

Hubungan Beban Kerja dan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan di Mediasi oleh Motivasi Kerja di Divisi Interdependen Maskapai Perintis “X”

Daniel Songkal Sosuharon Lumbantoruan¹, Siti Puryandani²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas BPD Indonesia, Indonesia

STIE Bank BPD Jateng, Indonesia

Email: danielsongkalsosuharon@gmail.com, sitipuryandani@gmail.com

Abstrak

Pentingnya kinerja karyawan dalam mendukung efektivitas operasional pada maskapai perintis khususnya di Divisi Interdependen yang memiliki beban kerja tinggi dan lingkungan kerja dinamis. Dalam konteks industri penerbangan yang menuntut ketepatan, keselamatan dan koordinasi lintas divisi, faktor beban kerja dan lingkungan kerja menjadi aspek krusial yang dapat memengaruhi produktivitas individu maupun tim. Namun, pengaruh kedua faktor tersebut tidak selalu bersifat langsung melainkan dapat dimediasi oleh tingkat motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada divisi interdependen maskapai perintis “X” guna memberikan gambaran empiris mengenai strategi peningkatan kinerja yang efektif. Adapun konsep dalam penelitian ini dimana dilakukan penelitian kuantitatif pada variabel independen terhadap dependen. Penelitian ini menggunakan subjek divisi karyawan suatu perusahaan yang memiliki hubungan yang terikat secara langsung. Hasil data akan dianalisis secara statistik deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa baik beban kerja maupun lingkungan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di divisi interdependen maskapai perintis “X”. Motivasi kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan namun, variabel ini terbukti berperan sebagai mediator yang menjembatani pengaruh tidak langsung dari kedua variabel independen terhadap kinerja.

Kata Kunci: Beban kerja, lingkungan kerja, kinerja, motivasi, interdependen

Abstract

The importance of employee performance in supporting operational effectiveness in pioneering airlines, especially in the Interdependent Division which has a high workload and dynamic work environment. In the context of the aviation industry that demands precision, safety and cross-division coordination, workload and work environment factors are crucial aspects that can affect the productivity of individuals and teams. However, the influence of these two factors is not always direct but can be mediated by the level of employee work motivation. Therefore, this study aims to analyze the relationship between workload and work environment on employee performance with work motivation as a mediating variable in the interdependent division of pioneer airline “X” in order to provide an empirical picture of effective performance improvement strategies. The concept in this study is that quantitative research is carried out on variables independent of dependents. This study uses the subject of the employee division of a company that has a direct relationship. The data results will be analyzed statistically descriptively. Based on the results of the study, it can be concluded that both workload and work environment directly have a positive and significant effect on employee performance in the interdependent division of the pioneer airline “X”. Work motivation does not have a significant direct

influence, however, this variable has been shown to play a mediator role as a mediator that bridges the cross-border influence of the two independent variables on performance.

Keywords: *Workload, work environment, performance, motivation, interdependent*

PENDAHULUAN

Peran sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat penting dalam suatu organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Sumber daya yang dimaksud adalah orang-orang yang memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreativitas dan usahanya dalam tempat bekerja. Para karyawan dituntut untuk dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya lebih profesional dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya di suatu perusahaan. Pihak manajemen dalam perusahaan selalu mengharapkan kinerja karyawan yang tinggi (Samsuni, 2021).

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan suatu tugas yang didasarkan atas kualitas, kuantitas dan waktu kerja. Penilaian kinerja pada suatu organisasi perusahaan sangat penting oleh keberhasilan kompetensi yang dimiliki berdasarkan hasil kerja karyawan. Permasalahan yang terkait dalam kinerja merupakan isu strategis bagi perusahaan yang memprogram masalah sumber daya manusia. Banyak aspek internal dan eksternal yang mendukung terciptanya kinerja yang efektif dan efisien dalam suatu perusahaan. Hal ini dapat terwujud apabila lingkungan kerja yang sehat dan beban kerja yang optimal sehingga karyawan dapat fokus dalam bekerja (Riska Yuliana *et al.*, 2024).

Beban kerja (*workload*) merupakan suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing memiliki tingkat pembebanan yang berbeda-beda. Beban kerja dapat dilihat dari beban kerja fisik maupun mental, apabila beban kerja yang ditanggung seseorang karyawan terlalu berat atau kemampuan fisik yang lemah tentu akan mengakibatkan suatu hambatan dalam bekerja sehingga karyawan tersebut akan merasa sakit karena suatu pekerjaan. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi *overstress* (Syafitriyani., & Indra, 2024).

Lingkungan kerja adalah segala kondisi dan situasi di sekitar karyawan saat mereka melakukan pekerjaannya, baik yang terlihat secara fisik maupun yang dirasakan secara sosial dan psikologis. Lingkungan kerja merupakan salah satu landasan pokok dalam aktivitas kegiatan perusahaan. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi tingginya tingkat produktivitas di perusahaan sehingga ketika dapat dicapai dengan baik maka akan menciptakan efisiensi dan efektivitas pada kegiatan operasional. Dalam lingkup perusahaan, lingkungan kerja menjadi salah satu permasalahan yang sering terjadi sehingga hal tersebut dapat mempengaruhi kegiatan perusahaan. Lingkungan kerja yang buruk dapat mempengaruhi kegiatan aktivitas karyawan yang berakibat menurunnya produktivitas karyawan (Nabawi, 2019).

Motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi hubungan antara beban kerja dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Beban kerja yang sesuai dapat menjadi tantangan positif yang memacu semangat dan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Karyawan yang termotivasi akan lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya, berinisiatif tinggi dan mampu

memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. Oleh karena itu, motivasi kerja menjadi faktor perantara yang signifikan dalam menguatkan pengaruh positif beban kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Tanpa adanya motivasi yang kuat, pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja tidak akan optimal (Mukhsin, M, 2023).

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara beban kerja, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan di berbagai sektor. Yulianti *et al.*, (2022) menemukan bahwa beban kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perbankan, di mana beban kerja yang sesuai kapasitas justru mendorong pencapaian target. Syafitriyani & Indra, 2024 membuktikan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pemerintahan. Muslimat (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi melalui pengakuan dan pengembangan diri berdampak signifikan pada kinerja karyawan. Kusumawardhani (2023) menemukan bahwa beban kerja yang tidak dikelola dapat melemahkan motivasi kerja perawat. Sementara itu, Mustika *et al.* (2023) membuktikan bahwa lingkungan kerja positif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja yang pada akhirnya meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Salah satu perusahaan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah perusahaan “X” yang merupakan maskapai penerbangan perintis Indonesia dengan fokus utama melayani rute-rute ke daerah terpencil yang sulit dijangkau. Maskapai ini terkenal karena perannya dalam mendukung konektivitas antar wilayah di Indonesia termasuk wilayah pedalaman Papua, Nusa Tenggara dan Sumatra serta berperan penting dalam misi kemanusiaan, evakuasi bencana dan pengiriman logistik. Dengan komitmen pada keselamatan dan pelayanan, maskapai ini menjadi contoh penting bagaimana penerbangan perintis dapat menunjang pembangunan ekonomi dan sosial di daerah-daerah 3T (tertinggal, terdepan, terluar).

Tuntutan operasional penerbangan perintis yang menuntut koordinasi ketat antara pilot, teknisi dan staf operasional sering menyebabkan beban kerja tinggi, baik dari sisi jam tugas, tanggung jawab keselamatan maupun tekanan jadwal yang ketat. Pada sisi lain, karakteristik lingkungan kerja yang meliputi faktor fisik seperti fasilitas bandara kecil serta faktor nonfisik seperti komunikasi lintas divisi dan budaya kerja turut memengaruhi motivasi serta efektivitas karyawan. Ketidakseimbangan antara beban kerja dan kualitas lingkungan kerja berpotensi menurunkan kinerja sehingga penting diteliti untuk memastikan keselamatan penerbangan dan keberlanjutan perusahaan “X” sebagai maskapai perintis.

Tujuan Penelitian

- a. Menganalisis secara empiris hubungan antara beban kerja dengan kinerja karyawan pada divisi interdependen pada salah satu perusahaan penerbangan.
- b. Menganalisis secara empiris hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan pada divisi interdependen pada salah satu perusahaan penerbangan.
- c. Menganalisis secara empiris hubungan antara beban kerja dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan yang di mediasi motivasi kerja pada divisi interdependen pada salah satu perusahaan penerbangan.

Manfaat Penelitian

- Bagi keilmuan, diharapkan penelitian ini dapat berkontribusi dalam ilmu pengetahuan khususnya mengenai hubungan antara beban kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan pada divisi interdependen.
- Bagi perusahaan, diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi dalam menentukan strategi pengelolaan karyawan menjadi lebih baik
- Bagi masyarakat, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan mengenai sumber daya manusia
- Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai refrensi untuk pengembangan penelitian selanjutnya

Pengembangan Hipotesis

Penelitian oleh menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis regresi membuktikan bahwa beban kerja yang tinggi dapat menurunkan produktivitas karena memicu stres kerja sedangkan beban kerja yang sesuai kapasitas justru mendorong pencapaian target. Hal ini menegaskan bahwa pengelolaan beban kerja yang seimbang menjadi kunci dalam menjaga kinerja karyawan. Secara teoretis, hubungan ini dapat dijelaskan oleh teori motivasi *Hygiene* Herzberg. Dalam teori tersebut, beban kerja masuk ke dalam faktor *hygiene* yang bila tidak dikelola dengan baik menimbulkan ketidakpuasan kerja seperti kelelahan, tekanan dan penurunan motivasi. Namun, apabila beban kerja proporsional dan jelas pembagiannya, karyawan dapat fokus pada faktor motivator seperti pencapaian prestasi dan pengembangan diri sehingga kinerjanya meningkat.

H1: Beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

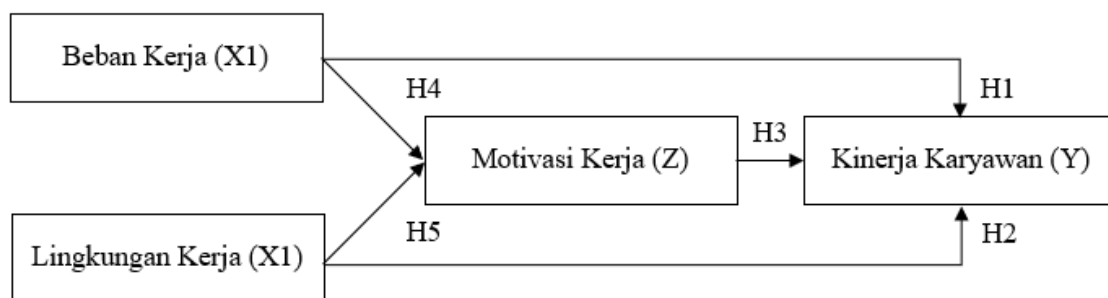
H2: *Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan*

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H4: Beban kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja ke kinerja karyawan.

H5: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: Dikembangkan oleh peneliti, 2025

METODE PENELITIAN

Definisi Konsep

Adapun konsep dalam penelitian ini dimana dilakukan penelitian kuantitatif pada variabel independen terhadap dependen. Penelitian ini menggunakan subjek divisi karyawan suatu perusahaan yang memiliki hubungan yang terikat secara langsung. Hasil data akan dianalisis secara statistik deskriptif.

Populasi dan Sampel

Adapun populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan interdependen perusahaan X yang berada di *base* Jawa sebagai berikut:

- A. Pilot yang berjumlah 38 orang
- B. Teknisi yang 32 orang
- C. Operasional yang berjumlah 30 orang

Berdasarkan jumlah populasi yang terbatas, dalam penelitian ini akan menggunakan pendekatan *total sampling* untuk mendapatkan kecukupan data.

Metode Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini sebagai berikut:

A. Data Primer

1. Kuesioner

Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data primer dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

2. Wawancara

Dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara secara terbuka kepada responden.

B. Data Primer

1. Observasi

Adapun observasi dalam penelitian ini dimana dilakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian.

2. Studi pustaka

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui dokumentasi seperti *company maintenance manual*, *pilot procedure manual* dan sebagainya serta didukung referensi lainnya seperti buku, literatur, jurnal atau referensi lainnya yang berkaitan dengan penelitian.

Metode Analisis Data

A. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model atau model pengukuran menggambarkan bagaimana hubungan setiap blok indikator dengan variabel latennya. *Outer model* digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Hal ini berguna untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian.

1. *Convergent Validity*

Validitas ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk yang seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas konvergen indikator reflektif dengan program SmartPLS dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk setiap indikator konstruk.

2. *Discriminant Validity*

Validitas ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Validitas diskriminan terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi.

3. *Composite Reliability (Cronbach's Alpha)*

Selain uji validitas, pengukuran model juga melakukan uji reliabilitas suatu konstruk untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur

konstruk. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Akan tetapi penggunaan *Cronbach's Alpha* akan memberikan nilai yang lebih rendah sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability* dalam menguji reliabilitas suatu konstruk.

Tabel 1. Rule of Thumb Outer Model

Kriteria	Parameter	Rule of Thumb
Convergent Validity	Loading Factor	> 0.70
	Average Variance Extracted (AVE)	> 0.50
Discriminant Validity	Cross Loading	> 0.70 untuk setiap variabel
Reliabilitas	Cronbach's Alpha	> 0.70
	Composite Reliability	> 0.70

Sumber: Diolah dari Hair et al. (2019)

B. Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model atau model struktural menggambarkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk yang dibangun berdasarkan atas substansi teori. *Inner model* merupakan suatu model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten.

Tabel 2. Rule of Thumb Inner Model

Kriteria	Rule of Thumb
R-square	0.75, 0.50 dan 0.25 menunjukkan model kuat, moderate dan lemah

Sumber: Diolah dari Hair et al. (2019)

C. Uji Hipotesis

Setelah model secara keseluruhan dan secara parsial diuji, maka pada tahap berikutnya dilakukan pengujian *hipotesis*. Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai T-statistik dibandingkan dengan nilai T-tabel.

D. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Suatu model dibentuk dengan menggunakan variabel mediasi, maka suatu model regresi berganda tidak dapat menyelesaikan persoalan tersebut. Teknik analisis yang tepat yaitu analisis jalur. Analisis jalur memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan langsung antar variabel maupun hubungan tidak langsung antar variabel dalam model.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Analisis kuantitatif dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data *Partial Least Square* (PLS). Hasil analisis PLS dilaporkan melalui dua langkah yaitu pengujian model pengukuran (*outer model*) dan pengujian model struktural (*inner model*)

A. Hasil Pengujian *Outer Model*

Pengukuran *outer model* digunakan untuk menguji *convergent validity*, *discriminant validity*, AVE, *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang didapatkan dengan pengujian PLS Algorithm.

1. Convergent Validity

Tabel 3. Convergent Validity

Kode	Beban Kerja	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja	Kinerja
BK1	0.869			
BK2	0.924			
BK3	0.887			
BK4	0.864			
BK5	0.873			
BK6	0.904			
BK7	0.904			
BK8	0.892			
LK1		0.877		
LK2		0.907		
LK3		0.879		
LK4		0.889		
LK5		0.904		
LK6		0.898		
MK1			0.917	
MK2			0.890	
MK3			0.895	
MK4			0.917	
K1				0.852
K2				0.880
K3				0.867
K4				0.913
K5				0.893
K6				0.909

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada setiap variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria *convergent validity* dengan nilai >0,7 sehingga data dapat dikatakan valid dan memenuhi kriteria *convergent validity*.

2. Discriminant Validity

Tabel 4. Discriminant Validity

Variabel	Beban Kerja	Kinerja	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
Beban Kerja	0.890			
Kinerja	0.949	0.886		
Lingkungan Kerja	0.953	0.955	0.892	
Motivasi Kerja	0.940	0.900	0.925	0.905

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat nilai akar AVE tiap-tiap variabel > korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan valid diskriminan.

3. Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 5. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Krikteria	Keterangan
Beban Kerja	0.792	>0.5	Valid
Lingkungan Kerja	0.796	>0.5	Valid
Motivasi Kerja	0.819	>0.5	Valid
Kinerja	0.785	>0.5	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai $AVE > 0,5$ sehingga semua variabel dapat dinyatakan valid dan memenuhi kriteria *Average Variance Extracted* (AVE).

4. Composite Reliability

Tabel 6. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Krikteria	Keterangan
Beban Kerja	0.968	>0.7	Reliabilitas
Lingkungan Kerja	0.959	>0.7	Reliabilitas
Motivasi Kerja	0.948	>0.7	Reliabilitas
Kinerja	0.956	>0.7	Reliabilitas

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *composite reliability* >0,7 sehingga semua variabel dapat dinyatakan reliabel dan memenuhi kriteria *composite reliability*.

5. Cronbach's Alph

Tabel 7. Cronbach's Alpha

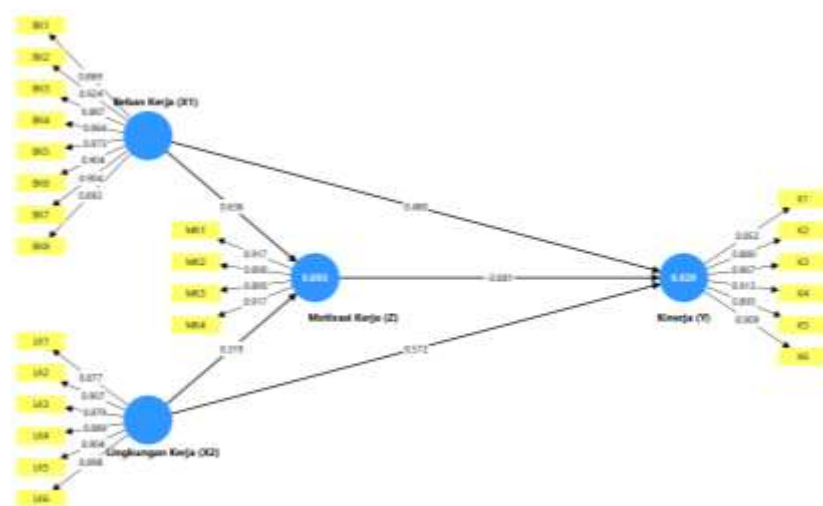
Variabel	Cronbach's Alpha	Krikteria	Keterangan
Beban Kerja	0.962	>0.7	Reliabilitas
Lingkungan Kerja	0.949	>0.7	Reliabilitas
Motivasi Kerja	0.926	>0.7	Reliabilitas
Kinerja	0.945	>0.7	Reliabilitas

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *cronbach's alpha* >0,7 sehingga semua variabel dapat dinyatakan reliabel dan memenuhi kriteria *cronbach's alpha*.

B. Evaluasi Inner Model dan Outer Loading

Inner model adalah pengujian dengan cara mengevaluasi antar konstruk *laten* yang telah dihipotesiskan dalam penelitian. *Bootstrapping* adalah prosedur atau teknik statistik *resampling*. *Resampling* berarti bahwa responden ditarik secara random dengan *replacement*, dari sampel *original* berkali-kali hingga diperoleh observasi.

Gambar 2. Evaluasi *Inner Model*

Sumber: Hasil output SmartPLS, 2025

C. Hasil Pengujian *Inner Model*

Menurut Ghozali (2015) *inner model* merupakan pengujian yang dapat menunjukkan hubungan antara variabel laten independen dengan variabel laten dependen. Model struktural ini juga biasa disebut sebagai uji hipotesis atau uji pengaruh. Pengujian *inner model* dalam penelitian ini dijelaskan dengan uji *R-Square* (koefisien determinasi) dan uji *effect size*.

1. Uji *R-Square* (R^2)Tabel 8. Hasil Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Motivasi Kerja (Z)	0.929	0.927
Kinerja (Y)	0.893	0.891

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel tersebut dimana nilai *R-square adjusted* variabel motivasi kerja 0,927, hal tersebut menandakan bahwa variabel beban kerja dan lingkungan kerja mampu menjelaskan variabel motivasi kerja sebesar 92,7%. Maka dapat disimpulkan bahwa model dianggap *moderate* sedangkan nilai *R-square adjusted* variabel kinerja sebesar 0,891, hal tersebut menandakan bahwa variabel beban kerja dan lingkungan kerja dan motivasi kerja mampu menjelaskan variabel kinerja sebesar 89,1%. Maka dapat disimpulkan bahwa model dianggap kuat.

2. Uji *Effect Size*Tabel 9. Hasil Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Variabel	Kinerja	Motivasi Kerja
Beban Kerja	0.220	0.347
Kinerja		
Lingkungan Kerja	0.387	0.088
Motivasi Kerja	0.010	

Sumber: Data primer diolah, 2025

Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- a. Pengaruh beban kerja terhadap kinerja sebesar 0,220, maka pengaruh beban kerja terhadap kinerja dianggap kuat.
 - b. Pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja sebesar 0,347, maka pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja dianggap kuat.
 - c. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar 0,387, maka pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja dianggap kuat.
 - d. Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja sebesar 0,088, maka pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dianggap lemah.
 - e. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 0,010, maka pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja dianggap lemah.
3. Hasil Uji *Path Coefficient* dan Uji Hipotesis

Kriteria penerimaan hipotesis dilakukan dengan cara *bootstrapping*. Suatu hipotesis dapat dikatakan diterima dan signifikan apabila nilai *P-value* < 0,5 dan nilai *t-statistic* > *t-tabel* (1,96). Hasil dari uji *path coefficient* dan uji hipotesis adalah sebagai berikut:

- a. Hasil *Path Coefficient* atau efek langsung

Tabel 10. Hasil *Path Coefficient* atau efek langsung

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	T statistics	P values
Beban Kerja (X1) - Kinerja (Y)	0.480	0.482	4.520	0.000
Lingkungan Kerja (X2) - Kinerja (Y)	0.572	0.572	5.789	0.000
Motivasi Kerja (Z) - Kinerja (Y)	-0.081	-0.083	0.925	0.355

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan pada tersebut dapat diketahui bahwa pengujian hipotesis untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1) Hipotesis 1

Berdasarkan pada tabel 11 dapat diketahui bahwa hasil *path coefficient* melalui kolom *original sample* (O) pada hasil pengujian variabel beban kerja terhadap kinerja diperoleh nilai 0,480 atau 48,0% dan hasil *t-statistic* 4,520 > *t-tabel* (1,96) yang berarti bahwa hipotesis dapat diterima dan memiliki pengaruh positif dalam hubungan antara variabel beban kerja terhadap kinerja. Tingkat signifikansi hubungan variabel beban kerja terhadap kinerja dilihat dari nilai *P-value* pada tabel 11. Dengan nilai *P-value* yang dimiliki sebesar 0,000 < 0,05 maka variabel beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis 1 dapat diterima sehingga variabel beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karena *t-statistic* lebih besar dari *t-tabel* (1,96) dan *P-value* < 0,05. Hipotesis 1 terbukti.

2) Hipotesis 2

Berdasarkan pada tabel 11 dapat diketahui bahwa hasil *path coefficient* melalui kolom *original sample* (O) pada hasil pengujian variabel lingkungan kerja terhadap kinerja diperoleh nilai 0,572 atau 57,2% dan hasil *t-statistic* 5,789 > *t-tabel* (1,96)

yang berarti bahwa hipotesis dapat diterima dan memiliki pengaruh positif dalam hubungan antara variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja. Tingkat signifikansi hubungan variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja dilihat dari nilai *P-value* pada tabel 11. Dengan nilai *P-value* yang dimiliki sebesar $0,000 < 0,05$ maka variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis 2 dapat diterima sehingga variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karena *t-statistic* lebih besar dari *t-tabel* (1,96) dan *P-value* $< 0,05$. Hipotesis 2 terbukti.

3) Hipotesis 3

Berdasarkan pada tabel 9 dapat diketahui bahwa hasil *path coefficient* melalui kolom *original sample* (O) pada hasil pengujian variabel motivasi kerja terhadap kinerja diperoleh nilai -0.083 atau -0,83% dan hasil *t-statistic* $0.925 < t\text{-tabel}$ (1,96) yang berarti bahwa hipotesis dapat ditolak dan tidak memiliki pengaruh positif dalam hubungan antara variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja. Tingkat signifikansi hubungan variabel e motivasi kerja terhadap kinerja dilihat dari nilai *P-value* pada tabel 11. Dengan nilai *P-value* yang dimiliki sebesar $0,355 < 0,05$ maka variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian, hipotesis 3 ditolak sehingga variabel motivasi kerja tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karena *t-statistic* lebih kecil dari *t-tabel* (1,96) dan *P-value* $> 0,05$. Hipotesis 3 terbukti.

b. Hasil *Specific Indirect Effect* atau Efek Tidak Langsung

Tabel 11. *Specific Indirect Effect* atau Efek Tidak Langsung

Variabel	<i>Original sample</i> (O)	<i>Sample mean</i> (M)	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>
Beban Kerja (X1) - Motivasi Kerja (Z) - Kinerja (Y)	0.636	0.634	5.636	0.000
Lingkungan Kerja (X2) - Motivasi Kerja (Z) - Kinerja (Y)	0.319	0.322	2.810	0.005

Sumber: Data primer diolah, 2025

1) Hipotesis 4

Berdasarkan pada tabel 12 dapat diketahui bahwa hasil *specific indirect effect* melalui kolom *original sample* (O) pada hasil pengujian variabel beban kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja diperoleh nilai 0,634 atau 63,4% dan hasil *t-statistic* $5,636 > t\text{-tabel}$ (1,96) yang berarti bahwa hipotesis dapat diterima dan memiliki pengaruh positif dalam hubungan antara variabel beban kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Tingkat signifikansi hubungan variabel beban kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja dilihat dari nilai *P-value* pada tabel 12. Dengan nilai *P-value* yang dimiliki sebesar $0,000 < 0,05$ maka variabel beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Dengan demikian, hipotesis 4 dapat diterima sehingga variabel beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja karena *t-statistic* lebih besar dari *t-tabel* (1,96) dan *P-value* $< 0,05$. Hipotesis 4 terbukti.

2) Hipotesis 5

Berdasarkan pada tabel 12 dapat diketahui bahwa hasil *specific indirect effect* melalui kolom *original sample* (O) pada hasil pengujian variabel lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja diperoleh nilai 0,322 atau 32,2% dan hasil *t-statistic* 2,810 > *t-tabel* (1,96) yang berarti bahwa hipotesis dapat diterima dan memiliki pengaruh positif dalam hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Tingkat signifikansi hubungan variabel lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja dilihat dari nilai *P-value* pada tabel 12. Dengan nilai *P-value* yang dimiliki sebesar $0,005 < 0,05$ maka variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Dengan demikian, hipotesis 5 dapat diterima sehingga variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja karena *t-statistic* lebih besar dari *t-tabel* (1,96) dan *P-value* < 0,05. Hipotesis 5 terbukti.

Pengaruh Beban Kerja Dengan Kinerja Karyawan Pada Divisi Interdependen Pada Salah Satu Perusahaan Penerbangan.

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat disimpulkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan pada divisi interdependen di perusahaan penerbangan ini. Temuan ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.480 yang didukung oleh nilai *T-statistic* (4.520) yang jauh lebih besar dari nilai kritis 1.96 mengindikasikan bahwa dalam konteks interdependensi, faktor kolaborasi dan dukungan sosial lebih kritis dalam mendorong kinerja langsung dibandingkan sekadar tekanan tugas dan nilai *P-value* 0.000 yang lebih kecil dari 0.05. Beban kerja di maskapai "X" tidak dilihat sebagai penghambat (*hindrance*) yang merugikan, melainkan sebagai tantangan (*challenge*) yang memicu adrenalin, rasa tanggung jawab dan *urgensi*. Karyawan di divisi ini memahami bahwa beban kerja yang tinggi adalah konsekuensi logis dari operasional penerbangan dan menyelesaikannya memberikan rasa pencapaian yang besar. Beban kerja yang jelas dan menantang dalam lingkungan seperti ini mungkin tidak dianggap sebagai tekanan negatif, melainkan dirasakan sebagai sebuah tantangan yang memicu semangat, fokus dan rasa tanggung jawab karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik guna menjamin kelancaran operasional yang sangat bergantung pada kerjasama tim.

Menurut teori *Challenge-Hindrance Stressor* Cavanaugh dalam (Horan *et al.*, 2020) menyatakan bahwa beban kerja dapat dikategorikan sebagai *challenge stressor* yang justru berdampak positif pada kinerja ketika individu mempersepsikannya sebagai tantangan yang dapat dikelola. Hal ini menjelaskan mengapa dalam lingkungan maskapai perintis yang sarat tuntutan, beban kerja yang tinggi justru berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja karena karyawan memandangnya sebagai bagian profesionalisme di industri penerbangan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Dengan Kinerja Karyawan Pada Divisi Interdependen Pada Salah Satu Perusahaan Penerbangan

Berdasarkan hasil uji hipotesis, menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor dominan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur langsung sebesar 0.572 yang merupakan yang tertinggi di

antara variabel lain dengan nilai T-statistic 5.789 dan P-value 0.000. Angka-angka ini mengonfirmasi bahwa lingkungan kerja, yang mencakup aspek fisik maupun *non*-fisik seperti hubungan antar rekan kerja, dukungan supervisor dan budaya organisasi, secara langsung mendorong peningkatan kinerja. Dalam sebuah divisi interdependen di mana koordinasi dan komunikasi yang efektif adalah kunci, lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan suportif menjadi fondasi yang sangat penting. Lingkungan yang baik memungkinkan karyawan untuk berkolaborasi dengan lebih efektif, mengurangi hambatan komunikasi, dan meningkatkan konsentrasi, yang pada akhirnya secara langsung berdampak pada pencapaian kinerja individu dan tim yang lebih optimal.

Menurut Bakker dalam (Wistrianti, & Zamralita, 2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik berfungsi sebagai *resource* yang tidak hanya secara langsung membantu karyawan dalam memenuhi *job demands* tetapi juga memicu proses motivasional yang positif. Hal yang sama diungkapkan oleh Mochamad., & Basrowi (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik dan non-fisik merupakan pondasi dasar yang memungkinkan potensi individu dapat diaktualisasikan secara optimal, terlebih dalam setting kerja interdependen yang memerlukan koordinasi tinggi.

Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Dengan Kinerja Karyawan yang di Mediasi Motivasi Kerja Pada Divisi Interdependen Pada Salah Satu Perusahaan Penerbangan

Berdasarkan hasil uji *Specific Indirect Effect* membuktikan bahwa kedua variabel independen mempengaruhi kinerja melalui jalur tidak langsung dengan cara meningkatkan motivasi terlebih dahulu. Pengaruh tidak langsung seperti beban kerja melalui motivasi menunjukkan koefisien 0.634 (T-statistic: 5.636) dan lingkungan kerja melalui motivasi sebesar 0.322 (T-statistic: 2.810), keduanya signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi dapat "memacu" kinerja dengan sendirinya, yang berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang penting. Seperti beban kerja yang terstruktur dan menantang, ketika dikelola dengan baik, justru dapat menumbuhkan rasa pencapaian dan tujuan kerja sehingga dapat memotivasi karyawan. Sedangkan, lingkungan kerja yang positif menciptakan rasa nyaman dan dihargai, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi. Dengan kata lain, motivasi bertindak sebagai "katalis" yang mengubah energi dari beban kerja dan lingkungan kerja menjadi sebuah *drive* atau dorongan psikologis. Dorongan ini meskipun tidak langsung terukur dalam kinerja, mendorong perilaku proaktif, ketekunan dan inisiatif yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja sistem secara keseluruhan.

Menurut *Expectancy Theory* yang dikemukakan oleh Vroom dalam (Munandar, 2001) menyatakan bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh *output* tertentu dan tergantung pada daya tarik *output* tersebut bagi suatu individu. Dalam istilah yang lebih praktis, teori harapan menyatakan bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu rendah, maka kemauan untuk berupaya akan menjadi rendah sedangkan, menurut Youssef *et al.*, (2013) dalam bukunya "*Psychological Capital theory*" menguatkan temuan ini dengan menyatakan bahwa dalam lingkungan yang penuh tekanan, motivasi berfungsi

sebagai *agentive state* yang memungkinkan individu mentransformasikan sumber daya organisasi menjadi kinerja unggul.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa baik beban kerja maupun lingkungan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di divisi interdependen maskapai perintis "X". Motivasi kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan namun, variabel ini terbukti berperan sebagai mediator yang menjembatani pengaruh tidak lintas dari kedua variabel independen terhadap kinerja. Temuan ini mengungkapkan bahwa beban kerja yang dikelola dengan baik dan lingkungan kerja yang mendukung akan meningkatkan motivasi karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja secara keseluruhan. Dengan demikian, optimalisasi kinerja di divisi interdependen memerlukan pendekatan komprehensif yang mencakup penataan beban kerja, perbaikan lingkungan kerja dan peningkatan motivasi karyawan secara simultan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A.B. (2014). *The Job Demands–Resources Questionnaire*. Rotterdam: Erasmus University.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., and Boudreau, J. W. (2000). An
- Danisa, D., & Komari, N. (2023). Kajian Teoritis Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among US managers*. J. Appl. Psychol. 85, 65–74. doi: 10.1037/0021-9010.85.1.65
- Farhan, R. M., & Indriyaningrum, K. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Visionida*, 9(1), 72-83.
- Galingging, P. F. B., & Pratama, S. (2025). Analisis Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Riset dan Inovasi Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4(1), 24–40. <https://doi.org/10.55606/jimak.v4i1.4884>
- Horan, K. A., Nakahara, W. H., DiStaso, M. J., & Jex, S. M. (2020). *A Review of the Challenge-Hindrance Stress Model: Recent Advances, Expanded Paradigms, and Recommendations for Future Research*. *Frontiers in Psychology*, 11(November), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560346>
- Kusumawardhani, O. B. (2023). Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Perawat Rawat Inap di Rumah Sakit. *Jurnal Manajemen Daya saing*, Vol. 25 No. 2. DOI: 10.23917/dayasaing.v25i2.21367.
- Lestari Garnasih, R. (2017). Motivasi: *Expectancy Theory* dan Produktivitas Penelitian. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 1(1), 6. <http://jurnal.unswagati.ac.id/index.php/jibm>
- Lestari, W., & Zamralita, Z. (2018). Gambaran Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*) Dan Dukungan Pekerjaan (*Job Resources*) Pada Pegawai Institusi X Dki Jakarta. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 1(2), 134–143. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v1i2.983>
- Mokoagow, Z. M., Soegoto, A. S., & Sumarauw, J. S. B. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo. *Jurnal EMBA*, 8(1), 491–500.

- Mukhsin, M. (2023). Mediasi Motivasi Kerja Hubungan Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Mediasi Motivasi Kerja Hubungan Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*, 19(1), 19-31.
- Muslimat, A. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Linico Indonesia di Bandung. *Journal of Tax and Business*, Vol. 3 No. 2.
- Mustika, Denis & Romdonih, Faisal. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Kenlee Indonesia Kab Bogor. *Jurnal Ilmiah Swara MahNajemen*.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Nasution, Si. S. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja Karyawan PT. Tanjung Timberindo Industri.
- Nisa, W., Nurwati, Samdin, Adam, L. O. B., & Wati, E. (2024). Analisis Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Muna Barat. *Jurnal HOMANIS: Halu Oleo Manajemen Dan Bisnis*, 1(1).
- Renaldi, Rahayuningsih, N., & Farchan, F. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja (Studi Kasus Pegawai DPUPR Kabupaten Indramayu). *Jurnal Investasi*, 8 No. 2.
- Riska Yuliana, Eri Bukhari, & M. Fadhli Nursal. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Beban Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Paparti Pertama di Bekasi. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, 2(3), 317–343. <https://doi.org/10.59024/jumek.v2i3.404>
- Saefullah, mochamad, & basrowi. (2022). Dampak Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Dan. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 13(2), 481–491.
- Samsuni. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Syafitriyani, & Indra, N. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup Provinsi DKI Jakarta. *MASMAN: Master Manajemen*, 2(3), 14–24. <https://doi.org/10.59603/masman.v2i3.434>
- Tarumingkeng, R. C. (2025). *Teori Motivasi Herzberg (Teori Dua-Faktor)*.
- Vroom, V. C. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2013). *Psychological capital theory: Toward a positive holistic model*. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (pp. 145–166). Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001009](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001009)
- Yulianti, P., Ariska, R., & Masruri. (2022). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Nagari Syariah Cabang Padang. *Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Ilmiah Sosial Budaya*, 1(2), 265–277. <https://doi.org/10.47233/jppisb.v1i2.483>