

**PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN BERORIENTASI  
HUBUNGAN, PROMOSI JABATAN DAN LINGKUNGAN KERJA  
FISIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGEI SIPIL PADA DINAS  
PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN MALUKU  
TENGAH**

***(THE INFLUENCE OF RELATIONSHIP-ORIENTED LEADERSHIP BEHAVIOR,  
POSITION PROMOTION AND PHYSICAL WORK ENVIRONMENT ON THE  
PERFORMANCE OF CIVIL SERVANTS AT THE CULTURE AND EDUCATION  
SERVICE OF CENTRAL MALUKU DISTRICT)***

**Ferdi Leuhery<sup>1</sup>, Agnes Jeane Manuhutu<sup>2\*</sup>**

*<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas  
Pattimura, Indonesia*

*<sup>2</sup>Program Studi Manajemen, Pascasarjana Universitas Pattimura, Indonesia*

*\*Email: [jeanmht229@yahoo.co.id](mailto:jeanmht229@yahoo.co.id)*

---

**ABSTRACT**

In government organizations, human resources are composed of leaders and employees. The leader must be able to manage employees with good and true. Any leader should be able to give a good example to his officers. Leadership is reflected in the behavior of a leader who showed the attitudes, patterns of behaviour in impressionable his subordinates as well as coordinate job tasks of each employee. The behavior of the leadership that was formed from the attitudes and patterns of behaviour must be supported by the existence of good relations between the President and a subordinate or fellow subordinates. This research aims to examine and analyze the influence of leadership, promotion of the Office, the work environment and employee performance based on the formulation of the problem. The research method used is the quantitative methods of research i.e. research survey to describe the relationships between variable and explanatory research is to explain the relationship between variable-a variable through the testing the hypothesis. Tools test analysis used in this study i.e. by using multiple linear regression analysis. The hypothesis was tested with the test method F, t-test, and the coefficient of determination (R<sup>2</sup>), the results showed that (1) the behavior relationship oriented leadership significant positive effect on performance clerk; (2) the promotion of the position of a significant and positive effect on performance clerk; (3) the work environment a positive significant effect against the performance of employees. There are some implications that may be suggested in this study.

**Keywords:** Relationship Oriented Leadership Behaviors, promotion, Physical work environment and Employee Performance.

Received: 17-10-2017; Accepted: 23-11-2017; Published: 05-01-2018



## I. PENDAHULUAN

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.

Robbins (1996) mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan adalah perilaku spesifik yang dapat membedakan pemimpin dari bukan pemimpin, sementara itu Bass (1990), menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan sebagai hasil dari performa 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 di atas diperkuat dengan penelitian yang dikemukakan oleh MacKenzie dan Podsakoff (2001) 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 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 (1995) 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.

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.

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.

Mardiana (2005:15) 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.

Kinerja menurut Agus Dharma (1991:105) 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 (2008) mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan, berpengaruh positif terhadap kinerja, begitupun dalam penelitian I Gede Purnawan Adi (2016) menemukan bahwa variabel Promosi Jabatan, Disiplin Kerja berpengaruh Positif terhadap Kinerja Pegawai, sementara itu Penelitian Edduar Hendri (2012) menemukan bahwa variabel Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, penelitian Eldaa Cintia dkk (2016) menemukan bahwa variabel Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah merupakan Instansi Pemerintah yang bertugas menyelenggarakan tugas – tugas pemerintah di bidang pendidikan dan kebudayaan diharapkan memiliki kinerja yang tinggi dalam pelaksanaan tugas – tugas pokok dan fungsi berdasarkan RPJMD Kabupaten Maluku Tengah 2013 – 2017 dan RKPD yang didalamnya tertuang Visi Misi Bupati Maluku Tengah dan dijabarkan dalam Visi, Misi serta Tujuan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah. Adapun Visi yang diemban Dinas Pendidikan dan Kebudayaan yaitu : “Terwujudnya Pendidikan berkualitas, Inklusif dan berkarakter dengan dukungan sumber daya manusia yang profesional”.

Untuk memenuhi visi tersebut, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan mencanangkan Misi sebagai berikut:

1. Mewujudkan kualitas kelembagaan
2. Mewujudkan pendidikan yang berkualitas
3. Mewujudkan pendidikan berkarakter
4. Mewujudkan pendidikan dan tenaga kependidikan yang profesional
5. Mewujudkan sumber daya manusia berkualitas dan berprestasi.

Setelah memperhatikan hasil pengamatan di lapangan yakni pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah 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. Keempat, Titik utama pencapaian hasil adalah dilihat pada kinerja baik pemimpin dan bawahan. Kinerja seorang pemimpin didukung oleh bawahan yang bersama-sama menjalankan tugas dan fungsi sesuai tanggung jawab masing-masing. Kondisi

yang terjadi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah. yaitu Kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan masih dikatakan kurang baik. Hal ini terlihat pada minimnya kemampuan dalam bekerja seperti menganalisis data serta kemampuan dalam mengoperasikan komputer, hasil kerja yang dicapai belum sesuai dengan waktu/jadwal yang telah ditentukan, kurangnya pemahaman pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan serta kurangnya keterampilan pegawai dalam bekerja dalam hal ini sering terdapat kesalahan dalam pemberian pelayanan khususnya pengurusan administrasi bagi para guru. Tujuan utama dalam penelitian ini yaitu mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan**

Perilaku Kepemimpinan menurut Politics (2005) adalah tingkat sampai mana seorang pemimpin akan menetapkan dan menyusun perannya dan peran bawahannya dalam usaha mencapai tujuan. Sedangkan Koontz dan O'Donnel (1981) 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 Sutarto dalam Tohardi (2002) 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.

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. (Jenzen dan Luthans, 2006).

Terdapat 4 (Empat) Tipe perilaku kepemimpinan menurut Hersey and Blanchard dalam Robbins (1996) yaitu

1. *Telling* (mengatakan) – orientasi tugas tinggi – hubungan rendah artinya pemimpin mendefinisikan 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 pengarah dan dukungan.

Kepemimpinan berorientasi hubungan diukur melalui 5 (lima) dimensi, meliputi :

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.

## **B. Promosi Jabatan**

Promosi Jabatan menurut Siagian (2009:169) adalah pemindahan pegawai atau karyawan dari suatu jabatan atau tempat kepada jabatan atau tempat yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya dan pada umumnya promosi diikuti dengan peningkatan income atau pendapatan serta fasilitas yang lain. Penghargaan atas hasil kinerja biasanya dinyatakan dalam bentuk promosi jabatan.

Menurut Hasibuan (2012:108) Promosi Jabatan berarti perpindahan yang

memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar. Sejalan dengan pendapat Samsudin (2006:246) mengatakan bahwa promosi jabatan berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

Promosi dan Pengangkatan PNS dalam jabatan administrasi dan jabatan fungsional diatur dalam Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam Pasal 72 ayat (1) dikatakan bahwa promosi PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada instansi pemerintah, tanpa membedakan jender, suku, agama, ras dan golongan.

Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan menurut Hasibuan (2002:109) adalah :

a. Pengalaman (senioritas)

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama 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 seseorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian, perusahaan akan dipimpin

oleh seseorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

b. Kecakapan (ability)

Kecakapan (ability) yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan.

Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan.

c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan .

Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. jika seorang lulus dalam ujian maka hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman.

Persyaratan promosi menurut Hasibuan (2008:111) adalah sebagai berikut :

1. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada diri sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadi.

2. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya sendiri, tugas – tugasnya, serta menaati peraturan – peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan.

3. Prestasi Kerja

Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien.

4. Kerja Sama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik secara horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan/organisasi.

Dengan demikian, akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik diantara semua karyawan.

5. Kecakapan

Karyawan harus cakap, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatannya dengan baik. Karyawan dapat bekerja secara mandiri tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.

6. Loyalitas

Karyawan harus loyal terhadap perusahaan atau organisasi dimana dia bekerja karena dengan memiliki loyalitas yang tinggi diharapkan mampu memiliki tanggung jawab yang lebih besar.

7. Kepemimpinan

Karyawan yang dipromosikan harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh *personality authority* yang tinggi dari bawahannya.

8. Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi/masukan dari atasan maupun bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

9. Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

### C. Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Barry Render dan Jay Heizer (2002:239), lingkungan kerja merupakan lingkungan fisik tempat karyawan bekerja yang mempengaruhi kinerja, keamanan dan mutu kehidupan kerja mereka. Lingkungan kerja merupakan

keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri (Gouzali saydam, 2000:266).

Lingkungan Kerja Fisik menurut Sedarmayanti (2009:22) adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik terbagi atas dua kategori yaitu :

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 tak sedap, warna dan lain-lain.

Menurut Sarwono (2005:86) Lingkungan kerja fisik adalah tempat kerja pegawai melakukan aktivitasnya. Faktor – faktor fisik ini mencakup suhu udara di tempat kerja, luas ruang kerja, kebisingan, kepadatan dan kesesakan. Selanjutnya Sarwono (2005:86) mengatakan bahwa peningkatan suhu dapat menghasilkan kenaikan prestasi kerja tetapi dapat pula malah menurunkan prestasi kerja. Kenaikan suhu pada batas tertentu menimbulkan semangat yang merangsang prestasi kerja tetapi setelah melewati ambang batas tertentu kenaikan suhu ini sudah mulai mengganggu suhu tubuh yang mengakibatkan terganggunya prestasi kerja. Menurut Sedarmayanti (2001:146), yang menjadi indikator Lingkungan kerja fisik adalah penerangan, suhu udara, sirkulasi udara, ukuran ruang kerja, tata letak ruang kerja, privasi ruang kerja, kebersihan, suara bising, penggunaan warna, peralatan kantor, keamanan kerja, musik di tempat kerja.

Lingkungan kerja yang menyenangkan akan menghasilkan hubungan yang positif bagi kinerja dan

pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Para karyawan menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan melakukan pekerjaan dengan baik. (Robbins, 2006:36).

#### **D. Kinerja**

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Amstrong dan Baron yang dikutip oleh Wibowo, 2010:7)

Daryanto (1997 : 368), bahwa kinerja kerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan maupun kemampuan kerja. Kemampuan kerja merupakan ukuran yang bisa dipakai untuk mengukur seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya secara baik dan seksama. Sejauh mana kemampuan seorang pegawai menyelesaikan suatu kegiatan tergantung pada tingkat pengetahuan, ketrampilan dan keahlian yang dimiliki yang sesuai dengan tugas pekerjaan yang harus dikerjakan dalam menyelesaikan kegiatan itu.

Kinerja pegawai menurut Mitchel dalam Sedarmayanti (2001:51) mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja (Quality of work) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
2. Ketetapan Waktu (Pomptnees) yaitu berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain.
3. Inisiatif (Initiative)

yaitu mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.

4. Kemampuan (Capability) yaitu diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
5. Komunikasi (Communication) merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan akan terjadi hubungan-hubungan yang semakin harmonis diantara para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senang sepienanggungan.

Agus Dharma (2003:355) menyatakan bahwa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
3. Ketepatan Waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Penelitian Purhanis et el (2014) mengemukakan bahwa kinerja sebagai hasil kerja dari seseorang pegawai yang secara keseluruhan akan membentuk kinerja dari

### **III. METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian survey. Penelitian ini berupaya menjelaskan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Singarimbun dalam Singarimbun dan Effendi, Ed., 1999). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena secara umum data dianalisis serta disajikan dalam bentuk angka-angka yang dihitung melalui uji statistik. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data “*cross section*”.

#### **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian yang akan diteliti adalah Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah, sedangkan Obyek yang akan diteliti adalah menganalisa bagaimana pengaruh perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan, lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah.

#### **C. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Polulasi digunakan untuk menyatakan kumpulan (totalitas) dari semua unit statistik yang menjadi objek pengamatan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah, lebih fokus pada pegawai yang berjumlah 113 Orang.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini, sebanyak 92 responden yang

suatu organisasi maupun instansi, maka perlu adanya kesadaran diri dari pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

dikategorikan sebagai staf pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah dan tidak termasuk dalam jabatan struktural instansi terkait dengan Teknik purposive sampling yaitu untuk menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh nantinya bisa lebih representatif.

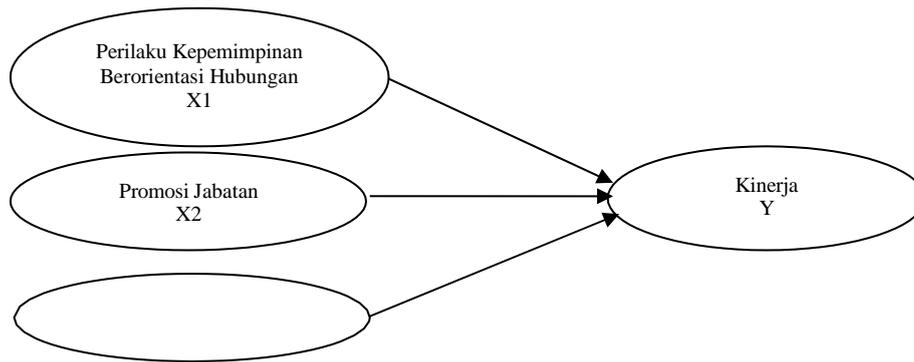
#### **D. Jenis Dan Sumber Data**

Dalam melakukan penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah:

1. Data primer, adalah data yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan penelitian yang sedang ditangani (Istijanto 2006). Data ini dikumpulkan secara langsung dari lapangan, yang diperoleh dengan cara melakukan pengamatan, distribusi quesioner, survei serta wawancara.
2. Data sekunder, adalah data yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi pula data yang telah tersedia dalam perusahaan seperti data jumlahkaryawan.

#### **E. Hipotesis**

- H1: Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai
- H2 : Promosi Jabatan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai
- H3 : Lingkungan Kerja Fisik Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai.



## F. Uji Instrument Penelitian

### Uji Validitas

Validitas instrumen dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor jawaban yang diperoleh pada setiap item dengan skor total dari keseluruhan item. Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment pearson* (Singarimbun & Effendi, 1995) dengan *level of Significant 5%* terhadap nilai korelasinya. Bila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid. Rumus Pearson dengan korelasi *Product Moment* yaitu :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

### Dimana:

- r = koefisien korelasi.
- N = jumlah sampel.
- X = variabel *independent*.
- Y = variabel *dependent*.
- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , berarti valid
- Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , berarti tidak valid

Pengujian validitas dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan program *Statistical Product and Services Solutions (SPSS) 21 for Windows* dengan menggunakan *Construct Validity*.

## Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas data maka digunakan rumus Alpha Cronbach. Dalam pengujian ini, uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *cronbach alpha*. Kalkulasi Cronbach Alpha memanfaatkan bantuan SPSS, dan batas kritis nilai alpha untuk mengindikasikan kuesioner yang reliable adalah 0,60. Jadi nilai cronbach alpha > 0,60 merupakan indikator bahwa kuesioner tersebut reliable/handal (Nunnally, 1967 dalam Ghazali, 2006). Untuk menguji reliabilitas digunakan Rumus Alpha Cronbach (Maholtra, 2005) yaitu :

$$r_{11} = \left[ \frac{1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2}}{k - 1} \right]$$

Keterangan :

- $r_{11}$  = reliabilitas instrumen
- $\sum \sigma_b^2$  = jumlah varians butir
- k = banyaknya butir pernyataan
- $\sigma_t^2$  = varians total

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan program *Statistical Product and Services Solutions (SPSS) for Windows*.

## G. Analisa Data

### Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui distribusi

frekuensi jawaban responden dari hasil kuisioner. Yaitu dengan cara mengumpulkan data dari hasil jawaban responden, selanjutnya ditabulasi dalam Tabel dan lakukan pembahasan secara deskriptif. Ukuran deskriptif adalah pemberian angka, baik dalam jumlah responden (orang) beserta nilai rata-rata jawaban responden maupun presentase.

### Statistik Inferensial

Statistik Inferensial digunakan untuk pengujian hipotesis dengan taraf nyata tertentu. Adapun untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Berganda adalah suatu teknik ketergantungan. Sehingga variable yang akan dibagi menjadi variable terikat (Y) dan variable bebas (X). Analisis ini menunjukkan bahwa variable terikat akan bergantung (terpengaruh) pada lebih dari satu variable bebas.

Bentuk analisis multiple regresi ini adalah (Sulaiman,2004):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Variabel terikat yaitu Kinerja Pegawai

X1 = Variabel bebas yaitu Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan

X2 = Variabel bebas yaitu Promosi Jabatan

X3 = Variabel bebas yaitu Lingkungan Kerja Fisik

a = Konstanta regresi

b = Koefisien regresi Faktor

e = pengganggu

## H. Hasil Dan Pembahasan

**Tabel : Ringkasan Hasil Analisis Regresi**

Variabel	Standardized Coefficients (B)	t hitung	Sig,	Keterangan
Constant				
Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan (X1)	0.205	2.170	0.033	Signifikan
Promosi jabatan (X2)	0.241	2.513	0.014	Signifikan
Lingkungan kerja fisik (X3)	0.387	4.407	0.000	Signifikan
R			0.617	
R Square			0.381	
Adjusted R Square			0.360	
F hitung			18.037	
Sign. F			0.000	

Sumber data: diolah Tahun 2017

Model regresi berdasarkan hasil analisis dengan bantuan program SPSS 16 dapat dibentuk suatu persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0.205X_1 + 0.241X_2 + 0.387X_3$$

1.  $\beta_1 = 0.205$  nilai parameter atau koefisien regresi  $\beta_1$  menjelaskan bahwa setiap peningkatan kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah dibutuhkan variabel Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan sebesar 0.205, dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap.
2.  $\beta_2 = 0.241$  nilai parameter atau koefisien regresi  $\beta_2$  menjelaskan bahwa setiap peningkatan kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku

Tengah (Y) dibutuhkan variabel promosi sebesar 0.241, dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap.

3.  $\beta_3 = 0.387$  nilai parameter atau koefisien regresi  $\beta_3$  ini menjelaskan bahwa setiap peningkatan kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah (Y) dibutuhkan variabel lingkungan kerja fisik sebesar 0.387, dengan asumsi variabel bebas yang lain tetap.

**Pengujian Hipotesis**

Guna membuktikan apakah variabel bebas secara parsial maupun secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat maka dilakukan suatu analisis dengan metode uji t dan uji F. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan hasil uji t dan besarnya t tabel pada signifikansi 5% atau  $\alpha = 0,05$  (satu sisi), serta hasil uji F (khusus untuk ujisimultan) :

**Tabel : Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Nilai	Status
1. Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	t = 2.170 t tabel = 1.658 Sig = 0.033	Tolak H0 Dan Terima Ha (H1 diterima)
2. Promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	t = 2.513 t tabel = 1.658 Sig = 0.014	Tolak H0 Dan Terima Ha (H1 diterima)
3. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	t = 4.407 t tabel = 1.658 Sig = 0.000	Tolak H0 Dan Terima Ha (H1 diterima)
4. Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan, dan lingkungan kerja fisik, berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	F = 18.037 F tabel = 2.82 Sig = 0.000	Tolak H0 Dan Terima Ha (H1 diterima)

Sumber Data: diolah, (2017)

**1. Variabel Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan (X1)**

Variabel perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan (X1) memiliki nilai t statistik/hitung sebesar 2.170. Nilai ini lebih besar dari t tabel (2.170 > 1,658).

Dengan demikian hasil uji t, mengandung makna analisis yakni, menunjukkan secara statistik bahwa, tolak H0 dan terima Ha atau Hipotesis diterima. Hasil ini memperlihatkan bahwa variabel perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh nyata atau secara signifikan

terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah

## 2. Variabel Promosi Jabatan (X2)

Variabel motivasi (X2) memiliki nilai t statistik/hitung sebesar 2.513. Nilai ini lebih besar dari t tabel ( $2.513 > 1,658$ ). Hasil uji t, mengandung makna analisis yakni menunjukkan secara statistik bahwa, tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$  atau Hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hasil ini membuktikan bahwa variabel promosi jabatan berpengaruh nyata atau secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah

## 3. Variabel Lingkungan Kerja Fisik (X3)

Variabel lingkungan kerja fisik (X3) memiliki nilai t statistik/hitung sebesar 4.407. Nilai ini lebih besar dari t tabel ( $4.407 > 1,658$ ). Dengan demikian hasil uji t, mengandung makna analisis yakni menunjukkan secara statistik bahwa, tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$ , atau Hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hasil ini membuktikan bahwa variabel lingkungan kerja fisik berpengaruh nyata atau secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah.

## 4. Variabel Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan, Promosi Jabatan, Dan Lingkungan Kerja Fisik (Secara Simultan).

Hasil pengujian 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. Hasil ini membuktikan

bahwa variabel perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan, promosi jabatan, dan lingkungan kerja fisik secara bersama-sama (simultan) berpengaruh nyata atau secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah

## I. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas pada bab sebelumnya maka beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah. Hipotesis diterima.
2. Promosi jabatan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah. Hipotesis diterima.
3. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah. Hipotesis diterima.

## REFERENSI PUSTAKA

- Ahyari, A. 2001, *Manajemen Produksi*, Yogyakarta : BPFE
- Anoraga Panji, 2009, *Psikologi Kerja*, Jakarta : Rineka Cipta
- Bass, B.M, 1990, *Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership*, New York : Free Press
- Dessler, Gary, 2007, *Manajemen Personalia*, Edisi Ketiga, Jakarta : Erlangga
- Dharma Agus, 1991, *Manajemen Prestasi*, Jakarta, Rajawali Press
- Gomes, Fautisno Carsodo, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Andi
- Husein, 2003, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama

- Hasibuan, Melayu S.P, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara
- Hasibuan, Melayu S.P, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Bumi Aksara
- Hasibuan, Melayu S.P, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Bumi Aksara
- Kal,H.Chung and Leon C. Megginson, 1981, *Organizational Behaviour Developing Managerial Skill*, Harper and Row, Publisher, New York, USA
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Andi, Yogyakarta
- Mangkunegara, Anwar, Prabu, 2005, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung : PT. Refika Aditama
- Mangkunegara, Anwar, Prabu, 2009, *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan4, Bandung : PT. Refika Aditama
- Mardiana, 2005, *Manajemen Produksi*, Jakarta : IPWI
- Nitisemito, Alex S. 2003, *Manajemen Personalial*, Jakarta : Ghalia Indonesia
- Podsakoff, P.MacKenzie,S.B, and Bommer,W.H, 1996, *Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors*, *Jorunal of Management*, 22(2) : 259-298
- Prawirosentono, Suryadi, 2008, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta : BPFEE
- Rivai, Veithzal dan Saagala, Ella Jauvani, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktek*, Jakarta ; PT. Rajagrafindo Persada
- Samsudin, Saadili, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke-1, Bandung : Pustaka Setia
- Sedarmayanti, 2009, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung : CV. Mandar Maju
- Siagiaan, Sondang, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan 16, Jakarta : Bumi Aksara
- Simanjuntak, 2005, *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Stephen P. Robbins, 1996, *Perilaku Organisasi*, Jilid 2, Jakarta :PT.Prenhallindo
- Stephen P. Robbins, 2006, *Perilaku Organisasi*, Jakarta : Indeks Kelompok Gramedia Jakarta
- Sutarto, 2001, *Dasar – dasar Kepemimpinan Administrasi*, Jakarta, PT. Ghalia Indonesia
- Terry, George R. 2006, *Prinsip – prinsip Manajemen*, Jakarta : BumiAksara
- Wirawan, 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori, Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta : SalembaEmpat
- Undang – Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Bupati Kabupaten Maluku Tengah Nomor 43 Tahun 2016 Tentang tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Maluku Tengah.