

Lingkungan Kerja yang Efektif: Kunci Sukses Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini

Divanti Mariska Hardining Hapsari, Sri Wartini

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Universitas Negeri Semarang

divantimariska@students.unnes.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.443>

QRCBN 62-6861-4243-013

ABSTRAK

Perubahan ekspektasi pegawai terhadap kualitas lingkungan kerja mendorong organisasi untuk mengadopsi pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia yang lebih holistik dan adaptif. Lingkungan kerja yang efektif mencerminkan integrasi antara desain fisik, struktur sosial, dukungan psikologis, serta teknologi yang menunjang kenyamanan dan produktivitas. Lingkungan kerja tidak hanya menciptakan ruang kerja yang layak, tetapi juga membentuk interaksi, nilai dan perilaku kerja yang mendukung kolaborasi dan pencapaian tujuan organisasi. Fokus utama pembahasan adalah bagaimana lingkungan kerja berperan sebagai faktor strategis dalam mendukung efektivitas Manajemen Sumber Daya Manusia. Penekanan diberikan pada pentingnya dukungan sosial, struktur organisasi, budaya kerja dan kepemimpinan dalam menciptakan suasana kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Metode yang digunakan berupa studi literatur sistematis berdasarkan hasil-hasil penelitian terbaru dalam lima tahun terakhir. Temuan menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang sehat dipengaruhi oleh kepemimpinan inklusif, fleksibilitas kerja, keadilan organisasi dan sistem umpan balik yang partisipatif. Lingkungan semacam ini secara signifikan meningkatkan motivasi, loyalitas, kepuasan kerja, serta menurunkan stres dan niat keluar dari organisasi. Hasil kajian

menegaskan bahwa lingkungan kerja yang sehat, adil, adaptif dan partisipatif memperkuat kontribusi pegawai terhadap efektivitas institusi. Implikasi teoritis menuntut pendekatan multidimensional berbasis sistem terbuka, sementara implikasi praktis mendorong organisasi untuk mengevaluasi kebijakan kerja dengan pendekatan humanistik berbasis data. Kajian ini memperkaya pemahaman terhadap integrasi lingkungan kerja dalam strategi pengembangan Sumber Daya Manusia yang berorientasi pada keberlanjutan dan daya saing organisasi.

Kata Kunci: lingkungan kerja, efektivitas organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia, fleksibilitas kerja, kesejahteraan pegawai

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah mengalami transformasi signifikan sebagai respons terhadap dinamika global dan ekspektasi tenaga kerja yang terus berkembang. Untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan, Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset yang sangat penting. Suatu kewajiban bagi perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi pegawai melalui pelatihan dan pengembangan (Salim et al., 2023). Strategi MSDM *modern* kini menekankan pentingnya keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan pegawai, di mana lingkungan kerja menjadi instrumen sentral dalam mencapainya.

Lingkungan organisasi memberikan pengaruh substansial terhadap efektivitas operasional dan kinerja kolektif. Studi oleh (Prayuda et al., 2025). Lingkungan kerja yang baik dapat mengurangi tingkat kejenuhan dan tingkat stres pegawai. Sehingga prestasi pegawai akan meningkat. Fasilitas kerja yang baik tanpa didukung oleh lingkungan kerja yang bagus akan tidak ada artinya. Berdasarkan penelitian mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan

kepuasan kerja pegawai.

Kesejahteraan SDM sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja tempat mereka beraktivitas sehari-hari. Untuk menciptakan dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, lingkungan kerja yang baik sangat penting. Pegawai yang puas akan lebih setia terhadap organisasi, yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik (Prayuda et al., 2025). Faktor-faktor seperti kenyamanan fisik, hubungan interpersonal dan pengakuan sosial memiliki korelasi kuat dengan motivasi intrinsik dan performa kerja.

Penelitian terkait hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai masih menunjukkan kesenjangan konseptual dan metodologis. Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting, dalam hal ini diperlukan untuk mengatur elemen lingkungan kerja sehingga dapat digunakan untuk menjalankan operasi perusahaan. (D. R. Ariani et al., 2020). Kebutuhan akan studi komprehensif mengenai lingkungan kerja sebagai sistem terbuka yang mencakup fisik sosial, dan digital menjadi krusial dalam konteks MSDM masa kini.

Lingkungan kerja yang efektif menjadi elemen penting dalam mendukung pengembangan organisasi secara menyeluruh. Setiap organisasi berupaya untuk mengoptimalkan kinerja pegawai melalui berbagai strategi yang melibatkan pelatihan, kepemimpinan dan pengelolaan lingkungan kerja (Angriani et al., 2024). Integrasi antara kenyamanan fisik dan keseimbangan sosial memperkuat kohesi tim dan semangat kolaborasi.

Lingkungan kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan berbagai dampak negatif terhadap individu dan organisasi. Untuk meningkatkan efisiensi perusahaan, organisasi harus terus memberikan motivasi kepada pegawai. Ini dapat dicapai dengan memberi mereka kemampuan untuk melakukan tugas mereka dengan lebih mudah dan dengan semangat yang lebih tinggi (Mendrofa., 2024). Pegawai yang terus-menerus berada dalam kondisi stres juga cenderung mengalami penurunan kinerja dan tidak mampu memberikan kontribusi optimal.

Organisasi yang berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kondusif menunjukkan perbedaan mencolok dalam pencapaian kinerja dibandingkan organisasi yang mengabaikan aspek ini. Melalui kolaborasi SDM yang efektif dan terkoordinasi, pencapaian tujuan dan sasaran kinerja akan menjadi lebih baik dan organisasi akan dapat mencapai tujuannya sesuai dengan harapan pimpinan. Salah satu cara terbaik bagi organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan mereka adalah bekerja sama (Ndraha et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan dalam pengelolaan lingkungan kerja memiliki konsekuensi signifikan terhadap performa organisasi.

Efektivitas suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur formal atau strategi bisnis, tetapi juga oleh kualitas lingkungan kerja yang diterapkan. Sumber Daya Manusia dianggap penting karena dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, serta merupakan pengeluaran pokok organisasi dalam menjalankan kegiatannya. Studi oleh (Jufrizen & Rahmadhani, 2020). Lingkungan kerja berfungsi sebagai medium yang menghubungkan individu dengan tujuan organisasi, memperkuat integrasi budaya kerja, serta mempercepat adaptasi terhadap perubahan. Dengan memperhatikan aspek ergonomi, dukungan sosial dan teknologi, organisasi dapat menciptakan ekosistem kerja yang resilien dan adaptif terhadap dinamika zaman. Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya sekadar fasilitas fisik, tetapi juga merupakan alat strategis yang mempengaruhi perilaku dan kinerja Sumber Daya Manusia secara keseluruhan.

Kondisi lingkungan kerja yang buruk terbukti menimbulkan dampak psikologis dan fisiologis bagi pegawai. Studi oleh (Manihuruk et al., 2020). Semangat kerja dapat didefinisikan sebagai pernyataan ringkas dari berbagai kekuatan psikologis yang menekan sehubungan dengan pekerjaannya. Semangat kerja juga dapat didefinisikan sebagai lingkungan kerja atau lingkungan kerja di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa semangat untuk menyelesaikan tugas dan mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih baik dan lebih produktif. Semangat kerja adalah hal penting yang harus dimiliki oleh setiap pegawai di instansi

mana pun. Semangat kerja menggambarkan perasaan senang yang mendalam dan puas terhadap kebijakan, karir, kondisi kerja, kerja sama dan lingkungan kerja serta mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan lebih produktif.

Adapun dalam hal lingkungan kerja, di mana ada pembagian tugas yang berbeda di tempat kerja, keduanya harus saling seimbang karena keduanya mempengaruhi kinerja pegawai (Heriyanti & Putri, 2021). Berdampak pada pegawai yang nantinya mengalami gangguan psikososial dan kehilangan motivasi dalam menjalankan tugas. Lingkungan yang penuh tekanan juga membuat pegawai merasa terisolasi dan kehilangan makna kerja. Dalam konteks MSDM *modern*, situasi ini menjadi hambatan serius dalam mencapai efisiensi dan efektivitas organisasi.

Pelatihan dan pengembangan SDM merupakan fondasi strategis dalam memperkuat kapabilitas pegawai. Dalam ulasan literatur, Rahwadin et al., (2025) menunjukkan bahwa pelatihan bersifat jangka pendek, sedangkan pengembangan mempersiapkan SDM untuk menghadapi tanggung jawab di masa depan kedua elemen ini harus dilaksanakan secara adil, transparan dan dievaluasi secara berkala untuk memastikan efektivitas program. Studi di PT Astra Agro Lestari menemukan bahwa program pelatihan terstruktur meliputi: orientasi, pengembangan teknis dan pelatihan kepemimpinan berkontribusi signifikan terhadap produktivitas, loyalitas, efisiensi operasional, serta budaya inovasi dan keberlanjutan (Malika et al., 2025). Lingkungan kerja dalam dimensi fisik dan non-fisik menunjukkan peran penting terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai. Penelitian di PT Angkasa Pura Support Cabang Semarang (W. Ariani & Sulistiyani, 2020) menyebut bahwa lingkungan kerja non-fisik, seperti: hubungan yang positif antara atasan dan bawahan memiliki pengaruh positif signifikan dan dominan terhadap kepuasan kerja. Aspek fisik seperti: kebisingan juga berdampak besar, lingkungan yang minim gangguan suara memungkinkan konsentrasi lebih baik. Ini menegaskan bahwa pengaturan lingkungan kerja harus menangani aspek sosial dan fisik secara sinergis.

Penulis berpendapat bahwa pendekatan yang holistik, yang memasukkan elemen fisik, psikologis, sosial dan teknologi

secara keseluruhan, diperlukan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang efektif tidak hanya diukur oleh seberapa lengkap fasilitasnya atau seberapa nyaman mereka, itu juga diukur oleh seberapa baik lingkungan tersebut memungkinkan pegawai berinteraksi dengan baik, mengurangi konflik dan menjadi lebih kreatif. Penulis berpendapat bahwa organisasi kontemporer harus menempatkan lingkungan kerja sebagai fondasi strategis yang selaras dengan visi, misi dan nilai-nilai perusahaan. Ini dilakukan untuk memastikan keterlibatan pegawai yang tinggi, produktivitas yang berkelanjutan dan daya saing yang unggul di tengah perubahan global yang cepat.

Semakin banyak teknologi seperti AI dimasukkan ke dalam praktik MSDM, semakin pentingnya lingkungan kerja yang efektif. Menurut Gallup's "*State of the Workplace 2025*", 70% keterlibatan tim (*employee engagement*) didasarkan pada kemampuan manajer untuk berkomunikasi secara teratur, mengatur ekspektasi dan mendorong pertumbuhan anggota tim (Berwick, n.d.). Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kesejahteraan dan produktivitas karyawan selain fasilitas fisik.

Menurut tren masa kini, model kerja *hybrid* yang fleksibel meningkatkan produktivitas dan retensi tenaga kerja jika diterapkan dengan kebijakan dan komunikasi yang jelas. Misalnya, pendekatan berbasis aktivitas (ABW) mengubah lingkungan kerja sesuai dengan kebutuhan aktivitas. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pengaturan ruang yang disesuaikan dapat meningkatkan interaksi kolaboratif, keterlibatan dan produktivitas (*Activity-Based Working*, n.d.). Implementasi seperti ini meningkatkan aspek fisik dan sosial lingkungan kerja dalam konteks MSDM masa kini.

Aspek kesejahteraan psikologis tidak kalah pentingnya dari aspek fisik dan manajerial. Konsep *psychological safety*, yaitu keadaan di mana karyawan merasa aman untuk menyampaikan pendapat dan kesalahan mereka tanpa khawatir dihukum, telah terbukti meningkatkan kreativitas, inovasi tim dan keterlibatan secara keseluruhan (*Psychological Safety*, n.d.). Dalam organisasi, menciptakan lingkungan mental yang aman adalah dasar untuk kerja sama yang efektif dan

inovasi berkelanjutan.

Penelitian terbaru melalui *Environmental, Social, and Governance* (ESG) juga memperkuat kualitas lingkungan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa integrasi praktik ESG berkontribusi terhadap kesejahteraan pegawai sekaligus meningkatkan kinerja organisasi (Wiyono et al., 2025). Hal ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang efektif tidak hanya relevan pada tataran internal organisasi, tetapi juga dalam kerangka tanggung jawab sosial dan keberlanjutan.

Pembahasan mengenai lingkungan kerja dalam konteks MSDM *modern* tidak hanya relevan secara teoritis, tetapi juga memiliki implikasi praktis yang signifikan. Integrasi aspek fisik, psikologis, sosial, teknologi dan keberlanjutan menjadi pondasi utama dalam membangun organisasi yang adaptif, produktif dan berkelanjutan. Artikel ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru sekaligus memperkaya literatur tentang pentingnya lingkungan kerja yang efektif sebagai kunci sukses pengelolaan Sumber Daya Manusia di era transformasi.

METODE

Penulisan ini disusun berdasarkan pendekatan studi literatur yang mengandalkan sumber-sumber ilmiah terkini. Data dikumpulkan melalui telaah sistematis terhadap artikel jurnal nasional dan jurnal internasional bereputasi, buku akademik, laporan organisasi, serta dokumen kebijakan yang relevan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan lingkungan kerja. Pemilihan literatur dilakukan dengan mempertimbangkan relevansi topik, kredibilitas penerbit, serta kemutakhiran sumber dalam lima tahun terakhir.

Proses analisis dilakukan dengan mengelompokkan temuan-temuan ke dalam tema utama yang mendukung argumentasi konseptual. Literatur yang dikaji kemudian dibandingkan untuk mengidentifikasi konsistensi, perbedaan pandangan, serta potensi kontribusi terhadap hasil dan pembahasan. Penyusunan naskah mengikuti logika deduktif, dimulai dari pembahasan umum menuju isu-isu yang lebih spesifik dan kontekstual, guna memperkuat kejelasan narasi dan fokus pembahasan.

PEMBAHASAN

Lingkungan kerja yang efektif merupakan elemen fundamental dalam penguatan praktik MSDM. Lingkungan kerja tidak hanya mencerminkan kondisi fisik, tetapi juga aspek psikologis dan sosial dalam organisasi. Menurut (Wahyuningsih Sri, 2020). Memiliki lingkungan kerja yang nyaman berarti berusaha membuat lingkungan kerja yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pegawai untuk melakukan pekerjaan mereka di tempat kerja, yang dapat meningkatkan semangat kerja. Penulis memandang bahwa praktik MSDM *modern* harus memprioritaskan pengelolaan lingkungan kerja secara sistematis. Relevansi pendekatan ini sejalan dengan kebutuhan organisasi masa kini yang dinamis. Kajian literatur juga mendukung integrasi lingkungan kerja dalam strategi manajemen. Keterpaduan tersebut menjadi landasan penting bagi transformasi SDM.

Peranan lingkungan kerja dalam organisasi semakin diperkuat oleh paradigma baru MSDM berbasis nilai-nilai humanistik. Lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan personal dan profesional pegawai mendorong kemajuan organisasi. Hasil studi (Hilda & Aprilia, 2025), struktur organisasi yang baik sangat penting untuk memastikan bahwa setiap individu dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan kepuasan serta kinerja. Lingkungan kerja yang tidak adaptif justru memicu disfungsi organisasi. Penulis menilai bahwa kelembagaan publik perlu mengembangkan pendekatan yang menyeluruh terhadap desain lingkungan kerja. Kondisi kerja yang memadai secara fisik dan mental menjadi penentu keberhasilan strategi MSDM.

Temuan ini menunjukkan pentingnya keterlibatan aktif pimpinan dalam pengelolaan lingkungan kerja. Relevansi aspek ini sangat tinggi pada organisasi yang ingin meningkatkan kualitas pelayanan. Kajiannya mendukung integrasi lingkungan kerja sebagai dimensi kunci dalam pengembangan SDM. Pemahaman ini harus menjadi acuan dalam setiap kebijakan MSDM.

Lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap kesejahteraan psikologis pegawai yang menjadi prasyarat kinerja tinggi. Pegawai yang bekerja dalam suasana kondusif

cenderung menunjukkan loyalitas dan komitmen lebih kuat. Riset oleh (Dzirusydi et al., 2025), motivasi intrinsik merupakan kekuatan yang mendorong kreativitas dalam pekerjaan. Motivasi ini berasal dari dalam diri individu dan berkontribusi pada pemenuhan tujuan organisasi maupun tujuan individu. Motivasi intrinsik juga dikenal sebagai dorongan kerja internal yang berasal dari kesadaran seseorang tentang pentingnya apa yang mereka lakukan. Penulis berpendapat bahwa aspek ini harus menjadi indikator utama dalam evaluasi kebijakan lingkungan kerja. Ketika dimensi emosional dan sosial diperhatikan, maka organisasi cenderung lebih adaptif dalam menghadapi tantangan. Relevansi hal ini terletak pada upaya organisasi membangun sistem kerja yang berorientasi pada keberlanjutan. Studi literatur terbaru menunjukkan bahwa selain faktor internal, motivasi intrinsik didorong oleh dukungan budaya dan struktural organisasi (Dzirusydi et al., 2025). Validasi ilmiah dari berbagai penelitian membuktikan bahwa efektivitas organisasi tidak dapat dilepaskan dari kualitas lingkungan kerja. Manajemen SDM perlu merespon dengan kebijakan berbasis data dan bukti empiris. Konteks ini penting dalam merancang strategi pengembangan pegawai.

Kinerja pegawai tidak semata dipengaruhi insentif finansial, tetapi sangat bergantung pada persepsi terhadap lingkungan kerja yang dihuni. Dalam studi fakta menunjukkan bahwa meskipun insentif finansial umumnya berdampak positif, tidak semua pegawai memberikan respon yang sama (Yuanis, 2025). Faktor-faktor seperti: fleksibilitas, kebersihan dan ketersediaan fasilitas berperan penting. Penulis menilai bahwa organisasi sektor publik perlu mereformasi sistem kerja menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan pegawai. Relevansi strategi ini semakin terasa dalam situasi kerja pasca pandemi yang menuntut adaptasi.

Dalam konteks MSDM, perhatian terhadap lingkungan kerja menjadi indikator kesiapan organisasi menghadapi perubahan. Kajian literatur (Cahyati et al., 2024) yang menegaskan bahwa lingkungan kerja efektif memperkuat budaya kerja positif. Dengan budaya kerja yang positif, prinsip yang selaras dan lingkungan kerja yang mendukung pegawai lebih produktif. Lingkungan kerja yang tidak efektif seringkali menjadi sumber

konflik dan stres kerja yang berkelanjutan. Lingkungan kerja sehat terbukti meningkatkan kepuasan dan menurunkan risiko *burnout*. Dukungan ini harus dijadikan dasar dalam evaluasi kebijakan organisasi. Implementasi pendekatan berbasis empati memperkuat daya saing Sumber Daya Manusia.

Struktur organisasi yang mendukung komunikasi terbuka menjadi bagian penting dari lingkungan kerja yang efektif. Komunikasi yang tidak terhambat memperkuat transparansi dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Studi (Sundari et al., 2024) menunjukkan bahwa komunikasi yang baik membantu membangun kepercayaan, menciptakan rasa saling menghargai dan mendorong keterbukaan, yang semuanya berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang harmonis. Kepercayaan ini menjadi fondasi bagi terciptanya etos kerja yang positif. Penulis berpandangan bahwa desain lingkungan kerja harus mempertimbangkan arsitektur komunikasi vertikal dan horizontal. Relevansi gagasan ini tampak dalam organisasi yang mengusung prinsip kolaboratif. Pegawai yang merasa didengar lebih cenderung menunjukkan inisiatif dalam bekerja. Struktur yang kuat dan dialog yang jelas menjadi elemen penting dalam meningkatkan MSDM.

Fleksibilitas dalam pengaturan kerja menjadi dimensi baru dalam pembentukan lingkungan kerja yang adaptif. Penyesuaian waktu kerja, pengaturan tempat kerja dan pemberian otonomi kerja semakin diperhatikan. Penulis meyakini bahwa fleksibilitas bukan hanya kebutuhan pegawai, tetapi juga strategi organisasi dalam mempertahankan talenta. Lingkungan kerja fleksibel memungkinkan terjadinya keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Kajian lain dari (Nugroho, 2022) menyebutkan bahwa budaya yang mendorong inovasi seringkali ditandai oleh fleksibilitas dan adaptabilitas, mendukung kreativitas dan kepemimpinan yang inklusif, yang semuanya adalah elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan produktif. Desain fisik ruang kerja memainkan peran penting dalam mendukung produktivitas pegawai. Tata letak ruang, pencahayaan, ventilasi dan ergonomi memiliki pengaruh terhadap kenyamanan kerja.

Dalam riset oleh (Nabilah et al., 2025), ditemukan bahwa

lingkungan kerja fisik memainkan peran penting dalam menentukan produktivitas pegawai di berbagai sektor industri. Faktor-faktor seperti: pencahayaan, suhu, kebisingan dan ergonomi dapat mempengaruhi kenyamanan dan kinerja pegawai di tempat kerja. Oleh karena itu, penting untuk memahami sejauh mana kondisi fisik lingkungan kerja berkontribusi terhadap efektivitas dan kesejahteraan pegawai. Penulis menilai bahwa pengelolaan ruang kerja tidak dapat dilepaskan dari strategi MSDM. Relevansi pengaturan fisik ini menyesuaikan dengan tuntutan kerja yang beragam. Pegawai yang bekerja dalam ruang yang mendukung merasa lebih dihargai oleh organisasinya.

Budaya organisasi menjadi elemen tidak terpisahkan dari lingkungan kerja yang efektif. Studi oleh (Jismin et al., 2022), budaya organisasi didefinisikan sebagai sifat dan prinsip yang dipegang oleh anggota kelompok atau organisasi. Budaya ini tidak dapat disangkal sangat penting untuk meningkatkan hasil kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Keunggulan organisasi terletak pada kerja sama, bukan kepentingan pribadi atau kebahagiaan pribadi. Keberadaan organisasi yang terdiri dari berbagai macam orang (*multicultural*) yang hidup dalam kelompok bergotong royong sesuai dengan budaya dan peradaban manusia dikenal sebagai kerja sama. Kerja sama yang terorganisir memungkinkan pencapaian tujuan dan memenuhi kebutuhan. Nilai-nilai yang hidup dalam organisasi membentuk perilaku kerja dan memperkuat solidaritas antar pegawai. Budaya kerja positif mendorong partisipasi aktif dan inovasi dalam pekerjaan. Penulis berpandangan bahwa lingkungan kerja harus menjadi cerminan nilai organisasi yang disepakati bersama. Budaya kerja yang inklusif dan suportif memperkuat loyalitas pegawai terhadap lembaga. Lingkungan kerja menjadi ruang tumbuh bagi praktik budaya organisasi yang sehat.

Kepemimpinan memiliki andil besar dalam membentuk kualitas lingkungan kerja yang efektif. Gaya kepemimpinan transformasional terbukti mendorong semangat kerja dan keterlibatan pegawai. Studi oleh (Muslim, 2024) Di era disruptif, kebutuhan akan pemimpin visioner dan adaptif semakin mendesak. Pemimpin ideal masa depan senantiasa mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat, serta

menghadapi tantangan yang kompleks dengan visi jangka panjang. Pemimpin adaptif mampu memahami perubahan yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal organisasi, serta mengambil langkah-langkah strategis untuk mengatasinya. Penulis meyakini bahwa peran pimpinan tidak hanya bersifat administratif, melainkan juga inspiratif. Kepemimpinan yang mendukung pegawai memperkuat komitmen terhadap tujuan organisasi. Pemimpin menjadi fasilitator yang menciptakan sinergi kerja antar unit. Dimensi ini menjadi bagian penting dari praktik MSDM strategis.

Dukungan sosial di tempat kerja menjadi komponen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Pegawai yang merasa didukung oleh rekan kerja dan atasan cenderung memiliki daya tahan kerja yang lebih baik. Dalam studi oleh (Pratiwi Fuji, 2023) dukungan sosial sangat diperlukan oleh pegawai guna mengurangi stres kerja. Semakin besar dukungan sosial yang diterima akan semakin rendah tingkat stres kerjanya. Selain berpengaruh negatif terhadap stres kerja, dukungan sosial juga berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja. Pegawai yang mendapatkan dukungan sosial tinggi akan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosi subjektif yang dinamis berupa perasaan senang dan puas yang dihasilkan dari kesesuaian persepsi antara keinginan dan hasil yang didapatkan. Penulis menilai bahwa hubungan interpersonal yang positif menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Lingkungan kerja yang memfasilitasi interaksi informal juga memperkuat rasa saling percaya antar pegawai.

Tekanan kerja yang tinggi tanpa penyesuaian lingkungan kerja dapat memicu kelelahan dan penurunan performa pegawai. Studi oleh (Nurhalimah et al., 2024) menemukan bahwa produktivitas pegawai dengan beban tinggi cenderung mengalami penurunan. Kualitas kerja tekanan waktu yang tinggi menyebabkan peningkatan kesalahan dalam pekerjaan. Ketepatan waktu pegawai seringkali kesulitan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu akibat beban kerja yang berlebihan dan lingkungan kerja yang tidak mendukung yang mengakibatkan keterlambatan waktu penyelesaian.

Peningkatan teknologi kerja membawa konsekuensi terhadap adaptasi lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan

digital. Dalam riset oleh (Yusnita & Gusrianisa, 2025) komunikasi dan penerapan teknologi informasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, integrasi teknologi meningkatkan fleksibilitas kerja dan mempercepat kolaborasi antar pegawai. Penulis menilai bahwa adaptasi lingkungan kerja digital harus tetap memperhatikan dimensi manusiawi. Teknologi tidak boleh menggantikan nilai-nilai interaksi langsung dan empati. Lingkungan kerja efektif mampu memadukan efisiensi teknologi dengan kualitas hubungan sosial. Relevansi ini terlihat pada organisasi yang mengembangkan sistem kerja berbasis digital tanpa mengabaikan kesejahteraan pegawai.

Lingkungan kerja yang efektif memerlukan sistem umpan balik yang berkelanjutan. Pegawai membutuhkan evaluasi yang objektif dan konstruktif untuk meningkatkan kinerja. Studi oleh (Armia et al., 2020) menunjukkan bahwa semakin tinggi umpan balik yang diterima manajer, maka semakin tinggi kinerja manajer dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sebaliknya jika umpan balik anggaran yang sedikit akan melemahkan kinerja dan kinerja manajerial juga akan turun. Penulis berpandangan bahwa organisasi harus menciptakan mekanisme komunikasi yang transparan dan partisipatif. Lingkungan kerja yang menyediakan ruang evaluasi membentuk budaya belajar yang positif. Relevansi pendekatan ini sesuai dengan kebutuhan organisasi yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Faktor keadilan organisasi menjadi bagian penting dalam persepsi pegawai terhadap lingkungan kerja. Studi oleh (Damayanti et al., 2022) Keadilan organisasi adalah perlakuan dan tindakan yang diterima oleh semua pegawai tanpa memandang status mereka di perusahaan. Apabila pegawai menerima hak-hak mereka sesuai dengan kontribusi mereka kepada perusahaan, itu dapat dianggap adil. Faktor lain yang mempengaruhi loyalitas pegawai adalah lingkungan kerja fisik. Ketidakadilan dalam pembagian tugas, pengakuan dan peluang promosi memicu ketidakpuasan. Keadilan kerja berpengaruh signifikan terhadap keterikatan pegawai terhadap organisasi. Penulis menilai bahwa keadilan bukan hanya bersifat administratif, tetapi juga moral. Lingkungan kerja yang adil memperkuat kohesi dan solidaritas tim. Relevansi aspek ini

mencerminkan pentingnya integritas dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia.

Partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan memperkuat keterlibatan terhadap tugas dan tanggung jawab. Studi oleh (Hasrim et al., 2024) memberikan kepada pegawai kesempatan untuk mengambil keputusan secara mandiri terkait pekerjaan mereka. Pemberdayaan kerja memungkinkan pegawai untuk merencanakan dan mengendalikan pekerjaan mereka, yang meningkatkan efisiensi dan kualitas hasil kerja. Ini memungkinkan pegawai untuk mengambil keputusan terkait pekerjaan mereka tanpa harus menerima arahan jelas dari atasan mereka. Ini tidak hanya mempercepat dan mengefektifkan penyelesaian tugas, tetapi juga mendorong kreativitas dalam mencari solusi.

Pemberdayaan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berpikir, berinisiatif dan membuat keputusan dalam lingkup pekerjaannya, sehingga mereka menjadi lebih termotivasi dan memiliki tanggung jawab pribadi terhadap hasil kerja mereka. Partisipasi meningkatkan komitmen terhadap hasil kerja dan memperkuat kepercayaan terhadap pimpinan. Lingkungan kerja yang terbuka terhadap aspirasi pegawai menciptakan rasa memiliki. Penulis memandang bahwa pemberian ruang partisipatif perlu dilembagakan dalam kebijakan MSDM. Relevansi pendekatan ini terasa dalam organisasi yang ingin membangun iklim demokratis. Lingkungan kerja yang mengakui peran setiap individu memperkuat keberfungsian sistem organisasi. Pegawai lebih berani menyampaikan gagasan dan mengambil inisiatif. Partisipasi memperkuat rasa tanggung jawab kolektif terhadap capaian organisasi.

Pengakuan terhadap pencapaian kerja pegawai menjadi penguat motivasi dalam lingkungan kerja yang efektif. Studi oleh (Yusnita et al., 2025) menunjukkan bahwa penghargaan terhadap kerja keras memperkuat semangat dan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang mengapresiasi kinerja menciptakan atmosfer yang mendukung pertumbuhan. Penulis berpandangan bahwa sistem penghargaan harus berjalan secara objektif dan transparan. Relevansi aspek ini berkaitan dengan pentingnya pemberdayaan pegawai dalam sistem meritokrasi. Pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk

meningkatkan kontribusi. Lingkungan kerja yang berorientasi pada penghargaan memperkuat daya saing organisasi. Sistem ini menjadi bagian dari strategi pengembangan SDM secara berkelanjutan.

Peningkatan kapasitas pegawai melalui pelatihan dan pengembangan merupakan bagian dari lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional. Riset oleh (Musafah et al., 2025) menunjukkan peran pelatihan dan pengembangan menjadi semakin penting mengingat peran guru, tenaga kependidikan dan pemimpin pendidikan sebagai penggerak utama kualitas pembelajaran. Program pelatihan yang terstruktur, seperti: *workshop* pengajaran, sertifikasi dan seminar berbasis kompetensi, dapat meningkatkan kemampuan guru dalam menghadirkan metode pengajaran yang kreatif dan relevan. Pengembangan berkelanjutan juga membantu menciptakan tenaga pendidik yang siap menghadapi tantangan era digital, seperti: integrasi teknologi dalam proses pembelajaran.

Lingkungan kerja yang mendukung keberagaman menciptakan atmosfer kerja yang inklusif dan adil. Keberagaman meningkatkan kreativitas dan memperluas perspektif kerja. Studi oleh (Tuasikal et al., 2024) kini diakui secara luas bahwa keberagaman di tempat kerja sangat penting untuk keberhasilan organisasi dan perusahaan diharapkan untuk mendukung keberagaman tenaga kerja mereka melalui praktik inklusif. Ini juga merupakan bagian penting dari menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adil.

Lingkungan kerja harus mampu menerima perbedaan sebagai kekuatan. Keberagaman mencakup usia, gender, latar belakang budaya dan pandangan kerja. Relevansi aspek ini berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam merespon masyarakat yang kompleks. Lingkungan kerja inklusif memperkuat nilai-nilai keadilan dan kesetaraan. Nilai ini perlu ditanamkan dalam sistem MSDM yang profesional dan *modern*.

Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif memberikan dampak signifikan terhadap produktivitas dan kesejahteraan pegawai. Studi *review* oleh (Widiatmoko et al., 2024) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai, serta mendukung pengembangan SDM dalam lingkungan organisasi.

Penelitian (Widiatmoko et al., 2024) menegaskan lingkungan kerja sebagai variabel paling dominan dalam meningkatkan produktivitas, bahkan lebih berpengaruh dibanding kualitas SDM. Pengelolaan lingkungan kerja menjadi fondasi strategis dalam praktik MSDM *modern* untuk memastikan efisiensi dan kesejahteraan pegawai.

Lingkungan kerja bukan hanya berkontribusi langsung terhadap efektivitas kerja, tetapi juga menjadi mediator penting dalam interaksi antara motivasi dan kinerja. Riset di Jawa Timur menunjukkan bahwa variabel motivasi dan lingkungan kerja secara positif mempengaruhi efektivitas kerja pegawai, meski tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja apabila tidak melalui efektivitas kerja (Rini et al., 2024). Temuan ini mengisyaratkan bahwa MSDM *modern* perlu mengintegrasikan strategi lingkungan kerja dan motivasi pegawai sebagai upaya holistik dalam memperkuat kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Respon empiris lainnya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang memadai bekerja sinergis dalam meningkatkan efektivitas kerja. Penelitian di Sulawesi Tenggara menemukan bahwa lingkungan kerja, pelatihan dan efektivitas kepemimpinan masing-masing memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan pelatihan sebagai faktor yang paling dominan (Angriani et al., 2024). Studi di Universitas Pamulang mengidentifikasi bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja staf akademik (Umam, 2021). Hasil-hasil ini mempertegas bahwa lingkungan kerja hanya benar-benar optimal bila didukung oleh gaya kepemimpinan yang adaptif dan program pengembangan pegawai.

Kenyamanan fisik lingkungan kerja seperti: tata ruang, pencahayaan, ventilasi, hingga aspek psikologis dan sosial membentuk iklim kerja kondusif yang berdampak positif terhadap semangat dan produktivitas pegawai. Menurut portal Caramanusia.com lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan produktivitas hingga 20%, menurunkan tingkat stres hingga 30%, serta meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja pegawai. Penelitian oleh Lembaga Penjaminan Mutu UIN Syahada (Siregar, 2025) menyoroti bagaimana kenyamanan

fisik dan psikologis meliputi: musik *ambient*, interaksi sosial dan desain ruang yang baik mengurangi stres dan mengoptimalkan kinerja pegawai. Hal ini memperkuat argumen bahwa lingkungan kerja yang ideal terhadap pegawai mencakup aspek fisik dan emosional yang dikelola secara terpadu.

Integrasi lingkungan kerja dalam kebijakan MSDM *modern* bukanlah pilihan, melainkan keharusan. Literatur dan penelitian lapangan secara konsisten menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja mempengaruhi produktivitas, efektivitas dan kesejahteraan pegawai. Praktik MSDM strategis sebaiknya mencakup desain ruang kerja yang ergonomis, pelatihan dan kepemimpinan adaptif, serta pendekatan humanistik yang memperhatikan motivasi intrinsik dan dukungan sosial. Organisasi dapat menciptakan ekosistem kerja yang mendukung transformasi SDM secara berkelanjutan dan responsif terhadap dinamika masa kini.

PENUTUP

Lingkungan kerja yang efektif menjadi faktor kunci dalam menunjang keberhasilan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) masa kini. Lingkungan kerja yang dirancang dengan mempertimbangkan aspek fisik, psikologis, sosial dan struktural mampu menciptakan kondisi kerja yang kondusif bagi pegawai, memperkuat kinerja dan mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Keberadaan lingkungan kerja yang sehat, adil, adaptif dan partisipatif secara langsung memperkuat keterlibatan dan loyalitas pegawai terhadap institusi.

Secara teoritis, pengembangan kajian tentang lingkungan kerja perlu memperluas cakupan multidimensional yang tidak hanya terbatas pada aspek ergonomis dan kenyamanan fisik, tetapi juga mencakup struktur organisasi, budaya kerja, kepemimpinan dan dukungan psikososial. Kajian mendatang disarankan mengintegrasikan pendekatan sistem terbuka dan pendekatan perilaku organisasi untuk memahami dinamika lingkungan kerja dalam konteks perubahan global dan digitalisasi.

Secara praktis, organisasi publik disarankan untuk secara aktif melakukan evaluasi berkala terhadap kondisi

lingkungan kerja, menciptakan ruang dialog antara pimpinan dan pegawai, serta membangun sistem kerja yang fleksibel, adil dan berbasis penghargaan. Pemanfaatan teknologi harus diikuti dengan pendekatan humanistik agar lingkungan kerja tidak kehilangan esensi interaksi sosial dan empati. Penyusunan kebijakan MSDM harus mengutamakan aspek lingkungan kerja sebagai pilar strategis dalam meningkatkan efektivitas organisasi.

Pemahaman dan penerapan konsep lingkungan kerja yang efektif bukan hanya menjadi tanggung jawab manajemen semata, tetapi juga memerlukan partisipasi aktif seluruh pegawai sebagai agen perubahan dalam organisasi. Sinergi antara kebijakan yang visioner, kepemimpinan yang inspiratif, serta komitmen kolektif akan menciptakan ekosistem kerja yang adaptif terhadap tantangan, inovatif dalam mencari solusi dan berkelanjutan dalam mendukung tujuan strategis organisasi. Pendekatan ini memastikan bahwa lingkungan kerja tidak sekadar menjadi tempat melaksanakan tugas, melainkan juga menjadi ruang yang menumbuhkan motivasi, kreativitas dan kesejahteraan bagi seluruh insan di dalamnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Activity-based working.* (n.d.).
https://en.wikipedia.org/wiki/Activity-based_working?utm_source
- Angriani, L., Nur, M., & Asraf, A. (2024). Pengaruh Pelatihan, Efektivitas Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Tenggara. *YUME: Journal of Management*, 7 (3), 1273–1287.
- Ariani, D. R., Ratnasari, S. L., Tanjung, R., Manajemen, P., Ekonomi, F., & Kepulauan, R. (2020). The Effect Of Motivation, Work Environment and Work Experience on Employee Performance of PT. Super Box Industries. *Dimensi*, 9 (1), 74–86.
- Ariani, W., & Sulistiyani, E. (2020). Studi Mengenai Pengaruh Lingkungan Kerja Pada Kepuasan Kerja. *Orbith*, 16 (1), 56–65.
- Armia, Kamaliah, & Indrawati Novita. (2020). Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran, Kejelasan

- Sasaran Anggaran, Umpan Balik Anggaran, Evaluasi Anggaran dan Kesulitan Sasaran Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Organisasi Satuan Kerja Badan Layanan Umum Universitas Riau. *Jurnal Akuntansi*.
- Berwick, I. (n.d.). *What makes a positive difference to the way that staff feel about work?*
https://www.ft.com/content/9e53def2-d5b2-4d89-b385-15df25c3b539?utm_source=chatgpt.com
- Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1 (3), 14. <https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2550>
- D.C, E. (2024). *Caramanusia.com Menciptakan Lingkungan Kerja yang Nyaman bagi Karyawan*.
https://caramanusia.com/lingkungan-kerja-yang-nyaman-mendukung-iklim-kerja-yang-kondusif/?utm_source
- Dzirrusyidi, Z., & Heswanda, J. (2025). Peran Motivasi Intrinsik Dalam Meningkatkan Kreativitas Karyawan Pada Perusahaan Pelayaran Di Kabupaten Karimun. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4 (2), 3547–3553. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1072>
- Hasrim, Aziz Muthalibn, A., & Asraf. (2024). Pengaruh Pemberdayaan Kerja, Keterlibatan Kerja dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. SultraAlam Perkasa. In *YUME: Journal of Management* (Vol. 7, Issue 1).
- Heriyanti, S. S., & Putri, R. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT NT Cikarang. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4 (2), 915–925. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.459>
- Hilda, Z. E., & Aprilia, E. (2025). Organizational Citizenship Behaviour: Meningkatkan Efektivitas dalam Organisasi secara Menyeluruh. *Book Chapter Manajemen SDM*. <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.342>
- Jismin, Nurdin, & Rustina. (2022). *Analisis Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai Administrasi UIN Datokarama Palu*.
<https://jurnal.uindatokarama.ac.id/index.php/jimpi/in>

dex

- Jufrizen, & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara (JMD)*.
- Malika, G. W., Fasha, S. A., Latifa, A. H., Gladisya, A. L., Parlin, K., & Ramadhan, Y. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja dan Motivasi Kerja Dalam PT Astra Agro Lestari. *Balance: Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 4 (2), 552–561.
- Manihuruk, Candra Pranata, & Tirtayasa, S. (2020). *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai*. 3 (2). <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5040>
- Mendrofa, F. (2024). Pengaruh Semangat Kerja terhadap Efektivitas Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*.
- Musafah, A., & Nurfuadi, N. (2025). Peran Pelatihan Dan Pengembangan dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Perisai: Jurnal Pendidikan dan Riset Ilmu Sains*, 4 (1), 72–81. <https://doi.org/10.32672/perisai.v4i1.2741>
- Muslim, M. (2024). *Pemimpin Ideal di Masa Depan*.
- Nabilah, A., Luthfiya, A., & Pito Nitit, P. (2025). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Produktivitas Karyawan pada Perusahaan di Jawa Timur. *Journal of Exploratory Dynamic Problem*, 2, 34–55.
- Ndraha, A. B., Telaumbanua, Y., Toyib, H., Beniah Ndraha, A., Telaumbanua, Y., & Manajemen, J. (2022). *Of Nias Regency*. 10 (4), 1508–1516.
- Nugroho, R. (2022). *Budaya Organisasi yang Mendorong Inovasi Kerja*.
- Nurhalimah, Mulyadi Dedi, & Sungkono. (2024). Menganalisis Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan pada Bengkel (JMC) Cikarang. *Jurnal Sains Student Research*.
- Pratiwi Fuji. (2023). Analisis Pengaruh Dukungan Sosial dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian

- di Polres Wajo. *Journal of Economic*.
- Prayuda, R. Z., Praditya, R. A., & Purwanto, A. (2025). P R O F E S O R Penerapan Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi. In *Professional Education Studies and Operations Research* (Vol. 2, Issue 2). www.journal-profesor.org
- Psychological safety*. (n.d.). https://en.wikipedia.org/wiki/Psychological_safety?utm_source=chatgpt.com
- Rahwadin, F., Rahiyudin, E., Agus Mokodompit, E., & Studi Ilmu Manajemen, P. (2025). YUME : Journal of Management Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Litertur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *YUME: Journal of Management*, 8 (2), 1317–1326.
- Rini, E. S., Retnowati, N., & Rosyafah, S. (2024). Pengaruh Motivasi, Lingkungan terhadap Efektivitas Kerja dan Kinerja Pegawai di Biro Pemerintahan Otonomi Daerah Provinsi Jawa Timur. *Indonesian Journal of Management Science*, 3 (1), 23–32. <https://doi.org/10.46821/ijms.v3i1.505>
- Salim, N., Ariyanto, E., & Sofriana Imaningsih, E. (2023). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan di Era Digitalisasi. *Journal of Economics and Business UBS*, 12 (1), 2023.
- Siregar, B. G. (2025). *lpm.uinsyahada.ac.id Ruang Kerja Nyaman, Kinerja Optimal*. https://lpm.uinsyahada.ac.id/ruangan-kerja-nyaman-kinerja-optimal/?utm_source
- Sundari, S., Jekson Mardame Silalahi, V. A., & Siahaan, R. S. (2024). Komunikasi Interpersonal dalam Membangun Harmoni dan Produktivitas di Tempat Kerja. *Jurnal Cakrawala Akademika*, 1 (3), 419–438. <https://doi.org/10.70182/jca.v1i3.29>
- Tuasikal, P., & Safitri, A. (2024). JICN: Jurnal Intelek dan Cendekiawan Nusantara Tantangan dan Solusi dalam Mengelola Keberagaman dan Inklusi di Tempat Kerja: Membangun Lingkungan Kerja yang Inklusif dan Berkeadilan Challenges and Solutions in Managing Diversity and Inclusion in the Workplace: Building an

- Inclusive and Fair Work Environment. *JICN: Jurnal Intelek dan Cendekiawan Nusantara*, 1 (3).
<https://jicnusantara.com/index.php/jicn>
- Umam, M. K. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Staff Akademik Kampus Universitas Pamulang. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3 (2), 205–214.
<https://doi.org/10.32493/jee.v3i2.8738>
- Wahyuningsih Sri. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja. *Jurnal Warta Edisi*: 57.
- Widiatmoko, W. S., Delfitriani, D., & Hendarto, D. (2024). *Literatur Review: Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan* (Vol. 3).
- Wiyono, D., Dewi, D. A., Ambiapuri, E., Parwitasari, N. A., & Hambali, D. S. (2025). Strategic ESG-Driven Human Resource Practices: Transforming Employee Management for Sustainable Organizational Growth. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 21 (1), 65–82.
<https://doi.org/10.33830/jom.v21i1.9786.2025>
- Yuanis, Y. (2025). Performance-Based Incentives and Workforce Productivity in Small Enterprises. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 26 (3).
<https://doi.org/10.21070/ijins.v26i3.1403>
- Yusnita, M. S., & Gusrianisa, R. (2025). *Peran Teknologi dalam Meningkatkan Pola Komunikasi dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Desa Cikole*. 13 (1), 86–100.