

## PENGARUH DISIPLIN KERJA, KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI KERJA

Shinta Nur Arifa , Muhsin

Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

### Info Artikel

#### Sejarah Artikel:

Diterima Februari 2018  
Disetujui Februari 2018  
Dipublikasikan  
Maret 2018

#### Keywords:

*Discipline; Leadership;  
Environment; Motivation;  
Performance.*

### Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui besarnya pengaruh secara langsung disiplin kerja, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, disiplin kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja, menganalisis pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan dan lingkungan kerja secara langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Populasi penelitian adalah Perangkat Desa se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak berjumlah 202 orang, penelitian yang digunakan adalah penelitian sampel berjumlah 67 orang dengan menggunakan perhitungan rumus Slovin dengan taraf signifikansi 10% dengan teknik probability sampling. Variabel dalam penelitian ini adalah disiplin kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dan dokumentasi. Metode analisis menggunakan uji parsial, analisis jalur, sobel test dan analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh antara disiplin kerja, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dengan thitung 4,222, 3,081 and 2,568. Selain itu terdapat pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja Perangkat Desa dengan thitung 2,479, 1,941, 4,622, 2,204. Motivasi kerja terbukti mampu memediasi hubungan disiplin kerja dan kepemimpinan pada kinerja Perangkat Desa dengan nilai t hitung 2,22 dan 2,13. Namun motivasi kerja terbukti tidak memediasi hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja Perangkat Desa dengan t hitung 1,87.

### Abstract

*The purpose of this study to determine the influence of labor discipline, leadership, work environment on work motivation, work discipline, leadership, the work environment on the performance, analyze the influence of discipline, leadership, the effect, work environment through work motivation. The population of research is all village apparatus in Wonosalam of Demak which amounted to 202 people, the research which is used research of sample amounted to 67 people by using Slovin formula calculation with significance level 10% with probability sampling technique. The variables this research are work discipline, leadership, work environment, work motivation and performance. Collection was done by using questionnaire and documentation. Analysis partial test, path analysis, sobel test and descriptive analysis. The results that was an influence work discipline, leadership and work environment on work motivation with tcount 4,222, 3,081 and 2,568. Besides, there is influence of work discipline, leadership, work environment and work motivation performance with tcount 2,479, 1,941, 4,622, 2,204. Motivation of work proved able to mediate the relationship of work discipline and leadership on the performance with tcount 2,22 and 2,133. However, the work motivation is proved not to mediate the working environment relation on the performance of Village Apparatus with tcount 1,87.*

© 2018 Universitas Negeri Semarang

 Alamat korespondensi:

Gedung L1 Lantai 1 FE Unnes  
Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229  
E-mail: [arifashinta@gmail.com](mailto:arifashinta@gmail.com)

p-ISSN 2252-6544

e-ISSN 2502-356X

## PENDAHULUAN

Semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, semakin kritis pula cara berfikir masyarakat terhadap kebijakan pemerintah. Peran yang dimainkan oleh pemerintah daerah sebagai perangkat wilayah, terutama dalam rangka pembinaan ketentraman dan ketertiban di wilayah serta pengawasan atas pelaksanaan berbagai peraturan daerah dan keputusan daerah sangatlah penting. Pemerintah belakangan ini memberikan perhatian yang besar pada upaya peningkatan kemampuan aparatur dalam melaksanakan tugasnya, yakni memberikan pelayanan prima kepada masyarakat sesuai perannya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Upaya tersebut dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan baik yang bersifat struktural ataupun yang bersifat fungsional. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah bahwa pemberian otonomi kepada daerah dimaksudkan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna penyelenggaraan pemerintah di daerah, terutama dalam pelaksanaan pembangunan dan pelayanan terhadap masyarakat serta untuk meningkatkan pembinaan kestabilan politik dan kesatuan bangsa.

Peran serta pemerintah daerah dalam memajukan kesejahteraan masyarakat sangat penting untuk ditingkatkan. Cara berfikir masyarakat tentu berbeda, oleh sebab itu peran pemerintah daerah sangat penting dalam menampung aspirasi masyarakat untuk kemajuan umum. Pemerintah daerah diberi kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setiap daerah berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Peraturan Pemerintah nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah bahwa pemberian otonomi kepada daerah dimaksudkan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna penyelenggaraan pemerintah daerah, terutama dalam pelaksanaan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat serta untuk meningkatkan pembinaan kestabilan politik dan

kesatuan bangsa. Permasalahan inti dari tugas sebagai aparat pemerintah daerah adalah bagaimana kemampuan pemerintah daerah dalam bidang kinerja maupun pelayanan publik kepada masyarakat dengan maksimal.

Keikutsertaan pemerintah daerah dalam mensejahterakan masyarakat tidak lepas dari kinerja aparat desa atau perangkat desa yang efektif. Kinerja yang baik, yaitu kinerja yang mampu menghasilkan pekerjaan ataupun output yang dapat dinikmati oleh masyarakat maupun oleh organisasi itu sendiri. Kinerja perangkat desa dapat diukur dari seberapa hasil pekerjaan yang dilakukan, bagaimana perilaku kerja dan bagaimana sifat pribadi yang berkaitan dengan pekerjaannya. Sedangkan menurut Ardilla (2015) kinerja seseorang sangat diperlukan sebab dengan kinerja ini dapat diketahui seberapa jauh kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa, kinerja hasil kerja seorang individu yang telah dicapai untuk mencerminkan adanya suatu keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang diterimanya.

Untuk meningkatkan kinerja perangkat desa maka harus ada motivasi kerja yang akan mempengaruhi bagaimana cara pencapaian kinerja yang optimal. Hal tersebut dapat diwujudkan dengan adanya kerja sama masyarakat maupun aparat pemerintah.

Menurut Sudarmanto (2009) menyatakan bahwa “banyak faktor yang menyebabkan sumber daya manusia memiliki kinerja unggul, sehingga mampu mendorong keberhasilan organisasi. Faktor yang dapat menentukan kinerja individu dalam berbagai literatur misalnya motivasi kerja, kepuasan kerja, desain pekerjaan, komitmen, kepemimpinan, partisipasi, disiplin kerja, kejelasan arah dan karir, lingkungan kerja, kompetensi dan mungkin masih banyak lagi”. Motivasi kerja yang tinggi, maka kinerja akan semakin baik. Tentu untuk meningkatkan kinerja ada pengaruh lain diantaranya disiplin kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. Adanya kedisiplinan kerja yang baik, kepemimpinan yang mampu memberikan teladan baik dan lingkungan kerja yang kondusif

maka motivasi kerja semakin meningkat dan akan berdampak pula pada kinerja perangkat desa semakin baik. Jika kinerja perangkat desa baik, maka masyarakat akan puas terhadap pelayanan kinerja dari aparat desa.

Kinerja merupakan jawaban dari berhasil tidaknya tujuan organisasi. Kinerja pegawai diketahui dari seberapa jauh pegawai melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya. Menurut Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Hasil kinerja yang baik salah satunya jika aparat pemerintah mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Sesuai dengan Undang-undang yang menyatakan bahwa pemerintah beserta aparaturnya lebih berperan sebagai fasilitator dalam melayani masyarakat. Perubahan arah kebijakan ini membawa implikasi terhadap kemampuan profesionalisme pegawai dalam menjawab tantangan era globalisasi yang semakin mendunia dalam menghadapi persaingan ketat dengan negara-negara lain di dunia yang lebih maju. Bertitik tolak dari pemikiran ini, pemerintah juga ikut serta dalam mengembangkan dan memajukan kehidupan masyarakat yang mampu bersaing dengan negara maju. Maka peningkatan kinerja aparat merupakan hal yang sangat penting dalam menghasilkan prestasi kerja pegawai.

Kinerja yang baik adalah kinerja yang mampu menghasilkan kegiatan yang bermanfaat untuk organisasi maupun untuk masyarakat. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi, prestasi kinerja akan semakin meningkat. Dalam meningkatkan motivasi kerja perlu adanya dukungan internal maupun dukungan eksternal untuk menunjang tercapainya tujuan yang diinginkan. Disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang mendukung keberhasilan kinerja. Kepemimpinan yang baik dan lingkungan kerja yang kondusif merupakan syarat dalam mewujudkan motivasi kerja yang tinggi dan pencapaian tujuan kerja yang maksimal dan sesuai dengan harapan.

Menurut Richard (2007) menyatakan bahwa “motivasi adalah mendiskusikan kekuatan dan kelemahan, yang selanjutnya menyusun motivasi tersebut hingga menjadi tindakan”. Keberhasilan kinerja tidak dapat lepas dari faktor pendukung yang lain. Kinerja yang baik akan mampu mendorong keberhasilan tujuan organisasi. Kinerja yang baik, harus ada motivasi kerja yang baik pula. Oleh sebab itu motivasi kerja perangkat desa harus semakin ditingkatkan dengan berbagai cara, salah satunya yaitu memberikan semangat kerja yang tinggi kepada perangkat desa dalam bekerja.

Hasil kerja yang maksimal salah satunya dapat dilihat dari bagaimana motivasi kerja perangkat desa, semakin baik motivasi kerja maka akan meningkatkan kinerja. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan Bapak Muklasin pada tanggal 2 Februari 2017, pukul 07.05-08.15WIB di kantor Balai Desa Lempuyang menyatakan bahwa masih banyak perangkat desa yang memiliki motivasi kerja rendah. Hal tersebut dapat dilihat dari potensi atau kemampuan perangkat desa yang belum dikembangkan, dimana perangkat desa hanya menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya saja, namun untuk pengelolaan, pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan belum dikembangkan dengan maksimal. “Disiplin kerja akan mendorong gairah kerja yang meningkat, semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi, pegawai maupun masyarakat” (Hasibuan, 2013). Disiplin kerja yang baik, akan mendorong semangat kerja karyawan lebih meningkat. Oleh sebab itu instansi harus cepat tanggap dalam menggerakkan kedisiplinan karyawan, hal ini bermanfaat untuk keberhasilan tujuan organisasi. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan pada tanggal 10-14 Februari 2017, menegaskan bahwa tingkat kedisiplinan perangkat desa masih rendah, dimana perangkat desa sering datang ke kantor terlambat tanpa alasan tertentu dan pulang kantor tidak sesuai dengan jam kerja. Selain itu juga terdapat perangkat desa yang sering keluar masuk kantor pada jam kerja tanpa alasan tertentu. Hal ini disebabkan oleh kurangnya semangat kerja perangkat desa yang akan

menimbulkan kinerja semakin menurun. Sedangkan menurut Suci (2015) “disiplin kerja dalam pelaksanaannya harus senantiasa dipantau, diawasi, dan hal tersebut seharusnya menjadi perilaku yang baku setiap pegawai dalam suatu organisasi khususnya untuk meningkatkan kinerja”.

Hasil penelitian Rupik Arofah (2015) membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Tulis Kabupaten Batang, hal ini berarti disiplin kerja yang baik akan meningkatkan kinerja perangkat desa.

Peran serta pemimpin dalam mewujudkan disiplin dan semangat kerja yang tinggi sangat penting, dimana pimpinan di sini sebagai teladan atau contoh yang baik yang akan ditiru oleh bawahannya. Maka kedisiplinan dari pimpinan juga merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan, dimana perangkat desa akan mencontoh pemimpin yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang baik. Pemimpin yang baik akan memberikan dampak positif untuk karyawan maupun untuk organisasi.

Menurut Kaswan (2013) menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah pengaruh, dengan mempengaruhi orang lain kita memimpin orang tersebut. Kepemimpinan tidak tergantung pada posisi dan peran formal. Kepemimpinan tidak didasarkan pada manipulasi dan preskripsi”.

Kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya sangat penting. Kepemimpinan yang baik dan tegas merupakan salah satu contoh dari terwujudnya tujuan organisasi yang maksimal. Untuk mencapai tujuan organisasi harus ada komunikasi yang efektif dari pimpinan kepada bawahannya untuk memperoleh kesamaan persepsi antar kedua belah pihak. Oleh sebab itu pimpinan diharuskan memiliki kemampuan komunikasi yang baik dan efektif agar terjalin kerjasama yang baik pula dalam organisasi tersebut. Efektivitas pemimpin dipengaruhi karakteristik karyawannya maupun interaksi antar kedua belah pihak. Pimpinan dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan

dan lingkungan tertentu. Tugas pimpinan adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar organisasi. Setiap pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya, misalnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Observasi awal pada tanggal 3 Februari 2017 terlihat bahwa kepemimpinan kepala desa sudah cukup baik, namun hal tersebut masih perlu untuk ditingkatkan lagi hal tersebut berguna untuk meningkatkan kinerja bawahannya. Komunikasi organisasi antar kepala desa dengan perangkat desa menunjukkan hubungan komunikasi yang kurang, proses komunikasi yang efektif dirasa belum memadai karena tidak tersedianya saluran-saluran informasi bagi perangkat desa. Kepemimpinan yang baik akan mendorong semangat kerja karyawan semakin meningkat dan akan berdampak positif terhadap kemajuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Rina Erla Anasari (2015) yang membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Limpung Kabupaten Batang.

Peningkatan prestasi kinerja perangkat desa juga tidak lepas dari lingkungan kerja yang mendukung, adanya lingkungan kerja yang kondusif akan dapat meningkatkan kinerja semakin baik. Menurut Sedarmayanti (2001) menyatakan bahwa “kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman”. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif akan berdampak pada kenyamanan pegawai dalam bekerja pula dan hal ini akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Rina Erla Anasari (2015) yang membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Limpung Kabupaten Batang.

Berdasarkan fakta di lapangan bahwa kondisi fisik lingkungan organisasi yang belum tertata rapi serta ruang kerja yang masih belum kondusif dinilai sebagai faktor penghambat dalam meningkatkan kinerja perangkat desa. Ruangan kerja yang belum tertata rapi, kertas berserakan tidak pada tempatnya, sirkulasi udara yang kurang begitu baik dan ukuran ruangan yang kurang luas mengakibatkan tumpukan kertas dimana-mana. Selain lingkungan fisik, ada juga lingkungan kerja non fisik di Kantor Desa se-kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak, seperti hubungan antara sesama rekan kerja kerap kali menjadi keluhan di antara sesama perangkat desa. Berdasarkan wawancara kepada perangkat desa pada tanggal 10-14 Februari 2017 menyatakan bahwa hubungan kekerabatan antar perangkat desa masih kurang, hal tersebut dapat dilihat apabila perangkat desa mendapat informasi yang berkaitan dengan kemajuan pekerjaan belum disampaikan kepada perangkat desa yang lain. Selain itu juga kurangnya komunikasi antar perangkat desa dapat menyebabkan hubungan antar perangkat desa kurang harmonis. Hal tersebut dapat mempengaruhi bagaimana peningkatan kinerja perangkat desa.

Berdasarkan pengamatan di lapangan yang dilakukan pada tanggal 6-7 Februari 2017, disiplin kerja yang diterapkan di kantor desa se-Kecamatan Wonosalam adalah masuk dan pulang kerja lebih diperketat, dimana masuk dan pulang kerja harus presensi terlebih dahulu, hal ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana tingkat kepatuhan perangkat desa terhadap tata tertib maupun peraturan yang berlaku di Desa masing-masing. Sistem presensi di setiap desa berbeda, sudah ada yang menggunakan sistem *pringer print* namun juga masih ada yang menggunakan sistem manual, yaitu dengan cara tanda tangan didaftar hadir dan tanda tangan di daftar pulang jika jam kerja sudah selesai.

Observasi awal pada tanggal 3 Februari 2017, pukul 09.00 WIB terlihat bahwa kepemimpinan kepala desa sudah cukup baik, namun hal tersebut masih perlu untuk ditingkatkan lagi hal tersebut berguna untuk meningkatkan kinerja bawahannya. Kepala desa memberikan kejelasan apabila tidak berada di tempat. Hal ini menunjukkan kepemimpinan kepala desa se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak sudah cukup mencerminkan kepemimpinan yang baik. Berdasarkan wawancara dengan beberapa perangkat desa diperoleh informasi bahwa kebijakan yang diputuskan menyangkut kepentingan perangkat desa sudah mempertimbangkan aspirasi perangkat desa secara keseluruhan dan adanya koordinasi yang cukup memadai. Namun komunikasi organisasi antar kepala desa dengan perangkat desa menunjukkan hubungan komunikasi yang kurang, proses komunikasi yang efektif dirasa belum memadai karena tidak tersedianya saluran-saluran informasi bagi perangkat desa.

Lingkungan kerja yang didapat dari wawancara yang telah dilakukan dengan Bapak Arifin di Kantor Balai Desa Karangrowo tanggal 6-8 Februari 2017 pukul 08.15-10.00 WIB mengatakan nyaman atau tidaknya ruangan tergantung pada individu masing-masing. Berdasarkan pengamatan memang terlihat ruang kantor yang sempit, dimana setiap perangkat desa tidak mempunyai ruangan tersendiri dalam bekerja, melainkan jadi satu ruangan dengan perangkat desa lainnya. Tidak ada jarak meja kerja antar karyawan dan jarak untuk berjalan 50 cm, hal ini terkadang mempersulit ruang gerak perangkat desa terutama apabila salah satu perangkat desa sedang menerima tamu dalam ruang kantor. Adanya almari berkas yang diletakkan pada salah satu sudut ruang kantor, hal ini membuat ruang semakin terlihat penuh dan sesak. Selain itu juga kurangnya komunikasi antar perangkat desa dapat memicu kinerja semakin menurun.

Lingkungan kerja, baik itu lingkungan fisik maupun non fisik masih menjadi permasalahan penting dalam peningkatan kinerja perangkat desa se-Kecamatan

Wonosalam Kabupaten Demak, di sini peran serta dan kerja sama antar pemerintah daerah dan masyarakat perlu ditingkatkan, dengan tujuan agar lingkungan kerja dapat memberikan kepuasan, baik untuk pemerintah maupun masyarakat umum. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Prasetya (2014) yang mengidentifikasi bahwa ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Mengacu pada uraian di atas, dapat diketahui bahwa kinerja perangkat desa se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak belum optimal, maka disini peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja Perangkat Desa Se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak”

## METODE

Jenis penelitian ini merupakan penelitian survey. Sedangkan desain penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perangkat desa se- Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak yang berjumlah 202 orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 67 orang dengan menggunakan rumus Slovin dengan taraf probabilitas 10%. Yang tersebar dari 21 desa se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *Proportional Random Sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Alasan peneliti menggunakan teknik *Proportional Random Sampling* yaitu dilihat dari karakteristik penelitian, yaitu dapat dilihat dari peraturan pemerintah daerah yang sama, Standar Operasional Prosedur (SOP) yang sama, kedisiplinan yang sama, ruang lingkup pekerjaan yang sama dan bentuk pelayanan kepada masyarakat yang sama.

Variabel dalam penelitian ini dibedakan menjadi 3 (tiga) yaitu variabel bebas (independen), variabel mediasi (*intervening*) dan variabel terikat (dependen). Variabel bebas yaitu

disiplin kerja (X1) dengan indikator tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, waskat, sanksi hukuman, ketegasan dan hubungan kemanusiaan. Variabel kepemimpinan (X2) dengan indikator obyektivitas, mampu berkomunikasi, wibawa, kesadaran diri dan mengajar. Variabel lingkungan kerja (X3) dengan indikator sistem pencahayaan, warna, suhu udara, suara bising, keamanan kerja dan hubungan pegawai. Variabel *intervening* yaitu motivasi kerja (Y1) dengan indikator *physiological needs, safety and securityneeds, affiliation or acceptance, esteem or status needsdandself actualization*. Sedangkan untuk variabel bebas (Y2) yaitu kinerja dengan indikator hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi yang hubungannya dengan pekerjaan.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode angket atau kuesioner dan dokumentasi. Suharsimi (2010) mengungkapkan “kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang ia ketahui”. “Angket atau kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab” (Sugiyono, 2015). Sehingga dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa angket atau kuesioner merupakan cara pengumpulan data atau informasi dengan memberikan pertanyaan atau pernyataan kepada responden untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang ada. Suharsimi (2006) menerangkan bahwa “metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan lain sebagainya.

Uji coba instrumen dimaksudkan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen sehingga dapat diketahui apakah instrumen tersebut layak atau tidak untuk digunakan dalam pengambilan data penelitian. Dalam penelitian ini ada 86 pernyataan dimana ada 6 pernyataan yang tidak valid, yaitu variabel disiplin kerja ada

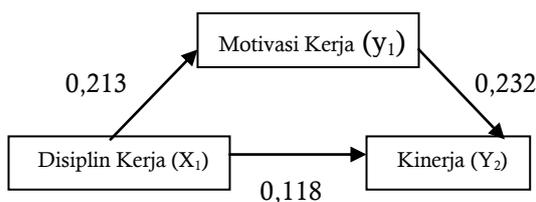
2 pernyataan yang tidak valid, pernyataan dari variabel kepemimpinan valid semua, variabel lingkungan kerja ada 3 pernyataan yang tidak valid, pernyataan pada variabel motivasi kerja valid semua dan pernyataan pada variabel kinerja ada 1 pernyataan yang tidak valid. Sedangkan untuk reliabilitas bahwa 5 variabel tersebut tingkat reliabilitas > 0,70.

Teknik pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yaitu untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel bebas dengan seperangkat variabel terikat (Alrasyi 1993 dalam Sanusi, 2011). Uji *sobel test*, yaitu dilakukan untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependent melalui variabel intervening. Uji parsial (uji T), yaitu digunakan untuk menguji kemaknaan koefisien parsial dengan menggunakan uji t hitung masing-masing koefisien regresi dengan t tabel pada taraf signifikansi 5%. Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

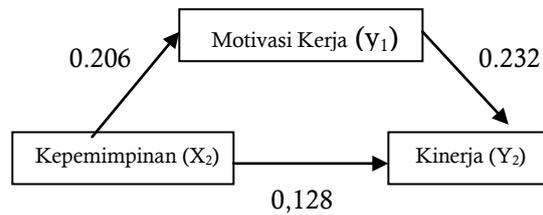
Analisis data menggunakan analisis *deskriptif persentase* dengan skala pengukuran yang telah ditentukan. Menurut Sugiono (2015: 208) menyatakan bahwa “analisis deskriptif statistika yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

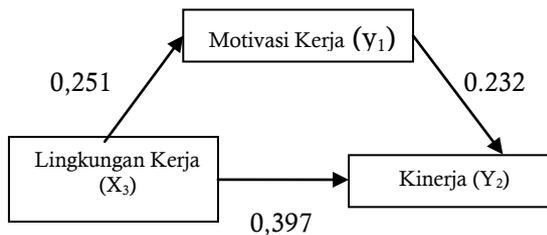
Hasil *path analysis* menunjukkan bahwa pengaruh langsung dan tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1** Model *path analysis* disiplin kerja pada kinerja melalui motivasi kerja



**Gambar 2** Model *path analysis* kepemimpinan pada kinerja melalui motivasi kerja



**Gambar 3** Model *path analysis* lingkungan kerja pada kinerja melalui motivasi kerja

Pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat berdasarkan pada persamaan regresi 1 dan persamaan regresi 2 yang dihitung dengan menggunakan model *path analysis* pada masing-masing variabel bebas yaitu disiplin kerja ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja ( $X_3$ ) kepada variabel terikat yaitu kinerja ( $Y_2$ ) melalui variabel *intervening* yaitu ( $Y_1$ ).

Untuk lebih jelasnya pengaruh langsung, tidak langsung dan total pengaruh akan dijelaskan dengan tabel berikut ini:

**Tabel 1** Pengaruh langsung dan tidak langsung

Var	Pengaruh			
	L/T.L	M.Krj	Kinj	Tot.Peng
Dis.Krj	L		0,118	0,118
	T.L	0,213	0,232	0,049
	Tot.P.tdk.L			0,167
Kepem	L		0,128	0,128
	T.L	0,206	0,232	0,047
	Tot.P.tdk.L			0,175
Lin.Kj	L		0,397	0,397
	T.L	0,251	0,232	0,058
				0,455

Var	Pengaruh			tingkat signifikansinya adalah 0,031 < 0,05, hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (Y <sub>1</sub> ) berpengaruh terhadap kinerja (Y <sub>2</sub> ) sebesar 2,204. Variabel disiplin kerja (X <sub>1</sub> ) diketahui tingkat signifikansinya adalah 0,016 < 0,05, hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja (X <sub>1</sub> ) berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y <sub>2</sub> ) sebesar 2,470. Variabel kepemimpinan (X <sub>2</sub> ) diketahui tingkat signifikansinya adalah 0,028 < 0,05, hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan (X <sub>2</sub> ) berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y <sub>2</sub> ) sebesar 1,941. Variabel lingkungan kerja (X <sub>3</sub> ) diketahui tingkat signifikansinya adalah 0,000 < 0,05, hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja (X <sub>3</sub> ) berpengaruh terhadap variabel kinerja (Y <sub>2</sub> ) sebesar 4,622. Hal ini menyatakan bahwa H <sub>4</sub> , H <sub>5</sub> , H <sub>6</sub> dan H <sub>7</sub> dinyatakan diterima.
	L/T.L	M.Krj	Kinj	
	Tot.P.tdk.L			
Mot.	L		0,232	0,232

Berdasarkan perhitungan uji *sobel test* menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja dengan ketentuan bahwa  $t$  hitung (2,22) >  $t$  tabel (1,98). Untuk variabel kepemimpinan menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi kerja dengan perhitungan *sobel test* bahwa  $t$  hitung (2,13) >  $t$  tabel (1,98). Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja terbukti dalam perhitungan *sobel test* yaitu  $t$  hitung (1,87) <  $t$  tabel (1,98).

Berdasarkan uji parsial (Uji T) pada penelitian ini dilakukan sebanyak 2 (dua) kali, yaitu disiplin kerja, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, sedang model regresi kedua yaitu disiplin kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja. Untuk model regresi 1 menunjukkan bahwa diketahui tingkat signifikansi untuk variabel disiplin kerja (X<sub>1</sub>) adalah 0,000 < signifikansi tabel 0,05, hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja (X<sub>1</sub>) berpengaruh terhadap variabel motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) sebesar 4,222. Variabel kepemimpinan (X<sub>2</sub>) diketahui tingkat signifikansinya adalah 0,003 < 0,05, hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap variabel motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) sebesar 3,081. Variabel lingkungan kerja (X<sub>3</sub>) diketahui tingkat signifikansinya adalah 0,013 < 0,05, hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja (X<sub>3</sub>) berpengaruh terhadap variabel motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) sebesar 2,568. Hal ini membuktikan bahwa H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> dan H<sub>3</sub> dinyatakan diterima.

Hasil uji parsial (Uji T) pada model regresi ke-2 (kedua) menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) diketahui

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, baik variabel pengganggu atau *residual* telah dapat memiliki banyak distribusi normal. Jika distribusi *residual* berdistribusi normal, maka garis yang menggambarkan data akan mengikuti garis diagonalnya. Selain itu, uji normalitas dapat dilihat menggunakan hasil uji *kolmogorov smirnov* (K-2). Dalam penelitian ini dilakukan uji normalitas sebanyak 2 (dua) kali, yaitu model regresi 1 pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan dan lingkungan kerja pada motivasi kerja diatas dapat diketahui bahwa nilai *Kolmogorov Smirnov* (K-S) Z sebesar 1,078 dengan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,196 > 0,05 maka data berdistribusi normal. Model regresi 2 pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja pada kinerja perangkat desa di atas dapat diketahui bahwa nilai *Kolmogorov Smirnov* (K-S) Z sebesar 0,773 dengan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,591 > 0,05 maka data berdistribusi normal.

Uji linearitas dapat dilihat bahwa nilai *linearity* < 0,05 dan nilai *deviation from linearity* > 0,05. Dalam penelitian ini terdapat hubungan linear secara signifikan antara variabel disiplin kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kinerja.

Uji multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance*  $>0,1$  dan nilai *variabce inflation factor* (VIF)  $<10$ , untuk penelitian ini terjadi multikolinearitas antar variabel bebas, baik itu model regresi 1 dan model regresi 2. Nilai model regresi 1 nilai VIF untuk variabel disiplin kerja 1,179, kepemimpinan 1,080 dan lingkungan kerja 1,113. Sedangkan untuk model regresi 2 untuk variabel disiplin kerja 1,536, kepemimpinan 1,207, lingkungan kerja 1,229 dan motivasi kerja 1,884.

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji atau tidaknya *varians* dari *residual* dari observasi yang satu dengan observasi yang lain. Uji heteroskedastisitas dapat dilihat dari grafik *scatterplot* dimana apabila titik-titik menyebar di atas dan di bawah sumbu Y dan tidak ada pola tertentu, maka tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi sehingga model regresi layak digunakan. Selain itu uji heteroskedastisitas dapat dilihat dengan perhitungan uji *gletser*, apabila nilai probabilitas signifikansinya  $>0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini model regresi 1 dan model regresi 2 tidak mengandung adanya heteroskedastisitas bahwa nilai probabilitas signifikansinya  $>0,05$ .

Hasil pengujian hipotesis secara parsial dalam penelitian ini ada 2 (dua) model regresi, model regresi 1 yaitu disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja, diperoleh nilai signifikansinya  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Hal ini menyatakan bahwa ada pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja perangkat desa se- Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak. Menurut Moenir (2006) menyatakan “disiplin dalam pengertian yang utuh ialah suatu kondisi atau sikap yang ada pada semua anggota organisasi yang tunduk dan taat pada aturan organisasi”. Disiplin kerja yang baik akan meningkatkan kinerja perangkat desa yang baik pula. Dengan adanya disiplin kerja yang maksimal, maka akan semakin baik pula bagaimana cara kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Faktor disiplin kerja dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor dari dalam diri seseorang dan faktor

dari eksternal misal kondisi lingkungan sekitar pegawai dalam bekerja. Hasil analisis deskriptif persentase indikator sanksi hukuman sebesar 72,93% dengan kriteria baik. Hal ini berarti harus ada sanksi hukuman yang tegas apabila salah satu dari perangkat desa melalaikan tugas dan tanggung jawabnya. Sanksi yang diberikan harus seimbang dengan pelanggaran yang mereka lakukan. Adanya sanksi hukuman diharapkan dapat meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Prijodarnanto (1994) yang menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan “disiplin adalah kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban. Nilai-nilai tersebut telah menjadi bagian perilaku dalam kehidupannya. Perilaku itu tercipta melalui proses binaan melalui keluarga, pendidikan dan pengalaman.”

Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan nilai signifikansi  $0,003 < 0,05$ , maka  $H_2$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Hal ini menyatakan bahwa ada pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja perangkat desa se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak. Rivai (2006) menyatakan bahwa “kepemimpinan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan terarah untuk mencapai tujuan bersama”. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu memimpin dan memberikan teladan yang baik kepada bawahannya. Karyawan akan meniru segala perilaku pemimpin, jika pemimpin mampu memberikan contoh yang baik, maka karyawan juga akan melakukan pekerjaan yang baik pula sesuai dengan keinginan dari organisasi. Sebaliknya, jika pemimpin tidak memberikan teladan yang baik, maka karyawan akan senantiasa bekerja sesuai dengan keinginan mereka, hal tersebut akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi yang kurang maksimal. hasil analisis deskriptif presentase indikator wibawa sebesar 78,20% dalam kriteria baik, hal ini berarti wibawa pimpinan sangat

dibutuhkan perangkat desa dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja, dengan taraf signifikansi  $0,013 < 0,05$ , maka  $H_3$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Hal ini menyatakan bahwa ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak. Menurut Gitosudarmo (2000) menyatakan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan karyawan akan bekerja dengan optimal. Berdasarkan hasil analisis persentase pada indikator keamanan kerja sebesar 68,50%, hal ini berarti lingkungan kerja aman dan nyaman untuk para perangkat desa dalam menyelesaikan pekerjaannya. "Segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan" (Nitisebito, 1992).

Model regresi 2, yaitu motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan taraf signifikansi  $0,031 < 0,05$ , maka  $H_4$  diterima, hal ini menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak. "Motivasi adalah mendiskusikan kekuatan dan kelemahan yang selanjutnya menyusun motivasi tersebut hingga menjadi tindakan (Richard, 2007). Sedangkan menurut (Ribert Kreitner dan Angelo Kinicki, 2001: 205) dalam Wibowo (2014) yang menjelaskan bahwa "motivasi kerja dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, meskipun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Hal tersebut dapat dijelaskan dalam model hubungan antara motivasi kerja dan kinerja. Berdasarkan analisis deskriptif dapat diketahui hasil per-indikator motivasi kerja yaitu *physiological needs* sebanyak 71,54% dengan kriteria "baik". Selanjutnya *safety and security needs* sebanyak 76,61% dengan kriteria "baik".

Indikator *affiliation or acceptance* sebanyak 74,62% dengan kriteria "baik". *Esteem or status needs* sebanyak 79,70% dengan kriteria "baik". *Self actualization* sebanyak 76,11% dengan kriteria "baik". Rata-rata indikator variabel motivasi kerja mempunyai kriteria baik. Perangkat desa bekerja dengan rasa nyaman sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh perangkat desa. Meskipun demikian ada sebagian kecil perangkat desa yang bekerja untuk bersaing memperebutkan kekuasaan, beberapa diantara mereka juga menjalankan pekerjaan karena *intervensi* atau imbalan dari luar pekerjaan yang telah dilakukan karena mereka mempunyai jabatan cukup baik dalam organisasi.

Indikator *self actualization* sebesar 76,11% termasuk dalam kriteria baik. Perangkat desa untuk mendapatkan pengakuan diri dari rekan kerja yang lainnya maupun pengakuan dari masyarakat ataupun elemen lainnya. Dengan pengakuan diri, perangkat desa akan semakin giat untuk bekerja, dengan alasan perangkat desa sudah mendapatkan pengakuan dari seluruh elemen masyarakat maupun sesama perangkat kerja yang lainnya.

Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan taraf signifikansi  $0,016 < 0,05$ , maka  $H_5$  diterima. Hal ini menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak. Menurut Wirawan (2009) menyatakan bahwa "disiplin merupakan sikap dan perilaku kepatuhan terhadap peraturan organisasi, prosedur kerja, kode etik dan norma budaya organisasi lainnya yang harus dipatuhi dalam memproduksi suatu produk dan melayani konsumen organisasi". Berdasarkan analisis deskriptif dapat diketahui hasil per-indikator disiplin kerja yaitu tujuan dan kemampuan sebanyak 70,44% dengan kriteria "baik". Indikator teladan pimpinan sebanyak 71,34% dengan kriteria "baik" Selanjutnya balas jasa sebanyak 74,32% dengan kriteria "baik". Indikator keadilan sebanyak 73,28% dengan kriteria "baik". Selanjutnya indikator waskat sebanyak 75,42% dengan kriteria "baik". Indikator sanksi hukuman sebanyak 72,93%

dengan kriteria “baik”. Indikator ketegasan sebesar 75,37% dengan kriteria “baik”. Indikator hubungan kemanusiaan sebanyak 69,45% dengan kriteria “baik”.

Indikator waskat sebesar 75,42% dan indikator sanksi hukuman sebesar 72,93% termasuk dalam kriteria sedang. Waskat dan sanksi hukuman merupakan satu kesatuan dalam indikator disiplin kerja. Waskat merupakan pengawasan melakat, dimana setiap perangkat desa dalam menyelesaikan pekerjaan akan selalu diawasi baik secara langsung maupun tidak langsung. Hasil kerja perangkat desa akan dinilai, apakah itu hasilnya sesuai dengan tujuan organisasi atau belum sesuai dengan tujuan organisasi. Sanksi atau hukuman akan diberikan jika perangkat desa melanggar aturan yang telah disepakati bersama. Sanksi diberikan sesuai dengan tingkat kesalahan. Adanya sanksi akan membuat mereka segan jika melanggar peraturan yang telah disepakati bersama.

Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dengan taraf signifikansi  $0,028 < 0,05$ , hal ini menyatakan bahwa  $H_0$  diterima. Maka ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja perangkat desa se-kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak. Menurut Robbin dan Coulter (2004) kepemimpinan adalah “kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju tercapainya tujuan-tujuan”. Berdasarkan analisis deskriptif dapat diketahui hasil per-indikator kepemimpinan yaitu obyektivitas sebanyak 66,96% dengan kriteria “cukup”. Selanjutnya mampu berkomunikasi sebanyak 73,73% dengan kriteria “baik”. Indikator wibawa sebanyak 78,20% dengan kriteria “baik”. Indikator kesadaran diri sebanyak 76,41% dengan kriteria “baik”. Indikator mengajar sebanyak 75,62% dengan kriteria “baik”. Rata-rata indikator dalam variabel kepemimpinan menunjukkan kriteria baik yaitu sebesar 74,18%.

Indikator wibawa sebesar 78,20% termasuk dalam kriteria baik, dimana indikator tersebut merupakan indikator yang tertinggi dalam variabel kepemimpinan dibandingkan dengan indikator yang lainnya. Wibawa kepala

desa sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja perangkat desa, dimana pimpinan akan membuat kebijakan atau peraturan dan bawahannya harus mengikuti peraturan tersebut sesuai dengan kesepakatan bersama. Wibawa pimpinan dapat dilihat ketika pimpinan mampu mendelegasikan wewenang dengan tepat kepada bawahannya dalam penyelesaian pekerjaan. Sedangkan untuk indikator dengan nilai persentase terendah yaitu obyektivitas, dimana obyektivitas kepala desa masih perlu untuk ditingkatkan dengan cara pemimpin memberikan kepercayaan kepada perangkat desa, pemimpin selalu memberikan kesempatan kepada perangkat desa dalam berpendapat dan pemimpin harus selalu mengambil keputusan dengan cara bermusyawarah kepada seluruh elemen yang berkaitan.

Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan taraf signifikansi  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_0$  diterima. Maka lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perangkat desa se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak. Berdasarkan analisis deskriptif dapat diketahui hasil per-indikator lingkungan kerja yaitu sistem pencahayaan sebanyak 60,29% dengan kriteria “cukup”. Selanjutnya warna sebanyak 60,09% dengan kriteria “cukup”. Indikator suhu udara sebanyak 64,92% dengan kriteria “cukup”. Suara bising sebanyak 70,05% dengan kriteria “baik”. Keamanan kerja sebanyak 68,50% dengan kriteria “baik”. Indikator hubungan pegawai sebesar 64,78% dengan kriteria “baik”. Rata-rata indikator dalam lingkungan kerja menunjukkan kriteria baik yaitu sebesar 64,77%. Perangkat desa bekerja dengan lingkungan kerja yang aman akan menambah tingkat produktivitas kerjanya, dimana lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja. Indikator suara bising sebesar 70,05% termasuk dalam kriteria baik, dimana indikator tersebut merupakan indikator yang tertinggi dalam variabel lingkungan kerja dibandingkan dengan indikator yang lainnya. Suara bising merupakan salah satu faktor yang dapat mengganggu kinerja perangkat desa, oleh sebab itu suara bising di sekitar lingkungan kerja harus dapat

diminimalisir, hal tersebut berguna untuk peningkatan produktivitas kerja.

Uji *sobel test* pada penelitian ini, yaitu ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja perangkat desa se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung disiplin kerja terhadap motivasi kerja sebesar 0,213 sedangkan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa sebesar 0,118. Untuk pengaruh tidak langsung disiplin kerja pada kinerja perangkat desa dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* sebesar 0,049. Pengaruh total disiplin kerja terhadap kinerja perangkat desa dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* sebesar 0,167, selain itu perhitungan *sobel test*  $t$  hitung  $2,22 > t$  tabel 0,198. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak **diterima**.

Menurut Salhefni dan Nurlela (2007) menyatakan bahwa “disiplin yang baik merupakan hasil dari kepemimpinan yang efektif, saling pengertian yang jelas antara pimpinan dan para pegawai tentang peraturan organisasi, serta penerapan sanksi yang adil bagi yang menyimpang dari peraturan tersebut”.

Disiplin kerja perangkat desa se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak menunjukkan tingkat kepatuhan dan ketaatan perangkat desa dalam menjalankan apa yang menjadi tugas dan kewajiban mereka. Hal tersebut terlihat cara kerja perangkat desa yang sesuai dengan tujuan dan kemampuan yang dimiliki, dimana para perangkat desa saling melengkapi kekurangan apabila salah satu perangkat desa merasa belum bisa terhadap tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu perangkat desa taat terhadap peraturan yang telah disepakati bersama.

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat dilihat bahwa variabel disiplin kerja merupakan variabel yang berpengaruh paling tinggi terhadap motivasi kerja dibandingkan dengan variabel yang lainnya. Hal ini dibuktikan dengan

adanya pernyataan pada indikator waskat yaitu pernyataan no. 12, no. 13 dan no. 14 yang menyatakan bahwa perangkat desa dalam bekerja sudah sesuai *dengan standar operasional prosedur* (SOP), belum pernah ada pekerjaan yang tertunda dan perangkat desa selalu taat terhadap peraturan yang telah disepakati bersama. Meskipun demikian, disiplin kerja masih perlu untuk ditingkatkan agar tercapai tujuan yang diinginkan, yaitu dengan cara hubungan kemanusiaan dan hubungan kekeluargaan semakin ditingkatkan antar perangkat desa lainnya maupun dengan masyarakat luas agar terjalin hubungan yang harmonis diantara keduanya.

Hasil analisis deskriptif persentase indikator keadilan sebesar 73,28% dengan kriteria baik. Keadilan merupakan hal yang seimbang antara hak dan kewajiban. Dengan adanya persamaan hak dan kewajiban membuat lebih bersemangat dalam bekerja. Indikator balas jasa sebesar 74,32% dalam kriteria baik. Balas jasa merupakan suatu pemberian baik itu secara material maupun non material yang diberikan kepada seseorang ketika menyelesaikan suatu tugas. Sesuai dengan penelitian menunjukkan bahwa setiap organisasi pemerintah desa memiliki cara balas jasa sesuai dengan jenis pekerjaan yang telah diselesaikannya, meskipun terkadang balas yang diberikan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan perangkat desa.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Evawati Khumaedi (2016) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sentra Operasi Terminal PT Angkasa Pura II.

Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi kerja perangkat desa se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepemimpinan terhadap motivasi kerja sebesar 0,206 sedangkan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja perangkat desa

sebesar 0,128. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan pada kinerja perangkat desa dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* sebesar 0,047. Pengaruh total kepemimpinan terhadap kinerja perangkat desa dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* sebesar 0,175. Pengaruh mediasi juga signifikan. Hal ini sesuai dengan hasil uji *sobel test* yang menunjukkan bahwa besarnya  $t$  hitung  $2,13 > t$  tabel 1,98. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi kerja se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak **diterima**.

Berdasarkan hasil analisis persentase Indikator wibawa sebesar 78,20% dengan kriteria baik, indikator tersebut merupakan indikator dengan nilai persentase tertinggi daripada indikator yang lainnya pada variabel kepemimpinan. Indikator mengajar memiliki persentase 75,62% dengan kriteria baik. Mengajar merupakan proses memberikan informasi, memberikan contoh yang baik kepada orang lain, agar orang lain bersedia mengikuti apa yang diinginkan oleh pimpinan untuk kemajuan bersama.

Hal tersebut terbukti dari penelitian Susanto dan Aisiyah (2010) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja perangkat desa sebesar 0,397, sedangkan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja pada kinerja perangkat desa dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* sebesar 0,058. Pengaruh total lingkungan kerja terhadap kinerja perangkat desa dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* sebesar 0,455. Namun pengaruh mediasi menunjukkan nilai yang tidak signifikan. Hal ini sesuai dengan hasil

uji *sobel test* yang menunjukkan bahwa besarnya  $t$  hitung  $1,87 > t$  tabel 1,98. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak **ditolak**. Artinya apabila lingkungan kerja meningkat, maka kinerja perangkat desa se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak akan meningkat namun tidak melalui motivasi kerja. Kinerja dapat meningkat langsung terhadap kinerja. Dalam penelitian ini motivasi kerja tidak mampu memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Hal tersebut dibuktikan dengan perhitungan *sobel test*  $t$  hitung  $<$  dari nilai  $t$  tabel yaitu  $1,87 < 1,98$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perangkat desa, namun lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja perangkat desa se-Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak.

Menurut Uha (2014) menyatakan bahwa “lingkungan kerja yang bersifat terbuka dimana sesama rekan kerja dapat membagi informasi dan pengetahuan Perangkat desa akan merasa nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan apabila lingkungan kerja mendukung untuk kelancaran bekerja. Lingkungan kerja aman, bebas dari tindak kejahatan, hubungan antar pekerja dapat terjalin harmonis merupakan beberapa faktor untuk kelancaran bekerja. Selain itu tata letak ruangan, pencahayaan dan warna sangat mempengaruhi bekerja.

Berdasarkan hasil perhitungan, diketahui bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh tersebar dibandingkan dengan variabel yang lainnya dalam penelitian ini yaitu sebesar 0,412, hal ini berarti lingkungan sudah cukup baik, namun masih perlu untuk ditingkatkan. Berdasarkan indikator wibawa pada pernyataan pada no. 49,50 dan 51, menyatakan bahwa lingkungan kerja sudah cukup baik, hal ini dibuktikan bahwa suara mesin atau alat elektronik kantor tidak begitu mengganggu pekerjaan perangkat desa, suara bising dari knalpot kendaraan juga tidak mengganggu dan

percakapan dengan suara keras tidak begitu mengganggu. Meskipun indikator suara bising sudah cukup baik, namun hal tersebut masih perlu untuk ditingkatkan dengan cara perangkat desa dalam bekerja harus menjaga ketenangan bersama, agar perangkat desa dalam bekerja nyaman dan tenang.

Untuk indikator warna memiliki persentase yang paling rendah diantara semua indikator pada variabel lingkungan kerja. Hal tersebut dapat dilihat dari warna cat tembok pada dinding kantor balai desa memiliki efek panas yaitu warna kuning yang ada di desa Karangrowo, Lempuyang, Dofreng, Kuncir dan Kalianyar. Sebaiknya penggunaan warna cat tembok memilih warna yang tenang, misalnya memilih warna biru yang memiliki efek tenang. Hal tersebut berfungsi agar dalam bekerja perangkat desa memiliki semangat kerja yang tinggi.

Perangkat desa akan merasa nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan apabila lingkungan kerja mendukung untuk kelancaran bekerja. Lingkungan kerja aman, bebas dari tindak kejahatan, hubungan antar pekerja dapat terjalin harmonis merupakan beberapa faktor untuk kelancaran bekerja. Selain itu tata letak ruangan, pencahayaan dan warna sangat mempengaruhi bekerja. Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan bahwa di desa Tlogodowo, Kuncir, Mranak, Doreng dan Karangrowo mempunyai budaya setiap jumat bergotong royong membersihkan lingkungan kerja di sekitar Balai Desa masing-masing. Hal tersebut bermanfaat untuk menjalin keharmonisan antar pegawai dalam hal bergotong royong. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan yang menunjukkan variabel lingkungan kerja pegawai sudah berjalan dengan baik. Hal tersebut di lihat dari hasil analisis deskriptif yang terdiri dari enam indikator yang menunjukkan kriteria sedang. Enam indikator tersebut yaitu sistem pencahayaan, warna, suhu udara, suara bising, keamanan kerja dan hubungan pegawai.

Berdasarkan hasil analisis persentase indikator keamanan kerja sebesar 68,50% dengan kriteria baik. Hal tersebut dibuktikan

dengan pernyataan nomor 49 yang menyatakan bahwa menjaga ketertiban bersama untuk kenyamanan bekerja. Indikator suara bising sebesar 70,05% dalam kriteria baik. Suara bising bisa berasal dari kendaraan yang lewat ataupun suara percakapan antar perangkat desa atau dari faktor lainnya. Meskipun terkadang ada suara kendaraan dengan *knalpot* yang sangat keras sangat mengganggu konsentrasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Setelah dilakukan penelitian secara ilmiah, maka lingkungan kerja bukan merupakan satu-satunya aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja, tanpa adanya lingkungan kerja yang kondusif, motivasi kerja tetap akan meningkat dengan alasan terdapat variabel lain yang berpengaruh terhadap motivasi kerja yaitu disiplin kerja dan kepemimpinan.

Dalam penelitian ini lebih difokuskan pada bagaimana cara untuk meningkatkan disiplin kerja dan kepemimpinan karena kedua variabel tersebut secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi peningkatan motivasi kerja, sedangkan untuk variabel lingkungan kerja tidak begitu diperhatikan untuk meningkatkan motivasi kerja. Artinya untuk peningkatan motivasi kerja diperlukan adanya disiplin kerja perangkat desa yang semakin meningkat dan kepemimpinan kepala desa yang optimal. Untuk meningkatkan variabel disiplin kerja dan kepemimpinan harus ada kerja sama yang optimal dari kepala desa, seluruh perangkat desa dan masyarakat.

## SIMPULAN

Hasil penelitian dan pembahasan dalam penelitian ini terdapat terdapat 2 (dua) model regresi, model regresi pertama menyatakan terdapat pengaruh secara langsung disiplin kerja, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, sedangkan untuk model regresi kedua juga terdapat pengaruh secara langsung disiplin kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja. Sedangkan untuk perhitungan *sobel test* menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja, dimana

t hitung  $2,00 > t$  tabel  $1,98$ . Untuk variabel kepemimpinan menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi kerja, dimana  $t$  hitung  $(2,00) > t$  tabel  $(1,98)$ . Untuk variabel lingkungan kerja menyatakan bahwa tidak ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja, dimana  $t$  hitung  $(1,83) < t$  tabel  $(1,98)$ .

## SARAN

Saran yang dapat peneliti berikan dalam penelitian ini yaitu Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan disiplin kerja yaitu dengan cara kepala desa dan perangkat desa membuat peraturan yang telah disepakati bersama dalam ruang lingkup satu instansi tersebut. Instansi memberikan waktu istirahat yang cukup kepada kepala desa maupun perangkat desa sesuai waktu jam istirahat yang telah ditentukan bersama, hal ini berguna untuk peningkatan produktivitas kerja. Untuk perangkat desa dan kepala desa sebaiknya menghormati dan menciptakan hubungan harmonis dengan semua orang, bersikap baik, ramah dan sopan kepada semua orang. Berkaitan dengan variabel lingkungan kerja masih perlu untuk ditingkatkan, sehingga lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan kinerja perangkat desa. Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan nilai terendah ada di indikator warna. Upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan memberikan warna pada cat tembok yang memiliki efek tenang, misalnya warna biru.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Terimakasih penulis ucapkan kepada Bapak Dr. Muhsin, M.Si., selaku pembimbing dalam penelitian ini dan semua pihak khususnya Ibu Dra. Sri Utami Camat Wonosalam Demak dan perangkat desa se- Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak yang bersedia memberikan waktu dan tempat untuk penelitian yang telah peneliti lakukan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anasari, Rina Erla. 2015. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Fasilitas Kantor terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Limpung Kabupaten Batang. *Jurnal of Economic Education* 4 (1): 1-13.
- Ardilla, NikenDwi; Pramusinto, Hengky. 2016. PengaruhKepemimpinan, Komunikasi Internal, Dan MotivasiKerjaTerhadapKinerjaPegawai BP3AKB ProvinsiJawa Tengah. *JurnalDinamikaPendidikan*. 10 (1)
- Arifah, Rupik. 2015. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Tulis KabupatenBatang. *Jurnal of Economic Education* 4 (1): 1-7.
- Dewi dan Frianto. 2013. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 1 (4): 1-10.
- Gitosudarmo, Indriyo. 2008. Manajemen Pemasaran, Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFY-YOGYAKARTA.
- Handoko, T Hani. 2002. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia. Yogyakarta: BPFY.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi.Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Kaswan. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- 2013. Leadership and Teamworking. Bandung: Alfabeta.
- Khumaedi, Evawati. (2016). Pengaruh Kinerja Pegawai pada Dinas Sentra Operasi Terminal PT Angkasa Pura II. *Jurnal Ilmu Manajemen* 2 (1): 1-14.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Marsono. 2002. Pengembangan Sumber Daya Manusia Penyelenggaraan Otonomi Daerah. Jakarta: CV. Eko Jaya.
- Mathis, Robert, L. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Moenir. 2006. Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Nawawi. Hadari. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.

- Nitisemito, A. S. 1991. Manajemen Personalia Dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Peraturan Pemerintah No 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Prijodarminto, Soegeng. 1994. Disiplin Kiat Menuju Sukses. Cetakan keempat. Jakarta: PT Abadi.
- Priansa, Donni Juni dan Garindra Agus. 2013. Manajemen Perkantoran (Efektif Efisien dan Profesional). Bandung: Alfabeta.
- Rahmawati. 2014. Manajemen Perkantoran. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Reksohadiprawira, HAB Munawardi. 2014. Administrasi Perkantoran. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Richard, Denny. 2007. Motivate to Win. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins dan Coulter. 2004. Manajemen, Edisi ketujuh. Jakarta: PT. Indeks Group Gramedia.
- Robert dan Jackson. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Salhefni dan Nurlela. 2007. Etika Organisasi Pemerintahan. Depok: Pusdiklat Depdiknas Sawangan.
- Sanusi, Anwar. 2011. Metodologi Penelitian Bisnis. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2001. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Jakarta: Mandar Maju.
- Soeprihanto, John. 1998. Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Suci, Masasti&Ismiyati. 2015. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Tata Ruang Kantor Terhadap Kinerja Kelurahan Kecamatan Purbalingga Kabupaten Purbalingga. Economic Education Analysis Journal, 4(3)
- Sugiyono. 2015. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Susanto dan Aisyah. 2010. Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. Jurnal Manajemen 5 (2): 15-17.
- Uha, Nawawi Ismail. 2014. Budaya organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja. Jakarta: PT. Raja Grafindi Persada.
- Wirawan. 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Penelitian. Jakarta: Salemba Empat.
- Wibowo. 2007. Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Pres.