



PENGARUH MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT XYZ BANDUNG

Lidya Srinita Ginting¹, Bayu Firmansyah Pratama², Nadia Fajar Nabila³, Rendi Tirta Gultom⁴, Selly Febrickly⁵, Siti Sarah⁶

¹²³⁴⁵⁶ Program Studi Manajemen Bisnis Universitas Indonesia Membangun (INABA), Bandung, Indonesia

e-mail: lidyasginting@student.inaba.ac.id¹, bayufirmansyahp@student.inaba.ac.id²,
nadiafajarnabila@student.inaba.ac.id³, renditirtag@student.inaba.ac.id⁴,
sellyfebrickly@student.inaba.ac.id⁵, siti.sarah@student.inaba.ac.id⁶

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT XYZ Bandung. Pendekatan kuantitatif asosiatif digunakan dengan metode survei terhadap 30 karyawan berstatus minimal satu tahun. Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan diukur menggunakan kuesioner skala Likert (1–5) yang telah diverifikasi. Motivasi kerja didefinisikan sebagai tingkat semangat individu dalam mencapai tujuan pekerjaan, lingkungan kerja sebagai kondisi fisik dan psikologis tempat kerja, dan kinerja sebagai efektivitas individu dalam menyelesaikan tugas. Definisi-definisi ini diverifikasi melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan konstrukt operasional. Data dianalisis dengan statistik deskriptif serta regresi linier berganda. Hasil deskriptif menunjukkan ketiga variabel berada pada kategori sangat baik (motivasi: 4,71; lingkungan kerja: 4,72; kinerja: 4,91). Namun, analisis regresi membuktikan bahwa baik motivasi kerja ($\beta = -0,078$; $p > 0,05$) maupun lingkungan kerja ($\beta = 0,197$; $p > 0,05$) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, baik secara parsial maupun simultan. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks PT XYZ, tingginya kinerja karyawan lebih mungkin dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, seperti sistem penghargaan, kepemimpinan, atau kompetensi individu

Kata Kunci: motivasi kerja, lingkungan kerja, kinerja karyawan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work motivation and work environment on employee performance at PT XYZ Bandung. An associative quantitative approach was used with a survey method of 30 employees with a minimum of one year of service. Work motivation, work environment, and employee performance were measured using a validated Likert scale questionnaire (1–5). Work motivation is defined as the level of individual enthusiasm in achieving work goals, work environment as the physical and psychological conditions of the workplace, and performance as the individual's effectiveness in completing tasks. These definitions were validated through validity and reliability tests to ensure operational constructs. Data were analyzed using descriptive statistics and multiple linear regression. The descriptive results showed that all three variables were in the very good category (motivation: 4.71; work environment: 4.72; performance: 4.91). However, regression analysis proved that neither work motivation ($\beta = -0.078$; $p > 0.05$) nor work environment ($\beta = 0.197$; $p > 0.05$) had a significant effect on performance, either partially or simultaneously. These findings indicate that, in the context of PT XYZ, high employee performance is more likely influenced by factors outside the model, such as the reward system, leadership, or individual competency.

Keywords: work motivation, work environment, employee performance.



PENDAHULUAN

Setiap organisasi menjadikan sumber daya manusia sebagai aset strategis dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan merupakan cerminan dari efektivitas organisasi secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2017). Oleh karena itu, keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh modal dan teknologi, tetapi juga oleh kualitas kerja dan semangat karyawannya.

PT XYZ Bandung merupakan perusahaan farmasi yang berdiri sejak 7 November 2001 dan bergerak dalam produksi obat resep dokter yang telah tersertifikasi CPOB dan ISO 9001:2008. Dalam menghadapi persaingan industri kesehatan yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk menjaga kualitas produk sekaligus meningkatkan kinerja internal karyawan agar tetap produktif dan kompetitif.

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja dan lingkungan kerja merupakan dua faktor penting yang diyakini berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi mendorong individu untuk bekerja secara optimal, sedangkan lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan rasa nyaman, aman, dan mendukung efektivitas kerja. Namun, meskipun kedua faktor tersebut sering dianggap krusial, pengaruhnya terhadap kinerja tidak selalu menunjukkan hasil yang konsisten pada setiap organisasi.

Merujuk pada uraian tersebut, penelitian ini diharapkan untuk mengevaluasi sejauh mana motivasi serta lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan di PT XYZ Bandung. Hasilnya diharapkan dapat memberikan sumbangsih teoretis bagi keilmuan MSDM dan menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan untuk memacu prestasi kerja karyawan kinerja mereka di PT XYZ Bandung. Selain itu, penelitian ini juga memberikan saran kepada manajemen tentang cara meningkatkan kinerja sumber daya manusia di masa depan.

METODE

Metode kuantitatif asosiatif digunakan dalam penelitian ini untuk mengevaluasi hubungan antara motivasi kerja (X_1) dan lingkungan kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y). Penelitian ini melibatkan seluruh karyawan PT XYZ Bandung, dan sampelnya terdiri dari 30 responden yang dipilih secara purposive dari karyawan yang telah bekerja selama minimal satu tahun.

Alat penelitian adalah kuesioner skala Likert (1–5) yang mengukur motivasi kerja, seperti dorongan, semangat, kepuasan, dan penghargaan. Lingkungan kerja, seperti kondisi fisik, hubungan sosial, dan kenyamanan. Kinerja karyawan, seperti ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, dan kemampuan kerja sama.

Analisis deskriptif, regresi linier berganda, dan uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk menganalisis data. Uji hipotesis dilakukan dengan uji parsial t dan uji simultan F, masing-masing dengan signifikansi 0,05.

PEMBAHASAN

A. Motivasi Kerja

Modal utama perusahaan untuk beroperasi adalah karyawannya. Tidak hanya penjualan yang tinggi, tetapi juga karyawan yang berkualitas tinggi dan dapat diandalkan yang berkontribusi pada perusahaan. Manajemen harus selalu memenuhi kebutuhan karyawan selama mereka bekerja karena pentingnya karyawan bagi perusahaan. Manajemen akan selalu memperhatikan aspek seperti lingkungan kerja dan motivasi kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. (Arifin and Mardikaningsih, 2022) Menariknya, motivasi kerja di era sekarang tidak lagi bersifat satu arah dari perusahaan ke karyawan, melainkan sangat dipengaruhi oleh Modal Psikologis (Psychological Capital) individu itu sendiri. Menurut Luthans & Youssef-Morgan (2024), faktor internal yang dikenal dengan akronim HERO (Hope, Efficacy, Resilience, dan Optimism) berperan sebagai "bahan bakar" mental yang memperkuat dampak job resources dalam model JD-R.

Karyawan yang memiliki efikasi diri tinggi cenderung melihat tantangan kerja bukan sebagai beban yang melelahkan, melainkan sebagai peluang untuk bertumbuh. Dalam konteks PT XYZ Bandung, membangun ketangguhan psikologis ini penting agar karyawan tidak hanya bergantung pada fasilitas kantor, tetapi juga memiliki dorongan internal untuk tetap bertahan dan berprestasi meski dalam situasi pasar yang fluktuatif.

Motivasi kerja merupakan pendorong baik dari dalam diri maupun dari luar yang mendorong individu untuk bekerja dengan giat demi mencapai sasaran perusahaan. Penelitian yang berjudul "Meningkatkan Keterlibatan Karyawan di Tengah Perubahan Kondisi Kerja: Sebuah Studi Empiris Berdasarkan Perspektif Teori Penentuan Diri" (2024) menunjukkan bahwa di Indonesia, kebutuhan psikologis dasar menurut SDT (kemandirian, kompetensi, hubungan sosial) sangat penting dalam mendukung keterlibatan karyawan di saat kondisi kerja mengalami perubahan. Dalam lingkungan organisasi, kebutuhan dasar ini harus dipenuhi sebelum kebutuhan lainnya.

Oleh karena itu, untuk menjaga motivasi karyawan, perusahaan perlu merancang sistem kerja yang dapat memenuhi kebutuhan di setiap tingkatan. Penelitian ini juga mengadopsi kerangka modern berupa Job Demands-Resources Model (JD-R) yang diperkenalkan oleh Arnold Bakker dan Evangelia Demerouti sejak tahun 2001. Model ini membagi elemen-elemen dalam lingkungan kerja menjadi dua kategori: tuntutan kerja (seperti beban kerja, tekanan waktu, dan konflik peran) dan sumber daya kerja (seperti otonomi, umpan balik, dan kesempatan untuk berkembang). Ketika sumber daya yang tersedia cukup, jalur motivasi dapat terbuka, yang mengarah pada keterlibatan dan kinerja yang baik; sebaliknya, jika tuntutan melebihi sumber daya yang ada, maka risiko kelelahan dan penurunan kinerja akan muncul.

Studi terkini (Lee & Jo, 2023) menemukan bahwa otonomi sebagai job resource secara signifikan meningkatkan engagement yang kemudian meningkatkan kinerja. Mirip dengan prinsip dua-faktor Herzberg (motivator vs hygiene), model JD-R menyiratkan bahwa menyediakan 'faktor motivator' saja (sumber daya kerja) tidak cukup jika 'kondisi dasar' seperti kontrol tuntutan kerja tidak diatasi: tantangan dan tekanan kerja masih bisa

menurunkan motivasi atau kinerja. Faktor-faktor ini dapat menciptakan kepuasan kerja dan mendorong orang untuk berprestasi. 2. Faktor higienis (hygiene factors) seperti gaji, kondisi kerja, keamanan, dan hubungan antarpegawai. Meskipun faktor ini tidak secara langsung meningkatkan motivasi, ketidakpuasan dapat muncul jika tidak dipenuhi.

Dalam konteks kerja modern, khususnya di UMKM, motivasi intrinsik yang digerakkan oleh pemenuhan kebutuhan psikologis dasar yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan ternyata lebih powerfully memprediksi keterikatan dan kinerja karyawan jangka panjang dibandingkan dengan insentif eksternal semata. (Decy & Ryan 2024). Dalam organisasi kontemporer, motivasi kerja sangat penting karena individu yang termotivasi akan berperilaku produktif, kreatif, dan bertanggung jawab di tempat kerja (Robbins and Judge, 2017). Perusahaan seperti PT XYZ Bandung, di mana produktivitas dan kualitas hasil kerja merupakan faktor utama keberhasilan, menggunakan motivasi sebagai sumber utama untuk mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik dan tetap setia kepada perusahaan.

B. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah seluruh situasi di mana seorang karyawan berada dan dapat memengaruhi bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka. (Nitisemito, 2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja mencakup semua hal yang terkait dengan pekerja dan dapat memengaruhinya, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dua kategori utama lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja fisik: kondisi ruang kerja, pencahayaan, ventilasi, suhu udara, kebersihan, tata ruang, dan tingkat kebisingan. Tempat kerja yang nyaman dapat meningkatkan fokus, keselamatan, dan efisiensi kerja.
2. Lingkungan kerja nonfisik: hubungan antarpegawai, gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan suasana psikologis di tempat kerja. Lingkungan nonfisik yang harmonis dapat meningkatkan produktivitas dan kesehatan mental.

(Siagian, 2014) menyatakan bahwa karyawan akan merasa lebih mudah melakukan tugas mereka dan lebih produktif di tempat kerja jika mereka memiliki lingkungan kerja yang sehat dan menyenangkan. Selain itu, (Robbins and Judge, 2017) menegaskan bahwa kepuasan karyawan dan tingkat absensi dan turnover dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang positif.

Dalam sudut pandang Model Job Demands–Resources (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2021), lingkungan kerja terutama dianggap sebagai bagian dari sumber daya pekerjaan. Sumber daya ini mencakup dukungan dari atasan, kejelasan dalam peran, hubungan kerja yang positif, serta fasilitas kerja yang memadai. Sumber daya pekerjaan berfungsi sebagai “penyangga” terhadap tekanan yang dihadapi di tempat kerja dan sekaligus menjadi pendorong bagi munculnya motivasi serta keterikatan kerja (work engagement). Ketika karyawan merasakan dukungan dari lingkungan mereka, mereka akan lebih berenergi, berkomitmen, dan terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan mereka.

Selanjutnya, Ashkanasy dan Daus (2019) menjelaskan bahwa iklim emosional di tempat kerja—seperti rasa saling percaya, keadilan, dan penghargaan—memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan serta komitmen karyawan. Lingkungan nonfisik yang dipenuhi dengan konflik, komunikasi yang buruk, atau kepemimpinan yang otoriter dapat memicu stres kerja, kelelahan emosional, dan penurunan kinerja, meskipun fasilitas fisik sudah dalam kondisi baik.

Dari perspektif lingkungan fisik, Vischer (2020) menyatakan bahwa desain ruang kerja yang ergonomis, pencahayaan yang optimal, serta tingkat kebisingan yang terkontrol dapat meningkatkan konsentrasi, mengurangi kelelahan, dan menurunkan risiko terjadinya kesalahan dalam pekerjaan. Hal ini sangat relevan bagi perusahaan seperti PT XYZ Bandung yang beroperasi di sektor farmasi, di mana ketelitian dan standar keselamatan kerja menjadi faktor yang sangat penting.

Dalam PT XYZ Bandung, lingkungan kerja yang tertata baik, baik secara fisik (kenyamanan fasilitas) maupun nonfisik (komunikasi dan interaksi interpersonal) adalah komponen penting yang dapat memengaruhi produktivitas dan kesetiaan karyawan di industri farmasi yang kompetitif.

C. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh individu saat menjalankan tugas yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Menurut (Hasibuan, 2019), kinerja adalah gambaran dari kemampuan, motivasi, pengalaman, serta kesungguhan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diemban.

Beberapa faktor yang memengaruhi kinerja mencakup kemampuan teknis, motivasi kerja, kondisi lingkungan kerja, kepemimpinan, sistem penghargaan, dan budaya organisasi (Wibowo, 2016). Kinerja yang optimal tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada perusahaan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Dalam penelitian ini, terdapat tiga indikator utama yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja: ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, dan kemampuan untuk bekerja sama. Ketiga indikator ini mencerminkan seberapa efisien setiap individu dalam menyelesaikan tugas dan kontribusi mereka terhadap tujuan perusahaan.

Indikator-indikator ini bukan sekadar angka di atas kertas, tetapi merupakan cerminan dari dedikasi dan profesionalisme individu dalam aktivitas sehari-hari. Misalnya, ketepatan waktu dan kualitas hasil kerja sering kali merupakan hasil dari manajemen diri yang baik serta rasa tanggung jawab terhadap kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan. Namun, lebih dari sekadar pencapaian teknis, kemampuan untuk bekerja sama menjadi "perekat" yang memastikan bahwa setiap keahlian individu dapat bersinergi dengan visi tim secara keseluruhan.

Selain itu, penting untuk diingat bahwa optimalnya ketiga indikator tersebut sangat dipengaruhi oleh dukungan dari lingkungan kerja yang positif. Ketika seseorang merasa

dihargai dan berada dalam suasana komunikasi yang sehat, dorongan untuk memberikan hasil terbaik dan berkolaborasi akan muncul secara alami tanpa merasa tertekan. Pada akhirnya, kinerja yang luar biasa adalah hasil dari keseimbangan antara kompetensi individu yang terasah dan ruang kerja yang memanusiakan setiap pelakunya.

Kinerja karyawan dapat dipandang sebagai gambaran seberapa efektif sebuah organisasi dalam mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya. Menurut Armstrong (2020), kinerja tidak hanya terfokus pada hasil akhir, tetapi juga mencakup proses kerja yang dilakukan, termasuk perilaku, inisiatif, dan komitmen karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, kinerja merupakan kombinasi antara pencapaian dan cara pencapaian tersebut.

Campbell et al. (2019) menambahkan bahwa kinerja karyawan terdiri dari beberapa aspek, seperti task performance (kinerja dalam tugas utama), contextual performance (perilaku yang mendukung rekan kerja, loyalitas, dan inisiatif), serta adaptive performance (kemampuan beradaptasi dengan perubahan). Dalam lingkungan kerja yang selalu berubah, seperti di industri farmasi PT XYZ Bandung, kemampuan untuk beradaptasi menjadi sangat krusial karena perubahan regulasi, teknologi, dan tuntutan pasar menuntut karyawan untuk terus belajar dan bersikap fleksibel.

Borman dan Motowidlo (1997) juga menekankan bahwa kinerja tidak hanya diukur dari produktivitas individu, tetapi juga dari kontribusi karyawan dalam menciptakan iklim sosial dan psikologis yang positif di dalam organisasi. Karyawan yang bersikap kooperatif, saling mendukung, dan menjaga komunikasi yang baik akan memperkuat efektivitas tim secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan indikator kemampuan kerja sama yang digunakan dalam penelitian ini.

Dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia yang strategis, Boxall dan Purcell (2021) berpendapat bahwa kinerja karyawan merupakan aset kompetitif bagi organisasi, karena sumber daya manusia yang berkinerja tinggi sulit untuk ditiru oleh pesaing. Oleh karena itu, perusahaan yang dapat menciptakan sistem kerja, budaya, dan lingkungan yang mendukung kinerja unggul akan memiliki keunggulan yang berkelanjutan.

Terkait dengan motivasi dan lingkungan kerja, Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa kinerja yang optimal dapat tercapai ketika ada keseimbangan antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk bekerja. Ini berarti, meskipun seorang karyawan memiliki keterampilan yang tinggi, tanpa motivasi dan dukungan dari lingkungan kerja yang baik, kinerjanya tidak akan mencapai potensi maksimal.

Sonnentag dan Frese (2022) lebih lanjut menyatakan bahwa kinerja tinggi yang berkelanjutan hanya dapat terwujud jika karyawan berada dalam kondisi kesejahteraan psikologis yang baik. Lingkungan kerja yang mendukung, hubungan kerja yang sehat, serta rasa makna dalam pekerjaan akan meningkatkan energi, fokus, dan ketekunan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Dengan demikian, dalam penelitian ini, kinerja karyawan dipahami tidak hanya sebagai pencapaian target kerja, tetapi sebagai hasil dari sinergi antara kompetensi individu, motivasi internal, dan lingkungan kerja yang kondusif. Ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, dan kemampuan untuk bekerja sama adalah manifestasi nyata dari bagaimana karyawan PT XYZ Bandung menjalankan tanggung jawabnya sekaligus berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi secara kolektif.

Kinerja yang tinggi bukan hanya sekadar angka atau statistik, tetapi merupakan hasil dari kolaborasi, dedikasi, dan semangat setiap individu dalam tim. Ketika setiap karyawan merasa dihargai dan termotivasi, mereka akan memberikan yang terbaik untuk mencapai tujuan bersama. Ini adalah perjalanan yang tidak hanya menguntungkan individu, tetapi juga organisasi secara keseluruhan. Mari kita terus berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif dan mendukung, sehingga setiap karyawan dapat berkembang dan berkontribusi secara maksimal.

D. Hubungan Antarvariabel

Analisis komprehensif kami menunjukkan bahwa faktor motivasi tidak bekerja dalam isolasi, tetapi membentuk ekosistem yang saling terkait dimana dimensi intrinsik dan ekstrinsik saling melengkapi. Dalam konteks organisasi modern, pendekatan motivasi yang terintegrasi yang mempertimbangkan baik kebutuhan psikologis dasar maupun sistem reward yang terstruktur terbukti paling efektif dalam mendorong kinerja berkelanjutan. (Zhang X, Li Y & Wang 1). Demikian pula, lingkungan kerja yang menyenangkan akan meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan stres, dan menciptakan hubungan sosial yang lebih baik di antara karyawan (Robbins and Judge, 2017).

Hubungan antara motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan merupakan hubungan yang kompleks dan multidimensi. Dalam perspektif teori Job Demands-Resources (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2017), motivasi kerja dapat dikategorikan sebagai personal resource, sedangkan lingkungan kerja berfungsi sebagai job resource. Keduanya berinteraksi melalui dua jalur utama: jalur motivasi dan jalur kesehatan. Jalur motivasi menunjukkan bahwa sumber daya kerja (termasuk lingkungan yang mendukung) dan sumber daya pribadi (seperti motivasi) dapat meningkatkan keterikatan kerja (work engagement), yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Sementara itu, jalur kesehatan menekankan bahwa tuntutan kerja yang berlebihan tanpa dukungan sumber daya yang memadai dapat menyebabkan kelelahan dan penurunan kinerja.

Penelitian oleh Schaufeli & Taris (2014) mengonfirmasi bahwa work engagement berperan sebagai mediator antara sumber daya kerja (termasuk lingkungan kerja) dengan kinerja. Artinya, lingkungan kerja yang mendukung tidak langsung meningkatkan kinerja, melainkan melalui peningkatan keterikatan dan motivasi intrinsik karyawan. Hal ini sejalan dengan Self-Determination Theory (SDT) (Deci & Ryan, 2000) yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan merupakan prasyarat bagi munculnya motivasi intrinsik yang berkelanjutan. Lingkungan kerja yang mendukung otonomi, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan



memfasilitasi hubungan interpersonal yang positif akan memperkuat motivasi intrinsik, yang kemudian terwujud dalam kinerja yang lebih baik.

Namun, hubungan ini tidak selalu linear. Penelitian oleh Van den Broeck et al. (2016) menemukan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja dapat dilemahkan oleh faktor kontekstual seperti beban kerja yang berlebihan atau sistem penghargaan yang tidak adil. Dalam konteks PT XYZ Bandung, meskipun motivasi dan lingkungan kerja dinilai sangat baik, kemungkinan adanya faktor moderating seperti gaya kepemimpinan, beban kerja, atau sistem insentif yang belum optimal dapat mengurangi dampak langsung kedua variabel tersebut terhadap kinerja.

Di sisi lain, lingkungan kerja juga berperan sebagai moderator dalam hubungan antara motivasi dan kinerja. Menurut Park et al. (2020), lingkungan kerja yang mendukung terutama dalam hal dukungan sosial dan iklim psikologis dapat memperkuat pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja. Sebaliknya, lingkungan yang penuh tekanan dapat mengurangi dampak positif motivasi. Temuan ini sesuai dengan model Conservation of Resources (COR) (Hobfoll, 1989) yang menyatakan bahwa individu cenderung mempertahankan sumber daya yang mereka miliki. Jika lingkungan kerja terlalu menuntut, karyawan mungkin mengalihkan energi dari tugas kinerja untuk mengatasi stres, sehingga mengurangi efek motivasi.

Selain itu, studi meta-analisis oleh Christian et al. (2011) menunjukkan bahwa job satisfaction dan organizational commitment sering menjadi mediator antara lingkungan kerja dan kinerja. Artinya, lingkungan kerja yang baik meningkatkan kepuasan dan komitmen, yang kemudian mendorong kinerja. Namun, jika kepuasan dan komitmen sudah tinggi seperti yang terindikasi pada PT XYZ, peningkatan lebih lanjut mungkin tidak memberikan dampak signifikan terhadap kinerja, kecuali jika diiringi dengan peningkatan kompetensi atau perubahan sistem kerja.

Dalam konteks seperti PT XYZ Bandung, faktor regulasi, prosedur ketat, dan budaya organisasi mungkin lebih dominan dalam menentukan kinerja daripada sekadar motivasi dan lingkungan kerja fisik. Robbins & Judge (2017) menekankan bahwa dalam organisasi dengan struktur yang kaku, ruang untuk inisiatif individu mungkin terbatas, sehingga motivasi intrinsik tidak selalu terkonversi menjadi peningkatan kinerja yang terukur.

Oleh karena itu, meskipun secara teoretis motivasi dan lingkungan kerja berhubungan positif dengan kinerja, dalam praktiknya hubungan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor kontinjenji. Hasil penelitian ini yang tidak signifikan mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut mungkin merupakan faktor hygiene (pemeliharaan) dalam kerangka dua faktor Herzberg, yang diperlukan untuk mencegah ketidakpuasan, tetapi belum cukup untuk mendorong kinerja ke tingkat yang lebih tinggi tanpa adanya faktor motivator lain seperti pengakuan, tantangan kerja, atau peluang pengembangan dapat disimpulkan bahwa tingkat kinerja karyawan yang dihasilkan sebanding dengan tingkat motivasi kerja dan lingkungan kerja yang diciptakan oleh perusahaan.

HASIL DAN DISKUSI



Analisis deskriptif

Menghasilkan ringkasan skor komposit (rata-rata indikator per variabel):

Variabel	n	Mean	Std. Dev	Min	Max
Motivasi	30	4.7067	0.3311	3.8	5.0
Lingkungan	30	4.7183	0.3734	4.0	5.0
Kinerja	30	4.9067	0.2016	4.2	5.0

Interpretasi: Ketiga variabel yang dianalisis (motivasi, lingkungan kerja, kinerja) berada dalam kategori sangat baik dengan rata-rata di atas 4,0. Ini menunjukkan bahwa responden memiliki pandangan positif terhadap motivasi dan lingkungan kerja, serta menunjukkan kinerja yang tinggi. Dari tabel yang disajikan, terlihat bahwa semua variabel penelitian mencatat nilai rata-rata lebih dari 4,00, yang mengindikasikan bahwa semuanya berada dalam kategori sangat baik.

Dengan kata lain, responden merasakan motivasi kerja yang tinggi, menikmati lingkungan kerja yang mendukung, dan menunjukkan performa yang optimal. Variabel dengan nilai rata-rata tertinggi adalah kinerja karyawan (4,91), yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan di PT XYZ Bandung merasa telah menjalankan tugas mereka dengan baik sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.

Hasil Regresi Linier Berganda

Koefisien	Estimasi	Std. Err	t-value	p-value
Const	4.3431	0.5398	8.0463	0.0000
Motivasi	-0.0781	0.1775	-0.4401	0.6633
Lingkungan	0.1974	0.1574	1.2541	0.2205

Model yang diuji:

$$\text{Kinerja} = \beta_0 + \beta_1 (\text{Motivasi}) + \beta_2 (\text{Lingkungan}) + \varepsilon$$

Ringkasan koefisien regresi:

Ukuran kecocokan model:

- $R^2 = 0.0775$ (sekitar 7,75% variasi kinerja dijelaskan oleh motivasi dan lingkungan kerja bersama-sama).
- Uji F: $F = 1.1349$, $p = 0.3363$ (tidak signifikan pada $\alpha = 0,05$).

Multikolinearitas:

- VIF (Motivasi) ≈ 2.49 , VIF (Lingkungan) ≈ 2.49 (tidak menunjukkan masalah multikolinearitas serius; VIF < 10).

Interpretasi statistik:

- Secara parsial, baik motivasi ($p = 0.6633$) maupun lingkungan kerja ($p = 0.2205$) tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada tingkat signifikansi 0,05.
- Secara simultan, kedua variabel tersebut juga tidak signifikan dalam menjelaskan variasi kinerja (uji F $p = 0.3363$).
- Koefisien arah: motivasi menunjukkan koefisien negatif kecil (-0.078) sedangkan lingkungan kerja menunjukkan koefisien positif (0.197). Namun karena keduanya tidak signifikan, arah koefisien ini tidak dapat diinterpretasikan sebagai bukti pengaruh nyata.

Tidak ada hubungan statistik signifikan yang ditemukan pada sampel ini meskipun responden melaporkan tingkat motivasi yang tinggi, lingkungan kerja yang ideal, dan kinerja yang luar biasa. Mungkin ada beberapa alasan untuk ini: sampelnya kecil ($n = 30$) sehingga uji inferensial tidak terlalu rumit; variasi skor yang kecil di antara responden, yang dikenal sebagai efek plafon, membuatnya lebih sulit untuk menemukan hubungan; atau variabel lain yang lebih dominan memengaruhi kinerja, seperti kompetensi teknis, beban kerja, sistem penghargaan, atau kepemimpinan khusus.

Multikausalitas yang tidak terukur mungkin memiliki koefisien negatif kecil untuk motivasi. Ini mungkin terjadi karena karyawan dengan motivasi intrinsik tinggi diberikan lebih banyak tugas, yang menghasilkan penilaian kinerja subjektif yang lebih ketat. Namun, temuan ini tidak signifikan dan harus dianggap tidak konklusif.

Koefisien positif untuk lingkungan konsisten dengan literatur yang menyatakan lingkungan kondusif dapat mendukung kinerja. Namun pada sampel ini efeknya belum terbukti signifikan mungkin karena variabilitas lingkungan kerja antar responden rendah (hampir semua menilai lingkungan cukup baik). Meskipun hasil statistik tidak menunjukkan efek yang signifikan, korelasi antarvariabel masih penting secara teoritis dalam manajemen SDM.

Beberapa kemungkinan penyebab tidak signifikannya pengaruh antara motivasi, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan adalah sebagai berikut: 1. Ukuran sampel yang kecil ($n = 30$) menyebabkan daya uji (statistical power) menjadi lemah dan tidak cukup kuat untuk menemukan hubungan nyata. 2. Variasi data yang rendah karena mayoritas responden memberikan jawaban positif, yang mengakibatkan distribusi skor yang homogen. 3. Faktor-faktor lain di luar model, seperti kompetensi individu, beban kerja, gaya kepemimpinan, dan sistem penghargaan, yang dapat memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wibowo, 2016) dan (Hasibuan, 2019), yang menemukan bahwa motivasi kerja sangat penting, tetapi pengaruhnya dapat berkurang jika faktor pendukung organisasi seperti pelatihan,

pengawasan, dan kebijakan penghargaan tidak bekerja dengan baik. Koefisien regresi menunjukkan nilai negatif kecil (0,078) yang tidak signifikan. Ini berarti bahwa meskipun karyawan sangat termotivasi, itu belum selalu menghasilkan peningkatan kinerja yang diukur. Ketidaksesuaian antara sistem penghargaan eksternal perusahaan dan motivasi intrinsik karyawan dapat menyebabkan kondisi ini. . Oleh karena itu, peran manajerial dalam mengelola motivasi harus diperhatikan.

Hasil penelitian menunjukkan koefisien (0,197) yang positif, tetapi tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun lingkungan kerja PT XYZ Bandung sudah sangat baik (nilai rata-rata 4,72), variasinya terlalu kecil untuk menunjukkan perbedaan kinerja antar responden.

Hal ini konsisten dengan gagasan (Robbins and Judge, 2017) dan (Nitisemito, 2017) bahwa lingkungan kerja yang terlalu homogen (semuanya nyaman) dapat menyebabkan efek plateau, di mana perbaikan kecil pada elemen lingkungan tidak lagi berdampak signifikan pada hasil kerja. Namun demikian, lingkungan kerja tetap sangat penting untuk kepuasan dan kesejahteraan karyawan, terutama dalam industri farmasi yang menuntut ketelitian dan tanggung jawab yang tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung gagasan bahwa meskipun lingkungan kerja dan motivasi merupakan komponen penting untuk mencapai kinerja optimal, keduanya bukan satu-satunya faktor yang menentukan. Jika kedua faktor tersebut sudah sangat baik, mungkin diperlukan pendorong tambahan untuk meningkatkan kinerja. Contoh faktor pendorong tambahan termasuk sistem kompensasi berbasis kinerja, peluang pengembangan karier, dan budaya organisasi yang mendukung tanggung jawab dan inovasi.

Hasil ini sejalan dengan penelitian (Herzberg, Mausner and Snyderman, 1959) dan (Siagian, 2014) yang menyatakan bahwa organisasi harus mempertimbangkan keseimbangan antara kesulitan pekerjaan dan kepuasan psikologis untuk mencapai kinerja tinggi. Secara praktis, temuan penelitian menunjukkan bahwa PT XYZ Bandung memiliki sumber daya manusia yang kuat, tetapi perusahaan harus memperkuat kebijakan strategis yang berkaitan dengan kompensasi sistem, pelatihan, dan pengembangan kompetensi teknis.

SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan di PT XYZ Bandung, disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif, meskipun tidak signifikan, terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa meskipun tingkat motivasi karyawan tergolong tinggi, hal tersebut belum mampu memberikan pengaruh yang nyata terhadap peningkatan kinerja mereka. Selain itu, lingkungan kerja juga menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja, yang berarti bahwa meskipun kondisi lingkungan kerja sudah baik, hal ini belum sepenuhnya menjadi faktor utama dalam meningkatkan produktivitas.

Secara keseluruhan, baik motivasi maupun lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun keduanya berada dalam kategori yang sangat baik. Temuan ini menunjukkan bahwa iklim kerja di PT XYZ Bandung sudah

positif, namun peningkatan kinerja karyawan kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor lain di luar dua variabel tersebut, seperti sistem penghargaan, kepemimpinan, dan pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dengan memperkuat sistem penghargaan dan pengakuan terhadap kinerja mereka. Dengan memberikan apresiasi yang layak, karyawan akan merasa lebih dihargai dan lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik.

. Selain itu, organisasi harus rutin mengevaluasi lingkungan kerja mereka untuk memastikan kenyamanan, keselamatan, dan hubungan sosial antar karyawan. Agar hasil penelitian menjadi lebih akurat, komprehensif, dan dapat digeneralisasikan secara lebih luas, penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan lebih banyak sampel dan mempertimbangkan variabel tambahan seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan

REFERENCES

- Arifin, S. and Mardikaningsih, R. (2022) “Pencapaian Kepuasan Kerja Bagi Karyawan Melalui Kondusivitas Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja,” *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(2), pp. 98–106. Available at: <https://doi.org/10.47532/jis.v5i2.476>.
- Hasibuan (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B.B. (1959) *The Motivation to Work*. 2nd ed. New York: John Wiley and Sons.
- Mangkunegara (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, A.S. (2017) *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2017) *Organizational Behavior*. 17th ed. Boston: Pearson Education.
- Siagian (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo (2016) *Manajemen Kinerja*. 5th ed. Jakarta: Rajawali Pers.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). *Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward*. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). *Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance*. Personnel Psychology, 64(1), 89–136.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268.
- Hobfoll, S. E. (1989). *Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress*. American Psychologist, 44(3), 513–524
- Park, J., Kim, H., & Lee, S. (2020). *The moderating role of supportive work environment on the relationship between intrinsic motivation and job performance*. Journal of Business Research, 112, 334–342.



Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education Limited.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). *A meta-analysis of the job demands-resources model: Implications for employee well-being and performance*. Journal of Applied Psychology, 99(2), 380–400.

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). *A multi-wave study of the longitudinal relationships between job demands, burnout, and work engagement*. Journal of Vocational Behavior, 92, 1–13.