

Motivasi Memediasi Pengaruh Disiplin dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Grobogan

Amelia Dwi Agustin¹, Muhammad Roni Indarto^{2*}

^{1,2}Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta – Indonesia

*Corresponding author: ronisumitro@gmail.com

Abstrak

Kinerja pegawai menentukan mutu layanan publik, tetapi disiplin dan lingkungan kerja belum selalu menghasilkan kinerja yang lebih baik secara langsung. Penelitian ini menguji pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Grobogan. Penelitian kuantitatif ini menggunakan sampel jenuh yang mencakup 73 pegawai aktif. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis dengan PROCESS Macro Model 4 pada SPSS 27. Pengujian efek tidak langsung menggunakan 5.000 sampel bootstrap dan interval kepercayaan 95%. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja ($\beta = 0,3805$; $p = 0,0047$), demikian pula lingkungan kerja ($\beta = 0,6975$; $p < 0,001$). Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja ($\beta = 0,5442$; $p < 0,001$). Pengaruh langsung disiplin dan lingkungan kerja terhadap kinerja tidak terbukti, tetapi efek tidak langsung keduanya melalui motivasi terbukti karena interval bootstrap tidak mencakup nol. Model menjelaskan 66,4% variasi kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa disiplin dan lingkungan kerja perlu dikelola bersama strategi penguatan motivasi agar mendukung kinerja pegawai.

Kata kunci: disiplin kerja, kinerja pegawai, lingkungan kerja, mediasi, motivasi kerja

Abstract

Employee performance determines the quality of public services, yet work discipline and the work environment do not always translate directly into better performance. This study examines the effects of work discipline and the work environment on employee performance through work motivation at the Transportation Department of Grobogan Regency. A quantitative design and saturated sampling covered all 73 active employees. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed with PROCESS Macro Model 4 in SPSS 27. Indirect effects were tested using 5,000 bootstrap samples and 95% confidence intervals. Work discipline positively affected work motivation ($\beta = 0.3805$; $p = 0.0047$), as did the work environment ($\beta = 0.6975$; $p < 0.001$). Work motivation positively affected performance ($\beta = 0.5442$; $p < 0.001$). The direct effects of work discipline and the work environment on performance were not supported, whereas both indirect effects through motivation were supported because their bootstrap intervals excluded zero. The model explained 66.4% of the variance in performance. These findings indicate that discipline and the work environment should be managed alongside motivation-enhancing practices to support employee performance.

Keywords: employee performance, mediation, work discipline, work environment, work motivation

PENDAHULUAN

Instansi pemerintah menghadapi tuntutan untuk memberikan layanan yang cepat, responsif, dan akuntabel. Tuntutan tersebut menempatkan kinerja pegawai sebagai salah satu unsur utama dalam pencapaian tujuan organisasi publik. Kinerja menunjukkan mutu dan jumlah hasil kerja, ketepatan penyelesaian tugas, efektivitas pemanfaatan sumber daya, serta kemandirian pegawai ketika menjalankan tanggung jawabnya (Widiananda et al., 2020). Kinerja yang baik tidak hanya ditentukan oleh target formal organisasi. Perilaku kerja, kondisi tempat kerja, dan dorongan individual juga memengaruhi kemampuan pegawai dalam menerjemahkan target menjadi hasil pelayanan. Dinas Perhubungan Kabupaten Grobogan menunjukkan capaian organisasi yang relatif baik. Laporan Kinerja Instansi Pemerintah tahun 2024 mencatat bahwa empat indikator kinerja utama mencapai atau melampaui target, dengan rata-rata capaian 107% (Pemerintah Kabupaten Grobogan, 2024). Capaian agregat tersebut belum meniadakan persoalan operasional. Pada Januari 2026 terdapat 16 aduan masyarakat dan empat di antaranya belum tertangani. Aduan mencakup penerangan jalan umum, parkir, dan fasilitas lalu lintas (Dinas Perhubungan Kabupaten Grobogan, 2026). Pegawai juga menangani patroli lalu lintas, tugas lapangan, dan koordinasi lintas instansi. Karakter pekerjaan ini membutuhkan ketepatan waktu, koordinasi, kesiapan teknis, dan respons yang konsisten. Data internal kehadiran memperlihatkan situasi yang serupa. Tingkat kehadiran pegawai pada Februari sampai Maret 2026 mencapai 96,4%, tetapi masih tercatat 83 kejadian keterlambatan dengan akumulasi 4.278 menit atau 71 jam 18 menit. Angka kehadiran yang tinggi karena itu belum sepenuhnya mencerminkan kepatuhan terhadap waktu kerja. Observasi awal juga menemukan bahwa beberapa laptop kantor masih digunakan secara bergantian. Wawancara informal mengindikasikan adanya perbedaan pola adaptasi antara pegawai yang lebih muda dan pegawai senior, terutama dalam komunikasi dan penggunaan metode kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masalah kinerja perlu ditelaah melalui disiplin kerja dan lingkungan kerja, bukan hanya melalui capaian organisasi secara agregat.

Celah penelitian terletak pada dua aspek. Pertama, bukti pengaruh langsung disiplin dan lingkungan kerja terhadap kinerja masih tidak konsisten. Kedua, motivasi belum selalu terbukti menjadi mekanisme perantara. Dinas Perhubungan Kabupaten Grobogan menyediakan konteks yang relevan karena pegawainya menjalankan pekerjaan administratif sekaligus pelayanan teknis lapangan. Kombinasi tugas tersebut menuntut kepatuhan prosedural, fasilitas, koordinasi, dan kemauan individual untuk merespons kebutuhan masyarakat. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja, pada Dinas Perhubungan Kabupaten Grobogan. Dengan menempatkan motivasi sebagai mediator, penelitian ini menjelaskan mengapa kondisi kerja yang tertib dan mendukung belum selalu diikuti peningkatan kinerja. Hasil penelitian diharapkan memberi dasar empiris bagi pengelolaan disiplin, fasilitas, koordinasi, dan penguatan motivasi dalam organisasi publik.

TINJAUAN LITERATUR

Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Motivasi, dan Kinerja Pegawai

Disiplin kerja mencerminkan kesadaran pegawai untuk hadir tepat waktu, menaati peraturan, bekerja sesuai standar, menjaga kewaspadaan, dan bertindak etis. Kepatuhan membantu organisasi membentuk pola kerja yang tertib dan dapat diprediksi. Pegawai yang bekerja sesuai prosedur dapat mengurangi keterlambatan proses dan kesalahan pelaksanaan tugas. Sejumlah studi menemukan bahwa disiplin kerja berhubungan positif dengan kinerja (Aisyah, Ramli, S., & Adinugroho, 2023; Handayani & Oktapiani, 2021; Pratiwi & Sari, 2024). Hasil yang berbeda

ditemukan oleh Ernawati et al. (2023), dan Muna, N., & Isnowati, (2022), serta Sanjaya & Desty, (2024). Perbedaan tersebut mengisyaratkan bahwa kepatuhan belum tentu langsung berubah menjadi hasil kerja yang lebih tinggi.

Lingkungan kerja meliputi kondisi fisik dan nonfisik yang menyertai pelaksanaan pekerjaan. Kondisi fisik mencakup bangunan, peralatan, fasilitas istirahat dan ibadah, serta sarana pendukung. Lingkungan nonfisik mencakup suasana kerja, hubungan antarpegawai, dan koordinasi. Lingkungan yang aman dan nyaman dapat membantu pegawai memusatkan perhatian pada tugas. Fasilitas yang memadai juga mengurangi hambatan teknis. Sapriyanto, (2024) serta Pratiwi & Sari, (2024) menemukan pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja. Sebaliknya, Armansyah, (2024) dan Ernawati, F. Y., Siswanto, A., & Budiyo, (2023) melaporkan bahwa pengaruh tersebut tidak terbukti secara statistik. Inkonsistensi ini menunjukkan bahwa lingkungan yang baik mungkin berfungsi sebagai kondisi pendukung, tetapi bukan satu-satunya pendorong kinerja.

Motivasi kerja merupakan dorongan yang mengarahkan intensitas, ketekunan, dan fokus pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam model penelitian ini, motivasi ditempatkan sebagai mediator karena disiplin dan lingkungan kerja diperkirakan terlebih dahulu membentuk kemauan pegawai untuk mengarahkan usaha, mempertahankan ketekunan, dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia; dorongan tersebut kemudian tercermin pada kinerja. Posisi mediator berarti motivasi menjelaskan proses penyaluran pengaruh, bukan sekadar memperkuat atau memperlemah hubungan. Temuan Putu et al., (2025), Yuliani et al, (2024), dan Mahatani et al, (2025) mendukung mekanisme tersebut, meskipun Nugroho et al, (2025) memperoleh hasil berbeda.

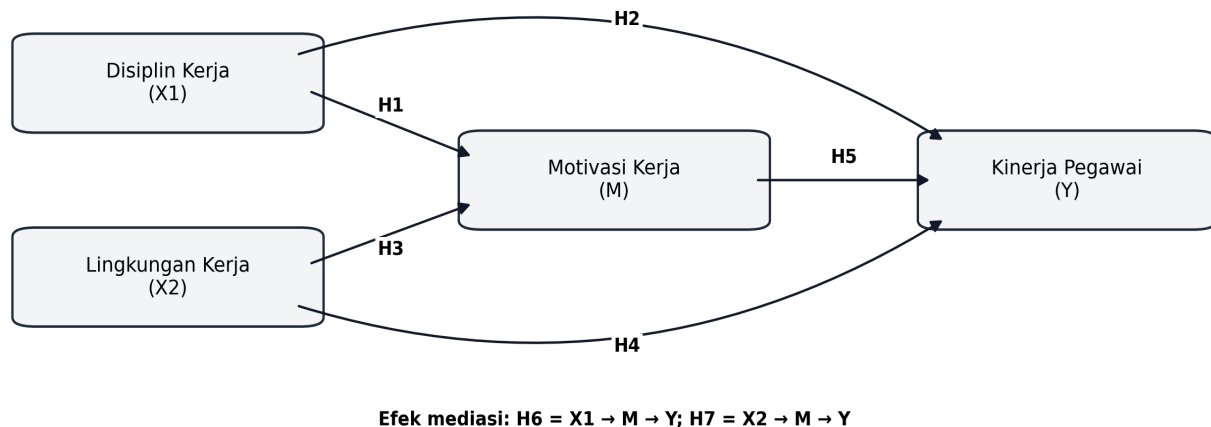
Kinerja pegawai adalah hasil pelaksanaan tugas yang tercermin dalam kualitas dan kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, efektivitas penggunaan sumber daya, serta kemandirian. Kinerja tidak hanya menunjukkan tercapainya target, tetapi juga kemampuan pegawai menjaga mutu layanan dan menyelesaikan tanggung jawab tanpa ketergantungan yang berlebihan pada pihak lain. Widiananda et al., (2020) menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dan pegawai berkaitan dengan capaian kinerja. Dalam konteks Dinas Perhubungan, kinerja mencakup penyelesaian pekerjaan administratif, pengawasan, pelayanan teknis, serta respons terhadap kebutuhan masyarakat.

Landasan Teoretis dan Pengembangan Hipotesis

Teori dua faktor Herzberg membedakan faktor konteks kerja yang mencegah ketidakpuasan dari faktor motivator yang mendorong pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan perkembangan (Herzberg, 1959). Dalam kerangka penelitian ini, keteraturan kebijakan kerja dan kualitas lingkungan diposisikan sebagai faktor konteks. Disiplin memberi kepastian mengenai aturan dan standar, sedangkan lingkungan kerja menyediakan keamanan, fasilitas, dan hubungan kerja yang diperlukan untuk menjalankan tugas. Kedua kondisi tersebut dapat menjaga keteraturan dan kenyamanan, tetapi belum tentu meningkatkan hasil apabila pegawai tidak memiliki dorongan untuk mengubahnya menjadi usaha kerja.

Teori hierarki kebutuhan Maslow melengkapi penjelasan tersebut. Kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi menjadi dasar munculnya dorongan kerja (Maslow, 2017). Lingkungan yang aman dan hubungan yang harmonis memenuhi sebagian kebutuhan rasa aman dan sosial. Aturan yang jelas memberi kepastian, sedangkan penghargaan dan kesempatan berkembang dapat memperkuat motivasi. Ketika kebutuhan yang relevan terpenuhi, pegawai memiliki alasan yang lebih kuat untuk mengarahkan kemampuan. Oleh karena itu, motivasi diperkirakan menyalurkan pengaruh disiplin dan lingkungan kerja menuju kinerja.

Bukti empiris mengenai peran mediasi motivasi belum seragam. Putu et al., (2025) menemukan bahwa motivasi memediasi pengaruh disiplin dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Yuliani et al, (2024) juga menunjukkan peran motivasi pada hubungan disiplin dengan kinerja pegawai dinas perhubungan, sedangkan Mahatani et al, (2025) menemukan jalur mediasi pada pengaruh lingkungan kerja dalam organisasi publik. Sebaliknya, Nugroho et al, 2025 tidak menemukan kemampuan motivasi untuk memediasi kedua hubungan. Perbedaan hasil tersebut menjadi dasar pengujian model mediasi secara simultan pada pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Grobogan yang menjalankan pekerjaan administratif dan pelayanan teknis lapangan.



Sumber: Dikembangkan dalam penelitian (2026).

Gambar 1. Kerangka Penelitian

Berdasarkan landasan teoretis, temuan terdahulu, dan kerangka penelitian pada Gambar 1, disiplin kerja diperkirakan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (H1) dan kinerja pegawai (H2). Lingkungan kerja diperkirakan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (H3) dan kinerja pegawai (H4). Motivasi kerja diperkirakan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (H5) serta memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja (H6) dan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja (H7).

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei pada Dinas Perhubungan Kabupaten Grobogan pada 2026. Populasi mencakup seluruh pegawai aktif sebanyak 73 orang. Karena jumlah populasi terbatas, penelitian menggunakan teknik nonprobabilitas berupa sampel jenuh. Seluruh anggota populasi dijadikan responden sehingga jumlah sampel akhir sebanyak 73 pegawai. Responden terdiri atas pegawai administratif, fungsional, struktural, dan operasional. Kelompok terbesar adalah Operator Layanan Operasional sebanyak 24 orang atau 32,9%.

Data primer diperoleh melalui kuesioner yang diisi sendiri oleh responden. Setiap pernyataan menggunakan skala Likert lima tingkat, dari sangat tidak setuju dengan skor 1 sampai sangat setuju dengan skor 5. Kuesioner memuat 40 pernyataan, masing-masing sepuluh pernyataan untuk disiplin kerja, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Dokumen pengantar kuesioner menjelaskan bahwa jawaban digunakan untuk keperluan akademik dan dijaga kerahasiaannya. Penelitian juga menggunakan observasi nonpartisipan, dokumen kehadiran, laporan kinerja instansi, dan informasi pengaduan sebagai pendukung konteks.

Definisi konseptual menjelaskan makna setiap konstruk, sedangkan definisi operasional menetapkan cara konstruk diukur. Seluruh variabel diukur menggunakan sepuluh pernyataan berskala Likert 1 sampai 5. Skor komposit diperoleh dengan menjumlahkan jawaban pada setiap variabel; skor yang lebih tinggi menunjukkan tingkat konstruk yang lebih tinggi. Rincian definisi dan indikator disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel

Variabel	Definisi konseptual	Indikator	Definisi operasional
Disiplin kerja (X1)	Kesadaran dan kesediaan pegawai menaati waktu, peraturan, standar, dan norma kerja.	Kehadiran; ketaatan pada peraturan; ketaatan pada standar kerja; kewaspadaan; perilaku etis.	Jumlah skor 10 pernyataan Likert 1–5; rentang teoretis 10–50.
Lingkungan kerja (X2)	Kondisi fisik dan nonfisik yang menyertai serta mendukung pelaksanaan pekerjaan.	Keamanan dan kenyamanan; peralatan dan fasilitas; suasana kerja; hubungan antarpegawai; koordinasi.	Jumlah skor 10 pernyataan Likert 1–5; rentang teoretis 10–50.
Motivasi kerja (M)	Dorongan yang mengarahkan intensitas, ketekunan, dan fokus pegawai dalam bekerja.	Kebutuhan fisik; rasa aman dan keselamatan; kebutuhan sosial; penghargaan; aktualisasi diri.	Jumlah skor 10 pernyataan Likert 1–5; rentang teoretis 10–50.
Kinerja pegawai (Y)	Hasil pelaksanaan tugas berdasarkan mutu, jumlah, waktu, penggunaan sumber daya, dan kemandirian.	Kualitas; kuantitas; ketepatan waktu; efektivitas; kemandirian.	Jumlah skor 10 pernyataan Likert 1–5; rentang teoretis 10–50.

Sumber: Diolah dari landasan teori dan instrumen penelitian (2026).

Kelayakan instrumen dinilai menggunakan korelasi item-total dan Cronbach's alpha. Dengan $n = 73$ dan derajat bebas 71, item dinyatakan valid apabila koefisien korelasinya melampaui 0,230 dan $p < 0,05$. Instrumen dinyatakan reliabel apabila Cronbach's alpha melebihi 0,70. Analisis pendahuluan juga mencakup uji normalitas residual Kolmogorov-Smirnov, uji heteroskedastisitas Glejser, serta pemeriksaan tolerance dan variance inflation factor untuk multikolinearitas.

Hipotesis diuji menggunakan regresi mediasi melalui PROCESS Macro versi 4.2 Model 4 pada SPSS 27. Dua model dijalankan karena setiap analisis PROCESS menggunakan satu prediktor utama. Pada model pertama, disiplin kerja menjadi prediktor dan lingkungan kerja menjadi kovariat. Pada model kedua, lingkungan kerja menjadi prediktor dan disiplin kerja menjadi kovariat. Kedua model menggunakan motivasi sebagai mediator dan kinerja sebagai variabel hasil. Efek tidak langsung diuji melalui 5.000 sampel bootstrap dengan interval kepercayaan 95%. Mediasi dinyatakan terbukti apabila batas bawah dan batas atas interval bootstrap tidak mencakup nol. Taraf signifikansi untuk jalur langsung ditetapkan sebesar 5%.

Analisis dilakukan dalam beberapa tahap. Pertama, karakteristik responden dan distribusi skor konstruk diringkas menggunakan frekuensi, persentase, rata-rata, nilai minimum, maksimum, dan simpangan baku. Kedua, kelayakan item dan konsistensi internal diperiksa sebelum pembentukan kesimpulan model. Ketiga, persamaan mediator mengestimasi pengaruh disiplin dan lingkungan kerja terhadap motivasi. Keempat, persamaan hasil mengestimasi pengaruh motivasi serta pengaruh langsung setiap prediktor terhadap kinerja. Total effect menunjukkan hubungan prediktor dengan kinerja sebelum mediator diperhitungkan, sedangkan direct effect menunjukkan hubungan yang tersisa setelah motivasi dimasukkan. Selisih keduanya direpresentasikan oleh indirect effect melalui motivasi.

Keputusan hipotesis didasarkan pada kombinasi arah koefisien, nilai p , dan interval kepercayaan. Jalur langsung diterima apabila koefisien sesuai arah hipotesis dan $p < 0,05$. Untuk efek tidak langsung, nilai p tidak digunakan sebagai dasar utama karena PROCESS melaporkan interval bootstrap. Efek mediasi diterima ketika seluruh rentang interval berada di atas atau di bawah nol. Koefisien determinasi dilaporkan menggunakan R^2 dan adjusted R^2 . Artikel menggunakan adjusted R^2 untuk menjelaskan variasi kinerja karena ukuran tersebut memperhitungkan jumlah prediktor dalam persamaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden dan Kualitas Pengukuran

Sebanyak 73 pegawai berpartisipasi dalam penelitian. Kelompok usia 21 sampai 30 tahun berjumlah 33 orang atau 45,2%, kelompok usia 31 sampai 40 tahun dan di atas 50 tahun masing-masing 16 orang atau 21,9%, sedangkan usia 41 sampai 50 tahun berjumlah delapan orang atau 11,0%. Masa kerja responden cukup beragam. Sebanyak 27 pegawai atau 37,0% telah bekerja antara tiga bulan dan satu tahun, 23 pegawai atau 31,5% lebih dari tiga tahun, 21 pegawai atau 28,8% antara satu dan tiga tahun, serta dua pegawai atau 2,7% kurang dari tiga bulan. Komposisi tersebut memperlihatkan keberadaan pegawai yang masih beradaptasi dan pegawai yang telah memiliki pengalaman lebih panjang.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	n	Minimum	Maksimum	Rata-rata	Simpangan baku
Disiplin kerja	73	37	50	45,8356	4,33338
Lingkungan kerja	73	33	50	43,2329	4,76247
Motivasi kerja	73	30	50	42,8904	5,79166
Kinerja pegawai	73	30	50	43,2740	5,20753

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS 27 (2026).

Rata-rata seluruh variabel mendekati skor maksimum teoretis. Disiplin kerja memiliki rata-rata tertinggi, sedangkan motivasi dan kinerja menunjukkan penyebaran jawaban yang lebih besar daripada disiplin dan lingkungan kerja. Pola tersebut mengindikasikan bahwa penilaian responden terhadap kondisi kerja umumnya tinggi, tetapi pengalaman motivasi dan capaian kinerja lebih beragam antarpegawai.

Pada tingkat item, disiplin memiliki rata-rata 4,5836. Pernyataan tentang upaya hadir tepat waktu memperoleh rata-rata tertinggi, yaitu 4,6849. Lingkungan kerja memiliki rata-rata sekitar 4,32. Fasilitas ibadah memperoleh skor tertinggi 4,5479, sedangkan koordinasi antarpegawai memperoleh skor terendah 4,2329. Motivasi memiliki rata-rata 4,2890. Kesempatan berkreasi dan mengembangkan keterampilan memperoleh rata-rata tertinggi 4,4110, sedangkan kemampuan penghasilan untuk memenuhi kebutuhan hidup pegawai dan keluarga memperoleh rata-rata terendah 3,9589. Kinerja memiliki rata-rata 4,3332. Kemandirian menyelesaikan tugas memperoleh skor tertinggi 4,4932, sedangkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu memperoleh skor 4,1918.

Seluruh item memenuhi kriteria validitas. Korelasi item-total disiplin berkisar antara 0,667 dan 0,871; lingkungan kerja antara 0,654 dan 0,862; motivasi antara 0,640 dan 0,911; serta kinerja antara 0,649 dan 0,878. Konsistensi internal juga tinggi. Cronbach's alpha tercatat 0,929 untuk disiplin, 0,926 untuk lingkungan kerja, 0,930 untuk motivasi, dan 0,929 untuk kinerja. Nilai tersebut menunjukkan bahwa item dalam setiap konstruk memberikan pengukuran yang konsisten pada sampel penelitian.

Nilai deskriptif yang tinggi perlu dibaca bersama bukti objektif dan hasil observasi. Rata-rata disiplin 4,5836 menunjukkan bahwa responden menilai perilaku disiplin mereka sangat baik. Namun, catatan kehadiran masih memperlihatkan 83 kejadian keterlambatan. Perbedaan ini tidak serta-merta menunjukkan kesalahan pengukuran. Kuesioner menangkap penilaian pegawai atas kebiasaan kerjanya, sedangkan rekapitulasi waktu mencatat kejadian aktual selama periode tertentu. Penggunaan kedua sumber memberi gambaran yang lebih seimbang bahwa disiplin secara umum dinilai tinggi, tetapi ketepatan waktu masih menyisakan ruang perbaikan.

Pola yang sama terlihat pada lingkungan kerja. Rata-rata konstruk tergolong tinggi, tetapi penggunaan laptop secara bergantian dan skor koordinasi yang relatif paling rendah menunjukkan adanya hambatan spesifik. Nilai agregat tidak boleh menutupi variasi antaraspek. Fasilitas ibadah dinilai sangat baik, sedangkan koordinasi dan beberapa sarana pendukung memperoleh penilaian yang lebih rendah. Kebijakan perbaikan karena itu perlu diarahkan pada komponen yang benar-benar menghambat alur kerja, bukan pada seluruh aspek lingkungan secara seragam.

Tidak terdapat indikasi multikolinearitas pada persamaan kinerja. Nilai tolerance disiplin, lingkungan kerja, dan motivasi masing-masing 0,513; 0,390; dan 0,380, sedangkan VIF masing-masing 1,950; 2,565; dan 2,633. Uji Glejser menghasilkan $p = 0,058$ untuk disiplin, $p = 0,153$ untuk lingkungan kerja, dan $p = 0,885$ untuk motivasi. Ketiganya berada di atas 0,05. Residual persamaan kinerja memenuhi uji normalitas, dengan Asymp. Sig. 0,200 dan Monte Carlo Sig. 0,127. Residual persamaan motivasi tidak memenuhi uji normalitas, dengan Asymp. Sig. 0,001 dan Monte Carlo Sig. 0,010. Oleh karena itu, interpretasi efek tidak langsung bertumpu pada interval bootstrap yang tidak mensyaratkan distribusi normal efek mediasi.

Pengujian Hipotesis

Tabel 3 merangkum jalur langsung, total, dan tidak langsung. Ketika lingkungan kerja dikendalikan, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi ($\beta = 0,3805$; $p = 0,0047$). H1 diterima. Pengaruh langsung disiplin terhadap kinerja setelah motivasi dimasukkan tidak terbukti ($\beta = 0,0782$; $p = 0,4999$), sehingga H2 ditolak. Total effect disiplin terhadap kinerja sebelum mempertimbangkan mediator tetap positif dan terbukti pada taraf 5% ($\beta = 0,2853$; $p = 0,0306$).

Tabel 3. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Jalur	Efek (β)	p	Interval kepercayaan 95%	Keputusan
Disiplin $\rightarrow$ Motivasi	0,3805	0,0047	0,1209 sampai 0,6401	H1 diterima
Disiplin $\rightarrow$ Kinerja, langsung	0,0782	0,4999	-0,1519 sampai 0,3084	H2 ditolak
Lingkungan $\rightarrow$ Motivasi	0,6975	<0,001	0,4613 sampai 0,9337	H3 diterima
Lingkungan $\rightarrow$ Kinerja, langsung	0,2398	0,0519	-0,0020 sampai 0,4816	H4 ditolak
Motivasi $\rightarrow$ Kinerja	0,5442	<0,001	0,3447 sampai 0,7438	H5 diterima
Disiplin $\rightarrow$ Motivasi $\rightarrow$ Kinerja	0,2071	n.a.	BootCI 0,0293 sampai 0,4113	H6 diterima
Lingkungan $\rightarrow$ Motivasi $\rightarrow$ Kinerja	0,3796	n.a.	BootCI 0,1732 sampai 0,6399	H7 diterima

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS 27 dan PROCESS Macro versi 4.2 (2026).

Ketika disiplin dikendalikan, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi ($\beta = 0,6975$; $p < 0,001$). H3 diterima. Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja berada sangat dekat dengan batas signifikansi, tetapi tidak melewati kriteria 5% ($\beta = 0,2398$; $p = 0,0519$). Interval kepercayaan juga mencakup nol, dari -0,0020 sampai 0,4816. Karena itu H4 ditolak berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Total effect lingkungan kerja terhadap kinerja sebelum mediator dimasukkan terbukti positif ($\beta = 0,6194$; $p < 0,001$).

Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pada kedua model ($\beta = 0,5442$; $p < 0,001$; CI 95% = 0,3447 sampai 0,7438). H5 diterima. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa kenaikan satu unit skor motivasi berkaitan dengan kenaikan skor kinerja sebesar 0,5442 unit ketika disiplin dan lingkungan kerja diperhitungkan. Besarnya koefisien dan interval yang seluruhnya positif menempatkan motivasi sebagai prediktor yang konsisten dalam model.

Efek tidak langsung disiplin terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0,2071. Interval bootstrap berkisar dari 0,0293 sampai 0,4113 dan tidak mencakup nol. H6 diterima. Pengaruh langsung disiplin tidak terbukti setelah mediator dimasukkan, sedangkan total effect dan indirect effect terbukti. Berdasarkan kriteria mediasi yang digunakan dalam skripsi sumber, pola ini diklasifikasikan sebagai mediasi penuh. Secara substantif, disiplin berhubungan dengan kinerja terutama ketika keteraturan dan kepatuhan tersebut disertai peningkatan dorongan kerja.

Efek tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0,3796. Interval bootstrap 0,1732 sampai 0,6399 juga tidak mencakup nol. H7 diterima. Pengaruh langsungnya tidak terbukti pada taraf 5%, tetapi total effect dan indirect effect terbukti. Pola tersebut juga diklasifikasikan sebagai mediasi penuh sesuai kriteria penelitian. Artinya, kondisi fisik dan sosial yang dinilai baik belum otomatis menaikkan hasil kerja. Kondisi itu lebih dahulu perlu menumbuhkan semangat, rasa aman, penghargaan, dan kesempatan berkembang yang tercermin dalam motivasi pegawai.

Model kinerja menghasilkan R^2 sebesar 0,678 dan adjusted R^2 sebesar 0,664. Disiplin, lingkungan kerja, dan motivasi secara bersama menjelaskan 66,4% variasi kinerja setelah penyesuaian terhadap jumlah prediktor. Sisanya 33,6% berkaitan dengan faktor lain di luar model. Nilai ini menunjukkan daya jelas model yang cukup besar dalam konteks sampel, tetapi tidak berarti bahwa seluruh perubahan kinerja dapat dikaitkan dengan tiga konstruk tersebut.

Susunan koefisien memperlihatkan konsistensi mekanisme mediasi. Pada disiplin, total effect sebesar 0,2853 terdiri atas direct effect 0,0782 dan indirect effect 0,2071, dengan selisih kecil karena pembulatan. Pada lingkungan kerja, total effect 0,6194 terdiri atas direct effect 0,2398 dan indirect effect 0,3796. Kedua model memperlihatkan bahwa komponen tidak langsung lebih besar daripada komponen langsung. Artikel tidak menggunakan perbandingan tersebut untuk menyatakan besaran kausal, tetapi pola itu membantu menunjukkan bahwa motivasi bukan tambahan yang bersifat perifer dalam model. Motivasi menjadi jalur utama yang teridentifikasi ketika disiplin dan lingkungan kerja dikaitkan dengan kinerja.

Pembahasan Temuan

Pengaruh positif disiplin terhadap motivasi menunjukkan bahwa kepatuhan memiliki fungsi psikologis, bukan hanya administratif. Pegawai yang hadir tepat waktu, mengikuti prosedur, dan menyelesaikan tugas secara tertib menghadapi struktur kerja yang lebih jelas. Keteraturan dapat mengurangi ketidakpastian mengenai apa yang harus dikerjakan dan standar apa yang harus dicapai. Pada Dinas Perhubungan, kejelasan ini relevan karena pekerjaan mencakup pelayanan kantor, pengujian, pengawasan, dan operasi lapangan. Temuan tersebut sejalan dengan Rosento, Lahat, M. A., & Susilowati, (2019) serta (Putu et al., 2025), yang menemukan hubungan positif antara disiplin dan motivasi.

Catatan keterlambatan memberi implikasi yang konkret terhadap temuan ini. Penegakan waktu kerja tidak cukup diperlakukan sebagai pemenuhan administrasi absensi. Keterlambatan dapat mengganggu pergantian tugas, respons aduan, dan koordinasi kegiatan lapangan. Apabila pimpinan menjelaskan konsekuensi operasional tersebut, aturan waktu memiliki makna yang

lebih jelas bagi pegawai. Makna kerja dapat memperkuat dorongan untuk patuh karena pegawai memahami hubungan antara kehadiran, kesinambungan proses, dan layanan kepada masyarakat.

Disiplin tidak menunjukkan pengaruh langsung terhadap kinerja setelah motivasi dimasukkan. Temuan ini tidak berarti bahwa aturan dan ketepatan waktu tidak penting. Data justru menunjukkan total effect yang positif, tetapi pengaruh tersebut berkurang ketika motivasi masuk ke persamaan. Pola ini mendukung penjelasan Herzberg bahwa faktor konteks dapat membentuk kondisi kerja yang tertib tanpa selalu menjadi pendorong pencapaian. Pegawai dapat mematuhi aturan sebagai kewajiban formal, tetapi kepatuhan saja belum memastikan adanya usaha tambahan, inisiatif, atau ketekunan yang dibutuhkan untuk meningkatkan hasil kerja.

Hasil tersebut konsisten dengan Ernawati, F. Y., Siswanto, A., & Budiyo, 2023 dan Muna, N., & Isnawati, (2022), yang tidak menemukan pengaruh disiplin terhadap kinerja. Temuan ini berbeda dari Handayani & Oktapiani, (2021), Aisyah et al, (2023), serta Pratiwi & Sari, (2024). Perbedaan hasil dapat dipahami dari model penelitian. Ketika motivasi tidak dimasukkan, sebagian pengaruh disiplin dapat terlihat sebagai hubungan langsung. Dalam penelitian ini, masuknya motivasi memperlihatkan jalur yang lebih spesifik. Disiplin meningkatkan kinerja ketika kepatuhan tersebut menumbuhkan dorongan untuk bekerja lebih baik.

Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap motivasi daripada disiplin dalam skala koefisien yang digunakan. Pegawai menilai fasilitas ibadah, keamanan, suasana kerja, dan hubungan sosial secara positif. Aspek pengembangan diri dan kesempatan berkreasi juga menjadi indikator motivasi dengan skor tertinggi. Rangkaian hasil ini menunjukkan bahwa pegawai merespons lingkungan bukan sekadar sebagai tempat bekerja, tetapi sebagai sumber rasa aman, dukungan sosial, dan ruang untuk berkembang. Temuan tersebut sejalan dengan Agimat et al., (2023) dan Putu et al., (2025), yang menunjukkan bahwa lingkungan yang mendukung berkaitan dengan motivasi yang lebih tinggi.

Meski demikian, koefisien disiplin dan lingkungan kerja tidak seharusnya dibandingkan sebagai ukuran kepentingan mutlak tanpa memperhatikan skala dan variasi konstruk. Keduanya menggunakan skor rata-rata yang sama-sama berasal dari sepuluh item, tetapi sebaran jawaban responden berbeda. Kesimpulan yang aman ialah bahwa kedua prediktor terbukti berkaitan dengan motivasi dan arah keduanya positif. Penentuan prioritas kebijakan tetap perlu mempertimbangkan masalah nyata, biaya intervensi, dan aspek dengan skor terendah pada masing-masing konstruk.

Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja menghasilkan $p = 0,0519$. Nilai ini dekat dengan 0,05, tetapi keputusan hipotesis tetap harus mengikuti kriteria yang ditetapkan sebelum analisis. Karena p melebihi 0,05 dan interval kepercayaan mencakup nol, bukti belum cukup untuk menerima H_4 . Pelabelan yang tepat ialah tidak terbukti pada taraf 5%, bukan tidak memiliki hubungan sama sekali. Arah koefisien tetap positif. Estimasi tersebut menunjukkan kemungkinan hubungan yang memerlukan kehati-hatian, terutama karena sampel hanya mencakup 73 pegawai pada satu instansi.

Temuan lingkungan kerja mendukung hasil Armansyah, (2024) dan Ernawati, F. Y., Siswanto, A., & Budiyo, (2023), tetapi berbeda dari Sapriyanto, (2024) serta Pratiwi & Sari, (2024). Pada instansi yang memiliki aturan dan pembagian tugas formal, lingkungan kerja yang baik mungkin dipandang sebagai prasyarat dasar. Fasilitas dan hubungan kerja membantu tugas berjalan, tetapi perubahan kinerja baru terlihat ketika pegawai merasa terdorong untuk memanfaatkan dukungan tersebut. Hasil mediasi memperkuat penjelasan ini karena indirect effect lingkungan melalui motivasi terbukti dan lebih besar daripada indirect effect disiplin.

Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Pada tingkat deskriptif, pegawai memberi skor tinggi pada kesempatan berkreasi, pengembangan keterampilan, hubungan sosial, dan dukungan rekan kerja. Aspek tersebut dapat mendorong pegawai untuk bekerja mandiri, tidak menunda tugas, dan menggunakan sumber daya secara efektif. Hasil ini sesuai dengan teori kebutuhan Maslow. Rasa aman dan hubungan sosial menyediakan dasar, sedangkan penghargaan dan aktualisasi memberi dorongan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Temuan juga selaras dengan Nining et al, (2023) dan Nurkhalisah, Budiman, A., & Noorrahman, (2024).

Indikator motivasi memberi informasi tambahan bagi pengelolaan pegawai. Kesempatan berkreasi dan mengembangkan keterampilan memperoleh skor tertinggi, sedangkan kemampuan penghasilan untuk memenuhi kebutuhan keluarga memperoleh skor terendah. Hasil ini tidak cukup untuk menyimpulkan adanya masalah kompensasi karena seluruh skor tetap relatif tinggi dan penelitian tidak menguji kepuasan kompensasi secara khusus. Namun, perbedaan antarskor menunjukkan bahwa motivasi pegawai memiliki beberapa sumber. Program penguatan motivasi perlu mempertahankan ruang pengembangan sekaligus memperhatikan kebutuhan dasar dan rasa aman yang dinilai lebih rendah.

Peran mediasi motivasi menjadi hasil utama penelitian. Indirect effect disiplin menunjukkan bahwa aturan baru memberi manfaat kinerja ketika mampu membentuk dorongan internal. Penegakan disiplin yang hanya menekankan sanksi berpotensi menghasilkan kepatuhan minimum. Sebaliknya, keteladanan pimpinan, kejelasan standar, pengakuan atas kepatuhan, dan umpan balik dapat membantu pegawai memahami nilai dari perilaku disiplin. Penjelasan ini sejalan dengan Yuliani et al, (2024), yang menemukan peran motivasi pada pengaruh disiplin terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Balikpapan.

Indirect effect lingkungan kerja memperlihatkan mekanisme yang serupa. Laptop, ruang kerja, keamanan, dan koordinasi menyediakan sumber daya untuk bekerja. Namun, sumber daya tersebut perlu dirasakan sebagai dukungan yang meningkatkan kenyamanan, semangat, dan kesempatan berkembang. Skor koordinasi antarpegawai merupakan yang terendah dalam konstruk lingkungan kerja, sementara pemenuhan penghasilan keluarga menjadi skor terendah pada motivasi. Dua temuan deskriptif tersebut memberi arah yang lebih spesifik bagi organisasi. Peningkatan lingkungan tidak cukup berfokus pada sarana fisik. Perbaikan koordinasi, dukungan rekan kerja, penghargaan, dan kesempatan pengembangan juga perlu mendapat perhatian.

Hasil mediasi lingkungan kerja konsisten dengan Mahatani et al, (2025), tetapi berbeda dari Nugroho et al, (2025). Perbedaan ini menegaskan pentingnya konteks organisasi. Pegawai Dinas Perhubungan menjalankan tugas lapangan dan administratif yang membutuhkan koordinasi serta kesiapan fasilitas. Ketika kondisi tersebut menumbuhkan rasa aman dan dorongan kerja, pengaruhnya terhadap kinerja menjadi lebih jelas. Temuan tidak menunjukkan bahwa motivasi dapat menggantikan fasilitas atau disiplin. Ketiganya bekerja berurutan dan saling melengkapi dalam model penelitian.

Secara praktis, Dinas Perhubungan Kabupaten Grobogan perlu menghubungkan kebijakan disiplin dan perbaikan lingkungan dengan program penguatan motivasi. Pengawasan jam kerja tetap diperlukan karena masih terdapat 83 kejadian keterlambatan. Pimpinan juga dapat memberi contoh kedisiplinan, menjelaskan kaitan prosedur dengan mutu pelayanan, serta memberikan umpan balik atas pelaksanaan tugas. Pada sisi lingkungan, penyediaan peralatan yang tidak perlu digunakan bergantian, penguatan koordinasi antarunit, dan pemeliharaan suasana kerja perlu dipadukan dengan penghargaan, pengembangan keterampilan, dan kesempatan berkreasi.

Implikasi teoretis penelitian terletak pada pemisahan antara kondisi pendukung dan mekanisme pendorong. Disiplin dan lingkungan kerja memiliki total effect terhadap kinerja,

tetapi pengaruh langsung keduanya melemah setelah motivasi diperhitungkan. Pola ini mendukung penggunaan teori dua faktor dan hierarki kebutuhan secara berurutan. Kondisi kerja yang tertib dan mendukung memenuhi kebutuhan dasar serta mengurangi hambatan, kemudian motivasi mengarahkan kondisi tersebut menjadi usaha dan hasil kerja. Temuan ini memperjelas mengapa studi sebelumnya dapat menghasilkan kesimpulan yang berbeda ketika mediator tidak dimasukkan dalam model.

Interpretasi temuan tetap perlu menjaga batas desain penelitian. Seluruh responden berasal dari satu instansi dan data utama dikumpulkan pada satu periode melalui kuesioner. Koefisien menggambarkan pola hubungan dalam sampel, bukan bukti bahwa intervensi tertentu pasti menghasilkan perubahan dengan besaran yang sama. Hasil juga tidak dapat langsung digeneralisasi pada seluruh instansi pemerintah karena karakter tugas, sistem kepegawaian, dan fasilitas dapat berbeda. Nilai p lingkungan kerja yang sangat dekat dengan 0,05 semakin menuntut pelaporan yang hati-hati dan tidak dikategorikan sebagai bukti pengaruh langsung.

SIMPULAN

Disiplin kerja dan lingkungan kerja meningkatkan motivasi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Grobogan, sedangkan motivasi meningkatkan kinerja. Setelah motivasi diperhitungkan, pengaruh langsung disiplin dan lingkungan kerja terhadap kinerja tidak terbukti pada taraf 5%. Kedua pengaruh tidak langsung terbukti melalui interval bootstrap yang tidak mencakup nol. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan mekanisme utama yang menghubungkan keteraturan kerja dan kondisi lingkungan dengan kinerja pegawai.

Instansi perlu menegakkan disiplin dan memperbaiki lingkungan kerja dengan cara yang sekaligus menumbuhkan motivasi. Keteladanan pimpinan, umpan balik, penghargaan, kesempatan pengembangan, fasilitas kerja yang memadai, dan koordinasi antarpegawai menjadi area yang relevan berdasarkan temuan penelitian. Upaya tersebut lebih sesuai dengan pola hasil dibandingkan kebijakan yang hanya menambah aturan atau fasilitas tanpa memperhatikan respons motivasional pegawai.

KETERBATASAN DAN SARAN PENELITIAN SELANJUTNYA

Penelitian terbatas pada 73 pegawai dalam satu instansi dan menggunakan penilaian responden melalui kuesioner. Hasil karena itu perlu dipahami dalam konteks Dinas Perhubungan Kabupaten Grobogan. Penelitian berikutnya dapat menguji model pada organisasi publik lain dan memasukkan kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, atau kepuasan kerja sebagaimana disarankan dalam skripsi sumber.

REFERENSI

- Agimat, F. A. E., Areros, W. A., Tatimu, V., Studi, P., Administrasi, I., Ilmu, J., Bisnis, A., Sam, U., Manado, R., & Motivation, W. (2023). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kerjasama Tim PT. POS Indonesia (Persero) KCU Manado*. 4(1), 81–88.
- Aisyah et al. (2023). *Volume . 19 Issue 4 (2023) Pages 957-965 INOVASI : Jurnal Ekonomi , Keuangan dan Manajemen ISSN : 0216-7786 (Print) 2528-1097 (Online) Pengaruh disiplin kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai*. 4(4), 957–965.
- Armansyah, A. (2024). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT HPA Tanjungpinang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 81–93.

- Ernawati, F. Y., Siswanto, A., & Budiyo, R. (2023). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT BPR Sinar Mitra Sejahtera Semarang. *Jurnal STIE Semarang*, 15(3), 156–173.
- Handayani, R., & Oktapiani, S. (2021). *Pengaruh Disiplin Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . PLN (Persero) Pusdiklat Pasar Minggu Jakarta Selatan*. 1(3), 175–190.
- Mahatani et al. (2025). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi*. 3(3), 820–830.
- Muna, N., & Isnowati, S. (2022). (2022). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT LKM Demak Sejahtera). *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1119–1130.
- Nining et al. (2023). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Bima. *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 1(4).
- Nugroho et al. (2025). *Peran Mediasi Motivasi Kerja : Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT . XYZ (Logistik Kargo Ekspor dan Impor)*. 3(2021).
- Nurkhalisah, Budiman, A., & Noorrahman, M. F. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten balangan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 276–280.
- Pratiwi, S. R., & Sari, I. (2024). *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Suku Dinas Sosial Jakarta Timur*. 13(4), 965–971.
- Putu, N., Cahya, A., Dewi, P., Ketut, N., & Irwanti, D. (2025). *Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Badung [The Effect of Work Discipline and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as a Mediating Variable in the Badung Regency Population and Civil Registration Office]*. 1070–1081.
- Rosento, Lahat, M. A., & Susilowati, I. H. (2019). Pengaruh disiplin kerja terhadap motivasi karyawan pada PT Trisentosa Adhirajasa Jakarta. *Jurnal Akrab Juara*, 4(November).
- Sanjaya, V., & Desty, W. (2024). *Pengaruh Disiplin Kerja , Lingkungan Kerja Non Fisik dan Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Koperasi Karyawan Cardig International Group)*. 6(1), 29–45.
- Sapriyanto, J. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Kecamatan Sakokota Palembang. *JIADS*, 19(2), 178–199.
- Widiananda et al., 2020. (2020). *Pengaruh promosi jabatan, pendidikan, dan masa kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan Kota Malang*.
- Yuliani et al. (2024). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada pegawai Dinas Perhubungan Kota Balikpapan. *Jurnal Geoekonomi*, 15(September 2024), 273–282.