Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (2) 2026, Page: 35191-35208

PENGARUH *DIGITAL COMMUNICATION TOOLS*, *PSYCHOLOGICAL SAFETY*, DAN REWARD TERHADAP KINERJA PEMANDU WISATA PT. BALIKU TOURS & TRAVEL

Made Celicia Pramesti[1], Anak Agung Ngurah Eddy Supriyadinata Gorda[2], Ni Putu Bayu Widhi Antari[3], Ratna Devy Winayanti[4]

[1,2,3,4] **Universitas Pendidikan Nasional, Denpasar**

Email: celiciapramesti@gmail.com, eddysupriyadinata@undiknas.ac.id, bayuwidhiantari@undiknas.ac.id, devywinayanti@undiknas.ac.id
Corresponding Author: Made Celicia Pramesti, celiciapramesti@gmail.com

Published: Juni 2026

ABSTRAK

Perkembangan teknologi digital yang pesat telah membawa perubahan signifikan dalam industri pariwisata, termasuk pada aspek komunikasi, koordinasi, dan pelayanan wisata. Digitalisasi komunikasi melalui penggunaan *digital communication tools* seperti aplikasi pesan instan, media sosial, dan platform kolaboratif kini menjadi kebutuhan mendasar bagi perusahaan jasa perjalanan dalam menjalankan aktivitas operasional. penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *digital communication tools, psychological safety*, dan *reward* terhadap kinerja pemandu wisata di PT. Baliku Tours & Travel. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner kepada 32 responden pemandu wisata. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemandu wisata. Secara parsial, *digital communication tools* berpengaruh positif ($p = 0{,}004$; $\beta = 0{,}234$), menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi digital meningkatkan koordinasi dan produktivitas kerja. *Psychological safety* juga berpengaruh positif ($p = 0{,}003$; $\beta = 0{,}234$), yang berarti rasa aman psikologis mendorong keterbukaan dan kolaborasi. *Reward* memiliki pengaruh paling dominan ($p = 0{,}000$; $\beta = 0{,}619$), menandakan penghargaan yang adil menjadi faktor utama peningkatan kinerja. Secara simultan, ketiga variabel menjelaskan 75% variasi kinerja pemandu wisata (*Adjusted* $R^2 = 0{,}750$), menunjukkan model penelitian yang kuat.

Kata Kunci: *Digital Communication Tools*, *Psychological Safety*, *Reward*, Kinerja Pemandu Wisata

ABSTRACT

The rapid development of digital technology has brought significant changes to the tourism industry, particularly in aspects of communication, coordination, and service delivery. The digitalization of communication through the use of digital communication tools such as instant messaging applications, social media, and collaborative platforms has become a fundamental necessity for travel service companies in carrying out their operational activities. This study aims to analyze the effect of digital communication tools, psychological safety, and reward on the performance of tour guides at PT. Baliku Tours & Travel. The research employed an associative quantitative approach, with data collected through questionnaires distributed to 32 tour guide respondents. Data were analyzed using multiple linear regression. The results revealed that all variables had a positive and significant effect on tour guide performance. Partially, digital communication tools had a positive effect ($p = 0.004$; $\beta = 0.234$), indicating that the effectiveness of digital communication enhances coordination and work productivity. Psychological safety also had a positive effect ($p = 0.003$; $\beta = 0.234$), suggesting that a psychologically safe environment fosters openness and collaboration. Reward had the most dominant effect ($p = 0.000$; $\beta = 0.619$), indicating that fair recognition serves as a key factor in improving performance. Simultaneously, the three variables explained 75% of the variation in tour guide performance (Adjusted $R^2 = 0.750$), indicating a strong research model.

Keywords: *Digital Communication Tools, Psychological Safety, Reward, Tour Guide Performance*

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Penelitian ini berfokus pada kinerja pemandu wisata di PT. Baliku Tours & Travel dengan mempertimbangkan pengaruh *digital communication tools*, *psychological safety*, dan *reward*. Dalam industri pariwisata yang sangat bergantung pada kualitas layanan dan pengalaman wisatawan, kinerja pemandu wisata memiliki peran penting dalam menentukan tingkat kepuasan pelanggan dan citra perusahaan. Hermanto (2023) menyatakan bahwa kinerja pemandu wisata yang berinteraksi langsung dengan wisatawan sangat menentukan kepuasan wisatawan, sedangkan Sang (2020) menegaskan bahwa pengalaman tur banyak dipengaruhi oleh interaksi pada lini depan, terutama oleh pemandu wisata sebagai kontak utama wisatawan. Sejalan dengan itu, Gesimba et al. (2023) menjelaskan bahwa kinerja pemandu wisata menjadi faktor penting dalam membentuk reputasi perusahaan travel melalui kemampuan komunikasi, pengetahuan destinasi, serta kemampuan beradaptasi dengan kebutuhan wisatawan.

Kinerja pemandu wisata dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya penggunaan *digital communication tools*. Teknologi komunikasi digital seperti WhatsApp, Telegram, Instagram, dan Facebook memungkinkan penyampaian informasi yang lebih cepat, akurat, dan interaktif kepada wisatawan (Aziz, 2023). Prima Widyaputri et al. (2022) menjelaskan bahwa penggunaan teknologi komunikasi digital dalam sektor pariwisata mendukung efektivitas pelayanan karena memungkinkan koordinasi yang lebih efisien dan respons yang lebih cepat terhadap kebutuhan wisatawan. Namun, efektivitas penggunaan teknologi tidak hanya bergantung pada ketersediaan sistem, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusia dalam memanfaatkannya secara optimal. Purwadi dan Irwansyah (2021) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi komunikasi digital dalam industri pariwisata sangat dipengaruhi oleh kemampuan karyawan dalam memahami dan mengintegrasikan teknologi tersebut ke dalam praktik pelayanan. Penelitian Dadang Munandar et al. (2024), Vina Arnita et al. (2024), dan Harjono Padmono et al. (2023) juga menunjukkan bahwa *digital communication tools* dapat meningkatkan kecepatan respons, kolaborasi tim, efisiensi operasional, serta produktivitas kerja karyawan.

Selain teknologi, faktor lingkungan kerja juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama *psychological safety*. Fyhn et al. (2022) menjelaskan bahwa *psychological safety* merupakan kondisi di mana karyawan merasa aman untuk menyampaikan pendapat, ide, maupun kesalahan tanpa takut menerima konsekuensi negatif. Zhang dan Wan (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang memberikan rasa aman psikologis dapat mendorong karyawan untuk lebih terbuka, berinisiatif, dan berinovasi dalam pekerjaan. Hal ini juga diperkuat oleh Grailey et al. (2021) serta Iyasere et al. (2022) yang menegaskan bahwa *psychological safety* berkontribusi terhadap peningkatan kerja sama tim, kreativitas, dan kemampuan adaptasi karyawan dalam menghadapi tekanan kerja. Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda, seperti yang diungkapkan Jae Young Lee et al. (2022) yang menemukan bahwa *psychological safety* tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang turut memengaruhi kinerja adalah sistem penghargaan atau *reward*. Nurul Asyiqin Noorazem et al. (2021) menyatakan bahwa *reward* merupakan instrumen penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan teori motivasi Herzberg (1959) yang menjelaskan bahwa penghargaan termasuk dalam faktor motivator yang mampu meningkatkan kinerja secara signifikan. Penelitian Prakash Shrestha et al. (2025) juga menunjukkan adanya hubungan signifikan antara kepuasan terhadap *reward* dengan peningkatan kinerja karyawan. Namun demikian, beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda, seperti yang dikemukakan oleh L. Njanja et al. (2013) yang menemukan bahwa *cash bonus* tidak selalu berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta S. Siswanto et al. (2021) yang menyatakan bahwa *reward* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja.

Berdasarkan berbagai penelitian tersebut, masih terdapat kesenjangan penelitian yang menunjukkan hasil yang tidak konsisten mengenai pengaruh *digital communication tools*, *psychological safety*, dan *reward* terhadap kinerja karyawan. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor organisasi kemanusiaan, kesehatan, telekomunikasi, maupun pemerintahan (Afridi et al., 2023; Milukutu et al., 2023; Prima Widyaputri et al., 2022; B. Alobidyeen et al., 2021), sementara penelitian yang secara khusus mengkaji sektor *travel agent* masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini

dilakukan untuk menguji secara simultan pengaruh *digital communication tools*, *psychological safety*, dan *reward* terhadap kinerja pemandu wisata pada PT. Baliku Tours & Travel guna memberikan bukti empiris yang lebih komprehensif serta menjelaskan kesenjangan hasil penelitian sebelumnya.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk : (1) Menganalisis pengaruh *Digital communication tools* terhadap kinerja pemandu wisata di PT. Baliku Tours & Travel. (2) Menganalisis pengaruh *Psychological Safety* terhadap kinerja pemandu wisata di PT. Baliku Tours & Travel. (3) Menganalisis pengaruh reward terhadap kinerja pemandu wisata di PT. Baliku Tours & Travel. (4) Menganalisis pengaruh simultan *Digital communication tools*, *Psychological Safety* dan *reward* terhadap kinerja pemandu wisata di PT. Baliku Tours & Travel

Hipotesis Penelitian

H1 **:** *Digital communication tools* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemandu wisata di PT. Baliku Tour & Travel.

H2 : *Psychological Safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemandu wisata di PT. Baliku Tours & Travel.

H3 : Reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Baliku Tours & Travel.

H4: *Digital Communication Tools*, *Psychological Safety*, dan *Reward* secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemandu Wisata.

METODE

Penelitian ini dilakukan di PT. Baliku Tours & Travel yang beralamat di Jl. Pura Mas Gatep No. 212, Denpasar, Bali. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa perusahaan tersebut telah meraih berbagai penghargaan di bidang pariwisata, namun masih ditemukan fenomena terkait penggunaan *digital communication tools*, *psychological safety*, *reward*, serta hubungannya dengan kinerja karyawan, khususnya pemandu wisata. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pemandu wisata yang aktif bekerja di PT. Baliku Tours & Travel dengan jumlah 32 orang. Menurut Sugiyono (2017), populasi merupakan keseluruhan objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu yang menjadi fokus penelitian. Karena jumlah populasi relatif kecil, maka seluruh anggota populasi dijadikan sampel dengan teknik *total sampling* atau sensus. Hal ini sejalan dengan pendapat Arikunto (2010) yang menyatakan bahwa sampel merupakan sebagian dari populasi yang dipilih untuk mewakili keseluruhan objek penelitian, namun apabila jumlah populasi kecil maka seluruh populasi dapat dijadikan sampel.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019), data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka dan dianalisis menggunakan teknik statistik untuk menguji hipotesis penelitian. Data tersebut diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada seluruh responden. Sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer menurut Sugiyono (2019) adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner terkait variabel penelitian yaitu *digital communication tools*, *psychological safety*, *reward*, dan kinerja pemandu wisata. Sementara itu, data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak lain seperti dokumen perusahaan atau informasi terkait, misalnya data mengenai kondisi karyawan.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala Likert. Menurut Sugiyono (2019), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan serangkaian pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, persepsi, dan pendapat responden terhadap fenomena yang diteliti dengan rentang skor 1 sampai 5 dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Instrumen penelitian ini memuat indikator dari empat variabel penelitian, yaitu *digital communication tools*, *psychological safety*, *reward*, dan kinerja pemandu wisata.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan beberapa tahapan. Instrumen penelitian terlebih dahulu diuji melalui uji validitas dan reliabilitas. Menurut Sugiyono (2019), uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen mampu mengukur variabel yang seharusnya diukur, dengan kriteria nilai korelasi $r \geq 0{,}3$. Sedangkan uji reliabilitas bertujuan mengetahui konsistensi alat ukur dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*, di mana instrumen dinyatakan reliabel jika nilai alpha > 0,60. Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, heterokedastisitas, dan

multikolinearitas untuk memastikan model regresi memenuhi kriteria *BLUE (Best Linear Unbiased Estimator)*.

Analisis utama dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh *digital communication tools* (X1), *psychological safety* (X2), dan *reward* (X3) terhadap kinerja pemandu wisata (Y). Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen dengan kriteria signifikansi $p < 0,05$. Selain itu digunakan juga koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variasi kinerja pemandu wisata dalam model penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dari total 32 pemandu wisata di PT. Baliku Tours & Travel, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 24 orang (75%), sedangkan perempuan berjumlah 8 orang (25%). Dominasi laki-laki ini menunjukkan bahwa profesi pemandu wisata masih cenderung didominasi oleh pekerja pria. Hal ini berkaitan dengan tuntutan pekerjaan sebagai *tour guide* yang membutuhkan mobilitas tinggi, kemampuan menghadapi kondisi lapangan yang dinamis, serta stamina fisik yang kuat. Menurut Hermawan dan Purwanto (2024), karakteristik pekerjaan dalam industri pariwisata sering kali lebih banyak diisi oleh laki-laki karena tuntutan aktivitas lapangan yang cukup tinggi. Selain itu, Agyeman dan Obeng (2023) juga menyatakan bahwa dalam pekerjaan berbasis layanan lapangan seperti pariwisata, laki-laki cenderung memiliki tingkat resiliensi kerja dan adaptabilitas digital yang lebih tinggi.

Dilihat dari karakteristik masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari lima tahun sebanyak 16 orang (50%), diikuti oleh masa kerja 3–5 tahun sebanyak 13 orang (40,6%), dan masa kerja 1–2 tahun sebanyak 3 orang (9,4%). Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pemandu wisata memiliki pengalaman kerja yang cukup lama sehingga mencerminkan tingkat stabilitas dan loyalitas terhadap perusahaan. Menurut Rahmawati et al. (2024), karyawan dengan masa kerja yang lebih panjang umumnya memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap sistem kerja organisasi, menunjukkan *organizational citizenship behavior* yang lebih tinggi, serta memiliki kompetensi teknis yang lebih baik dalam memanfaatkan teknologi digital dalam pekerjaan mereka.

Hasil Analisis

Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Item	Koefisien korelasi	Cut point	Keterangan
Digital communication tool	X1.1	0.81	0.3	Valid
	X1.2	0.60	0.3	Valid
	X1.3	0.67	0.3	Valid
	X1.4	0.79	0.3	Valid
	X1.5	0.92	0.3	Valid
Psychology safety	X2.1	0.89	0.3	Valid
	X2.2	0.67	0.3	Valid
	X2.3	0.75	0.3	Valid
	X2.4	0.51	0.3	Valid
	X2.5	0.92	0.3	Valid
Reward	X3.1	0.85	0.3	Valid
	X3.2	0.93	0.3	Valid
	X3.3	0.97	0.3	Valid
Kinerja pemandu wisata	Y1	0.88	0.3	Valid
	Y2	0.81	0.3	Valid
	Y3	0.66	0.3	Valid

	Y4	0.84	0.3	Valid

Hasil uji validitas pada variabel *digital communication tools* menunjukkan bahwa seluruh butir pernyataan (X1.1–X1.5) memiliki koefisien korelasi antara 0,60 hingga 0,92, yang semuanya lebih besar dari nilai *cut point* 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan mampu mengukur konstruk yang dimaksud.

Pada variabel *psychological safety*, hasil pengujian menunjukkan bahwa semua item (X2.1–X2.5) memiliki koefisien korelasi antara 0,51 hingga 0,92, lebih tinggi dari nilai *cut point* 0,30, sehingga seluruh butir pernyataan dinyatakan valid.

Hasil uji validitas pada variabel *reward* menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan (X3.1–X3.3) memiliki koefisien korelasi sangat tinggi, yaitu antara 0,85 hingga 0,97, jauh di atas nilai *cut point* 0,30. Hal ini mengindikasikan bahwa semua butir instrumen valid dan secara konsisten mengukur konsep penghargaan yang diberikan kepada karyawan.

Nilai *correlation* pada variabel kinerja pemandu wisata menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan (Y1–Y.4) memiliki koefisien korelasi sangat tinggi, yaitu antara 0,66 hingga 0,88, jauh di atas nilai *cut point* 0,30. Hal ini mengindikasikan bahwa semua butir instrumen valid dan secara konsisten mengukur variabel kinerja pemandu wisata.

Secara keseluruhan, hasil ini mengonfirmasi bahwa semua instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi syarat validitas, sehingga layak digunakan dalam tahap analisis berikutnya.

Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Tabel 2. Hasil Uji Realibilitas

No	Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
1	*Digital communication tools* (X1)	0,799	Reliabel
2	*Psychology safety* (X2)	0,795	Reliabel
3	*Reward* (X3)	0,903	Reliabel
4	Kinerja pemandu wisata (Y)	0,797	Reliabel

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70, yang berarti semua instrumen dinyatakan reliabel atau memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Reliabilitas yang tinggi menandakan bahwa setiap item dalam variabel tersebut mampu memberikan hasil yang stabil dan konsisten apabila pengukuran dilakukan berulang kali terhadap subjek yang sama.

Dengan demikian, hasil uji reliabilitas ini mengonfirmasi bahwa seluruh instrumen penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas yang baik, sehingga layak digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian secara konsisten dan akurat pada tahap analisis data berikutnya.

Deskripsi Variabel

Analisis deskriptif ini dilakukan untuk mengetahui gambaran terhadap tanggapan responden mengenai terhadap pernyataan dalam instrumen penelitian, terutama variabel-variabel yang diteliti. Analisis dilakukan dengan menghitung rerata (mean) berdasarkan persentase tanggapan responden pada masing-masing indikator dalam variabel-variabel penelitian, yaitu: *Digital communication tools* (X1), *Psychology safety* (X2), *Reward* (X3), dan kinerja pemandu wisata (Y). Semakin tinggi nilai rata-rata yang diperoleh menunjukkan semakin baik tanggapan responden terhadap indikator ataupun variabel tersebut.

Analisis deskriptif dilakukan untuk mendapatkan jawaban responden terhadap pernyataan yang diberikan tentang variabel-variabel penelitian. Analisis deskriptif dihitung berdasarkan persentase jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuesioner penelitian dengan menggunakan nilai rata-rata setiap indikator yang diajukan untuk menggambarkan jawaban seluruh responden. Berikut ini kriteria hasil pengukuran yang di adaptasi menurut Sugiyono (2019) seperti yang ditampilkan pada Tabel 3.

Tabel 3. Interpretasi Indikator dan Konstruk

Rentang Nilai	Keterangan
1,00 – 1,80	Sangat tidak baik
1.81 – 2,61	Tidak baik
2,62 – 3,42	Cukup baik
3,43 – 4,23	Baik
4,24 – 5,00	Sangat baik

a. Deskripsi Variabel *Digital Communication Tools* (X_1)

Tabel 4. Deskripsi Variabel *Digital Communication Tools*

Indikator	STS	TS	KS	S	SS	*Mean*
Kemudahan Penggunaan (*Easy of Use*)	0	4	13	14	1	3.38
Manfaat atau Kegunaan (*Usefulness*)	0	8	11	13	0	3.16
Kecepatan Komunikasi (Communication Speed)	0	10	11	11	0	3.03
Aksesbilitas (Accessibility)	0	4	14	13	1	3.34
Interaktivitas (Interactivity)	0	2	14	16	0	3.44
***Mean* variabel** *Digital Communication Tools*						3.27

Variabel *digital communication tools* dalam penelitian ini menggambarkan persepsi para pemandu wisata PT. Baliku Tours & Travel terhadap berbagai aspek alat komunikasi digital yang mereka gunakan sehari-hari dalam menjalankan tugas. Secara umum, temuan penelitian menunjukkan bahwa pemandu wisata cenderung mempersepsikan tingkat persetuju mereka terhadap kelima indikator yang diamati. Nilai rata-rata keseluruhan variabel sebesar 3,27 mengindikasikan bahwa para pemandu wisata, mempersepsikan alat komunikasi digital sebagai sesuatu yang cukup membantu, namun belum sepenuhnya memberikan pengalaman yang sangat memuaskan atau optimal dalam mendukung kinerja mereka. Hal ini relevan mengingat profesi pemandu wisata yang sangat bergantung pada komunikasi cepat, akurat, dan fleksibel baik dengan tamu, rekan kerja, maupun pihak internal perusahaan.

Apabila diurutkan nilai rata-rata per indikator, maka interaktivitas (*Mean* = 3,44) merupakan indikator dengan penilaian paling tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pemandu wisata tampaknya merasakan bahwa alat komunikasi digital yang digunakan cukup memungkinkan mereka untuk berinteraksi secara dua arah, baik dengan wisatawan maupun tim. Kemampuan ini sangat krusial dalam konteks pemandu wisata yang sering harus merespons pertanyaan secara spontan, menyesuaikan informasi secara *real-time*, dan membangun hubungan yang lebih personal dengan tamu.

Selanjutnya, indikator kemudahan penggunaan (*Ease of Use*) (*Mean* = 3,38) posisi kedua ini menunjukkan bahwa antarmuka dan cara penggunaan aplikasi atau *platform* komunikasi yang dipakai relatif mudah dipahami dan tidak terlalu menyulitkan, meskipun masih ada sebagian responden yang belum sepenuhnya merasa nyaman (terlihat dari adanya nilai tidak setuju sebanyak 4 orang).

Berikutnya indikator aksesibilitas (*Accessibility*) (*Mean* = 3,34) mengindikasikan bahwa pemandu menilai bahwa alat komunikasi digital tersebut cukup mudah diakses di berbagai situasi kerja, baik ketika sedang di lapangan, *on the way*, atau di lokasi dengan sinyal terbatas.

Pada indikator manfaat atau kegunaan (*Usefulness*) (*Mean* = 3,16) menyiratkan penilaian terhadap seberapa besar manfaat nyata yang diberikan alat komunikasi ini pada pekerjaan sehari-hari. Banyak

pemandu yang masih merasa bahwa tools yang digunakan belum benar-benar "mengubah permainan" atau memberikan nilai tambah signifikan dibandingkan cara komunikasi konvensional.

Indikator dengan nilai terendah yaitu kecepatan komunikasi (*Communication Speed*) (*Mean* = 3,03) menjadi sinyal yang cukup kuat. Di tengah tuntutan profesi pemandu wisata yang membutuhkan respons cepat (misalnya menjawab pertanyaan tamu, koordinasi dengan *driver,* atau konfirmasi jadwal mendadak), kecepatan komunikasi digital yang hanya dinilai "cukup" atau mendekati netral menjadi salah satu titik lemah yang paling terasa.

b. Deskripsi Variabel *Psychology Safety* (X_2)

Tabel 5. Deskripsi Variabel *Psychology Safety*

Indikator	STS	TS	KS	S	SS	Mean
	0	6	12	14	0	3.25
	0	8	11	11	2	3.22
	0	11	11	8	2	3.03
	0	7	16	9	0	3.06
	0	5	14	13	0	3.25
Mean						3.16

Variabel *psychological safety* dalam penelitian ini mencerminkan sejauh mana pemandu wisata di PT. Baliku Tours & Travel merasa aman secara psikologis untuk mengekspresikan diri, mengakui kesalahan, mengambil risiko interpersonal, serta merasakan dukungan di lingkungan kerja mereka. Secara keseluruhan, nilai rata-rata variabel sebesar 3,16 menunjukkan bahwa tingkat *psychological safety* di antara para pemandu wisata berada pada level cukup baik. Para pemandu wisata merasa ada ruang untuk berbicara dan berkontribusi, tetapi masih terdapat keraguan atau hambatan tertentu yang membuat mereka belum sepenuhnya "lepas" dalam berinteraksi secara terbuka di tempat kerja. Berikut ini dipaparkan nilai indikator dari nilai tertinggi hingga terendah.

Indikator rasa aman untuk mengemukakan pendapat & lingkungan serta kerja yang inklusif dan terbuka (masing-masing *Mean* = 3,25) Kedua indikator ini memperoleh nilai tertinggi dan sama-sama berada di posisi tertinggi. Hal ini berarti pemandu wisata relatif merasa cukup aman untuk menyampaikan pendapat atau ide, serta menilai lingkungan kerjanya cukup terbuka dan inklusif. Dapat diartikan bahwa budaya komunikasi ke atas (*upward communication*) dan rasa diterima di tim sudah mulai terbangun, meskipun belum mencapai level yang sangat tinggi.

Indikator selanjutnya, keberanian mengakui kesalahan (*Mean* = 3,22) posisi ini hanya selisih tipis dari indikator teratas. Banyak pemandu yang mulai merasa cukup berani untuk mengakui kesalahan di depan rekan atau atasan, meskipun masih ada 8 orang yang memilih "Tidak Setuju". Ini menandakan adanya perkembangan positif, namun masih diperlukan penguatan lebih lanjut agar mengakui kesalahan tidak lagi terasa berisiko.

Pada indikator kemampuan mengambil risiko interpersonal (*Mean* = 3,06) hal ini berarti pemandu wisata masih cenderung berhati-hati ketika harus mengambil risiko sosial, seperti memberikan masukan yang berbeda dari mayoritas, menantang pendapat atasan, atau memulai percakapan yang sensitif.

Indikator bernilai rata-rata paling rendah, dukungan dari rekan kerja dan atasan (*Mean* = 3,03) indikator dengan nilai terendah ini menjadi titik perhatian utama. Sebanyak 11 responden memilih "Tidak Setuju" dan hanya 2 orang yang benar-benar "Sangat Setuju". Artinya, meskipun lingkungan secara umum terasa cukup terbuka, banyak pemandu yang masih merasa dukungan aktif dari rekan kerja maupun atasan belum konsisten atau belum terasa kuat saat mereka benar-benar membutuhkannya.

c. Deskripsi Variabel *Reward* (X_3)

Tabel 6. Deskripsi Variabel *Reward*

Indikator	STS	TS	KS	S	SS	Mean
	0	**10**	**8**	**14**	**0**	**3.13**
	0	**7**	**9**	**12**	**4**	**3.41**

	0	**6**	**10**	**14**	**2**	**3.38**
Mean						**3.3**

Persepsi responden pada variabel *reward* merupakan gambaran bagaimana pemandu wisata di PT. Baliku Tours & Travel memandang sistem pemberian imbalan, baik yang bersifat finansial maupun non-finansial, serta persepsi mereka terhadap keadilan dalam pembagiannya. Hasil pengujian menunjukkan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,3 mengindikasikan pemandu wisata memberikan penilaian dengan kategori cukup puas, namun masih jauh dari kategori sangat memuaskan. Artinya, *reward* sudah dirasakan sebagai sesuatu yang ada dan cukup berarti, tetapi belum benar-benar menjadi pendorong motivasi yang kuat atau sumber kepuasan yang mendalam bagi sebagian besar pemandu wisata di PT. Baliku Tours & Travel.

Urutan indikator dengan nilai rata-rata tertinggi diketahui pada *reward non-finansial* (Mean = 3,41). Sebanyak 4 responden memilih "Sangat Setuju" dan 12 orang "Setuju", menunjukkan bahwa pujian verbal, pengakuan atas kerja keras, ucapan terima kasih dari atasan atau tamu, kesempatan pelatihan, atau perlakuan istimewa lainnya cukup dirasakan positif oleh para pemandu wisata.

Selanjutnya, keadilan dalam pembagian *reward* (*Mean* = 3,38) menunjukkan bahwa mayoritas pemandu wisata merasa proses pembagian *reward* (baik finansial maupun non-finansial) sudah cukup adil dan transparan. Hanya 6 orang yang memilih "Tidak Setuju", artinya persepsi ketidakadilan tidak terlalu dominan, meskipun masih ada ruang untuk perbaikan agar rasa keadilan ini bisa semakin kokoh.

Indikator dengan nilai rata-rata terendah yaitu *reward* finansial (*Mean* = 3,13) indikator dengan nilai terendah ini menjadi sorotan penelitian ini. Sebanyak 10 responden memilih "Tidak Setuju" dan tidak ada satupun yang "Sangat Setuju". Hal ini mengindikasikan bahwa besaran insentif, tip yang dikelola perusahaan, bonus, atau gaji tambahan yang diterima masih dirasakan kurang memadai atau kurang sebanding dengan beban kerja, jam kerja panjang, serta risiko yang dihadapi pemandu wisata di lapangan.

d. Deskripsi Variabel Kinerja Pemandu Wisata (Y)

Tabel 7. Deskripsi Variabel Kinerja Pemandu Wisata

Indikator	STS	TS	KS	S	SS	Mean
	0	**5**	**12**	**14**	**1**	**3.34**
	0	**8**	**7**	**16**	**1**	**3.31**
	0	**0**	**8**	**22**	**2**	**3.81**
	0	**0**	**13**	**17**	**2**	**3.66**
Mean						**3.53**

Penilain variabel kinerja pemandu wisata di PT. Baliku Tours & Travel diketahui bernilai rata-rata sebesar 3,53 nilai ini dapat dikatakan bahwa secara umum para pemandu menilai kinerja berada pada kategori baik. Selanjutnya secara berurutan nilai rata-rata tertinggi hingga terendah per indikator, sebagai berikut, indikator penggunaan alat komunikasi digital (Mean = 3,81) sebanyak 22 responden memilih "Setuju" dan 2 orang "Sangat Setuju", sementara tidak ada satupun yang memilih "Tidak Setuju" atau "Sangat Tidak Setuju". Artinya, para pemandu merasa sangat percaya diri dalam menggunakan alat komunikasi digital (aplikasi chat, grup WhatsApp, GPS, platform booking, dll.) sebagai bagian integral dari pekerjaan mereka.

Selanjtunya, keterlibatan dan pengalaman pelanggan (*Customer Engagement*) (*Mean* = 3,66) tidak ada responden yang memilih "Tidak Setuju", dan mayoritas (17 "Setuju" + 2 "Sangat Setuju") merasa mampu membangun koneksi emosional, menjaga kepuasan wisatawan, serta menciptakan pengalaman wisata yang berkesan. Ini merupakan "core business" seorang pemandu wisata, sehingga penilaian tinggi di indikator ini mengindikasikan bahwa para responden merasa berhasil menjalankan esensi profesi mereka.

Kemudian, keahlian dan kompetensi teknis (*Technical Competency*) (*Mean* = 3,34). Meskipun masih berada di zona "Setuju", ada 5 responden yang memilih "Tidak Setuju". Hal ini bisa

mencerminkan bahwa sebagian pemandu merasa pengetahuan teknis mereka (misalnya informasi mendalam tentang destinasi, sejarah, flora-fauna, atau penanganan situasi darurat) masih perlu ditingkatkan lebih lanjut, terutama di tengah tuntutan wisatawan yang semakin beragam dan kritis.

Indikator dengan nilai rata-rata terendah ditunjukkan oleh komunikasi lintas budaya dan etika (*Mean* = 3,31) indikator dengan kategori cukup baik, hal ini menunjukkan sedikit tantangan. Sebanyak 8 responden memilih "Tidak Setuju", yang mengisyaratkan bahwa sebagian pemandu masih merasa kurang percaya diri atau masih menghadapi kesulitan dalam menavigasi perbedaan budaya, menangani ekspektasi wisatawan dari berbagai latar belakang, serta menerapkan etika pelayanan yang sempurna di setiap situasi.

4. Uji Asumsi Klasik

a. Uji normalitas

Tabel 8. Nilai Kolmogorov Smirnov

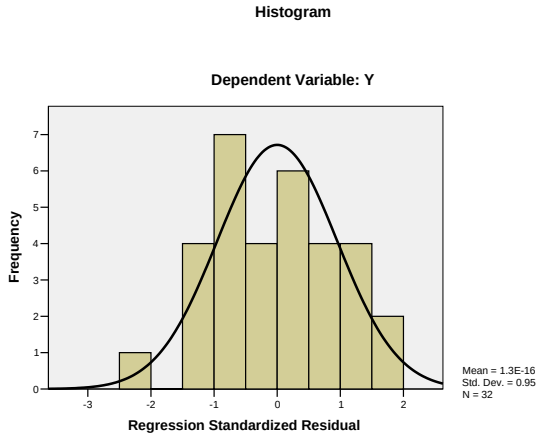
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		32
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.07879437
Most Extreme Differences	Absolute	.083
	Positive	.083
	Negative	-.082
Kolmogorov-Smirnov Z		.470
Asymp. Sig. (2-tailed)		.980

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Hasil uji normalitas dengan uji Kolmogorov-Smirnov diperoleh unstandarized residu sebesar 0,980 lebih besar dari $\alpha = 0,05$ yang artinya data telah berdistribusi normal. Untuk memperjelas dan memperkuat temuan tersebut, berikut disajikan histogram residual standar (standardized residual) beserta kurva distribusi normal



Gambar 1 .Grafik Histogram

Secara visual, histogram di atas menunjukkan pola distribusi yang cukup simetris dan mendekati bentuk lonceng normal. Puncak frekuensi terletak di sekitar nilai nol, dengan ekor distribusi yang relatif seimbang di sisi negatif dan positif. Tidak terdapat konsentrasi berlebihan pada salah satu sisi (tidak *skewed*) maupun penumpukan nilai ekstrem yang mencolok. Pola ini secara konsisten mendukung hasil uji Kolmogorov-Smirnov, yaitu bahwa residual model regresi dalam penelitian ini telah berdistribusi normal.

Dengan terpenuhinya asumsi normalitas residual, maka model regresi yang digunakan dalam penelitian ini memiliki landasan statistik yang lebih kokoh untuk mengasumsikan keabsahan hasil uji hipotesis yang akan dibahas pada bagian selanjutnya adalah kuat.

b. Uji multikolinieritas

Tabel 9. Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.985	1.015
	X2	.891	1.122
	X3	.898	1.114

a. Dependent Variable: Y

Hasil uji multikolinearitas pada tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh variabel independen (X1, X2, dan X3 tidak mengalami masalah multikolinearitas. Hal ini dapat dilihat dari nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF) yang berada dalam batas normal.

Nilai Tolerance untuk ketiga variabel yaitu X1 = 0,985, X2 = 0,891, X3 = 0,898, seluruhnya jauh di atas batas minimal 0,10. Semakin besar nilai *tolerance*, semakin kecil kemungkinan terjadinya hubungan kuat antarvariabel independen.

Sementara itu, nilai VIF untuk masing-masing variabel yaitu X1 = 1,015, X2 = 1,122, dan X3 = 1,114 semuanya jauh di bawah ambang batas 10 yang umum digunakan sebagai indikator terjadinya multikolinearitas. Nilai VIF yang mendekati 1 menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel bebas sangat rendah atau hampir tidak ada.

Dengan demikian, model regresi yang digunakan bebas dari masalah multikolinearitas, model ini layak dilanjutkan ke tahap analisis regresi lebih lanjut karena memenuhi asumsi klasik multikolinearitas.

c. Uji heteroskedasitas

Cara untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat diketahui dengan menggunakan uji Gletzer sebagai berikut.

Tabel 10. Uji Heteroskedasitas

Coefficients[a]

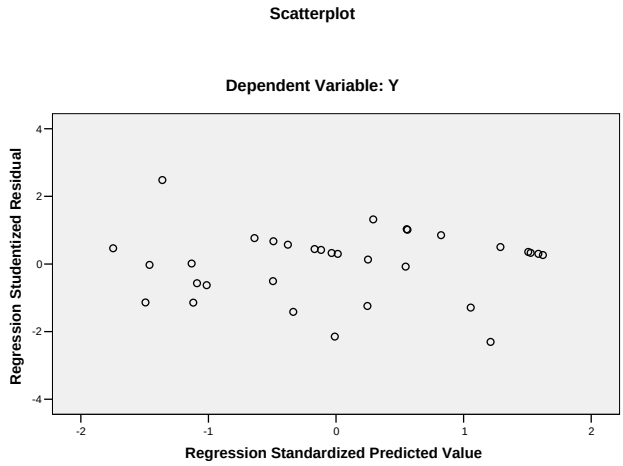
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.197	.886		2.480	.019
	X1	-.041	.037	-.200	-1.112	.276
	X2	-.005	.036	-.024	-.125	.901
	X3	-.056	.044	-.239	-1.269	.215

a. Dependent Variable: Abres

Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi (Sig.) masing-masing variabel independen (X1, X2, dan X3 yang seluruhnya lebih besar dari 0,05.

Secara rinci, nilai signifikansi untuk variabel X1 sebesar 0,276, X2 sebesar 0,901, dan X3 sebesar 0,215. Karena semua nilai ini melebihi batas kritis 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap residual (Abres). Artinya, varian dari residual bersifat homogen atau sama di seluruh nilai prediktor.

Untuk memperkuat interpretasi hasil uji Glejser secara visual, berikut disajikan scatterplot antara nilai prediksi standar (Standardized Predicted Value) pada sumbu X dan residual standar (Standardized Residual) pada sumbu Y.



Gambar 2. Grafik Scaterplot

Pada *scatterplot* di atas, titik-titik residual tersebar secara acak di sekitar garis horizontal nol tanpa menunjukkan pola yang jelas seperti corong (*funnel shape*), kurva, atau tren meningkat/menurun yang sistematis. Penyebaran titik yang relatif merata di seluruh rentang nilai prediksi (dari sekitar -2 hingga +2) mengindikasikan bahwa varians residual cenderung konstan di berbagai tingkat nilai prediksi. Tidak terdapat konsentrasi titik yang semakin melebar atau menyempit seiring bertambahnya nilai prediksi, yang merupakan tanda klasik heteroskedastisitas.

Kombinasi hasil uji Glejser yang tidak signifikan dan pola acak pada *scatterplot* residual memberikan penguatan yang konsisten bahwa asumsi homoskedastisitas telah terpenuhi dalam model regresi ini. Dengan demikian, estimasi koefisien regresi yang diperoleh bersifat efisien, standar errornya dapat dipercaya, dan hasil uji hipotesis (baik uji parsial maupun serentak) memiliki landasan statistik yang kuat untuk menguji hipotesis.

Asumsi ini, bersama dengan terpenuhinya asumsi normalitas residual pada bagian sebelumnya, semakin memperkokoh kualitas model regresi yang digunakan dalam penelitian, sehingga analisis lanjutan dapat dilakukan dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi.

4. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 11. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.470	1.742		.270	.789
	X1	.234	.073	.289	3.189	.004
	X2	.234	.072	.311	3.262	.003
	X3	.619	.086	.681	7.175	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan Tabel 11 diperoleh suatu persamaan regresi berganda sebagai berikut.

$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$

$Y = 0.470 + 0{,}234X_1 + 0{,}234X_2 + 0{,}619X_3$

1. Koefisien konstanta (α) sebesar 0.4770 menunjukkan bahwa apabila seluruh variabel bebas, yaitu *digital communication tools* (X_1), *physcological safety* (X_2), dan *reward* (X_3) berada pada nilai nol atau konstan, maka nilai kinerja pemandu wisata (Y) diperkirakan sebesar 0.470 satuan. Nilai ini mencerminkan tingkat dasar kinerja pemandu wisata sebesar 0.470 meskipun tanpa adanya pengaruh dari ketiga faktor tersebut.
2. Koefisien regresi variabel *digital communication tools* (X_1) sebesar 0,234 menunjukkan bahwa setiap

peningkatan satu satuan pada *digital communication tools* akan meningkatkan kinerja pemandu wisata sebesar 0,234 satuan, dengan asumsi variabel *physchology safety (X_2)*, *reward (X_3)* dalam keadaan konstan. Artinya, semakin tinggi nilai *communication tools* semakin tinggi pula kinerja pemandu wisata.

3. Koefisien regresi variabel *psychology safety* (X2) sebesar 0,234 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada *psychology safety* akan meningkatkan kinerja pemandu wisata sebesar 0,234 satuan, dengan asumsi variabel *digital communication tools (X1)*, dan *reward (X_3)* dalam keadaan konstan. Artinya, semakin tinggi nilai *psychology safety* semakin tinggi pula kinerja pemandu wisata.
4. Koefisien regresi variabel *reward* (X3) sebesar 0,619 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada *reward* akan meningkatkan kinerja pemandu wisata sebesar 0,619 satuan, dengan asumsi variabel *digital communication tools* (X1), *psychology safety (X_2)* dalam keadaan konstan. Artinya, semakin tinggi nilai *reward* semakin tinggi pula kinerja pemandu wisata.

5. Analisis Determinasi

Tabel 12. Koefisien Determinasi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.880[a]	.774	.750	1.13512

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Ketiga variabel independen tersebut secara kolektif membentuk suatu model penjelas yang signifikan dalam memprediksi kinerja pemandu wisata di PT. Baliku Tours & Travel. Nilai koefisien determinasi (Adjusted R^2) sebesar 0,750 mengindikasikan bahwa 75% variasi kinerja pemandu wisata dapat dijelaskan oleh ketiga faktor tersebut, sementara sisanya 25% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

6. Uji F

Tabel 13. Hasil Uji F

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	123.422	3	41.141	31.929	.000[a]
	Residual	36.078	28	1.288		
	Total	159.500	31			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Hasil pengujian F menunjukkan nilai p *value* = 0,00 kurang dari 0,05 sehingga model dinyatakan *fit* (layak). Oleh Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 (0,000 < 0,05), maka dapat disimpulkan hipotesis diterima, dengan kata lain *digital communication tools, psychology safety* dan *reward* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemandu wisata.

7. Uji t

Tabel 14. Hasil Uji t

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.470	1.742		.270	.789
	X1	.234	.073	.289	3.189	.004
	X2	.234	.072	.311	3.262	.003
	X3	.619	.086	.681	7.175	.000

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) yang ditampilkan pada tabel *Coefficients*, dapat dijelaskan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut:

1. Variabel *digital communication tools* (X_1) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,234 dengan nilai t hitung sebesar 3,189 dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,004. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 (0,004 < 0,05), maka dapat disimpulkan hipotesis diterima, dengan kata lain *digital communication tools* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemandu wisata di PT. Baliku Tours & Travel.
2. Variabel *psychology safety* (X2) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,234 dengan nilai t hitung sebesar 3,262 dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,003. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 (0,003 < 0,05), maka dapat disimpulkan hipotesis diterima, dengan kata lain *psychology safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemandu wisata di PT. Baliku Tours & Travel.
3. Variabel *reward* (X3) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,234 dengan nilai t hitung sebesar 7,175 dan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 (0,000 < 0,05), maka dapat disimpulkan hipotesis diterima, dengan kata lain *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemandu wisata di PT. Baliku Tours & Travel.

Pembahasan

Pengaruh *Digital communication tools* terhadap Kinerja Pemandu Wisata

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, indikator tertinggi pada *digital communication tools* (DCT) adalah interaktivitas (Mean = 3,44), sedangkan pada kinerja pemandu wisata indikator tertinggi adalah penggunaan alat komunikasi digital (Mean = 3,81). Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan teknologi untuk memfasilitasi komunikasi dua arah yang lancar menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepercayaan diri dan kemahiran pemandu wisata dalam menggunakan teknologi digital. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa interaktivitas teknologi menjadi pendorong utama penerimaan teknologi dalam pekerjaan berbasis layanan, karena pemandu wisata membutuhkan alat yang mampu mendukung komunikasi yang dinamis dengan wisatawan maupun tim kerja. Temuan ini sejalan dengan Cabrilo et al. (2024) yang menyatakan bahwa kualitas interaksi dalam teknologi merupakan faktor utama yang mendorong penerimaan dan penggunaan teknologi dalam layanan.

Meskipun secara umum pemandu wisata memberikan penilaian positif terhadap penggunaan alat komunikasi digital, aspek kecepatan komunikasi masih menjadi kelemahan dengan nilai rata-rata terendah (Mean = 3,03). Keterlambatan komunikasi digital dapat menimbulkan dampak operasional seperti keterlambatan penjemputan wisatawan, perubahan jadwal mendadak, serta potensi penurunan kepuasan wisatawan. Hal ini juga terlihat dari temuan awal penelitian yang menunjukkan adanya kasus miskomunikasi sebesar 28% akibat pesan manajemen yang tidak terbaca tepat waktu dalam grup komunikasi digital. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun teknologi telah digunakan, aspek pengelolaan komunikasi dan infrastruktur digital masih perlu ditingkatkan agar dapat mendukung kebutuhan kerja pemandu wisata yang menuntut respons cepat dan koordinasi yang akurat.

Hasil uji statistik parsial (uji t) menunjukkan bahwa *digital communication tools* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemandu wisata dengan nilai signifikansi 0,004 ($p < 0,05$) dan koefisien regresi 0,234. Pengaruh positif ini lebih dipengaruhi oleh kompetensi dan kepercayaan diri pemandu wisata dalam menggunakan teknologi digital, yang tercermin dari nilai rata-rata penggunaan alat komunikasi digital pada kinerja sebesar 3,81, sementara persepsi terhadap kualitas teknologi secara umum masih berada pada kategori cukup membantu (Mean = 3,27). Artinya, pemandu wisata telah mampu beradaptasi dan menunjukkan *self-efficacy* teknologi yang tinggi sehingga tetap dapat

mempertahankan kinerja yang baik meskipun masih terdapat keterbatasan pada kecepatan komunikasi dan stabilitas sistem.

Temuan ini juga dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964), yang menyatakan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip pertukaran timbal balik. Ketika perusahaan menyediakan fasilitas teknologi komunikasi sebagai bentuk dukungan, karyawan akan merespons dengan meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Chamboko-Mpotaringa dan Tichaawa (2023), Al-Rahmi et al. (2021), serta Almasoodi dan Rahman (2023) yang menyatakan bahwa teknologi komunikasi digital mampu mempercepat arus informasi dan meningkatkan pengambilan keputusan operasional. Selain itu, Kayumovich et al. (2020), Muniz et al. (2020), dan Xu et al. (2022) juga menegaskan bahwa penggunaan sistem komunikasi digital dapat meningkatkan koordinasi antaraktor pariwisata serta menciptakan layanan wisata yang lebih efektif dan efisien.

Pengaruh *Psychological Safety* terhadap Kinerja Pemandu Wisata

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, indikator tertinggi pada variabel *psychological safety* adalah rasa aman untuk mengemukakan pendapat dan lingkungan kerja yang inklusif dan terbuka (masing-masing Mean = 3,25). Hal ini menunjukkan bahwa pemandu wisata di PT. Baliku Tours & Travel cukup merasa aman menyampaikan ide serta menilai lingkungan kerja relatif terbuka. Pada variabel kinerja, indikator tertinggi adalah penggunaan alat komunikasi digital (Mean = 3,81) diikuti keterlibatan dan pengalaman pelanggan (Mean = 3,66). Keterkaitan ini menunjukkan bahwa ketika pemandu merasa aman untuk berpendapat dan diterima dalam lingkungan kerja, mereka cenderung lebih percaya diri dalam berinteraksi dengan wisatawan serta memanfaatkan teknologi komunikasi dalam pelayanan. Farooq (2025) menjelaskan bahwa karyawan yang merasa aman secara psikologis lebih berani menunjukkan *voice behavior*, yaitu menyampaikan ide dan masukan, sedangkan Shabihah (2025) menemukan bahwa karyawan dengan tingkat *psychological safety* tinggi memiliki kemungkinan lebih besar untuk menyampaikan pendapat konstruktif. Temuan ini sejalan dengan konsep *psychological safety* dari Amy Edmondson (1999) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang aman secara psikologis mendorong individu untuk lebih proaktif, berinisiatif, dan berani berinteraksi.

Meskipun secara umum *psychological safety* berada pada kategori cukup baik (Mean = 3,16), indikator dukungan dari rekan kerja dan atasan menjadi titik terlemah (Mean = 3,03). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pemandu wisata masih merasa kurang mendapatkan dukungan nyata ketika menghadapi masalah di lapangan, seperti keluhan wisatawan atau kendala operasional mendadak. Kondisi ini berpotensi membuat pemandu lebih berhati-hati dalam mengambil inisiatif dan membatasi kemampuan mereka untuk belajar dari pengalaman serta meningkatkan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, peningkatan komunikasi dua arah, dukungan tim, dan kepemimpinan yang lebih suportif menjadi aspek penting untuk memperkuat *psychological safety*.

Hasil uji parsial (uji t) menunjukkan bahwa *psychological safety* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemandu wisata dengan nilai signifikansi 0,003 ($p < 0,05$) dan koefisien regresi 0,234. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang aman secara psikologis mendorong pemandu wisata untuk lebih terbuka, berinisiatif, dan meningkatkan kualitas layanan kepada wisatawan. Hasil ini juga dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang menyatakan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip timbal balik; ketika organisasi memberikan dukungan dan rasa aman, karyawan akan membalasnya dengan peningkatan komitmen dan kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian O'Donovan dan McAuliffe (2020) serta Purdy et al. (2022) yang menunjukkan bahwa *psychological safety* meningkatkan partisipasi, kolaborasi, dan kemampuan pemecahan masalah dalam tim. Grailey et al. (2021) juga menegaskan bahwa rasa aman psikologis memperkuat kepercayaan dan komunikasi terbuka yang menjadi faktor penting dalam keberhasilan tim layanan.

Pengaruh *Reward* terhadap Kinerja Pemandu Wisata

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, indikator tertinggi pada variabel *reward* adalah *reward* non-finansial (Mean = 3,41). Hal ini menunjukkan bahwa bentuk penghargaan seperti pujian, ucapan terima kasih, kesempatan pelatihan, dan pengakuan dari atasan atau wisatawan dirasakan cukup

bermakna oleh pemandu wisata. Pada variabel kinerja, indikator tertinggi adalah penggunaan alat komunikasi digital (Mean = 3,81) diikuti keterlibatan dan pengalaman pelanggan (*customer engagement*) (Mean = 3,66). Keterkaitan ini menunjukkan bahwa ketika pemandu wisata merasa dihargai secara emosional melalui *reward* non-finansial, mereka cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan interaksi dengan wisatawan serta lebih percaya diri memanfaatkan teknologi komunikasi dalam pelayanan. Hal ini didukung oleh Sureephong (2020) yang menyatakan bahwa penghargaan non-finansial dapat mendorong peningkatan pembelajaran dan penguasaan platform digital. Presslee (2023) juga menemukan bahwa program pengakuan tim non-moneter dapat meningkatkan *employee engagement* dan usaha kerja, sehingga mendorong karyawan memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

Secara teoritis, temuan ini selaras dengan teori dua faktor Herzberg (1959) yang menjelaskan bahwa faktor motivator seperti pengakuan dan pencapaian mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Namun, meskipun sistem *reward* secara umum dinilai cukup baik (Mean = 3,3), indikator *reward* finansial menjadi titik terlemah (Mean = 3,13). Hal ini menunjukkan bahwa insentif, bonus, atau komisi yang diterima pemandu wisata masih dirasakan kurang memadai dibandingkan dengan beban kerja mereka, sehingga berpotensi memengaruhi motivasi dan loyalitas kerja.

Hasil uji parsial (uji t) menunjukkan bahwa variabel *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemandu wisata dengan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) dan koefisien regresi 0,619. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan, baik finansial maupun non-finansial, memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pemandu wisata. Hasil ini juga sejalan dengan *social exchange theory* yang menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip timbal balik; ketika organisasi memberikan penghargaan yang adil, karyawan akan merespons dengan meningkatkan komitmen dan kinerja. Temuan ini konsisten dengan penelitian Ko dan Song (2024), Suryana (2022), serta Memon et al. (2024) yang menunjukkan bahwa sistem penghargaan meningkatkan motivasi dan kualitas pelayanan. Demirel et al. (2022) juga menegaskan bahwa sistem *reward* yang adil dan transparan mampu memperkuat loyalitas serta komitmen kerja karyawan.

Pengaruh *Digital communication tools, Psychological Safety* dan *Reward,* terhadap Kinerja Pemandu Wisata

Secara simultan, *digital communication tools*, *psychological safety*, dan *reward* menunjukkan sinergi yang kuat dalam memengaruhi kinerja pemandu wisata di PT. Baliku Tours & Travel. *Digital communication tools* berfungsi sebagai infrastruktur operasional yang memungkinkan koordinasi cepat dan akses informasi di lapangan, *psychological safety* menjadi fondasi emosional yang mendorong pemandu untuk berinisiatif dan berkomunikasi tanpa rasa takut, sedangkan *reward* berperan sebagai penguat motivasi yang mempertahankan perilaku kerja positif. Di antara ketiganya, *reward* menjadi variabel paling dominan karena pekerjaan pemandu wisata bersifat emosional-relasional dan menuntut kemampuan menciptakan pengalaman positif bagi wisatawan. Buzova et al. (2022) menjelaskan bahwa kinerja pemandu wisata berkaitan erat dengan *emotional labour* yang dapat menular kepada wisatawan dan meningkatkan *emotional participation*. Maharvi (2021) juga menyatakan bahwa *reward* non-finansial seperti pengakuan dan penghargaan mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan dan memperkuat motivasi intrinsik. Selain itu, Zhang et al. (2025) menegaskan bahwa *chemistry* antara pemandu dan wisatawan terbentuk melalui kualitas emosi dan keterhubungan selama tur.

Hasil uji simultan (uji F) menunjukkan nilai signifikansi 0,000 (<0,05) sehingga ketiga variabel secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pemandu wisata. Nilai *adjusted* R^2 sebesar 75% menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang sangat kuat terhadap variasi kinerja, sebagaimana dijelaskan oleh Jasim et al. (2025) bahwa nilai tersebut tergolong sangat tinggi dalam penelitian sosial. Temuan ini menunjukkan bahwa kombinasi teknologi komunikasi, lingkungan kerja yang aman secara psikologis, dan sistem *reward* yang memotivasi berada di inti proses kerja pemandu wisata. Namun, masih terdapat sekitar 25% variasi kinerja yang dipengaruhi faktor lain seperti gaya kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, dan beban kerja.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan didasarkan pada prinsip timbal balik. Penyediaan *digital communication tools* sebagai dukungan teknologi meningkatkan efisiensi komunikasi (Chamboko-

Mpotaringa & Tichaawa, 2023; Kayumovich et al., 2020), sementara *psychological safety* mendorong keterbukaan dan dedikasi kerja (O'Donovan & McAuliffe, 2020; Grailey et al., 2021). Pemberian *reward* sebagai bentuk pengakuan juga terbukti meningkatkan motivasi dan kualitas pelayanan (Ko & Song, 2024; Memon et al., 2024). Temuan ini konsisten dengan berbagai penelitian sebelumnya seperti Al-Rahmi et al. (2021), Almasoodi dan Rahman (2023), Muniz et al. (2020), Xu et al. (2022), Purdy et al. (2022), serta Demirel et al. (2022) yang menegaskan bahwa teknologi komunikasi, keamanan psikologis, dan sistem penghargaan yang adil merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan kualitas layanan di sektor pariwisata.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *digital communication tools*, *psychological safety*, dan *reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemandu wisata di PT. Baliku Tours & Travel. Secara parsial, *digital communication tools* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemandu wisata dengan nilai signifikansi 0,004 ($p < 0,05$) dan koefisien regresi sebesar 0,234. Hasil ini menunjukkan bahwa penggunaan alat komunikasi digital seperti aplikasi pesan instan dan platform koordinasi mampu meningkatkan efisiensi kerja melalui percepatan pertukaran informasi, meskipun perannya lebih sebagai faktor pendukung teknis yang akan bekerja optimal apabila kebutuhan dasar karyawan telah terpenuhi.

Selanjutnya, *psychological safety* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemandu wisata dengan nilai signifikansi 0,003 ($p < 0,05$) dan koefisien regresi sebesar 0,234. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang memberikan rasa aman secara psikologis, di mana karyawan bebas menyampaikan pendapat dan tidak takut melakukan kesalahan, dapat mendorong inisiatif serta ketangguhan pemandu dalam menghadapi dinamika pekerjaan dan kebutuhan wisatawan.

Selain itu, *reward* terbukti menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja pemandu wisata dengan nilai signifikansi 0,004 ($p < 0,05$) dan koefisien regresi tertinggi dibandingkan variabel lainnya. Temuan ini menegaskan bahwa sistem penghargaan, baik finansial maupun non-finansial, merupakan faktor pendorong utama yang secara langsung memengaruhi motivasi dan hasil kerja pemandu wisata, sehingga perbaikan sistem *reward* perlu menjadi prioritas utama dalam strategi peningkatan kinerja di PT. Baliku Tours & Travel.

Secara simultan, ketiga variabel yaitu *digital communication tools*, *psychological safety*, dan *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemandu wisata dengan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi antara dukungan teknologi, lingkungan kerja yang aman secara psikologis, serta sistem penghargaan yang tepat merupakan pendekatan yang paling efektif dan komprehensif dalam meningkatkan kinerja pemandu wisata di perusahaan tersebut.

REFERENCES

Afridi, K., et al. (2023). The impact of digital communication tools on employee performance in humanitarian organizations.

Al-Rahmi, W., et al. (2021). The impact of digital communication technologies on organizational decision-making and performance.

Almasoodi, F., & Rahman, M. (2023). Digital communication tools and service performance in tourism organizations.

Alobidyeen, B., et al. (2021). Digital communication and employee performance in local government institutions.

Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Aziz, A. (2023). Digital communication platforms in tourism service delivery.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.

Buzova, D., et al. (2022). Emotional labour and co-creation of emotional value in guided tour experiences.

Cabrilo, S., et al. (2024). Interactivity of digital technologies and user acceptance in service organizations.

Chamboko-Mpotaringa, M., & Tichaawa, T. M. (2023). Digital communication technologies and service coordination in tourism management.
Dadang Munandar, et al. (2024). Digital communication tools and employee performance in organizational settings.
Demirel, Y., et al. (2022). Reward systems and employee commitment in service industries.
Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
Farooq, M. (2025). Psychological safety and employee voice behavior in organizations.
Fyhn, T., et al. (2022). Psychological safety and employee performance in service organizations.
Gesimba, P., et al. (2023). The role of tour guide performance in shaping tourist satisfaction and destination image.
Grailey, K., et al. (2021). Psychological safety and team communication in service organizations.
Harjono Padmono, et al. (2023). The influence of digital communication technology on collaboration and productivity.
Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
Hermanto. (2023). Tour guide performance and tourist satisfaction in tourism services.
Iyasere, O., et al. (2022). Psychological safety and employee adaptability in complex work environments.
Jae Young Lee, et al. (2022). Psychological safety and organizational performance: Empirical findings.
Jasim, A., et al. (2025). Predictive power of regression models in organizational performance research.
Kayumovich, K., et al. (2020). Digital technologies and service coordination in tourism operations.
Ko, W. H., & Song, L. J. (2024). Reward systems and employee performance in hospitality and tourism.
Maharvi, W. (2021). Non-financial rewards and employee performance in service organizations.
Memon, M. A., et al. (2024). The role of reward systems in enhancing service quality and employee motivation.
Milukutu, A., et al. (2023). Digital communication and service performance in the public health sector.
Muniz, A., et al. (2020). Digital systems and coordination among tourism stakeholders.
Njanja, L. W., et al. (2013). Effect of reward on employee performance in organizations.
Noorazem, N. A., et al. (2021). The influence of reward systems on employee motivation and performance.
O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020). Psychological safety and team participation in healthcare and service teams.
Presslee, A. (2023). Team-based recognition programs and employee engagement in service organizations.
Prima Widyaputri, et al. (2022). Digital communication technology and employee performance in the telecommunications sector.
Purwadi, A., & Irwansyah. (2021). Digital communication implementation in tourism services.
Purdy, N., et al. (2022). Psychological safety, collaboration, and problem solving in organizational teams.
Sang, S. (2020). Frontline service interaction and tourist experience in tourism services.
Shabihah, N. (2025). Psychological safety and voice behavior among employees in Indonesian startups.
Shrestha, P., et al. (2025). Reward satisfaction and employee performance in insurance companies.
Siswanto, S., et al. (2021). Reward systems and employee performance in organizations.
Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
Sureephong, P. (2020). Non-financial rewards and digital learning performance in organizations.
Suryana. (2022). Reward systems and employee performance in hospitality management.
Vina Arnita, et al. (2024). Digital communication tools and teamwork collaboration in organizations.
Xu, H., et al. (2022). Digital communication systems and efficiency in tourism services.
Zhang, Y., & Wan, M. (2021). Psychological safety and employee innovation behavior in organizations.

Zhang, Y., et al. (2025). Emotional chemistry and interaction between tour guides and tourists in tourism experiences.