1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Peran sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat penting dalam suatu organisasi yang artinya unsur manusia memegang peranan yang sangat penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan dari suatu perusahaan. Para karyawan dituntut untuk dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya lebih profesional dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya di dalam suatu perusahaan. Pihak manajemen dalam perusahaan selalu mengharapkan kinerja dari para karyawannya 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. 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. 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 (Syafitriyani., & Indra, 2024).

Lingkungan kerja merupakan 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 (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 (Mukhsin, M, 2023).

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 serta berperan penting dalam misi kemanusiaan, evakuasi bencana dan

pengiriman logistik. Komitmen pada keselamatan dan pelayanan, maskapai ini menjadi contoh bagaimana penerbangan perintis dapat menunjang pembangunan ekonomi dan sosial di daerah 3T (tertinggal, terdepan, terluar).

Berdasarkan dari hasil pra riset yang dilakukan, ditemukan adanya perbedaan kondisi kerja antar departemen yang memengaruhi persepsi karyawan terhadap beban kerja dan lingkungan kerja yang diterima. Pada bagian pilot, perusahaan telah menyediakan fasilitas kerja yang relatif memadai, prosedur operasional yang jelas, serta pembagian tugas yang lebih terstruktur sesuai standar penerbangan yang berlaku. Kondisi tersebut membuat pelaksanaan pekerjaan menjadi lebih terarah dan meminimalkan terjadinya pekerjaan di luar tanggung jawab utama.

Namun, kondisi berbeda ditemukan pada departemen lain khususnya bagian *maintenance* dimana karyawan sering kali harus bekerja melebihi jam kerja untuk menyelesaikan tugas yang menumpuk. Pada departemen operasional ditemukan bahwa beberapa karyawan menjalankan pekerjaan di luar *job description* yang telah ditetapkan sehingga menimbulkan beban kerja tambahan yang tidak seimbang. Situasi tersebut memunculkan persepsi ketidakadilan di lingkungan kerja karena terdapat perbedaan perlakuan, tanggung jawab serta dukungan kerja antarbagian dalam organisasi yang sama.

Ketimpangan tersebut berpotensi memengaruhi motivasi kerja karyawan, terutama bagi pegawai yang merasa tuntutan pekerjaan yang diterima tidak diimbangi dengan fasilitas, pembagian tugas maupun penghargaan kerja yang setara. Apabila kondisi ini berlangsung secara terus-menerus, maka akan dapat berdampak pada penurunan semangat kerja, meningkatnya kelelahan kerja serta menurunnya kualitas kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Tabel 1. Rekapitulasi Karyawan di Maskapai "X"

Tahun	Jumlah Karyawan Operasional	Keluar	Jumlah Karyawan *Maintenance*	Keluar	Jumlah Pilot/*Crew*	Keluar	Total *Turnover*	Persentase *Turnover*
2020	74	8	48	4	31	2	14	9,10%
2021	78	11	51	5	33	3	19	11,70%
2022	81	15	54	7	35	4	26	15,30%
2023	86	19	57	9	37	5	33	18,30%
2024	91	24	61	11	39	6	41	21,40%
2025	96	28	65	14	42	8	50	24,70%

Sumber: Dokumen internal perusahaan (2025)

Berdasarkan hasil kajian beberapa penelitian terdahulu, ditemukan adanya perbedaan hasil penelitian mengenai hubungan beban kerja, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Nurrahmah *et al*., (2024) yang menyatakan bahwa beban kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, namun berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, penelitian Maulana, D. U & Dewi, U (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara beban kerja justru memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja. Namun, hasil berbeda ditemukan pada penelitian Fathonah, E. S *et al*., (2024) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan sehingga menunjukkan adanya inkonsistensi hasil penelitian mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja.

Secara teoritis, hubungan antara beban kerja, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan masih menunjukkan perbedaan pandangan dalam berbagai teori manajemen SDM. Teori *motivation* dari Hygiene menjelaskan bahwa beban kerja dan lingkungan kerja termasuk faktor *hygiene* yang lebih berperan dalam mencegah ketidakpuasan kerja dibandingkan meningkatkan motivasi secara langsung. Namun, beberapa penelitian modern menunjukkan bahwa beban kerja tertentu justru dapat menjadi tantangan positif yang mampu meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai apabila dikelola secara proporsional.

Secara empiris, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan inkonsistensi. Beberapa penelitian menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karena tingginya tuntutan kerja dapat menyebabkan stres dan kelelahan pegawai. Namun, penelitian lain justru menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja apabila pekerjaan mampu mendorong pegawai lebih produktif dan tertantang dalam bekerja. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel masih belum konsisten sehingga memerlukan penelitian lebih lanjut untuk memperoleh bukti empiris yang lebih kuat khususnya pada sektor transportasi udara yang memiliki tekanan kerja tinggi dan sistem kerja saling bergantung antar bagian.

Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor manufaktur, perbankan, rumah sakit, instansi pemerintahan maupun perusahaan jasa umum. Penelitian yang secara khusus membahas hubungan variabel tersebut pada divisi interdependen di maskapai perintis masih sangat terbatas. Selain itu, hasil pra riset menunjukkan adanya perbedaan beban kerja dan fasilitas antar departemen dimana beberapa bagian harus bekerja lembur dan menjalankan tugas di luar *job desc* sementara bagian lain memiliki prosedur dan fasilitas kerja yang lebih jelas. Kondisi tersebut menunjukkan adanya permasalahan spesifik ketidakseimbangan beban kerja dan lingkungan kerja yang memengaruhi kinerja karyawan.

Fenomena yang terjadi pada divisi interdependen maskapai perintis "X" menunjukkan adanya tekanan kerja yang cukup tinggi akibat kompleksitas operasional penerbangan perintis khususnya pada wilayah 3T. Berdasarkan hasil pra riset, karyawan pada bagian operasional dan *maintenance* sering mengalami jam kerja yang melebihi standar normal karena harus menangani perubahan jadwal penerbangan, keterlambatan pesawat hingga *troubleshooting* teknis dalam waktu yang terbatas agar penerbangan tetap berjalan.

Kondisi tersebut semakin berat karena operasional penerbangan dilakukan pada daerah dengan infrastruktur terbatas seperti minimnya fasilitas *ground handling*, keterbatasan alat pendukung *maintenance* serta akses suku cadang yang memerlukan waktu pengiriman lebih lama. Selain itu, tingginya dari intensitas penerbangan pada rute perintis juga meningkatkan risiko keselamatan penerbangan karena pilot, teknisi dan personel operasional harus bekerja di bawah tekanan waktu dan kondisi cuaca yang sering berubah secara ekstrem.

Dalam beberapa kondisi *irregular flight*, personel operasional bahkan harus menjalankan pekerjaan di luar *job description* untuk memastikan keberlangsungan jadwal penerbangan dan menjaga *on time performance* perusahaan. Situasi tersebut

menyebabkan tuntutan koordinasi lintas divisi antara pilot, *maintenance*, *dispatch*, dan operasional menjadi sangat tinggi karena setiap keterlambatan informasi atau kesalahan komunikasi dapat berdampak langsung terhadap keselamatan maupun kelancaran penerbangan.

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

1.2 Perumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada divisi interdependen pada maskapai "X"?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada divisi interdependen pada maskapai "X"?
3. Bagaimana pengaruh antara beban kerja dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan yang di mediasi motivasi kerja pada divisi interdependen pada maskapai "X"?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada divisi interdependen pada maskapai "X".
2. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada divisi interdependen pada maskapai "X".
3. Mengetahui pengaruh antara beban kerja dan lingkungan kerja dengan kinerja karyawan yang di mediasi motivasi kerja pada divisi interdependen pada maskapai "X".

1.3.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dalam penelitian sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
   a. Diharapkan hasil penelitian ini dapat berkontribusi dalam keilmuan khususnya pada bidang manajemen yang terkait dengan beban kerja, lingkungan kerja, kinerja karyawan dan motivasi kerja
   b. Diharapkan hasil penelitian ini dapat mengisi GAP penelitian dengan menyediakan data empiris sehingga diperoleh *novelty* penelitian.
2. Manfaat Praktis
   a. Bagi Perusahaan

      Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi dalam menentukan strategi pengelolaan karyawan menjadi lebih baik

b. Bagi Masyarakat

diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan mengenai sumber daya manusia

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai refrensi bagi penelitian selanjutnya.

2. Kajian Pustaka

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Teori Motivasi

Teori motivasi dari *Hygiene* Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor yang berbeda. Faktor motivator (intrinsik) meliputi pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, peluang pengembangan dan tantangan pekerjaan. Kehadiran faktor motivator akan menimbulkan kepuasan dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Sementara itu, faktor *hygiene* (ekstrinsik) mencakup kebijakan perusahaan, gaji, kondisi kerja fisik, hubungan antar pegawai serta supervisi. Faktor *hygiene* tidak secara langsung meningkatkan motivasi namun jika tidak terpenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan kinerja. Teori ini menekankan bahwa organisasi harus mengelola kedua faktor tersebut secara seimbang. Pemenuhan faktor *hygiene* akan mencegah ketidakpuasan sedangkan penguatan faktor motivator akan menumbuhkan kepuasan dan dorongan internal karyawan. Dengan kata lain, memperbaiki kondisi lingkungan kerja saja tidak cukup untuk memunculkan motivasi tinggi, perusahaan juga perlu menyediakan peluang pengembangan diri, pengakuan prestasi dan tugas yang bermakna agar karyawan termotivasi mencapai hasil optimal (Tarumingkeng, 2025).

Dalam konteks organisasi penerbangan seperti divisi interdependen di maskapai “X”, teori ini menyoroti pentingnya dalam menjaga keseimbangan antara kedua faktor tersebut. Lingkungan kerja yang aman, fasilitas memadai dan hubungan kerja harmonis merupakan faktor *hygiene* yang harus dipenuhi agar karyawan tidak merasa terbebani atau tertekan. Pada sisi lain, penyediaan kesempatan pengembangan karier, pengakuan atas kinerja dan tantangan pekerjaan yang bermakna menjadi faktor motivator yang mampu meningkatkan semangat kerja. Dengan memahami peran ganda ini, manajemen dapat merancang kebijakan dan program yang bukan hanya mencegah ketidakpuasan. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat menilai sejauh mana keseimbangan antara beban kerja dan lingkungan menentukan kinerja karyawan di sektor penerbangan perintis yang menuntut koordinasi tinggi.

2.1.2 Beban Kerja

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Pemberian beban kerja kepada para karyawan harus seimbang dengan kompetensi dan kemampuan yang dimiliki karyawan itu sendiri, jika tidak maka cepat atau lambat akan menimbulkan masalah yang dapat mengganggu kinerja karyawan tersebut kedepannya. Beban kerja merupakan sebuah proses atau kegiatan yang terlalu banyak dan dapat menyebabkan ketegangan dalam diri

seseorang. Hal ini dapat menimbulkan penurunan kinerja pegawai yang disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan yang terlalu tinggi, volume kerja yang terlalu banyak dan sebagainya. Intensitas dari beban kerja yang terlalu besar dapat menciptakan stres kerja, sebaliknya intensitas beban kerja yang terlalu rendah dapat menimbulkan rasa bosan atau kejenuhan (Nisa *et al*., 2024). Terdapat beberapa elemen atau dimensi yang berkaitan dengan beban kerja antara lain (Nasution, 2022):

1. Faktor Lingkungan Fisik
   a. Kelelahan Tubuh

      Kelelahan tubuh muncul setelah karyawan melakukan aktivitas kerja terus-menerus tanpa cukup pemulihan. Gejalanya dapat berupa rasa lemah, nyeri otot atau menurunnya stamina.

   b. Tuntutan tenaga fisik

      Indikator ini menunjukkan seberapa besar energi dan kekuatan otot yang dibutuhkan selama bekerja. Semakin berat tugas, semakin besar tenaga fisik yang dikeluarkan. Tuntutan tinggi dapat menyebabkan cepat lelah dan risiko cedera.

   c. Frekuensi gerakan repetitif

      Pekerjaan tertentu menuntut gerakan yang sama secara berulang dalam jangka waktu lama. Pola gerakan repetitif meningkatkan beban pada otot dan sendi tubuh.

   d. Kebutuhan istirahat

      Karyawan memerlukan waktu istirahat untuk memulihkan tenaga setelah aktivitas fisik. Istirahat yang cukup membantu menjaga konsentrasi dan produktivitas. Kekurangan dari jeda istirahat dapat memperparah kelelahan dan menurunkan kinerja.

2. Faktor Lingkungan Mental
   a. Konsentrasi Tinggi

      Beberapa pekerjaan menuntut fokus penuh agar tidak terjadi kesalahan. Konsentrasi yang lama dapat menimbulkan kelelahan mental. Gangguan kecil saja dapat memengaruhi kualitas hasil kerja.

   b. Tingkat Kesulitan Tugas

      Semakin kompleks suatu pekerjaan, semakin besar tantangan mental yang dihadapi. Karyawan harus dapat memahami prosedur, memproses informasi dan membuat keputusan. Kesulitan tinggi bila tidak diimbangi kemampuan yang memadai.

   c. Tanggung Jawab

      Indikator ini mencakup kewajiban dan risiko yang harus ditanggung karyawan atas hasil pekerjaannya. Tanggung jawab besar menuntut kehati-hatian dan pengambilan keputusan yang tepat. Tekanan mental dapat meningkat bila konsekuensi kesalahan sangat besar.

   d. Kebutuhan Keterampilan Dan Kecermatan

      Beberapa tugas membutuhkan keahlian teknis sekaligus ketelitian tinggi. Karyawan harus menguasai prosedur dan memastikan setiap detail dikerjakan dengan benar. Kurangnya keterampilan atau ketelitian dapat menyebabkan kesalahan fatal.

e. Tuntutan Pemecahan Masalah

Dalam pekerjaan, sering muncul hambatan yang harus segera diatasi. Karyawan dituntut menganalisis situasi, menilai alternatif dan memilih solusi terbaik. Proses berpikir kritis ini menambah beban mental terutama di bawah tekanan waktu.

2.1.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merujuk pada keseluruhan kondisi fisik, sosial dan psikologis yang membentuk suasana tempat seseorang melaksanakan tugas atau pekerjaan. Lingkup ini mencakup interaksi antar individu, struktur organisasi serta fasilitas pendukung yang secara kolektif dapat memengaruhi produktivitas dan kesejahteraan para pekerja. Lingkungan kerja mencakup seluruh aspek di sekitar karyawan selama melaksanakan tugas yang berpotensi memengaruhi dirinya serta kualitas pekerjaannya selama jam operasional. Lingkungan kerja juga diartikan sebagai kondisi yang mencakup aspek fisik dan non fisik di tempat kerja yang mampu menciptakan suasana menyenangkan, aman, nyaman serta membangun perasaan betah dan tentram bagi karyawan (Danisa., & Komari, 2023). Terdapat beberapa elemen atau dimensi yang berkaitan dengan lingkungan kerja antara lain (Galingging., & Pratama, 2025):

1. Dimensi Fisik
   a. Penerangan

      Pencahayaan yang memadai membantu karyawan melihat dengan jelas dan mengurangi kelelahan mata. Cahaya yang terlalu redup atau terlalu terang dapat mengganggu fokus kerja. Penerangan yang baik dapat meningkatkan kenyamanan dan keselamatan.

   b. Suhu dan udara

      Suhu ruangan yang stabil dan sirkulasi udara yang baik membuat karyawan nyaman sepanjang jam kerja. Kondisi panas atau pengap dapat menurunkan konsentrasi dan menambah kelelahan. Lingkungan yang sejuk dan bersih mendukung produktivitas.

   c. Kebisingan

      Tingkat kebisingan yang tinggi dapat mengganggu komunikasi dan fokus kerja. Paparan suara bising yang terus-menerus juga berpotensi menyebabkan stres. Pengendalian kebisingan penting untuk menjaga kesehatan dan kinerja.

   d. Kebersihan dan Kerapian

      Ruang kerja yang bersih dan rapi menurunkan risiko penyakit dan kecelakaan. Lingkungan yang teratur memudahkan karyawan menemukan peralatan dan dokumen. Kebersihan juga menciptakan kesan profesional dan nyaman.

   e. Fasilitas Kerja

      Ketersediaan peralatan dan sarana yang memadai mempermudah penyelesaian tugas. Fasilitas yang lengkap dan terawat dapat mengurangi hambatan teknis. Hal ini dapat berpengaruh langsung terhadap efisiensi dan hasil kerja.

   f. Keamanan dan Keselamatan Kerja

Sistem keamanan dan prosedur keselamatan yang baik melindungi karyawan dari kecelakaan maupun ancaman. Pelatihan serta peralatan keselamatan wajib tersedia. Rasa aman meningkatkan kepercayaan dan ketenangan dalam bekerja.

2. Dimensi Non Fisik
   a. Hubungan antar karyawan

      Kerja sama yang harmonis memudahkan komunikasi dan koordinasi tim. Hubungan baik mengurangi konflik dan meningkatkan semangat kerja. Lingkungan sosial yang positif membuat karyawan merasa dihargai.

   b. Dukungan atasan

      Atasan yang mendukung memberikan arahan, bantuan dan umpan balik yang membangun. Dukungan ini dapat memotivasi karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Ketidakhadiran dari dukungan dapat berpotensi menurunkan moral dan kinerja.

   c. Komunikasi

      Alur komunikasi yang jelas mempercepat penyampaian informasi penting. Karyawan lebih mudah memahami tugas dan tanggung jawabnya. Komunikasi yang baik juga mencegah kesalahpahaman.

   d. Budaya Kerja

      Budaya kerja mencakup nilai, norma dan kebiasaan yang dianut organisasi. Budaya positif menumbuhkan disiplin, inovasi dan rasa memiliki. Sebaliknya, budaya negatif dapat berpotensi menurunkan semangat dan kinerja.

   e. Rasa Aman dan Nyaman Psikologis

      Lingkungan kerja harus bebas dari intimidasi, diskriminasi atau ancaman. Karyawan yang merasa aman secara psikologis lebih percaya diri dan fokus. Kenyamanan mental ini mendukung kreativitas dan produktivitas.

   f. Kesempatan berkembang

      Kesempatan mengikuti pelatihan atau promosi memberi ruang peningkatan karier. Pengembangan diri menambah keahlian dan motivasi karyawan. Tanpa peluang berkembang, karyawan mudah jenuh dan menurun kinerjanya.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Banyak faktor memengaruhi kinerja diantaranya seperti kompetensi, motivasi, beban kerja, kepemimpinan, sistem penghargaan serta lingkungan kerja fisik dan psikologis yang dimana faktor-faktor ini saling berinteraksi (Mokoagow *et al*., 2020). Terdapat beberapa indikator yang berkaitan dengan kinerja karyawan antara lain (Renaldi *et al*., 2022):

1. Kualitas Kerja

   Menggambarkan tingkat ketelitian, kerapian dan keakuratan hasil pekerjaan. Kualitas tinggi menunjukkan kesesuaian dengan standar dan minim kesalahan. Karyawan yang fokus dan terampil biasanya menghasilkan output berkualitas.

2. Kuantitas Kerja

   Menilai jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode tertentu. Semakin banyak tugas terselesaikan tanpa menurunkan mutu, semakin baik kinerjanya. Indikator ini mencerminkan produktivitas individu.

3. Ketepatan Waktu

   Mengukur kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang ditentukan. Ketepatan waktu penting untuk menjaga alur kerja dan kepercayaan pelanggan. Karyawan yang disiplin membantu organisasi memenuhi target.

4. Efektivitas dan Efisiensi

   Efektivitas menunjukkan keberhasilan mencapai tujuan sedangkan efisiensi menilai penggunaan sumber daya secara optimal. Karyawan dinilai dari kemampuannya menghasilkan hasil maksimal dengan biaya atau usaha minimal. Kombinasi keduanya meningkatkan daya saing perusahaan.

5. Kerja Sama

   Kemampuan berkolaborasi dan berkomunikasi dengan rekan kerja atau tim. Kerja sama yang baik dapat menciptakan lingkungan harmonis dan mempercepat penyelesaian tugas. Karyawan yang kooperatif memudahkan pencapaian tujuan bersama.

6. Inisiatif dan Tanggung Jawab

   Inisiatif menunjukkan kemauan mengambil langkah atau ide tanpa menunggu perintah. Tanggung jawab terlihat dari kesediaan menanggung risiko dan memastikan pekerjaan selesai dengan baik. Kedua aspek ini mencerminkan kemandirian dan profesionalisme.

2.1.5 Motivasi Kerja

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu masing masing (Farhan, R. M., & Indriyaningrum, K, 2023):

1. Kebutuhan Fisik

   Yaitu dimana manusia itu membutuhkan motivasi dalam dirinya untuk dapat mencapai apa yang diinginkannya. Kebutuhan fisik tersebut dapat berupa adanya pembayaran gaji karyawan yang layak, adanya bonus atau uang lembur dan tunjangan berupa uang makan dan transportasi

2. Kebutuhan Rasa Aman dan Keselamatan.

   Yaitu dalam hal ini suatu organisasi perlu dan harus adanya memberikan fasilitas kerja yang aman dan nyaman bagi karyawan, fasilitas itu dapat

berupa jaminan keselamatan kerja, dana pensiun dan alat-alat perlengkapan keselamatan dalam bekerja lainnya.

3. Kebutuhan Sosial

Yaitu suatu kebutuhan yang seseorang lakukan melalui interaksi dengan seseorang lainnya. Interaksi tersebut berupa menjalin hubungan pertemanan, diterimanya seseorang atau individu dalam suatu kelompok dan adanya keinginan dicintai dan mencintai.

4. Kebutuhan akan Penghargaan sesuai dengan Kemampuannya

Yaitu suatu hal yang berhubungan dengan adanya pengakuan dari orang lain atas suatu prestasi kerja yang telah dicapai, hal ini seperti keinginan karyawan untuk dihormati serta dihargai oleh atasannya atas pencapaian atau prestasi kerja yang telah diraih, hal ini akan membuat karyawan terdorong atau termotivasi dalam bekerja.

2.2 Pengembangan Hipotesis

Penelitian oleh Yulianti *et al*., 2022 menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari 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. Penelitian lainnya oleh Nurrahmah *et al*., (2024) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan karena tingginya tuntutan pekerjaan dapat menyebabkan kelelahan kerja dan menurunkan produktivitas. Penelitian oleh Maulana, D. U & Dhiya, U (2023) juga menunjukkan beban kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai dimana beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan efektivitas kerja karyawan.

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

Penelitian oleh Syafitriyani., & Indra, 2024 menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai**.** Penelitian lainnya oleh Nurrahmah *et al*., (2024) menyatakan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja pegawai. Selain itu, penelitian Mustika *et al*., (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan kenyamanan, motivasi dan kualitas kerja pegawai sehingga berdampak positif terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Temuan ini selaras dengan teori motivasi *Hygiene* Herzberg yang menjelaskan bahwa faktor *hygiene* seperti kondisi lingkungan kerja, hubungan antar rekan dan kebijakan organisasi tidak selalu meningkatkan motivasi tetapi ketika tidak terpenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan kinerja. Lingkungan kerja yang nyaman, aman dan mendukung bertindak sebagai faktor

hygiene yang dapat menjaga kepuasan dasar, memungkinkan karyawan untuk memaksimalkan motivator internal seperti prestasi dan tanggung jawab.

H2: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pada penelitian oleh Muslimat, A. (2023) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi, P *et al*., (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena pegawai yang memiliki dorongan kerja tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih optimal. Penelitian lain oleh Nomea, R *et al*., (2023) membuktikan bahwa motivasi kerja dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi.

Ketika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi melalui faktor-faktor seperti pengakuan, tantangan kerja, peluang pengembangan diri serta dukungan dari organisasi maka karyawan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, produktivitas meningkat dan tanggung jawab dalam pekerjaan dijalankan dengan lebih optimal. Sebaliknya, bila motivasi rendah akan muncul perasaan kurang bermakna, tidak ada dorongan untuk berprestasi dan kinerja dapat stagnan atau menurun. Berdasarkan teori *motivation Hygiene* Herzberg, motivasi kerja termasuk dalam domain motivator yaitu faktor intrinsik yang bila dikelola dengan baik akan menimbulkan kepuasan, prestasi dan motivasi tinggi. Herzberg menyatakan bahwa motivator seperti pencapaian, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, pengakuan dan perkembangan penting untuk mendorong karyawan agar kinerjanya optimal.

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Penelitian oleh Kusumawardhani, O. B. (2023) menemukan bahwa beberapa perawat yang bekerja di rumah sakit menunjukkan bahwa beban kerja yang mereka hadapi sangat memengaruhi motivasi yang mereka miliki. Penelitian oleh Wildatur Nurrahmah *et al*., (2024) menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja menjadi variabel yang berkaitan dalam hubungan tersebut. Penelitian lain oleh Dewi, P *et al*., (2023) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawaau sedangkan motivasi kerja memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan performa kerja pegawai

Sebagian besar perawat didorong oleh berbagai sumber salah satunya beban kerja; jika beban kerja tinggi, motivasi mereka untuk bekerja di rumah sakit akan menurun yang dapat mempengaruhi motivasi mereka. Temuan ini memberi bukti empiris langsung bahwa beban kerja jika tidak dikelola dapat menjadi faktor yang melemahkan motivasi pekerja di lingkungan kerja. Secara konseptual, temuan tersebut selaras dengan teori *Motivation–Hygiene*. Bila beban kerja dirancang sehingga memberi tantangan, otonomi dan peluang pencapaian dapat berfungsi sebagai motivator. Namun bila beban kerja terlalu berat, berulang atau muncul tanpa dukungan yang memadai, efeknya menyerupai masalah *hygiene* (kondisi kerja buruk) yang memicu ketidakpuasan, stres dan penurunan motivasi.

H4: Motivasi kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Mustika *et al*., (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang pada gilirannya

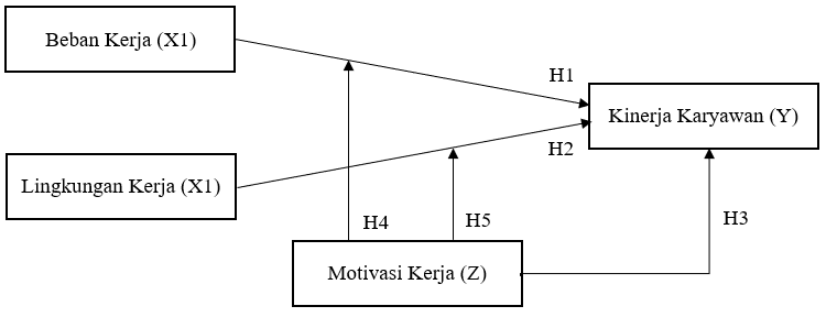
mempengaruhi prestasi kerja. Selain itu, penelitian Dayu, L., & Prijati (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang nyaman mampu meningkatkan motivasi dan kualitas kerja pegawai sehingga berdampak positif terhadap pencapaian kinerja organisasi. Penelitian Maulana, D *et al*., (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Lingkungan kerja bukan hanya *setting* fisik tetapi mencakup kenyamanan, dukungan sosial, kualitas fasilitas, komunikasi antar kolega, kepemimpinan serta budaya organisasi. Ketika lingkungan kerja positif, karyawan akan memiliki motivasi kerja yang tinggi karena mereka mendapatkan unsur-unsur motivator seperti rasa pencapaian, pengakuan, tantangan dan kesempatan untuk berkembang. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk akan memicu ketidakpuasan melalui aspek *hygiene* (menurut Herzberg) yang dapat menurunkan motivasi kerja. Dalam kerangka teori *Motivation–Hygiene* Herzberg, faktor lingkungan kerja termasuk dalam kategori *hygiene* bila terkait kondisi kerja, kebijakan organisasi, hubungan antar pribadi dan suasana kerja. Jika *hygiene* cukup baik, maka fokus dapat berpindah ke faktor motivator pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, peluang pengembangan, pengakuan yang dapat mengangkat motivasi kerja.

H5: Motivasi kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran pada penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

2.4 Definisi Operasional Variabel

Adapun definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2. Definisi Oprasional

Variabel	Dimensi	indikator
Beban Kerja (X1)	Fisik	1. Kelelahan tubuh 2. Tuntutan tenaga fisik. 3. Frekuensi gerakan repetitif 4. Kebutuhan istirahat
	Mental	1. Konsentrasi tinggi 2. Tingkat kesulitan tugas 3. Tanggung jawab

Variabel	Dimensi	indikator
		4. Kebutuhan keterampilan dan kecermatan
Lingkungan Kerja (X2)	Fisik	1. Kebersihan dan kerapian 2. Fasilitas kerja 3. Keamanan dan keselamatan kerja
	Non fisik	1. Hubungan antar karyawan 2. Komunikasi 3. Budaya kerja
Kinerja (Y)	Karyawan	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas dan efisiensi 5. Kerja sama 6. Inisiatif dan tanggung jawab
Motvasi Kerja (Z)	Ekstrinsik	1. Kebutuhan fisik 2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan. 3. Kebutuhan sosial 4. Kebutuhan akan penghargaan sesuai dengan Kemampuannya

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Metode dalam penelitian ini dimana dilakukan penelitian kuantitatif pada variabel independen terhadap dependen melalui mediasi dengan teknik analisis SEM-PLS menggunakan SmartPLS. Pada penelitian ini menggunakan subjek divisi karyawan suatu perusahaan yang memiliki hubungan yang terikat secara langsung. Hasil data yang telah diperoleh akan dianalisis secara statistik numerik.

3.2 Jenis dan sumber data

Adapun jenis dan sumber data dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Data Primer

   Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil kuesioner pada responden serta observasi non partisipan.

2. Data Sekunder

   Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari hasil dokumentasi seperti jurnal, buku, artikel atau refrensi lainnya yang berkaitan.

3.3 Populasi dan Sampel

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

1. Pilot yang berjumlah 38 orang
2. Teknisi yang 32 orang
3. Operasional yang berjumlah 30 orang

Berdasarkan jumlah populasi yang terbatas, dalam penelitian ini akan menggunakan pendekatan *total sampling* menggunakan sampel jenuh untuk mendapatkan kecukupan data dengan total 100 responden.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Kuesioner

Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data primer dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Adapun skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala *Likert* dengan keterangan sebagai berikut:

Tabel 3. Pengukuran Skala *Likert*

Jawaban	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

2. Observasi

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

3. Studi pustaka

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

3.5 Teknik Analisis Data

Adapun teknik analisis data dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model 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.

a. *Convergent Validity*

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

b. 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.

c. *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. Dalam mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha*

dan *Composite Reliability*. Penggunaan *Cronbach's Alpha* memberikan nilai yang lebih rendah sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability* dalam menguji reliabilitas suatu konstruk.

Tabel 4. *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

2. 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. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai R-*Square* (R^2), Q-*Square* (Q^2), *path coefficient, t-statistics* dan p-*values*. Nilai R-*Square* digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sedangkan Q-*Square* digunakan untuk mengukur *predictive relevance* model penelitian

Tabel 5. *Rule of Thumb Inner Model*

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

3. 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. Pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik *bootstrapping* untuk mengetahui signifikansi pengaruh antar variabel. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-*statistics* > 1,96 dan p-*values* < 0,05.

Karena penelitian ini menggunakan variabel mediasi, maka dilakukan uji mediasi untuk mengetahui pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antara variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel intervening. Uji mediasi dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* pada menu *specific indirect effect* di aplikasi SmartPLS. Pengujian *specific indirect effect* bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh mediasi secara spesifik. Pengaruh mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai t-*statistics* > 1,96 dan nilai p-*values* < 0,05.

4. 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.