

MOTIVASI KERJA MEMODERASI PENGARUH MANAJEMEN PERUBAHAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Chrisma Setyawan

chrisma_setyawan@yahoo.co.id

Budhi Satrio

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research is meant to find out and to test the influence of change management and work environment to the performance and the interaction of change management, work environment and work motivation as the moderating variable to the performance of the employees at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya. This research is quantitative research and the sample collection technique applies census method, so that the sample is processed and collected from the members of populations. The samples are 74 employees of PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya who has their position as supervisor. The data analysis technique has been done by using multiple linear regressions, interaction test and hypothesis test. Meanwhile, the instruments test has been done by using validity test, reliability, and classic assumption test. Based on the result of the research, it shows that change management and work environment have an influence to the performance of the employees of PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya, and the interaction between change management and work environment and motivation as the moderating variable to the performance of the employees of PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya.

Keywords: change management, work environment, motivation, the performance of the employees.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji pengaruh manajemen perubahan dan lingkungan kerja terhadap kinerja serta interaksi manajemen perubahan, lingkungan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel yaitu metode sensus, sehingga sampel yang diolah, diambil dari semua anggota populasi. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 74 responden pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya yang menjabat sebagai supervisor. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda, uji interaksi dan uji hipotesis. Sedangkan untuk uji instrumen menggunakan uji validitas, reliabilitas dan uji asumsi klasik. Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen perubahan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya, serta adanya interaksi antara manajemen perubahan dan lingkungan kerja dengan motivasi sebagai variabel moderating terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya.

Kata kunci: manajemen perubahan, lingkungan kerja, motivasi, kinerja pegawai.

PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia bisnis di Indonesia saat ini semakin ketat, apalagi ditambah dengan persaingan global yang telah masuk di Indonesia sekarang. Kompetisi masyarakat ekonomi ASEAN atau sering disebut MEA menjadi permasalahan baru dalam dunia bisnis di Indonesia. Para pelaku usaha, pekerja, bahkan pemerintah pun ikut berfikir bagaimana agar tetap mampu bersaing dalam perdagangan bebas dalam kawasan Asia Tenggara saat ini. Hal ini mengakibatkan setiap elemen yang ada ikut berlomba dalam melakukan perubahan. Salah satu aktivitas yang dilakukan saat ini adalah manajemen perubahan, dimana setiap perusahaan yang bersaing dituntut untuk melakukan suatu manajemen perubahan agar mampu tetap bersaing dalam persaingan bisnis saat ini. Perubahan itu

sendiri didefinisikan sebagai sebuah transformasi yang terencana atau tidak terencana pada struktur organisasi, teknologi dan orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut (Greenberg dan Baron, 2003). Manajemen perubahan yang dilakukan diharapkan mampu meningkatkan kinerja dari setiap pegawai yang termotivasi ingin berkembang dan agar tidak kalah bersaing dengan para pendatang dalam dunia kerja di Indonesia saat ini.

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 1994).

Lingkungan kerja juga merupakan faktor dalam mendorong terlaksananya perubahan serta dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja dapat mendukung pelaksanaan kerja sehingga karyawan memiliki semangat bekerja dan meningkatkan kinerja karyawan (Sidanti, 2015). Lingkungan kerja yang terdiri dari lingkungan fisik (tata ruang kerja, pencahayaan, kenyamanan dan ketenangan) serta lingkungan non fisik (hubungan kerja dengan sesama pegawai), kedua hal tersebut harus terpenuhi agar dalam bekerja dapat menghasilkan kinerja yang maksimal. Lingkungan kerja yang baik akan membantu proses perubahan dapat berjalan dengan lancar dengan hasil yang baik.

Selain faktor manajemen perubahan dan lingkungan kerja terdapat variabel lain yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi. Berdasarkan hasil penelitian Suwardi (2011), Hamid (2012), Murti dan Srimulyani (2013), serta Permanasari (2013) ditemukan bahwa motivasi kerja secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi merupakan proses pemberian motif (penggerak) semangat dalam melaksanakan suatu pekerjaan agar dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Salah satu teori hirarki Maslow yang berhubungan dengan pemberian motif kerja meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri (Handoko, 1999). Dalam setiap tahap pencapaian kebutuhan tersebut dapat terpenuhi maka setiap pegawai akan memiliki motivasi tinggi yang akan berpengaruh terhadap kinerjanya untuk mendapatkan imbalan dari perusahaan agar kebutuhan yang lebih tinggi dapat tercapai. Setiap motivasi penting diberikan bagi para pegawai disetiap lini baik saat terjadi perubahan pada manajemen ataupun tidak.

PT KAI Indonesia (Persero) yang bergerak dalam bidang jasa sarana transportasi darat khususnya kereta api tengah melakukan perubahan dalam manajemennya. Hal ini dilakukan karena perlunya perubahan untuk memperbaiki kualitas kerja dan pelayanan serta menghadapi persaingan yang ada. Salah satu kegiatan manajemen perubahan dilakukan di Daerah Operasi 8 Surabaya yang merupakan wilayah kerja PT KAI Indonesia (Persero). Daerah Operasi 8 Surabaya yang memiliki luas wilayah lebih besar dari wilayah operasi lainnya serta jumlah pegawai yang lebih banyak memiliki banyak kendala dalam melaksanakan proses manajemen perubahan. Melihat hal tersebut kesulitan lebih besar dialami manajemen daerah operasi 8 Surabaya, tingkat resiko terhadap penolakan perubahan juga semakin besar. Seringnya kecelakaan kereta api yang terjadi akhir-akhir ini juga salah satu faktor perusahaan ini melakukan perubahan manajemen. Kinerja yang buruk salah satu penyebab terjadinya kecelakaan. Pada tahun 2015 ini kecelakaan kereta api di Indonesia khususnya terjadi di wilayah Daerah Operasi 8 Surabaya sudah terjadi beberapa kali. Anjloknya kereta api pertamina yang terjadi di Stasiun Bangil, Anjloknya kereta api barang di Stasiun Kalimas, kereta ekonomi untuk penumpang Gaya Baru terbakar di Stasiun Gubeng, serta yang paling baru anjloknya kereta api barang di kawasan pemukiman penduduk disekitar wilayah Stasiun Surabaya Pasarturi yang mengakibatkan banyak rumah disekitarnya hancur serta 1 orang meninggal dunia. Kinerja yang buruk disertai kelalian dari setiap pegawai dapat mengakibatkan kesalahan fatal yang dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan serta dirinya sendiri.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) Apakah manajemen perubahan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya?, (2) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya?, (3) Apakah ada interaksi antara manajemen perubahan dan lingkungan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya?

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, antara lain adalah untuk mengetahui dan menguji: (1) Pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya. (2) Pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya. (3) Interaksi manajemen perubahan dan lingkungan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya.

TINJAUAN TEORETIS DAN HIPOTESIS

Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan merupakan hal yang penting untuk menghadapi persaingan bisnis saat ini. Proses manajemen perubahan harus dilakukan secara bertahap dengan baik dan benar agar dapat terlaksana sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Manajemen perubahan yang baik diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam perusahaan untuk menghadapi persaingan yang ada sekarang. Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan terhadap orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut (Potts dan LaMarsh, 2004: 16).

Menurut Winardi (2004), manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi.

Menurut Wibowo (2006), dalam bukunya Manajemen Perubahan, Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut. Proses manajemen perubahan dilakukan untuk kepentingan perusahaan dalam memperbaiki kinerja dari perusahaan itu sendiri dalam menghadapi tantangan serta persaingan yang ada. Dalam melakukan manajemen perubahan juga harus melihat keadaan perusahaan apakah siap dalam melakukan manajemen perubahan atau tidak.

Pendekatan Manajemen Perubahan

Proses manajemen perubahan dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan yang bertujuan agar dalam pelaksanaan proses manajemen perubahan dapat diterima oleh pihak pihak yang terkait. Pendekatan dalam manajemen perubahan sendiri dalam prosesnya sering kali dilakukan oleh para manajer sebagai pelaku dalam manajemen perubahan dalam perusahaan. Terdapat dua pendekatan utama dalam manajemen perubahan, yang dinamakan *planned changed* (perubahan terencana) dan *emergent change* (perubahan darurat).

Model Manajemen Perubahan

Burnes (2000: 462) mengemukakan bahwa perubahan organisasional dapat dilihat sebagai produk dari tiga proses organisasi yang bersifat interdependen, antara lain: (1) *The choice process*, yang berkaitan dengan sifat, lingkup dan fokus pengambilan keputusan, (2)

The trajectory process, yang berhubungan dengan masa lalu organisasi dan arah masa depan dan hal tersebut terlihat seperti hasil dari visinya, maksud dan tujuan masa depan, (3) *The change process*, yang mencakup pendekatan pada mekanisme untuk mencapai, dan hasil perubahan.

Ketiga proses tersebut saling tergantung satu sama lain dan tidak terpisahkan. Proses ini saling bergantung karena proses perubahan itu sendiri merupakan bagian integral dari *trajectory process*, dan pada gilirannya merupakan bagian vital dari *the choice process*. Di dalam masing-masing proses terdapat sekelompok elemen atau kekuatan yang berinteraksi berbenturan dan saling mempengaruhi dengan cara yang halus dan kompleks.

Manfaat, Tipe, Tujuan dan Komponen Dalam Manajemen Perubahan

Manfaat Manajemen Perubahan. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan, tanpa adanya perubahan maka perusahaan akan kesulitan dalam menghadapi persaingan ada serta sulit untuk berkembang. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman dan kemajuan teknologi (Afif, 2013).

Tipe manajemen perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah: (1) Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi; (2) Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi; (3) Perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya.

Pada dasarnya tidak ada satupun pendekatan yang sesuai untuk manajemen perubahan. Metode - metode yang digunakan untuk komunikasi, kepemimpinan, dan koordinasi kegiatan harus disesuaikan dalam menemukan kebutuhan masing - masing situasi perubahan.

Tujuan Manajemen Perubahan. Tujuan manajemen perubahan meliputi: (1) Mempertahankan keberlangsungan hidup organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang. (2) Beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan internal yang meliputi perubahan strategi korporasi, tenaga kerja, teknologi dan peralatan yang digunakan dan sikap - sikap karyawan, maupun lingkungan eksternal organisasi seperti perubahan pasar konsumen, teknologi, peraturan dan hukum pemerintah serta lingkup ekonomi global. (3) Memperbaiki efektivitas di dalam organisasi agar mampu bersaing di pasar ekonomi modern yang meliputi perbaikan efektivitas tim kerja dan perbaikan struktur dan sistem organisasi dalam hal ini terkait implementasi strategi.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman, tenang, sehat dan aman akan mempengaruhi kinerja seseorang dalam menyelesaikan tugasnya. Manajemen yang baik selalu memperhatikan lingkungan kerja para karyawannya karena sangat berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan perusahaan itu sendiri. Oleh sebab itu, penentuan lingkungan kerja menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Tetapi sebaliknya lingkungan kerja yang tidak baik juga akan mempengaruhi kinerja karyawan sehingga dapat menurunkan semangat kerja yang berakibat penurunan terhadap kinerja perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2007: 1) mengemukakan "Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok".

Menurut Nitisemito (2008: 183) mendefinisikan “Lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas - tugas yang diembankan”.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu baik berbentuk fisik ataupun non fisik yang secara langsung ataupun tidak langsung berada disekitar pekerja yang sedang melakukan pekerjaannya tersebut dan dapat mempengaruhi kinerja dari pekerjaan yang dikerjakannya.

Menurut Sarwoto dan Hasibuan (2007: 26) terdapat dua jenis lingkungan kerja yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik, yang dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Lingkungan kerja fisik. Merupakan lingkungan atau kondisi tempat kerja yang dapat mempengaruhi atau meningkatkan efisiensi kerja. (2) Lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, dengan sesama rekan kerja maupun hubungan dengan bawahan. Semangat kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama karyawan dan dengan pemimpinnya. Apabila hubungan seorang karyawan dengan karyawan lain dan dengan pimpinan berjalan sangat baik maka akan dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman di lingkungan kerjanya. Dengan begitu semangat kerja karyawan akan meningkat dan kinerja pun ikut meningkat.

Kedua jenis lingkungan kerja diatas harus diperhatikan oleh perusahaan. Keduanya tidak bisa dipisahkan begitu saja, perusahaan harus mengoptimalkan kedua lingkungan kerja tersebut untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Motivasi

Motivasi dibutuhkan oleh setiap karyawan untuk menumbuhkan semangat dalam bekerja. Pemberian motivasi yang tepat akan berpengaruh positif bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja yang maksimal. Menurut Robbins (2007:61) menyatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja diperusahaan. Motivasi adalah suatu tindakan untuk memenuhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2008:210) motivasi kerja adalah kumpulan proses psikologis yang menyebabkan pergerakan, arahan dan kegigihan dari sikap sukerela yang mengarah pada tujuan.

Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2009:178). Motivasi kerja adalah suatu kumpulan kekuatan yang energik yang mengkoordinasi di dalam dan di luar seorang pekerja yang mendorong usaha kerja dalam menentukan arah, intensitas dan kegigihan.

Dari beberapa pendapat para penulis diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan dalam mengarahkan individu yang merangsang tingkah laku individu serta organisasi untuk melakukan tindakan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Jenis- jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2007) jenis motivasi dibagi menjadi dua bagian, antara lain sebagai berikut: (1) Motivasi Positif. Manajer memberikan motivasi kepada bawahannya dengan memberikan hadiah atau penghargaan kepada bawahannya bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik. Dengan pemberian motivasi positif ini semangat kerja akan meningkat, pada dasarnya setiap orang akan merasa senang apabila menerima hadiah atau penghargaan. Motivasi positif ini efektif untuk jangka panjang. (2) Motivasi negatif. Para manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman bagi karyawan yang memiliki kinerja buruk atau dibawah standart kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

Pemberian motivasi dengan memberikan hukuman akan meningkatkan semangat kerja bagi karyawan secara sementara karena takut akan hukuman yang diberikan. Motivasi negatif ini efektif untuk jangka pendek, apabila digunakan dalam jangka panjang akan berakibat kurang baik.

Indikator Motivasi Kerja

Setiap melakukan aktivitas tentu seseorang memiliki maksud dan tujuan yang ingin dicapai, begitu pula kegiatan operasional perusahaan memiliki tujuan untuk mencapai visi dan misi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang optimal. Indikator motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori menurut Frederick Herzberg dengan "Teori Model dan Faktor". Herzberg (2008: 74-75) mengembangkan teori dua faktor tentang motivasi, yaitu: (1) Faktor pemuas atau sering disebut juga *satisfier / intrinsic motivation*, faktor-faktor ini meliputi: (a) Kepuasan kerja itu sendiri, (b) Prestasi kerja yang diraih, (c) Peluang untuk maju, (d) Pengakuan orang lain, (e) Kemungkinan pengembangan karir. (2) Tanggung jawab. Faktor pemeliharaan atau sering disebut juga *dissatisfier / ekstrinsic motivation*, faktor-faktor ini meliputi: (a) Kompensasi, (b) Kondisi kerja, (c) Rasa aman dan selamat, (d) Status, (e) Prosedur perusahaan / kebijakan perusahaan, (f) Hubungan antar sejawat, (g) Hubungan dengan bawahan.

Kinerja

Kinerja yang baik dapat dihasilkan oleh para pekerja yang bekerja sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Mahsun (2011: 25) kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Menurut Rivai (2009: 14) kinerja adalah terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari kata *to perform* dengan beberapa *entries* yaitu: melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*), memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*), melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete*), melakukan sesuatu yang diharapkan oleh orang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Sedangkan menurut Usman (2009) kinerja merupakan suatu usaha yang dilakukan dalam rangka mencapai prestasi kerja yang lebih baik dalam satuan waktu yang telah ditentukan dengan kriteria tertentu pula. Satuan waktu yang ditentukan bisa satu tahun, dua tahun bahkan lima tahun atau lebih. Kriteria ditentukan oleh persyaratan yang ditetapkan oleh pihak yang berwenang yang mengadakan penilaian atau pengukuran kerja terhadap karyawan perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang atau organisasi dari tingkat pencapaian pelaksanaan sesuai dengan visi dan misi yang diberlakukan di perusahaan.

Indikator Kinerja

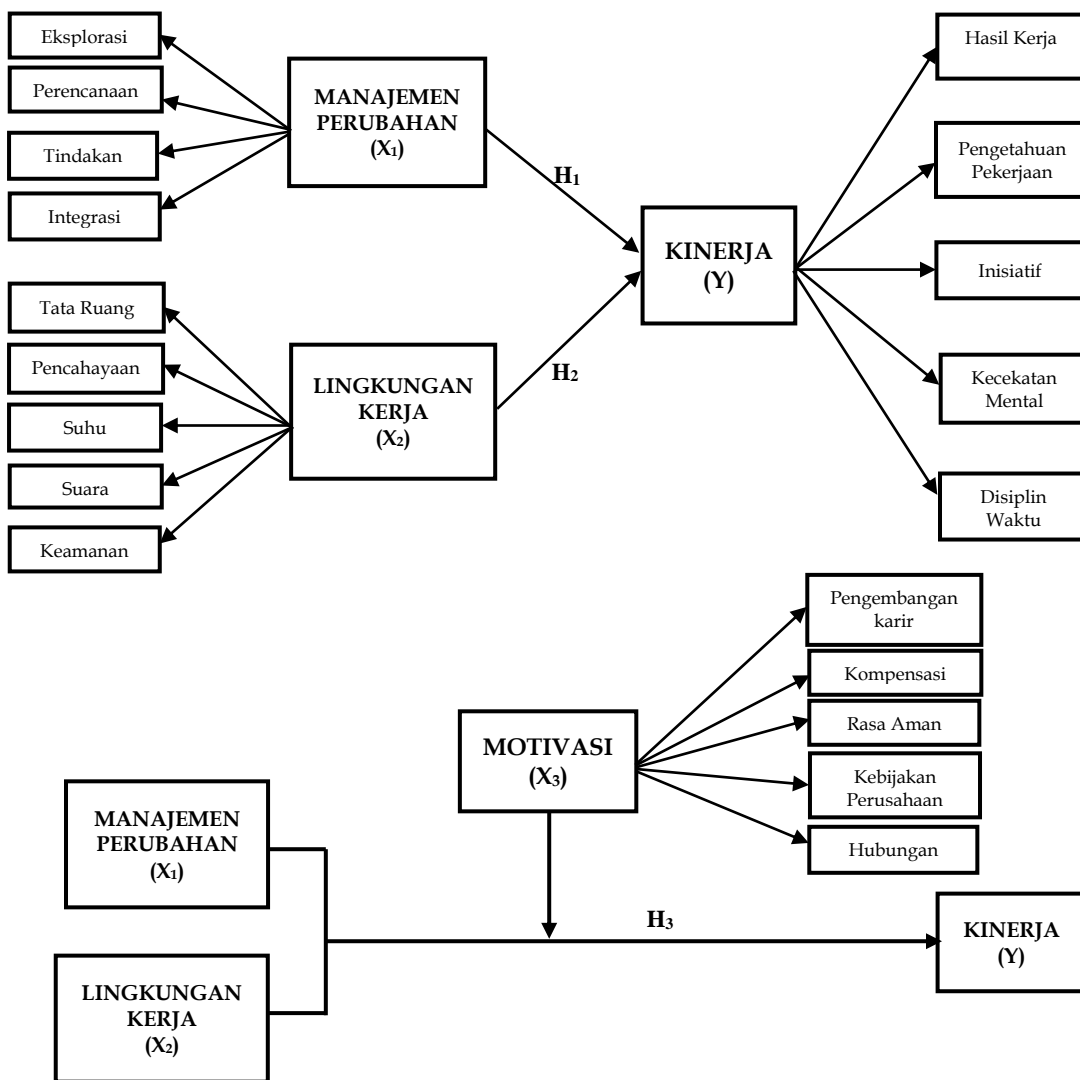
Untuk mengukur kinerja suatu karyawan dalam perusahaan diperlukan beberapa indikator sebagai dasar penilaian kinerja yang dicapainya. Menurut Sutrisno (2009:152) untuk mengukur kinerja karyawan diperlukan suatu indikator sebagai berikut:(a) Hasil kerja. Tingkat kuantitas maupun kualitas yang dihasilkan oleh karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. (b) Pengetahuan pekerjaan. Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan dikerjakan, yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dari kualitas hasil kerja. (c) Inisiatif. Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah

yang terjadi. (d) Kecekatan mental. Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada. (e) Sikap. Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. (f) Disiplin waktu dan absensi. Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Mahmudi (2008: 20) kinerja merupakan suatu multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhi, antara lain: (a) Faktor personal/ individu, meliputi: pengetahuan, inisiatif, kemampuan, disiplin, motivasi dan komitmen yng dimiliki setiap individu. (b) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*. (c) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

RERANGKA BERPIKIR



Gambar 1
Rerangka Pemikiran

Pengembangan Hipotesis

Hubungan Manajemen Perubahan Dengan Kinerja Pegawai

Manajemen perubahan bukanlah proses yang sederhana, lebih jelas ikatan antara apa yang kita lakukan dengan hasilnya, lebih banyak energi, komitmen, dan kesenangan selama proses perubahan. Kita memulai dan setiap proses perubahan dengan perbaikan kinerja sebagai tujuan (Pasmore, 1994: 15).

Setiap langkah dalam proses manajemen perubahan harus dilakukan dengan hati - hati agar proses perubahan dapat berjalan dengan baik dan memberikan hasil dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan perusahaan yang secara langsung akan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan serta visi dan misi dari perusahaan.

H₁: Diduga manajemen perubahan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya.

Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja yang baik mampu menciptakan suasana yang nyaman dan aman bagi seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sehingga kinerjanya optimal. Nitisemito (1982) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat memberikan kenyamanan bagi para karyawan untuk memiliki semangat bekerja dan memberikan hasil yang optimal, sebaliknya apabila lingkungan kerja tidak mendukung para karyawan cenderung malas untuk bekerja sehingga dapat berakibat buruk bagi kinerja karyawan itu sendiri.

H₂: Diduga lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya.

Hubungan Manajemen Perubahan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Pemberian Motivasi

Setiap proses manajemen perubahan yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan perlu dengan adanya dukungan dari lingkungan kerja yang kondusif agar proses perubahan dapat berjalan dengan baik. Menurut Bangun (2012: 313) mengatakan bahwa motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku secara teratur. Pemberian motivasi yang tepat dari seorang manajer kepada bawahannya diharapkan mampu menciptakan semangat kerja yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Hubungan manajemen perubahan dan lingkungan kerja berjalan secara beriringan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, serta diduga dalam pemberian motivasi kerja yang tepat diharapkan mampu memperlancar dalam proses manajemen perubahan yang dilakukan perusahaan sehingga pegawai cenderung menerima perubahan yang terjadi serta dapat meningkatkan kinerja sebagai dasar tujuan dilakukannya manajemen perubahan.

H₃: Diduga ada interaksi antara manajemen perubahan dan lingkungan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya yang menjabat sebagai supervisor dengan jumlah 74 orang. Dalam penelitian teknik pengambilan sampling yang digunakan adalah sensus artinya semua anggota populasi diteliti.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Menurut Sugiyono, (2012:32) variabel penelitian didefinisi sebagai suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Variabel-variabel yang diteliti pada penelitian ini diidentifikasi sebagai variabel bebas dan variabel terikat.

Variabel bebas (variabel yang tidak dapat dipengaruhi oleh variabel yang lain) yang terdiri atas manajemen perubahan, lingkungan kerja dan motivasi kerja. Variabel terikat (variabel yang bisa dipengaruhi oleh variabel bebas) dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai.

Definisi Operasional Variabel Independen

a. Manajemen Perubahan / variabel bebas (X_1)

Manajemen perubahan merupakan suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.

b. Lingkungan kerja / variabel bebas (X_2)

Menurut Nitisemito (2008: 183) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Setiap karyawan mengharapkan lingkungan kerja yang mampu mendukung pekerjaannya dengan baik serta memberikan kenyamanan dalam bekerja bagi karyawan itu sendiri.

Variabel Dependen

Kinerja pegawai / variabel terikat (Y)

Menurut Mahsun (2011: 25) kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja yang sesuai dengan dengan harapan perusahaan akan mengacu pada terpenuhinya visi dan misi perusahaan.

Pengujian Hipotesis

Hipotesis penelitian diuji dengan persamaan regresi linier berganda, sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

Y = Kinerja pegawai

a = nilai konstanta

b_1, b_2, \dots, b_n = nilai koefisien regresi variabel X_1, X_2

X_1 = Manajemen perubahan

X_2 = Lingkungan kerja

e_1 = Indeks koefisien error

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas

Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan atau pernyataan pada kuisioner yang harus dihilangkan atau diganti karena dianggap tidak relevan. Uji validitas sering digunakan untuk mengukur ketepatan suatu item dalam kuisioner, apakah item pada kuisioner tersebut sudah tepat dalam mengukur apa yang ingin diukur (Ghozali, 2011: 45).

Tujuan dari uji validitas data adalah untuk melihat apakah variabel atau pertanyaan yang diajukan mewakili segala informasi yang seharusnya diukur atau validitas menyangkut kemampuan suatu pertanyaan atau variabel dalam mengukur apa yang harus diukur.

Tabel 1
Hasil Analisis Uji Validitas

Variabel	Indikator	Sig	α	Ket
Manajemen Perubahan	X _{1,1}	0.00	0.05	Valid
	X _{1,2}	0.00	0.05	Valid
	X _{1,3}	0.00	0.05	Valid
	X _{1,4}	0.00	0.05	Valid
Lingkungan Kerja	X _{2,1}	0.00	0.05	Valid
	X _{2,2}	0.00	0.05	Valid
	X _{2,3}	0.00	0.05	Valid
	X _{2,4}	0.00	0.05	Valid
Motivasi Kerja	X _{2,5}	0.00	0.05	Valid
	X _{3,1}	0.00	0.05	Valid
	X _{3,2}	0.00	0.05	Valid
	X _{3,3}	0.00	0.05	Valid
	X _{3,4}	0.00	0.05	Valid
Kinerja Pegawai	X _{3,5}	0.00	0.05	Valid
	Y ₁	0.00	0.05	Valid
	Y ₂	0.00	0.05	Valid
	Y ₃	0.00	0.05	Valid
	Y ₄	0.00	0.05	Valid
	Y ₅	0.00	0.05	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan pada Tabel1 di atas, dapat diketahui bahwa seluruh item pertanyaan mengenai dari seluruh variabel 19 item, mempunyai nilai signifikannya lebih kecil dari 5% (*level of significance*) menunjukkan bahwa pernyataan- pernyataan tersebut sudah valid sebagai pembentuk indikator.

Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara *one shot methode* atau pengukuran sekali saja. Untuk mengukur reliabilitas dengan melihat *cronbach alpha*. Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60 (Ghozali, 2007: 42). Dari hasil uji reliabilitas nilai *cronbach alpha* dapat dilihat dibawah ini.

Tabel 2
Reliability Statistic

Variabel	Cronbach Alpha	Koefisien Alpha	Keterangan
Manajemen Perubahan	0,731	0,60	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,746	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja	0,849	0,60	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,893	0,60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas di atas dapat diketahui bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data kuesioner yang peneliti gunakan dalam penelitian ini sudah sangat representatif dalam arti kata pengukuran datanya sudah dapat dipercaya (*reliabel*). Setelah dilakukan pengujian instrumen yang mana hasilnya menyatakan bahwa data penelitian adalah valid dan reliabel.

Analisis Regresi

Analisis Koefisien Korelasi (R)

Analisis koefisien korelasi (R) adalah koefisien yang digunakan untuk mengetahui tingkat hubungan dari variabel bebas yang terdiri dari variabel manajemen perubahan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap variabel terikat kinerja pegawai. Adapun korelasi (R) rentang nilainya adalah 0 dan 1 (Sugiyono, 2012: 242).

Tabel 3
Hasil Koefisien Korelasi (R)

Model	R	Tingkat Hubungan
Manajemen Perubahan (X_1)	.744 ^a	Kuat
Lingkungan Kerja (X_2)	.733 ^a	Kuat
X_1X_2	.781 ^a	Kuat
$X_1_X_2*X_3$.811 ^a	Sangat Kuat

Sumber: Data primer diolah, 2016

Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis koefisien determinasi berganda atau R-square merupakan alat ukur untuk melihat besarnya pengaruh antara variabel independen yaitu manajemen perubahan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap variabel dependen yaitu kinerja pegawai secara serempak (Ghozali, 2011: 97).

Tabel 4
Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Manajemen Perubahan (X_1)	.744 ^a	.554	.548	3.136
Lingkungan Kerja (X_2)	.733 ^a	.537	.531	3.195
X_1X_2	.781 ^a	.610	.599	2.954
$X_1_X_2*X_3$.811 ^a	.658	.638	2.805

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 4 diatas penghitungan koefisien determinasi (R^2) besarnya pengaruh antara variable independen terhadap variable dependen. Terlihat variable independen yang terdiri dari manajemen perubahan dan lingkungan kerja terhadap variabel dependen (kinerja pegawai) mengalami peningkatan sesudah dimoderasi motivasi kerja.

Uji Asumsi Klasik

Dalam suatu persamaan regresi harus bersifat BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*), artinya pengambilan keputusan melalui uji F dan uji t tidak boleh bias. Untuk menghasilkan keputusan yang BLUE maka harus dipenuhi beberapa asumsi dasar (Klasik). Berdasarkan hasil uji asumsi klasik yang telah dilakukan diperoleh hasil, yaitu sebagai berikut:

Uji Multikolinearitas. Nilai *tolerance* semua variabel bebas lebih besar dari 0,10, demikian pula nilai VIF semuanya kurang dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengindikasikan adanya multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat pola grafik scatterplot. Apabila pada grafik menunjukkan suatu pola tertentu berarti menunjukkan terjadi heterokedastisitas sebaliknya apabila grafik tidak menunjukkan suatu pola tertentu dapat dikatakan tidak terjadi heterokedastisitas, data yang baik adalah data yang tidak terjadi heterokedastisitas. Hasil dari grafik *scatterplot* tidak menunjukkan adanya pola-pola tertentu, sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Normalitas. Hasil analisis grafik (*normal probability plot*) menunjukkan data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, dalam grafik yang dihasilkan jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas data, sebaliknya jika data menyebar jauh maka tidak memenuhi asumsi normalitas. Hal ini sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut berdistribusi normal dan dapat digunakan dalam penelitian.

Uji Interaksi

Uji interaksi atau sering disebut dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) merupakan aplikasi khusus regresi berganda linier dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen) dengan rumus persamaan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_1X_2X_3 + e_i \quad (1)$$

Dari pengujian melalui regresi linier yang telah dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5
Koefisien Regresi Model 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	21.284	6.629		3.211	.002
Manajemen Perubahan (X_1)	1.374	.312	.954	4.400	.000
Lingkungan Kerja (X_2)	.900	.201	.646	4.482	.000
Motivasi Kerja (X_3)	.855	.294	.862	2.909	.005
$X_1_X_2*X_3$.002	.001	1.530	3.121	.003

Sumber: Data primer diolah, 2016

Dari Tabel 5 di atas maka persamaan model I dapat ditulis sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_1X_2X_3 + e_i$$

$$Y = 21.284 + 1.374 X_1 + 0.900 X_2 + 0.855 X_3 + 0.002 X_1_X_2*X_3$$

Berdasarkan pada model persamaan regresi tersebut di atas, dapat diinterpretasikan, yaitu sebagai berikut:

Konstanta. Konstanta merupakan intersep variabel terikat jika variabel bebas sama dengan 0, hal ini menunjukkan bahwa variabel independen yang digunakan dalam model penelitian sebesar konstanta tersebut. Besarnya nilai konstanta adalah 21.284 menunjukkan bahwa jika variabel manajemen perubahan dan lingkungan kerja sama dengan 0 atau konstan, maka variabel kinerja pegawai akan sebesar 21.284.

Koefisien regresi Manajemen Perubahan. Koefisien regresi manajemen perubahan bernilai 1.374. Variabel ini mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Dengan

adanya hubungan yang positif ini, menunjukkan bahwa antara manajemen perubahan dengan kinerja pegawai menunjukkan hubungan yang searah. Hal ini berarti jika manajemen perubahan yang terdiri dari beberapa indikator dan tahapan yang meliputi eksplorasi, perencanaan, tindakan dan integrasi dapat dilakukan sebaik mungkin serta sesuai tahapan akan mampu meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Begitu juga sebaliknya jika pada jika manajemen perubahan dilakukan tidak sesuai proses dan cenderung tidak terencana dengan baik dapat menurunkan kinerja pegawai tersebut .

Koefisien regresi Lingkungan Kerja. Koefisien regresi lingkungan kerja bernilai 0.900. Variabel ini mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya hubungan yang positif ini, menunjukkan bahwa antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai menunjukkan hubungan yang searah. Hal ini berarti jika lingkungan kerja yang baik seperti tata ruang yang baik, suhu yang sesuai, pencahayaan yang cukup, suara yang tenang dan keamanan kerja yang disediakan perusahaan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sebaliknya apabila lingkungan kerja tempat pegawai tersebut tidak mendukung dalam kelancaran proses bekerja yang dilakukan dapat menurunkan kinerja pegawai.

Koefisien regresi Motivasi Kerja. Koefisien regresi motivasi kerja bernilai 0.855. Variabel ini mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya hubungan yang positif ini, menunjukkan bahwa antara motivasi dengan kinerja pegawai menunjukkan hubungan yang searah. Hal ini berarti jika motivasi kerja yang diberikan oleh atasan baik berupa pengembangan karir, kompensasi, rasa aman, kebijakan perusahaan serta hubungan dengan bawahan yang diberikan secara benar dapat merangsang motivasi kerja pegawai sehingga kinerja pegawai dapat meningkat. Sebaliknya apabila motivasi kerja yang diberikan kepada pegawai dilakukan dengan cara yang salah akan menurunkan kinerja pegawai tersebut.

Koefisien regresi manajemen perubahan dan lingkungan kerjadimoderasi motivasi kerja. Koefisien regresi manajemen perubahan dan lingkungan kerjadimoderasi motivasi kerja bernilai 0.002. Variabel ini mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya hubungan yang positif ini, menunjukkan bahwa antara manajemen perubahan dan lingkungan kerjadimoderasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan hubungan yang searah. Hal ini berarti jika manajemen perubahan yang terdiri dari eksplorasi, perencanaan, tindakan dan integrasi dilakukan sesuai tahapan serta didukung oleh lingkungan kerja yang baik seperti tata ruang yang sesuai, pencahayaan yang cukup, suhu yang sesuai ditempat kerja, suara yang tenang serta keamanan dari perusahaan diberikan untuk kelancaran dalam pegawai melaksanakan pekerjaannya serta ditambah motivasi kerja dari atasan yang sesuai baik berupa pengembangan karir yang jelas, kompensasi yang diberikan perusahaan, jaminan rasa aman yang diberikan perusahaan, kebijakan perusahaan yang tidak menekan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, dan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan serta benar dalam pelaksanaannya dalam memberikan motivasi kerja tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Sebaliknya apabila manajemen perubahan yang dilakukan buruk atau salah tidak sesuai tahapan dengan lingkungan kerja yang tidak mendukung proses kelancaran pegawai dalam bekerja dan motivasi kerja yang diberikan oleh atasan salah dalam penerapannya dapat menurunkan kinerja pegawai.

Uji Kelayakan Model

Uji kelayakan model atau disebut *goodness of fit* dilakukan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual secara statistik. Model *goodness of fit* dapat diukur dari nilai statistik F. Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-

sama terhadap variabel dependen Uji F (Ghozali, 2011: 97-98). Hasil uji kesesuaian model adalah sebagai berikut:

Tabel 6
Hasil Uji Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)
ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1044.650	4	261.162	33.195	.000 ^a
Residual	542.864	69	7.868		
Total	1587.514	73			

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 6 hasil uji kesesuaian model (*Goodness of fit*) menunjukkan bahwa F hitung sebesar 33.195 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.000 berarti kurang dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi manajemen perubahan dan lingkungan kerjadengan motivasi kerja sebagai variabel moderating berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya. Hasil ini menunjukkan bahwa model ini layak untuk digunakan dalam penelitian.

Uji Hipotesis

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Langkah-langkah dalam uji t menurut (Ghozali, 2011: 98). Hasil uji hipotesis (Uji t) adalah sebagai berikut:

Tabel 7
Hasil Uji Hipotesis (Uji t)

Variabel Bebas	t _{Hitung}	Sig	(α)	Keterangan
Manajemen Perubahan (X_1)	4.400	.000	0,05	Berpengaruh Signifikan
Lingkungan Kerja (X_2)	4.482	.000	0,05	Berpengaruh Signifikan
Motivasi Kerja (X_3)	2.909	.005	0,05	Berpengaruh Signifikan
$X_1_X_2 * X_3$	3.121	.003	0,05	Berpengaruh Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2016

Berdasarkan hasil uji t yang terlihat dalam Tabel 7 menunjukkan bahwa pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen adalah sebagai berikut:

Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan diperoleh hasil t sebesar 4.400 dan hasil probabilitas signifikan sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa probabilitas signifikan $t < 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima maka dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya. Hal ini berarti semakin baik manajemen perubahan, maka kinerja pegawai juga akan semakin baik.

Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan, tanpa adanya perubahan maka perusahaan akan kesulitan dalam menghadapi persaingan ada serta sulit untuk berkembang (Afif, 2013). Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman dan kemajuan teknologi.

Adanya pengaruh manajemen perubahan dapat dilihat dari kuantitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif dalam menghadapi setiap manajemen perubahan yang ditetapkan perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa perubahan dalam struktur organisasi yang dilakukan oleh pihak manajemen PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja setiap pegawai dalam kepercayaan penuh atas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Arifana (2015) bahwa manajemen perubahan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan diperoleh hasil t sebesar 4.482 dan hasil probabilitas signifikan sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa probabilitas signifikan $t < 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya.

Menurut Nitisemito (2008:183) Lingkungan kerja sebagai segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas - tugas yang diembankan.

Lingkungan kerja terdiri atas fisik dan nonfisik yang melekat dengan pegawai sehingga tidak dapat dipisahkan dari usaha pengembangan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang segar, nyaman dan memenuhi standar kebutuhan yang layak akan memberikan kontribusi terhadap kenyamanan pegawai dalam melakukan tugasnya. Lingkungan kerja nonfisik yang meliputi keramahan sikap para pegawai, sikap saling menghargai sewaktu berbeda pendapat adalah syarat wajib untuk terus membina kualitas pemikiran pegawai yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka secara terus - menerus. Hal ini berarti semakin baik lingkungan kerja, maka kinerja pegawai juga akan semakin baik. Lingkungan kerja dengan suasana kerja, hubungan dengan rekan sekerja dan tersedianya fasilitas kerja yang nyaman dapat memberikan ketenangan pegawai dalam bekerja sehingga kinerjanya optimal.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sidanti (2015) bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Begitu pula pada penelitian (Basri *et al.*, 2015) yang menyatakan lingkungan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan diperoleh hasil t sebesar 2.909 dan hasil probabilitas signifikan sebesar 0.005. Hal ini menunjukkan bahwa probabilitas signifikan $t < 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima maka dapat disimpulkan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Robbins (2003) motivasi karyawan (*employee motivation*) adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan- tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Motivasi seringkali diberikan oleh para manajer sebagai salah satu tugasnya dalam upaya meningkatkan semangat kerja karyawannya untuk memperoleh kinerja yang baik. Motivasi sendiri juga sering kali disebut sebagai pemberian dorongan ataupun rangsangan kepada karyawan, sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa paksaan.

Karyawan mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai "arti" dalam bekerja. Mereka berpendapat bahwa sebagian besar individu

sudah mempunyai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan tidak selalu para karyawan memandang sebagai suatu hal yang tidak menyenangkan. Bahkan umumnya para pekerja akan memperoleh kepuasan akan prestasi yang tinggi. Jadi, para karyawan bisa diberikan tanggung jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugas mereka, karena mereka sudah mempunyai dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka.

Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik faktor-faktor motivasi yang ada di perusahaan seperti kecukupan gaji; kesesuaian antara gaji dengan tanggung jawab pekerjaan; pemenuhan jaminan keamanan dan keselamatan kerja; pemenuhan jaminan rasa aman misalnya program jamsostek akan membuat komitmen karyawan semakin memotivasi mereka dalam bekerja sehingga kinerja mereka semakin meningkat.

Hasil pengujian ini mengindikasikan bahwa karyawan umumnya menginginkan suatu pekerjaan yang sesuai dengan harapannya sehingga akan menimbulkan perasaan puas pada dirinya. Hal ini akan mendorong motivasi karyawan untuk bekerja lebih giat lagi sehingga kinerja mereka akan meningkat. Motivasi merupakan hal yang sangat penting yang harus dimiliki seseorang dalam suatu proses untuk mencapai suatu tujuan. Dengan motivasi yang tinggi seseorang akan mempunyai semangat untuk bekerja keras demi tercapainya suatu tujuan, sehingga produktifitas seseorang tersebut akan meningkat. Pada hakekatnya perilaku manusia dimotivasi oleh keinginan untuk mendapatkan sesuatu yang merupakan tujuan dari suatu kegiatan.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Larasati (2014) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hasil penelitian ini semakin memperkuat penelitian-penelitian terdahulu yang menunjukkan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja memoderasi hubungan Manajemen Perubahan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan diperoleh hasil t sebesar 3.121 dan hasil probabilitas signifikan sebesar 0.003. Hal ini menunjukkan bahwa probabilitas signifikan $t < 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima maka dapat disimpulkan bahwa ada interaksi antara manajemen perubahan dan lingkungan kerja dengan motivasi sebagai variabel moderating terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya. Penggunaan independensi motivasi sebagai pemoderasi menunjukkan bahwa independensi motivasi mampu memoderasi manajemen perubahan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Manajemen perubahan dan lingkungan kerja berhubungan positif dengan kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Semakin tinggi Manajemen perubahan dan lingkungan kerja maka kinerja pegawai tinggi dan semakin rendah Manajemen perubahan dan lingkungan juga akan rendah.

Kinerja pegawai yang baik akan didapat apabila harapan pegawai dengan kinerja perusahaan berjalan searah. Kinerja pegawai yang baik dapat terpenuhi dengan adanya manajemen perubahan dan lingkungan kerja yang berkualitas baik, maka akan menimbulkan keinginan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan kualitas yang baik pula, karena karyawan semakin puas maka akan meningkat pula kinerjanya.

Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan interaksi antara manajemen perubahan dan lingkungan kerja dengan motivasi sebagai variabel moderating terhadap kinerja pegawai.

Pembahasan

Dari uraian hasil penelitian diatas, mampu menjawab dari rumusan masalah yang timbul dalam penelitian ini antara lain: *Pertama*, Dari rumusan masalah yang pertama, apakah manajemen perubahan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya? Hal ini dapat dibuktikan dari hasil uji interaksi dan hipotesis yang menunjukkan bahwa manajemen perubahan memiliki nilai koefisien regresi sebesar 1.374 dengan arah positif, yang artinya jika manajemen perubahan yang dilakukan perusahaan sesuai tahapan dari eksplorasi, perencanaan, tindakan dan integrasi dapat dilakukan dengan baik dapat meningkatkan kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya jika manajemen perubahan yang dilakukan perusahaan salah dan tidak terencana dengan baik mengakibatkan kinerja pegawai juga akan menurun, hal ini menyatakan bahwa manajemen perubahan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya. Serta dalam uji hipotesis (uji t) yang menunjukkan nilai signifikan diperoleh hasil t sebesar 4.400 dan hasil probabilitas signifikan sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa probabilitas signifikan $t < 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima maka dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya.

Kedua, Dari rumusan masalah yang kedua, apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya? Lingkungan kerja memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0.900 dengan arah positif, yang artinya jika lingkungan kerja yang baik seperti tata ruang yang baik, pencahayaan yang cukup, suhu yang sesuai, suara yang tenang, dan keamanan yang diberikan perusahaan dapat dilaksanakan akan mengakibatkan kinerja pegawai juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya jika pada lingkungan kerja yang diberikan perusahaan buruk atau tidak mendukung kelancaran pegawai dalam bekerja akan mengakibatkan kinerja pegawai juga akan menurun. Serta dalam uji hipotesis (uji t) yang menunjukkan nilai signifikan diperoleh hasil t sebesar 4.482 dan hasil probabilitas signifikan sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa probabilitas signifikan $t < 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya.

Ketiga, Dari rumusan masalah yang ketiga, Apakah ada interaksi antara manajemen perubahan dan lingkungan kerja dengan motivasi sebagai variabel moderating terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya? Hasil uji interaksi menunjukkan, koefisien regresi manajemen perubahan dan lingkungan kerja yang dimoderasi motivasi kerja bernilai 0.002. Variabel ini mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya hubungan yang positif ini, menunjukkan bahwa antara manajemen perubahan dan lingkungan kerja yang dimoderasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan hubungan yang searah. Hal ini berarti jika manajemen perubahan yang dilakukan sesuai tahapan dari eksplorasi, perencanaan, tindakan serta integrasi dan lingkungan kerja yang baik dengan tata ruang yang baik, pencahayaan yang cukup, suhu yang sesuai, suara yang tenang saat bekerja dan keamanan saat bekerja yang diberikan perusahaan serta mendukung kelancaran pegawai dalam bekerja yang didukung motivasi kerja yang baik dari atasan berupa pengembangan karir yang jelas, kompensasi, rasa aman, peraturan perusahaan yang tidak membebani pegawai dan hubungan yang baik dengan bawahan dapat meningkatkan kinerja pegawai, begitu juga sebaliknya jika pada manajemen perubahan dilakukan dengan salah dan lingkungan kerja yang buruk ditambah motivasi kerja yang salah dari atasan dapat menurunkan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan adanya interaksi antara manajemen perubahan dan lingkungan kerja dengan motivasi sebagai variabel moderating terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Simpulan hasil penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut: (1) Hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan bahwa manajemen perubahan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien korelasi tersebut sebesar 74,4% dengan R^2 sebesar 55,4% yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya. Hal ini mendukung hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Manajemen perubahan yang dilakukan dengan baik dan sesuai tahapan dari eksplorasi, perencanaan, tindakan dan integrasi dapat meningkatkan kinerja pegawai; (2) Hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien korelasi tersebut sebesar 73,3% dengan R^2 sebesar 53,7% yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya. Hal ini mendukung hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik meliputi tata ruang yang baik, pencahayaan yang cukup, suhu yang sesuai, suara yang tenang dan keamanan yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan kinerja pegawai; (3) Hasil analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa pengaruh manajemen perubahan dan lingkungan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel moderating dengan nilai 65,8%, hal ini menunjukkan adanya pengaruh manajemen perubahan dan lingkungan kerja serta motivasi kerja yang dapat membentuk kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya, dan sebesar 34,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. pegawai akan memberikan kinerja yang baik apabila manajemen perubahan yang dilakukan sesuai dengan tahapan yang baik dan benar serta didukung dengan lingkungan kerja yang baik yang mampu memberikan rasa nyaman bagi para pegawai serta pemberian motivasi dari atasan agar semangat dalam bekerja dan dapat mengerti tentang tujuan perubahan yang dilakukan perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai; (4) Hasil analisis data dan pembahasan dapat diketahui bahwa variabel motivasi sebagai variabel moderating memperkuat pengaruh variabel manajemen perubahan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya sebesar 4,8 %.

Saran

Saran yang terdapat dalam penelitian ini meliputi (1) Untuk PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 8 Surabaya diharapkan dapat melaksanakan manajemen perubahan sesuai tahapan serta dilakukan dengan baik sesuai rencana arah perubahan yang ingin dilakukan dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga mampu mendukung kelancaran para pegawai dalam melaksanakan tugasnya, serta memberikan motivasi kerja yang dapat memberikan dorongan semangat dalam bekerja sehingga kinerja pegawai akan meningkat dan tujuan perubahan yang dilakukan perusahaan dapat terlaksana dengan baik sehingga mampu bersaing dengan para pesaingnya dan apa yang menjadi visi dan misi perusahaan dapat tercapai secara maksimal sesuai dengan harapan perusahaan. (2) Bagi penelitian lanjutan disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, komunikasi, komitmen organisasi, perilaku organisasi dan lain-lain. Sehingga dapat memperoleh hasil temuan yang lebih baik dalam menjelaskan kinerja karyawan dan berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Afif. 2013. Manajemen Perubahan. [http:// Afif.blogspot.com/2013/10/manajemen-perubahan.html](http://Afif.blogspot.com/2013/10/manajemen-perubahan.html). 18 November 2015 (22:03).
- Arifana, D. 2015. Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Gaya Kepemimpinan serta Dampaknya Pada Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Purna Bakti Cabang Jember. *Tesis*. Program Pascasarjana universitas Jember.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Burnes, B. 2000. *Managing Change*. Pearson Educated Limited. Essex-London.
- Basri, A. R. Lubis, dan M. Tabrani. 2015. Analisis Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Dinas Pertanian Tanaman Pangan Aceh. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala* 4(2): 1-10.
- Colquitt, Lepine, dan Wesson. 2009. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill International Edition.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- _____. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi II. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Greenberg, J. dan R.A. Baron. 2003. *Behavior in Organitation*, 8th edition, Pearson Education, Inc. Upper Saddle River. New Jersey.
- Hamid, N. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. *Jurnal Analisis* 1(1): 87-93.
- Handoko, T. H. 1999. *Manajemen*. Edisi 2. BPFE. Yogyakarta
- Hasibuan, M. S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- _____. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gunung Agung. Jakarta.
- Herzberg, F. 2008. *Dasar-Dasar Manajemen*. Alih Bahasa: Malayu S.P Hasibuan. Edisi Kedua. Bumi Aksara. Jakarta.
- Kreitner, R. and A. Kinicki. 2008. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill. New York.
- Larasati, S. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi). *Jurnal Manajemen Dan Organisasi* 5(3).
- Mahmudi. 2008. *Manajemen Kinerja Sektor Publik, Akademi Manajemen Perusahaan*. YKPN. Yogyakarta.
- Mahsun, M. 2011. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Ketiga. BPFE. Yogyakarta.
- Murti, H. dan V. A. Srimulyani. 2013. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja pada PDAM Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akutansi* 1(1): 10-17.
- Nitisemito. 2008. *Pengelolaan Tentang Kondisi Kerja*. Erlangga. Jakarta.
- _____. 1982. *Manajemen Personalial*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Pasmore, W. A. 1994. *Creating Strategic Change*. Jhon Wiley & Sons, Inc. New York.
- Poots, Rebecca, and J. LaMars. 2004. *Managing Change for Success*. Duncan Baird Publishers. London.
- Rivai, V. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, S. P. 2007. *Organizational Behavior*. PT Indeks. Jakarta

- _____. 2003. *Perilaku Organisasi*. PT Indeks Gramedia. Jakarta.
- Sarwoto, dan M. S. P. Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed Revisi 9. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2007. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Penerbit Mandar Maju. Bandung.
- Sidanti, H. 2015. Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. *Jurnal JIBEKA* 9(1): 44-53.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RD*. Alfabeta. Bandung.
- Sutrisno, E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Jakarta.
- Suwardi, U. J. 2011. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Setda Kabupaten Pati). *Analisis Manajemen* 5(1): 75-86.
- Usman, H. 2009. *Manajemen: Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Winardi. 2004. *Manajemen Perubahan Manajemen of Change*. Kencana. Bandung.

