

**TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN  
AGAMA PROVINSI SUMATERA BARAT  
MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

*THE EFFECT OF HUMAN RELATIONS AND WORK ENVIRONMENT ON  
EMPLOYEES PERFORMANCE OF THE REGIONAL OFFICE THE  
MINISTRY OF RELIGION OF WEST SUMATRA PROVINCE  
WITH WORK MOTIVATION AS AN INTERVENING  
VARIABLE*

**Wiwi Oktavia; Agussalim M; Novi Yanti**

Fakultas Ekonomi, Universitas Eka Sakti Padang

[Oktaviawiw05@gmail.com](mailto:Oktaviawiw05@gmail.com), [agussalim20042017@gmail.com](mailto:agussalim20042017@gmail.com),

[dienqu955@gmail.com](mailto:dienqu955@gmail.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: 1) pengaruh *human relations* terhadap motivasi kerja, 2) pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, 3) pengaruh *human relations* terhadap kinerja pegawai, 4) pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, 5) pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, 6) pengaruh *human relations* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening, dan 7) pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Wilayah, dan Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat yang berjumlah 206 orang. Sampel diambil sebanyak 67 orang menggunakan rumus slovin. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi dan kuesioner (angket). Metode analisis data yaitu analisis deskriptif persentase dan analisis jalur (*path analysis*). Berdasarkan analisis path dan uji hipotesis secara parsial (uji t) menunjukkan: 1) *human relations* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, 2) lingkungan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, 3) *human relations* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 4) lingkungan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 5) motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, 6) *human relations* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening, serta 7) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, sebaiknya Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat harus terus memperhatikan *human relation*, lingkungan kerja dan motivasi kerja. Karena ke ketiga variabel tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

**Kata Kunci:** *human relation*, lingkungan kerja, motivasi kerja, kinerja pegawai

### ABSTRACT

*This study aims to determine and analyze: 1) the effect of human relations on work motivation, 2) the effect of the work environment on work motivation, 3) the effect of human relations on employee performance, 4) the effect of the work environment on employee performance, 5) the effect of work motivation on employee performance, 6) the effect of human relations on employee performance through motivation work as an intervening variable, and 7) the effect of the work environment on employee performance through work motivation as an intervening variable. The population on this study is all of the employees in the Regional Office of the Ministry of Religion of West Sumatra Province, as many as 206 people. The sample was selected using a Slovin Formula. Sample taken as many as 67 people. This research is a quantitative study. Data collected methods used are documentation and questionnaires. Methods of data analysis was descriptive analysis and path analysis. Based on the partial hypothesis test (t test) shows: 1) the human relations directly has a positive and significant effect on work motivation, 2) the work environment directly has a positive and significant effect on work motivation, 3) human relations directly has a positive and significant effect on employee performance, 4) the work environment directly has a positive and significant effect on employee performance, 5) work motivation directly has a positive and significant effect on employee performance, 6) human relations has a positive and significant effect on employee performance with work motivation as the intervening variable and 7) the work environment has a positive and significant effect on employee performance with work motivation as the intervening variable. Based on these results, i recommend Regional Office of the Ministry of Religion of West Sumatra Province must continue to pay attention to human relations, work environment and work motivation. Because the three variables has a significant impact on employee performance either directly or indirectly.*

**Keywords:** *human relations, work environment, work motivation, employee performance*

## PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara adalah salah satu aspek yang sangat penting dan berperan sebagai agen perubahan (*agent of change*) di dalam instansi Pemerintahan. Untuk itu, sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas perlu dikelola agar capaian kinerja pegawai sesuai dengan yang diharapkan. Dalam Undang-Undang nomor 5 tahun 2014, mewujudkan Aparatur Sipil Negara adalah bagian dari reformasi birokrasi, dimana Aparatur Sipil Negara berkewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya, bertanggungjawab atas kinerjanya dan menerapkan prinsip kinerja dalam pelaksanaan manajemen Aparatur Sipil Negara.

Berbicara mengenai kinerja pegawai menurut Cushway dalam Rismawati dan Mattalata (2018:2), kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Pendapat lainnya dikemukakan oleh Fattah (2017:72) bahwa kinerja pegawai merupakan unjuk kerja pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Kinerja dapat tercermin dari kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan (Kristanti dan Pangastuti, 2019:44).

Saputra dan Yuliantanty (2020) menyatakan bahwa kinerja pegawai yang tidak baik secara langsung akan mempengaruhi kinerja organisasi, sehingga mengganggu stabilitas organisasi. Apabila permasalahan tersebut tidak diatasi dengan baik akan menyebabkan terganggunya pencapaian tujuan organisasi. Hal ini diperparah dengan tingginya target yang dibebankan kepada pegawai. Dengan tingginya target yang diberikan membuat hampir seluruh pegawai tidak mampu memenuhi target tersebut.

Kinerja pegawai saat ini mendapat sorotan dari berbagai kalangan karena pegawai dinilai kurang produktif, kurang disiplin dan memiliki kinerja rendah (Asrifah, 2015). Penelitian Rafiie, dkk (2018) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat membuktikan bahwa kinerja pegawai belum sesuai dengan harapan pimpinan maupun masyarakat. Hal yang sama juga ditemukan pada penelitian Batubara (2018) di Kantor Kementerian Agama Kota Padang sidimpuan dimana ditemukan hasil bahwa kinerja pegawai masih sangat rendah dapat dilihat dari beberapa gejala yang kurang baik seperti disiplin kerja yang rendah dan tugas-tugas yang sering terbengkalai.

Permasalahan kinerja pegawai yang ditemukan di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat, berdasarkan hasil observasi dan wawancara penulis dengan beberapa pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat, penulis masih menemukan adanya beberapa permasalahan sesuai dengan indikator kinerja, diantaranya kualitas kerja yang dihasilkan pegawai masih kurang optimal, rendahnya tanggungjawab dalam penyelesaian tugas serta kuantitas pekerjaan yang dinilai kurang dilihat dari penyelesaian tugas yang tidak sesuai dengan target dan tidak tepat waktu. Dari data yang penulis peroleh berdasarkan data survey yang dilaksanakan pada bulan April 2021, data survey menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih tergolong rendah, dapat dilihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 1**

**Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama**

**Provinsi Sumatera Barat** Berdasarkan gambar di atas, capaian kinerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat pada tahun 2018 yaitu 84,96%, tahun 2019 capaian kinerja meningkat 94,36%, sedangkan pada tahun 2020 capaian kinerja menurun sebanyak 3,63% menjadi 90,73%. Dari data tersebut terlihat jelas telah terjadi kinerja pegawai masih belum optimal sehingga realisasi kerja organisasi tidak tercapai.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Manuputty (2018), Talumantak, dkk (2016) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *human relations*. Sedangkan menurut Sofyan (2013:20) salah satu faktor non finansial yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah lingkungan kerja. Pendapat Mathis dan Jackson dalam Rismawati dan Mattalata (2018:3) faktor yang mempengaruhi kinerja individu diantaranya adalah motivasi.

Faktor pertama yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai adalah *human relations* karena berkaitan dengan komunikasi yang meliputi pikiran, perasaan dan kerja sama dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dilakukan untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis sehingga pegawai akan merasa nyaman dan fokus dalam melaksanakan tugas dan berdampak positif terhadap kinerja pegawai (Rosalina dan Apiska, 2018). Berdasarkan hasil observasi awal melalui wawancara yang telah peneliti lakukan dengan pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat pada tanggal 20 Januari 2021 tentang *human relations* masih ditemukan beberapa permasalahan, yaitu: 1) komunikasi dengan atasan dan rekan kerja belum terjalin dengan baik seperti adanya ketidaksamaan persepsi dalam hal pekerjaan yang memicu timbulnya konflik, 2) masih ditemukan pegawai yang marah jika ditegur oleh atasan, 3) masih ada pegawai yang tidak mampu bekerjasama dan menjalin hubungan baik dengan rekan kerja sehingga menyebabkan ketidaknyamanan saat melakukan pekerjaan. Manuputty (2018) menemukan bahwa *human relations* berpengaruh positif terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.

Lingkungan kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja berkaitan dengan lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah segala yang berbentuk fisik berpengaruh langsung maupun tidak langsung pada aktivitas kerja pegawai, sedangkan lingkungan kerja non fisik berkaitan dengan hubungan pekerjaan yang terjalin di dalam organisasi diantara atasan, sesama rekan kerja, maupun hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2012:21). Hasil survey penulis pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat pada tanggal 20 Januari 2021 terkait lingkungan kerja, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Lingkungan kerja	Indikator	Baik	Tidak Baik
Fisik	1. Gedung perkantoran	35%	65%
	2. Lapangan parkir	50%	50%
	3. Sirkulasi udara	40%	60%
	4. Tata letak ruang kerja	30%	70%
	5. Kebersihan	50%	50%
	6. Peralatan kantor	45%	55%
Non Fisik	1. Keamanan kerja	35%	65%
	2. Hubungan sesama rekan kerja	30%	70%
	3. Hubungan kerja antara atasan dengan bawahan	40%	60%
	4. Suasana kekeluargaan ditempat kerja	45%	55%
	5. Komunikasi antar pegawai	40%	60%
Rata-rata		40%	60%

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa baik lingkungan kerja fisik ataupun lingkungan kerja non fisik masih belum kondusif terlihat dari 40% merasakan lingkungan kerja berada pada kategori baik, sedangkan 60% merasakan lingkungan kerja berada pada kategori tidak baik. Ini juga diperkuat dari hasil wawancara penulis dengan beberapa pegawai terkait lingkungan kerja, dimana tidak kondusifnya lingkungan kerja dapat dilihat dari kondisi tempat kerja yang belum memiliki sirkulasi udara yang baik. Ruangan kerja yang dirasakan terkadang terlalu dingin atau panas sehingga membuat pegawai tidak nyaman saat bekerja. Selain itu, tidak lancarnya komunikasi pegawai dengan atasan yang mengakibatkan terjadinya perdebatan, perselisihan dan atasan yang tidak mau mendengarkan bawahan membuat hubungan kerja tidak terjalin dengan baik. Lingkungan kerja yang tidak baik merupakan hal yang serius yang harus segera diperbaiki oleh Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat karena akan berdampak terhadap rendahnya kinerja pegawai.

Penelitian Fiqi (2018) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya jika lingkungan kerja yang kondusif dapat diciptakan oleh organisasi, terjalin hubungan yang harmonis dengan rekan kerja, terciptanya komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai serta tersedia fasilitas atau perlengkapan kerja untuk pegawai maka kinerja pegawai semakin meningkat.

Faktor motivasi kerja juga diduga mempengaruhi kinerja pegawai dan diposisikan sebagai variabel mediasi (intervening). Motivasi adalah faktor yang mendorong pegawai untuk melakukan aktivitas tertentu (Sutrisno, 2013:109). Pegawai dengan motivasi kerja tinggi akan senang hati menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya (Afandi, 2016:12). Indikasi rendahnya motivasi kerja pegawaidari hasil observasi dan wawancara yang penulis lakukan dengan beberapa pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat pada tanggal 20 Januari 2021 ditemukan fenomena seperti: (1) adanya pegawai yang tidak bersungguh-sungguh dan kurang teliti dalam menyelesaikan tugas, (2) adanya pegawai yang menunda-nunda pekerjaannya, (3) adanya pegawai yang datang terlambat dan pulang lebih awal, (4) adanya pegawai yang keluar masuk kantor pada saat jam kerja dan (5) adanya pegawai yang tidak

menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya. Dalam penelitiannya Efendi dkk (2019) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang terjadi, penelitian ini dimotivasi oleh beberapa perbedaan pada penelitian sebelumnya, yaitu: 1) objek penelitian ini adalah pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat, namun berbeda pada penelitian Jaya objek penelitiannya adalah Aparatur Kelurahan di Kecamatan Tanjung Redeb Kabupaten Berau, 2) metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path analysis*) sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan analisis regresi linier berganda, 3) penelitian ini menggunakan variabel independen *human relations*, lingkungan kerja dan motivasi kerja sedangkan pada penelitian Jaya menggunakan variabel independen disiplin pegawai dan lingkungan kerja, serta penelitian Manuputty menggunakan variabel independen Tunjangan Kinerja Daerah (TKD), *human relations* dan budaya organisasi.

Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah penelitian, maka peneliti ingin mengkaji secara ilmiah dengan melaksanakan sebuah penelitian yang berjudul “**Pengaruh *Human Relations* dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening**”.

### **Perumusan Masalah**

1. Apakah *human relations* berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat?
3. Apakah *human relations* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat?
6. Apakah *human relations* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening?

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Bintoro dan Daryanto, 2017:105).

#### **Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu menurut Robbins dalam Sulaksono (2019:119), yaitu:

1. Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

### **Human relations**

Pendapat Kustini (2017:35) *human relations* adalah proses interaksi melibatkan komunikasi, mencerminkan perasaan dan sikap, proses penyesuaian diri.

### **Indikator Human relations**

Pendapat yang dikemukakan oleh Manuputty (2018), terdiri dari:

1. Hubungan komunikasi dengan rekan kerja, merupakan kondisi ikatan komunikasi yang terjalin antara sesama pegawai.
2. Hubungan perilaku dengan rekan kerja, merupakan kondisi perilaku yang terjalin antara sesama pegawai.
3. Hubungan komunikasi dengan atasan, merupakan kondisi ikatan komunikasi yang terjalin antara staf dengan atasan.
4. Hubungan perilaku dengan atasan, merupakan kondisi perilaku yang terjalin antara staf dan atasan.

### **Lingkungan Kerja**

Menurut Bahri (2018:40) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melakukan pekerjaan. Lingkungan fisik yang nyaman dan aman sungguh berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Tidak hanya lingkungan fisik saja tetapi lingkungan non fisik misalnya hubungan kerja dengan rekan kerja dan hubungan kerja dengan atasan yang harmonis juga berpengaruh terhadap produktifitas dan kinerja pegawai.

### **Indikator Lingkungan Kerja**

Sunyoto (2015:44) indikator lingkungan berikut:

1. Hubungan pegawai  
Terdapat dua hubungan pegawai yakni hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok.
2. Tingkat kebisingan pegawai  
Kebisingan pada tempat kerja akan menyebabkan adanya ketidaktenangan pegawai dalam bekerja.
3. Peraturan kerja

Kejelasan peraturan dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai untuk pengembangan karir di organisasi tersebut.

4. Penerangan

Penerangan yang baik dalam ruang kerja akan mendapatkan keuntungan bagi pegawai.

5. Sirkulasi udara

Penggunaan ventilasi udara yang cukup lebar pada ruangan akan dapat memperlancar sirkulasi atau pertukaran udara di dalam ruangan kerja yang panas.

6. Keamanan

Keamanan di lingkungan kerja dapat membuat pegawai merasa tenang dan nyaman dalam bekerja sehingga memicu semangat kerja pegawai.

### Motivasi Kerja

Hasibuan (2014:141), menyatakan motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Dalam manajemen, umumnya motivasi ditujukan kepada SDM dan khususnya kepada bawahan. Setiap pegawai membutuhkan motivasi dalam melakukan pekerjaan. Motivasi mempersoalkan daya dan potensi bawahan agar bekerja sama secara produktif, berhasil dalam pencapaian dan mewujudkan organisasi.

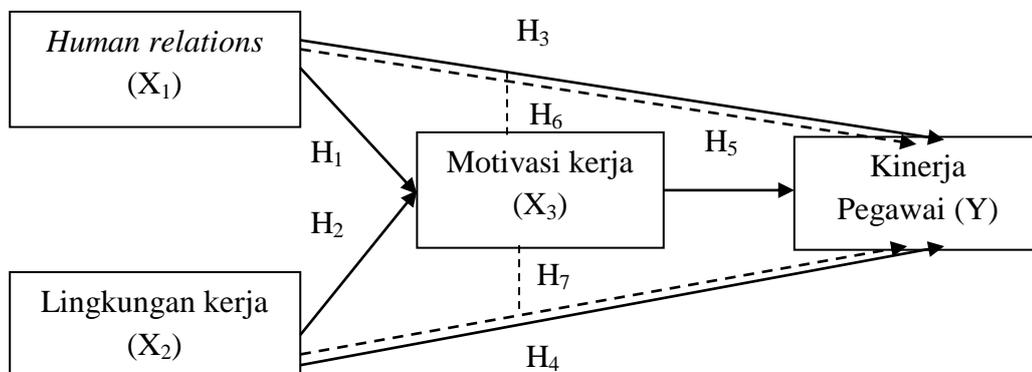
### Indikator Motivasi Kerja

Pendapat Lengkey, dkk (2015) motivasi kerja indikator, yaitu:

1. Kebutuhan untuk sukses dengan sub indikator prestasi kerja dan penghargaan.
2. Kebutuhan akan afiliasi dengan sub indikator hubungan antar pegawai dan kondisi lingkungan kerja.
3. Kebutuhan untuk berkuasa dengan sub indikator reputasi, ketertarikan dengan pekerjaan dan kesempatan pengembangan karir.

### Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori dan pengembangan hipotesis yang dilakukan, maka kerangka konseptual yang dikembangkan pada penelitian ini terlihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 2**

### Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual ini dimana peneliti membuat suatu sketsa

### Hipotesis Penelitian

- H<sub>1</sub> : Diduga bahwa *human relations* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat.
- H<sub>2</sub> : Diduga Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat.
- H<sub>3</sub> : Diduga bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat.
- H<sub>4</sub> : Diduga bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat.
- H<sub>5</sub> : Diduga bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap signifikan kinerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat.
- H<sub>6</sub> : Diduga bahwa *human relations* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.
- H<sub>7</sub> : Diduga bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

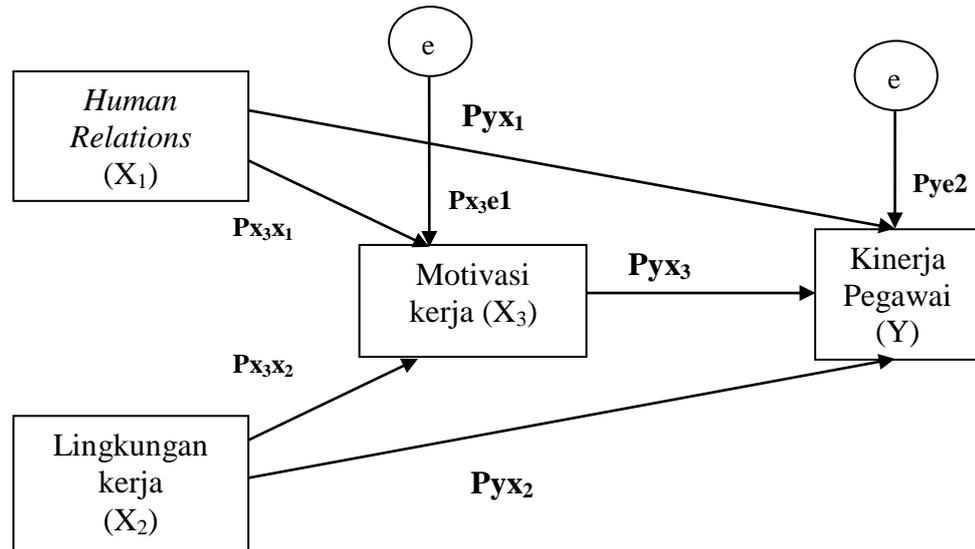
### Metode Penelitian

Jenis penelitian adalah kuantitatif. Metode pengumpulan data adalah Riset Lapangan (*field research*) dan Riset Kepustakaan (*library research*). Teknik pengumpulan data adalah wawancara, dokumentasi dan kuesioner. sumber data digunakan dalam penelitian ini data primer. Adalah data yang diperoleh secara langsung dari pegawai yang menjadi responden melalui daftar pertanyaan (kuesioner) baik dari variabel dependen dan variabel independen. Dan data ini merupakan jawaban yang akan dianalisis untuk kepentingan pengujian statistik. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai sebanyak 43 orang Sampel adalah analisis regresi linear berganda. Uji koefisien determinasi serta uji hipotesis uji t dan uji-F

Sebelum melakukan analisis data terlebih dahulu dilakukan uji instrument yaitu uji validitas dan uji realibilitas Adapun uji prasyarat analisis yang dilakukan adalah uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinearilitas dan uji heteroskedastisitas.

### Metode Analisis

Untuk menjawab rumusan masalah yang telah diungkapkan, maka dalam penelitian ini data yang telah dikumpulkan akan diolah dengan bantuan aplikasi SPSS versi 23. Metode analisis data adalah metode analisa jalur (*Path Analysis*), untuk menerangkan pengaruh langsung atau pengaruh tidak langsung seperangkat variabel eksogen terhadap variabel endogen, dengan diagram jalur sebagai berikut.



**Gambar 3**  
**Struktur Pengaruh Variabel Eksogen**  
**Terhadap Variabel Endogen**

### Uji Hipotesis

Untuk mengetahui kebenaran koefisien jalur, dilakukan pengujian hipotesis dengan Uji t (pengujian secara keseluruhan). Setelah diperoleh nilai  $t_{hitung}$  selanjutnya dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}$ ,

Menentukan pengaruh dari satu variabel eksogen (X) ke variabel endogen (Y), baik langsung maupun tidak langsung ditentukan dengan cara:

- 1) Pengaruh langsung *human relations* terhadap motivasi kerja  
 $X_1 \rightarrow X_3 : (\rho_{X_3, X_1}) (\rho_{X_3, X_1})$
- 2) Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja  
 $X_2 \rightarrow X_3 : (\rho_{X_3, X_2}) (\rho_{X_3, X_2})$
- 3) Pengaruh langsung *human relations* terhadap kinerja pegawai  
 $X_1 \rightarrow Y : (\rho_{Y X_1, X_1}) (\rho_{Y X_1, X_1})$
- 4) Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.  
 $X_2 \rightarrow Y : (\rho_{Y X_2, X_2}) (\rho_{Y X_2, X_2})$
- 5) Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai  
 $X_3 \rightarrow Y : (\rho_{Y X_3, X_3}) (\rho_{Y X_3, X_3})$
- 6) Pengaruh tidak langsung *human relations* ke kinerja pegawai melalui motivasi kerja  
 $X_1 \rightarrow X_3 \rightarrow Y : \rho_{Y X_1, X_1} \cdot \rho_{X_3, X_1} \cdot \rho_{Y X_3, X_1}$
- 7) Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja ke kinerja pegawai melalui motivasi kerja  
 $X_2 \rightarrow X_3 \rightarrow Y \rightarrow : \rho_{Y X_2, X_2} \cdot \rho_{X_3, X_2} \cdot \rho_{Y X_3, X_2}$

### Hasil Penelitian Dan Pembahasan

#### Hasil penelitian

##### a. Path Analysis (Analisis Jalur)

##### 1. Model Sub Struktural 1

Untuk menganalisis pengaruh variabel *human relations* dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja yang disajikan dalam Tabel 2 berikut ini:

- a. Nilai signifikansi *human relation* adalah  $0,000 < 0,05$  sehingga koefisien jalurnya signifikan. Karena koefisien jalurnya signifikan maka jalur  $X_1$  (*human relation*) menuju  $X_3$  (motivasi kerja) terhubung.
- b. Nilai signifikansi lingkungan kerja adalah  $0,000 < 0,05$  sehingga koefisien jalurnya signifikan. Karena koefisien jalurnya signifikan maka jalur  $X_2$  (lingkungan kerja) menuju  $X_3$  (motivasi kerja) terhubung.

**Persamaan Sub Struktur I**

$$X_3 = P_1X_1 + P_2X_2 + e_1$$

$$X_3 = 0,541X_1 + 0,378X_2 + e_1$$

di mana  $e_1 = \sqrt{1-R^2} = \sqrt{1-0,663} = 0,580$

**2. Model Sub Struktural 2**

Dari tabel 2 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Nilai signifikansi *human relation* adalah  $0,007 < 0,05$  sehingga koefisien jalurnya signifikan. Karena koefisien jalurnya signifikan maka jalur  $X_1$  (*human relation*) menuju Y (kinerja pegawai) terhubung.
- b. Nilai signifikansi lingkungan kerja adalah  $0,027 < 0,05$  sehingga koefisien jalurnya signifikan. Karena koefisien jalurnya signifikan maka jalur  $X_2$  (lingkungan kerja) menuju Y (kinerja pegawai) terhubung.
- c. Nilai signifikansi motivasi kerja adalah  $0,010 < 0,05$  sehingga koefisien jalurnya signifikan. Karena koefisien jalurnya signifikan maka jalur  $X_3$  (motivasi kerja) menuju Y (kinerja pegawai) terhubung.

Dari Gambar 3 di atas dapat dibuat persamaan struktur path analisisnya sebagai berikut:

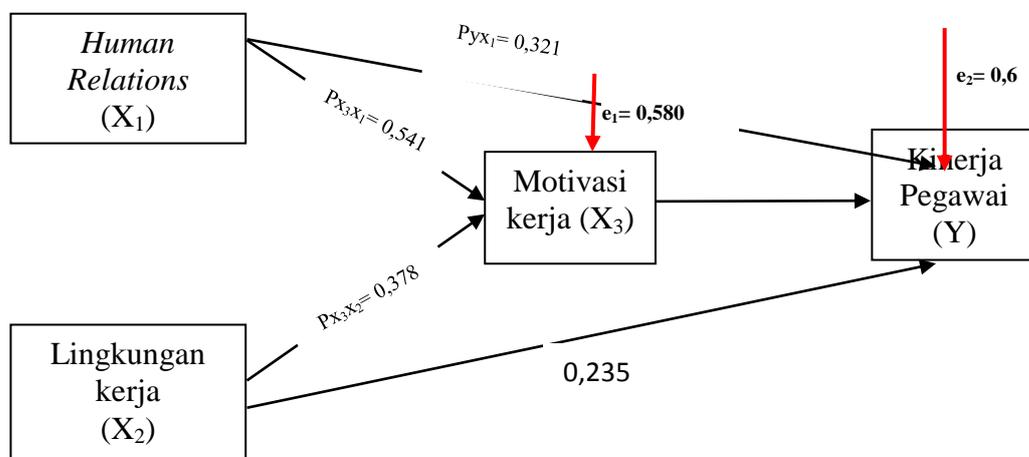
**Persamaan Sub Struktur II**

$$Y = P_1X_1 + P_2X_2 + P_3X_3 + e_2$$

$$Y = 0,321X_1 + 0,235X_2 + 0,347X_3 + e_2$$

di mana  $e_2 = \sqrt{1-R^2} = \sqrt{1-0,640} = 0,6$

Dari gambar 2 dan 3 dapat dibuat diagram utuh jalur seperti gambar berikut:



**Gambar 5**  
**Model Struktur Analisis Jalur**

Tabel Ringkasan Hasil Estimasi Parameter Model

	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
X1-X3	0,541	0,541	-	0,541
X2-X3	0,378	0,378	-	0,378
X1-Y	0,321	0,321	-	0,321
X2-Y	0,235	0,235	-	0,235
X3-Y	0,347	0,347	-	0,347
X1-X3-Y	-	0,541	0,188	0,729
X2-X3-Y	-	0,378	0,131	0,509

Berdasarkan hasil tabel ringkasan dapat dijabarkan nilai sebagai berikut:

1. Pengaruh langsung *human relations* terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0,541 satuan. Koefisien path bernilai positif artinya *human relations* berpengaruh positif terhadap motivasi kerja secara langsung.
2. Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0,378 satuan. Koefisien path bernilai positif artinya lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja secara langsung.
3. Pengaruh langsung *human relations* terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,321 satuan. Koefisien path bernilai positif artinya *human relations* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai secara langsung.
4. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,235 satuan. Koefisien path bernilai positif artinya lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai secara langsung.
5. Pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,347 satuan. Koefisien path bernilai positif artinya motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai secara langsung.
6. Pengaruh tidak langsung *human relations* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Diketahui pengaruh langsung *human relations* terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0,541 satuan. Sedangkan pengaruh tidak langsung *human relations* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja adalah perkalian antara nilai beta *human relations* terhadap motivasi kerja dengan nilai beta motivasi kerja terhadap kinerja pegawai  $0,541 \times 0,347 = 0,188$ . Maka pengaruh tidak langsung *human relations* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja adalah sebesar 0,188 satuan.
7. Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Diketahui pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0,378 satuan. Sedangkan pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja adalah perkalian antara nilai beta lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dengan nilai beta motivasi kerja terhadap kinerja pegawai  $0,378 \times 0,347 = 0,131$ . Maka pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja adalah sebesar 0,131 satuan.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t. Berikut disajikan hasil ringkasan uji hipotesis yang ditetapkan dalam penelitian ini.

**Tabel**  
**Ringkasan Hasil Estimasi Parameter Model**

Hipotesis	Koefisien	t	t-tabel	Sig.	Keputusan	Kesimpulan
X1-X3	0,541	6,188	1,998	0,000	H <sub>1</sub> diterima	Signifikan
X2-X3	0,378	4,330	1,998	0,000	H <sub>2</sub> diterima	Signifikan
X1-Y	0,321	2,785	1,998	0,007	H <sub>3</sub> diterima	Signifikan
X2-Y	0,235	2,268	1,998	0,027	H <sub>4</sub> diterima	Signifikan
X3-Y	0,347	2,663	1,998	0,010	H <sub>5</sub> diterima	Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah, 2021 (Lampiran 7)

Dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) dan t tabel pada signifikansi 0,05 uji dua arah dengan derajat kebebasan  $df\ n-k-1 = 67-3-1 = 63$  (n adalah jumlah responden dan k adalah jumlah variabel bebas) dengan nilai t tabel sebesar 1,998 (lihat lampiran 8). Hasil uji t dapat dilihat pada output SPSS dari tabel 4.21. di atas diketahui sebagai berikut :

1. Nilai t hitung dari variabel *human relations* adalah sebesar 6,188 yang nilainya lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,998. Sehingga  $t\ hitung > t\ tabel$  dan nilai sig perhitungan yang diperoleh adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  jadi  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *human relations* secara individual berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.
2. Nilai t hitung dari variabel lingkungan kerja adalah sebesar 4,330 yang nilainya lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,998. Sehingga  $t\ hitung > t\ tabel$  dan nilai sig perhitungan yang diperoleh adalah sebesar  $0,000 < 0,05$  jadi  $H_0$  ditolak  $H_2$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja secara individual berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.
3. Nilai t hitung dari variabel *human relations* adalah sebesar 2,785 yang nilainya lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,998. Sehingga  $t\ hitung > t\ tabel$  dan nilai sig perhitungan yang diperoleh adalah sebesar  $0,007 < 0,05$  jadi  $H_0$  ditolak  $H_3$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja secara individual berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Nilai t hitung dari variabel lingkungan kerja adalah sebesar 2,268 yang nilainya lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,998. Sehingga  $t\ hitung > t\ tabel$  dan nilai sig perhitungan yang diperoleh adalah sebesar  $0,027 < 0,05$  jadi  $H_0$  ditolak  $H_4$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja secara individual berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Nilai t hitung dari variabel motivasi kerja adalah sebesar 2,663 yang nilainya lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,998. Sehingga  $t\ hitung > t\ tabel$  dan nilai sig perhitungan yang diperoleh adalah sebesar  $0,010 < 0,05$  jadi  $H_0$  ditolak  $H_5$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja secara individual berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

$$Sab = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

Dimana:

a = Koefisien jalur X ke M

b = Koefisien jalur M ke Y

sa = Standard error koefisien a

sb = Standard error koefisien b

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus (Ghozali,2016):

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Dimana:

ab = Pengaruh tidak langsung

sab = Standard error pengaruh tidak langsung

Hasil perhitungan uji Sobel dengan Microsoft Excel adalah seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel**  
**Hasil perhitungan Uji Sobel**

	ab	$Sab = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$	$t = \frac{ab}{Sab}$
X1-X3-Y	0,188	0,04015953	4,681329
X2-X3-Y	0,131	0,03442933	3,874748

Maka diperoleh nilai t untuk uji pengaruh *human relations* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebesar 4,681329. Kemudian nilai t untuk uji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebesar 3,874748.

**Tabel**  
**Hasil Uji Hipotesis Efek Mediasi Dengan Sobel Test**

Hipotesis	t	t-tabel	Keputusan	Kesimpulan
X1-X3-Y	4,681	1,998	H <sub>0</sub> ditolak H <sub>6</sub> diterima	Signifikan
X2-X3-Y	3,875	1,998	H <sub>0</sub> ditolak H <sub>7</sub> diterima	Signifikan

1. Pengaruh *human relations* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening  
Hasil sobel test untuk *human relations* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja adalah sebesar 4,681. Nilai ini lebih besar dibandingkan t tabel yaitu 1,998 maka H<sub>0</sub> ditolak H<sub>6</sub> diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *human relations* secara individual berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.
2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening  
Hasil sobel test untuk lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja adalah sebesar 3,875. Nilai ini lebih besar dibandingkan t tabel yaitu 1,998 maka H<sub>0</sub> ditolak H<sub>7</sub> diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja secara individual berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. *Human relations* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat.

2. Lingkungan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat.
3. *Human relations* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat.
4. Lingkungan kerjasecara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat.
5. Motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat.
6. *Human relations* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.
7. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

#### **Saran**

1. Bagi Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat, dari hasil penelitian menunjukkan variabel *human relations*, lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan hal tersebut hendaknya pihak Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat lebih meningkatkan kualitas *human relations* antar pegawai maupun atasan dan lingkungan kerja yang kondusif untuk pegawai serta meningkatkan motivasi kerja, guna meningkatkan kinerja pegawainya.
2. Bagi akademik, diharapkan bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti tentang kinerja pegawai untuk menambah variasi variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai, dan objek yang di teliti diperluas tidak hanya pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Barat saja.

**DAFTAR PUSTAKA****Buku:**

- Adawiyah, Sa'diyah, E. (2019). *Human relations*. Yogyakarta: Deepublish.
- Afandi, P. (2016). *Concept & Indicator: Human Resources Management For Management Research*. Yogyakarta: Deepublish.
- Agussalim Manguluang. 2016. *Metodologi Penelitian*. Ekasakti Press. Universitas Ekasaksi Padang.
- Hasibuan, Malayu. S.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: BumiAksara.
- Kristanti, D., dan Pangastuti, R.L. (2019). *Kiat-Kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi*. Surabaya: Media Sahabat Cendikia.
- Kustini, Henny. (2017). *Communication Skill*. Yogyakarta: Deepublish.
- Mangkunegara, Anwar P. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Noorbaya, S., Johan, Herni., dan Rahayu Sri. (2018). *Komunikasi Kesehatan*. Yogyakarta: Gosyen.
- Priansa, Donni, J. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Priyatno, D. (2014). *SPSS 22 Pengolah Data Terpraktis*. Yogyakarta: Andi.
- Riduwan. 2012. *Dasar-Dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.