ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MEDIATOR MOTIVASI KERJA

(Studi Kasus Pada Pegawai Badan Litbang dan Inovasi Kementerian LHK)

Oleh:
Wildavena Wardani
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang
wildavena@gmail.com

Dosen Pembimbing:
Lily Hendrasti Novadjaja, SE, MM.,CPHR

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of work environment variables on employee performance variables through the mediator of work motivation variables in the Research, Development, and Innovation Agency of the Ministry of Environment and Forestry. This research is an explanative approach to examining the relationship between variables. This research used a quantitative approach with a questionnaire as a research instrument. A total of 84 respondents who were civil servants in the Ministry of Research and Innovation participated in this study. The sampling technique used is probability sampling with the proportionate random sampling method. The data in this study were analysed using the path analysis method using SmartPLS software version 3.0. The results of this study prove that (1) the work environment has a positive and significant effect on employee work motivation (2) work motivation has a positive and significant effect on employee performance (3) The work environment does not have a significant direct effect on employee performance. And (4) work motivation is a variable that bridges between work environment and employee performance. In conclusion, motivation is found to be the most influential variable in improving employee performance in the Research, Development, and Innovation Agency of the Ministry of Environment and Forestry.

Keywords: Work Environment, Motivation, Employee Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja pegawai melalui mediator variabel motivasi kerja yang ada di Badan Litbang dan Inovasi Kementerian LHK. Penelitian ini berjenis eksplanatif, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan antar variabel. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Sebanyak 84 responden yang merupakan PNS di Badan Litbang dan Inovasi KEMENLHK dilibatkan di dalam penelitian ini. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *probability sampling* dengan metode *proportionate random sampling*. Data pada penelitian ini dianalisis menggunakan metode *path analysis* dengan menggunakan *software Smart*PLS versi 3.0. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa (1) lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai (2) motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (3) Lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai (4) motivasi kerja merupakan variabel yang menjembatani antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, dapat diketahui pula bahwa motivasi merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di Badan Litbang dan Inovasi KEMENLHK.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja, Motivasi Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan sekumpulan orang yang memiliki tujuan tertentu untuk dicapai. Individu-individu yang ada di dalam organisasi di dalam Ilmu Manajemen biasa disebut sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan motor penggerak organisasi untuk mencapai visi dan misinya. Jika organisasi ingin mencapai visi dan misinya, sumber daya manusia harus dirawat dengan baik karena sumber daya manusia erat hubungannya dengan pekerjaan yang dihasilkan. Semakin baik pengelolaan sumber daya manusianya, maka akan semakin baik pula kinerjanya. Salah satu bentuk pemeliharaan sumber daya manusia adalah dengan menjamin keamanan dan kenyamanannya dalam bekerja di suatu lingkungan tempat bekerja. Pemerhatian lingkungan kerja dapat meminimalisasi kecelakaan kerja dan penyakit yang dapat mengganggu kinerja seseorang (Roelofsen, 2002).

Lingkungan tempat bekerja menjadi faktor penting yang akan memengaruhi kinerja pegawai. Hal tersebut disebabkan lingkungan kerja merupakan situasi dan kondisi yang secara langsung dirasakan oleh pegawai. Kinerja merupakan aktivitas mengerjakan suatu pekerjaan yang meliputi hasil dan proses dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut (Wibowo, 2007). Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan lingkungan non-fisik. Lingkungan kerja fisik merupakan keadaan yang bisa dirasakan oleh panca indra misalnya penerangan lampu, sirkulasi udara, tingkat kebisingan suara, dan lain sebagainya. Sementara lingkungan kerja non-fisik lebih menekankan kepada kondisi hubungan antar individu di dalam organisasi. Jika lingkungan tempat pegawai bekerja yang notabene merupakan kebutuhan dasar seorang pekerja saja tidak nyaman, maka hal tersebut akan berpengaruh terhadap produktivitas pegawai dimana produktivitas merupakan bagian dari kinerja. Oleh karena itu, para manajer di dalam suatu organisasi harus merawat lingkungan kerja agar situasi dan kondisinya mendukung pegawai untuk lebih produktif. Selin itu, biaya investasi terhadap lingkungan kerja jauh lebih murah dibandingkan biaya untuk memperbaiki kinerja pegawai yang sudah telanjur menurun.

Jurnal yang berjudul *An Evaluation of The Impact of The Office Environment On Productivity* menyatakan bahwa lingkungan kerja dibagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan perilaku dimana di dalam lingkungan

perilaku, interaksi dianggap sebagai komponen yang paling berpengaruh positf terhadap produktivitas, sementara gangguan memiliki pengaruh paling negatif terhadap produktivitas, serta lingkungan fisik tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja individu sehingga sebenarnya pekerjaan seharusnya bisa dikerjakan diluar kantor namun hal tersebut akan membentuk budaya organisasi yang baru (Haynes, 2008). Sedangkan penelitian lain yang berjudul *The Impact of Office Environment On Employee Performance: The Design of The Workplace As a Strategy For Productivity Enhancement* menyatakan bahwa peningkatan lingkungan kerja di dalam ruangan yang meliputi pemeliharaan, desain, dan manajemen gedung akan mengarah kepada peningkatan produktivitas yang signifikan di dalam organisasi (Roelofsen, 2002). Dari hasil temuan dua jurnal tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan fisik dan non-fisik merupakan hal penting yang harus diperhatikan demi tercapainya kinerja pegawai yang diharapkan.

Lingkungan kerja yang baik juga akan mengarah kepada peningkatan motivasi kerja. Motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan (Wibowo, 2007). Sebuah artikel jurnal berjudul *employee motivation* menyatakan bahwa untuk meningkatkan motivasi karyawan, perusahaan tidak selalu harus memberikan imbalan berupa uang bonus atau hadiah melainkan seharusnya perusahaan fokus terhadap aspek lain seperti lingkungan kerja dan kondisi kerja. Menurut artikel ini dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan untuk jangka panjang, pengusaha bisa membuat lingkungan kerja yang positif dalam artian lingkungan kerja yang sehat dan bisa meningkatkan produktivitas, juga lingkungan yang memberikan kesempatan karyawan untuk berkembang (Honore, 2009). Hal tersebut membuktikan bahwa lingkungan kerja yang baik juga dapat meningkatkan motivasi pegawai.

Motivasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja. Hal tersebut dibuktikan dengan penelitian sebelumnya yang berjudul Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Diskoperindag Kota Batu yang menyatakan bahwa variabel motivasi yang terdiri dari kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan kekuasaan ketiganya memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Loviana, 2012).

Dari pendapat-pendapat yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa jika pegawai memiliki tujuan untuk memperoleh prestasi kerja yang baik, maka harus didukung dengan lingkungan kerja

yang aman dan nyaman sehingga pegawai akan termotivasi untuk lebih rajin dalam mengerjakan pekerjaannya. Jika pegawai rajin dalam mengerjakan pekerjaannya, pada akhirnya kinerjanya akan menjadi baik. Hal tersebut juga berlaku sebaliknya. Jika kinerja menurun, dapat diasumsikan penyebabnya adalah motivasi yang juga menurun, salah satu faktor yang menurunkan motivasi tersebut bisa saja adalah lingkungan kerja yang tidak mendukung pegawai untuk bekerja. Hal tersebut juga berlaku terhadap PNS.

Pegawai Negeri Sipil atau yang biasa disingkat PNS merupakan pegawai yang dibawahi langsung oleh pemerintah. Menurut ketua BKN Bima Haria Wibisana yang dikutip di dalam berita Sindo online, PNS enggan untuk bekerja secara tim, tidak kompeten, dan berkinerja rendah. Pernyataan ketua BKN tersebut dapat dibuktikan oleh survei yang dilakukan oleh Kemenpan-RB (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi) dan BKN (Badan Kepegawaian Negara) pada tahun 2017 dan 2018 yang menunjukkan bahwa PNS memang berkinerja rendah, tidak paham tugas pokok dan fungsinya, dan tidak memiliki kompetensi yang baik. Keadaan ini semakin memprihatinkan dikarenakan jumlah PNS yang tidak paham tugas pokok dan fungsi yang berada di Jawa Barat (yang notabene daerah dekat Ibukota) relatif lebih baik jika dibandingkan dengan PNS yang berada di daerah lain di Indonesia. Padahal, jumlah PNS yang paham tugas pokok dan fungsi di Jawa Barat tidak bisa dianggap banyak. Hal tersebut menandakan bahwa banyak sekali PNS yang tidak mengetahui hal-hal dasar terkait dengan pekerjaan mereka.

Jika keadaan ini terus dibiarkan, maka dikhawatirkan akan memengaruhi kinerja organisasi yang lebih besar, contohnya kementerian. Kementerian merupakan organisasi di bawah naungan pemerintah yang membidangi urusan-urusan tertentu. Saat ini di Indonesia terdapat 34 kementerian salah satunya adalah Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan atau yang biasa disingkat KLHK atau KEMENLHK. Kementerian ini dipimpin oleh Siti Nurbaya Bakar yang sudah menjabat selama dua periode kepemimpinan Joko Widodo. Meski sudah dua periode menjabat sebagai menteri KLHK, kinerja kementerian ini tidak bisa dibilang bagus karena berdasarkan hasil evaluasi kementerian yang dilakukan oleh Kemenpan-RB pada tahun 2018 KLHK hanya memperoleh nilai BB dengan bobot 72,08 (BB). Komponen penilaian dari evaluasi ini meliputi delapan area reformasi birokrasi serta hasil dari reformasi birokrasi yang mencakup kapasitas dan akuntabilitas

kinerja organisasi, pemerintah yang bersih dari KKN, dan kualitas pelayanan publik. Salah satu faktor mengapa hasil evaluasi pada KLHK tidak terlalu baik menurut data internal KLHK adalah masih terdapat sebesar 14% PNS di kementerian ini yang tidak memahami tugas pokok dan fungsi serta parameter keberhasilannya.

Sistem evaluasi yang dilakukan oleh Kemenpan-RB pada tahun ini berbeda dari tahun sebelumnya. Pada tahun ini setiap kementerian akan menilai dirinya sendiri terlebih dahulu, lalu beberapa bulan kemudian tim dari Kemenpan-RB akan melakukan validasi atas Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) tersebut. Evaluasi kementerian pada tahun 2018 hanya dilakukan pada tingkat kementerian saja, sementara pada tahun 2019 evaluasi dari Kemenpan-RB melibatkan seluruh eselon satu. Eselon satu ini memiliki penilaian pribadi yang akan divalidasi oleh Kemenpan-RB dikemudian hari.

KLHK terdiri dari tiga belas eselon satu, salah satu eselon satu yang akan dinilai oleh Kemenpan-RB adalah Badan Litbang dan Inovasi. Badan Litbang dan Inovasi atau yang biasa disingkat BLI merupakan sebuah badan naungan KLHK. Instansi ini sudah berdiri sejak tahun 1892 dan didirikan oleh pemerintah Belanda dan sempat berganti nama beberapa kali hingga akhirnya menjadi BLI. BLI merupakan pusat penelitian dan pengembangan serta merupakan tempat inovasi-inovasi penelitian yang berkaitan dengan lingkungan hidup dan kehutanan yang dilucurkan di KLHK. Menurut data penilaian internal instansi, pada tahun 2019 BLI memperoleh nilai 85,05%. Pada kenyataannya, selalu ada *gap* sekitar 10 poin dengan skor hasil evaluasi Kemenpan-RB sehingga skor asli yang mampu diperoleh oleh BLI tidak sampai 80%. Selain itu, berdasarkan survei Kemenpan-RB yang dibahas dalam rapat PMPRB pada tanggal 23 Agustus 2019 hanya sebagian kecil pegawai di BLI yang memahami tugas pokok dan fungsi serta parameter keberhasilan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja dari instansi ini belum baik.

Di samping itu, di dalam instansi ini juga memiliki permasalahan terkait dengan motivasi kerja yang dapat dibuktikan dari banyaknya pegawai yang kerap mangkir pada saat jam kerja bahkan baru kembali setelah waktu istirahat berakhir. Di instansi ini pula tidak terdapat jenjang karir yang jelas. Sehingga terkadang kenaikan jabatan seseorang hanya didasarkan pada koneksi saja, bukan berdasarkan prestasi kerja dan tingkat pendidikan seseorang. Hal ini menciptakan kondisi yang tidak *fair* terhadap pekerja yang memang memiliki

kemampuan dan mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Jika dibiarkan terus menerus, maka bisa terjadi demotivasi kerja yang akan berakibat pada menjadi tidak adanya pegawai yang berusaha mengerjakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya dikarenakan pegawai akan merasa hasil pekerjaannya hanya sesuatu yang percuma.

Kantor BLI yang sudah berdiri hampir seratus dua puluh delapan tahun sebenarnya juga sudah harus direnovasi. Hal tersebut dikarenakan ada beberapa bagian pada bangunan di kantor ini yang kondisinya kurang layak untuk ditempati dalam kurun waktu yang lama karena memiliki sirkulasi udara yang kurang baik, berdebu, dan berbau tidak sedap. Kondisi tersebut lah yang diasumsikan menjadi salah satu faktor yang membuat pegawai menjadi tidak betah untuk berada di dalam ruangan kantor untuk jangka waktu yang lama sehingga mangkir dari pekerjaannya. Buruknya kondisi ruangan di kantor ini jika ditempati dalam kurun waktu yang lama dikhawatirkan akan mengganggu kesehatan pegawai. Apalagi, pekerjaan-pekerjaan yang ada di kantor ini berkaitan dengan administrasi dan penelitian yang notabene membutuhkan waktu pengerjaan yang lama. Hubungan antar pegawai cukup harmonis, namun instruksi dari atasan kerap berubah-ubah sehingga membingungkan para pegawai tentang apa yang sebenarnya harus mereka kerjakan. Faktor ini lah yang diasumsikan yang menyebabkan ada PNS yang tidak memahami apa tugas pokok dan fungsi serta parameter keberhasilan dari pekerjaan mereka. Kondisi lingkungan fisik maupun non-fisik yang kurang memadai tersebut dikhawatirkan akan menurunkan motivasi kerja yang nantinya akan menurunkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini akan membahas tentang pengaruh antara variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun dengan variabel motivasi kerja sebagai variabel yang menjadi mediasi antara variabel lingkungan kerja dan kinerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Lingkungan Kerja

(Haynes, 2008) mengelompokkan faktor yang memengaruhi produktivitas dari aspek lingkungan kerja fisik dengan lingkungan kerja perilaku. Lingkungan kerja fisik diwakili oleh faktor *comfort* dan *office layout*. Sementara, lingkungan non-fisik diwakilkan oleh faktor *interaction* dan *distraction*. Haynes memiliki hipotesis bahwa lingkungan perilaku yang terdiri dari faktor *interaction* dan *distraction* memiliki dampak yang lebih besar ke produktivitas dibandingkan lingkungan fisik.

Tabel 1. Faktor dan Atribut Faktor Lingkungan Kerja Menurut (Haynes, 2008)

Faktor	Atribut-atribut	*Cronbach's Alpha*
Kenyamanan	Ventilasi, penghangat, pencahayaan alami, pencahayaan buatan, dekorasi, kebersihan, kenyamanan keseluruhan, keamanan fisik	0,95
Tata letak kantor	Tempat rapat informal, tempat rapat formal, area tenang, privasi, tempat penyimpanan personal, tempat penyimpanan umum, area kerja – laci dan ruang sirkulasi	0,89
Interaksi	Interaksi sosial, interaksi kerja, lingkungan fisik kreatif, atmosfir secara keseluruhan, posisi relatif ke kolega, posisi relatif ke perlengkapan, tata letak kantor	0,88
Gangguan	Interupsi, tingkat keramaian di dalam ruangan, kebisingan	0,8

Sumber: Jurnal berjudul *An Evaluation of The Impact of The Office Environment On Productivity* (Haynes, 2008)

Dapat dilihat tabel di atas mengenai faktor-faktor lingkungan beserta atribut-atributnya memiliki *Cronbach's Alpha* > 0,70. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kuesioner yang digunakan oleh Haynes sudah handal/reliabel.

Item-item yang sama dengan penelitian Haynes pada tahun 2008 digunakan kembali pada penelitian Haynes tahun 2018 yang berjudul *Workplace Alignment An Evaluation of Office Worker Flexibility and Workplace Provision*. Penelitian ini membahas tentang kesesuaian tempat kerja dengan aktivitas pekerjaan yang meliputi pekerjaan yang bersifat fokus dan kolaboratif dan fleksibilitas tempat kerja. Hasilnya adalah tetap interupsi/gangguan memiliki pengaruh yang paling negatif terhadap produktivitas (Barry P. Haynes, 2018). Hal tersebut membuktikan bahwa item-item kuesioner yang dibuat oleh Haynes sudah teruji valid dan reliabel dalam mengukur variabel lingkungan kerja. Perbedaan penelitian Haynes pada tahun 2008 dengan penelitian yang dilakukan oleh Haynes pada tahun 2018 selain terletak pada

konteks pembahasannya, penelitian Haynes pada tahun 2018 merupakan pengembangan dari penelitian Haynes pada tahun 2008. Berikut adalah indikator-indikator atau faktor-faktor yang digunakan oleh Haynes untuk penelitiannya pada tahun 2018:

1. *Overall comfort of your workstation*
2. *Size of desk area relative to job needs*
3. *Personal storage*
4. *Formal meeting areas*
5. *Informal meeting areas*
6. *Quiet areas*
7. *Workstation position relative to colleagues*
8. *Workstation position relative to necessary equipment*
9. *Indoor temperature*
10. *Quality of natural lighting*
11. *Quality of artificial lighting*
12. *Ventilation*
13. *Ability to control immediate working environment (temp, vent, light)*
14. *Internal noise (convs and people movement)*
15. *External noise (traffic and people)*
16. *Overall office comfort*
17. *Physical security*

Faktor lingkungan non-fisik yang digunakan oleh Haynes di penelitiannya pada tahun 2018 adalah sebagai berikut:

1. *Social interaction*
2. *Work interaction*
3. *Space for creativity*
4. *Visual privacy*
5. *Acoustic privacy*
6. *Iterruptions*
7. *Crowding*
8. *An outside view*
9. *Overall atmosphere* (Barry P. Haynes, 2018)

Indikator dari penelitian tentang analisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja ini menggunakan teori yang berasal dari penelitian Haynes pada tahun 2008, namun item-item kuesioner dikombinasikan dengan penelitian Haynes tahun 2018 sesuai dengan keadaan pada objek penelitian.

Motivasi Kerja

Teori ERG (*existence-relateness-growth*)

Teori ERG merupakan teori yang dikembangkan oleh Clayton Alderfer dari teori hirearki kebutuhan Abraham Maslow. Teori ini tidak seperti teori Maslow yang harus melewati setiap tingkatan seperti anak tangga, namun teori ini hanya mengelompokkan kebutuhan-kebutuhan manusia saja. Teori ERG terdiri dari tiga kelompok yang merupakan kebutuhan manusia setiap saat, yaitu:

1. *Existence needs*

Menurut (Koesmono, 2016) *existence needs* adalah kebutuhan yang sifatnya mendasar misalnya kebutuhan fisiologis dan keamanan pada teori *Maslow*. Menurut (Hughes, 2018) *existence needs* di lingkungan kerja meliputi gaji, tunjangan, dan kondisi kerja.

2. *Relatedness needs*

Menurut (Riniwati, 2016) *relatedness needs* terdiri dari kebutuhan hubungan antar pekerja maupun antar anggota masyarakat. Sementara menurut (Hughes, 2018) *relatedness needs* merupakan kebutuhan seseorang untuk memiliki hubungan positif dengan orang lain baik secara pribadi maupun profesional. Pada penerapannya di organisasi, kebutuhan ini dapat diukur dengan hubungan dengan atasan dan sesama rekan kerja.

3. *Growth needs*

Pada akhirnya seseorang pasti ingin mengembangkan potensi dirinya, mencapai sesuatu dan mendapat penghargaan dari pencapaian tersebut (Hughes, 2018). Menurut (Koesmono, 2016) *growth needs* adalah kebutuhan yang berkaitan dengan harga diri seseorang untuk mencapai aktualisasinya. Pada kelompok kebutuhan ini seseorang akan berusaha untuk menggali potensi yang ada di dalam dirinya. Di dalam sebuah organisasi, kebutuhan ini hanya bisa terpenuhi jika organisasi tempat pegawai bekerja memberikan penghargaan atas prestasi baik yang bentuknya materiil maupun non-materiil, pegawai diberi kesempatan untuk berkembang dan manggali potensinya melalui pelatihan dan pengembangan serta seminar-seminar, dan kenaikan jabatan sesuai dengan potensi pegawai.

Kinerja Pegawai

Menurut (Suparyadi, 2015) penilaian kinerja karyawan dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu aspek-aspek yang diukur pada karyawan bidang non-manufaktur dan aspek-aspek yang diukur pada karyawan bidang manufaktur.

Aspek-aspek yang diukur pada karyawan bidang non-manufaktur menurut (Suparyadi, 2015) meliputi:

1. Kompetensi intelektual

Kompetensi intelektual mencakup kemampuan karyawan dalam olah pikir, seperti kemampuan dalam memahami kompleksitas pekerjaan, memecahkan masalah, perencanaan, mengemukakan gagasan atau pendapat, serta terampil melaksanakan pekerjaannya yang dtandai dengan hasil pekerjaan yang tepat waktu, tidak menunda-nunda pekerjaan, dan tidak

ada keluhan dari pihak lain, yaitu atasan, rekan kerja, bawahan, atau pelanggan.

2. Kompetensi emosional

Kompetensi emosional mencakup kemampuan karyawan untuk mengelola diri, seperti pengendalian diri dan kepercayaan diri, serta empati, yaitu kemampuan untuk mengenali dan memahami perasaan orang lain, ramah, tanggap, komunikatif, sehingga berkeinginan untuk selalu membantu orang lain, seperti memberi saran, pendapat, memotivasi, membantu dengan melakukan aktivitas fisik, dan lain-lain.

3. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial mencakup kemampuan karyawan untuk beradaptasi dalam berbagai situasi, orang atau kelompok, dan lingkungan yang berbeda; serta mampu menjalin hubungan atau komunikasi dan bekerja sama secara baik dengan orang lain, seperti atasan, rekan kerja, bawahan, dan pihak-pihak lain di luar organisasi.

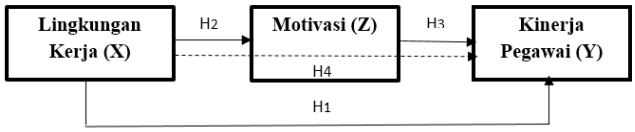
Hipotesis

H_1: Diduga ada pengaruh yang signifikan di antara variabel lingkungan kerja (X) terhadap variabel kinerja pegawai (Y)

H_2: Diduga ada pengaruh yang signifikan di antara variabel Lingkungan Kerja (X) terhadap variabel motivasi kerja (Z)

H_3: Diduga ada pengaruh yang signifikan di antara variabel motivasi kerja (Z) terhadap variabel kinerja pegawai (Y)

H4: Diduga variabel motivasi kerja (Z) merupakan variabel *intervening* di antara variabel lingkungan kerja (X) dan variabel kinerja pegawai (Y)



Gambar 1. Kerangka Konsep

Sumber: Data sekunder diolah, 2019.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian eksplanatif/hubungan yang akan menjelaskan hubungan antara dua atau lebih variabel dependen dengan variabel independen. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Sumber data primer dari penelitian ini adalah melalui penyebaran kuesioner, observasi, dan wawancara yang dilakukan langsung pada objek penelitian yaitu kantor Badan Litbang dan Inovasi KLHK yang beralamat di Jalan Gunung Batu No. 5, Kota Bogor. Sedangkan, data sekunder yang digunakan adalah berupa gambaran umum instansi, struktur organisasi, komposisi pegawai, dan lainnya maupun berasal dari eksternal BLI seperti data statistik. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh PNS Badan Litbang dan Inovasi (BLI) yang berjumlah 523 orang. Cara

pengambilan sampel menggunakan rumus *Slovin* karena jumlah populasi sudah diketahui.

Rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{523}{1 + 523(0,1)(0,1)}$$

n = 83,94 (pembulatan ke atas menjadi 84 orang)

Keterangan:
n = Sampel
N = Jumlah Populasi
e = Presentase kesalahan penarikan sampel yang bisa ditolerir, dalam kasus ini menggunakan e = 1%, 5%, dan 10%.

Penelitian ini, menggunakan teknik sampling *probability sampling* dengan jalan *stratified random sampling*. Penentuan jumlah sampel dengan jalan ini dapat menggunakan dua macam metode, yaitu *proportionate random sampling* atau *disproportionate random sampling*. Penelitian ini menggunakan metode pengambilan jumlah proporsional.

Tabel 2. Pembagian Jumlah Sampel Secara Proporsional Masing-masing Bagian Di BLI

No.	Nama Bagian	Jumlah Pegawai
1.	Sekretariat BLI	$\frac{82}{523}$ x 84 = 13, 17 (pembulatan menjadi 13 orang)
2.	Pusat Penelitian dan Pengembangan Hutan (P3H)	$\frac{164}{523}$ x 84 = 26, 34 (pembulatan menjadi 26 orang + 1 orang hasil sisa pembulatan menjadi 27 orang)
3.	Pusat Penelitian dan Pengembangan Hasil Hutan (P3HH)	$\frac{114}{523}$ x 84 = 18,3 (pembulatan menjadi 18 orang)
4.	Pusat Penelitian dan Pengembangan Kualitas dan Laboratorium Lingkungan (P3KLL)	$\frac{82}{523}$ x 84 = 13, 17 (pembulatan menjadi 13 orang)
5.	Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial, Ekonomi, Kebijakan dan Perubahan Iklim (P3SEKPI)	$\frac{81}{523}$ x 84 = 13, 01 (pembulatan menjadi 13)
Total		**84 Orang**

Sumber: Data primer diolah, 2019.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jumlah item kuesioner yang disebar sebanyak 40 buah yang terdiri dari 18 buah item tentang lingkungan kerja, 6 buah item

tentang motivasi kerja, dan 16 item tentang kinerja pegawai. Setelah hasil dari penyebaran kuesioner tersebut berhasil terkumpul, lalu data-data berupa angka di*input* ke dalam perangkat lunak SmartPLS versi 3.0 untuk diolah sedemikian rupa menggunakan metode *path analysis*. *Path analysis* atau analisis jalur dengan menggunakan *software* SmartPLS menguji validitas, reliabilitas, R square, dan uji *predictive relevance*. Setelah diuji validitas, ternyata hanya 21 item kuesioner yang valid untuk dimasukkan ke dalam model penelitian.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

1. **Uji Validitas**

Tabel 3. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) Masing-masing Variabel Penelitian

Nama Variabel	*Average Variance Extracted (AVE)*
Lingkungan Kerja (X)	0,508
Motivasi Kerja (Z)	0,510
Kinerja Pegawai (Y)	0,536

Sumber: Data primer diolah, 2019.

Nilai AVE seluruh variabel sudah >0,5. Hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh item di dalam model penelitian ini sudah valid dan memenuhi syarat validitas konvergen. Lalu, jika sudah memenuhi syarat maka bisa dilanjutkan ke uji validitas diskriminan.

Tabel 4. Nilai Akar AVE dan Korelasi Variabel Laten

	Kinerja Pegawai (Y)	Lingkungan Kerja (X)	Motivasi Kerja (Z)
Kinerja Pegawai (Y)	0,732		
Lingkungan Kerja (X)	0,484	0,713	
Motivasi Kerja (Z)	0,673	0,680	0,714

Sumber: Data primer diolah, 2019.

Validitas diskriminan dapat dikatakan cukup jika akar AVE di dalam setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya di dalam sebuah model (Hartono, 2015). Berdasarkan Tabel 4. akar AVE direpresentasikan melalui sel berwarna kuning, sementara sel yang berwarna putih merupakan nilai korelasi antar konstruk atau variabel. Sel berwarna kuning sudah memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan sel berwarna putih. Hal tersebut menandakan bahwa model ini sudah memenuhi syarat validitas diskriminan.

2. **Uji Reliabilitas**

Tabel 5. Nilai *Cronbach's Alpha* Masing-masing Variabel

Nama Variabel	*Cronbach's Alpha*
Lingkungan Kerja (X)	0,839
Motivasi Kerja (Z)	0,758
Kinerja Pegawai (Y)	0,891

Sumber: Data primer diolah, 2019.

Nilai *cronbach's alpha* dari seluruh variabel yang ada di penelitian ini sudah

memenuhi syarat uji reliabilitas dikarenakan sudah di atas 0,6.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

1. R^2 (R *Square*)

Tabel 6. Nilai R^2 Masing-masing Variabel Independen

Nama Variabel	R Square	Adjusted R Square
Motivasi Kerja (Z)	0,462	0,455
Kinerja Pegawai (Y)	0,454	0,440

Sumber: Data primer diolah, 2019.

Berdasarkan Tabel 6. dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja memiliki R^2 sebesar 0,462. Hal tersebut menunjukkan bahwa 46,2% variabel motivasi kerja dipengaruhi oleh variabel lingkungan kerja. Sisanya, sebesar 53,8% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang ada di penelitian ini.

Berdasarkan tabel yang sama pula diketahui bahwa variabel kinerja pegawai memiliki R^2 sebesar 0,454. Hal tersebut menunjukkan bahwa 45,4% variabel kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel lingkungan kerja dan motivasi kerja. Sisanya sebesar 54,6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang ada di penelitian ini.

2. *Predictive Relevance*

Selanjutnya, untuk menguji model struktural menggunakan nilai Q^2 atau *predictive relevance*. Q^2 dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Q^2=1-(1-R_1^2)\,(1-R_2^2)\ldots\ldots(1-Rp^2)\ldots$$

$Q^2=1-(1-R1^2)\,(1-R2^2)\ldots\ldots(1-Rp^2)\ldots$

$Q^2 = 1 – (1 – 0,462)(1 – 0,454)$

$Q^2 = 0,7062$

Berdasarkan hasil perhitungan, dapat diketahui bahwa nilai Q^2 adalah sebesar 0,7062. Nilai tersebut merepresentasikan bahwa keragaman variabel kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja secara keseluruhan sebesar 70,62%, sedangkan sisanya 29,38% dijelaskan oleh faktor lain diluar model. Berdasarkan hasil perhitungan ini maka dapat disimpulkan bahwa model struktural pada penelitiain ini sudah baik dikarenakan nilai dari *predictive relevance* sudah mendekati nilai 1.

Uji Hipotesis

Tabel 7. ***Path Coefficient (Mean, STDEV, t-Values)***

	Original Sample	*Sample Mean*	*Standar Deviattion*	*t-Statistic*	*P Values*
(X) terhadap (Y)	0,049	0,044	0,126	0,389	0,697
(X) Terhadap (Z)	0,680	0,694	0,060	11,372	0,000
(Z) terhadap (Y)	0,639	0,657	0,122	5,222	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2019.

Sobel Test (Uji Pengaruh Tidak Langsung)

S_{ab} $= \sqrt{a^2.Sb^2 + b^2.Sa^2 + Sa^2.Sb^2}$

S_{ab} $=$

$\sqrt{(0{,}680)^2.(0{,}122)^2 + (0{,}639)^2.(0{,}060)^2 + (0{,}060)^2.(0{,}122)^2}$

$= 0{,}0917$

$$\text{t hitung} = \frac{Pab}{sab}$$

P_{ab} $= P_a \,.\, P_b$

$= 0{,}680 \text{ X } 0{,}639 = 0{,}4345$

Setelah menghitung P_{ab} dan S_{ab}, maka kita bisa menghitung t hitung sebagai berikut:

t hitung $= \frac{\text{Pab}}{\text{sab}}$

$= \frac{0{,}4345}{0{,}0917} = 4{,}7383$

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	*t-Statistic*	*Rule of Thumb*	Kesimpulan
H1	0,389	1,96	Ditolak
H2	11,372	1,96	Diterima
H3	5,222	1,96	Diterima
H4	4,738	1,96	Diterima

Sumber: Data Primer Diolah, 2019.

LINGKUNGAN KERJA (X)

Penelitian ini membuktikan penelitian yang dilakukan oleh Haynes pada tahun 2008 dan 2018 yang menyatakan bahwa indikator yang paling berperan terhadap produktivitas adalah indikator interaksi dan gangguan. Selain itu, dengan banyaknya item-item yang berkaitan dengan lingkungan kerja fisik yang tidak masuk ke dalam model penelitian menandakan bahwa lingkungan fisik tidak terlalu berpengaruh terhadap motivasi maupun kinerja pegawai di instansi ini. Menurut hasil temuan di penelitian ini pula lingkungan fisik bukan lah sesuatu yang menggambarkan lingkungan kerja di instansi ini dikarenakan banyaknya item yang tidak valid. Menurut hasil penelitian (Haynes, 2008) dari keempat kelompok pola kerja (individual, kelompok, fokus atau studi terkonsentrasi, dan kolaboratif atau pengetahuan transaksional) yang tidak dipengaruhi oleh lingkungan kerja fisik adalah pola kerja individual. Melalui fakta ini dapat diketahui bahwa pola kerja pegawai BLI merupakan pola kerja individual.

Lingkungan kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja namun tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja secara langsung. Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan

signifikan terhadap kinerja secara tidak langsung. Hal tersebut terjadi karena ada mediasi sempurna dimana variabel independen akan berhubungan secara positif dan signifikan dengan variabel dependen jika tidak memasukkan variabel mediator di dalam model penelitian. Namun, jika variabel mediator dimasukkan ke dalam model penelitian, maka hubungannya menjadi tidak signifikan.

MOTIVASI KERJA (Z)

Berdasarkan hasil uji model struktural dapat diketahui bahwa nilai R *square* variabel motivasi kerja adalah 0,462. Hal terebut memiliki makna bahwa variabel motivasi kerja dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja sebanyak 46,2%. Nilai R^2 sebesar 46,2% termasuk besar dikarenakan hampir separuh dari variabel motivasi kerja dipengaruhi oleh variabel lingkungan kerja.

Di samping itu, motivasi juga merupakan variabel yang memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini menandakkan bahwa semakin baik motivasi kerja pegawai, maka akan semakin baik pula kinerja pegawai di instansi ini. Selain itu, jika ingin mengetahui variabel mana yang lebih memengaruhi kinerja apakah variabel lingkungan kerja atau variabel motivasi kerja maka bisa melalui nilai koefisien jalur masing-masing variabel. Nilai koefisien jalur variabel motivasi kerja adalah sebesar 0,639, sementara nilai koefisien jalur variabel lingkungan kerja adalah sebessar 0,049 sehingga dapat disimpulkan bahwa yang lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah variabel motivasi kerja. Namun, variabel lingkungan kerja tidak boleh dilupakan karena mampu menjelaskan motivasi kerja sebanyak 46,2% dimana variabel motivasi kerja merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai di penelitian ini.

KINERJA PEGAWAI (Y)

Variabel kinerja pegawai merupakan variabel dependen. Sehingga keberadaannya dipengaruhi oleh variabel lain. Hasil dari uji hipotesis menyatakan bahwa variabel kinerja pegawai dipengaruhi sebanyak 45,4% oleh variabel lingkungan kerja dan variabel motivasi kerja. Namun, Jika dilihat dari koefisien jalur maka yang lebih berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai secara langsung adalah variabel motivasi kerja karena memiliki koefisien jalur sebesar 0,639 sementara lingkungan kerja memiliki koefisien jalur sebesar 0,049. Namun, jika dilihat dari pengaruh tidak langsungnya maka variabel lingkungan kerja juga mempengaruhi variabel kinerja pegawai

sehingga variabel lingkungan kerja tidak boleh dilupakan di dalam model penelitian ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan permasalahan penelitian yang sudah dirumuskan, hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang sudah dijabarkan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki hubungan yang bermakna, namun tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai Badan Litbang dan Inovasi KLHK.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Badan Litbang dan Inovasi KLHK.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Litbang dan Inovasi KLHK.
4. Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh mediasi (menjembatani) di antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Litbang dan Inovasi KLHK.
5. Pada instansi ini dapat diketahui bahwa motivasi kerja merupakan hal yang paling berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai di penelitian ini.
6. Temuan menarik penelitian ini adalah dapat diketahui bahwa pola kerja pegawai di BLI adalah pola kerja individual.

DAFTAR PUSTAKA

Barry P. Haynes, L. S. (2018). Workplace Alignment and Evaluation of Office Worker Flexibility and Workplace Provision. *Emerald Insight*, 18.

Hartono, W. A. (2015). *Partial Least Square* . Yogyakarta: Penerbit Andi.

Haynes, B. P. (2008). An Evaluation of the impact of the office environment on productivity. *Emerald Inside*, 2.

Honore, J. (2009). Employee Motivation. *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, 1 & 6.

Hughes, R. J. (2018). *Handbook of Human Resource Management in the Tourism and Hospitality Industries.* Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Koesmono, T. (2016). *Mengelola Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Yogyakarta: Indomedia Pustaka.

Loviana, H. A. (2012). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen FEB UB*, 12-13.

Riniwati, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Aktivitas Utama dan*

Pengembangan SDM. Malang: UB Media.

Roelofsen, P. (2002). The Impact of Office Environments On Employee Performance: The Design of The Workplace As a Strategy For Productivity Enhancement. *Emerald Insight*, 2.

Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Depok: Rajapers.