



## PERAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN

Nuru Kalumidya Erponis<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang  
Corresponden Email: [dosen02904@unpam.ac.id](mailto:dosen02904@unpam.ac.id)<sup>1</sup>

### Abstract

*Employee productivity is a strategic issue for organizations because productivity reflects the ability of employees to produce quality output effectively, efficiently, and sustainably. A conducive work environment can support concentration, comfort, cooperation, and work discipline, while poor working conditions may reduce enthusiasm and hinder productivity. Work motivation is positioned as a mediating variable because a supportive work environment does not only affect productivity directly, but also increases employee enthusiasm, commitment, responsibility, and persistence in completing tasks. This article aims to analyze the role of work motivation in mediating the effect of the work environment on employee productivity. This study uses a qualitative literature review method by examining theories and previous studies related to work environment, work motivation, and employee productivity. The results of the discussion indicate that the physical and non physical work environment can strengthen productivity when employees feel motivated to work optimally. Work motivation plays an important role as a psychological mechanism that converts environmental support into productive work behavior. The study recommends that organizations improve workplace facilities, interpersonal relationships, leadership support, reward systems, career clarity, and recognition to strengthen employee motivation and productivity.*

**Keywords:** *Work Environment, Work Motivation, Employee Productivity, Mediation, Human Resource Management.*

### Abstrak

Produktivitas karyawan merupakan isu strategis bagi organisasi karena produktivitas mencerminkan kemampuan karyawan menghasilkan output yang berkualitas secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat mendukung konsentrasi, kenyamanan, kerja sama, dan disiplin kerja, sedangkan lingkungan kerja yang kurang baik dapat menurunkan semangat dan menghambat produktivitas. Motivasi kerja diposisikan sebagai variabel mediasi karena lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya memengaruhi produktivitas secara langsung, tetapi juga meningkatkan semangat, komitmen, tanggung jawab, dan ketekunan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka kualitatif dengan menelaah teori dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan lingkungan kerja, motivasi kerja, dan produktivitas karyawan. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan nonfisik dapat memperkuat produktivitas apabila karyawan merasa termotivasi untuk bekerja secara optimal. Motivasi kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang mengubah dukungan lingkungan menjadi perilaku kerja produktif. Penelitian ini merekomendasikan organisasi untuk memperbaiki fasilitas kerja, hubungan interpersonal, dukungan kepemimpinan, sistem penghargaan, kejelasan karier, dan pengakuan kerja agar motivasi dan produktivitas karyawan semakin meningkat.

**Kata kunci:** *Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Produktivitas Karyawan, Mediasi, Manajemen SDM.*

---

## PENDAHULUAN

Produktivitas karyawan merupakan salah satu indikator utama dalam menilai keberhasilan organisasi, karena produktivitas menunjukkan kemampuan karyawan dalam menghasilkan output kerja secara efektif, efisien, berkualitas, dan berkelanjutan. Produktivitas tidak hanya berkaitan dengan banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode tertentu, tetapi juga menyangkut ketepatan waktu, mutu hasil kerja, pemanfaatan sumber daya, kedisiplinan, tanggung jawab, dan kemampuan karyawan dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam

lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, organisasi dituntut untuk mampu menciptakan sistem kerja yang mendukung peningkatan produktivitas karyawan secara konsisten.

Penguatan produktivitas tersebut selaras dengan pandangan Sinungan (2018) yang menyatakan bahwa produktivitas merupakan “perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan”. Kutipan ini menegaskan bahwa produktivitas tidak hanya menilai output, tetapi juga efisiensi penggunaan input dalam proses kerja.

Pada era perubahan organisasi yang semakin cepat, produktivitas karyawan tidak dapat hanya dilihat sebagai hasil dari kemampuan individu semata. Produktivitas juga sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja yang dirasakan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Lingkungan kerja yang baik akan membantu karyawan bekerja dengan nyaman, fokus, aman, dan terarah. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menimbulkan hambatan kerja, menurunkan semangat, meningkatkan stres, memperlambat penyelesaian pekerjaan, dan pada akhirnya menurunkan produktivitas.

Lingkungan kerja mencakup dua aspek utama, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik. Lingkungan kerja fisik meliputi ruang kerja, pencahayaan, suhu ruangan, kebersihan, tata letak, fasilitas kerja, perlengkapan kerja, keamanan, dan kenyamanan tempat kerja. Lingkungan fisik yang memadai dapat memperlancar pekerjaan karena karyawan memiliki sarana yang cukup untuk menyelesaikan tugas. Lingkungan kerja nonfisik mencakup hubungan dengan atasan, hubungan antar rekan kerja, komunikasi organisasi, budaya kerja, kepemimpinan, keadilan, suasana kerja, dan dukungan organisasi. Lingkungan kerja nonfisik yang sehat dapat menciptakan rasa percaya, rasa dihargai, kerja sama, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

Definisi ini diperkuat oleh Sedarmayanti (2017) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja adalah “keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi” oleh karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian, lingkungan kerja dalam artikel ini dipahami sebagai kondisi fisik dan nonfisik yang memengaruhi kenyamanan, kelancaran, serta hasil kerja karyawan.

Lingkungan kerja yang kondusif memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja produktif. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang nyaman dan didukung fasilitas memadai cenderung lebih mudah berkonsentrasi dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Karyawan juga akan lebih mampu menjaga kualitas hasil kerja apabila memiliki hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang jelas, serta dukungan dari pimpinan. Dengan demikian, lingkungan kerja dapat menjadi faktor eksternal yang mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih optimal.

Namun, pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan tidak selalu bersifat langsung. Dalam praktiknya, terdapat faktor psikologis yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas, salah satunya adalah motivasi kerja. Lingkungan kerja yang baik belum tentu menghasilkan produktivitas tinggi apabila karyawan tidak memiliki

dorongan internal untuk bekerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan produktivitas secara lebih kuat apabila mampu menumbuhkan motivasi kerja karyawan.

Motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri karyawan yang membuat seseorang bersedia melakukan pekerjaan dengan sungguh sungguh, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian tujuan. Motivasi kerja menentukan seberapa besar energi, ketekunan, kedisiplinan, dan komitmen yang diberikan karyawan dalam menyelesaikan tugas. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan cenderung bekerja lebih tekun, tidak mudah menyerah, lebih disiplin, memiliki inisiatif, serta berusaha mencapai target kerja yang telah ditetapkan.

Robbins dan Judge (2019) menyebut motivasi sebagai proses yang menjelaskan “intensity, direction, and persistence of effort”. Kutipan tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya berkaitan dengan semangat sesaat, tetapi juga arah perilaku dan ketekunan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas karyawan, motivasi kerja dapat diposisikan sebagai variabel mediasi. Artinya, lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan motivasi kerja, kemudian motivasi kerja tersebut mendorong peningkatan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja memberikan rangsangan eksternal, sedangkan motivasi kerja mengubah rangsangan tersebut menjadi dorongan internal untuk bekerja lebih baik. Ketika karyawan merasa fasilitas kerja memadai, hubungan kerja harmonis, atasan memberikan dukungan, komunikasi berjalan terbuka, dan kontribusi mereka dihargai, maka motivasi kerja akan meningkat. Motivasi inilah yang kemudian mendorong karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih produktif.

Permasalahan produktivitas karyawan sering kali muncul karena organisasi hanya berfokus pada pencapaian target kerja, tetapi belum sepenuhnya memperhatikan kondisi kerja dan dorongan psikologis karyawan. Banyak organisasi berupaya meningkatkan produktivitas melalui penetapan target, pengawasan, dan evaluasi kinerja, tetapi kurang memperhatikan apakah lingkungan kerja sudah mendukung dan apakah karyawan memiliki motivasi yang cukup untuk mencapai target tersebut. Akibatnya, produktivitas karyawan dapat menurun meskipun organisasi telah memiliki sistem kerja dan target yang jelas.

Selain itu, permasalahan lingkungan kerja seperti fasilitas yang kurang memadai, komunikasi yang tidak efektif, hubungan kerja yang kurang harmonis, beban kerja tidak seimbang, kurangnya dukungan pimpinan, dan minimnya penghargaan dapat menurunkan motivasi kerja. Jika motivasi kerja menurun, maka karyawan cenderung kurang bersemangat, kurang inisiatif, lambat menyelesaikan pekerjaan, dan kurang berorientasi pada hasil. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa produktivitas karyawan perlu dianalisis melalui hubungan antara lingkungan kerja dan motivasi kerja secara bersamaan.

Kajian mengenai motivasi kerja sebagai variabel mediasi menjadi penting karena memberikan pemahaman bahwa peningkatan produktivitas tidak cukup hanya dilakukan melalui perbaikan fasilitas

atau sistem kerja. Organisasi perlu memastikan bahwa perbaikan lingkungan kerja benar benar dapat dirasakan oleh karyawan sebagai bentuk dukungan, perhatian, dan penghargaan. Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi peduli terhadap kenyamanan dan kebutuhan kerja mereka, maka akan muncul motivasi yang lebih kuat untuk memberikan hasil kerja terbaik.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini membahas peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan. Pembahasan difokuskan pada konsep lingkungan kerja, motivasi kerja, produktivitas karyawan, hubungan antarvariabel, peran mediasi motivasi kerja, serta strategi manajerial yang dapat diterapkan organisasi. Artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dalam kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai pentingnya pengelolaan lingkungan kerja dan motivasi kerja sebagai strategi peningkatan produktivitas karyawan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Lingkungan Kerja**

Sedarmayanti (2017) menegaskan bahwa lingkungan kerja mencakup “lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya”. Kutipan ini menjadi dasar bahwa lingkungan kerja perlu dianalisis secara menyeluruh, tidak hanya dari sisi sarana fisik, tetapi juga dari sistem dan pola hubungan kerja.

Lingkungan kerja merupakan seluruh kondisi yang berada di sekitar karyawan dan dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja tidak hanya dipahami sebagai tempat fisik karyawan bekerja, tetapi juga mencakup hubungan sosial, pola komunikasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, sistem kerja, dan suasana psikologis yang dirasakan karyawan selama menjalankan tugas. Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan rasa aman, nyaman, tertib, dan mendukung karyawan untuk bekerja secara lebih efektif.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, lingkungan kerja menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi perilaku kerja karyawan. Karyawan yang berada dalam lingkungan kerja yang nyaman cenderung memiliki konsentrasi lebih baik, mampu menyelesaikan tugas dengan lebih teratur, dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menimbulkan tekanan, kejenuhan, konflik, kesalahan kerja, serta penurunan produktivitas.

Lingkungan kerja dapat dibedakan menjadi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik. Lingkungan kerja fisik adalah segala kondisi nyata yang dapat dilihat dan dirasakan secara langsung oleh karyawan, seperti fasilitas kerja, peralatan, pencahayaan, suhu udara, sirkulasi udara, kebersihan, keamanan, tata ruang, dan kenyamanan tempat kerja. Lingkungan kerja fisik yang baik akan membantu karyawan bekerja lebih lancar karena kebutuhan sarana dan prasarana kerja tersedia dengan memadai.

Lingkungan kerja nonfisik berkaitan dengan kondisi sosial dan psikologis dalam organisasi. Lingkungan ini meliputi hubungan antara karyawan dengan atasan, hubungan antar rekan kerja, komunikasi, kepemimpinan, keadilan organisasi, budaya saling menghargai, kejelasan tugas, dukungan organisasi, dan iklim kerja. Lingkungan kerja nonfisik yang sehat dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan rasa percaya, mengurangi konflik, dan mendorong kerja sama antar karyawan.

Lingkungan kerja yang kondusif menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan karena mampu menciptakan kenyamanan, semangat kerja, dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik seperti pencahayaan, kebersihan, tata ruang, dan fasilitas kerja, tetapi juga mencakup hubungan sosial, dukungan kepemimpinan, iklim organisasi, sistem kerja, serta ketersediaan teknologi dan informasi. Hubungan kerja yang harmonis dan komunikasi yang baik dapat memperkuat kerja sama tim, sedangkan dukungan pimpinan mampu meningkatkan motivasi dan kejelasan arah kerja. Selain itu, sistem kerja yang teratur dan dukungan teknologi yang memadai dapat mempercepat penyelesaian pekerjaan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

### **Motivasi Kerja**

Dalam teori kebutuhan, Maslow (1943) menulis bahwa “human needs arrange themselves in hierarchies of pre-potency”. Artinya, kebutuhan manusia dalam bekerja dapat tersusun secara bertingkat, mulai dari kebutuhan dasar sampai kebutuhan aktualisasi diri. Motivasi kerja adalah dorongan yang membuat karyawan bersedia melakukan pekerjaan dengan penuh semangat, tanggung jawab, dan ketekunan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi dapat berasal dari dalam diri karyawan maupun dari luar diri karyawan. Motivasi yang berasal dari dalam diri disebut motivasi intrinsik, seperti keinginan berprestasi, rasa tanggung jawab, kebanggaan terhadap pekerjaan, dan keinginan mengembangkan diri. Motivasi yang berasal dari luar diri disebut motivasi ekstrinsik, seperti gaji, insentif, penghargaan, promosi, pengakuan, dan dukungan pimpinan.

Motivasi kerja menjadi faktor penting dalam organisasi karena kemampuan karyawan tidak akan menghasilkan produktivitas optimal apabila tidak disertai kemauan untuk bekerja. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi tetapi tidak termotivasi dapat menunjukkan produktivitas rendah. Sebaliknya, karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan lebih berupaya memanfaatkan kemampuan, waktu, dan sumber daya yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan secara maksimal.

Teori kebutuhan Maslow menjelaskan bahwa manusia memiliki kebutuhan yang tersusun secara bertingkat, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Dalam konteks organisasi, kebutuhan fisiologis dapat dipenuhi melalui gaji dan fasilitas dasar, kebutuhan rasa aman melalui keamanan kerja dan perlindungan kerja, kebutuhan sosial melalui hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan penghargaan

melalui apresiasi dan pengakuan, serta kebutuhan aktualisasi diri melalui kesempatan berkembang dan peningkatan karier.

Teori dua faktor Herzberg membedakan faktor yang mencegah ketidakpuasan dan faktor yang meningkatkan motivasi. Faktor yang mencegah ketidakpuasan disebut faktor hygiene, seperti kondisi kerja, hubungan dengan atasan, kebijakan organisasi, gaji, dan keamanan kerja. Faktor yang meningkatkan motivasi disebut motivator, seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan yang menantang, dan peluang pengembangan. Teori ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan dasar kenyamanan, tetapi peningkatan motivasi membutuhkan pengakuan, tanggung jawab, dan peluang berkembang.

Herzberg, Mausner, dan Snyderman (1959) menjelaskan bahwa “the factors involved in producing job satisfaction are separate and distinct” dari faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Kutipan ini memperjelas bahwa organisasi tidak cukup hanya menghilangkan sumber ketidakpuasan, tetapi juga perlu menyediakan faktor pendorong seperti pengakuan, prestasi, tanggung jawab, dan peluang pengembangan.

Motivasi kerja memiliki peran penting sebagai variabel mediasi yang menjelaskan hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dapat meningkatkan semangat serta dorongan internal karyawan dalam bekerja. Kondisi tersebut akan memunculkan motivasi untuk mencapai target, memperoleh penghargaan, menjalin hubungan kerja yang harmonis, serta mengembangkan kemampuan diri. Motivasi yang tinggi mendorong karyawan bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil sehingga produktivitas meningkat. Selain itu, rasa aman dalam bekerja dan dukungan organisasi terhadap pengembangan karier juga memperkuat komitmen karyawan terhadap pekerjaan. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi penghubung penting yang memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap pencapaian kinerja dan produktivitas organisasi secara optimal.

### **Produktivitas Karyawan**

Sinungan (2018) menegaskan bahwa untuk mencapai kerja produktif dibutuhkan “semangat kerja yang tinggi, kemampuan kerja yang sesuai, lingkungan kerja yang nyaman”. Kutipan ini relevan karena produktivitas karyawan dalam artikel ini dipahami sebagai hasil interaksi antara kemampuan, motivasi, dan dukungan lingkungan kerja.

Produktivitas karyawan adalah kemampuan karyawan dalam menghasilkan output kerja dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Produktivitas tidak hanya dilihat dari banyaknya pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, efisiensi, kedisiplinan, inisiatif, dan kemampuan menyelesaikan masalah. Produktivitas yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan mampu memberikan hasil kerja yang sesuai dengan target organisasi.

Produktivitas karyawan merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Karyawan yang produktif mampu menyelesaikan pekerjaan dengan jumlah dan kualitas yang baik, tepat waktu, serta sesuai standar yang ditetapkan organisasi. Produktivitas juga berkaitan dengan kemampuan bekerja secara efisien, disiplin, mampu bekerja sama, memiliki inisiatif, dan sanggup menyelesaikan berbagai permasalahan kerja. Dalam organisasi jasa, produktivitas berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, dan daya saing organisasi. Tingkat produktivitas dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan kerja, motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan, teknologi, dan sistem kerja. Lingkungan kerja yang mendukung serta motivasi kerja yang tinggi akan mendorong karyawan bekerja lebih optimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal.

### **Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan karena lingkungan yang baik memberikan rasa aman, nyaman, dan dihargai. Karyawan yang memperoleh fasilitas memadai, dukungan atasan, hubungan kerja harmonis, dan komunikasi yang jelas akan merasa lebih diperhatikan oleh organisasi. Perasaan tersebut dapat menumbuhkan semangat kerja, loyalitas, dan dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Lingkungan kerja fisik dapat memengaruhi motivasi melalui kenyamanan dan kelancaran kerja. Fasilitas yang lengkap, ruang kerja yang bersih, alat kerja yang memadai, serta kondisi kerja yang aman membuat karyawan lebih mudah bekerja dan tidak terganggu oleh hambatan teknis. Lingkungan kerja nonfisik dapat memengaruhi motivasi melalui hubungan sosial dan suasana psikologis. Atasan yang suportif, rekan kerja yang kooperatif, serta budaya kerja yang adil dapat meningkatkan rasa memiliki dan semangat kerja.

Dengan demikian, semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan karyawan, semakin besar kemungkinan motivasi kerja meningkat. Lingkungan kerja yang mendukung akan membuat karyawan merasa bahwa organisasi memberikan perhatian terhadap kebutuhan mereka, sehingga karyawan terdorong untuk membalas dukungan tersebut melalui perilaku kerja yang lebih positif.

### **Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan**

Lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas karyawan karena kondisi kerja menentukan kelancaran proses kerja. Lingkungan kerja yang baik dapat mengurangi hambatan, mempercepat koordinasi, meningkatkan fokus, serta meminimalkan kesalahan kerja. Ketika karyawan memiliki fasilitas kerja yang memadai dan prosedur kerja yang jelas, pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih cepat dan efisien.

Lingkungan kerja nonfisik juga berpengaruh terhadap produktivitas. Komunikasi yang efektif dapat mengurangi kesalahpahaman, hubungan kerja yang harmonis dapat mempercepat kerja sama,

dan dukungan pimpinan dapat membantu karyawan menyelesaikan permasalahan kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh konflik, kurang komunikasi, dan tidak terarah dapat menghambat produktivitas karena karyawan lebih banyak menghabiskan energi untuk menghadapi masalah internal daripada menyelesaikan pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan lingkungan kerja sebagai faktor dasar dalam peningkatan produktivitas. Lingkungan kerja yang tertata dan mendukung dapat membantu karyawan bekerja dengan lebih efektif, sedangkan lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan kualitas dan kuantitas output kerja.

### **Hubungan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Karyawan**

Motivasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas karena motivasi menentukan seberapa besar usaha yang diberikan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang termotivasi akan memiliki dorongan untuk bekerja lebih baik, mencapai target, menjaga kualitas, dan menyelesaikan tugas tepat waktu. Motivasi juga mendorong karyawan untuk lebih disiplin, bertanggung jawab, dan tidak mudah menyerah ketika menghadapi hambatan.

Motivasi kerja dapat meningkatkan produktivitas melalui peningkatan energi kerja, fokus pada tujuan, ketekunan, dan komitmen. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan lebih bersedia belajar, memperbaiki kesalahan, dan mencari solusi untuk meningkatkan hasil kerja. Dalam konteks organisasi, motivasi juga mendorong karyawan untuk terlibat dalam kerja sama tim dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dengan demikian, motivasi kerja merupakan faktor internal yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas. Produktivitas yang tinggi tidak hanya membutuhkan fasilitas dan sistem kerja yang baik, tetapi juga membutuhkan dorongan psikologis agar karyawan mau menggunakan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki secara optimal.

### **Peran Mediasi Motivasi Kerja**

Motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan produktivitas karyawan. Mediasi terjadi ketika pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas dijelaskan melalui peningkatan motivasi kerja. Lingkungan kerja yang baik memberikan dukungan eksternal, kemudian dukungan tersebut meningkatkan motivasi internal karyawan, dan motivasi tersebut mendorong peningkatan produktivitas.

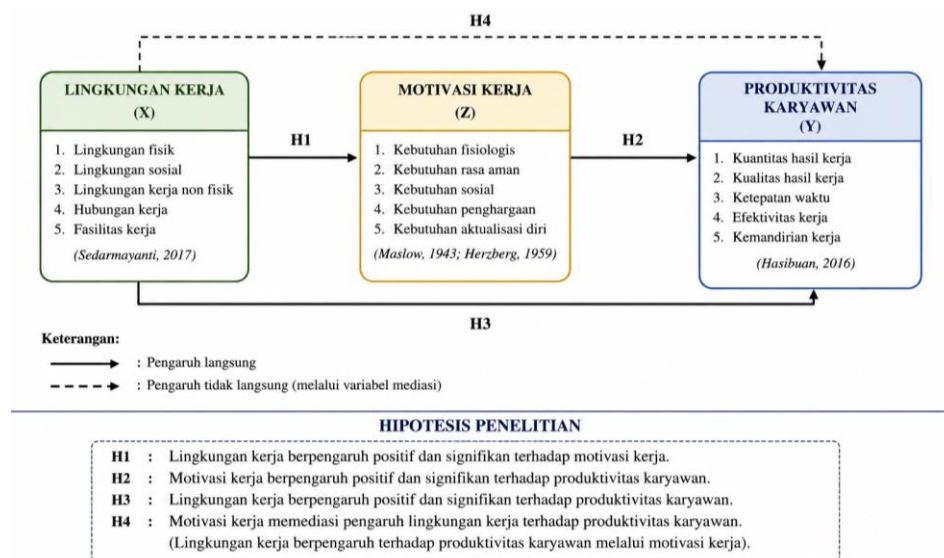
Peran mediasi motivasi kerja dapat dijelaskan melalui alur berikut. Pertama, organisasi menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, aman, adil, komunikatif, dan mendukung. Kedua, karyawan menafsirkan lingkungan tersebut sebagai bentuk perhatian organisasi. Ketiga, persepsi positif tersebut menumbuhkan motivasi kerja. Keempat, motivasi kerja mendorong karyawan untuk

bekerja lebih giat, disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada target. Kelima, perilaku tersebut menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi.

Dengan demikian, motivasi kerja memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas. Jika lingkungan kerja baik tetapi motivasi kerja rendah, maka produktivitas belum tentu meningkat secara optimal. Sebaliknya, apabila lingkungan kerja baik dan motivasi kerja tinggi, maka produktivitas karyawan akan lebih mudah meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mengelola lingkungan kerja dan motivasi kerja secara terpadu.

### Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Konseptual

Kerangka pemikiran dalam artikel ini menjelaskan bahwa lingkungan kerja memengaruhi produktivitas karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Lingkungan kerja yang baik menciptakan dukungan fisik dan psikologis, dukungan tersebut meningkatkan motivasi kerja, dan motivasi kerja mendorong perilaku produktif. Kerangka hubungan variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka kualitatif. Metode ini dipilih karena tujuan artikel adalah membangun pemahaman konseptual mengenai peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan. Kajian pustaka dilakukan dengan menelaah teori manajemen SDM, perilaku organisasi, motivasi kerja, lingkungan kerja, produktivitas, dan penelitian terdahulu yang relevan.

Pemilihan metode tersebut mengacu pada Sugiyono (2022) yang menyatakan bahwa “metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu”. Oleh karena itu, kajian pustaka dalam artikel ini digunakan secara sistematis untuk

memperoleh pemahaman konseptual mengenai hubungan lingkungan kerja, motivasi kerja, dan produktivitas karyawan.

Sumber data dalam artikel ini berasal dari buku teori manajemen SDM, buku perilaku organisasi, artikel jurnal nasional dan internasional, serta publikasi ilmiah yang membahas hubungan antara lingkungan kerja, motivasi kerja, dan produktivitas karyawan. Literatur dipilih berdasarkan relevansi topik, kejelasan konsep, keterkaitan antarvariabel, dan kontribusinya terhadap pengembangan kerangka pemikiran.

Teknik analisis dilakukan melalui empat tahap. Pertama, identifikasi konsep utama yaitu lingkungan kerja, motivasi kerja, dan produktivitas karyawan. Kedua, klasifikasi literatur berdasarkan dimensi dan indikator masing-masing variabel. Ketiga, sintesis hubungan antarvariabel untuk menjelaskan mekanisme mediasi. Keempat, penyusunan implikasi manajerial sebagai strategi peningkatan produktivitas karyawan.

Tabel 1. Tahapan Kajian Pustaka

<b>Tahap</b>	<b>Kegiatan</b>	<b>Output</b>
Identifikasi Literatur	Menentukan teori dan penelitian yang relevan dengan lingkungan kerja, motivasi, dan produktivitas.	Daftar literatur utama.
Klasifikasi Konsep	Mengelompokkan definisi, dimensi, dan indikator setiap variabel.	Peta konsep variabel.
Sintesis Hubungan	Menganalisis hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel.	Model mediasi konseptual.
Implikasi Manajerial	Merumuskan strategi praktis bagi organisasi.	Rekomendasi peningkatan produktivitas.

Sumber: Diolah Penulis (2026)

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Lingkungan Kerja sebagai Faktor Pendukung Produktivitas**

Lingkungan kerja menjadi fondasi bagi produktivitas karena karyawan membutuhkan kondisi yang memungkinkan pekerjaan dilakukan secara lancar. Lingkungan fisik seperti fasilitas, pencahayaan, tata ruang, peralatan, dan keamanan membantu karyawan bekerja dengan lebih nyaman dan efisien. Ketika fasilitas kerja tidak memadai, karyawan dapat mengalami hambatan teknis, kelelahan, kesalahan kerja, dan penurunan kualitas output.

Lingkungan kerja nonfisik memiliki peran yang tidak kalah penting. Hubungan antar karyawan yang harmonis, komunikasi yang jelas, dukungan atasan, dan iklim kerja yang adil membuat karyawan merasa dihargai dan aman secara psikologis. Kondisi ini mengurangi konflik dan meningkatkan kerja sama. Dalam jangka panjang, lingkungan kerja yang mendukung dapat menciptakan budaya produktif karena karyawan terbiasa bekerja dengan standar yang jelas, komunikasi terbuka, dan dukungan sosial yang kuat.

### **Analisis Motivasi Kerja sebagai Mekanisme Psikologis**

Motivasi kerja berperan sebagai kekuatan internal yang menggerakkan perilaku karyawan. Lingkungan kerja yang baik hanya akan menghasilkan produktivitas tinggi apabila karyawan memiliki dorongan untuk memanfaatkan lingkungan tersebut secara optimal. Motivasi membuat karyawan memiliki alasan untuk bekerja lebih baik, mencapai target, menjaga kualitas, dan berkontribusi pada tujuan organisasi.

Hal ini sejalan dengan Maslow (1943) yang menyatakan bahwa “man is a perpetually wanting animal”. Dalam konteks organisasi, pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan karyawan terus berkembang sehingga motivasi perlu dipelihara melalui lingkungan kerja, penghargaan, keamanan, dan kesempatan pengembangan.

Motivasi juga memengaruhi cara karyawan merespons tantangan. Karyawan yang termotivasi cenderung melihat hambatan sebagai masalah yang perlu diselesaikan, bukan alasan untuk menurunkan usaha. Mereka lebih proaktif, mau belajar, dan bersedia bekerja sama. Dalam konteks ini, motivasi kerja menjadi faktor kunci yang mengubah kondisi kerja menjadi perilaku produktif.

### **Analisis Peran Mediasi Motivasi Kerja**

Peran mediasi motivasi kerja dapat dijelaskan melalui alur sebab akibat. Pertama, organisasi menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, baik dalam bentuk fasilitas fisik maupun hubungan kerja. Kedua, karyawan menafsirkan lingkungan tersebut sebagai bentuk perhatian dan dukungan organisasi. Ketiga, persepsi positif tersebut menumbuhkan motivasi kerja. Keempat, motivasi kerja mendorong karyawan untuk bekerja lebih disiplin, efisien, dan berkualitas. Kelima, perilaku tersebut menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi.

Secara konseptual, mekanisme ini juga sejalan dengan Herzberg et al. (1959) bahwa faktor motivator seperti prestasi dan pengakuan merupakan pendorong kepuasan kerja. Dengan demikian, dukungan lingkungan kerja akan lebih efektif meningkatkan produktivitas apabila diikuti peningkatan motivasi yang dirasakan karyawan.

Analisis ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas. Apabila lingkungan kerja baik tetapi motivasi rendah, produktivitas tidak akan meningkat secara maksimal. Sebaliknya, apabila lingkungan kerja mendukung dan motivasi tinggi, produktivitas berpotensi meningkat secara signifikan. Dengan demikian, organisasi perlu mengelola lingkungan kerja dan motivasi kerja secara simultan.

Tabel 2. Sintesis Hubungan Antarvariabel

Hubungan Variabel	Penjelasan Konseptual	Implikasi
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja	Lingkungan yang nyaman, adil, komunikatif, dan mendukung meningkatkan rasa aman serta semangat kerja.	Perusahaan perlu memperbaiki fasilitas, komunikasi, dan dukungan atasan.
Lingkungan Kerja ->	Kondisi kerja yang tertata dan sistem	Perusahaan perlu mengatur

Hubungan Variabel	Penjelasan Konseptual	Implikasi
Produktivitas	kerja yang jelas mengurangi hambatan serta mempercepat penyelesaian tugas.	ruang kerja, alur kerja, dan sarana kerja.
Motivasi Kerja -> Produktivitas	Motivasi meningkatkan intensitas usaha, kedisiplinan, tanggung jawab, dan orientasi target.	Perusahaan perlu memberi penghargaan, pengakuan, dan peluang berkembang.
Lingkungan Kerja -> Motivasi -> Produktivitas	Lingkungan kerja menjadi rangsangan eksternal, motivasi menjadi mekanisme internal, produktivitas menjadi hasil kerja.	Strategi peningkatan produktivitas perlu menyatukan perbaikan lingkungan dan penguatan motivasi.

Sumber: Diolah Penulis (2026)

### Strategi Peningkatan Produktivitas Karyawan

1. Memperbaiki lingkungan kerja fisik melalui penyediaan fasilitas kerja yang memadai, ruang kerja bersih, pencahayaan baik, teknologi pendukung, keamanan kerja, dan tata ruang yang mendukung konsentrasi.
2. Memperkuat lingkungan kerja nonfisik melalui komunikasi terbuka, hubungan kerja harmonis, kepemimpinan yang suportif, keadilan organisasi, dan budaya saling menghargai.
3. Meningkatkan motivasi intrinsik melalui pemberian tanggung jawab, kesempatan berprestasi, pekerjaan yang bermakna, pelibatan dalam pengambilan keputusan, dan pengembangan kompetensi.
4. Meningkatkan motivasi ekstrinsik melalui penghargaan, insentif, pengakuan, kejelasan jenjang karier, umpan balik kinerja, dan sistem evaluasi yang adil.
5. Menghubungkan perbaikan lingkungan kerja dengan target produktivitas melalui indikator yang jelas, seperti output, kualitas, waktu penyelesaian, efisiensi, dan kepuasan pelanggan.
6. Melakukan evaluasi berkala terhadap kepuasan lingkungan kerja, tingkat motivasi, dan produktivitas agar organisasi dapat mengetahui area yang perlu diperbaiki.

Tabel 3. Rekomendasi Program Manajerial

Program	Tujuan	Contoh Implementasi	Indikator Keberhasilan
Workplace Improvement	Menciptakan ruang kerja yang nyaman dan mendukung produktivitas.	Audit fasilitas, penataan ruang, perbaikan pencahayaan, penyediaan alat kerja.	Keluhan fasilitas menurun, waktu kerja lebih efisien.
Leadership Support Program	Meningkatkan dukungan atasan kepada karyawan.	Coaching, briefing rutin, komunikasi dua arah, penyelesaian konflik.	Komunikasi membaik, motivasi meningkat.
Recognition and Reward	Meningkatkan motivasi melalui apresiasi.	Penghargaan karyawan, insentif, ucapan apresiasi, publikasi capaian.	Semangat kerja dan pencapaian target meningkat.
Career and Development Plan	Memberi arah pengembangan diri karyawan.	Pelatihan, mentoring, rotasi kerja, rencana karier.	Kompetensi dan loyalitas meningkat.

Program	Tujuan	Contoh Implementasi	Indikator Keberhasilan
Productivity Monitoring	Menghubungkan motivasi dengan hasil kerja.	Target kinerja, evaluasi bulanan, dashboard produktivitas.	Output, kualitas, dan ketepatan waktu meningkat.

Sumber: Diolah Penulis (2026)

## KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini bahwa lingkungan kerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang baik menyediakan dukungan fisik dan nonfisik yang memungkinkan karyawan bekerja dengan nyaman, tertib, dan efisien. Lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menimbulkan hambatan kerja, menurunkan konsentrasi, meningkatkan konflik, dan mengurangi produktivitas.

Motivasi kerja memiliki peran penting sebagai variabel mediasi. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan motivasi melalui rasa aman, kenyamanan, dukungan sosial, pengakuan, dan kejelasan kerja. Motivasi tersebut kemudian mendorong karyawan untuk bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, berorientasi target, dan berusaha mencapai hasil terbaik. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana lingkungan kerja dapat memengaruhi produktivitas karyawan.

Implikasi manajerial dari kajian ini adalah organisasi perlu mengelola lingkungan kerja dan motivasi kerja secara terpadu. Perbaikan fasilitas kerja perlu diikuti dengan kepemimpinan suportif, komunikasi terbuka, sistem penghargaan, pengembangan karier, dan evaluasi produktivitas yang adil. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode SEM PLS atau regresi mediasi untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel secara empiris pada objek organisasi tertentu.

## REFERENCES

- Armstrong, M. 2020. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th Edition. London: Kogan Page.
- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Ghozali, I. 2021. *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. 1959. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Lilo, A. N. G., & Ardiansari, A. 2025. The Influence of Work Environment and Work Motivation on Employee Performance through Job Satisfaction as a Mediation Variable. *Research Horizon*, 5(4), 1111-1124.
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Maslow, A. H. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2019. *Organizational Behavior. 18th Edition*. New York: Pearson.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, S. P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinungan, M. 2018. *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2022. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wigati, N. A. A. 2025. Influence of Workload and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as Mediation. *Jurnal Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Semarang*.
- Winarsih, S., & Riyanto, S. 2020. The Effect of Organizational Culture, Work Motivation, and Work Environment on Employee Productivity. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(6), 1098-1104.