



The Effect of Work Discipline and Work Environment on Employee Performance through Work Motivation as an Intervening Variable Study of Employees of the State Treasury Service Office Scope of Regional Office of Central Java Province

Moh Fahrurrozi^{1*}, Supriyono², Kertati Sumekar³
Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

Corresponding Author: Moh Fahrurrozi rozizagita@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords: Work Discipline, Work Environment, Work Motivation, Employee Performance

Received : 21, January

Revised : 20, February

Accepted: 25, March

©2023 Fahrurrozi, Supriyono, Sumekar: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of work discipline and work environment on employee performance with work motivation as an intervening variable. The research data uses primary data in the form of a questionnaire. The method of determining the sample using the slovin formula and obtained a sample of 134 respondents. The data analysis used in this study is a structural equation model. The results of this study state that work discipline and work environment have a positive effect on work motivation. The results of this study also state that the work environment and work motivation have a positive effect on employee performance. In addition, work discipline does not affect employee performance.

Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* Studi pada Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Lingkup Kanwil Provinsi Jawa Tengah

Moh Fahrurrozi^{1*}, Supriyono², Kertati Sumekar³

Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

Corresponding Author: Moh Fahrurrozi rozizagita@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci: Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai

Received : 21, January

Revised : 20, February

Accepted: 25, March

©2023 Fahrurrozi, Supriyono, Sumekar: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Data penelitian ini menggunakan data primer berupa kuesioner. Metode penentuan sampel menggunakan rumus slovin dan diperoleh sampel sebanyak 134 responden. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah structural equation model. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini juga menyatakan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selain itu disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

PENDAHULUAN

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara yang secara umum disingkat KPPN merupakan instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan merupakan unit terdepan atau ujung tombak dari Direktorat Jenderal Perbendaharaan dalam memberikan pelayanan publik. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara mempunyai tugas melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan bendahara umum, penyaluran pembayaran atas beban anggaran serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran melalui dan dari kas negara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Terbentuknya Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara seiring dengan adanya reorganisasi di lingkungan Kementerian Keuangan, sebagai bagian dari implementasi reformasi birokrasi dan reformasi dibidang keuangan negara, yaitu dengan dibentuknya Direktorat Jenderal Perbendaharaan pada tahun 2004 yang disemangati untuk mewujudkan good governance (tata kelola pemerintahan yang baik). Sehingga kemampuan pegawai pemerintah terutama dalam mensukseskan otonomi daerah harus terus ditingkatkan, baik melalui seleksi awal, penempatan, pelatihan, dan pengawasan, sehingga mereka akan memiliki kemampuan untuk melaksanakan peran-peran serta kinerja secara optimal.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah selalu berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Upaya meningkatkan kinerja pegawai dilakukan salah satunya dengan melaksanakan program lingkungan kerja sesuai dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan, yaitu Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan dan Kesempurnaan. Dalam upaya meningkatkan kinerja dimaksud, diperlukan upaya ektrsa agar tujuan organisasi dapat tercapai. Untuk mencapai visi, misi dan tujuan tersebut dilakukan penilaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) yang kemudian dijabarkan menjadi penilaian kinerja Q1-Q4 dalam setiap tahun.

Hasil penelitian Jufrizen (2021), Simatupang (2021), Syamsudin (2021), Budiharta (2021), Zainuri (2021) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Berbeda dengan hasil penelitian Dhermawan (2020) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Hasil penelitian Rulianti (2021), Yamin (2021), Juniyar (2021), Adha (2021), Zainuri (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Berbeda dengan hasil penelitian Budiharta (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Hasil penelitian Jufrizen (2021), Simatupang (2021), Lutfi (2021), Rahman (2021), Syamsudin (2021), Masnawi (2021), Sitopu (2021) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian Fitria (2021) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian Rulianti (2021), Lutfi (2021), Rahman (2021), Yamin (2021), Rumbi (2021), Masnawai (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja

berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian Jauhari (2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian Jufrizen (2021), Rulianti (2021), Simatupang (2021), Lutfi (2021), Syamsudin (2021), Yamin (2021), Rumbi (2021), Masnawi (2021), Sitopu (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian Adha (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan rumusan masalah dan beberapa perbedaan penelitian yang telah dijelaskan, maka dapat dijelaskan tujuan penelitian:

1. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah.
2. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah.
3. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah.
4. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah.
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah.

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini merupakan pengembangan penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen (2021) dengan beberapa perbedaan penelitian yaitu yang pertama penambahan variabel eksogen lingkungan kerja, karena semakin baik lingkungan kerja yang ada pada sebuah instansi dapat meningkatkan komitmen akan pekerjaannya, sehingga semakin tinggi capaian kinerja yang dihasilkan. Perbedaan kedua terletak pada obyek penelitian, penelitian sebelumnya pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Sulut, Tengah, Gorontalo, Dan Maluku, sedangkan penelitian ini pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah.

Berdasarkan landasan teori dan beberapa hasil penelitian terdahulu, maka dapat dinyatakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian Jufrizen (2021) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Penelitian Simatupang (2021) juga menjelaskan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Artinya semakin tinggi disiplin kerja yang dimiliki setiap pegawai, maka dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Penelitian Syamsudin (2021) mengutarakan bahwa secara parsial disiplin kerja berpengaruh positif terhadap

motivasi kerja. Penelitian Masnawi (2021) mengutarakan bahwa secara langsung disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

H₁: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian Rulianti (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Penelitian Zainuri (2021) juga menjelaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Artinya semakin kondusif lingkungan kerja dengan yang dirasakan setiap pegawai, maka dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Penelitian Yamin (2021) mengutarakan bahwa secara parsial lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Penelitian Masnawi (2021) mengutarakan bahwa secara langsung lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

H₂: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah.

3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian Jufrizen (2021) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian Simatupang (2021) juga menjelaskan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin meningkat disiplin kerja yang dilakukan pegawai, maka dapat meningkatkan capaian kinerja pegawai. Penelitian Syamsudin (2021) mengutarakan bahwa secara parsial disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian Sitopu (2021) mengutarakan bahwa secara langsung disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H₃: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian Rulianti (2021) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian Juniyan (2021) juga menjelaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya kondisi lingkungan yang dapat mendukung kebutuhan pegawai, maka semakin tinggi capaian kinerja yang dihasilkan pegawai. Penelitian Yamin (2021) mengutarakan bahwa secara parsial lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian Rumbi (2021) mengutarakan bahwa secara langsung lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

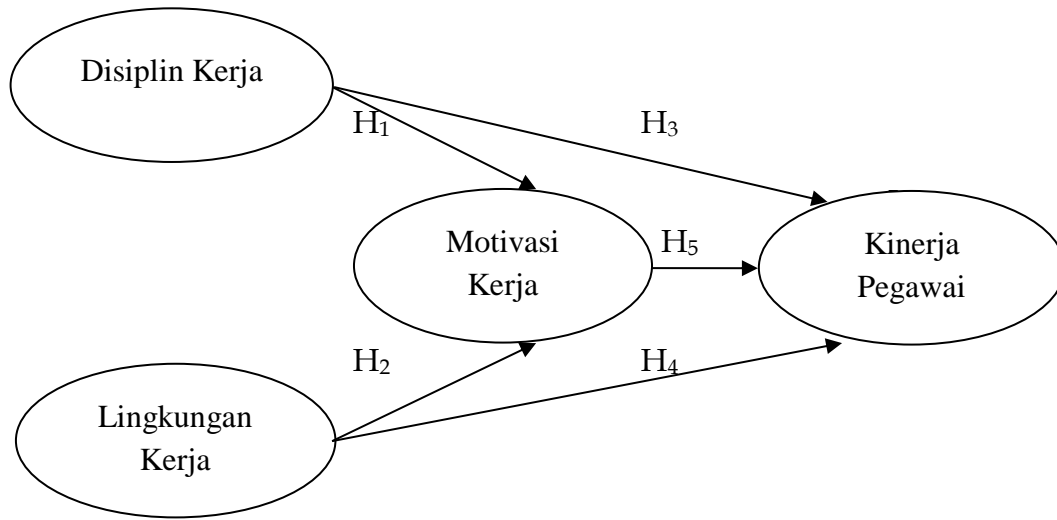
H₄: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah.

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian Lutfi (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian Arta (2020) juga

menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi motivasi kerja yang melekat pada setiap pegawai, maka semakin meningkat tanggung jawab atas hasil kinerja pegawai. Penelitian Masnawi (2021) mengutarakan bahwa secara langsung motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian Sitopu (2021) mengutarakan bahwa secara parsial disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H₅: Motivasi kerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah.



Gambar 1. Conceptual Framework

Sumber: Jufrizen (2021), Rulianti (2021), Simatupang (2021), Lutfi (2021) dan Rahman (2021)

METODOLOGI

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif survey yang bertujuan mendeskripsikan fakta, sifat, dan hubungan antar fenomena. Metode deskriptif juga menguji hipotesis serta mendapatkan makna dan implikasi dari masalah yang diteliti.

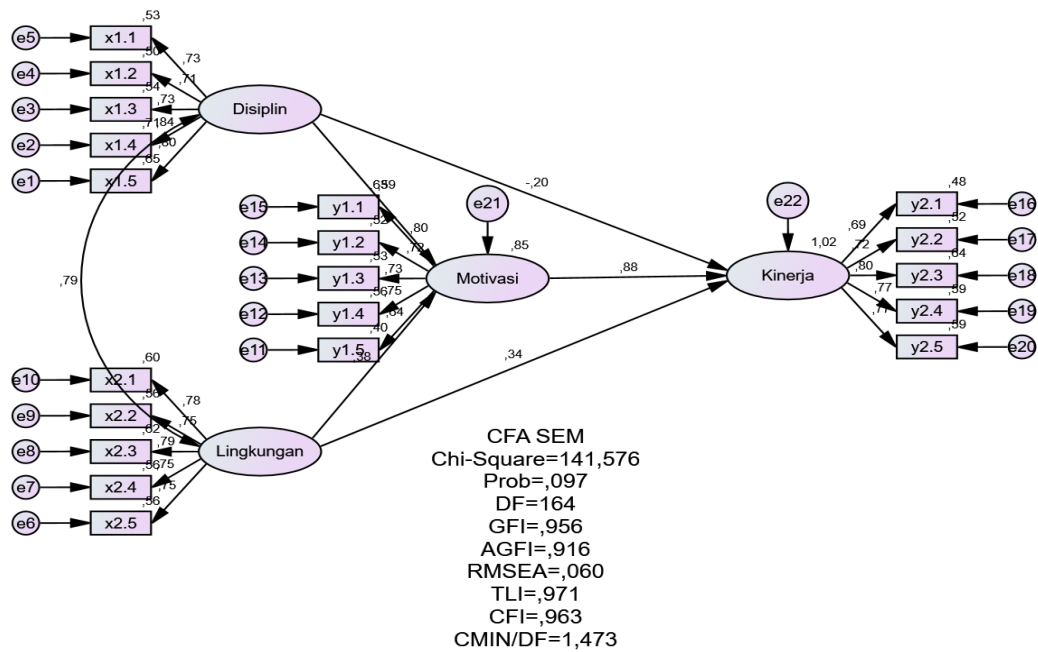
Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah sebanyak 201 pegawai. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin diperoleh sampel sebanyak 134 responden.

Analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* dengan menggunakan program aplikasi AMOS versi 24. Adapun tahapan pengujian meliputi pengujian instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas, pengujian kesesuaian model menggunakan *Goodnes of Fit* Indeks, serta pengujian asumsi SEM yaitu uji normalitas dan uji outliers.

HASIL PENELITIAN

Analisis *structural equation modeling* digunakan untuk mengetahui hubungan struktural antara variabel eksogen dan endogen yaitu pengaruh

disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja yang disajikan sebagai berikut:



Gambar 2. Analisis *Structural Equation Modelling*

Dari gambar di atas nilai *Goodness of Fit* dari *Structural Equation Modelling* dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. Hasil Uji Model *Goodness of Fit Structural Equation Modelling*

Goodness of Index	Cut-Off Value	Hasil Model	Keterangan
Chi square	≤ 194,883 (Df 164 & P 0,05)	36,394	Baik
Probability	≥ 0,05	0,097	Baik
GFI	≥ 0,90	0,956	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,916	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,060	Baik
TLI	≥ 0,95	0,971	Baik
CFI	≥ 0,94	0,963	Baik
CMIN/DF	≤ 2	1,473	Baik

Sumber : Hasil Perhitungan AMOS, 2023

Hasil peerhitungan AMOS, diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis

	Estimate	S.E.	C.R.	P
Motivasi <--- Disiplin	,402	,091	4,409	***
Motivasi <--- Lingkungan	,344	,110	3,118	,002
Kinerja <--- Disiplin	-,136	,119	-1,148	,251
Kinerja <--- Lingkungan	,299	,117	2,552	,011
Kinerja <--- Motivasi	,879	,251	3,505	***

Sumber: Hasil Perhitungan AMOS, 2023

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Disiplin kerja terhadap motivasi kerja memiliki nilai P sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai CR sebesar $4,409 > 1,96$. Jadi disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 dalam penelitian ini diterima.
2. Lingkungan kerja terhadap motivasi kerja memiliki nilai P sebesar $0,002 < 0,05$ dan nilai CR sebesar $3,118 > 1,96$. Jadi lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 dalam penelitian ini diterima.
3. Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai P sebesar $0,251 > 0,05$ dan nilai CR sebesar $-1,148 < 1,96$. Jadi disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 dalam penelitian ini ditolak.
4. Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai P sebesar $0,011 < 0,05$ dan nilai CR sebesar $2,552 > 1,96$. Jadi lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat disimpulkan bahwa H4 dalam penelitian ini diterima.
5. Motivasi kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai P sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai CR sebesar $3,505 > 1,96$. Jadi motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat disimpulkan bahwa H5 dalam penelitian ini diterima.

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) maksudnya adalah pengaruh dari suatu variabel *exogenous* terhadap variabel *endogenous devendent* melalui variabel *endogenous intervening* adalah sebagai berikut:

1. Disiplin kerja memiliki nilai *direct effect* sebesar $-0,200 <$ nilai *indirect effect* sebesar $0,519$. Jadi motivasi kerja memiliki kontribusi besar dalam memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Lingkungan kerja memiliki nilai *direct effect* sebesar $0,236 <$ nilai *indirect effect* sebesar $0,440$. Jadi motivasi kerja memiliki kontribusi besar dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Jadi semakin tinggi disiplin kerja dalam sebuah organisasi, maka semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai. Hal ini berarti bahwa disiplin kerja yang dimiliki pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja. Disiplin kerja yang baik pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah dapat dijelaskan dari perolehan nilai tertinggi pada indikator kesadaran dalam bekerja dengan motivasi kerja yang memiliki nilai tertinggi pada indikator kebutuhan aktualisasi diri. Sehingga dapat dijelaskan bahwa pegawai yang memiliki disiplin kerja yang tinggi ditandai dengan kesadaran pegawai dalam bekerja pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah dapat meningkatkan motivasi kerja yang ditandai dengan kemampuan kerja.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Jadi semakin baik lingkungan kerja dalam sebuah organisasi, maka semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja yang dijalin pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja. Lingkungan kerja yang baik pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah dapat dijelaskan dari perolehan nilai tertinggi pada indikator tersedianya fasilitas kerja dengan motivasi kerja yang memiliki nilai tertinggi pada indikator kebutuhan aktualisasi diri. Sehingga dapat dijelaskan bahwa baiknya lingkungan kerja yang ditandai dengan tersedianya fasilitas kerja pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam menggunakan kemampuan sesuai dengan bidang pekerjaannya.

3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jadi tinggi rendahnya disiplin kerja dalam sebuah organisasi, tidak berdampak pada hasil capaian kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa disiplin kerja yang melekat pada pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai. Disiplin kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah tidak dapat dijelaskan dari perolehan nilai tertinggi pada indikator kesadaran dalam bekerja dengan kinerja pegawai yang memiliki nilai tertinggi pada indikator kemandirian. Sehingga dapat dijelaskan bahwa pegawai yang memiliki disiplin kerja yang tinggi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah tidak mempengaruhi kinerja pegawai khususnya kemandirian pegawai, karena setiap pegawai memiliki kesadaran yang berbeda-beda dalam menyikapi

sebuah pekerjaan dan adanya ketergantungan pegawai pada pekerjaan yang dilakukan pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Jadi semakin baik lingkungan kerja dalam sebuah organisasi, maka semakin tinggi hasil capaian kinerja seorang pegawai. Hal ini berarti bahwa lingkungan kerja yang dijalin pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah dapat meningkatkan capaian kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Lingkungan kerja yang baik Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah dapat dijelaskan dari perolehan nilai tertinggi pada indikator tersedianya fasilitas kerja dengan kinerja pegawai yang memiliki nilai tertinggi pada indikator kemandirian. Sehingga dapat dijelaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan menyediakan fasilitas kerja pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan secara mandiri.

5. Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Jadi semakin tinggi motivasi kerja dalam sebuah organisasi, maka semakin tinggi hasil capaian kinerja seorang pegawai. Hal ini berarti bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah dapat meningkatkan capaian kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi. Tingginya motivasi kerja yang dimiliki pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah dapat dijelaskan dari perolehan nilai tertinggi pada indikator kebutuhan aktualisasi diri dengan kinerja pegawai yang memiliki nilai tertinggi pada indikator kemandirian. Sehingga dapat dijelaskan bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi ditandai dengan pengoptimalan kemampuan pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah dapat menghasilkan capaian kinerja yang maksimal.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil analisis data dan beberapa teori yang mendukung hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Jadi semakin tinggi disiplin kerja yang dimiliki seorang pegawai, maka semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Jadi semakin baik lingkungan kerja yang dijalin dalam sebuah instansi, maka semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah.

3. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jadi semakin tinggi disiplin kerja dalam sebuah organisasi, tidak meningkatkan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah.
4. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Jadi semakin baik lingkungan kerja dalam sebuah organisasi, maka semakin tinggi kinerja pegawai yang dihasilkan pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Jadi semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki seorang pegawai, maka semakin tinggi capaian kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah.

Berdasarkan hasil jawaban responden atas indikator setiap variabel disiplin kerja, lingkungan kerja, kinerja pegawai dan motivasi kerja yang memiliki nilai rata-rata terendah, maka implikasi manajerial yang dapat peneliti berikan pada pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kanwil Jawa Tengah yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan nilai rata-rata terendah dari indikator variabel disiplin kerja yaitu selalu hadir tepat waktu, maka saran untuk pimpinan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara adalah menguatkan aturan dan kebijakan yang dapat mengakomodir aspirasi para pegawai terkait disiplin kerja dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi jabatan.
2. Berdasarkan nilai rata-rata terendah dari indikator variabel lingkungan kerja yaitu suasana kerja, maka saran untuk pimpinan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara sebaiknya mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif untuk menunjang pekerjaan para pegawai.
3. Berdasarkan nilai rata-rata terendah dari indikator variabel motivasi kerja yaitu kebutuhan harga diri, diharapkan pimpinan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara dapat menciptakan kondisi sehingga antar pegawai saling menghargai dengan sesama pegawai atas sebuah pencapaian pekerjaan.
4. Berdasarkan nilai rata-rata terendah dari indikator variabel kinerja pegawai yaitu kerja sama, diharapkan mampu menjalin kerja sama dan sinergi antar bidang pekerjaan maupun jabatan yang diberikan instansi.

PENELITIAN LANJUTAN

Berdasarkan nilai squared multiple correlation (R-Squared) diharapkan penelitian selanjutnya dapat menambah variabel eksogen seperti halnya kompensasi, karena dengan adanya pemberian kompensasi akan terjalin integritas dalam sebuah organisasi, sehingga seorang pegawai mampu meningkatkan motivasi kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan (2020).

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Muria Kudus Prof. Dr. Ir. Darsono, M.Si. yang telah memberikan ijin studi.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus Dr. Kertati Sumekar, SE. MM. yang telah memberikan ijin dalam penyusunan tesis.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Dr. H. Mochamad Edris, Drs., M.M. dan selaku dosen pembimbing kedua yang telah memberikan arahan serta saran hingga terwujudnya tesis ini.
4. Dr. Supriyono, SE. MM. selaku dosen pembimbing pertama yang telah bersedia membimbing, mengarahkan serta memberi saran.
5. Dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus yang telah memberikan arahan dan saran.
6. Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kantor Wilayah Jawa Tengah yang telah bersedia memberikan ijin penelitian.
7. Bapak dan Ibu serta istri tercinta, atas kasih sayang, perhatian, semangat, dan do'anya yang tiada henti untuk mendoakan penulis.
8. Rekan-rekan Magister Manajemen angkatan 2020 yang selalu memberikan inspirasi, motivasi dan semangat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, Risky Nur. 2021. Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*. Vol. 4 No. 1:1-12.
- Arta, Dwi Pratama. 2020. Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean Ngurah Rai Kabupaten Badung. *Jurnal Ilmu Manajemen (JUIMA)*. Vol. 5 No. 1:1-13.
- Budiharta, Asep. 2021. Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Banten. *Jurnal Ilmu Administrasi*. Vol. 2 No. 2:44-53.
- Dhermawan, I Ketut Adi. 2020. Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*. Vol. 2 No. 1:56-64.
- Fitria, Luh Ni. 2021. Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Kebudayaan Provinsi Bali. *Jurnal Administrasi Publik*. Vol. 3 No. 1:67-75.
- Jauhari, Rosyid. 2021. Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo. *Journal of Applied Management and Accounting Science*. Vol. 2 No. 2:93-103.

- Jufrizen. 2021. Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Sulut, Tengah, Gorontalo, Dan Malut. *Jurnal Sains Manajemen*. Vol. 7 No. 1:35-54.
- Juniyar, Vina. 2021. Pengaruh Lingkungan Organisasi, Komitmen Pegawai Dan Disiplin Pegawai Terhadap Motivasi Pegawai Pada Instansi Umum Daerah Tirta Kanjuruhan Kabupaten Malang. *Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen*. Vol. 7 No. 1:1-12.
- Lutfi, Mohammad Talaat. 2021. Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri. *Jurnal Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi*. Vol. 4 No. 2:1523-1530.
- Masnawi. 2021. Analysis Of The Effect Of Work Discipline, Work Environment, And Work Motivation On Employee Performance. *Dinasti International Journal of Economic, Finance & Accounting*. Vol. 1 No. 6:960-968.
- Rahman, Arief. 2021. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 7 No. 1:52-60.
- Rais, Muh. 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*. Vol. 4. No. 2:299-317.
- Rulianti, Erina. 2021. Peran Motivasi dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Studi Pada Lingkup Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi D. I. Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*. Vol. 4 No. 2:963-973.
- Rumbi, Shantini. 2021. The Effects of Motivation, Leadership, and Work Environment on Employee's Performance: A Case of Local Government Agency in Emerging Country. *Britain International of Humanities and Social Sciences (BioHS) Journal*. Vol. 3 No. 2:347-360.
- Simatupang, Fries. 2021. Pengaruh Pemimpin Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. *Juornal of Management Bussiness*. Vol. 2 No. 1:11-21.
- Sitopu, Yoel Brando. 2021. The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *International Journal Of Human Resource Management*. Vol. 1 No. 2:72-83.
- Syamsudin, Rahmi Andini. 2021. The Effect of Compensation and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation as an

- Intervening Variable. *Internation Journal of Management Bussiness*. Vol. 9 No. 1:89-94.
- Yamin, Siti Narmita. 2021. The Effect of Additional Employee Income and Work Environment on The Performance of Civil Servants through Work Motivation Case Study at the Regional Secretariat Office of Gowa Regency. *International Journal of Bussiness Strategy*. Vol. 3 No. 1:19-28.
- Zainuri, M Hilman. 2021. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Tangerang. *Jurnal Ekonomi Efektif*. Vol. 3 No.2:152-158.