

**PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN BERORIENTASI HUBUNGAN,
PROMOSI JABATAN DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA
PEGAWAI ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA PROVINSI ACEH**

SKRIPSI

Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan
Memenuhi Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S1)

Oleh

ERNA VIDA

NPM : 1702120203



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
BANDA ACEH
2021**



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH
FAKULTAS EKONOMI

JALAN MUHAMMADIYAH NO. 91 BATHOH LUENG BATA
TELEPON (0651) 21023 FAX. 21023 – 34092
BANDA ACEH 23245

urusan : Manajemen
program : Sarjana S-1

Banda Aceh, 15 Agustus 2021

TANDA PERSETUJUAN/PENGESAHAN SKRIPSI

Dengan ini, kami menyatakan telah menyetujui/mengesahkan skripsi saudara:

ERNA VIDA
NPM : 1702120203

Dengan judul:

**PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN BERORIENTASI HUBUNGAN,
PROMOSI JABATAN DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA
PEGAWAI ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA PROVINSI ACEH**

Yang diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat-syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.

Menyetujui / Mengesahkan :

Ketua Program Studi
Manajemen

Ervani Murad, SE, M.Si
19720205 200103 2 001

Pembimbing I

Zuraidah, SE, MM
NIK. 19770123 200807 2 001

Pembimbing II

Yuslaidar Yusuf, SE, M.Si
NIK. 19700620 200005 2 001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi



Drs. Tarmizi Gadeng, SE., M.Si., MM
NIK: 19700408 199401 1 001



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH
FAKULTAS EKONOMI

JALAN MUHAMMADIYAH NO. 91 BATHOH LUENG BATA
TELEPON (0651) 21023 FAX. 21023 – 34092
BANDA ACEH 23245

usan : Manajemen
gram : Sarjana S-1

Banda Aceh, 15 Agustus 2021

TANDA PERSETUJUAN KOMISI UJIAN SKRIPSI

Dengan ini, kami menyatakan telah menyetujui/mengesahkan skripsi saudara:

ERNA VIDA
NPM : 1702120203

engan judul:

**PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN BERORIENTASI HUBUNGAN,
PROMOSI JABATAN DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA
PEGAWAI ARSIP NASIONAL REBPUBLIK INDONESIA PROVINSI ACEH**

Yang telah dipertahankan di depan Komisi Ujian, pada tanggal 09 Agustus 2021

Menyetujui / Mengesahkan :
Komisi Ujian

Ketua

Drs. Tarmizi Gadeng, SE, M.Si, MM
NIK. 19700408 199401 1 001

Sekretaris

Suryani Murad, SE, M.Si
NIK. 19720205 200103 2 001

Anggota

Zuraidah, SE, MM
NIK. 19770123 200807 2 001

Anggota

Yuslaidar Yusuf, SE, M.Si
NIK. 19700620 200005 2 001

Mengetahui
Ketua Program Studi Manajemen

Suryani Murad, SE, M.Si
NIK. 19720205 200103 2 001

**PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN BERORIENTASI
HUBUNGAN, PROMOSI JABATAN DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK
TERHADAP KINERJA PEGAWAI ARSIP NASIONAL REPUBLIK
INDONESIA PROVINSI ACEH**

Pembimbing I : Zuraidah, SE, MM
Pembimbing II : Yuslaidar Yusuf, SE, M.Si

Oleh:

ERNA VIDA
NPM : 1702120203

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh, baik secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh auditor pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh sebanyak 25 orang, sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dari *survey kuesioner* dalam bentuk pernyataan-pernyataan secara terstruktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh, sedangkan secara parsial menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.

Kata Kunci : Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan, Promosi Jabatan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kinerja Pegawai

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan karya akhir dengan judul **“Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan, Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh”**, yang merupakan syarat yang harus dipenuhi untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Muhammadiyah Aceh. Selanjutnya shalawat dan salam penulis sampaikan dihadapan Nabi Muhammad SAW, yang telah memberikan tauladan kepada umat manusia agar menjadi insan yang mulia di dunia dan akhirat.

Dalam penulisan karya akhir ini penulis telah berusaha semaksimal mungkin dengan segala kemampuan dan pengetahuan yang penulis miliki. Namun penulis menyadari bahwa hasil penulisan ini masih jauh dari kesempurnaannya baik di dalam isi maupun penulisannya. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan adanya kritikan dan saran dari berbagai pihak demi kesempurnaan penulisan karya akhir ini.

Selanjutnya pada kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Keluarga tercinta Ayahanda dan Ibunda, dengan penuh keikhlasan memberikan dukungan moril dan materil hingga terselesainya penulisan skripsi ini.
2. Bapak Drs. Tarmizi Gadeng, SE. M.Si, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Banda Aceh.

3. Ibu Suryani Murad, SE, M.Si, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Banda Aceh,
4. Ibu Zuraidah, SE, MM, sebagai Pembimbing Pertama yang telah banyak memberikan masukan kepada penulis untuk kesempurnaan penulisan skripsi ini.
5. Ibu Yuslaidar Yusuf, SE, M.Si sebagai Pembimbing Kedua yang telah banyak memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Banda Aceh yang telah membantu penulis semasa kuliah.

Semoga Allah SWT, memberikan balasan atas semua kebaikan mereka dengan tidak mengurangi rasa terima kasih pada mereka, penulis menyadari bahwa penulisan karya akhir ini masih jauh dari sempurna dan masih banyak kekurangan-kekurangan, oleh karena itu saran dan kritik sangat penulis harapkan dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini.

Semoga penulisan karya akhir ini dapat memberikan manfaat dan menambahkan wawasan bagi pembaca pada umumnya dan bagi penulis khususnya. Amin Ya Rabbal ‘Alamin.

Banda Aceh, Juni 2021
Penulis

Erna Vida

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
ABSTRAK	v
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.5. Ruang Lingkup Penelitian.....	7
 BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN	
2.1. Landasan Teoritis	8
2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai.....	8
2.1.1.1 Faktor–faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.....	10
2.1.1.2 Indikator Kinerja Karyawan	11
2.1.2. Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan.....	12
2.1.2.1. Indikator Kepemimpinan Berorientasi Hubungan	15
2.1.3. Promosi Jabatan	15
2.1.3.1. Tujuan Promosi Jabatan.....	18
2.1.3.2. Dasar-dasar Pertimbangan Promosi Jabatan	19
2.1.3.3. Indikator Promosi Jabatan	21
2.1.4. Lingkungan Kerja Fisik.....	21
2.1.4.1. Indikator Lingkungan Kerja Fisik	28
2.6. Penelitian Sebelumnya	29
2.3. Kerangka Pemikiran	32
2.7. Hipotesis.....	32
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Desain Penelitian	34
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian.....	36
3.3. Teknik Pengumpulan Data	37
3.4. Skala Pengukuran	38
3.5. Operasional Variabel	38
3.6. Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	40
3.5.1. Pengujian Validitas	40
3.5.2. Pengujian Reliabilitas.....	40
3.7. Tehnik Analisis Data	41
3.7.1 Regresi Linear Berganda	41
3.7.2 Pengujian Hipotesis	42
3.8 Uji Asumsi Klasik	43
3.8.1. Uji Normalitas	43

3.8.2. Uji Multikolinearitas	43
3.8.3 Pengujian Heteroskedastisitas	43
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Hasil Penelitian.....	45
4.1.1. Gambaran Umum Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh	45
4.1.2. Deskripsi Data	47
4.1.3 Karakteristik Responden	48
4.1.4 Hasil Pengujian Instrumen	50
4.1.5. Deskripsi Variabel Penelitian.....	53
4.1.6 Regresi Linier Berganda	61
4.1.7 Koefisien Korelasi dan Determinasi	64
4.2. Pembahasan	65
4.2.1 Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan, Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja Fisik Secara Bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai.....	65
4.2.2. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Terhadap Kinerja Pegawai	66
4.2.3. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap kinerja pegawai	67
4.2.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai.....	68
4.2.5. Implikasi Penelitian	69
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	72
5.2. Saran-saran	73
DAFTAR KEPUSTAKAAN	74

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Lembaga Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh merupakan salah satu lembaga yang melaksanakan tugas pemerintahan di bidang kearsipan sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan. Lembaga Arsip adalah lembaga yang melakukan perekaman kegiatan atau peristiwa dalam berbagai bentuk dan media sesuai dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang dibuat dan diterima oleh lembaga negara, pemerintahan daerah, lembaga pendidikan, perusahaan, organisasi politik, organisasi kemasyarakatan, dan perseorangan dalam pelaksanaan kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Untuk mendukung tugas tersebut diperlukan peran pemimpin, pegawai dan juga semua unsur lainnya agar lembaga tersebut berjalan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, terutama dalam menciptakan kinerja pegawai yang mampu mengelola Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh menjadi lebih baik, menjadi referensi bagi banyak pihak, baik pelajar, mahasiswa maupun akademisi dalam melakukan penelitian maupun penggalan ilmu pengetahuan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada Lembaga Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh adalah adanya peran pemimpin. Kepemimpinan tercermin dari sebuah perilaku pemimpin yang menunjukkan sikap, pola tingkah laku dalam mempengaruhi para bawahannya serta mengkoordinasikan tugas kerja masing-masing pegawai. Perilaku kepemimpinan

yang dibentuk dari sikap dan pola tingkah laku haruslah didukung dengan adanya hubungan yang baik diantara pimpinan dan bawahan maupun sesama bawahan.

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh di dukung oleh beberapa pegawai dengan pangkat atau golongan yang berbeda, sebagaimana dijelaskan pada Tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1.
Pangkat/Golongan Pegawai

No.	Pangkat/Golongan	Jumlah	Persen
1.	Golongan IV/a –IV/d	2	8,0
2.	Golongan III/a –III/d	12	48,0
3.	Golongan II/a –II/d	11	44,0
4.	Golongan I/a –I/d	0	0,0
Jumlah		25	100,0

Sumber: Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh, (2021)

Berdasarkan Tabel 1.1. di atas dapat dijelaskan bahwa jumlah pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh didominasi oleh pegawai dengan pangkat Golongan III/a – III/d dengan jumlah sebanyak 12 orang atau 48,0% dari total pegawai, kemudian pegawai dengan Golongan II/a –II/d sebanyak 11 orang atau 44,0% dan pegawai Golongan IV/a –IV/d hanya sebanyak 2 orang atau 8,0% dan tidak ada pegawai dengan Golongan I/a –I/d.

Kemudian dalam rangka mendukung pencapaian kinerja pegawai yang lebih baik lagi diperlukan adanya seorang pemimpin dengan perilaku yang dapat memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja menjadi lebih baik. Perilaku kepemimpinan orientasi hubungan perlu didukung juga oleh indikator pengukuran yang menjadi acuan utama dalam menentukan perilaku kepemimpinan seorang pemimpin pada suatu institusi atau lembaga atau organisasi baik pemerintahan

atau swasta.. Menurut Bass dan Avolio (2015) indikator perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan terdiri dari ; (1) *Idealized influence/attributed* adalah pemimpin yang menanamkan kebanggaan dan membangun rasa percaya diri bawahan, (2) *Idealized influence/behaviors* adalah pemimpin yang menekankan makna kolektif dari misi dan berbicara tentang nilai-nilai dan keyakinan, (3) *Inspirational motivation* adalah pemimpin yang mampu mengekspresikan rasa antusiasme, optimisme dan keyakinan diri, (4) *Intellectual stimulation* adalah pemimpin yang mau mengembangkan, melatih dan mengajari bawahan dan, (5) *Individualized considerations* adalah pemimpin yang mau mengakui prestasi bawahan dan menjelaskan harapan-harapan bawahan..

Promosi jabatan merupakan perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar (Hasibuan 2002,107). Indikator promosi jabatan antara lain pengalaman, kecakapan, pangkat/golongan yang dimiliki dan disiplin. Pengalaman artinya promosi yang dilaksanakan berdasarkan pengalaman kerja pegawai. Kecakapan artinya pegawai yang dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan yaitu total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan. Golongan/Pangkat yang dimiliki harus sesuai dengan promosi jabatan yang diberikan. Sedangkan disiplin artinya pegawai yang diberikan promosi harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan yang berlaku dalam organisasi.

Setelah memperhatikan hasil pengamatan di lapangan yakni pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh, dapat dikaji berbagai permasalahan yang mendasar yaitu Pertama, pimpinan jarang berada di tempat kerja sehingga jarang mengkoordinasi pekerjaan dengan bawahan dan pelaksanaan kegiatan berdasarkan rencana kerja yang disusun dan disepakati melewati batas waktu yang telah ditentukan. Perhatian pimpinan kepada pegawai bersifat personal dan tidak merata dan proses pengambilan keputusan jarang melibatkan bawahan sehingga keinginan dan masukan dari bawahan tidak tersampaikan.

Kedua, realita yang terjadi pada lokasi penelitian ditemukan bahwa promosi jabatan yang diberikan belum sesuai. Pegawai yang dipromosikan tidak sesuai dengan golongan/pangkat yang dimiliki, pegawai yang dipromosikan tidak memiliki kemampuan baik kecakapan maupun disiplin dalam bekerja. Tentunya jika pemberian promosi jabatan yang tidak sesuai akan berdampak pada kinerja pegawai pada instansi dimaksud sehingga membuat para pegawai menjadi jenuh atau bosan dalam bekerja.

Ketiga, Lingkungan kerja fisik yang kurang nyaman karena sirkulasi udara yang kurang baik dimana minimnya tingkat kesegaran dan kesejukan selama bekerja dalam ruangan. hal ini terlihat dari penggunaan AC yang belum merata di setiap ruangan. perlunya lingkungan kerja yang baik dengan sendirinya akan lebih menunjang kinerja para pegawai, tidak hanya dengan pendingin ruangan, tetapi peralatan dan kebersihan ruang kantor juga menjadi perhatian. Kondisi ruangan yang bersih dan rapi serta peralatan yang memadai dapat memberikan semangat yang besar bagi pegawai dalam bekerja.

Kemudian berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja dapat dijelaskan bahwa Kantor Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh jauh dari pemukiman penduduk yaitu terletak pada daerah bantaran sungai Krueng Aceh di daerah Bakoy, Kec. Ingin Jaya, Kabupaten Aceh Besar. Kemudian fasilitas yang dilengkapi di kantor tersebut terdiri atas 8 unit komputer, AC sebanyak 15 unit, meja kursi untuk seluruh pegawai serta fasilitas kendaraan dan juga fasilitas lainnya.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan judul **Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan, Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.**

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian pada latar belakang penelitian di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh?
2. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh?
3. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh?
4. Bagaimana pengaruh secara simultan perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh
2. Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh
3. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.
4. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian terdiri atas 2 aspek yaitu

a. Manfaat Praktis

1. Dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen dengan memberikan bukti empiris mengenai Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan, Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.
2. Dapat menjadi bahan referensi penelitian-penelitian selanjutnya terutama berkaitan dengan sumber daya manusia

b. Manfaat Teoritis

1. Untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan bagi penulis dalam menyikapi manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai kinerja pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.
2. Manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan adalah dengan diketahui tentang perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik akan berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai dan dapat menjadi rujukan bagi pimpinan organisasi untuk pengambilan keputusan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Untuk memperjelas masalah yang akan dibahas dan agar tidak terjadi pembahasan yang meluas atau menyimpang, maka perlu kiranya dibuat suatu batasan masalah. Adapun ruang lingkup permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu hanya pada lingkup perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan, lingkungan kerja fisik dan kinerja pegawai. Survei awal yang telah penulis lakukan terhadap 10 pegawai yang berlangsung dari bulan Mei sampai dengan Juni 2021.

BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. Landasan Teoritis

2.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai telah didefinisikan sebagai kinerja dalam hal kuantitas dan kualitas diharapkan dari setiap karyawan Khan et al. (2010:32). Dengan peningkatan kompetisi, perusahaan telah mengakui pentingnya prestasi kerja karyawan untuk bersaing di pasar global karena kinerja yang karyawan meningkat, itu akan mempengaruhi dunia perusahaan kinerja dan akhirnya profitabilitas perusahaan.

Dalam rangka mencapai kinerja pegawai yang diharapkan, maka diperlukan adanya manusia sebagai sumber daya pendukung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan organisasi sebagai suatu wadah peningkatan produktivitas kerja. Kedudukan strategis untuk meningkatkan produktivitas organisasi adalah karyawan, yaitu individu-individu yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan.

Kinerja pegawai merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Adapun pengertian kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2012:9) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sementara menurut Soedjono (2013:143) kinerja pegawai merupakan prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standart kerja yang ditetapkan dalam melaksanakan tugasnya sebagai pegawai. Kemudian menurut Waldman (2014:143) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi.

Robbins (2012:165) mengistilahkan kinerja pegawai dengan kinerja karyawan yaitu proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Menurut Hasibuan (2010:34), kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerja, dan juga merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai dengan perannya dalam pemerintahan (Rivai, 2009:309).

Keban (2013:193) berpendapat bahwa pencapaian hasil tersebut dapat dinilai menurut pelaku, yaitu hasil yang diraih individu (kinerja individu), oleh kelompok (kinerja kelompok), oleh insitusi (kinerja organisasi), dan oleh suatu program atau kebijakan (kinerja program/kebijakan). Kinerja juga merupakan proses tingkah laku kerja seseorang sehingga ia menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Perbedaan kinerja antara orang yang satu

dengan lainnya, di dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu.

Menurut beberapa pendapat para ahli dalam mendefinisikan kinerja mereka lebih cenderung melihat kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan suatu tugas tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Dalam hal ini kita dapat menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dalam sebuah organisasi.

2.1.1.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, dan faktor tersebut dapat berupa faktor internal dan eksternal. Menurut Sastrohadiwiryo (2012:230) memaparkan bahwa “pada umumnya bahwa prestasi kerja seseorang antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan”.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (2012:13) faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, seperti bakat, minat dan faktor kepribadian.
2. Tingkat usaha yang dicurahkan, seperti etika kerja, kehadiran, motivasi dan rancangan tugas.
3. Dukungan organisasi, seperti pendidikan, dan pelatihan, pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kerja, manajemen, dan rekan kerja.

Kemudian pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Dessler (2012:187) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

2.1.1.2 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja pegawai terdiri dari beberapa macam. Mangkunegara (2012:154) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator yang dipergunakan di dalam penilaian kinerja karyawan menurut Robbins (2012:145) sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja
Kualitas adalah hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut,
2. Kuantitas Kerja
Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
3. Ketepatan waktu
Ketepatan waktu yaitu dapat menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Efektivitas
Efektivitas adalah pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
5. Kemandirian
Kemandirian yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.

6. Komitmen kerja

Komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya

2.1.2. Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan

Perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan difokuskan pada kualitas dari hubungan dengan pengikut. Kepemimpinan yang lebih mengarah pada hubungan saling mempercayai, saling menghargai, dan penuh kehangatan hubungan antara pemimpin dengan stafnya (Herbert, 2011:76). Perilaku kepemimpinan menurut Siagian (2011:179) adalah tingkat sampai mana seorang pemimpin akan menetapkan dan menyusun perannya dan peran bawahannya dalam usaha mencapai tujuan. Sedangkan Rivai dan Basri (2013:71) mengartikan perilaku kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang – orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama. Karena pemimpin selalu berhubungan dengan bawahannya, maka bawahan sangat memperhatikan bagaimana pemimpin memperlakukan mereka.

Menurut Thoha Miftah, (2013:87) mengatakan pendekatan perilaku kepemimpinan berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan dan kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan. Gaya dan sikap bertindak akan tampak dari cara memberi perintah, cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara membuat putusan, cara mendorong semangat kerja pegawai, cara memberikan bimbingan, cara menegakkan disiplin, cara mengawasi pekerja bawahan, cara meminta laporan bawahan, cara memimpin rapat, cara menegur kesalahan bawahan dan lain-lain.

Perilaku yang berorientasi pada hubungan berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif termasuk memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah tamah, dan penuh perhatian, mencoba untuk mengerti masalah bawahan, membantu untuk mengembangkan para bawahan dan meningkatkan karir mereka, selalu memberi informasi kepada bawahan, memperlihatkan apresiasi terhadap ide – ide para bawahan, memberi pengakuan terhadap kontribusi dan keberhasilan bawahan.

Robbins (2012:178) mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan adalah perilaku spesifik yang dapat membedakan pemimpin dari bukan pemimpin, sementara itu Dale (2012), menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan sebagai hasil dari performansi dua fungsi, yaitu fungsi tugas dan fungsi hubungan. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan difokuskan pada kualitas dari hubungan dengan pengikut, sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah tertuju pada tugas-tugas yang harus diselesaikan bawahan. Kedua pendapat diatas diperkuat dengan penelitian yang dikemukakan oleh Nawawi dan Hadari (2013) dimana perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan berkorelasi positif dengan kinerja. Hal ini dapat dimaksudkan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan memberikan kontribusi tinggi dalam memprediksi *outcomes* bawahan dibandingkan kepemimpinan berorientasi tugas.

Perilaku pemimpin yang berorientasi pada hubungan, ditunjukkan dengan adanya perhatian yang cukup besar dari seorang pemimpin yang selalu membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi para bawahannya, tujuannya adalah agar para bawahan yang terkena masalah, merasa tenang dalam bekerja, sehingga

bawahan tersebut tetap menunjukkan kinerja pada tingkat tinggi. Thoha Miftah, (2013:88).

Indikator *Inspirational motivation* atau pemimpin yang mampu mengekspresikan rasa antusiasme, optimisme dan keyakinan diri artinya seorang pemimpin harus menciptakan suasana yang dapat meningkatkan kreatifitas, rasa antusias dan optimis para bawahan dalam menyelesaikan tugas. Sedangkan indikator *Intellectual stimulation* atau pemimpin yang mau mengembangkan, melatih dan mengajari bawahan artinya seorang pemimpin harus mampu dan mau meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi bawahan, berusaha mengembangkan, melatih dan mengajari para bawahan dalam menyelesaikan tugas. Indikator *Individualized considerations* atau pemimpin yang mau mengakui prestasi bawahan dan menjelaskan harapan – harapan bawahan artinya Seorang pemimpin dengan rendah hati mau mengakui prestasi yang dimiliki para bawahan dan dapat memberikan apresiasi kepada bawahan..

Terdapat 4 (Empat) Tipe perilaku kepemimpinan menurut Hersey and Blanchard dalam Robbins (2012:176) yaitu:

1. *Telling* (mengatakan) – orientasi tugas tinggi – hubungan rendah artinya pemimpin mendefenisikan peran dan memerintahkan kepada orang-orangnya apa, bagaimana, kapan dan dimana melakukan berbagai tugas. Perilaku ini menekankan pada perilaku pengarah (direktif)
2. *Selling* (menjual) – orientasi tugas tinggi – hubungan tinggi artinya pemimpin memberikan perilaku pengarah maupun perilaku dukungan.

3. *Participating* (berperan-serta) – orientasi tugas rendah – hubungan tinggi artinya pemimpin dan pengikut bersama – sama mengambil keputusan, dengan peran utama dari pemimpin adalah mempermudah dan berkomunikasi.
4. *Delegating* (mendelegasikan) – orientasi tugas rendah – hubungan rendah artinya pemimpin memberikan sedikit pengarahan dan dukungan.

2.1.2.1. Indikator Kepemimpinan Berorientasi Hubungan

Menurut Herbert, (2011:77), kepemimpinan berorientasi hubungan diukur melalui 5 (lima) dimensi, meliputi :

1. Idealized influence/attributioned adalah pemimpin yang menanamkan kebanggaan dan membangun rasa percaya diri bawahan.
2. Idealized influence/behaviors adalah pemimpin yang menekankan makna kolektif dari misi dan berbicara tentang nilai-nilai dan keyakinan
3. Inspirational motivation adalah pemimpin yang mampu mengekspresikan rasa antusiasme, optimisme dan keyakinan diri
4. Intellectual stimulation adalah pemimpin yang mau mengembangkan, melatih dan mengajari bawahan dan
5. Individualized considerations adalah pemimpin yang mau mengakui prestasi bawahan dan menjelaskan harapan – harapan bawahan.

2.1.3. Promosi Jabatan

Menurut Dessler, (2012:165) mengatakan bahwa promosi jabatan adalah “Suatu prosedur yang mengoreksi atau menghukum seorang bawahan karena

melanggar aturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau karena prestasi kerjanya”. Di dalam mempertahankan dan meningkatkan produktivitas suatu perusahaan, maka peran manajemen sumber daya manusia sangatlah penting. Dalam hal tersebut perusahaan berkewajiban memperhatikan kebutuhan karyawannya baik yang bersifat materil maupun yang bersifat non materil. Wujud dari perhatian, usaha serta dorongan yang dapat dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawannya, salah satunya adalah dengan melaksanakan promosi jabatan yang objektif dan adil serta penempatan yang tepat.

Promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan. Beberapa literatur akademis, terdapat beberapa definisi promosi jabatan. Hasibuan (2012:84) mengatakan, ‘promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar’.

Pendapat serupa juga diungkapkan oleh ahli ilmu manajemen yaitu Flipo yang dikutip oleh Hasibuan (2012:84) mengatakan “promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lainnya yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi”. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian. Ahyari (2012:23) juga mengungkapkan definisi dari promosi jabatan. Seperti yang dikutip oleh (Hasibuan, 2014:98) yang mengatakan “promosi jabatan adalah suatu

perpindahan di dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan peningkatan upah maupun maupun status.

Wursanto (2014:68) istilah promosi (*promotion*) berarti kemajuan, maju ke depan, pemberian status penghargaan yang lebih tinggi. Heldjrachman (2013:111), mengatakan promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan lain yang lebih mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi, biasanya disertai dengan kenaikan upah, gaji dan hak-hak lainnya”.

Promosi jabatan adalah kemajuan yang diperoleh sebagai pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, lebih baik dimaksud dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan yang terpenting adalah penambahan jumlah gaji atau upah. Robbins (2012:101), menjelaskan bahwa promosi jabatan yang diperoleh oleh seorang karyawan dipandang sebagai suatu kemajuan. Dimana karyawan akan memiliki suatu pencapaian tugas dan pekerjaan yang lebih baik. Karyawan akan menerima tanggung jawab dan tugas yang lebih tinggi. Tetapi keadaan ini akan diimbangi dengan perolehan kompensasi berupa gaji dan upah yang sebanding dengan tanggung jawab dan tugas yang dijalankan. Dessler (2012:134) menjelaskan mengenai adanya suatu nilai yang bertambah kedalam pengertian promosi jabatan, yaitu : Promosi jabatan adalah proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Promosi akan tugas tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi. Promosi akan diikuti dengan tugas tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diikuti sebelumnya. Dan pada umumnya promosi juga diikuti dengan peningkatan

income dan fasilitas lain. Tetapi promosi sendiri sebenarnya memiliki nilai karena promosi merupakan bukti pengakuan antara lain terhadap prestasinya.

Dari definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa promosi mempunyai arti yang penting bagi perusahaan, sebab dengan promosi berarti kestabilan perusahaan dan moral karyawan yang akan lebih terjamin. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab yang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya. Pada umumnya promosi juga diikuti dengan peningkatan pendapatan serta fasilitas yang lain. Namun, promosi ini sendiri sebenarnya mempunyai nilai karena merupakan bukti pengakuan, antara lain terhadap prestasinya.

2.1.3.1. Tujuan Promosi Jabatan

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Sudah menjadi sifat dasar dari manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai pada saat ini. karena itulah mereka menginginkan suatu kemajuan dalam hidupnya.

Adapun tujuan promosi jabatan menurut Hasibuan (2012:143) adalah sebagai berikut :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial, yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikannya promosi kepada karyawan dengan dasar dan waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.

5. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
6. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
7. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan tersebut tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
8. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja akan semakin meningkat sehingga produktifitas kerjanya juga akan meningkat.
9. Untuk mempermudah penarikan pelamar, sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya dorong serta perangsang bagi para pelamar-pelamar untuk memasukkan lamaran kerjanya.
10. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaan.

Menurut Hasibuan (2012:172) mengatakan bahwa tujuan-tujuan dari promosi jabatan adalah sebagai berikut :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan perusahaan yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar pegawai lebih berpengaruh bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya.

Supaya tujuan tersebut dapat tercapai, maka setiap pelaksanaan promosi jabatan harus pula didasarkan atas perencanaan dan jalur karir (career planning and career path) yang telah ditetapkan oleh perusahaan maupun yang telah direncanakan oleh pegawai itu sendiri, karena dengan mengintegrasikan karir perusahaan dan karir individual, maka keduanya akan memperoleh keuntungan.

2.1.3.2. Dasar-dasar Pertimbangan Promosi Jabatan

Program promosi jabatan hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan

dalam perusahaan tersebut. Pedoman yang dijadikan dasar untuk untuk mempromosikan karyawan menurut Hasibuan (2012:86) meliputi :

1. Pengalaman

Pengalaman yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang telah lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan *saka guru* yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.

Kelemahannya adalah seorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian, perusahaan akan dipimpin oleh seorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

2. Kecakapan (*Ability*)

Kecakapan berarti seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas utama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan.

Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut :

- 1) Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan.
- 2) Kecakapan dalam menyelaraskan dan meyatukan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penuyusunan kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen. Kecakapan di bidang ini bisa digunakan untuk pekerjaan konsultasi atau pekerjaan pelaksanaan. Kecakapan ini mengkombinasikan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (*directing*), penilaian (*evaluating*), dan pembaruan (*innovating*)
- 3) Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

Kesulitan mengukur kecakapan adalah menentukan tolak ukur kecakapan. Apakah nilai ijazah dipakai sebagai bahan pertimbangan untuk mengukur kemampuan seseorang sedangkan nilai ijazah hana mencerminkan kecerdasan seseorang pada saat ujian saja. Belum tentu orang yang nilai ijazahnya tinggi akan lebih mampu dalam praktek.

3. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosinya adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan

terpintar, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan saja dapat diatasi.

Kemudian berkaitan dengan promosi jabatan, pada pembahasan berikut ini akan dijelaskan mengenai dasar-dasar promosi jabatan. Hasibuan (2012:133), dasar-dasar promosi jabatan dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. Pengalaman (senioritas) dimana promosi ini didasarkan kepada masa kerja dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan. Biasanya karyawan yang memiliki masa kerja yang cukup lama akan memiliki pengalaman yang lebih banyak.
2. Kecakapan dalam hal ini karyawan yang memiliki kecakapan mendapat prioritas untuk dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Kecakapan yang dimaksud, adalah kecakapan dalam hal pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan; kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan elemen-elemen yang terkait dalam penyusunan kebijakan manajemen dan kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.
3. Kombinasi pengalaman dan kecakapan. Promosi ini didasarkan kepada lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan.

2.1.3.3. Indikator Promosi Jabatan

Desler (2012:87) mengatakan indikator promosi jabatan dapat dijelaskan, (1) Ketaatan terhadap peraturan, (2) Kepatuhan terhadap perintah, (3) Ketaatan terhadap jam kerja, (4) Kepatuhan berpakaian seragam, (5) Kepatuhan dalam penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kantor, (6) Bekerja sesuai prosedur.

2.1.4. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan. Karena Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan

meningkatkan kinerja organisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja karyawan.

Mardiana (2015:15) Lingkungan Kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari – hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja yang kondusif akan membawa dampak positif bagi kelangsungan pekerjaan pegawai sebaliknya lingkungan kerja yang kurang kondusif akan membawa dampak negatif bagi kelangsungan pekerjaan pegawainya. Terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, aman dan menyenangkan merupakan salah satu bagian dalam organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja para pegawai. Indikator lingkungan kerja fisik terdiri atas sirkulasi udara, suasana ruang kerja, kebersihan, peralatan kantor. Sirkulasi udara di tempat kerja harus bersih, segar dan sejuk akan membantu pegawai setelah lelah bekerja. Suasana ruang kerja seperti penerangan/ cahaya yang baik di tempat kerja, ketenangan dalam bekerja. adanya ruangan yang bersih, warna ruang kerja yang cerah, fasilitas yang tersedia.

Sementara kinerja menurut Agus Dharma (2014:105) adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperhatikan oleh pegawai, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor. Indikator kinerja yaitu

kualitas, kuantitas, pengetahuan dan keterampilan. Kualitas artinya kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya. Kuantitas artinya hasil dan kecepatan dalam melaksanakan tugas. Pengetahuan artinya pemahaman terhadap tugas atau pekerjaan yang diberikan. Keterampilan artinya pekerjaan yang dilakukan dengan sangat baik dan terampil, tanpa ada kesalahan atau tanpa cacat.

Penelitian Astuti (2018:143) mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan, berpengaruh positif terhadap kinerja, begitupun dalam penelitian I Gede Purnawan Adi (2016:45) menemukan bahwa variabel Promosi Jabatan, Disiplin Kerja berpengaruh Positif terhadap Kinerja Pegawai, sementara itu Penelitian Edduar Hendri (2012:32) menemukan bahwa variabel Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Kondisi dan suasana lingkungan kerja yang baik akan dapat tercipta dengan adanya penyusunan organisasi secara baik dan benar sebagaimana yang dikatakan oleh Sarwoto (2012:143) bahwa suasana kerja yang baik dihasilkan terutama dalam organisasi yang tersusun secara baik, sedangkan suasana kerja yang kurang baik banyak ditimbulkan oleh organisasi yang tidak tersusun dengan baik pula. Dari pendapat tersebut dapat diterangkan bahwa terciptanya suasana kerja sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi yang ada dalam organisasi tersebut.

Menurut Sariyathi, (2012:66) manajemen yang baik memikirkan lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan karena sangat dibutuhkan oleh tenaga kerjanya. Lingkungan diduga mempunyai pengaruh yang kuat dalam pembentukan perilaku karyawan. Lingkungan kerja memiliki kedudukan penting

dalam lingkungan pengendalian manajemen terpadu yang unsur-unsurnya adalah tenaga kerja, alat kerja, kondisi kerja, pimpinan organisasi dan pola kebijakan.

Menurut Sariyathi (2012:66) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi mempunyai peranan penting untuk kelancaran proses produksi karena lingkungan kerja yang baik tidak hanya dapat memuaskan karyawan dalam melaksanakan tugas, tetapi juga berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Sariyathi (2012:67) lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan organisasi karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan yang bekerja. Lingkungan kerja yang memuaskan karyawan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya lingkungan kerja yang sangat tidak memuaskan dapat mengurangi kinerja karyawan.

Lingkungan kerja merupakan suatu masalah yang perlu diperhatikan oleh setiap orang yang melakukan suatu pekerjaan, karena lingkungan kerja dapat mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan atau menghasilkan barang atau jasa. Karyawan yang merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugasnya menunjukkan adanya lingkungan kerjanya baik. Lingkungan kerja yang baik akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik dan bersikap positif seperti mempunyai kesetiaan yang tinggi, kegembiraan, kebanggaan dalam dinas, kerjasama dan kedisiplinan dalam kewajiban (Moekijat, 2013:136).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan lingkungan kerja adalah segala sesuatu baik sarana dan prasarana yang ada disekitar karyawan atau pekerja sehingga langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi dalam melaksanakan tugas-tugas dan pekerjaannya.

Adapun pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yaitu semakin baik lingkungan kerja karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya semakin kurang baik lingkungan kerja, maka semakin rendah kinerja karyawan.

Lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan akan memperbaiki moral karyawan dan kesungguhan kerja. Komunikasi dan kerja sama yang baik antara seluruh komponen organisasi, peralatan kerja yang baik, ruangan kerja yang nyaman, perlindungan terhadap bahaya, ventilasi yang baik, penerangan yang cukup dan kebersihan bukan saja dapat meningkatkan efisiensi kerja. Dengan demikian lingkungan kerja yang baik bagi karyawan akan menciptakan semangat kerja dan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Nitisemito (2012:18) faktor-faktor yang dapat dimasukkan dalam lingkungan kerja yaitu kebersihan, penerangan, pertukaran udara, keamanan, dan kebisingan. Lingkungan kerja yang mendukung merupakan salah satu faktor penting yang mendorong semangat kerja karyawan. Karyawan memerlukan lingkungan kerja yang baik agar dapat mengerjakan tugas dengan baik. Dalam hal ini karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya dan merepotkan. Temperatur, cahaya, keributan dan faktor-faktor lingkungan lainnya

dibuat sedemikian rupa sehingga karyawan betah. Di samping itu karyawan perlu didukung fasilitas kerja yang bersih, tidak bising, dan aman.

Lingkungan kerja merupakan suatu masalah yang perlu diperhatikan oleh setiap orang yang melakukan suatu pekerjaan, karena lingkungan kerja dapat mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan atau menghasilkan barang atau jasa. Lingkungan kerja dapat menimbulkan dampak langsung pada kinerja para karyawan, karena bila salah satu faktor penting tersebut tidak memenuhi standar kepentingan karyawan, maka hasil kerja karyawan tidak bisa memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan (Basuki dan Susilowati, 2013:40).

Dalam setiap organisasi dapat dipastikan akan berusaha untuk memperhatikan lingkungan kerja para karyawannya guna mendukung kinerjanya. Oleh karena itu diperlukan kerjasama yang baik antara karyawan maupun atasan. Keberhasilan suatu kerjasama sangat dipengaruhi oleh orang-orang yang berada di dalamnya baik yang digerakkan maupun yang menggerakkan. Kegagalan terhadap pergerakan ini tidak hanya terletak pada kurangnya pengetahuan saja, melainkan dapat juga terletak pada lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi semangat dari mereka.

Menurut Wursanto (2014:183) lingkungan kerja dibedakan menjadi dua macam, yaitu kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik, dan kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi psikis". Kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dari lingkungan kerja. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan

kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera, seperti warna, bau, suara, dan rasa.

Menurut Sedarmayati (2011:89) lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Pendapat serupa juga diutarakan oleh Sudarmanto (2014:45) bahwa lingkungan kerja fisik adalah tempat kerja pegawai melakukan aktifitasnya. Menurut Sedarmayati (2011:89) lingkungan kerja fisik dapat dibagi 2 (dua) katagori, yakni:

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Melalui uraian definisi, maka ruang lingkup lingkungan kerja fisik meliputi fasilitas parkir di luar gedung perusahaan, lokasi dan rancangan gedung sampai jumlah cahaya dan suara yang menimpa meja kerja atau ruang kerja seorang tenaga kerja. Hal yang sama diutarakan oleh Nitisemito (2012:19) bahwa indikator lingkungan kerja meliputi:

1. Pewarnaan, masalah pewarnaan ini bukan hanya dinding saja tetapi sangat luas sehingga dapat juga pewarnaan mesin, peralatan, bahkan seragam yang dipakai perlu mendapat perhatian.
2. Kebersihan, secara umum tempat kerja yang bersih akan menimbulkan rasa senang dan akan mempengaruhi perasaan dan perilaku orang dalam bekerja.
3. Penerangan, dalam melaksanakan tugasnya seringkali karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apalagi jika pekerjaan tersebut membutuhkan keahlian.
4. Pertukaran udara. Pertukaran udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik dari para karyawan.
5. Musik, berpengaruh terhadap kejiwaan seseorang.

6. Kebisingan, merupakan gangguan terhadap seseorang dimana kebisingan dapat mengganggu konsentrasi pekerjaan sehingga bisa timbul kesalahan.
7. Jaminan terhadap keamanan, yang dimaksud adalah keamanan terhadap milik pribadi karyawan atau perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Pendapat yang relatif berbeda dan *simple*, disampaikan oleh Robbins (2012:142) bahwa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik yaitu:

1. Suhu, yaitu suatu variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar.
2. Kebisingan, memberikan pengaruh negatif dan mengganggu konsentrasi pegawai.
3. Penerangan, bekerja pada ruangan yang gelap dan samar-samar akan menyebabkan ketegangan pada mata.
4. Mutu udara, merupakan fakta yang tidak bisa diabaikan bahwa jika menghirup udara yang tercemar membawa efek yang merugikan pada kesehatan pribadi.

Selain pendapat diatas, komponen lingkungan kerja fisik juga diawali dari ruang kerja yang bersangkutan. Robbins (2012:143) juga menjelaskan bahwa komponen rancangan ruang kerja meliputi:

1. Ukuran ruang kerja, ruang kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Ruang kerja yang sempit akan membuat pegawai sulit bergerak untuk melakukan aktivitasnya.
2. Pengaturan ruang kerja, jika ruang kerja merujuk pada besarnya ruangan per karyawan, maka pengaturan ruang kerja akan berkorelasi antara jarak orang dan fasilitas.
3. Privasi, sebagian merupakan fungsi dari besarnya ruang per orang dan pengaturan ruang itu. Namun privasi juga dipengaruhi oleh dinding, partisi dan sekat-sekatan fisik lainnya.

2.1.4.1. Indikator Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja menurut Sedarmayati (2011:132) merupakan semua yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja. Adapun indikator dari lingkungan kerja sebagai berikut:

- Penerangan dalam kantor
- Kebersihan disekitar kantor dan juga dalam kantor
- Pewarnaan ruangan yang terang
- Kebisingan, yaitu kantor jauh dari kebisingan kendaraan umum
- Suhu udara yang nyaman dalam ruangan dan sekitar kantor
- Hubungan kerja yang terjalin antara karyawan dengan pimpinan
- Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan

2.2 Penelitian Sebelumnya

Hasil penelitian sebelumnya yang konsisten penelitian ini adalah penelitian Ferdi dan Agnes, (2018) dengan judul penelitian Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan, Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah. Hasil penelitian membuktikan bahwa secara simultan variabel perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan, dan lingkungan kerja fisik kerja memiliki nilai F statistik/hitung sebesar 18.037. Nilai ini lebih besar dari F tabel ($18.037 > 2.28$). Dengan demikian hasil uji F, mengandung makna analisis yakni menunjukkan secara statistik bahwa, terima H_a dan tolak H_0 atau Hipotesis diterima.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Ni Putu dan Igusti, (2015) dengan judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Promosi Jabatan Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Grand Mega Bali Resort & SPA Kuta Bali. Hasil penelitian membuktikan bahwa Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan,

Promosi jabatan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi finansial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Yayu Kusdiana (2018), *Kepemimpinan Dan Promosi Jabatan Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Perusahaan Umum (Perum) Jaminan Kredit Indonesia Kantor Cabang Pekanbaru)*. Hasil penelitian membuktikan bahwa Kepemimpinan dan jabatan promosi memiliki pengaruh dengan tingkat signifikan 0,00 terhadap kinerja karyawan pada Perum Jamkrindo Kantor Cabang Pekanbaru, ditunjukkan dengan nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} (59,887 > 3,23) dengan tingkat signiikan $0,000 < 0.05$.

Penelitian yang dilakukan oleh Rifka Wulandari, (2017) dengan judul penelitian mengenai Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Bidang Sekretariat Pada Dinas Perindustrian Perdagangan, Koperasi, Dan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Provinsi Kalimantan Timur Di Samarinda. Hasil perhitungan membuktikan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

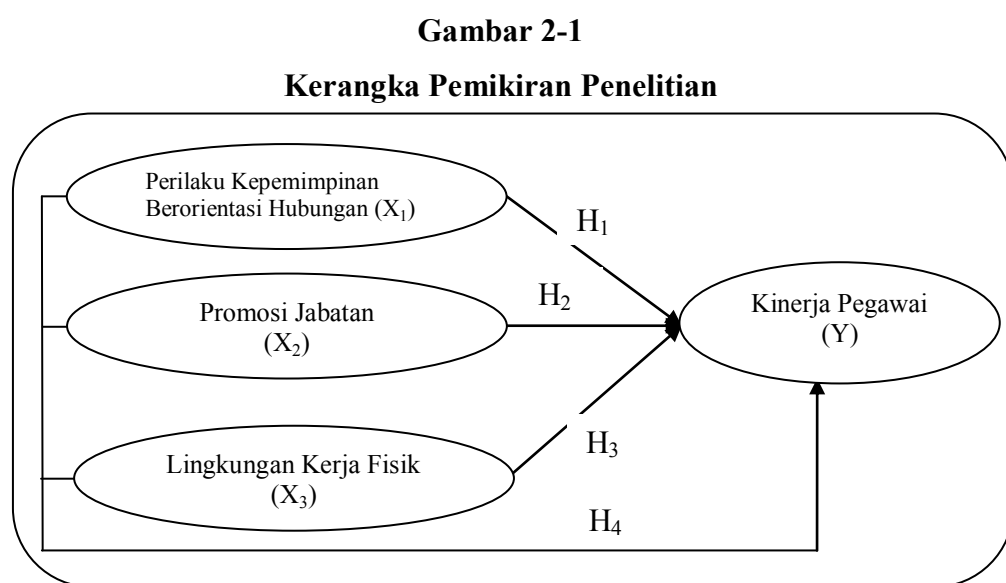
Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Gunastri, I Gusti Gede Oka Pradnyana, (2018) dengan judul penelitian *Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Golden Tulip Bay View Hotel & Convention Bali Kuta Selatan Badung*. Hasil penelitian membuktikan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap promosi jabatan pada PT. Bali Pawiwahan Coco Group Divisi Retail, Jimbaran-Badung.

Tabel 2-1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ferdi dan Agnes, (2018)	Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan, Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Negei Sipil Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah	Secara simultan variabel perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan, dan lingkungan kerja fisik kerja memiliki nilai F statistik/hitung sebesar 18.037. Nilai ini lebih besar dari F tabel ($18.037 > 2.28$).
2	Ni Putu dan Igusti, (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Promosi Jabatan Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Grand Mega Bali Resort & SPA Kuta Bali.	Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Promosi jabatan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi finansial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Yayu Kusdiana (2018)	Kepemimpinan Dan Promosi Jabatan Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Perusahaan Umum (Perum) Jaminan Kredit Indonesia Kantor Cabang Pekanbaru)	Kepemimpinan dan jabatan promosii memiliki pengaruh dengan tingkat signifikan 0,00 terhadap kinerja karyawan pada Perum Jamkrindo Kantor Cabang Pekanbaru, ditunjukkan dengan nilai Fhitung lebih besar dari Ftabel ($59,887 > 3,23$) dengan tingkat signiikan $0,000 < 0.05$.
4.	Rifka Wulandari, (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Bidang Sekretariat Pada Dinas Perindustrian Perdagangan, Koperasi, Dan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Provinsi Kalimantan Timur Di Samarinda	Hasil perhitungan membuktikan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5.	Ni Made Gunastri, I Gusti Gede Oka Pradnyana, (2018)	Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Golden Tulip Bay View Hotel & Convention Bali Kuta Selatan Badung	Prestasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap promosi jabatan pada PT. Bali Pawiwahan Coco Group Divisi Retail, Jimbaran-Badung

2.3. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiono (2014:60) kerangka pemikiran adalah model konseptual bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting. Untuk memudahkan pemahaman mengenai keseluruhan rangkaian penelitian ini maka disusunlah kerangka penelitian yang terlihat pada Gambar 2.1



Sumber: Dikembangkan oleh penulis berdasarkan penelitian sebelumnya (2021)

2.4. Hipotesis

Menurut Sugiono (2014:64) hipotesis penelitian adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah telah dikemukakan pada Bab I. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H₁ : Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh
- H₂ : Promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh

- H₃ : Lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh
- H₄ : Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2013:152) desain penelitian adalah serangkaian pilihan pengambilan keputusan rasional, yang berkaitan dengan tujuan studi, letaknya, jenis yang sesuai untuk penelitian, tingkat manipulasi dan control peneliti, aspek temporal dan level analisis data. Desain penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

3.1.1. Tujuan penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh secara parsial maupun simultan perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.

3.1.2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah hubungan kausal yaitu suatu tipe hubungan antara variabel yang menjelaskan pengaruh variabel independen atau tipe hubungan yang menjelaskan sebab akibat antar variabel-variabel (Sekaran dan Bogie 2013:154). Penelitian ini menjelaskan pengaruh perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik baik secara bersama-sama maupun parsial terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.

3.1.3. Tingkat Intervensi Penelitian

Dalam penelitian ini tidak bermaksud untuk melakukan intervensi dan manipulasi data untuk mempengaruhi hasil, tingkat intervensi penelitian ini adalah minimal.

3.1.4. Situasi Penelitian (*study setting*)

Penelitian ini menguji hipotesis data yang diperlukan dengan data dari lingkungan alami. Berdasarkan hal tersebut maka situasi penelitian ini tidak diatur/direncanakan.

3.1.5. Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah kualitas laporan audit pada Kantor Inspektorat Aceh. Unit analisis tersebut terdiri dari karakteristik responden, pengalaman audit, independensi, akuntabilitas dan kualitas laporan audit.

3.1.6. Horizon Waktu

Waktu yang digunakan dalam pengeumpulan data pada penelitian ini adalah *Cross Sectional*. Menurut (Sekaran dan Bogie 2013:154) sebuah studi dapat dilakukan dengan sekali data yang hanya sekali dikumpulkan, mungkin selama periode harian, mingguan, atau bulanan, dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian. Adapun horizon waktu penelitian ini dimulai bulan Februari 2021 hingga selesai:

Tabel 3.1
Jadwal Penelitian

Kegiatan	Feb	Mar	Mar	Apr	Apr	Mei	Jun	Jul
	2021							
Konsultasi Judul								
Observasi Awal								
Penulisan Proposal								
Seminar Proposal								
Pengumpulan Data								
Penyusunan Laporan								
Sidang Skripsi								

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiono (2014:7), metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara acak (random sampling), pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini penelusuran pengaruh perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh didapatkan dengan menggunakan metode survei, dimana menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama. Teknik pengumpulan data survei ini, dimana penelitian dilakukan dalam ruang alamiah atau bukan buatan dan peneliti melakukan

perlakuan dalam pengumpulan data. Seperti yang dikemukakan oleh Sugiono (2014:6) bahwa, metode survei digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan instrumen kuesioner, test, wawancara terstruktur dan sebagainya.

Jumlah Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh yang berjumlah 25 orang. Jadi metode penarikan sampel dalam penelitian ini adalah metode sampel dengan melibatkan seluruh populasi menjadi responden penelitian. Hal ini karena jumlah populasi dalam penelitian ini tidak mencapai 100 orang, sehingga semua populasi dijadikan sebagai responden penelitian

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data di dalam membahas permasalahan ini, penulis melakukan serangkaian kegiatan pengumpulan data melalui:

1. Wawancara yaitu penulis melakukan yaitu kegiatan pengumpulan data dengan cara tanya jawab dan komunikasi langsung dengan pihak Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh
2. Kuisisioner, yaitu penulis melakukan penyebaran daftar pertanyaan tertulis untuk mendapatkan data-data yang dapat mendukung penelitian kepada setiap responden.
3. Kepustakaan, yaitu kegiatan pengumpulan data secara ilmiah dan teoritis yang berhubungan dengan penulisan ini, dengan membaca dan mengutip langsung dari beberapa buku dengan menggunakan pendapat para ahli, agar data dan

hasil wawancara serta observasi lebih relevan dengan penelitian yang dilakukan

3.4 Skala Pengukuran

Dari hasil yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner dalam bentuk kualitatif dikomposisikan terlebih dahulu agar menjadi data yang kuantitatif. Adapun nilai kuantitatif yang dikomposisikan dilakukan dengan menggunakan Skala Likert dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 3.2
Skala Pengukuran Kuisisioner

No.	Keterangan	Skor
1.	Sangat Tidak Setuju	1
2.	Tidak Setuju	2
3.	Kurang Setuju	3
4.	Setuju	4
5.	Sangat Setuju	5

3.5 Operasional Variabel

Dalam rangka menguji hipotesis yang telah disebutkan sebelumnya, variabel-variabel yang diidentifikasi tersebut perlu didefinisikan supaya variabel yang ada dapat dioperasikan. Pengertian variabel penelitian menurut Sugiyono (2009:38) merupakan “segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya”. Sekaran dan Bougie (2013) membagi variabel yang akan diteliti menjadi empat yaitu variabel bebas (*independent variable*), variabel terikat (*dependent variable*), variabel antara (*intervening variable*), dan

variabel moderator (*moderating variable*). Dalam penelitian ini menggunakan dua macam variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen.

Tabel. 3.1.
Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Ukuran	Skala	Item Pertanyaan
Dependent						
1	Kinerja Pegawai (Y)	Proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. (Robbins, 2012)	▪ Kualitas kerja ▪ Kuantitas Kerja ▪ Ketepatan waktu ▪ Efektivitas ▪ Kemandirian ▪ Komitmen kerja (Robbins, 2012)	1 – 5	Likert	A1-A6
Independent						
2	Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan (X ₁)	Kepemimpinan yang lebih mengarah pada hubungan saling mempercayai, saling menghargai, dan penuh kehangatan hubungan antara pemimpin dengan stafnya, Herbert, (2011)	▪ Idealized influence/atributed ▪ Idealized influence/behaviors ▪ Inspirational motivation ▪ Intellectual stimulation ▪ Individualized considerations Herbert, (2011)	1 – 5	Likert	B1-B5
3.	Promosi Jabatan (X ₂)	Suatu prosedur yang mengoreksi atau menghukum seorang bawahan karena melanggar aturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau karena prestasi kerjanya (Dessler, 2012)	▪ Ketaatan terhadap peraturan ▪ Kepatuhan terhadap perintah ▪ Ketaatan terhadap jam kerja ▪ Kepatuhan berpakaian seragam ▪ Kepatuhan dalam penggunaan dan pemeliharaan ▪ Bekerja sesuai prosedur (Dessler, 2012)	1 – 5	Likert	C1_C6

4.	Lingkungan Kerja Fisik (X_3)	Segala sesuatu yang ada di lingkungan pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Sariyathi, (2012:66)	▪ Penerangan ▪ Kebersihan ▪ Pewarnaan ▪ Kebisingan ▪ Suhu udara ▪ Hubungan kerja ▪ Pengawasan Sariyathi, (2012:66)	1 – 5	Likert	D1-D7
----	----------------------------------	---	--	-------	--------	-------

3.6 Pengujian Validitas dan Reliabilitas

3.6.1 Pengujian Validitas

Validitas menunjukkan suatu alat pengukur untuk mengukur apa yang ingin diukur (Gujarati,2018:124), penentuan validitas didasarkan atas perbandingan nilai korelasi yang diperoleh antara skor item dengan skor total item, dengan nilai kritis product moment (r_{Tabel}). Apabila nilai korelasi hitung (r_{Hitung}) lebih besar dibandingkan dengan nilai (r_{Tabel}) pada tingkat keyakinan 95% dapat diartikan bahwa item-item pernyataan tersebut valid.

3.6.2 Pengujian Reliabilitas

Pengertian reliabilitas pada dasarnya adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Jika hasil pengukuran yang dilakukan secara berulang relatif sama maka pengukuran tersebut dianggap memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Pada dasarnya bukanlah alat ukurnya yang reliabel, melainkan datanya karena yang kita uji adalah data bukan alat ukur. Pengertian alat ukur yang reliabel berarti bahwa alat ukur tersebut mampu mengungkapkan data yang cukup dapat dipercaya. Namun untuk menyingkatkan istilah, sering dinyatakan bahwa alat ukurnya reliabel.

Adapun metode-metode untuk mengukur reliabilitas yaitu Spearman-Brown, Flanagant, Rulon, Hoyt, dan Alpa Cronbach (Gujarati,2018:124). Untuk menguji reliabilitas dalam penelitian ini peneliti memilih menggunakan metode Alpa Cronbach yang lazim digunakan dalam penelitian asosiatif. Koefisien yang diterima diatas 0,6 (Gujarati,2018:124).

3.7 Tehnik Analisis Data

3.7.1 Regresi Linear Berganda

Penelitian ini menggunakan model analisis regresi linier berganda dengan formula sebagai berikut: (Sugiono (2014:154)

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

a = Konstanta

b1, b2, b3 = Koefisien X_1 , X_2 , dan X_3

X_1 = Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan

X_2 = Promosi Jabatan

X_3 = Lingkungan Kerja Fisik

e = *Error term*

Berikutnya akan dianalisis koefisien Korelasi (r) dan koefisien Determinasi ($D = R^2 \times 100\%$).

3.7.2 Pengujian Hipotesis

3.7.2.1 Uji F

Untuk menguji apakah variabel independen berpengaruh secara Simultan terhadap variabel dependen digunakan uji F dengan ketentuan apabila nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada tingkat keyakinan 95%, H_a diterima dan H_o di tolak. Sebaliknya apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ H_o diterima dan H_a di tolak dengan hipotesis:

3.7.2.2 Uji t

Untuk menguji apakah variabel independen berpengaruh secara Parsial terhadap variabel dependen digunakan uji t dengan hipotesis:

1. H_{o1} : Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh

H_{a1} : Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh

2. H_{o2} : Promosi jabatan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh

H_{a2} : Promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh

3. H_{o3} : Lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh

H_{a3} : Lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh

4. Ho₄: Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan, dan lingkungan kerja fisik tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh

Ha₄: Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan, dan lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh

3.8 Uji Asumsi Klasik

3.8.1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas ini dilakukan untuk mengetahui distribusi normal terhadap masing-masing variabel indenpenden, dependen atau kedua variabel. Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Data dikatakan berdistribusi normal apabila probabilitas Kolmogorov Smirnov $Z > 0,05$ (Malhotra, 2012:132).

3.8.2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas ini menjelaskan model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi diantara variabel indenpenden. Apabila variabel indenpenden memiliki angka VIF (*Variance Inflating Factor*) lebih kecil dari 10, dan nilai torelansi lebih besar dari 0,10 maka dapat dikatakan tidak memiliki Multikolinearitas atau sebaliknya (Malhotra, 2012:132)..

3.8.3 Pengujian Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke

pengamatan yang lain. Jika *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatter plot*. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengidentifikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2014:63).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

Hasil penelitian dalam penelitian ini meliputi analisis statistik deskriptif dan hasil pengujian hipotesis. Semua paparan ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian.

4.1.1. Gambaran Umum Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh

Lembaga kearsipan di Indonesia, seperti yang kita kenal sekarang ini, secara de facto sudah ada sejak 28 Januari 1892, ketika Pemerintah Hindia Belanda mendirikan Landarchief. Pada tanggal tersebut dikukuhkan pula jabatan landarchivaris yang bertanggungjawab memelihara arsip-arsip pada masa VOC hingga masa pemerintahan Hindia Belanda untuk kepentingan administrasi dan ilmu pengetahuan, serta membantu kelancaran pelaksanaan pemerintahan.

Adapun landarchivaris pertama adalah Mr. Jacob Anne van der Chijs yang berlangsung hingga tahun 1905. Pengganti Mr. Jacob Anne van der Chijs adalah Dr. F. de Haan 1905 - 1909 yang hasil karya-karyanya banyak dipakai sebagai referensi bagi ahli-ahli sejarah Indonesia. Pengganti de Haan adalah E.C. Godee Molsbergen, yang menjabat dari tahun 1909 -1937. Pejabat Landsarchivaris yang terakhir pada masa Pemerintahan Hindia Belanda adalah Dr. Frans Rijndert Johan Verhoeven dari 1937 - 1942.

Pada masa pergerakan nasionalisme kebangsaan di Indonesia, terutama pada tahun 1926-1929, Pemerintah Hindia Belanda berusaha menangkis dan

menolak tuntutan Indonesia Merdeka. Dalam rangka penolakan tersebut, Lansarchief mendapat tugas khusus, yaitu: ikut serta secara aktif dalam pekerjaan ilmiah untuk penulisan sejarah Hindia Belanda, serta mengawasi dan mengamankan peninggalan-peninggalan orang Belanda. Pada tahun 1940-1942 pemerintah Hindia Belanda menerbitkan Arschieff Ordonantie yang bertujuan menjamin keselamatan arsip-arsip pemerintah Hindia Belanda, yang isinya antara lain :

1. Semua arsip-arsip pemerintah adalah hak milik tunggal pemerintah.
2. Batas arsip baru adalah 40 tahun
3. Arsip-arsip yang melampaui masa usia 40 tahun diperlakukan secara khusus menurut peraturan-peraturan tertentu diserahkan kepada Algemeen Landarchief di Batavia (Jakarta)

VISI

Menjadikan Arsip Sebagai Simpul Pemersatu Bangsa Dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia Yang akan Dicapai Pada Tahun 2025

MISI

1. Memberdayakan arsip sebagai tulang punggung manajemen pemerintahan dan pembangunan.
2. Memberdayakan arsip sebagai bukti akuntabilitas kinerja organisasi.
3. Memberdayakan arsip sebagai alat bukti yang sah
4. Melestarikan arsip sebagai memori kolektif dan jati diri bangsa dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia

5. Memberikan akses arsip kepada publik untuk kepentingan pemerintahan, pembangunan, penelitian, dan ilmu pengetahuan untuk kesejahteraan rakyat sesuai perauran perundang-undangan dan kaidah-kaidah kearsipan demi kemaslahatan bangsa.

Sedangkan fungsi dari lembaga Arsip Nasional adalah sebagai berikut:

1. Pengkajian dan penyusunan kebijakan nasional di bidang kearsipan.
2. Koordinasi kegiatan fungsional dalam pelaksanaan tugas lembaga.
3. Fasilitasi dan pembinaan terhadap kegiatan instansi pemerintah di bidang kearsipan.
4. Penyelenggaraan pembinaan dan pelayanan administrasi umum di bidang perencanaan umum, ketatausahaan, humas, hukum, organisasi dan tata laksana, kepegawaian, keuangan, perlengkapan dan rumah tangga, persandian, dan kearsipan.
5. Penyelenggaraan pembinaan kearsipan nasional.
6. Perlindungan, penyelamatan, dan pengelolaan arsip statis berskala nasional dan.
7. Penyelenggaraan sistem dan jaringan informasi kearsipan nasional.

4.1.2. Deskripsi Data

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner, yang disampaikan secara langsung oleh peneliti kepada para responden yaitu kepala unit pemeriksa, pemeriksa dan pemeriksa muda pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh. Setelah kuesioner selesai diisi oleh responden, peneliti mengambil kembali untuk selanjutnya ditabulasikan dan diolah dengan menggunakan program SPSS 15.0. Adapun lama waktu yang

digunakan responden dalam mengisi dan mengembalikan kuesioner berbeda-beda, namun rata-rata responden mengembalikannya dalam waktu satu minggu.

Dari jumlah kuesioner yang diedarkan kepada responden sebanyak 25 lembar kuesioner dan semua kuesioner telah dikembalikan dengan tingkat pengembalian kuesioner mencapai 100. persen, sehingga jumlah sampel akhir untuk penelitian ini berjumlah 25 orang atau ($n = 25$).

4.1.3 Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan pada pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh. Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, pendidikan, penghasilan dan masa kerja. Adapun rincian banyaknya sampel untuk masing-masing responden seperti pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Usia ♦ < 19 tahun ♦ 20 - 29 tahun ♦ 30 - 39 tahun ♦ 40 – 49 tahun ♦ > 50 tahun	0 4 9 10 2	0,0 16,0 36,0 40,0 8,0
Jumlah		25	100.0
2.	Jenis Kelamin ♦ Laki-laki ♦ Perempuan	14 11	56,0 44,0
Jumlah		25	100.0
3.	Status Perkawinan ♦ Blm Menikah ♦ Menikah	1 24	4,0 96,0
Jumlah		25	100.0

Lanjutan Tabel 4.1.

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
4.	Pendidikan Terakhir		
	♦ SLTA	1	4,0
	♦ Diploma	11	44,0
	♦ Sarjana	12	48,0
	♦ Pascasarjana (S2)	1	4,0
Jumlah		25	100.0
5.	Penghasilan		
	♦ Rp. 2.500.000 – 2.999.999.	3	12,0
	♦ Rp. 3.000.000 – 3.999.999.	17	68,0
	♦ > Rp. 4.000.000.	5	20,0
Jumlah		25	100.0
6.	Masa Kerja		
	♦ < 4 tahun	0	0,0
	♦ 4 – 6 tahun.	3	12,0
	♦ 7 – 9 tahun.	8	32,0
	♦ > 9 tahun	14	56,0
Jumlah		25	100.0

Sumber : Data Primer, 2021 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.1, mengenai usia responden dapat dijelaskan bahwa sebanyak 4 orang (16.0%) berusia 20 - 29 tahun, sebanyak 9 orang (36.0%) berusia 30 – 39 tahun, sebanyak 10 orang (40.0%) berusia 40 – 49 tahun dan responden yang berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 2 orang (8.0%) dari total responden.

Kemudian mengenai jenis kelamin responden Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh, dapat dijelaskan bahwa sebanyak 14 orang (56,0%) laki-laki dan sebanyak 11 orang (44,0%) perempuan, sehingga dalam penelitian ini responden laki-laki lebih dominan.

Mengenai status perkawinan responden dapat dijelaskan bahwa sebanyak 1 orang (4,0%) berstatus belum menikah dan sebanyak sebanyak 24 orang (96,0%) berstatus menikah.

Kemudian dari 25 orang responden pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh berdasarkan pendidikan terakhir Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) yaitu sebanyak 1 orang (4.0%). Kemudian diikuti oleh tingkat pendidikan Diploma sebanyak 11 orang (44.0%) responden dengan tingkat pendidikan Sarjana sebanyak 12 orang (48.0%) dan pendidikan Pascasarjana sebanyak 1 orang (4.0%) dari total responden.

Karakteristik responden berdasarkan penghasilan dapat dijelaskan bahwa sebanyak 3 orang (12,0%) memiliki penghasilan sebanyak Rp. 2.500.000 – 2.999.999. kemudian sebanyak 17 orang (68,0%) memiliki penghasilan setiap bulan berkisar Rp. 3.000.000 – 3.999.999. dan sebanyak 5 orang (20,0%) memiliki penghasilan lebih dari Rp. 4.000.000.

Mengenai masa kerja dapat dijelaskan bahwa sebanyak 3 orang (12.0%) mempunyai masa kerja 4 - 6 tahun, sebanyak 8 orang (32.0%) mempunyai masa kerja 7 – 9 tahun, sebanyak 14 orang (56.0%) mempunyai masa kerja lebih dari 9 tahun.

4.1.4 Hasil Pengujian Instrumen

4.1.4.1. Pengujian Validitas

Kualitas data yang diperoleh dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji validitas dan uji reliabilitas (uji keandalan). Pengujian validitas data dalam penelitian ini dilakukan secara statistik, yaitu dengan menggunakan uji *Pearson Product-moment Coefficient of Correlation* dengan bantuan SPSS 15.0 Berdasarkan output komputer (lampiran output SPSS) seluruh

pernyataan dinyatakan valid karena memiliki tingkat signifikansi di bawah 5%. Jika dilakukan secara manual maka nilai korelasi yang diperoleh masing-masing pernyataan harus dibandingkan dengan nilai kritis korelasi product moment dimana hasilnya menunjukkan bahwa semua pernyataan mempunyai nilai korelasi diatas nilai kritis 5% yaitu diatas 0,396 (Lihat Tabel Nilai Kritis Korelasi *r Product-Moment* untuk $n = 25$ pada lampiran output SPSS), sehingga pernyataan-pernyataan tersebut adalah signifikan dan memiliki validitas konstruk, atau dalam bahasa statistik terdapat konsistensi internal (*internal consistence*) yang berarti pernyataan-pernyataan tersebut mengukur aspek yang sama. Ini berarti bahwa data yang diperoleh adalah valid dan dapat dipergunakan untuk penelitian. Adapun hasil lengkapnya seperti dijelaskan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Hasil Uji Validitas

No. Pernyataan		Variabel	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis 5% (N=25)	Ket
1.	A1	Kinerja Pegawai (Y)	0,585	0,396	Valid
2.	A2		0,505		
3.	A3		0,623		
4.	A4		0,591		
5.	A5		0,560		
6.	A6		0,421		
7.	B1	Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan (X ₁)	0,680	0,396	Valid
8.	B2		0,876		
9.	B3		0,581		
10.	B4		0,903		
11.	B5		0,705		
12.	C1	Promosi Jabatan (X ₂)	0,748	0,396	Valid
13.	C2		0,725		
14.	C3		0,658		
15.	C4		0,811		
16.	C5		0,480		
17.	C6		0,585		

Lanjutan Tabel 4.2.

No. Pernyataan		Variabel	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis 5% (N=25)	Ket
18.	D1	Lingkungan Kerja Fisik (X ₃)	0,937	0,396	Valid
19.	D2		0,729		
20.	D3		0,866		
21.	D4		0,877		
22.	D5		0,820		
23.	D6		0,620		
24.	D7		0,716		

Sumber: Data Primer, 2021 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.2. dapat dijelaskan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini semuanya dinyatakan valid, karena mempunyai koefisien korelasi di atas dari nilai kritis korelasi *product moment* yaitu sebesar 0,396 sehingga semua pertanyaan yang terkandung dalam kuesioner penelitian ini dinyatakan valid untuk dilanjutkan penelitian yang lebih mendalam.

4.1.4.2 Pengujian Reliabilitas

Untuk menilai keandalan kuesioner yang digunakan, maka dalam penelitian ini digunakan uji reliabilitas berdasarkan *Cronbach Alpha* yang lazim digunakan untuk pengujian kuesioner dalam penelitian ilmu sosial. Analisis ini digunakan untuk menafsirkan korelasi antara skala yang dibuat dengan skala variabel yang ada.

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten juga dilakukan secara statistik yaitu dengan menghitung besarnya *Cronbach's Alpha* dengan bantuan program SPSS 15.0. Hasilnya seperti yang terlihat di Tabel 4.3 yang menunjukkan bahwa instrumen dalam penelitian ini reliabel (andal) karena nilai alphanya lebih besar dari 0,50, (Malhotra, 2006), seperti dijelaskan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3

Reliabilitas Variabel Penelitian (Alpha)

No.	Variabel	Rata-rata	Item Variabel	Nilai Alpha	Kehandalan
1.	Kinerja pegawai (Y)	4,267	6	0,775	Handal
2.	Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan (X ₁)	4,136	5	0,904	Handal
3.	Promosi jabatan (X ₂)	3,767	6	0,743	Handal
4.	Lingkungan kerja fisik (X ₃)	4,097	7	0,898	Handal

Sumber: Data Primer, 2021 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.3. analisis reliabilitas dapat diketahui bahwa alpha untuk masing-masing variabel dapat dilihat dari beberapa variabel yaitu variabel Kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai alpha sebesar 77,5 persen. perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan (X₁) diperoleh nilai alpha sebesar 90,4 persen, variabel promosi jabatan (X₂) diperoleh nilai alpha sebesar 74,3 persen, variabel lingkungan kerja fisik (X₃) diperoleh nilai alpha sebesar 89,8 persen, Dengan demikian pengukuran reliabilitas terhadap variabel penelitian menunjukkan bahwa pengukuran keandalan memenuhi kredibilitas *Cronbach Alpha* dimana nilai alphanya lebih besar dari Alpha 0.60 persen. Dengan demikian semua data dalam penelitian sudah dinyatakan handal atau dapat dilanjutkan dalam pembahasan lebih lanjut.

4.1.5. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian ini merupakan pendeskripsian jawaban responden terhadap Indikator yang dibagikan kepada mereka. Berdasarkan jawaban yang telah mereka berikan, jawaban tersebut dikonversikan menjadi nilai dengan menggunakan ketentuan: Sangat Setuju 5, Setuju 4, Kurang Setuju 3,

Tidak Setuju 2, dan Sangat Tidak Setuju 1. Berdasarkan skor-skor masing-masing pernyataan maka skor variabel dapat ditentukan; baik skor totalnya maupun skor rata-ratanya. Adapun penjelasan mengenai variabel kinerja pegawai perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan, dan lingkungan kerja fisik dapat dijelaskan sebagai berikut;

4.1.5.1. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh merupakan suatu proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan, sehingga kinerja pegawai tersebut bermanfaat bagi organisasi. Adapun indikator dari kinerja pegawai untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Persepsi Mengenai Kinerja Pegawai

No.	Pertanyaan	Pilihan Jawaban					Rata-rata
		Sgt Tdk Setuju	Tdk Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
1.	Kualitas pekerjaan yang Anda lakukan selalu mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut	0	1	1	9	14	4,44
2.	Kuantitas pekerjaan yang Anda hasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan memenuhi target	0	0	3	9	13	4,40
3.	Anda dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan	0	1	5	5	14	4,28
4.	Anda dapat memanfaatkan secara maksimal (efektivitas) sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan kinerja Anda	0	1	5	8	11	4,16
5.	Anda dapat melaksanakan pekerjaan tanpa bantuan orang lain, guna menghindari hasil kerja yang lebih baik	0	2	5	8	10	4,04

No.	Pertanyaan	Pilihan Jawaban					Rata-rata
		Sgt Tdk Setuju	Tdk Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
6.	Anda mempunyai komitmen kerja yang tinggi terhadap organisasi dalam meningkatkan kinerja	0	0	2	14	9	4,28
Rerata							4,26

Sumber: Data Primer, 2021 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.4. di atas juga dapat dijelaskan bahwa variabel kinerja pegawai diperoleh nilai rerata sebesar 4.26, atau responden menyatakan setuju bahwa kinerja pegawai sudah baik atau sudah sesuai dengan harapan pimpinan. Hal ini juga dapat dilihat dari pernyataan responden mengenai kualitas pekerjaan yang Anda lakukan selalu mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut, kuantitas pekerjaan yang Anda hasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan memenuhi target, Anda dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan, Anda dapat memanfaatkan secara maksimal (efektivitas) sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan kinerja Anda, Anda dapat melaksanakan pekerjaan tanpa bantuan orang lain, guna menghindari hasil kerja yang lebih baik dan Anda mempunyai komitmen kerja yang tinggi terhadap organisasi dalam meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian ini memberikan makna bahwa kinerja yang dihasilkan oleh pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh sudah sesuai dengan harapan pimpinan, hal ini dapat dilihat dari adanya nilai rerata atau rata-rata keseluruhan yang lebih besar dari nilai 4 pada satuan skala likert, sehingga mengindikasikan bahwa kinerja pegawai sudah sesuai dengan harapan pimpinan

terutama dalam memberikan pelayanan administrasi umum kearsipan maupun perlindungan, penyelamatan, dan pengelolaan arsip statis berskala nasional.

4.1.5.2. Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan

Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan merupakan kepemimpinan yang lebih mengarah pada hubungan saling mempercayai, saling menghargai, dan penuh kehangatan hubungan antara pemimpin dengan stafnya sebagaimana dijelaskan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5

Persepsi Mengenai Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan

No.	Pertanyaan	Pilihan Jawaban					Rata-rata
		Sgt Tdk Setuju	Tdk Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
1.	Pimpinan selalu menanamkan komitmen kepada setiap pegawai untuk mencintai pekerjaan dengan sepenuh hati	0	1	3	9	12	4,28
2.	Pemimpin selalu menekankan kebersamaan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan	0	0	6	13	6	4,00
3.	Pemimpin mampu memotivasi pegawai (bawahan) untuk bekerja di bawah tekanan	0	0	2	14	9	4,28
4.	Pemimpin selalu berusaha mengembanaknya bawahan menjadi lebih baik	0	1	5	11	8	4,04
5.	Pemimpin selalu menghargai setiap hasil yang telah dicapai oleh pegawai	0	0	5	13	7	4,08
Rerata							4,13

Sumber: Data Primer, 2021 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.5. penelitian ini bahwa variabel perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh diperoleh nilai rerata sebesar 4,13 yang bermakna bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan selama ini sudah baik atau sudah sesuai

dengan harapan para pegawai. Mengacu pada Tabel 3.2 (pada Bab III) Hal ini dapat dilihat dari pernyataan mengenai pimpinan selalu menanamkan komitmen kepada setiap pegawai untuk mencintai pekerjaan dengan sepenuh hati, pemimpin selalu menekankan kebersamaan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, pemimpin mampu memotivasi pegawai (bawahan) untuk bekerja di bawah tekanan, pemimpin selalu berusaha mengembanaknya bawahan menjadi lebih baik dan pemimpin selalu menghargai setiap hasil yang telah dicapai oleh pegawai.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat dijelaskan bahwa dengan adanya perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan yang lebih baik, maka seorang pemimpin akan dapat menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pemimpin dengan baik, sehingga tujuan dari organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat diwujudkan dengan baik.

4.1.5.2 Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan suatu prosedur yang mengoreksi atau menghukum seorang bawahan karena melanggar aturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau karena prestasi kerjanya, adapun untuk lebih jelasnya dapat dijelaskan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6
Indikator Promosi Jabatan

No.	Pertanyaan	Pilihan Jawaban					Rata-rata
		Sgt Tdk Setuju	Tdk Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
1.	Promosi jabatan dilakukan karena pegawai yang bersangkutan taat pada peraturan	0	8	8	5	4	3,20
2.	Ketaatan pada perintah pimpinan menjadi salah satu faktor promosi jabatan yang dilakukan oleh pimpinan	0	7	7	9	2	3,24
3.	Ketaatan pada jam kerja juga menjadi faktor terhadap promosi jabatan	0	1	6	15	3	3,80
4.	Kepatuhan berpakaian seragam menjadi salah satu indikator dalam promosi jabatan	0	0	4	13	8	4,16
5.	Adanya kepatuhan dalam penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kantor	0	1	5	12	7	4,00
6.	Bekerja sesuai prosedur menjadi acuan dalam promosi jabatan	0	0	6	8	11	4,20
Rerata							3,76

Sumber: Data Primer, 2021 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.6. diatas dapat dijelaskan bahwa variabel promosi jabatan diperoleh nilai rerata sebesar 3,76, atau responden menyatakan setuju bahwa promosi jabatan pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh masih belum berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan responden mengenai promosi jabatan dilakukan karena pegawai yang bersangkutan taat pada peraturan, ketaatan pada perintah pimpinan menjadi salah satu faktor promosi jabatan yang dilakukan oleh pimpinan, ketaatan pada jam kerja juga menjadi faktor terhadap promosi jabatan, kepatuhan berpakaian seragam menjadi salah satu indikator dalam promosi jabatan dan adanya kepatuhan dalam penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kantor serta bekerja sesuai prosedur menjadi acuan dalam promosi jabatan.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat dijelaskan bahwa dengan adanya promosi jabatan yang sesuai dengan standar yang berlaku dalam organisasi akan mampu memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai, hal ini mengindikasikan bahwa dengan adanya promosi jabatan akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai menjadi lebih baik, karena pegawai akan memiliki tugas dan tanggung jawab yang baru dalam lingkungan organisasi tersebut.

4.1.5.3 Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan segala sesuatu yang ada di lingkungan pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan, adapun untuk lebih jelasnya dapat dijelaskan pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7
Indikator Lingkungan Kerja Fisik

No.	Pertanyaan	Pilihan Jawaban					Rata-rata
		Sgt Tdk Setuju	Tdk Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju	
1.	Kebersihan ruangan selalu terjaga dengan bersih	0	0	5	10	10	4,20
2.	Pewarnaan cat pada setiap ruangan mencerminkan nuansa ruang kantor yang elegan	0	0	2	13	10	4,32
3.	Ruangan kantor jauh dari suara bising kendaraan umum	0	1	5	6	13	4,24
4.	Suhu udara (pendingin) ruangan selalu terkontrol dengan suhu yang sesuai	0	0	5	10	10	4,20
5.	Ruangan kantor terasa nyaman untuk menjalankan aktivitas pekerjaan	0	1	4	11	9	4,12
6.	Hubungan antar karyawan dan pimpinan dalam organisasi berjalan dengan harmonis	0	2	7	11	5	3,76
7.	Pimpinan melakukan pengawasan terhadap stiap tugas yang dibeikan	0	2	6	11	6	3,84
Rerata							4,09

Sumber: Data Primer, 2021 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.7. diatas dapat dijelaskan bahwa variabel lingkungan kerja fisik pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh diperoleh nilai rerata sebesar 4.09, atau responden menyatakan sangat setuju bahwa lingkungan kerja fisik sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari beberapa pernyataan responden mengenai kebersihan ruangan selalu terjaga dengan bersih, pewarnaan cat pada setiap ruangan mencerminkan nuansa ruang kantor yang elegan, ruangan kantor jauh dari suara bising kendaraan umum, suhu udara (pendingin) ruangan selalu terkontrol dengan suhu yang sesuai, ruangan kantor terasa nyaman untuk menjalankan aktivitas pekerjaan, hubungan antar karyawan dan pimpinan dalam organisasi berjalan dengan harmonis dan pimpinan melakukan pengawasan terhadap stiap tugas yang dibeikan.

Berdasarkan Tabel 4.7. mengenai lingkungan kerja fisik dapat dapat dijelaskan bahwa dengan adanya lingkungan kerja fisik yang baik, maka pegawai dapat menjalankan fungsinya dengan baik sehingga akan memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai, hal ini mengindikasikan bahwa dengan adanya lingkungan kerja fisik, seorang pegawai akan mampu bekerja dengan suasana kerja yang nyaman, aman jauh dari kebisingan serta gangguan lain yang mungkin terjadi, sehingga dengan lingkungan kerja fisik tersebut akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai menjadi lebih baik.

4.1.6 Regresi Linier Berganda

Untuk keperluan analisis pengaruh perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik, maka koefisien regresi linier berganda melalui bantuan SPSS seperti pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Koefisien Regresi Linier Berganda

Variabel Penelitian	B	t _{value}	t _{tabel}	Sig.
Konstanta (a)	2,340	14,542	2,063	0,000
Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan (X1)	0,154	4,468	2,063	0,000
Promosi jabatan (X2)	0,153	3,904	2,063	0,000
Lingkungan kerja fisik (X3)	0,100	3,682	2,063	0,000

Sumber: Data Primer, 2021 (diolah)

Berdasarkan hasil output komputer melalui program SPSS seperti terlihat pada tabel di atas, maka diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut.

$$Y = 2,340 + 0,154X_1 + 0,153X_2 + 0,100X_3 + e$$

Dari persamaan regresi di atas dapat diketahui hasil penelitian sebagai berikut:

4.1.6.1. Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Hasil pengujian hipotesis pertama merupakan jawaban untuk rumusan masalah yang pertama. Hasil pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini akan menjawab apakah perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.

Berdasarkan Tabel 4.8 terlihat nilai koefisien beta (β) pembelian dari pihak berelasi, dan penjualan kepada pihak berelasi secara berurutan sebesar $\beta_1 = 0,154$,

$\beta_2 = 0,153, \beta_3 = 0,100$, maka $\beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$.. Selanjutnya nilai tersebut dimasukan ke dalam kriteria menerima atau menolak hipotesis. Maka H_{a1} diterima, artinya perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.

4.1.6.2. Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

Hasil pengujian hipotesis kedua merupakan jawaban untuk rumusan masalah yang kedua. Hasil pengujian hipotesis kedua dalam penelitian ini akan menjawab apakah perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.

Berdasarkan Tabel 4.8 terlihat nilai koefisien beta (β) perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan sebesar 0,154. Nilai tersebut menunjukkan bahwa $0,154 \neq 0$. Hal ini berarti nilai koefisien beta perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan tidak sama dengan nol ($\beta \neq 0$). Selanjutnya nilai tersebut dimasukan ke dalam kriteria menerima atau menolak hipotesis. Maka H_{a2} diterima, artinya perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.

4.1.6.3. Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga

Hasil pengujian hipotesis ketiga merupakan jawaban untuk rumusan masalah yang kedua. Hasil pengujian hipotesis ketiga dalam penelitian ini akan

menjawab apakah promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.

Berdasarkan Tabel 4.8 terlihat nilai koefisien beta (β) promosi jabatan sebesar 0,153. Nilai tersebut menunjukkan bahwa $0,153 \neq 0$. Hal ini berarti nilai koefisien beta promosi jabatan tidak sama dengan nol ($\beta_3 \neq 0$). Selanjutnya nilai tersebut dimasukan ke dalam kriteria menerima atau menolak hipotesis. Maka H_{a3} diterima, artinya promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.

4.1.6.4. Hasil Pengujian Hipotesis Keempat

Hasil pengujian hipotesis keempat merupakan jawaban untuk rumusan masalah yang kedua. Hasil pengujian hipotesis keempat dalam penelitian ini akan menjawab apakah promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.

Berdasarkan Tabel 4.8 terlihat nilai koefisien beta (β) promosi jabatan sebesar 0,100. Nilai tersebut menunjukkan bahwa $0,100 \neq 0$. Hal ini berarti nilai koefisien beta promosi jabatan tidak sama dengan nol ($\beta_4 \neq 0$). Selanjutnya nilai tersebut dimasukan ke dalam kriteria menerima atau menolak hipotesis. Maka H_{a4} diterima, artinya promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.

4.1.6.4. Hasil Uji F (Secara Simultan)

Untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik secara

bersama-sama terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh, maka dapat terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.9.
Analisis Of Variance (ANOVA)

Model	Sum of Squares	df	Mean Squares	F_{hitung}	F_{tabel}	Sig.
Regresi	2,687	3	0,896	34,378	3,072	0,000
Sisa	2,058	21	0,026			
Total	4,745	24				

Sumber : Data Primer, 2021 (diolah)

Berdasarkan hasil pengujian dari uji ANOVA atau uji-F (secara bersama-sama) diperoleh F_{hitung} sebesar 34,378, sedangkan F_{tabel} pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ adalah sebesar 3,072. Hal ini memperlihatkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$, dengan tingkat signifikansi 0.000. Hasil perhitungan ini dapat di ambil suatu kesimpulan bahwa secara keseluruhan variabel Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik, secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.

4.1.7 Koefisien Korelasi dan Determinasi

Untuk melihat hubungan dan pengaruh dari variabel perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan, lingkungan kerja fisik, terhadap kinerja pegawai berdasarkan koefisien determinasi seperti dijelaskan pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10**Model Summary**

R	R _{Square}	Adjusted R ²	Std. Error of the estimate	Durbin Watson	Keterangan
0,752	0,566	0,550	0,161	2,221	Korelasi Sangat Kuat

Sumber: Data Primer, 2021 (diolah)

Berdasarkan dari output komputer di atas maka diperoleh koefisien korelasi dalam penelitian diperoleh nilai sebesar 0.752 dimana dengan nilai tersebut terdapat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah sebesar 75.2%. Artinya kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh erat hubungannya dengan faktor perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan (X_1), promosi jabatan (X_2) dan lingkungan kerja fisik (X_3).

Koefisien Determinasi (R^2) = 0,566. Artinya sebesar 56,6% perubahan-perubahan dalam variabel terikat (kualitas laporan keuangan) dapat dijelaskan oleh perubahan-perubahan dalam faktor perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan (X_1), promosi jabatan (X_2) dan lingkungan kerja fisik (X_3), sedangkan selebihnya yaitu sebesar 38.5% dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar dari dua variabel penelitian.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan, Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja Fisik Secara Bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian secara simultan membuktikan bahwa $\beta_1 = \beta_i = 0$), H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik secara bersama-sama tidak

berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.

Dasar penerimaan hasil pengujian hipotesis dapat dilihat dari hasil uji regresi linier berganda diperoleh $\beta_1 = 0,154$, $\beta_2 = 0,153$, $\beta_3 = 0,100$, maka β_1 , β_2 , $\beta_3 \neq 0$. Dengan demikian H_0 ditolak atau H_a tidak ditolak, bermakna bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.

Hasil penelitian membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan dan promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh, hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,566. Artinya sebesar 56,6% perubahan-perubahan dalam variabel terikat (kinerja pegawai) dapat dijelaskan oleh perubahan-perubahan dalam faktor perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan (X_1), promosi jabatan (X_2) dan lingkungan kerja fisik (X_3), sedangkan selebihnya yaitu sebesar 38.5% kinerja pegawai dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini, seperti kompensasi, budaya organisasi, kepuasan kerja maupun disiplin kerja pegawai.

4.2.2. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian diperoleh penjelasan bahwa kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel integritas dengan nilai koefisien β_2 sebesar 0,154, atau β_2

$\neq 0$, sehingga terdapat pengaruh perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan terhadap kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh. Hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan yang dimiliki oleh pimpinan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan yang dimiliki oleh pimpinan Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh mempunyai dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung karena pegawai akan melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Fendi dan Agnes (2018) yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan lingkungan kerja fisik secara empiris juga terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai, kemudian hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuyu Kusdiana (2018) yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan secara parsial dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

4.2.3. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian diperoleh nilai koefisien β_3 untuk variabel promosi jabatan sebesar 0,153, atau $\beta_3 \neq 0$, sehingga terdapat pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh. Hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi pegawai menjunjung nilai

promosi jabatan akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Putu dan Igusti, (2015) menunjukkan bahwa promosi jabatan yang dimiliki oleh seorang pegawai memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang akan dihasilkan. Hasil pengujian ini juga sejalan dengan temuan Ferdi dan Agnes, (2018) yang menyebutkan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, Ini menjadi sangat penting bagi seorang pegawai mengingat bahwa tingkat promosi jabatan yang sangat dibutuhkan oleh pegawai sebagai bentuk pengakuan akan prestasi yang telah dicapai oleh pegawai yang bersangkutan. Untuk itu promosi pegawai hendaknya dilakukan secara terbuka dan sesuai dengan prosedur yang berlaku, sehingga kinerja pegawai akan meningkatkan dengan baik.

4.2.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian diperoleh nilai koefisien β_4 sebesar 0,100, atau $\beta_4 \neq 0$, sehingga terdapat pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh. Hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa semakin baik lingkungan kerja fisik akan memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Ferdi dan Agnes (2018), yang membuktikan bahwa lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Kemudian hasil penelitian ini juga di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rifka Wulandari, (2017), di

mana hasil penelitiannya membuktikan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan, lingkungan kerja fisik dalam suatu organisasi pemerintahan memiliki dampak atau pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih baik sesuai dengan target kerja yang telah ditetapkan oleh pimpinan organisasi. Hasil penelitian ini secara umum konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Ferdi dan Agnes, (2018) yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan, lingkungan kerja fisik dalam suatu organisasi memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai.

4.2.5. Implikasi Penelitian

Hasil penelitian memberikan implikasi bahwa perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan akan memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja pegawai terutama karena pimpinan pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh mampu menanamkan komitmen kepada setiap pegawai untuk mencintai pekerjaan dengan sepenuh hati sehingga akan tercipta kinerja pegawai yang lebih baik lagi. Kemudian implikasi dari perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan adalah pemimpin akan selalu menekankan tentang kebersamaan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, sehingga setiap pekerjaan di kantor akan dapat diselesaikan tanpa harus menunda pekerjaan tersebut sampai besok. Selain itu implikasi lain adalah pemimpin selalu menghargai setiap hasil yang telah dicapai oleh pegawai, sehingga pegawai akan merasa puas dengan adanya penghargaan

yang diberikan oleh pimpinan pada setiap pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh pegawai tepat waktu. Selain itu pemimpin juga mampu memotivasi pegawai (bawahan) untuk bekerja di bawah tekanan, seperti adanya pekerjaan yang harus segera di selesaikan dengan segera.

Implikasi berkaitan dengan promosi jabatan juga akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai menjadi lebih baik, hal ini karena promosi jabatan dilakukan oleh pimpinan kepada pegawai yang bersangkutan taat pada peraturan yang telah ditetapkan dan tidak melanggar pada ketentuan organisasi. Kemudian implikasi dari promosi jabatan lain adalah adanya ketaatan pada perintah pimpinan menjadi salah satu faktor promosi jabatan yang dilakukan oleh pimpinan, sehingga dengan adanya promosi jabatan tersebut pegawai akan memiliki tanggung jawab baru, sehingga kinerja yang diharapkan oleh organisasi akan menjadi meningkat. Kemudian dengan adanya ketaatan pegawai pada jam kerja juga menjadi faktor terhadap promosi jabatan, hal ini mengindikasikan bahwa dengan adanya ketaatan yang tinggi akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Sedangkan implikasi berkaitan dengan lingkungan kerja fisik juga akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai menjadi lebih baik, hal ini dapat dilihat dari adanya kebersihan ruangan selalu terjaga dengan bersih artinya dengan lingkungan kerja yang bersih akan memberikan kenyamanan kepada pegawai untuk bekerja menjadi lebih semangat, kemudian pewarnaan cat pada setiap ruangan mencerminkan nuansa ruang kantor yang elegan, hal ini akan membuat suasana kerja menjadi lebih menyenangkan dengan suasana ruangan

kerja yang lebih baik nampak indah, sehingga memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai menjadi lebih baik dan lebih bersemangat. Implikasi dari lingkungan kerja fisik terhadap peningkatan kinerja pegawai juga dapat dilihat dari ruangan kantor yang terasa nyaman untuk menjalankan aktivitas pekerjaan, sehingga pegawai akan dengan mudah menjalankan pekerjaan mudah sehingga pencapaian kinerja pegawai dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh pimpinan akan semakin mudah di capai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan dengan menggunakan uji regresi linier berganda, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan, dan lingkungan kerja fisik secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh. Hal ini mengindikasikan bahwa secara bersama-sama perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.
2. Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.
3. Promosi jabatan yang dilakukan oleh pimpinan memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh.
4. Lingkungan kerja fisik pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh memiliki pengaruh secara parsial terhadap peningkatan kinerja pegawai menjadi lebih baik.

5.2 Saran

- 1 Untuk penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan instrumen yang lebih lengkap, tidak hanya kuesioner tapi juga melakukan wawancara dengan narasumber.
- 2 Untuk penelitian selanjutnya diharapkan ruang lingkup penelitian diperluas tidak hanya pada Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh, tapi bisa diperluas lagi.
- 3 Untuk praktisi seperti Arsip Nasional Republik Indonesia Provinsi Aceh agar dapat merekrut pegawai yang benar-benar mempunyai sikap profesional yang didukung oleh perilaku kepemimpinan pegawai, promosi jabatan yang sesuai dengan prosedur berlaku serta menciptakan lingkungan kerja fisik yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharma, (2014), **Manajemen Kinerja**, Rineka Cipta, Jakarta.
- Ahyari, (2012), Research design: Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan metode campuran. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Alia Dwi Siska dan Suryalena, (2017), Pengaruh Prestasi Kerja Dan Loyalitas Terhadap Promosi Jabatan (Studi Pada Karyawan Bagian Sales Executive and Counter Pada PT. Agung Automall Cabang Pekanbaru). *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 3 No. 12.
- Astuti (2018) **Manajemen Kinerja**, Edisi Kedua, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Bass dan Avolio (2015), The Implications Of Transaksional and Transformational”, Team and Organization Development, 4, P. 231-273
- Basuki dan Susilowati,, (2013), **Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik**, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Dale Timpe (2012), **Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis (Memimpin Manusia)**. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Dessler G. (2012). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jilid 1. Edisi 7. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Dessler, Gary, (2012), Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba. Empat.
- Edduar Hendri (2012) Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang, **Jurnal Media Wahana Ekonomika**, Vol. 9, No.3, Oktober 2012 : 1 -16.
- Ferdi Leuhery dan Agnes Jeane Manuhutu, (2018), Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan, Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Negei Sipil Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah. *Jurnal Manis* Volume 2 Nomor 1, Januari 2018..
- Ghozali Imam, (2014), **Penggunaan Teknik Ekonometri**. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Gujarati Damodar, (2018) **Ekonometrika Dasar**. PT. Rineka Cipta Jakarta.

- Hasibuan Malayu S.P (2012), “**Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan**”. Edisi Ketiga. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heldjrachman (2013), “Manajemen Personalia”,. Edisi Keempat, BPFE UGM, Jogjakarta
- Herbert, A. Simon (2011), Administrative Behavior, A Study of Decision, Terjemahan, PT. Bina Aksara, Jakarta
- I Gede Purnawan Adi (2016), Manajemen Kepemimpinan (Teori dan Aplikasi).Bandung: Penerbit Alfabeta. ISBN: 978-602-9328-32-5.
- Keban (2013), **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**. PT. Remaja Rosdakarya, Jakarta.
- Khan dan Agrawal. (2010), Roles of Emotional Intelligence and Spirituality on Employee’s Well-Being. The International Journal of Indian Psychology. 2(4), 6-15.
- Listianto dan Setiaji (2012) Pengaruh Motivasi, Kepuasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian tersebut dilakukan dilingkungan pegawai Kantor PDAM Kota Surakarta.
- Malhotra K Naresh, (2012), **Riset Pemasaran Pendekatan Terapan**, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Mangkunegara Anwar, (2012), **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mardiana (2015), Komitmen Organisasi, Makasar: CV Nas Media Pustaka,.
- Mathis, Robert L, Jackson, John H. (2012). **Manajemen Sumber Daya Manusia** Jakarta: Salemba Empat.
- Moekijat, (2013), **Manajemen Personalia**, Erlangga, Jakarta.
- Nawawi dan Hadari (2013). **Administrasi dan Organisasi Bimbingan dan Penyuluhan**, Jakarta, Ghalia Indonesia.
- Ni Made Gunastri dan I Gusti Gede Oka Pradnyana, (2018), Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Golden Tulip Bay View Hotel & Convention Bali Kuta Selatan Badung. **Jurnal KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi**; Vol. 9, No. 2
- Ni Putu Oktavianti dan I Gusti Salit Ketut Netra (2015), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Promosi Jabatan Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Grand Mega Bali Resort & SPA Kuta Bali.

Jurnal Manajemen dan Bisnis. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universits Udayana (Unud), Bali, Indonesia.

Nitisemito (2012), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta, Penerbit Rineka Cipta.

Rifka Wulandari, (2017), Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Bidang Sekretariat Pada Dinas Perindustrian Perdagangan, Koperasi, Dan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Provinsi Kalimantan Timur Di Samarinda. **eJournal Administrasi Bisnis**, 2017, 5 (1): 150-164

Rivai dan Basri (2013), *Performance Appraisal*, Penerbit : PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Robbins, Stephen P. (2012). **Perilaku Organisasi**. PT. Indeks Jakarta.

Sandra Wijayanti Sungkono1 IGA Manuati Dewi, (2017) Pengaruh Prestasi Kerja, Loyalitas Kerja Terhadap Promosi Jabatan di PT. Bali Pawiwahan Coco Group. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 4 No. 8.

Sariyathi, (2012), **Administrasi dan Organisasi Bimbingan dan Penyuluhan**, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Sarwoto (2012), **Manajemen Personalia**, EdisiKetiga, Cetakan Kesembilan, Jakarta: Ghalia Indonesia

Sarwoto (2012), **Manajemen Supervisi**, Edisi IV, Rajawali Pers, Jakarta

Sastrohadiwiryo Siswanto, (2012). **Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional**. Bumi Aksara, Jakarta.

Sedarmayati, (2011) **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**. Mandar Maju, Bandung.

Sekaran Uma, dan Bougie (2013), **Research Methods for Business (Metodologi Penelitian Untuk Bisnis**. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Siagian, Sondang P. (2011), **Teori Motivasi dan Aplikasinya**. Jakarta Rineka Cipta.

Soedjono (2013) **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi II, STIE-YKPN, Jakarta.

Soedjono (2013), **Pengukuran Kinerja Karyawan**, Rineka Cipta, Jakarta.

Sudarmanto, (2014). **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta, Penerbit Jambatan

Sugiono (2014), *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Thoha Miftah, (2013), **Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya**, PT. Rajawali Grafindo, Jakarta.

Waldman David A. (2014). *The Contribution of Total Quality Management to A Theory of Work Performance*. Academy of Management Review, Vol. 19

Wursanto (2014), *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta : Andi.

Yayu Kusdiana, (2018), *Kepemimpinan Dan Promosi Jabatan Dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Perusahaan Umum (Perum) Jaminan Kredit Indonesia Kantor Cabang Pekanbaru)*, **Jurnal Al-Iqtishad**, Edisi 14 Volume I.



KUESTIONER

No. Responden :

Kuesioner ini dimaksudkan untuk penulisan Karya Akhir yang bersifat ilmiah sebagai persyaratan tugas akhir pada Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen Universitas Muhammadiyah

PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN BERORIENTASI HUBUNGAN, PROMOSI JABATAN DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI ARSIP NASIONAL REPUBLIK INDONESIA PROVINSI ACEH

Petunjuk Pengisian : Beri tanda silang (√) pada kotak, yang sesuai dengan pernyataan yang dipilih.

I. Identitas Responden

1. Usia

- ≤ 19 thn ☐
- 20 – 29 thn ☐
- 30 - 39 thn ☐
- 40 – 49 thn ☐
- ≥ 50 ☐

2. Jenis kelamin

- Laki-laki ☐
- Perempuan ☐

3. Status Perkawinan

- Belum Menikah ☐
- Menikah ☐
- Pernah Menikah ☐

4. Pendidikan

- SLTA ☐
- Diploma ☐
- Sarjana ☐
- Pascasarjana (S2) ☐

5. Penghasilan

- < Rp. 2.500.000,- ☐
- Rp. 2.500.000 – 2.999.999. ☐
- Rp. 3.000.000 – 3.999.999. ☐
- > Rp. 4.000.000. ☐

6. Masa Kerja

- < 3 tahun ☐
- 4 – 6 tahun. ☐
- 7 – 9 tahun. ☐
- > 9 tahun ☐

II. Indikator Loyalitas, Pelayanan Prima, Kepercayaan dan Kepuasan

Ket:

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

KS = Kurang Setuju

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

A. Kinerja Pegawai (Y)

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
	Kualitas kerja					
1.	Kualitas pekerjaan yang Anda lakukan selalu mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut					
	Kuantitas Kerja					
2,	Kuantitas pekerjaan yang Anda hasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan memenuhi target					
	Ketepatan waktu					
3.	Anda dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan					

	Efektivitas					
4.	Anda dapat memanfaatkan secara maksimal (efektivitas) sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan kinerja Anda					
	Kemandirian					
5.	Anda dapat melaksanakan pekerjaan tanpa bantuan orang lain, guna menghindari hasil kerja yang lebih baik					
	Komitmen Kerja					
6.	Anda mempunyai komitmen kerja yang tinggi terhadap organisasi dalam meningkatkan kinerja					

B. Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan (X₁)

	Pernyataan					
	<i>Idealized Influence/Atributed</i>					
1.	Pimpinan selalu menanamkan komitmen kepada setiap pegawai untuk mencintai pekerjaan dengan sepenuh hati					
	<i>Idealized Influence/Behaviors</i>					
2.	Pemimpin selalu menekankan kebersamaan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan					
	<i>Inspirational Motivation</i>					
3.	Pemimpin mampu memotivasi pegawai (bawahan) untuk bekerja di bawah tekanan					
	<i>Intellectual Stimulation</i>					
4.	Pemimpin selalu berusaha mengembanaknya bawahan menjadi lebih baik					
	<i>Individualized Considerations</i>					
5.	Pemimpin selalu menghargai setiap hasil yang telah dicapai oleh pegawai					

C. Promosi Jabatan (X₂)

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1.	Promosi jabatan dilakukan karena pegawai yang bersangkutan taat pada peraturan					
2.	Ketaatan pada perintah pimpinan menjadi salah satu faktor promosi jabatan yang dilakukan oleh pimpinan					

3	Ketaatan pada jam kerja juga menjadi faktor terhadap promosi jabatan					
4.	Kepatuhan berpakaian seragam menjadi salah satu indikator dalam promosi jabatan					
5.	Adanya kepatuhan dalam penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana kantor					
6.	Bekerja sesuai prosedur menjadi acuan dalam promosi jabatan					

D. Lingkungan Kerja Fisik (X₃)

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
1	Kebersihan ruangan selalu terjaga dengan bersih					
2	Pewarnaan cat pada setiap ruangan mencerminkan nuansa ruang kantor yang elegan					
3	Ruangan kantor jauh dari suara bising kendaraan umum					
4	Suhu udara (pendingin) ruangan selalu terkontrol dengan suhu yang sesuai					
5	Ruangan kantor terasa nyaman untuk menjalankan aktivitas pekerjaan					
6	Hubungan antar karyawan dan pimpinan dalam organisasi berjalan dengan harmonis					
7.	Pimpinan melakukan pengawasan terhadap stiap tugas yang dibeikan					

Terima Kasih Atas Partisipasinya