesar nilai koefisien tersebut.

Penting membedakan lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja sosial ketika merumuskan tindak lanjut. Kondisi fisik meliputi kelayakan perangkat, penataan tempat duduk, kenyamanan ruang, dan akses kepada dokumen. Lingkungan sosial mencakup koordinasi, dukungan rekan kerja, kejelasan instruksi, serta cara pemimpin merespons kekeliruan. Kedua dimensi mungkin saling berkaitan: peralatan yang baik tidak selalu efisien apabila alur persetujuan tidak jelas, sedangkan hubungan kerja yang akrab belum tentu dapat menggantikan sistem informasi yang kurang andal. Model penelitian menilai lingkungan kerja secara agregat sehingga kontribusi setiap dimensi tidak tersedia dan tidak boleh dibuat berdasarkan perkiraan. Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi juga dapat memengaruhi cara mereka menilai kondisi kerja. Pegawai yang merasa memperoleh bantuan ketika menghadapi keluhan pelanggan mungkin lebih mampu mempertahankan fokus pada tugas berikutnya. Rasa aman untuk mengungkapkan kesalahan informasi reservasi juga dapat membantu pembelajaran tim dibandingkan budaya yang hanya menekankan kesalahan individu. Kerangka dukungan organisasi dan keselamatan psikologis menyediakan dasar untuk memahami kemungkinan proses tersebut [13], [14]. Meski demikian, variabel dukungan organisasi maupun keselamatan psikologis bukan variabel tersendiri pada regresi

Iqbal, sehingga proses ini harus diposisikan sebagai implikasi teori, bukan hasil uji mediasi. Untuk menindaklanjuti temuan, perusahaan dapat menyusun daftar persoalan lingkungan kerja berdasarkan tingkat gangguan pelayanan, jumlah bagian yang terdampak, biaya perbaikan, dan kemudahan penerapan. Penataan prosedur pelimpahan tugas, penamaan dokumen yang seragam, dan pembaruan informasi paket dapat dicoba sebagai perbaikan kecil. Keberhasilan perubahan kemudian dinilai dengan data seperti frekuensi kesalahan administrasi dan ketepatan penyelesaian reservasi. Evaluasi semacam ini akan menghasilkan bukti pengelolaan yang lebih konkret daripada langsung menganggap bahwa semua fasilitas perlu diganti sekaligus. Penelitian saat ini belum melaporkan pengukuran operasional tersebut.

Uji simultan dan hubungan kedua faktor

Tabel 5. Ringkasan Hasil Uji F

Komponen	Jumlah kuadrat	df	Mean square	F	Sig.
Regresi	340,680	2	170,340	52,415	<0,001
Residual	162,490	50	3,250	—	—
Total	503,170	52	—	—	—

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS 26 (2025), sebagaimana dilaporkan dalam naskah asal.

Hasil uji simultan memperlihatkan $F(2,50) = 52,415$ dan $p < 0,001$. Ini menunjukkan bahwa model yang memuat motivasi kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama memiliki kemampuan penjelasan statistik yang lebih baik daripada model tanpa kedua prediktor, berdasarkan asumsi analisis asal. Uji F tidak menunjukkan bahwa kontribusi masing-masing prediktor identik; hasil uji t dan koefisien beta diperlukan untuk membaca hubungan parsial. Hubungan antara motivasi dan lingkungan kerja dapat dipahami secara komplementer pada tingkat kebijakan. Motivasi berkaitan dengan kesiapan karyawan mengerahkan usaha, sementara lingkungan kerja berhubungan dengan kondisi yang memungkinkan usaha diwujudkan. Walaupun keduanya signifikan dalam model, penelitian tidak melakukan pengujian interaksi atau mediasi. Oleh sebab itu, artikel ini tidak menyatakan bahwa lingkungan kerja memperkuat efek motivasi ataupun bahwa motivasi menjadi mekanisme penghubung lingkungan kerja menuju kinerja.

Peneliti melaporkan pemeriksaan normalitas residual menggunakan Kolmogorov–Smirnov. Pada bagian tabel naskah asal, Asymp. Sig. terlihat sebagai 0,013, sedangkan narasi menyebut 0,13. Dua angka itu menghasilkan interpretasi berbeda pada ambang 0,05. Karena hasil yang akurat tidak dapat diputuskan hanya dari naskah ini, uji normalitas harus diverifikasi menggunakan tangkapan keluaran SPSS atau file data asli. Ketidakpastian ini memengaruhi kehati-hatian terhadap simpulan inferensial. Motivasi dan lingkungan kerja dapat diperlakukan sebagai dua sisi pengelolaan sumber daya manusia yang saling melengkapi pada tingkat praktik. Karyawan yang bersemangat mungkin tetap menghadapi hambatan jika prosedur tidak jelas atau alat kerja tidak berfungsi. Sebaliknya, sarana yang baik dapat gagal menciptakan pelayanan yang konsisten apabila pegawai tidak memahami target atau tidak memperoleh umpan balik. Kerangka sumber daya pekerjaan menempatkan dorongan personal dan dukungan pekerjaan sebagai unsur yang layak dilihat secara bersamaan [9], [10]. Akan tetapi, hasil F yang signifikan hanya menyatakan bahwa kombinasi prediktor meningkatkan penjelasan model; hasil tersebut tidak menguji interaksi statistis antara keduanya.

Nilai R Square sebesar 0,677 sering ditafsirkan secara keliru sebagai persentase pengaruh sebab-akibat terhadap kinerja. Dalam penelitian ini, angka tersebut berarti bahwa 67,7% variasi skor kinerja yang diamati pada sampel dapat dijelaskan oleh prediktor dalam spesifikasi regresi. Sebanyak 32,3% variasi tidak dijelaskan model, bukan berarti tepat 32,3% disebabkan oleh satu kelompok faktor tertentu. Variabel lain yang secara konseptual dapat

dipertimbangkan meliputi masa kerja, pelatihan, beban pekerjaan, pola kepemimpinan, dan karakteristik pelanggan, tetapi kontribusi faktor-faktor tersebut belum diuji pada data yang dilaporkan. Nilai adjusted R Square sebesar 0,664 lebih rendah daripada R Square karena memperhitungkan jumlah prediktor dan ukuran sampel. Kedekatan kedua angka memperlihatkan bahwa penalti penyesuaian pada model dua prediktor relatif terbatas, tetapi tidak dengan sendirinya menjamin kesesuaian model di perusahaan lain. Kesesuaian dalam sampel merupakan informasi yang berbeda dari kemampuan memprediksi kinerja pada pekerja baru atau pada waktu berbeda. Untuk mengevaluasi daya prediksi luar sampel diperlukan rancangan validasi, sementara penelitian ini tidak menyajikan pembagian data pelatihan-pengujian atau validasi eksternal.

Implikasi teoretis, praktis, dan keterbatasan

Dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, hasil penelitian memberikan bukti kontekstual bahwa skor motivasi serta lingkungan kerja terkait positif dengan kinerja dalam unit organisasi layanan perjalanan wisata. Temuan sejalan dengan pandangan bahwa karakter individu dan dukungan situasional bersama-sama perlu diperhatikan ketika menelaah hasil kerja [9], [10]. Walaupun demikian, kontribusi ini bersifat empiris-kontekstual; tidak tepat mengklaim bahwa hubungan tersebut merupakan teori baru atau berlaku pada setiap usaha jasa. Dari sisi praktik, organisasi dapat menggabungkan penguatan tujuan kerja dan evaluasi dukungan operasional. Program peningkatan motivasi sebaiknya dirancang dengan indikator yang dapat diukur: kejelasan tugas, umpan balik, kesempatan pembelajaran, dan pengakuan kinerja. Penataan lingkungan kerja dapat diawali dengan inventarisasi fasilitas, alur persetujuan, pengelolaan informasi pelanggan, serta mekanisme penyelesaian kendala. Kombinasi kebijakan ini perlu dinilai melalui data sebelum dan sesudah penerapan, bukan diasumsikan pasti efektif berdasarkan analisis regresi potong lintang.

Batasan penelitian terletak pada satu perusahaan dan 53 responden, pengukuran berbasis kuesioner, ketiadaan seluruh rincian indikator, serta kurangnya informasi tentang periode pengumpulan data. Penggunaan sumber data yang sama untuk prediktor dan respons dapat meningkatkan risiko bias metode bersama, sehingga penelitian berikutnya dapat mengombinasikan penilaian atasan, data administratif, dan umpan balik pelanggan [16], [18]. Secara metodologis, pemeriksaan independensi residual, homoskedastisitas, dan distribusi residual semestinya didokumentasikan dengan lebih lengkap. Perbedaan p normalitas dan pembulatan pada naskah asal memerlukan pengecekan ulang. Penelitian longitudinal dengan sampel beberapa perusahaan akan membantu membedakan konsistensi hubungan menurut periode, skala usaha, dan karakter layanan, serta mengurangi ketergantungan interpretasi pada satu unit organisasi. Bagi kajian manajemen sumber daya manusia, temuan menunjukkan relevansi melihat perilaku kerja melalui kombinasi kondisi individu dan dukungan situasional. Teori penetapan tujuan menekankan kejelasan sasaran serta umpan balik, sedangkan model tuntutan-sumber daya kerja memberi perhatian pada kecukupan dukungan saat tuntutan meningkat [10], [11]. Penggabungan perspektif ini tidak dimaksudkan sebagai teori baru. Nilainya terletak pada penggunaan teori untuk menjelaskan pola hubungan pada satu perusahaan jasa perjalanan wisata, sembari mempertahankan batas bahwa mediator dan moderator belum diestimasi.

Penerapan manajerial dapat dilakukan secara bertahap agar hasil penelitian tidak langsung dijadikan alasan bagi perubahan organisasi yang terlalu luas. Langkah pertama adalah mengidentifikasi aktivitas layanan paling kritis, misalnya proses konfirmasi pemesanan atau penanganan perubahan jadwal. Langkah berikutnya mencocokkan hambatan yang dirasakan

karyawan dengan prosedur yang tersedia, kemudian menentukan indikator perbaikan. Pengelola dapat menguji satu perubahan dalam skala kecil, menilai umpan balik, dan memperbaiki prosedur sebelum diterapkan lebih luas. Pendekatan evaluatif akan membantu membedakan persepsi peningkatan kenyamanan dari perubahan kinerja yang benar-benar tercatat. Dari perspektif kualitas layanan, hubungan motivasi serta lingkungan kerja dengan skor kinerja dapat memberi alasan untuk menelaah pengalaman pelanggan secara terpisah. Ketepatan informasi, kesopanan komunikasi, respons terhadap perubahan perjalanan, dan penanganan keluhan merupakan contoh hasil layanan yang mungkin relevan. Namun, penelitian Iqbal hanya menyajikan pengukuran kinerja berdasarkan instrumen yang dilaporkan dan tidak mencantumkan data survei pelanggan. Oleh sebab itu, artikel tidak menyimpulkan bahwa kepuasan pelanggan sudah meningkat. Penelitian berikutnya dapat menguji apakah perbaikan kondisi kerja diikuti oleh perubahan indikator pelanggan dengan desain yang sesuai.

Sebagai agenda penelitian lanjutan, studi dapat membandingkan dimensi motivasi dan lingkungan fisik maupun nonfisik secara terpisah. Pengamatan beberapa periode akan membantu memeriksa urutan waktu antara perubahan dukungan organisasi dan perubahan kinerja. Data penilaian atasan serta indikator operasional dapat melengkapi persepsi karyawan, sementara pemeriksaan validitas isi dan struktur konstruk membantu memastikan bahwa setiap skor mewakili konsep yang dimaksud. Usulan tersebut tidak boleh dibaca sebagai prosedur yang telah dilakukan pada penelitian sekarang; semuanya merupakan arah penguatan setelah temuan awal ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian terhadap 53 karyawan PT Hanah Mitra Wisata, motivasi kerja menunjukkan hubungan positif signifikan dengan kinerja ($B = 0{,}538$; $t = 2{,}982$; $p = 0{,}004$), demikian pula lingkungan kerja ($B = 0{,}322$; $t = 2{,}204$; $p = 0{,}032$). Secara bersama-sama model signifikan ($F = 52{,}415$; $p < 0{,}001$) dan menjelaskan 67,7% variasi skor kinerja dalam sampel. Kedua prediktor karenanya layak mendapat perhatian dalam perbaikan pengelolaan karyawan, dengan tetap membedakan asosiasi statistik dari klaim sebab-akibat. Manajemen dapat memanfaatkan temuan sebagai dasar evaluasi sasaran kerja, sistem umpan balik, fasilitas pendukung, dan komunikasi internal. Kajian lanjutan disarankan menggunakan indikator kinerja objektif, menguraikan dimensi lingkungan kerja secara lebih khusus, melibatkan lebih dari satu perusahaan, dan memverifikasi keluaran normalitas pada dokumen sumber. Rekomendasi tersebut dipandang sebagai agenda perbaikan dan penelitian, bukan sebagai kegiatan yang telah diuji efektivitasnya.

DAFTAR PUSTAKA

[1] G. Dessler, Human Resource Management, ed. ke-11. Upper Saddle River: Pearson, 2008.
[2] A. A. Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
[3] M. S. P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
[4] Sedarmayanti, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju, 2014.
[5] W. C. Borman dan S. J. Motowidlo, “Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance,” dalam Personnel Selection in Organizations, 1993.
[6] J. P. Campbell dan B. M. Wiernik, “The modeling and assessment of work performance,” Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, vol. 2, hlm. 47–74, 2015.

[7] F. Herzberg, B. Mausner, dan B. B. Snyderman, The Motivation to Work, ed. ke-2. New York: Wiley, 1959.
[8] A. H. Maslow, "A theory of human motivation," Psychological Review, vol. 50, no. 4, hlm. 370–396, 1943.
[9] J. R. Hackman dan G. R. Oldham, "Motivation through the design of work: Test of a theory," Organizational Behavior and Human Performance, vol. 16, no. 2, hlm. 250–279, 1976.
[10] A. B. Bakker dan E. Demerouti, "The job demands–resources model: State of the art," Journal of Managerial Psychology, vol. 22, no. 3, hlm. 309–328, 2007.[11] E. A. Locke dan G. P. Latham, "Building a practically useful theory of goal setting and task motivation," American Psychologist, vol. 57, no. 9, hlm. 705–717, 2002.
[12] E. L. Deci dan R. M. Ryan, "The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior," Psychological Inquiry, vol. 11, no. 4, hlm. 227–268, 2000.
[13] L. Rhoades dan R. Eisenberger, "Perceived organizational support: A review of the literature," Journal of Applied Psychology, vol. 87, no. 4, hlm. 698–714, 2002.
[14] A. Edmondson, "Psychological safety and learning behavior in work teams," Administrative Science Quarterly, vol. 44, no. 2, hlm. 350–383, 1999.
[15] L. J. Cronbach, "Coefficient alpha and the internal structure of tests," Psychometrika, vol. 16, hlm. 297–334, 1951.
[16] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J.-Y. Lee, dan N. P. Podsakoff, "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies," Journal of Applied Psychology, vol. 88, no. 5, hlm. 879–903, 2003.
[17] A. B. Bakker dan E. Demerouti, "Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward," Journal of Occupational Health Psychology, vol. 22, no. 3, hlm. 273–285, 2017.
[18] B. L. Rich, J. A. LePine, dan E. R. Crawford, "Job engagement: Antecedents and effects on job performance," Academy of Management Journal, vol. 53, no. 3, hlm. 617–635, 2010.
[19] I. Ghozali, Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 26, ed. ke-10. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2021.
[20] T. S. Dipoatmodjo, A. W. Kurniawan, dan M. Haeruddin, "Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan CV. Ibunda di Kota Makassar," Jurnal Manajemen, vol. 1, no. 1, 2021.