

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (*Studi Kasus Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang*)

Karunia Indah Permata Putri^{1*}, Angga Pandu Wijaya²

^{1*,2} Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Informasi

Artikel

History of article:

Accepted January 2026

Approved February 2026

Published March 2026

Kata Kunci:

*Lingkungan Kerja,
Kepuasan Kerja, Motivasi
Kerja, Kinerja Karyawan*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang. Masalah utama yang melatarbelakangi penelitian ini adalah adanya fluktuasi penurunan skor kinerja karyawan selama periode 2020-2024. Menggunakan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan melalui kuesioner dari 100 responden yang dipilih menggunakan teknik *simple random sampling* dengan rumus Slovin. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (4) Motivasi kerja terbukti memediasi secara parsial pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa untuk mengoptimalkan produktivitas organisasi, manajemen perlu memprioritaskan kenyamanan lingkungan kerja dan pemenuhan ekspektasi karyawan guna memicu dorongan internal (motivasi) yang kuat.

PENDAHULUAN

Tenaga kerja memainkan peran utama sebagai upaya merealisasikan tujuan perusahaan serta memastikan kelancaran operasionalnya. Di tengah kompetisi sektor bisnis yang semakin rumit dan berkembang, kemampuan, kinerja, serta dedikasi karyawan menjadi faktor krusial yang menentukan kesuksesan dan keunggulan organisasi. Napitu et al. (2025) menyatakan bahwa kualitas lingkungan kerja yang baik berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penempatan karyawan yang sesuai dengan kompetensi mereka memungkinkan pelaksanaan pekerjaan berjalan lebih efisien serta sasaran perusahaan dicapai secara maksimal (Agustina et al., 2025).

Fenomena yang terjadi di Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang menunjukkan adanya fluktuasi kinerja yang cenderung menurun. Berdasarkan data pra-penelitian, rata-rata skor kinerja pada tahun 2020 sebesar 83,6, namun pada tahun 2024 menurun menjadi 81,9. Penurunan ini diduga berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja yang kurang mendukung di beberapa unit kerja serta tingkat kepuasan karyawan terhadap beban kerja dan fasilitas.

Menurut Emon (2024), setiap instansi mengharapkan karyawannya memiliki etos kerja yang tinggi dan motivasi kuat. Namun, motivasi tersebut tidak muncul secara spontan. Lingkungan kerja yang kondusif, mencakup aspek fisik seperti pencahayaan dan suhu, serta aspek non-fisik seperti hubungan antar rekan kerja, sangat berpengaruh (Nurhandayani, 2022). Selain itu, kepuasan kerja yang mencerminkan perasaan karyawan terhadap tugasnya juga menjadi prediktor penting. Kesamaan hasil ini tercermin dalam penelitian Madyoningrum dan Azizah (2022) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu mendorong karyawan bekerja secara lebih efektif. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menguji bagaimana motivasi kerja dapat menjembatani pengaruh lingkungan dan kepuasan terhadap kinerja akhir karyawan.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, penelitian ini memiliki hal-hal baru yang menarik untuk diteliti, yaitu penelitian ini mengintegrasikan variabel motivasi kerja sebagai mediator yang menghubungkan kondisi lingkungan fisik dan psikologis dengan kinerja secara komprehensif pada sektor publik daerah yaitu Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang, yang memiliki karakteristik budaya kerja dan tantangan operasional yang berbeda dengan sektor swasta pada umumnya.

Pengembangan Hipotesis

Hubungan Antara Dua atau Lebih Variabel

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan nonfisik yang memengaruhi kenyamanan serta efektivitas karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif mampu

meningkatkan rasa aman dan mendukung penyelesaian tugas secara optimal. Bakti (2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja. Temuan empiris menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Hartini & Gustama, 2022; Wulandari & Wijayanto, 2024; Ismartaya et al., 2024), meskipun beberapa penelitian menemukan pengaruh positif yang tidak signifikan (Chandra & Kodrat, 2024; Sedayu & Rushadiyati, 2022). Oleh karena itu, lingkungan kerja tetap dipandang sebagai faktor penting dalam mendukung kinerja karyawan.

H1: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merefleksikan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang terbentuk dari persepsi atas kompensasi, hubungan kerja, dan dukungan organisasi. Karyawan yang puas cenderung menunjukkan komitmen dan tanggung jawab kerja yang lebih tinggi. Sejumlah penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Aryoko et al., 2022; Gunadi et al., 2025; Triastutik et al., 2024). Namun, beberapa studi menunjukkan hasil yang tidak signifikan (Kurniawati et al., 2021; Fauziek & Yanuar, 2021), sehingga hubungan ini masih perlu diuji lebih lanjut.

H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung interaksi sosial mampu meningkatkan dorongan internal karyawan dalam bekerja. Lingkungan yang kondusif mendorong munculnya semangat dan motivasi kerja yang lebih tinggi. Penelitian Wijaya (2024), Mauludyah et al. (2025), dan Amalia (2021) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, meskipun terdapat temuan yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan (Astuti et al., 2023; Sabilalo et al., 2020).

H3: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Kepuasan kerja berkaitan erat dengan motivasi karena perasaan puas mendorong karyawan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Hariadi et al., 2025; Yananda & Ihsan, 2024; Sunarmi & Ernawati, 2023). Namun, beberapa studi menemukan hasil yang tidak signifikan (Rosalia et al., 2020; Siwij, 2022), sehingga hubungan ini bersifat kontekstual.

H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang mengarahkan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan dengan motivasi tinggi cenderung memiliki semangat dan komitmen kerja yang lebih baik. Sejumlah penelitian membuktikan bahwa

motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Jufrizen & Hadi, 2021; Nafiudin et al., 2023; Maudinah & Martono, 2024), meskipun terdapat temuan yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan (Hasyim et al., 2020; Erika & Faridhi, 2022).

H5: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

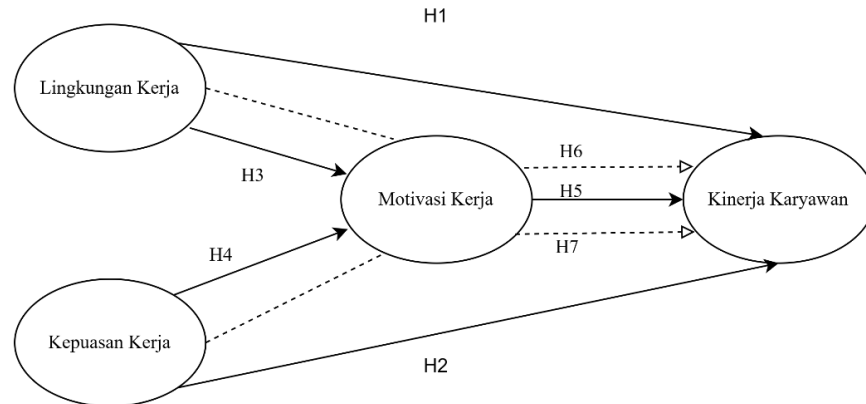
Motivasi kerja berperan sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun nonfisik, mampu meningkatkan kenyamanan dan semangat kerja karyawan sehingga mendorong munculnya motivasi untuk bekerja lebih optimal. Peningkatan motivasi tersebut selanjutnya berdampak pada kinerja yang lebih baik. Penelitian Rozy (2021), Arianto (2022), dan Widyawati (2021) membuktikan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Namun, Mulana et al. (2023) menemukan bahwa motivasi kerja belum tentu berperan signifikan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran mediasi motivasi kerja masih bersifat kontekstual dan perlu diuji kembali.

H6: Motivasi kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Peran Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja yang tinggi dapat menumbuhkan perasaan positif terhadap pekerjaan, sehingga mendorong motivasi kerja karyawan. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki dorongan intrinsik yang lebih kuat untuk bekerja dengan optimal, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Penelitian Sukaisih (2022) serta Hariadi et al. (2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil berbeda ditemukan oleh Sumarni dan Ernawati (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berperan signifikan sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, pengujian kembali peran motivasi kerja sebagai mediator dalam hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan menjadi relevan untuk dilakukan.

H7: Motivasi kerja memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE

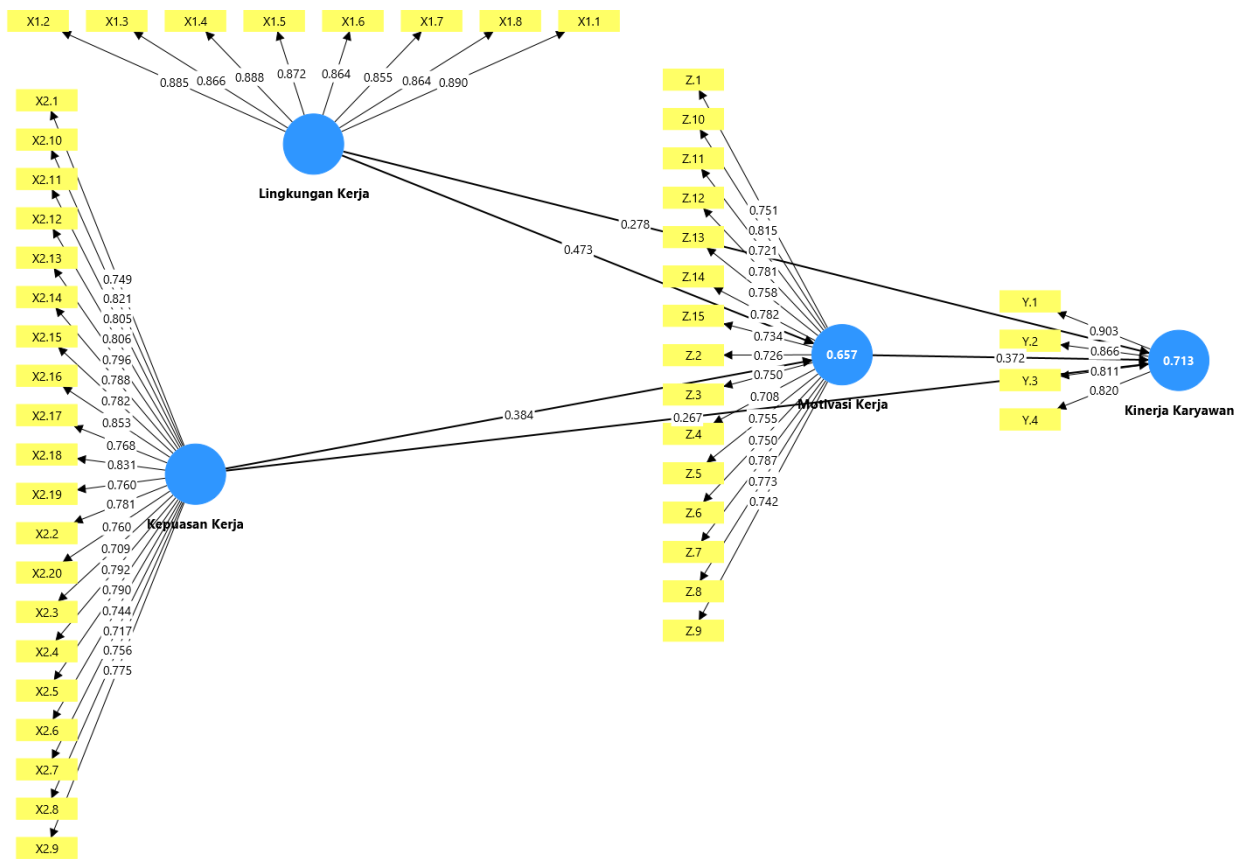
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian survei. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus dengan jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 110, dan sebanyak 100 kuesioner dinyatakan layak untuk dianalisis.

Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima poin. Variabel yang diteliti meliputi lingkungan kerja, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) 4.0 untuk menguji validitas, reliabilitas, serta hubungan struktural antar variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden berdasarkan data menunjukkan mayoritas responden adalah laki-laki (57%), usia 21-30 tahun (47%), pendidikan S1 (60%), dan masa kerja 7-9 tahun (60%). Hal ini menunjukkan profil karyawan yang berada pada usia produktif dengan tingkat pendidikan yang memadai.

Model penelitian dalam studi ini dianalisis menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS 4.0). Gambar berikut menyajikan model penelitian yang menggambarkan hubungan antarvariabel laten beserta indikator pembentuknya, termasuk nilai outer loading pada setiap indikator dan koefisien jalur antarvariabel laten.



Gambar 2. Hasil Model Analisis

Tabel 1. Uji Validitas

Variabel	Konstruk	Nilai <i>Outer Loadings</i>	Keterangan
Lingkungan kerja	X1.1	0.890	Valid
	X1.2	0.885	Valid
	X1.3	0.866	Valid
	X1.4	0.888	Valid
	X1.5	0.872	Valid
	X1.6	0.864	Valid
	X1.7	0.855	Valid
	X1.8	0.864	Valid
Kepuasan kerja	X2.1	0.749	Valid
	X2.2	0.781	Valid
	X2.3	0.709	Valid
	X2.4	0.792	Valid
	X2.5	0.790	Valid
	X2.6	0.744	Valid

	X2.7	0.717	Valid
	X2.8	0.756	Valid
	X2.9	0.775	Valid
	X2.10	0.821	Valid
	X2.11	0.805	Valid
	X2.12	0.806	Valid
	X2.13	0.796	Valid
	X2.14	0.788	Valid
	X2.15	0.782	Valid
	X2.16	0.853	Valid
	X2.17	0.768	Valid
	X2.18	0.831	Valid
	X2.19	0.760	Valid
	X2.20	0.760	Valid
Motivasi kerja	Z.1	0.751	Valid
	Z.2	0.726	Valid
	Z.3	0.750	Valid
	Z.4	0.708	Valid
	Z.5	0.755	Valid
	Z.6	0.750	Valid
	Z.7	0.787	Valid
	Z.8	0.773	Valid
	Z.9	0.742	Valid
	Z.10	0.815	Valid
	Z.11	0.721	Valid
	Z.12	0.781	Valid
	Z.13	0.758	Valid
	Z.14	0.782	Valid
	Z.15	0.734	Valid
Kinerja karyawan	Y.1	0.903	Valid
	Y.2	0.866	Valid
	Y.3	0.811	Valid
	Y.4	0.820	Valid

Sumber : Output SmartPLS 4.0 (Data Primer diolah 2025)

Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing konstruk memiliki nilai *outer loadings* di atas 0,70, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dinyatakan valid serta mampu merepresentasikan konstruk penelitian secara akurat, konsisten, dan tepat.

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbranch's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Lingkungan kerja	0.955	0.956	Reliabel
Kepuasan kerja	0.966	0.968	Reliabel
Kinerja karyawan	0.872	0.880	Reliabel
Motivasi kerja	0.946	0.948	Reliabel

Sumber : Output SmartPLS 4.0 (Data Primer diolah 2025)

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada masing-masing konstruk berada di atas 0,70. Hal ini menandakan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel, sehingga instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi dan keandalan yang baik dalam mengukur konstruk yang diteliti.

Tabel 3. Uji Hipotesis Penelitian

Variabel	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan	0.278	2.046	0.020	Diterima
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.267	2.110	0.017	Diterima
Lingkungan Kerja → Motivasi Kerja	0.473	4.543	0.000	Diterima
Kepuasan Kerja → Motivasi Kerja	0.384	4.527	0,000	Diterima
Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0.372	2.658	0,004	Diterima
Lingkungan kerja → Motivasi kerja → Kinerja karyawan	0.176	2.215	0.013	Memediasi

Variabel	Original Sample	T Statistic	P Values	Keterangan
Kepuasan kerja → Motivasi kerja → Kinerja karyawan	0.143	2.445	0.007	Memediasi

Sumber : Output SmartPLS 4.0 (Data Primer diolah 2025)

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai original sample sebesar 0,278, *t-statistic* sebesar 2,046 > 1,96, dan *p-values* sebesar 0,020 < 0,05, sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang aman, nyaman, serta didukung aspek fisik, digital, dan sosial yang baik mampu meningkatkan efektivitas dan produktivitas karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori kebutuhan Maslow pada tingkat kebutuhan rasa aman serta didukung oleh penelitian terdahulu (Nurhandayani, 2022; Madyoningrum & Azizah, 2022; Hartini & Gustam, 2022; Ismartaya et al., 2024; Napitu et al., 2025).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,267, nilai *t-statistic* sebesar 2,110 > 1,96, serta *p-values* sebesar 0,017 < 0,05, sehingga hipotesis diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin baik kinerja yang ditunjukkan. Kepuasan kerja yang tercermin melalui aspek pekerjaan, penghargaan, hubungan kerja, serta kondisi kerja yang mendukung mampu meningkatkan motivasi, tanggung jawab, dan produktivitas karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori kebutuhan Maslow pada tingkat kebutuhan penghargaan (*esteem needs*) serta didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Badrianto & Ekhsan, 2020; Parasian & Adiputra, 2021; Aryoko et al., 2022; Saputra & Marlius, 2024).

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,473, nilai *t-statistic* sebesar 4,543 > 1,96, serta *p-values* sebesar 0,000 < 0,05, sehingga hipotesis diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mencakup aspek fisik, digital, dan sosial yang mendukung mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, didukung sistem yang memadai serta hubungan kerja yang harmonis, mendorong karyawan bekerja lebih bersemangat dan bertanggung jawab. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berperan penting

dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan (Andriyani et al., 2020; Irfan, 2023; Matualaga et al., 2024; Wijaya, 2024; Putra, 2023).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *original sample* sebesar 0,384, nilai *t-statistic* sebesar $4,527 > 1,96$, serta *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga hipotesis diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang ditunjukkan. Kepuasan kerja yang tercermin melalui aspek pekerjaan, penghargaan, dukungan atasan, serta peluang pengembangan karier mampu mendorong peningkatan semangat dan dorongan kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam membentuk motivasi kerja yang berkelanjutan (Susanti & Aesah, 2022; Lubis et al., 2022; Yananda & Ikhsan, 2024; Hariadi et al., 2025).

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis mediasi, motivasi kerja terbukti memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *original sample* sebesar **0,176**, nilai *t-statistic* sebesar **2,215 > 1,96**, serta *p-values* sebesar **0,013 < 0,05**, sehingga hipotesis diterima. Mengingat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan juga signifikan, maka motivasi kerja berperan sebagai **mediasi parsial (partial mediation)**. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga mampu meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi kerja. Lingkungan kerja yang kondusif mendorong motivasi kerja karyawan, yang selanjutnya memperkuat kualitas kinerja yang ditunjukkan. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan variabel penting yang menjembatani pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Pardamean, 2022; Arianto, 2022; Farid & Clarissa, 2023).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis mediasi, motivasi kerja terbukti memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *original sample* sebesar 0,143, nilai *t-statistic* sebesar $2,445 > 1,96$, serta *p-values* sebesar $0,007 < 0,05$, sehingga hipotesis diterima. Mengingat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan juga signifikan, maka motivasi kerja berperan sebagai mediasi parsial (partial mediation). Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja. Pemenuhan kepuasan kerja mampu membangkitkan dorongan internal dan sosial yang mendorong karyawan bekerja lebih fokus, efisien, dan produktif. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa

motivasi kerja berperan sebagai penghubung penting antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Siwij, 2022; Sukaisih et al., 2022; Hariadi et al., 2025).

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Penelitian ini menyimpulkan bahwa lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif serta tingkat kepuasan kerja yang tinggi mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Motivasi kerja terbukti memiliki peran strategis dalam memperkuat pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis dan struktural organisasi, tetapi juga oleh kondisi lingkungan kerja dan faktor psikologis karyawan yang mendorong perilaku kerja positif.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, organisasi disarankan untuk terus menciptakan dan menjaga lingkungan kerja yang kondusif, baik dari aspek fisik maupun nonfisik, serta meningkatkan kepuasan kerja melalui kebijakan yang adil, dukungan pimpinan, dan hubungan kerja yang harmonis. Selain itu, upaya penguatan motivasi kerja karyawan perlu menjadi perhatian utama agar karyawan terdorong untuk bekerja secara optimal dan berkelanjutan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang relevan, memperluas objek penelitian, atau menggunakan pendekatan dan metode analisis yang berbeda guna memperkaya kajian empiris terkait kinerja karyawan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan penghargaan khusus disampaikan kepada Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang yang telah memberikan izin, fasilitas, serta dukungan selama proses penelitian berlangsung. Penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh responden dan rekan-rekan yang telah membantu dalam proses pengumpulan data, analisis data, hingga penyusunan laporan penelitian. Bantuan, kerja sama, dan dukungan yang diberikan sangat berarti dan berkontribusi terhadap kelancaran serta keberhasilan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, R., dkk. (2025). Manajemen sumber daya manusia di era digital. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 12–25.
- Amalia, R. (2021). Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(2), 123–134.
- Arianto, D. A. N. (2022). Motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam peningkatan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 19(1), 45–56.
- Aryoko, Y., Prasetyo, A., & Lestari, D. (2022). Kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 17(3), 201–212.

- Astuti, S., Ramadhan, M., & Kurniawan, R. (2023). Lingkungan kerja dan motivasi kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 67–78.
- Bakti, I. K. (2022). Lingkungan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 18(2), 145–156.
- Chandra, R., & Kodrat, D. S. (2024). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi*, 9(1), 33–44.
- Emon, A. (2024). *Etos kerja dan produktivitas organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Erika, E., & Faridhi, A. (2022). Motivasi kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Terapan*, 6(2), 89–100.
- Fauziek, E., & Yanuar, Y. (2021). Kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen*, 8(1), 54–63.
- Gunadi, G., Pratama, R., & Sari, M. (2025). Kepuasan kerja sebagai determinan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Modern*, 10(1), 1–12.
- Hariadi, A., Nugroho, B., & Putri, K. I. P. (2025). Kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 16(1), 25–37.
- Hartini, S., & Gustam, M. (2022). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *UNNES Business Quarterly*, 5(2), 45–58.
- Hasyim, M., Rahman, A., & Yusuf, M. (2020). Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen SDM*, 5(1), 41–52.
- Ismartaya, D., Prakoso, B., & Liana, L. (2024). Lingkungan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(1), 77–88.
- Jufrizen, J., & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 18(2), 125–136.
- Kurniawati, R., Susanti, E., & Andriani, D. (2021). Kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, 9(2), 101–112.
- Lestari, P., & Hidayat, T. (2021). Motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam organisasi publik. *Jurnal Manajemen Pelayanan*, 8(3), 112–120.
- Madyoningrum, A. S., & Azizah, N. (2022). Peran lingkungan kerja terhadap efektivitas kerja. *Journal of Management*, 12(4), 88–95.
- Maudinah, N., & Martono, S. (2024). Motivasi kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen SDM*, 13(1), 55–66.
- Mauludyah, A., Pratiwi, R., & Saputra, H. (2025). Lingkungan kerja dan motivasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Kontemporer*, 4(1), 14–25.
- Mulana, F., Hidayat, T., & Sari, N. (2023). Peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen Terapan*, 8(2), 90–101.
- Nafiudin, N., Santoso, B., & Wijaya, A. (2023). Motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen*, 12(3), 210–221.
- Napitu, dkk. (2025). Analisis kinerja karyawan di sektor jasa. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen*, 3(1), 200–215.
- Nurhandayani, A. (2022). *Lingkungan kerja dan produktivitas*. Bandung: Alfabeta.
- Rosalia, D., Wijaya, K., & Utami, S. (2020). Kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan. *Jurnal Psikologi Industri*, 5(2), 88–97.

- Rozy, F. (2021). Peran motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 16(1), 33–44.
- Sabilalo, Y., Lestari, T., & Handoko, D. (2020). Lingkungan kerja dan motivasi kerja. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(2), 75–86.
- Sedayu, R., & Rushadiyati. (2022). Lingkungan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 14(1), 60–71.
- Siwij, D. A. (2022). Kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen SDM*, 9(2), 115–126.
- Sukaisih, S. (2022). Motivasi kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 19(2), 140–151.
- Sumarni, S., & Ernawati, E. (2023). Motivasi kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Publik*, 8(1), 22–33.
- Sunarmi, S., & Ernawati, E. (2023). Kepuasan kerja dan motivasi kerja. *Jurnal Manajemen SDM*, 12(1), 44–55.
- Triastutik, Y., Handayani, S., & Nugraha, A. (2024). Kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Strategik*, 9(2), 130–141.
- Wijaya, R. (2024). Lingkungan kerja dan motivasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Modern*, 9(1), 66–77.
- Widyawati, R. (2021). Motivasi kerja sebagai variabel mediasi kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(1), 1–12.
- Yananda, A., & Ihsan, M. (2024). Kepuasan kerja terhadap motivasi kerja. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(1), 29–40.