Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS) *ISSN 2622-3740 (Online)*
Vol 9, No. 1, Agustus 2026: 283-293, DOI: 10.34007/jehss.v9i1.3184

Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dan Lingkungan Kerja dalam Mendukung Motivasi Kerja Perangkat Desa Sirau

Village Head Leadership Style and Work Environment in Supporting the Work Motivation of Sirau Village Officials

Nur Mawan & Hendrajaya*

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia, Indonesia

iterima: 29 Juni 2026; Direview: 14 Juli 2026; Disetujui: 05 Agustus 2026; Dipublish: 19 Agustus 2026

*Coresponding Email: hendrajaya@stiepari.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan kepala desa, kondisi lingkungan kerja, dan keterkaitannya dengan motivasi kerja perangkat Desa Sirau, Kecamatan Karangmoncol, Kabupaten Purbalingga. Penelitian berfokus pada praktik kepemimpinan kepala desa, kondisi lingkungan kerja fisik dan nonfisik, serta pengalaman perangkat desa dalam membangun motivasi kerja sebagai aparatur penyelenggara pemerintahan desa. Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan Northouse, teori motivasi kerja Robbins dan Judge, serta teori lingkungan kerja Sedarmayanti sebagai landasan analisis. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap tujuh informan yang dipilih secara purposive. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Desa Sirau menerapkan gaya kepemimpinan yang cenderung partisipatif dan demokratis melalui komunikasi terbuka, pelibatan perangkat desa dalam pengambilan keputusan, pemberian arahan, keteladanan, pembinaan, serta apresiasi terhadap hasil kerja. Temuan mengenai lingkungan kerja menunjukkan bahwa kondisi fisik dan nonfisik lingkungan kerja menjadi bagian dari pengalaman perangkat desa dalam menjalankan tugas, terutama berkaitan dengan kenyamanan ruang kerja, ketersediaan sarana pendukung, hubungan antarperangkat, komunikasi, kerja sama, dan suasana kerja. Kondisi tersebut dipersepsikan perangkat desa sebagai faktor yang mendukung kenyamanan dan semangat dalam melaksanakan pekerjaan. Motivasi kerja tercermin melalui kedisiplinan, tanggung jawab, semangat kerja, komitmen, dan antusiasme dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Secara keseluruhan, temuan menunjukkan adanya keterkaitan antara praktik kepemimpinan yang partisipatif, lingkungan kerja yang mendukung, dan pengalaman motivasi kerja perangkat desa dalam pelaksanaan tugas pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan; Lingkungan Kerja; Motivasi Kerja; Perangkat Desa; Pemerintahan Desa

Abstract

This study aims to analyze the village head's leadership style, working environment conditions, and their relationship with the work motivation of village officials in Sirau Village, Karangmoncol District, Purbalingga Regency. The research focuses on the village head's leadership practices, physical and non-physical working environment conditions, and the officials' experiences in fostering work motivation while carrying out village governance duties. The study employs Northouse's leadership theory, Robbins and Judge's work motivation theory, and Sedarmayanti's working environment theory as the analytical framework. A qualitative approach with a descriptive research design was utilized. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation involving seven informants selected via purposive sampling. Data analysis followed the interactive model proposed by Miles, Huberman, and Saldaña, comprising data collection, data condensation, data display, and conclusion drawing/verification. The results indicate that the Sirau Village Head employs a leadership style characterized by participative and democratic approaches, evidenced by open communication, the involvement of officials in decision-making, the provision of direction, leading by example, mentoring, and the appreciation of work outcomes. Findings regarding the working environment reveal that both physical and non-physical conditions shape the officials' work experiences—specifically concerning workspace comfort, the availability of supporting facilities, interpersonal relationships, communication, teamwork, and the overall work atmosphere. Officials perceive these conditions as factors that foster comfort and enthusiasm in performing their duties. Work motivation is manifested through discipline, responsibility, work spirit, commitment, and enthusiasm in delivering services to the community. Overall, the findings demonstrate a link between participative leadership practices, a supportive working environment, and the work motivation experienced by village officials in executing governance tasks and serving the community.

***Keywords**: Leadership Style; Working Environment; Work Motivation; Village Officials; Village Governance*

***How to Cite**:* Mawan, N., & Hendrajaya. (2026). Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dan Lingkungan Kerja dalam Mendukung Motivasi Kerja Perangkat Desa Sirau. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS). 9 (1): 283-293*

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

PENDAHULUAN

Keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan desa sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, terutama perangkat desa sebagai pelaksana administrasi pemerintahan, pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, pemerintah desa diberikan kewenangan yang lebih luas dalam mengelola pemerintahan dan pembangunan desa sehingga menuntut adanya aparatur desa yang memiliki kompetensi, motivasi kerja, serta kinerja yang optimal. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, keberhasilan suatu organisasi sektor publik sangat ditentukan oleh kualitas pegawai yang didukung oleh kepemimpinan yang efektif, lingkungan kerja yang kondusif, serta motivasi kerja yang tinggi (Yuliamir, 2026); (Dessler, 2020). Oleh karena itu, peningkatan motivasi kerja perangkat desa menjadi salah satu faktor penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan desa yang efektif, transparan, dan akuntabel (Rizal & Handayani, 2021).

Motivasi kerja merupakan dorongan yang berasal dari dalam maupun luar individu yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya (Tegar & Yuliamir, 2025). Menurut (Herzberg, 2017), motivasi dipengaruhi oleh faktor intrinsik, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang, sedangkan faktor ekstrinsik, seperti kondisi kerja, hubungan interpersonal, serta kebijakan organisasi berperan sebagai faktor higienis. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan disiplin, komitmen organisasi, produktivitas, kreativitas, serta kualitas pelayanan yang lebih baik dibandingkan pegawai yang memiliki motivasi rendah (Putra et al., 2019). Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat mengakibatkan menurunnya kualitas pelayanan publik, keterlambatan penyelesaian pekerjaan, rendahnya tanggung jawab, serta tidak tercapainya target organisasi (Stephen P.Robbins, 2008).

Salah satu faktor yang memengaruhi motivasi kerja adalah gaya kepemimpinan. Kepala desa sebagai pemimpin pemerintahan desa memiliki peran strategis dalam mengarahkan, mengoordinasikan, membimbing, dan memotivasi perangkat desa agar mampu melaksanakan tugas secara efektif. Menurut (Fernández & Quintero, 2017), gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku seorang pemimpin dalam memengaruhi individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan teladan, komunikasi yang efektif, penghargaan, kepercayaan, serta dukungan kepada bawahan akan menciptakan semangat kerja, loyalitas, dan komitmen organisasi yang lebih tinggi (Asari et al., 2023). Dalam organisasi sektor publik, efektivitas kepemimpinan menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan pelayanan kepada masyarakat (Kirani & Bagia, 2020).

Selain gaya kepemimpinan, lingkungan kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi motivasi kerja perangkat desa. Lingkungan kerja meliputi seluruh kondisi fisik maupun nonfisik yang berada di sekitar pegawai ketika melaksanakan pekerjaannya (Sedarmayanti., 2017). Lingkungan kerja fisik mencakup pencahayaan, suhu ruangan, kebersihan, keamanan, tata ruang, serta fasilitas kerja, sedangkan lingkungan kerja nonfisik meliputi hubungan antarpegawai, komunikasi, kerja sama tim, budaya organisasi, dan dukungan pimpinan (Nitisemito, 2014). Lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis akan menciptakan rasa aman, meningkatkan kepuasan kerja, serta mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal sehingga berdampak pada meningkatnya motivasi kerja (Mangkunegara, 2016); (Sedarmayanti., 2017).

Fenomena yang terjadi di Kantor Desa Sirau, Kecamatan Karangmoncol Kabupaten Purbalingga menunjukkan bahwa motivasi kerja perangkat desa masih perlu mendapatkan perhatian. Berdasarkan hasil observasi awal, masih ditemukan keterlambatan penyelesaian administrasi pelayanan kepada masyarakat, koordinasi kerja yang belum optimal, serta perbedaan tingkat semangat kerja antarperangkat desa. Kondisi tersebut menunjukkan adanya persoalan yang perlu dipahami lebih lanjut melalui pengalaman dan persepsi perangkat desa, khususnya terkait praktik kepemimpinan kepala desa dan kondisi lingkungan kerja yang mereka rasakan dalam pelaksanaan tugas. Menurut teori perilaku organisasi, motivasi kerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga dipengaruhi oleh perilaku pemimpin dan lingkungan

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

organisasi tempat pegawai bekerja (Robbins & Judge, 2021); (Luthans, 2022). Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu memahami bagaimana praktik kepemimpinan kepala desa dan kondisi lingkungan kerja berkaitan dengan pengalaman motivasi kerja perangkat desa dalam menjalankan tugas pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja telah banyak dilakukan pada berbagai organisasi. (Nabawi, 2019) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi serta kinerja pegawai pada instansi pemerintahan. Penelitian (Muis et al., 2018) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui komunikasi, arahan, dan keteladanan pemimpin. Selanjutnya, (Swasti et al., 2024) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan memberikan pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai sektor publik. Penelitian yang lebih (Asari et al., 2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja memiliki kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja serta kinerja pegawai pada organisasi pemerintahan. Hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan yang konsisten antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja, sebagian besar penelitian masih dilakukan pada organisasi pemerintah daerah maupun perusahaan.

Masih terdapat kesenjangan penelitian (research gap), yaitu terbatasnya penelitian yang secara khusus mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan kepala desa dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja perangkat desa Padahal karakteristik organisasi pemerintahan desa berbeda dengan organisasi pemerintah lainnya karena memiliki struktur organisasi yang lebih sederhana, hubungan sosial yang lebih erat dengan masyarakat, serta kepemimpinan yang dipilih langsung melalui mekanisme demokrasi desa. Dengan demikian, novelty penelitian ini terletak pada pengujian pengaruh gaya kepemimpinan kepala desa dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja perangkat Desa Sirau Kecamatan Karangmoncol, Kabupaten Purbalingga sebagai organisasi pemerintahan desa. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya pada pemerintahan desa, serta menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah desa dalam merumuskan strategi peningkatan motivasi kerja perangkat desa melalui penguatan kepemimpinan dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala desa terhadap motivasi kerja perangkat Desa Sirau Kecamatan Karangmoncol Kabupaten Purbalingga, menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja perangkat desa, serta menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala desa dan lingkungan kerja secara simultan dalam meningkatkan motivasi kerja perangkat Desa Sirau Kecamatan Karangmoncol Kabupaten Purbalingga.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam praktik gaya kepemimpinan kepala desa, kondisi lingkungan kerja, dan motivasi kerja perangkat desa berdasarkan pengalaman, persepsi, serta interaksi sosial yang terjadi dalam lingkungan pemerintahan desa. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh informasi secara komprehensif mengenai perilaku, pengalaman, dan makna yang diberikan informan terhadap fenomena yang diteliti (Creswell, 2018).

Penelitian dilaksanakan di Kantor Desa Sirau, Kecamatan Karangmoncol, Kabupaten Purbalingga. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive karena Desa Sirau memiliki struktur organisasi pemerintahan desa dan melaksanakan berbagai pelayanan administrasi kepada masyarakat, sehingga sesuai dengan fokus penelitian mengenai kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja perangkat desa.

Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, dan

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

keterlibatan langsung terhadap fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2020). Informan penelitian berjumlah tujuh orang, yang terdiri atas enam informan internal pemerintahan Desa Sirau dan satu informan pendukung dari unsur masyarakat. Enam informan internal meliputi Kepala Desa, Sekretaris Desa, dua Kepala Urusan (Kaur), satu Kepala Seksi (Kasi), dan satu Kepala Dusun (Kadus), sedangkan satu informan eksternal merupakan tokoh masyarakat. Komposisi tersebut dipilih untuk memperoleh informasi dari perspektif pimpinan, perangkat desa yang terlibat dalam pelaksanaan tugas pemerintahan, serta masyarakat sebagai penerima pelayanan.

Tabel 1. Informan Penelitian

No.	Informan	Jumlah	Alasan Pemilihan
1	Kepala Desa Sirau	1 orang	Sebagai pemimpin organisasi dan pengambil kebijakan dalam pemerintahan desa.
2	Sekretaris Desa	1 orang	Bertanggung jawab terhadap administrasi pemerintahan desa dan koordinasi perangkat desa.
3	Kepala Urusan (Kaur)	2 orang	Mewakili bidang administrasi, keuangan, dan perencanaan desa sehingga mengetahui pelaksanaan tugas sehari-hari.
4	Kepala Seksi (Kasi)	1 orang	Bertanggung jawab pada bidang pelayanan dan pemerintahan serta berinteraksi langsung dengan masyarakat.
5	Kepala Dusun (Kadus)	1 orang	Mengetahui implementasi kepemimpinan kepala desa hingga tingkat dusun serta koordinasi kerja di lapangan.
6	Tokoh Masyarakat	1 orang	Sebagai informan pendukung untuk memberikan perspektif masyarakat mengenai pelayanan dan kepemimpinan pemerintah desa.
Jumlah		**7 orang**	

Pemilihan tujuh informan didasarkan pada pertimbangan keterwakilan pihak-pihak yang memiliki pengalaman dan pengetahuan langsung terhadap fokus penelitian. Kejenuhan data (data saturation) ditetapkan ketika proses pengumpulan data dan wawancara tidak lagi menghasilkan kategori atau informasi substantif baru yang berkaitan dengan tiga fokus penelitian, yaitu gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja perangkat desa. Dengan demikian, jumlah informan tidak ditentukan berdasarkan pertimbangan kuantitas, tetapi berdasarkan kecukupan dan kedalaman informasi yang diperoleh dari informan (Moleong, 2021).

Tabel 2. Fokus Penelitian dan Aspek yang Dikaji

Fokus Penelitian	Aspek yang Dikaji
Gaya Kepemimpinan Kepala Desa	Komunikasi, partisipasi perangkat desa, pengambilan keputusan, pemberian arahan, keteladanan, pembinaan, penghargaan, dan pemberian motivasi.
Lingkungan Kerja	Fasilitas dan sarana kerja, kenyamanan ruang kerja, pencahayaan, kebersihan, keamanan, hubungan antarperangkat, komunikasi, kerja sama, dan suasana kerja.
Motivasi Kerja	Semangat kerja, kedisiplinan, tanggung jawab, komitmen, loyalitas, dan antusiasme dalam melaksanakan tugas serta memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Fokus penelitian tersebut digunakan sebagai pedoman dalam proses pengumpulan dan analisis data. Gaya kepemimpinan dikaji melalui praktik kepala desa dalam berkomunikasi, melibatkan perangkat desa dalam pengambilan keputusan, memberikan arahan, menunjukkan keteladanan, melakukan pembinaan, serta memberikan penghargaan. Lingkungan kerja dikaji berdasarkan kondisi fisik dan nonfisik yang dialami perangkat desa dalam melaksanakan pekerjaan. Sementara itu, motivasi kerja dikaji berdasarkan pengalaman perangkat desa yang tercermin dalam semangat kerja, kedisiplinan, tanggung jawab, komitmen, loyalitas, dan antusiasme dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam (in-depth interview), dan dokumentasi. Observasi dilakukan secara langsung terhadap aktivitas kerja perangkat desa, pola komunikasi antara kepala desa dengan perangkat desa, interaksi antarperangkat, serta kondisi lingkungan kerja di kantor desa. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan tiga fokus penelitian. Wawancara diarahkan untuk menggali pengalaman dan persepsi informan mengenai praktik kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja fisik dan nonfisik, serta motivasi kerja dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data penelitian berupa struktur organisasi desa, dokumen administrasi pemerintahan, uraian tugas perangkat desa, notulen rapat, foto kegiatan, serta dokumen lain yang relevan dengan fokus penelitian.

Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member check. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari kepala desa, perangkat desa, dan tokoh masyarakat. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Member check dilakukan dengan mengonfirmasi kembali informasi atau hasil wawancara kepada informan untuk memastikan kesesuaian data dengan maksud dan pengalaman yang disampaikan oleh informan (Zaini et al., 2023).

Analisis data menggunakan model analisis interaktif (Miles et al., 2018), yang meliputi pengumpulan data (data collection), kondensasi data (data condensation), penyajian data (data display), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (conclusion drawing and verification). Analisis dilakukan secara interaktif dan berkesinambungan sejak proses pengumpulan data hingga penelitian selesai. Data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi terlebih dahulu dikumpulkan dan ditranskripsikan. Selanjutnya, data dikondensasikan dengan memilih, memusatkan perhatian, menyederhanakan, dan mengelompokkan informasi yang relevan berdasarkan tiga fokus penelitian. Data yang telah dikondensasikan kemudian disajikan dalam bentuk narasi dan tabel temuan untuk memudahkan peneliti dalam melihat pola dan keterkaitan antartemuan. Tahap terakhir dilakukan dengan menarik kesimpulan dan melakukan verifikasi secara terus-menerus berdasarkan data yang telah diperoleh.

Melalui pendekatan kualitatif tersebut, penelitian diarahkan untuk memperoleh gambaran yang mendalam mengenai bagaimana gaya kepemimpinan kepala Desa Sirau dijalankan, bagaimana perangkat desa mengalami dan mempersepsikan lingkungan kerja, serta bagaimana kedua kondisi tersebut berkaitan dengan motivasi kerja perangkat desa dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Temuan penelitian diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah desa dalam memperkuat praktik kepemimpinan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dan membangun kondisi yang dapat menunjang motivasi kerja perangkat desa.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Sirau

Berdasarkan hasil observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap tujuh informan, ditemukan bahwa praktik kepemimpinan Kepala Desa Sirau cenderung menunjukkan karakteristik partisipatif dan demokratis. Pola tersebut terlihat dari keterbukaan komunikasi, pelibatan perangkat desa dalam pengambilan keputusan, pemberian arahan, keteladanan, pembinaan, serta pemberian apresiasi terhadap pelaksanaan tugas. Kepala desa tidak hanya menjalankan fungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga berperan sebagai fasilitator yang memberikan ruang kepada perangkat desa untuk menyampaikan pendapat, kendala, dan alternatif penyelesaian masalah.

Keterlibatan perangkat desa dalam pengambilan keputusan menjadi salah satu pola utama yang ditemukan. Berdasarkan hasil wawancara, penyusunan program kerja, penyelesaian permasalahan administrasi, dan pelaksanaan kegiatan pemerintahan diawali dengan koordinasi bersama perangkat desa. Pelibatan tersebut dipandang penting untuk membangun rasa memiliki

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

terhadap keputusan yang dihasilkan serta memperjelas pembagian tanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan.

Sekretaris Desa menjelaskan:

> "Pak Kepala Desa selalu meminta pendapat kami sebelum mengambil keputusan. Kalau ada kendala di lapangan, kami diajak berdiskusi bersama sehingga keputusan yang diambil merupakan hasil musyawarah, bukan keputusan sepihak." (Informan 2, Sekretaris Desa)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan berlangsung melalui komunikasi dua arah. Perangkat desa tidak hanya ditempatkan sebagai pelaksana keputusan, tetapi diberikan ruang untuk menyampaikan pengalaman dan persoalan yang dihadapi dalam pekerjaan. Dalam konteks organisasi pemerintahan desa yang memiliki hubungan kerja relatif dekat, pola tersebut dapat membangun rasa keterlibatan dan tanggung jawab bersama terhadap keputusan yang dihasilkan.

Keterbukaan komunikasi juga ditemukan dalam hubungan kerja sehari-hari. Kepala Urusan Keuangan menyampaikan:

> "Komunikasi dengan kepala desa cukup baik. Kami bisa langsung menyampaikan kendala pekerjaan, dan beliau biasanya memberikan arahan maupun solusi sehingga pekerjaan dapat segera diselesaikan." (Informan 3, Kaur Keuangan)

Hasil observasi memperkuat temuan tersebut. Kepala desa secara rutin melakukan koordinasi pada awal minggu untuk mengevaluasi pekerjaan yang telah dilakukan dan merencanakan kegiatan berikutnya. Forum tersebut menjadi ruang komunikasi antara pimpinan dan perangkat desa sekaligus menjadi sarana penyampaian kendala yang muncul dalam pelayanan kepada masyarakat. Pola komunikasi yang terbuka menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya dijalankan melalui instruksi, tetapi juga melalui dialog dan pemberian dukungan dalam penyelesaian pekerjaan.

Selain komunikasi dan partisipasi, keteladanan merupakan pola kepemimpinan yang ditemukan dalam penelitian. Berdasarkan hasil observasi, kepala desa hadir tepat waktu dalam kegiatan pemerintahan, terlibat dalam pelayanan masyarakat, serta ikut dalam kegiatan pembangunan dan kegiatan sosial kemasyarakatan. Keteladanan tersebut memberikan contoh mengenai kedisiplinan, tanggung jawab, dan komitmen terhadap tugas.

Kepala Dusun menyampaikan:

> "Pak Kepala Desa memberikan contoh yang baik. Beliau hadir lebih awal ketika ada kegiatan desa dan ikut bekerja bersama perangkat desa. Hal itu membuat kami merasa lebih bersemangat dalam bekerja." (Informan 6, Kepala Dusun)

Kutipan tersebut memperlihatkan bahwa keteladanan pemimpin dipersepsikan oleh perangkat desa sebagai bentuk dukungan yang dapat mendorong semangat kerja. Dengan demikian, praktik kepemimpinan tidak hanya berlangsung melalui komunikasi verbal, tetapi juga melalui perilaku yang ditunjukkan secara langsung oleh kepala desa.

Bentuk dukungan lainnya adalah pemberian apresiasi terhadap perangkat desa yang menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Berdasarkan hasil wawancara, apresiasi tidak selalu diberikan dalam bentuk finansial, tetapi juga melalui pengakuan atas hasil kerja, pemberian kepercayaan untuk menangani tugas tertentu, dan kesempatan mengikuti pelatihan. Apresiasi tersebut dipersepsikan sebagai bentuk pengakuan terhadap kontribusi perangkat desa dan menjadi salah satu pengalaman positif dalam pelaksanaan pekerjaan.

Kepala desa juga melakukan pembinaan terhadap perangkat desa yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas. Pembinaan dilakukan melalui diskusi, pemberian arahan, dan pendampingan. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa penyelesaian masalah pekerjaan lebih banyak dilakukan melalui komunikasi dan pembinaan daripada tekanan. Kondisi tersebut berkaitan dengan terciptanya suasana kerja yang lebih nyaman bagi perangkat desa dalam menyampaikan kendala dan memperbaiki pekerjaan.

Secara keseluruhan, pola kepemimpinan Kepala Desa Sirau dapat dipahami sebagai kepemimpinan yang cenderung partisipatif, ditandai dengan komunikasi dua arah, pelibatan perangkat dalam pengambilan keputusan, keteladanan, pemberian arahan, pembinaan, dan

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

apresiasi. Temuan ini sejalan dengan (Fernández dan Quintero 2017) yang menempatkan komunikasi, dukungan, dan keterlibatan anggota sebagai bagian penting dalam praktik kepemimpinan. Temuan tersebut juga relevan dengan (Robbins dan Judge 2021) yang menjelaskan bahwa perilaku pemimpin merupakan salah satu konteks organisasi yang berkaitan dengan motivasi kerja. Dalam penelitian ini, praktik tersebut tidak dipahami sebagai hubungan sebab-akibat secara statistik, tetapi sebagai pengalaman kepemimpinan yang dipersepsikan oleh perangkat desa dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.

Lingkungan Kerja Perangkat Desa Sirau

Lingkungan kerja dalam penelitian ini dipahami melalui dua aspek, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik. Aspek tersebut meliputi kondisi fasilitas dan sarana kerja, kenyamanan ruang kerja, kebersihan, serta hubungan kerja, komunikasi, kerja sama, dan suasana kerja. Fokus tersebut sesuai dengan aspek lingkungan kerja yang telah ditetapkan dalam metode penelitian.

a. Lingkungan Kerja Nonfisik

Berdasarkan data yang telah tersedia dalam hasil observasi dan wawancara, lingkungan kerja nonfisik di Kantor Desa Sirau menunjukkan adanya hubungan kerja yang relatif harmonis antara kepala desa dan perangkat desa. Keterbukaan komunikasi memberikan ruang bagi perangkat desa untuk menyampaikan kendala pekerjaan secara langsung kepada pimpinan. Kondisi tersebut terlihat dari pelaksanaan koordinasi rutin dan kebiasaan kepala desa untuk memberikan arahan maupun solusi ketika perangkat menghadapi permasalahan pekerjaan.

Hubungan kerja antarperangkat juga terlihat dari adanya koordinasi dan kerja sama dalam pelaksanaan tugas. Forum koordinasi yang dilakukan secara rutin tidak hanya berfungsi sebagai sarana evaluasi pekerjaan, tetapi juga menjadi ruang untuk menyampaikan permasalahan dan mencari penyelesaian secara bersama. Dengan demikian, lingkungan kerja nonfisik dalam konteks penelitian ini berkaitan dengan pola interaksi, komunikasi, dan dukungan sosial yang dialami perangkat desa dalam melaksanakan tugas.

Temuan tersebut juga terlihat dari keterangan informan yang menyatakan bahwa komunikasi dengan kepala desa berlangsung cukup baik dan perangkat dapat menyampaikan kendala pekerjaan secara langsung. Hal tersebut menunjukkan adanya rasa aman dalam komunikasi organisasi karena perangkat desa memiliki kesempatan untuk menyampaikan persoalan tanpa harus melalui hubungan komunikasi yang terlalu formal.

Selain komunikasi, pembinaan kepala desa juga menjadi bagian dari lingkungan kerja nonfisik. Pendekatan pembinaan dilakukan melalui diskusi, pemberian arahan, dan pendampingan. Pola tersebut dipersepsikan menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman karena perangkat desa mendapatkan dukungan ketika mengalami kesulitan dalam pekerjaan.

Dengan demikian, berdasarkan data yang telah tersedia, lingkungan kerja nonfisik di Desa Sirau dapat dipahami melalui tiga pola utama, yaitu komunikasi terbuka, hubungan kerja yang harmonis, dan dukungan pimpinan. Ketiga pola tersebut menjadi bagian dari pengalaman kerja perangkat desa dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

b. Lingkungan Kerja Fisik

Aspek lingkungan kerja fisik meliputi kondisi ruang kerja, fasilitas, sarana administrasi, pencahayaan, kebersihan, ventilasi, dan sarana pendukung pelayanan. Aspek tersebut telah ditetapkan sebagai fokus penelitian dalam metode. Namun, hasil penelitian yang tersedia dalam naskah belum menyajikan temuan empiris dan kutipan informan secara khusus mengenai aspek-aspek tersebut.

Oleh karena itu, bagian ini perlu dilengkapi berdasarkan hasil observasi dan wawancara lapangan. Peneliti perlu menjelaskan kondisi aktual lingkungan fisik Kantor Desa Sirau dan bagaimana perangkat desa mempersepsikan kondisi tersebut dalam menunjang pelaksanaan pekerjaan.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

c. Motivasi Kerja Perangkat Desa Sirau

Motivasi kerja perangkat desa dalam penelitian ini dilihat melalui pengalaman dan perilaku kerja yang tercermin dalam semangat kerja, kedisiplinan, tanggung jawab, komitmen, loyalitas, dan antusiasme dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah tersedia, salah satu bentuk motivasi kerja terlihat dari semangat perangkat desa dalam melaksanakan tugas. Pernyataan Kepala Dusun menunjukkan bahwa keteladanan kepala desa dipersepsikan dapat mendorong semangat kerja perangkat desa. Kepala desa yang hadir lebih awal dan terlibat langsung dalam kegiatan memberikan contoh yang kemudian dirasakan sebagai dorongan positif bagi perangkat desa.

Motivasi kerja juga terlihat dalam aspek kedisiplinan dan tanggung jawab. Kepala desa memberikan contoh kedisiplinan melalui kehadiran tepat waktu dan keterlibatan langsung dalam kegiatan pemerintahan desa. Pada sisi perangkat desa, kondisi tersebut berkaitan dengan munculnya dorongan untuk menjalankan tugas secara lebih bertanggung jawab.

Selain keteladanan, apresiasi terhadap pekerjaan menjadi pengalaman motivasional lainnya. Pengakuan atas hasil kerja, pemberian kepercayaan untuk menangani tugas tertentu, serta kesempatan mengikuti pelatihan dipersepsikan sebagai bentuk penghargaan yang membuat perangkat desa merasa dihargai. Apresiasi tersebut dapat dipahami sebagai bentuk dukungan organisasi yang memberikan makna positif terhadap pelaksanaan pekerjaan.

Pembinaan juga menjadi bagian penting dalam pengalaman motivasi kerja. Ketika perangkat desa mengalami kesulitan, kepala desa memberikan arahan dan pendampingan melalui pendekatan persuasif. Kondisi tersebut memberikan ruang bagi perangkat untuk memperbaiki pekerjaan tanpa merasa mendapatkan tekanan yang berlebihan.

Dengan demikian, berdasarkan data yang tersedia, motivasi kerja perangkat Desa Sirau tampak melalui semangat, kedisiplinan, tanggung jawab, dan kemauan untuk menyelesaikan pekerjaan serta memberikan pelayanan kepada masyarakat. Namun, untuk memperkuat subbab ini, data wawancara secara khusus mengenai alasan perangkat desa bekerja, sumber dorongan intrinsik, penghargaan yang dirasakan, kesempatan berkembang, dan komitmen terhadap pekerjaan perlu ditambahkan.

Keterkaitan Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja

Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja merupakan dua kondisi organisasi yang saling berkaitan dalam pengalaman kerja perangkat Desa Sirau. Praktik kepemimpinan yang ditandai oleh komunikasi terbuka, musyawarah, keteladanan, pembinaan, dan apresiasi membentuk pola interaksi kerja yang mendukung keterbukaan dan kerja sama. Pada saat yang sama, lingkungan kerja nonfisik yang ditandai oleh komunikasi, hubungan kerja yang harmonis, dan dukungan pimpinan menjadi bagian dari pengalaman perangkat desa dalam melaksanakan tugas.

Keterkaitan tersebut dapat dipahami melalui mekanisme bahwa praktik kepemimpinan kepala desa membentuk pola hubungan dan komunikasi dalam lingkungan kerja. Komunikasi yang terbuka memberikan kesempatan kepada perangkat desa untuk menyampaikan kendala, sementara musyawarah memberikan ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan. Keteladanan dan pembinaan memberikan dukungan dalam pelaksanaan pekerjaan, sedangkan apresiasi memberikan pengakuan terhadap kontribusi perangkat desa.

Kondisi tersebut kemudian berkaitan dengan pengalaman motivasi kerja yang tercermin dalam semangat, kedisiplinan, tanggung jawab, dan kemauan bekerja sama. Dengan demikian, penelitian ini tidak menempatkan kepemimpinan dan lingkungan kerja sebagai variabel yang diuji secara statistik, tetapi memahami keduanya sebagai kondisi organisasi yang saling berhubungan dalam pengalaman kerja perangkat desa.

Berdasarkan perspektif (Sedarmayanti 2017), lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik tempat kerja, tetapi juga dengan kondisi nonfisik yang terbentuk melalui hubungan dan interaksi antarpegawai. Sementara itu, (Robbins dan Judge 2021) menjelaskan bahwa perilaku pemimpin merupakan salah satu konteks organisasi yang berkaitan dengan

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

motivasi kerja. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa kedua aspek tersebut hadir secara bersamaan dalam pengalaman perangkat Desa Sirau, terutama melalui komunikasi, dukungan, hubungan kerja, keteladanan, dan apresiasi.

Dengan demikian, sintesis penelitian menunjukkan bahwa mekanisme pembentukan pengalaman motivasi kerja perangkat desa berlangsung melalui interaksi antara praktik kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja. Ketika komunikasi terbuka, partisipasi, dukungan, hubungan kerja, dan suasana kerja berjalan secara positif, perangkat desa memperoleh kondisi kerja yang mendukung pelaksanaan tanggung jawabnya. Pengalaman tersebut kemudian tercermin dalam semangat, kedisiplinan, tanggung jawab, dan antusiasme dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Tabel 3. Sintesis Temuan Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja

Fokus	Tema	Temuan Utama	Sumber Data
Gaya kepemimpinan	Komunikasi	Komunikasi terbuka dan dua arah melalui koordinasi rutin	Kepala Desa dan perangkat desa
Gaya kepemimpinan	Partisipasi	Perangkat desa dilibatkan dalam musyawarah dan pengambilan keputusan	Kepala Desa dan Sekretaris Desa
Gaya kepemimpinan	Keteladanan	Kepala desa memberikan contoh kedisiplinan, tanggung jawab, dan keterlibatan langsung	Observasi dan Kepala Dusun
Gaya kepemimpinan	Pembinaan	Perangkat mendapatkan arahan dan pendampingan ketika mengalami kesulitan	Wawancara
Gaya kepemimpinan	Apresiasi	Pengakuan, kepercayaan, dan kesempatan mengikuti pelatihan diberikan sebagai bentuk apresiasi	Wawancara
Lingkungan kerja	Nonfisik	Komunikasi terbuka, hubungan kerja harmonis, dan dukungan pimpinan	Observasi dan wawancara
Lingkungan kerja	Fisik	Kondisi fasilitas, ruang kerja, pencahayaan, kebersihan, ventilasi, dan sarana pelayanan	Perlu dilengkapi dari data lapangan
Motivasi kerja	Semangat	Perangkat menunjukkan semangat kerja yang berkaitan dengan keteladanan dan dukungan pimpinan	Wawancara
Motivasi kerja	Disiplin dan tanggung jawab	Pelaksanaan tugas menunjukkan pentingnya kedisiplinan dan tanggung jawab	Observasi dan wawancara
Motivasi kerja	Penghargaan dan pengembangan	Apresiasi, kepercayaan, dan kesempatan pelatihan menjadi pengalaman positif bagi perangkat	Wawancara
Sintesis	Keterkaitan	Praktik kepemimpinan dan lingkungan kerja menjadi bagian dari pengalaman motivasi perangkat desa	Triangulasi data

Sumber: Data primer diolah peneliti (2026).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Desa Sirau Kecamatan Karangmoncol Kabupaten Purbalingga cenderung partisipatif dan komunikatif. Hal tersebut tercermin melalui komunikasi yang terbuka, pelibatan perangkat desa dalam pengambilan keputusan, pemberian arahan, keteladanan, pembinaan, serta apresiasi terhadap hasil kerja. Berdasarkan pengalaman dan persepsi informan, praktik kepemimpinan tersebut dipandang mendukung semangat, kedisiplinan, tanggung jawab, dan keterlibatan perangkat desa dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

Lingkungan kerja, khususnya aspek nonfisik yang teridentifikasi melalui komunikasi, hubungan kerja, kerja sama, dan dukungan pimpinan, menjadi bagian dari pengalaman perangkat desa dalam melaksanakan pekerjaan. Kondisi hubungan kerja yang relatif harmonis dan komunikasi yang terbuka dipandang memberikan suasana kerja yang lebih nyaman serta mendukung kerja sama antarperangkat. Sementara itu, aspek lingkungan kerja fisik masih perlu dideskripsikan secara lebih mendalam berdasarkan hasil observasi dan wawancara agar kesimpulan mengenai kondisi fasilitas, kenyamanan ruang kerja, kebersihan, dan sarana pendukung memiliki dasar empiris yang memadai.

Motivasi kerja perangkat desa tercermin melalui semangat kerja, kedisiplinan, tanggung jawab, kemauan bekerja sama, dan antusiasme dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan pengalaman informan, keteladanan, komunikasi, pembinaan, apresiasi, serta kondisi hubungan kerja yang mendukung merupakan bagian dari pengalaman kerja yang berkaitan dengan motivasi perangkat desa.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menunjukkan adanya keterkaitan antara praktik kepemimpinan kepala desa, pengalaman perangkat terhadap lingkungan kerja, dan motivasi kerja dalam pelaksanaan tugas pemerintahan desa. Sinergi tersebut tidak dipahami sebagai hubungan sebab-akibat secara statistik, tetapi sebagai keterkaitan yang muncul dari pengalaman dan persepsi informan dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari. Oleh karena itu, peningkatan motivasi kerja perangkat desa dapat didukung melalui penguatan praktik kepemimpinan yang partisipatif, peningkatan kualitas komunikasi dan kerja sama, pemberian apresiasi serta pembinaan, dan upaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pelaksanaan tugas dan pelayanan kepada masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

Asari, A., Romindo, Rijal, S., Abdurohim, Hendriati, Y., Faidal, Afifah, Z., Kartiko, A., Sunarno, N., Mujanah, S., Damanik, H. M., Sukamdani, N. B., & Baedowi, M. (2023). *Manajemen SDM di Era Transformasi Digital*.

Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.*

Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). In *Pearson.*

Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Transformational and transactional leadership in Venezuelan entrepreneurs. *Revista Venezolana de Gerencia*, *22*(77), 56–74. https://doi.org/10.31876/revista.v22i77.22498

Herzberg, F. (2017). Motivation to Work. In *Transaction Publishers.*

Kirani, K. D. B., & Bagia, I. W. (2020). Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Bali Niksoma Boutique Beach Resort. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *2Bagia*, *I.*(2), 231–240.

Luthans, F. (2022). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. In *McGraw-Hill.*

Mangkunegara, A. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. *Bandung: Remaja Rosdakarya*.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage Publications.

Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.

Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, *1*(1), 9–25. https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7

Mukaromatul Hisnidah, & Nihayatu Aslamatis Solekah. (2023). Analisis Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, Fasilitas Kerja, Work Life Balance dan Flexible Work Space Terhadap Kinerja Karyawan Bank Muamalat Indonesia KC Malang. *Syarikat: Jurnal Rumpun Ekonomi Syariah*, *6*(2), 303–315. https://doi.org/10.25299/syarikat.2023.vol6(2).12972

Nabawi, R. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/3667

Nitisemito, A. S. (2014). *Manajemen Personalia*.

Putra, B. C., Wijayati, D. T., & Surjanti, J. (2019). The Effect of Transformational Leadership and Job Involvement on Employee Performance With Intrinsic Motivation As the Mediating Variable. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, *9*(3), 263–282.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0

Rizal, M., & Handayani, F. (2021). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Sahabat Prima Sukses. *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen*, *11*(1), 55–66. https://doi.org/10.37932/j.e.v11i1.150

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.

Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: Refika Aditama.*

Stephen P.Robbins, T. A. J. (2008). *Perilaku Organisasi*.

Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.

Swasti, N. L. P. R. S., Hartati, P. S., & Suartina, I. W. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Komitmen Organisasi dan Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, *4*(3), 510–520. https://ejournal.unhi.ac.id/index.php/widyaamrita/article/view/4403%0Ahttps://ejournal.unhi.ac.id/index.php/widyaamrita/article/download/4403/2549

Tegar, M., & Yuliamir, H. (2025). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kepuasan Kinerja Karyawan Di Hotel Asri Podomoro The Effect Of Leadership Style And Interpersonal Communication On Employee Performance Satisfaction At Hotel Asri Podomoro*. *8*(2), 661–668. https://doi.org/10.34007/jehss.v8i2.2870

Yuliamir, H. (2026). *Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Demak The Influence of Competence and Motivation on Employee Performance at the Demak District Health Office*. *8*(3), 1154–1162. https://doi.org/10.34007/jehss.v8i3.2972

Zaini, P. M., Zaini, P. M., Saputra, N., Penerbit, Y., Zaini, M., Lawang, K. A., & Susilo, A. (2023). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Issue May).

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0