

PENGARUH HUBUNGAN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL *MODERATING*

Ernawati

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

Ambarini

BKDKabupaten Karanganyar

ABSTRACT

The aims of this research is to examine the effect of: (1) The working relationship to performance, (2) work environment on performance, (4) Work motivation moderate the influence of the working relationship and work environment on staff performance Karanganyar District Personnel Agency. Employee population of the District Personnel Agency Karanganyar numbered 54 people.

Conclusion The results of the study: (1) The hypothesis that says: "there is significant influence working relationships to employee performance Karanganyar District Personnel Agency" unsubstantiated claims, (2) The hypothesis that says: "There is a significant influence on the performance of employees of the Work Environment Agency Regional Personnel Karanganyar District "does not prove its truth, (3) The hypothesis that says: " The variable job motivation moderate the influence of the working relationship and work environment on staff performance Karanganyar District Personnel Agency ", not attested.

Keywords: *Employment, work environment, employee motivation and performance officer.*

PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil sebagai abdi negara dan abdi masyarakat dituntut untuk mampu menjadi pioner disegala bidang, agar dapat menjadi pioner diperlukan pegawai yang mempunyai kualitas, dedikasi dan etos kerja yang tinggi, pegawai-pegawai tersebut tentunya membutuhkan faktor-faktor yang dapat menggugah, mendorong atau memotivasi semangat kerjanya sehingga pegawai tersebut dapat menyelesaikan tugas dan kewajibannya secara efisien dan efektif serta dapat tercapai rencana-rencana kerja yang telah disusun untuk mencapai *good governance*.

Tuntutan untuk mewujudkan *good governance* sudah menjadi salah satu isu penting di Indonesia sejak beberapa tahun lalu, didahului oleh krisis finansial yang terjadi pada tahun 1997 – 1998 yang meluas menjadi krisis multidimensi. Krisis tersebut telah mendorong arus balik yang menuntut perbaikan atau reformasi dalam

penyelenggaraan Negara termasuk birokrasi pemerintah baik pusat maupun daerah, kinerja instansi berhubungan langsung dengan kualitas pegawainya terutama Pegawai Negeri Sipil. Pegawai Negeri Sipil adalah bagian dari aparat pemerintah yang mempunyai peranan menentukan terhadap jalannya roda pemerintahan, baik yang berada ditingkat pusat maupun di daerah. Dalam rangka membantu pimpinan melancarkan jalannya penyelenggaraan di bidang pemerintahan, pelaksanaan pembangunan dan pembinaan kemasyarakatan, maka dibutuhkan adanya aparatur pemerintah yang mampu melaksanakan profesinya dengan sikap profesionalisme.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah yang mempunyai Tupoksi di bidang pengelolaan sumber daya manusia yaitu Pegawai Negeri Sipil terbentuk dari adanya Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, pasal 34 A ayat (1) untuk kelancaran pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah di bentuk Badan Kepegawaian Daerah (BKD) serta Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Karanganyar maka dibentuklah Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar yang berperan sebagai unsur penunjang Pemerintah Daerah di bidang Kepegawaian, dipimpin oleh seorang kepala badan yang bertanggung jawab terhadap Bupati melalui Sekretaris Daerah. Hal ini dibutuhkan hubungan kerja yang harmonis, selain hubungan kerja yang harmonis pegawai Badan Kepegawaian Daerah memerlukan lingkungan kerja yang baik, lingkungan fisik yang menarik, adanya jaminan kesehatan fisik, kesehatan mental dan emosional serta tingkat keamanan yang sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai. Lingkungan kerja yang harmonis tidak dapat diciptakan oleh salah satu atau sebagian pegawai namun keharmonisan dalam hubungan kerja diperlukan kekompakan semua pegawai Badan Kepegawaian Daerah baik pada *level* pimpinan maupun *level* staf sehingga akan meningkatkan motivasi kerja masing-masing pegawai. Selain itu juga dibutuhkan motivasi kerja yang merupakan faktor menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Dari uraian diatas terlihat betapa pentingnya hubungan kerja dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hubungan kerja dan lingkungan kerja dari penelitian awal yang dilakukan terhadap pegawai Badan Kepegawaian Daerah masih perlu ditingkatkan. Hal ini terlihat dari hubungan kerja masih adanya pegawai yang mengelompok, kurang harmonis, kurang memahami satu sama lain, komunikasi kurang lancar. Belum terpenuhinya faktor-faktor tersebut menyebabkan kurangnya motivasi kerja pegawai, hal ini terlihat dari rendahnya semangat pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sehingga berakibat pada rendahnya tingkat capaian kinerja pegawai yang terlihat dari sering terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan, lingkungan kerja masih memerlukan berbagai kebutuhan secara fisik maupun psikis sehingga masih rendahnya motivasi kerja bagi pegawai sehingga menyebabkan belum terpenuhinya tingkat kinerja pegawai.

Dengan fenomena awal dari hubungan kerja, lingkungan kerja serta motivasi kerja pegawai tersebut, mendorong penulis untuk meneliti seberapa besar pengaruh hubungan kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar dalam usaha meningkatkan kinerja pegawainya, karena peningkatan kinerja pegawai merupakan kunci keberhasilan pembangunan, artinya bahwa berhasil tidaknya penyelenggaraan suatu organisasi akan sangat tergantung pada peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Kinerja Pegawai erat hubungannya dengan kondisi Pegawai Negeri Sipil terutama yang berkaitan dengan kualitas Pegawai yaitu kualitas untuk menjalankan tugas yang diembannya. Oleh karena itu guna mempelajari lebih lanjut mengenai peningkatan kinerja, hubungan kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja serta pengaruhnya perlu dilakukan penelitian tentang

1. Hubungan Kerja

Hubungan kerja dapat diartikan sebagai hubungan yang terjadi antara bagian- bagian atau individu-individu baik antara mereka di dalam organisasi maupun antara mereka dengan pihak luar organisasi sebagai akibat penyelenggaraan tugas dan fungsi masing- masing dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi (Siwi Ultima Kadarmo dkk, 2001: 10).

Dalam organisasi ada berbagai macam bentuk hubungan kerja menurut Siwi Ultima Kadarmo (2001: 15-16), yaitu: (a) Hubungan Kerja Vertikal adalah hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan.; (b) Hubungan Kerja Horizontal adalah hubungan kerja antara pejabat pada tingkat atau eselon yang sama; (c) Hubungan Kerja Diagonal adalah hubungan kerja antar pejabat yang berbeda induk unit kerjanya dan berbeda juga tingkat atau eselonnya; (d) Hubungan Kerja Fungsional adalah hubungan kerja antara unit atau pejabat yang mempunyai bidang kerja sama; (e) Hubungan Kerja Informatif adalah hubungan kerja yang dilakukan untuk saling memberikan dan memperoleh keterangan antar unit atau bidang; (f) Hubungan Kerja Konsultatif adalah hubungan kerja antar pejabat yang karena jabatannya berkepentingan melakukan konsultasi; (g) Hubungan Kerja Direktif adalah hubungan kerja antara pimpinan unit; (h) Hubungan Kerja Koordinatif adalah hubungan kerja antar pejabat yang dimaksudkan untuk memadukan (mengintegrasikan), menyasikan dan menyelaraskan berbagai kepentingan dan kegiatan yang saling berkaitan.

Hubungan kerja di dalam organisasi mempunyai tujuan terciptanya kemudahan serta kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan setiap orang dan setiap unit karena adanya kesadaran bahwa setiap orang atau unit lain serta timbulnya semangat saling bantu. Pendekatan hubungan kerja dikembangkan oleh Kurt Lewin, yang kemudian dikembangkan lagi oleh William. E. Smith dalam bukunya Siwi Ultima Kadarmo, (2001: 46), melakukan hubungan kerja atau kondisi yang diinginkan dapat dibahas dalam suatu rapat koordinasi melalui teknik A.I.C, yaitu suatu teknik rapat yang dimulai dengan urutan proses: (a) A = *Appreciation* (Menghargai pendapat orang lain), Proses ini

proses curah pendapat (Brain Storming); (b) *I = Influence* (Melakukan interaksi); (c) *Control* (Mengendalikan); (d) Memperhitungkan semua faktor pendukung yang akan dapat membantu terlaksananya keputusan; (e) Menentukan strategi yang akan dilakukan; (f) Mengikutsertakan semua pihak yang terkait dalam proses hubungan kerja. Dalam pelaksanaan hubungan kerja selalu diperlukan komunikasi kesemua arah dan timbal balik, atasan dengan bawahan, antara atasan dan antara bawahan, baik internal maupun eksternal.

Dalam proses komunikasi William G.Scott yang mengutip pendapat Babcock dalam bukunya Tommy Suprpto (2009: 10-12) mengatakan bahwa ada 5 faktor yang mempengaruhi proses komunikasi: (a) *The Act* (Perbuatan); (b) *The Scene* (Adegan); (c) *The Agent* (Pelaku), (d) *The Agency* (Perantara); (e) *The Purpose* (Tujuan). Menurut Tommy Suprpto (2009: 13) komunikasi bertujuan untuk menghibur, memberikan informasi, dan mendidik yang akan berdampak pada peningkatan pengetahuan (*kognitif*), membangun kesadaran (sikap) dan mengubah perilaku (*psikomotorik*) seseorang dalam suatu proses komunikasi.

Komunikasi yang baik seharusnya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: (a) Komunikasi harus dimengerti, (b) Komunikasi harus lengkap, (c) Komunikasi harus tepat waktu dan sasaran, (d) Komunikasi memerlukan landasan saling percaya, (e) Komunikasi perlu memperhatikan situasi dan kondisi, (f) Komunikasi perlu menghindari kata-kata yang kurang enak. Dalam suatu organisasi saluran komunikasi dapat terjadi secara formal atau informal, baik vertikal, horisontal maupun diagonal.

2. Hubungan Atasan Bawahan

Sebuah organisasi memerlukan pemimpin sebagai figur dan menggerakkan sumber daya manusia agar langkah-langkahnya teratur pada suatu tujuan yang sama. Kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi (Yukl, 2005: 3).

Perilaku komunikasi manajerial dari seorang pimpinan (atasan terhadap bawahan) adalah kemampuan untuk menyampaikan ide kepada seluruh staf, dengan maksud agar pesan atau ide yang disampaikan dapat difahami sesuai dengan isi pesan dimaksud. Pemimpin (*leader head*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi (Malayu SP Hasibuan, 2002: 169).

3. Hubungan Antar Pegawai (Karyawan)

Pada hubungan antar karyawan cenderung dinilai berdasarkan hubungan antara individu dengan individu lainnya dalam suatu organisasi atau dapat dikatakan perilaku individu dalam kelompok. Dalam hubungan ini terdapat suatu arah hubungan dari atas ke bawah (*downward*) dan dari bawah ke atas (*upward*) atau komunikasi dua arah (*two way traffic*), di samping itu terdapat komunikasi dari samping kiri ke samping kanan dan sebaliknya (*later communication*). Menurut

Robbins dan Timothy (2008: 56 - 69), dasar-dasar perilaku individu terdiri dari: (a) Kemampuan (Kemampuan intelektual, Kemampuan fisik); (b) Kesesuaian kemampuan dalam pekerjaan; (c) Karakteristik-karakteristik Biografis (Usia, Gender, Ras, Masa jabatan).

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah suasana dimana para pegawai melaksanakan pekerjaan (Murti Sumarni, 2003: 72). Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang harus diperhatikan karena berkaitan erat dengan tinggi rendahnya semangat kerja para pegawai. Jika lingkungan kerja baik maka akan dapat memicu semangat kerja yang tinggi, pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Lingkungan kerja terdiri dari: (a) Lingkungan Eksternal, (b) Lingkungan Internal, Griffin (2004: 68 - 78)

Adapun Lingkungan kerja menurut Bimo Walgito (2000: 37) terdiri: (a) Lingkungan fisik dan lingkungan alam, misal bangunan, tataruang, persyaratan kerja, sarana/prasarana; (b) Lingkungan sosial, terdiri dari kebijakan perusahaan, gaya kepemimpinan, interaksi antar personal. Lingkungan sosial adalah suatu keadaan individu dan masyarakat dimana dalam lingkungannya terdapat adanya interaksi antara individu yang satu dengan yang lain.

5. Motivasi Kerja

Menurut Wayne F. Casio (1995) dalam bukunya Triton PB (2005: 154) motivasi adalah: *a force that results from an individual's desire to satisfy their needs (e.g. Hunger, thirst and social approval* '. Chung dan Megginson (1981) mendefinisikan motivasi sebagai *' goal directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal...it is closely related to employee satisfaction and job performance'* atau perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam rangka mengejar suatu tujuan. Teori dua faktor dari Frederick Herzberg dalam Hasan Umar (39 - 40), mengilustrasikan bahwa pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu: (a) Faktor-faktor Pemeliharaan (*Maintenance Factors*); (b) Faktor-faktor Motivasi (*Motivation Factors*)

6. Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata « *job performance* atau *actal performance* adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu". (Malayu S. P. Hasibuan (2005: 94). Menurut Dessler (2008: 322), penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. Kinerja individu sebagaimana disebutkan diatas adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan. Faktor-faktor penilaian kinerja menurut Dessler (2008: 329): (a) Kualitas (Akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterima kinerjanya); (b) Produktivitas (Kualitas dari efisiensi pekerjaan); (c) Pengetahuan mengenai pekerjaan

(Keahlian praktis dan teknik yang digunakan); (d) Keterpercayaan; (e) Ketersediaan; (f) Kebebasan.

Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya, yaitu: Penelitian Sumarsih (2009) Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Kalijambe Kab. Sragen dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi. Hasil penelitian menunjukkan Variabel Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perangkat desa, t hitung 1,792 p value $0,008 < 0,05$. Variabel Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kurang signifikan terhadap kinerja perangkat desa, t hitung 1,451 p value $0,153 > 0,05$. Variabel motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perangkat desa, t hitung $-0,945$ p value $0,349 > 0,05$. dan Variabel motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perangkat desa, t hitung $-1,351$ p value $0,183 > 0,05$.

Penelitian Retnoningsih (2009) Pengaruh Motivasi Kedisiplinan terhadap Kinerja Guru dengan Komitmen Kerja sebagai Variabel *Moderating* pada SMA Negeri 7 Surakarta. Hasil penelitian menunjukkan Variabel Motivasi tidak ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, t hitung = 1,903 p value $0,061 > 0,05$. Variabel Kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, t hitung = 2,108 p value $0,039 < 0,05$. Variabel Komitmen Kerja tidak memoderasi signifikan variabel motivasi terhadap kinerja organisasi, t hitung = $-1,964$ p value $0,054 > 0,05$. Dan Variabel Komitmen Kerja tidak memoderasi signifikan variabel kedisiplinan terhadap kinerja organisasi, t hitung = $-0,259$ p value $0,797 > 0,05$.

Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (a) Ada pengaruh yang signifikan Hubungan Kerja dan lingkungan kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar; (b) Variabel Motivasi Kerja memoderasi pengaruh Hubungan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar.

Populasi dan sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar yang berjumlah 54 orang. Dalam penelitian ini semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian karena jumlah populasi kurang dari 100 orang. Jadi jumlah sampel adalah 54 orang.

Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. Hubungan Kerja adalah hubungan yang terjadi antara bagian-bagian atau individu-individu baik antara mereka di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar maupun antara mereka dengan pihak luar Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar. Indikator hubungan kerja menurut Siwi Ultima

- Kadarmo, (2001: 24 - 25) adalah: (a) Tingkat keramahan atasan; (b) Perhatian atasan; (c) Perhatian atasan terhadap kesulitan dalam pelaksanaan tugas; (d) Perlu adanya motivasi dari atasan; (e) Keterkaitan pekerjaan dengan atasan; (f) Kebersamaan sesama karyawan; (g) Pengambilan keputusan dalam pemecahan masalah; (h) Dukungan antar karyawan; (i) Toleransi dalam penggunaan sarana/prasarana; (j) Hubungan karyawan baru dengan senior.
2. Lingkungan Kerja adalah keadaan sekitar tempat yang berhubungan dengan dimana seseorang menyelesaikan pekerjaan. Indikator-indikator lingkungan kerja yang dikemukakan Griffin (2004: 68 – 78): (a) Kesehatan dan vitalitas; (b) Lingkungan fisik; (c) Peralatan; (d) Budaya organisasi, (e) Keamanan.
 3. Motivasi Kerja adalah kondisi atau aspek-aspek yang mendorong pegawai untuk lebih giat dan tekun dalam menyelesaikan tugasnya sehingga akan mencapai prestasi yang optimal.
Adapun indikator motivasi menurut Husein Umar (2005: 39 - 40) adalah: (a) Prestasi kerja; (b) Kualitas; (c) Supervisi kualitas; (d) Gaji/upah; (e) Tanggung jawab; (f) Kebijakan dan administrasi; (g) Hubungan antar pribadi; (h) Pengembangan potensi individu.
 4. Kinerja adalah tingkat hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang sesuai arahan dan bimbingan pemimpin untuk mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan.
Indikator indikator kinerja menurut Malayu S P Hasibuan (2002: 95 - 96): (a) Kesetiaan; (b) Prestasi kerja; (c) Kejujuran; (d) Kedisiplinan; (e) Kreativitas pegawai; (f) Kerjasama; (g) Kecakapan; (h) Tanggung jawab.

Hasil Uji Validitas, Reliabilitas Instrumen dan Asumsi Klasik

1. Hasil Uji Validitas variabel Hubungan Kerja (X_1), semua item valid; Variabel Lingkungan Kerja (X_2), semua item valid; Variabel Motivasi Kerja (X_3), item no 3 dan 5 tidak valid, sehingga di drop dan Kinerja Pegawai (Y) item no 7 tidak valid sehingga di drop.
2. Hasil Uji Reliabilitas, variabel hubungan kerja reliabel, lingkungan kerja reliabel, dan motivasi kerja tidak reliabel (sehingga pertanyaan no 1, 3, 5 dan 7 harus dikeluarkan), dan kinerja pegawai reliabel.
3. Hasil Uji Asumsi Klasik yang terdiri dari uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas ternyata semua lolos uji asumsi klasik.

Hasil Analisis regresi linear berganda

Analisis Regresi Linear Berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel hubungan kerja (X_1), lingkungan kerja (X_2) dan motivasi kerja (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y). Berdasarkan hasil analisis diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 14,469 + 0,354X_1 + 0,113X_2 - 0,272X_3$$

Dari analisis regresi linier berganda, ternyata pengaruh variabel hubungan kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai ternyata positif, sedangkan motivasi kerja berpengaruh negatif. J. Hasil Pengujian Hipotesis

1. Hasil Uji t: (a) Pengaruh hubungan kerja terhadap kinerja pegawai, diperoleh *probability value* $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak artinya ada pengaruh yang signifikan hubungan kerja terhadap kinerja pegawai; (b) Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh *probability value* $0,525 > 0,05$. Maka H_0 diterima artinya tidak ada pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai; (c) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai diperoleh *probability value* $0,073 > 0,05$. Maka H_0 diterima artinya tidak ada pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Hasil Uji ketepatan model, diketahui bahwa *probability value* sebesar $0,000 < 0,05$; sehingga diketahui bahwa model regresi hubungan kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja tepat, sehingga dapat dipakai untuk memprediksi kinerja pegawai.
3. Hasil Uji nilai selisih mutlak, (a) pengaruh hubungan kerja (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan dimoderasi motivasi kerja (X_3) diperoleh nilai konstan (a) sebesar 27,077 Koefisien regresi variabel hubungan kerja (X_1) sebesar 1,962 dan koefisien motivasi kerja (X_3) sebesar -0,614 sedangkan nilai absolut perbedaan antara X_1 dan X_3 $|X_1 - X_3|$ sebesar 0,022; dengan ρ value sebesar $0,964 > 0,05$, berarti tidak signifikan, sehingga motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh hubungan kerja terhadap kinerja pegawai; (b) pengaruh lingkungan kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan motivasi kerja (X_3) sebagai variabel moderating diperoleh nilai konstanta (a) sebesar 26,383. Koefisien regresi variabel Lingkungan Kerja (X_2) sebesar 1,092 koefisien variabel motivasi kerja (X_3) sebesar -0,663 (negatif) dan interaksi $|X_2 - X_3|$ sebesar 0,647 dengan *probability value* sebesar $0,334 > 0,05$, berarti tidak signifikan, sehingga motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: (a) Variabel hubungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar hal ini dibuktikan dengan besarnya *probability value* $0,000 < 0,05$; (b) Variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai namun dari hasil uji t variabel lingkungan kerja tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar karena *probability value* $0,525 > 0,05$; (c) Variabel motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai dan dari hasil uji t variabel motivasi kerja tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar karena *probability value* $0,073 > 0,05$; (d) Pengaruh interaksi hubungan kerja dengan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar, ternyata tidak signifikan, karena

probability value $0,964 > 0,05$. Berarti motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh hubungan kerja terhadap kinerja pegawai; (e) Pengaruh interaksi lingkungan kerja dengan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, ternyata tidak signifikan, karena *p value* $0,334 > 0,05$. Berarti motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai; (f) Model regresi dengan variabel hubungan kerja, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel *moderating* sudah tepat dan bisa dipakai untuk memprediksi kinerja pegawai.

Implikasi dan Kebijakan

1. Implikasi Penelitian

Berdasarkan analisis regresi diperoleh hasil bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar, sehingga dapat dikatakan bahwa pegawai telah mengetahui tugas, pokok dan fungsi masing-masing. Berdasarkan analisis regresi diperoleh hasil bahwa variabel hubungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar.

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar.

Berdasarkan analisis regresi diperoleh hasil bahwa interaksi motivasi kerja dengan hubungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pegawai untuk mencapai kinerja tidak memerlukan dukungan dari motivasi karena pencapaian kinerja dengan baik telah disadari oleh pegawai. Berdasarkan analisis data diperoleh hasil bahwa variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Walaupun pegawai memiliki lingkungan kerja yang kurang optimal namun dalam pencapaian kinerja pegawai merasa cukup dengan lingkungan kerja yang ada.

Berdasarkan analisis regresi diperoleh hasil bahwa motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar.

2. Kebijakan

Kebijakan yang bisa dilaksanakan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar berdasarkan hasil penelitian ini adalah: (a) Hubungan kerja yang sudah baik agar dapat ditingkatkan dan dipertahankan melalui berbagai kerjasama baik secara vertikal maupun horizontal baik dengan sesama pegawai maupun dengan instansi lain; (b) Agar lingkungan kerja menjadi baik sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawainya, Badan Kepegawaian Daerah melalui kepalanya harus mampu menciptakan lingkungan yang sesuai kebutuhan masing-masing pegawai baik lingkungan jasmani maupun rohani; (3) Motivasi kerja pegawai diberikan dengan memperhatikan kebutuhan aktualitas diri, seperti kebutuhan-kebutuhan individu untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya termasuk kebutuhan seperti pemberian penghargaan dan pemberian promosi jabatan bagi pegawai yang berprestasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Suharsimi Arikunto, 1996, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Dessler, Gary, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1, Edisi Kesepuluh, Indeks, Jakarta.
- Endang Lestari dan MA. Maliki, 2006, *Komunikasi Yang Efektif*, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta.
- Imam Ghozali, 2009, *Ekonometrika Teori Konsep Dan Aplikasi Dengan SPSS 17*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Jogiyanto, 2009, *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah Dan Pengalaman-Pengalaman*, BPFE, Yogyakarta.
- Malayu SP. Hasibuan, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Mahsun, Mohamad, 2006, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFE, Yogyakarta
- Siwi Ultima Kadarmo dkk, 2001, *Koordinasi dan Hubungan Kerja*, Lembaga Administrasi Negara-Republik Indonesia, Jakarta .
- Stephen P. Robbins, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi Kesepuluh, Indeks, Jakarta.
- Suharsimi Arikunto, 1997, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Suyadi Prawirosentono, 2008, *Manajemen Sumberdaya Manusia Kenijakan Kinerja Karyawan Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Triton PB, 2005, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Tugu, Yogyakarta.
- Tommy Suprpto, 2009, *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi*, MedPress (Anggota IKAPI), Yogyakarta.