



Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Tirta Ampera Area Musuk Kabupaten Boyolali

Bayu Setiawan¹, Unna Ria Safitri², Listyowati Puji Rahayu³

^{1,2,3} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Boyolali

email: bayustwn1871@gmail.com¹, unnaria68@gmail.com², listyowatipujirahayu63@gmail.com³

*Penulis Korespondensi: bayustwn1871@gmail.com

Abstract. *How smoothly clean water reaches the public depends heavily on how well the workforce behind the service performs its daily duties, making employee performance a matter worth close attention. This study looks at three factors thought to shape that performance among staff at Perumda Air Minum Tirta Ampera Area Musuk: how closely employees follow workplace rules, the condition of the organization surrounding them, and the internal drive pushing them to achieve. Given the limited workforce size, all 40 employees were included as respondents through saturated sampling, with Likert-scale responses processed via multiple regression in SPSS once the classical assumption tests were satisfied. Field findings confirm that rule-following among staff meaningfully lifts their performance ($t = 3.692$; $sig = 0.001$), and organizational conditions emerge as the strongest single driver among the three ($t = 4.651$; $sig = 0.000$). Notably, achievement drive also contributes significantly, though in a direction opposite to what was initially expected ($t = -3.235$; $sig = 0.002$). Taken together, the three factors convincingly shape employee performance ($F = 41.587$; $sig = 0.000$), explaining 62.3 percent of its variance (Adjusted R Square 0.623). Rule-following and organizational conditions stand out as the levers worth strengthening, while the inverse pattern found for achievement drive signals that management may need to rethink how it approaches incentives.*

Keywords: *Employee Performance; Organizational Environment; Sampling Saturation; Work Discipline; Work Motivation.*

Abstrak. Kelancaran distribusi air bersih kepada masyarakat sangat bergantung pada seberapa optimal pegawai penyedia layanan bekerja sehari-hari, sehingga performa individu di dalamnya patut terus dicermati. Studi ini mengangkat tiga faktor yang diduga membentuk performa tersebut, yakni kepatuhan pegawai pada aturan kerja, kondisi organisasi tempat mereka bernaung, serta dorongan internal untuk berprestasi, dengan objek amatan pegawai Perumda Air Minum Tirta Ampera Area Musuk. Keseluruhan 40 pegawai yang ada dilibatkan sebagai responden (sampling jenuh) mengingat ukuran populasi yang terbatas, dengan instrumen kuesioner berskala Likert yang diolah melalui regresi berganda pada SPSS setelah lolos rangkaian uji asumsi klasik. Temuan lapangan mengonfirmasi bahwa kepatuhan kerja pegawai turut mendongkrak performanya secara nyata ($t = 3,692$; $sig = 0,001$), begitu pula kondisi organisasi yang justru tampil sebagai penentu paling kuat di antara ketiganya ($t = 4,651$; $sig = 0,000$). Menariknya, dorongan berprestasi pegawai memang berkontribusi signifikan namun ke arah yang berkebalikan dari dugaan awal ($t = -3,235$; $sig = 0,002$). Ketika ditinjau bersama-sama, ketiga aspek tersebut terbukti membentuk performa pegawai secara meyakinkan ($F = 41,587$; $sig = 0,000$) dengan daya jelas model sebesar 62,3% (Adjusted R Square 0,623). Aspek kepatuhan kerja dan kondisi organisasi tampak menjadi pengungkit utama yang layak diperkuat, sementara pola dorongan berprestasi yang berbanding terbalik memberi sinyal perlunya evaluasi ulang pendekatan pemberian insentif oleh pihak manajemen perusahaan.

Kata kunci: Disiplin Kerja; Kinerja Pegawai; Lingkungan Organisasi; Motivasi Kerja; Sampling Jenuh.

1. PENDAHULUAN

Keperluan masyarakat terhadap air bersih terus meningkat seiring pertumbuhan penduduk dan geliat ekonomi, menjadikan penyedia layanan air minum dituntut bekerja dengan performa terbaiknya. Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), keberlangsungan Perumda Air Minum Tirta Ampera Area Musuk dalam menjaga distribusi air, mutu layanan, dan kepuasan pelanggan sangat bertumpu pada bagaimana para pegawainya bekerja. Pengamatan awal pada objek ini justru memperlihatkan beberapa gejala yang perlu

dicermati, mulai dari kepatuhan kerja yang belum merata, kondisi lingkungan kerja yang masih dapat ditingkatkan, hingga semangat kerja pegawai yang tampak berbeda-beda satu sama lain.

Ketiga gejala tersebut sejatinya beririsan dengan tiga konsep utama dalam kajian manajemen sumber daya manusia. Ketaatan karyawan terhadap peraturan dan norma kerja yang ada mencerminkan atau menggambarkan tingkat disiplin kerjanya, dan pegawai dengan disiplin tinggi umumnya lebih tertib serta mampu menuntaskan tugas sesuai target (Hasibuan, 2019). Kondisi pada area kantor, entah itu bentuk fisik ataupun perihal kaitan relasi antara sesama personal, juga ikut menentukan seberapa nyaman dan efektif pegawai menjalankan pekerjaannya (Sedarmayanti, 2017), sementara dorongan dari dalam diri pegawai untuk mencapai hasil terbaik dikenal sebagai motivasi kerja (Mangkunegara, 2017). Kajian-kajian terdahulu seperti Jahroni dan Darmawan (2022), Jerisna dan Sumawidjaja (2025), maupun Setiawan et al. (2024) memang cenderung sepakat bahwa ketiganya turut membentuk performa pegawai, kendati kekuatan pengaruhnya dapat berbeda-beda bergantung karakteristik masing-masing organisasi yang diteliti.

Bertolak dari kesenjangan antara kondisi yang seharusnya dan yang teramati di lapangan tersebut, artikel ini disusun untuk menelaah sejauh mana disiplin kerja, kondisi tata kelola, serta semangat bekerja membangun kinerja karyawan Perumda Air Minum Tirta Ampera Area Musuk, baik dilihat satu per satu maupun secara bersamaan. Kajian ini diharapkan turut memperkaya literatur pengurusan tenaga kerja manusia serta memberi input pertimbangan untuk pihak pengurusan perusahaan ketika merancang kebijakan yang lebih tepat sasaran, khususnya menyangkut penguatan disiplin, penataan lingkungan kerja, dan pengelolaan motivasi pegawai.

Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Dua kerangka besar dipakai untuk menopang alur berpikir kajian ini. Pertama, gagasan Becker (1964) tentang human capital, yang memandang pegawai sebagai aset bernilai ekonomis: ketika organisasi menanamkan perhatian pada pembentukan perilaku kerja yang baik termasuk kedisiplinan produktivitas yang dihasilkan akan ikut terdongkrak. Kedua, perspektif perbuatan organisasi menurut Robbins dan Judge (2022), menegaskan suatu performa seorang individu di tempat kerja tidak lepas dari pengaruh kondisi lingkungan sekitarnya maupun dorongan motivasional yang dimilikinya. Perpaduan kedua sudut pandang inilah yang menjadi pijakan untuk menjelaskan keterkaitan etos kerja, kondisi lembaga, dan dorongan kerja terhadap efektivitas karyawan pada penelitian ini.

Disiplin Kerja

Inti dari disiplin kerja terletak pada kesediaan pegawai untuk patuh dengan dan norma dalam tempat ia bekerja (Hasibuan, 2019). Dari sudut pandang manajerial, Rivai (2018) melihatnya sebagai instrumen yang dipakai atasan untuk membentuk perilaku bawahan agar selaras dengan ketentuan organisasi, sementara Sutrisno (2019) lebih menekankan aspek sikap hormat dan tanggung jawab pegawai terhadap peraturan, baik yang tertulis maupun tidak. Tinggi-rendahnya disiplin seorang pegawai umumnya dipengaruhi oleh teladan pimpinan, rasa keadilan yang dirasakan, ketatnya pengawasan, serta konsistensi penerapan sanksi. Pada penelitian ini, disiplin kerja diukur melalui lima sisi: ketaatan jam kerja, kepatuhan pada aturan organisasi, rasa tanggung jawab, pemanfaatan waktu kerja, dan kesesuaian dengan standar kerja yang berlaku.

Lingkungan Organisasi

Segala hal yang melingkupi pegawai selama menjalankan tugasnya baik yang berpengaruh langsung maupun tidak dapat dikategorikan sebagai lingkungan organisasi, mencakup perangkat kerja, metode kerja, suasana, hingga jalinan relasi sosial di dalamnya (Sedarmayanti, 2017; Nitisemito, 2015). Dua sisi lingkungan ini biasa dibedakan: sisi fisik yang meliputi pencahayaan, tata ruang, kebersihan, keamanan, dan kelengkapan fasilitas; serta sisi nonfisik yang mencakup hubungan antarrekan kerja, relasi dengan atasan, pola komunikasi, budaya kerja, dan kekompakan tim. Enam aspek dipakai untuk mengukur variabel ini pada penelitian ini, yaitu suasana kerja, hubungan kerja, komunikasi organisasi, fasilitas kerja, kenyamanan, dan rasa aman selama bekerja.

Motivasi Kerja

Mangkunegara (2017) memaknai motivasi kerja sebagai kondisi yang menggerakkan pegawai untuk mengejar tujuan pekerjaannya, sedangkan Robbins dan Judge (2022) memandangnya lebih sebagai sebuah proses yang mencerminkan seberapa kuat, ke arah mana, dan seberapa gigih usaha seseorang dalam mencapai sasaran. Beberapa kerangka klasik kerap dipinjam untuk membedah konsep ini, mulai dari lima tingkatan kebutuhan Maslow, dua faktor hygiene-motivator ala Herzberg, sampai tiga jenis kebutuhan (berprestasi, berkuasa, berafiliasi) yang dikemukakan McClelland. Enam indikator dipakai untuk mengukur motivasi kerja pada penelitian ini: semangat kerja, tanggung jawab, penghargaan atas hasil kerja, hasrat berprestasi, kepuasan kerja, dan peluang untuk berkembang.

Kinerja Pegawai

Capaian kerja seorang pegawai dilihat baik dari sisi mutu maupun jumlah dalam menuntaskan tugas sesuai tanggung jawabnya disebut sebagai kinerja (Mangkunegara, 2017);

Mathis dan Jackson (2019) menyederhanakannya sebagai apa yang benar-benar dikerjakan atau tidak dikerjakan pegawai selama menjalankan tugasnya. Banyak hal yang ikut menentukan tinggi-rendahnya kinerja seseorang, di antaranya disiplin, motivasi, kondisi organisasi, kompetensi, komunikasi, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Kinerja pegawai sebagai variabel penelitian ini dinilai dengan enam sisi, yakni mutu kerja, jumlah pekerjaan yang diselesaikan, waktu yang tepat, efektivitas, tanggungjawab, dan skill untuk bekerjasama.

Keterkaitan Disiplin Kerja dengan Kinerja Pegawai

Ketika pegawai terbiasa tunduk pada aturan dan norma kerja yang berlaku (Hasibuan, 2019), pola kerja yang terbentuk cenderung lebih rapi dan bertanggung jawab, sehingga wajar bila produktivitasnya pun ikut terangkat. Pola hubungan semacam ini juga tergambar pada temuan Ningsih, Haeruddin, dan Dipotmodjo (2022) maupun Permana dan Rachmawati (2023), yang sama-sama mencatat sumbangan positif disiplin kerja terhadap performa pegawai. Maka dari itu, hipotesis pertama dari studi ini adalah:

Ha1: Disiplin kerjaberpengaruh signifikan dan positif terhadapkinerja pegawai pada Perumda Air Minum Tirta Ampera Area Musuk.

Keterkaitan Lingkungan Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Perangkat kerja, suasana, dan pola relasi yang melingkupi pegawai turut menentukan bagaimana ia menjalankan tugasnya sehari-hari (Sedarmayanti, 2017), dan ketika kondisi tersebut kondusif, kepuasan maupun produktivitas kerja cenderung meningkat mengikuti (Robbins & Judge, 2022). Pola serupa juga tercatat pada riset JISAMAR (2025) serta Farhan dan Indriyaningrum (2023), yang keduanya menemukan sumbangan positif kondisi lingkungan kerja terhadap performa pegawai. Maka dari itu, hipotesis kedua yang pada studi ini adalah:

Ha2: Lingkungan organisasi memberi pengaruh positif dan berarti pada hasil kerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Ampera Area Musuk.

Keterkaitan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai

Dorongan internal yang menggerakkan pegawai mengejar target kerjanya (Mangkunegara, 2017) lazimnya membuat pegawai bekerja lebih giat dan bertanggung jawab atas hasil yang dicapai. Permatasari (2023) dan Habeahan (2023) sama-sama melaporkan pola hubungan positif antara motivasi kerja dan performa pegawai pada objek penelitian masing-masing, sehingga hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut.

Ha3: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perumda Air Minum Tirta Ampera Area Musuk.

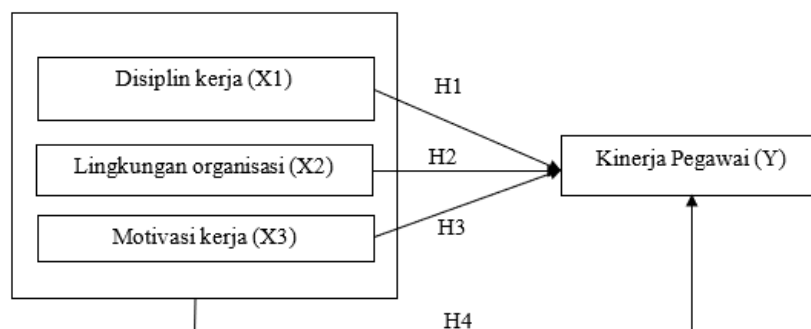
Disiplin Kerja, Lingkungan Organisasi, Dan Motivasi Kerja Secara Bersamaan Terhadap Kinerja Pegawai

Ketiga faktor tersebut jarang berdiri sendiri dalam membentuk performa pegawai; keteraturan kerja, kondisi organisasi yang mendukung, dan dorongan berprestasi biasanya saling menguatkan satu sama lain. Jahroni dan Darmawan (2022) serta Habeahan (2023) mencatat bahwa ketiganya, bila diuji secara serentak, sama-sama menyumbang pengaruh yang berarti terhadap kinerja pegawai pada objek penelitian mereka. Bertolak dari hal tersebut, hipotesis keempat diajukan sebagai berikut.

Ha4: Disiplin kerja, lingkungan organisasi, dan motivasikerja secara bersamaan memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap performa staf di Perumda Air Minum Tirta Ampera Area Musuk.

Kerangka Penelitian

Merangkum uraian di atas, penelitian ini melibatkan tiga variabel independen adalah disiplin kerja (X1), lingkungan organisasi (X2), dan motivasi kerja (X3) yang diduga membentuk satu variabel terikat, yakni kinerja pegawai (Y). Pola keterkaitan antarvariabel tersebut divisualisasikan pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Kerangka penelitian

2. METODE PENELITIAN

Pendekatan studi dipilih untuk menjawab rumusan masalah adalah kuantitatif bercorak eksplanatori, yaitu corak penelitian yang berupaya menguraikan hubungan sebab-akibat antarvariabel melalui serangkaian pengujian hipotesis statistik (Sugiyono, 2022). Seluruh 40 pegawai yang bekerja di Perumda Air Minum Tirta Ampera Area Musuk menjadi populasi sasaran, dan karena jumlahnya tergolong sedikit, seluruhnya sekaligus dijadikan responden melalui teknik sampling jenuh tanpa proses penarikan sampel lebih lanjut.

Empat variabel diamati penelitian ini, yakni disiplin kerja, lingkungan organisasi, dorongan (motivasi) kerja, dan kinerja karyawan (pegawai). Kuesioner berskala Likert 5 poin disebarakan langsung ke responden untuk menjaring data primer, sementara data pendukung

digali dari dokumen internal perusahaan dan sumber pustaka relevan. Kelayakan tiap butir pernyataan diuji melalui uji validitas dan reliabilitas dengan membandingkan nilai korelasinya terhadap *r* tabel *Product Moment* ($n = 40$, taraf 5% = 0,312), sedangkan konsistensi internal instrumen diperiksa menggunakan koefisien Cronbach's Alpha dengan nilai minimum 0,60 (Ghozali, 2021).

Pengolahan data dilakukan berjenjang dengan bantuan SPSS, dimulai dari uji statistik deskriptif untuk memotret profil responden, dilanjutkan uji asumsi klasik (normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov*, uji multikolinearitas lewat nilai Tolerance dan VIF, serta uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser), lalu uji regresi linier ganda menggunakan rumus $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$, dan ditutup dengan pengujian hipotesis melalui uji *t* untuk mengamati pengaruh secara individual, uji *F* untuk dampak keseluruhan, dan uji koefisien determinasi / *R* guna mengukur daya jelas model. Ambang keputusan yang dipakai adalah menolak H_0 bila nilai signifikansi berada di bawah ($< 0,05$).

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil

Karakteristik Responden dan Uji Instrumen

Sebanyak 40 pegawai Perumda Air Minum Tirta Ampera Area Musuk berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini. Gambaran profil mereka dari sisi jenis kelamin, rentang usia, lama bekerja, jenjang pendidikan terakhir, serta bagian/divisi penempatan dirangkum pada Tabel 1.

Tabel 1. Distribusi karakteristik responden

<i>Karakteristik</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Laki-laki	39	97,5
Perempuan	1	2,5
Usia kurang dari 20 tahun	1	2,5
Usia 20-25 tahun	11	27,5
Usia 26-30 tahun	8	20,0
Usia lebih dari 30 tahun	20	50,0
Masa kerja kurang dari 1 tahun	4	10,0
Masa kerja 1-3 tahun	6	15,0
Masa kerja lebih dari 3 tahun	30	75,0
Pendidikan SMA	26	65,0
Pendidikan S1	14	35,0
Bagian Operator	23	57,5
Bagian Penjaga	13	32,5
Bagian Kepala Bagian	3	7,5
Bagian Admin	1	2,5
Total	40	100,0

Sumber: Diolah peneliti, SPSS (2026).

Terlihat mayoritas (seluruh) responden berjenis kelamin laki-laki (97,5%), separuh di antaranya berusia di atas 30 tahun, tiga perempatnya sudah mengabdikan lebih dari tiga tahun,

mayoritas berbekal ijazah SMA (65%), dan lebih dari separuh bertugas sebagai operator lapangan (57,5%).

Pemeriksaan validitas memperlihatkan bahwa nilai *Pearson Correlation* setiap butir pada keempat variabel disiplin kerja, suasana organisasi, dorongan kerja, dan hasil kerja pegawai konsisten melampaui angka *r* tabel (0,312) dengan taraf signifikansi kurang dari 0,05, maka artinya seluruh item pernyataan layak dipakai. Konsistensi internal instrumen turut teruji baik, sebagaimana tersaji pada Tabel 2, di mana keempat variabel mencatat koefisien *Cronbach's Alpha* yang seluruhnya berada di atas ambang 0,60.

Tabel 2. Hasil uji reliabilitas data

<i>Variabel</i>	<i>N of Item</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Keterangan</i>
Disiplin Kerja (X1)	6	0,940	Reliabel
Lingkungan Organisasi (X2)	6	0,879	Reliabel
Motivasi Kerja (X3)	6	0,732	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	6	0,890	Reliabel

Sumber: Diolah peneliti, SPSS (2026)

Uji Asumsi Klasik

Sebagaimana dirangkum pada Tabel 3, sebaran data residual mengikuti pola distribusi normal Sig: 0,200, melampaui 0,05), tidak dijumpai gejala multikolinearitas di antara variabel bebas (skor *Tolerance* seluruhnya di atas 0,10 dan VIF kurang dari 10), maupun heteroskedastisitas (signifikansi Glejser tiap variabel berada di atas 0,05). Ketiga kondisi ini menandakan model regresi yang dibangun cukup andal untuk melangkah ke tahap pengujian hipotesis berikutnya.

Tabel 3. Hasil Uji Asumsi Klasik

Pengujian	Variabel/Nilai	Hasil	Keterangan
Normalitas (K-S)	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200	Data berdistribusi normal
Multikolinearitas	X ¹ Tolerance 0,904; VIF 1,106	-	Tidak terjadi multikolinearitas
Multikolinearitas	X ² Tolerance 0,879; VIF 1,138	-	Tidak terjadi multikolinearitas
Multikolinearitas	X ³ Tolerance 0,969; VIF 1,032	-	Tidak terjadi multikolinearitas
Heteroskedastisitas (Glejser)	X1: sig 0,509	-	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Heteroskedastisitas (Glejser)	X2: sig 0,189	-	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Heteroskedastisitas (Glejser)	X3: sig 0,872	-	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Diolah peneliti, SPSS (2026)

Analisis Regresi Linear Berganda dan Uji Hipotesis

Perhitungan regresi linier ganda yang dirangkum pada Tabel di bawah ini membentuk persamaan seperti berikut:

$$Y = 6,337 + 0,113 X_1 + 0,108 X_2 - 0,239 X_3$$

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, didapatkan rumus regresi dengan nilai tetap yaitu 6,337, yang berarti apabila variabel disiplin kerja, Lingkungan Organisasi, dan Motivasi Kerja diasumsikan bernilai nol, maka Kinerja Pegawai diprediksi berada pada angka

6,337. Koefisien regresi Disiplin Kerja sebesar 0,113 menunjukkan bahwa tiap peningkatan 1 satuan disiplin dalam bekerja akan meningkatkan kinerja karyawan sebanyak 0,113 unit, dengan anggapan bahwa variabel lain yang tidak tergantung tetap sama. Demikian pula, koefisien regresi untuk lingkungan organisasi adalah 0,108, yang menunjukkan bahwa setiap penambahan satu unit lingkungan organisasi akan menyebabkan kinerja pegawai meningkat sebesar 0,108 unit, dengan anggapan bahwa variabel lainnya tetap lainnya konstan. Berbeda dengan kedua variabel sebelumnya, koefisien regresi motivasi kerja sebesar $-0,239$ menunjukkan arah hubungan yang negatif, di mana setiap peningkatan satu satuan Motivasi Kerja cenderung menurunkan kinerja pegawai sebesar 0,239 satuan, dengan asumsi variabel independen lainnya tetap. Maka, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dan lingkungan organisasi punya hubungan yang searah (positif) dengan kinerja pegawai, sedangkan motivasi kerja justru menunjukkan hubungan yang berlawanan arah (negatif) terhadap kinerja pegawai.

Uji t

Tabel 4. Hasil uji t

<i>Variabel</i>	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
Konstanta	6,337	1,958	3,236	0,002
Disiplin Kerja (X1)	0,113	0,031	3,692	0,001
Lingkungan Organisasi (X2)	0,108	0,023	4,651	0,000
Motivasi Kerja (X3)	-0,239	0,074	-3,235	0,002

Sumber: Diolah peneliti, SPSS (2026)

Angka pada Tabel 4 memperlihatkan koefisien disiplin kerja (X1) bernilai positif dan signifikan ($t = 3,692$; $\text{sig} = 0,001$, $< 0,05$), artinya H_{a1} dapat diterima. Fakta bahwa 75% responden telah mengabdikan lebih dari tiga tahun turut memperkuat dugaan bahwa mereka sudah terbiasa dengan budaya kerja disiplin di perusahaan tersebut. Koefisien lingkungan organisasi (X2) juga positif dan signifikan ($t = 4,651$; $\text{sig} = 0,000$), bahkan tercatat sebagai penyumbang pengaruh terbesar di antara ketiga variabel bebas, sehingga H_{a2} turut diterima. Kemudian motivasi kerja (X3) memang tercatat signifikan ($t = -3,235$; $\text{sig} = 0,002$) namun justru bergerak ke arah negatif, sehingga meski H_{a3} lolos uji signifikansi, arah pengaruhnya berlawanan dari dugaan semula.

Uji Simultan

Tabel 5. Hasil uji F

<i>Model</i>	<i>DF</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
Regression	3	41,587	0,000
Residual	36		
Total	39		

Sumber: Diolah peneliti, SPSS (2026).

Uji F pada Tabel 5 mencatat nilai sebesar 41,587 dengan signifikansi 0,000, artinya masih di bawah batas $<0,05$, yang mengonfirmasi bahwa X1, X2, dan X3 bila ditinjau bersamaan memang membentuk kekinerjaan pegawai secara berarti, sehingga Ha4 diterima.

Uji R^2

Tabel 6. Hasil Uji R^2

<i>R</i>	<i>R-Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error</i>
.794	.637	.623	1.525

Sumber: Diolah peneliti, SPSS (2026).

Angka Adjusted R Square sebesar 0,623 mengindikasikan bahwa ketiga variabel bebas ini sanggup menerangkan 62,3% variasi kinerja pegawai, sedangkan sisa 37,7% kemungkinan besar dijelaskan oleh aspek lain yang tidak dimuatkan dalam model, misalnya ganjaran, corak pengurusan, budaya organisasi, atau beban kerja.

Pembahasan

Dari hasil uji t menunjukkan disiplin kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perumda Air Minum Tirta Ampera Area Musuk (koefisien regresi 0,113; t hitung 3,692; signifikansi 0,001), sehingga Ha1 diterima. Temuan ini sejalan dengan Human Capital Theory (Becker, 1964) yang menekankan bahwa investasi organisasi pada perilaku kerja pegawai, termasuk disiplin, meningkatkan produktivitas kerja, serta didukung oleh karakteristik responden yang mayoritas (75%) telah bekerja lebih dari tiga tahun sehingga terbiasa dengan budaya disiplin di perusahaan. Hasil ini memperkuat penelitian Ningsih, Haeruddin, dan Dipotmodjo (2022), Permana dan Rachmawati (2023), Sinaga, Silaen, dan Aprian (2021), serta Haedar, Marpaung, dan Ardista (2022), sehingga penguatan disiplin melalui pengawasan konsisten, sanksi tegas, dan keteladanan pimpinan menjadi langkah strategis untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Variabel lingkungan organisasi (X2) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien regresi 0,108 dan t hitung tertinggi di antara ketiga variabel (4,651; signifikansi 0,000), sehingga Ha2 diterima dan mengindikasikan lingkungan organisasi sebagai kontributor paling kuat terhadap kinerja. Temuan ini sesuai dengan pendapat Sedarmayanti (2017) dan Organizational Behavior Theory (Robbins & Judge, 2022) yang menegaskan bahwa lingkungan kerja, baik fisik maupun nonfisik, membentuk perilaku dan produktivitas kerja individu, terutama relevan mengingat mayoritas responden bertugas sebagai Operator dan Penjaga yang aktivitasnya banyak berhubungan langsung dengan kondisi lapangan. Hasil ini memperkuat penelitian JISAMAR (2025), Farhan dan Indriyaningrum (2023), Irwan, Ismail, Latif, dan Pradana (2022), serta Rahayu dan Rushadiyati (2021),

sehingga perbaikan fasilitas kerja, kenyamanan ruang kerja, dan komunikasi antarpegawai menjadi langkah strategis yang perlu diprioritaskan. Penelitian Octaviani, Dasmadi, dan Safitri (2021) pada PT Sahabat Unggul Internasional Kabupaten Semarang turut menegaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial (nilai Sig. $0,000 < 0,05$), sejalan dengan temuan bahwa perusahaan perlu mempertahankan serta meningkatkan lingkungan kerja melalui sarana dan prasarana yang nyaman dan memadai guna mendorong kinerja karyawan. Dengan demikian, perbaikan fasilitas kerja, kenyamanan ruang kerja, dan komunikasi antarpegawai menjadi langkah strategis yang perlu diprioritaskan.

Motivasi kerja (X3) terbukti berpengaruh signifikan namun dengan arah negatif terhadap kinerja pegawai (koefisien regresi -0,239; t hitung -3,235; signifikansi 0,002), sehingga H_{a3} diterima meski berlawanan dengan ekspektasi teori Maslow dan Herzberg serta temuan Permatasari (2023) dan Habeahan (2023). Beberapa kemungkinan penjelas temuan ini antara lain dominasi motivasi ekstrinsik yang membuat pegawai merasa cukup setelah kebutuhan terpenuhi, karakteristik responden dengan masa kerja panjang dan pendidikan SMA yang berorientasi rutinitas sehingga rentan mengalami kejenuhan kerja atau overconfidence, serta kemungkinan bias respons (social desirability bias) pada kuesioner motivasi. Fenomena ini didukung oleh penelitian Siahaan dan Bahri (2019) dan buku Uno (2021) yang menegaskan bahwa efektivitas motivasi bergantung pada jenis (intrinsik/ekstrinsik) dan karakteristik individu, sehingga manajemen perlu mengkaji ulang bentuk motivasi yang diterapkan agar selaras dengan peningkatan kinerja.

Hasil uji F menunjukkan bahwa disiplin kerja, lingkungan organisasi, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (F hitung 41,587; signifikansi 0,000), dengan Adjusted R Square sebesar 0,623 yang berarti 62,3% variasi kinerja dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sedangkan 37,7% sisanya dipengaruhi faktor lain seperti kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan beban kerja. Temuan ini sejalan dengan Human Capital Theory (Becker, 1964) dan Organizational Behavior Theory (Robbins & Judge, 2022) yang menekankan bahwa kinerja dipengaruhi kombinasi faktor perilaku kerja, lingkungan, dan dorongan internal secara bersamaan, serta memperkuat penelitian Jahroni dan Darmawan (2022), Habeahan (2023), Haedar, Marpaung, dan Ardista (2022), dan Siahaan dan Bahri (2019). Mengingat motivasi kerja berpengaruh negatif secara parsial, kontribusi positif model simultan ini lebih banyak didorong oleh disiplin kerja dan lingkungan organisasi, sehingga kedua faktor tersebut perlu menjadi prioritas utama manajemen Perumda Air Minum Tirta Ampera Area Musuk untuk meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai pengaruh disiplin kerja, lingkungan organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Perumda Air Minum Tirta Ampara Area Musuk, dapat ditarik kesimpulan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t hitung sebesar 3,692 dan signifikansi 0,001 ($< 0,05$), sehingga H_{a1} diterima dan H_{01} ditolak. Lingkungan organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t hitung sebesar 4,651 dan signifikansi 0,000 ($< 0,05$), sehingga H_{a2} diterima dan H_{02} ditolak, sekaligus menunjukkan kontribusi paling dominan di antara ketiga variabel independen. Sementara itu, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai t hitung sebesar -3,235 dan signifikansi 0,002 ($< 0,05$), namun arah pengaruhnya negatif, sehingga H_{a3} diterima karena berpengaruh signifikan secara statistik. Secara simultan, disiplin kerja, lingkungan organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai F hitung sebesar 41,587 dan signifikansi 0,000 ($< 0,05$), sehingga H_{a4} diterima dan H_{04} ditolak. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,623 menunjukkan bahwa 62,3% variasi kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh ketiga variabel independen, sedangkan sisanya sebesar 37,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini, seperti kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan beban kerja.

Saran

Perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan penerapan aturan kerja secara konsisten, misalnya melalui pengawasan langsung, sistem absensi yang tegas, serta pemberian sanksi maupun apresiasi yang jelas. Selain itu, perusahaan sebaiknya memprioritaskan perbaikan dan pemeliharaan kondisi lingkungan kerja, baik secara fisik, seperti kenyamanan ruang kerja, fasilitas, dan keselamatan kerja, maupun secara nonfisik, seperti komunikasi antarpegawai, hubungan dengan atasan, serta budaya kerja yang suportif. Perusahaan juga disarankan untuk mengevaluasi kembali bentuk pemberian motivasi yang selama ini diterapkan dengan menggeser penekanan dari motivasi ekstrinsik, seperti insentif dan kebutuhan ekonomi semata, ke arah motivasi intrinsik, seperti tanggung jawab yang lebih menantang, kesempatan pengembangan diri, serta pengakuan atas prestasi kerja. Pegawai diharapkan dapat terus meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja dan menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja maupun atasan agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif. Selanjutnya, peneliti disarankan untuk menambahkan variabel lain yang belum dikaji dalam penelitian ini, seperti kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan beban kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Farhan, & Indriyaningrum. (2023). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Habeahan. (2023). Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Irwan, A., Ismail, A., Latif, N., & Pradana, A. Z. P. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Kinerja: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 19(2), 522–526. <https://doi.org/10.30872/jkin.v19i2.10997>
- Jahroni, & Darmawan. (2022). Pengaruh motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
- Jerisna, & Sumawidjaja. (2025). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Ningsih, Haeruddin, & Dipotmodjo. (2022). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
- Nitisemito, A. S. (2015). *Manajemen personalia*. Ghalia Indonesia.
- Octaviani, N., Dasmadi, & Safitri, U. R. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sahabat Unggul Internasional Kabupaten Semarang. *Ekobis: Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi*, 9(1), 111–118.
- Permana, & Rachmawati. (2023). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
- Permatasari. (2023). Pengaruh disiplin kerja, motivasi dan tunjangan terhadap kinerja pegawai.
- Rahayu, M. S., & Rushadiyati, R. (2021). Pengaruh lingkungan kerja dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan SMK Kartini. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 11(2), 136–145. <https://doi.org/10.52643/jam.v11i2.1880>
- Rivai, V. (2018). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik* (3rd ed.). RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.

- Siahaan, S., & Bahri, S. (2019). Pengaruh penempatan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 16–30. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3402>
- Sinaga, S., Silaen, N. R., & Aprian, M. (2021). Pengaruh disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di P.T. Peln Lhoksumawe. *Jurnal Dharma Agung*, 29(3), 404–415. <https://doi.org/10.46930/ojsuda.v29i3.1225>
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (Eds.). (2019). *Metode penelitian survei*. LP3ES.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.