



**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KEPUASAN KERJA
DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI
MELALUI SEMANGAT KERJA PEGAWAI BRI
CABANG BOJONEGORO**

**Mochamad Fauzi Hasanudin ¹⁾, Woro Utari ²⁾, Nugroho Mardi W. ³⁾
Universitas Wijaya Putra Surabaya**

INFORMASI ARTIKEL

*Dikirim : 21 April 2021
Revisi pertama : 26 April 2021
Diterima : 02 Mei 2021
Tersedia online : 06 Mei 2021*

*Kata Kunci : Lingkungan, Kepuasan,
Kepemimpinan, Semangat dan Kinerja*

Email : fauzisev@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kondisi lingkungan kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan, semangat kerja dan kinerja pegawai di BRI Cabang Bojonegoro. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja, kepuasan dan kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai. Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan, kepemimpinan dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja, kepuasan dan kepemimpinan terhadap kinerja melalui semangat kerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BRI Cabang Bojonegoro. Sampel sebanyak 100 orang dengan menggunakan simple random sampling. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (path analysis). Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa lingkungan kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan semangat kerja dan kinerja pegawai BRI Cabang Kabupaten Bojonegoro semuanya dalam kondisi baik. Lingkungan kerja dan kepuasan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Lingkungan kerja, kepuasan dan semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja dan kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui semangat kerja pegawai. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui semangat kerja pegawai.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting karena terbukti sangat penting bagi organisasi yang menginginkan pegawainya untuk bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang terbaik. Tanpa adanya kinerja yang baik dari pegawai, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Seorang pegawai akan merasa mempunyai kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan prestasi dari yang dicapai berdasarkan kinerja yang diberikannya dalam organisasi. Kinerja pegawai dapat dikatakan baik bila penyelesaian pekerjaannya sesuai dengan standar, baik kualitas maupun kuantitas. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

Agar hasil yang diinginkan lebih efektif, maka pegawai harus memiliki semangat kerja yang tinggi guna meningkatkan kinerja pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi kearah yang lebih baik. Semangat kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh sikap moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Faktor semangat kerja harus diketahui oleh para pemimpin, dikatakan penting karena keberhasilan suatu usaha karena semangat kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Semangat kerja yang optimal harus didukung dengan berbagai faktor salah satunya dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar pegawai dapat bekerja secara maksimal. Lingkungan kerja merupakan hal-hal yang ada di sekitar pegawai yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Jadi lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan. Maka setiap organisasi haruslah mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja dimaksimalkan sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang baik bagi pegawai untuk semangat dalam bekerja.

Selain lingkungan kerja kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja pegawai agar pegawai dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Pada suatu organisasi juga dituntut agar memberikan suasana kerja yang baik dan menyenangkan, juga jaminan keselamatan kerja sehingga karyawan akan merasa terpuaskan. Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan kerjanya (As'ad, 2013). Kepuasan kerja menjadi menarik untuk diamati karena dapat meningkatkan semangat kerja sehingga kinerja pegawai juga dapat meningkat.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individual memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianutnya. (Handoko, 2014). Semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut

individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapat. Demikian pula sebaliknya, semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang tidak sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin rendah tingkat kepuasan yang didapat. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan dengan bagaimana para pekerja memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaannya.

Kepemimpinan dari seorang pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam usaha pencapaian tujuannya. Untuk mencapai keselarasan tujuan tersebut, seorang pemimpin harus dapat mengelola pola pikir bawahannya untuk mentaati dan melaksanakan setiap pekerjaan sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku supaya tujuan individu konsisten dengan tujuan organisasi itu sendiri. Karakteristik seorang pemimpin meliputi sifat kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, faktor-faktor pembatasan kepemimpinan, tindakan pengambilan keputusan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Kepemimpinan dipandang sebagai salah satu prediktor penting dalam meningkatkan semangat kerja pegawai dan kinerja pegawai. Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang pimpinan pada saat mempengaruhi perilaku bawahannya demi pencapaian tujuan. Peran seorang pemimpin dalam sebuah entitas atau organisasi sangat diperlukan dalam rangka mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, jika tidak ada kepemimpinan yang baik, maka tujuan organisasi pun akan sulit dicapai. Pemimpin merupakan seseorang yang dapat menimbulkan semangat kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai lebih baik.

Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang pada pembahasan sebelumnya maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi lingkungan kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan, semangat kerja dan kinerja pegawai di BRI Cabang Bojonegoro?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai?
3. Apakah kepuasan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?
7. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?
8. Apakah semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai?
9. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui semangat kerja pegawai?
10. Apakah kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui semangat kerja pegawai?
11. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui semangat kerja pegawai?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah, maka tujuan diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan kondisi lingkungan kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan, semangat kerja dan kinerja pegawai di BRI Cabang Bojonegoro.
2. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja pegawai.
3. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan terhadap semangat kerja pegawai.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai.
5. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
6. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan terhadap kinerja pegawai.
7. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
8. Untuk menganalisis pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai.
9. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui semangat kerja pegawai.
10. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan terhadap kinerja melalui semangat kerja pegawai.
11. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui semangat kerja pegawai.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama jangka waktu tertentu dalam menjalankannya keluar tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti itu sebagai; standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya, target atau kriteria yang telah ditentukan (Rivai, 2015). Menurut Maharjan (2012) kinerja adalah hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Semangat kerja merupakan kondisi dari satu kelompok dimana ada tujuan yang jelas dan tetap, dimana hal tersebut dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu (Panggabean, 2014). Menurut Nitisemito (2012), semangat kerja yakni melaksanakan pekerjaan dengan lebih giat, dengan demikian pekerjaan diharapkan lebih cepat dan lebih baik hasilnya. Pada dasarnya semangat kerja merupakan suatu keadaan yang mencerminkan kondisi rohaniah atau perilaku individu-individu yang menimbulkan suasana senang dimana akan mendorong untuk melakukan pekerjaan yang telah ditetapkan.

Menurut Basuki dan Susilowati (2015:40), lingkungan kerja yakni sesuatu yang dapat mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung seseorang ataupun sekelompok orang dalam melaksanakan aktivitasnya. Menurut Nitisemito (2012), yang disebut lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2007).

Menurut Ruky (2012:109), kepemimpinan adalah suatu usaha atau kegiatan yang dilakukan seseorang dalam hal ini hubungan antar manusia untuk mempengaruhi orang lain melalui proses komunikasi agar orang lain tersebut (mungkin seorang atau

sekelompok orang) mau melakukan sesuatu dalam usaha untuk mencapai apa yang diinginkan oleh orang yang mempengaruhi atau oleh mereka semua. Menurut Hasibuan (2012:170), kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini *explanatory research* dan pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BRI Cabang Bojonegoro. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai BRI Cabang Bojonegoro yang berjumlah 100 orang dengan menggunakan *simple random sampling*. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Statistik deskriptif dalam penelitian ini merujuk pada nilai rata-rata (*mean*) dan simpangan baku (*standar deviation*), nilai minimum dan maksimum serta dari seluruh variabel dalam penelitian ini yaitu kinerja pegawai (Y), semangat kerja (Z), lingkungan kerja (X_1), kepuasan kerja (X_2) kepemimpinan (X_3), sebagaimana ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 1. Analisis Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Lingkungan kerja	100	3.00	4.75	3.8784	.34627
Kepuasan kerja	100	2.60	4.80	3.8540	.48397
Kepemimpinan	100	3.40	4.80	4.1880	.25077
Semangat kerja	100	2.25	4.50	3.5875	.47324
Kinerja pegawai	100	3.30	4.50	3.9710	.25871
Valid N (listwise)	100				

Sumber: Hasil Penelitian, diolah (2021)

Berdasarkan tabel tersebut diatas variabel Lingkungan kerja memiliki nilai mean sebesar 3.8784 dalam kondisi baik, variabel Kepuasan kerja memiliki nilai mean sebesar 3.8540 dalam kondisi baik, kepemimpinan memiliki nilai mean sebesar 4.1880 dalam kondisi baik, variabel Semangat kerja memiliki nilai mean sebesar 3.5875 dalam kondisi baik, begitu juga variabel Kinerja pegawai memiliki nilai mean sebesar 3.9710 dalam kondisi baik. Jadi dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan semangat kerja dan kinerja pegawai BRI Cabang Kabupaten Bojonegoro semuanya dalam kondisi baik.

Sesuai dengan teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analisis*) jalur pertama. Hasil analisis jalur pertama sesuai dengan kerangka hubungan antara Lingkungan kerja (X_1), Kepuasan kerja (X_2), dan kepemimpinan (X_3), terhadap Semangat kerja pegawai (Z) di BRI Cabang Bojonegoro diperoleh hasil analisis pada *model summary* berikut:

Tabel 2. Hasil Analisis Model Summary Lingkungan, Kepuasan, Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.413 ^a	.170	.144	.43775

Sumber: Hasil Penelitian, diolah (2021)

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat diketahui nilai R Square yaitu sebesar 0.170 yang berarti bahwa 17% Semangat kerja pegawai dapat dijelaskan oleh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan, sedangkan sisanya sebesar 83% dipengaruhi oleh variabel lain.

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja (X_1), kepuasan kerja (X_2) dan kepemimpinan (X_3), terhadap Semangat kerja pegawai (Z) di BRI Cabang Bojonegoro secara parsial dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Analisis Pengaruh Lingkungan, Kepuasan, Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.641	.911		.704	.483
	Lingkungan kerja	.204	.131	.149	1.557	.047
	Kepuasan kerja	.320	.094	.328	3.416	.001
	Kepemimpinan	.220	.176	.117	1.251	.138

Sumber: Hasil Penelitian, diolah (2021)

Berdasarkan pada tabel tersebut diatas, maka dapat disusun persamaan hasil penelitian sebagai berikut:

$$Z = 0.149 X_1 + 0.328 X_2 + 0.117 X_3 + 0.830$$

Nilai *Standardized Coefficients Beta* Lingkungan kerja terhadap Semangat kerja yaitu sebesar 0.149 dan nilai t hitung sebesar 1.071 dengan nilai signifikansi sebesar 0.047, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 ($0.047 \leq 0.05$). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan Semangat kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh Lingkungan kerja dengan signifikan, dengan besarnya kontribusi variabel lingkungan kerja terhadap semangat kerja sebesar $0.149^2 = 0.022$ atau sebesar 2.2%.

Nilai *Standardized Coefficients Beta* Kepuasan kerja terhadap semangat kerja yaitu sebesar 0.328 dan nilai t hitung sebesar 3.416 dengan nilai signifikansi sebesar 0.001, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 ($0.001 \leq 0.05$). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan Semangat kerja pegawai di BRI Cabang Bojonegoro dapat dipengaruhi oleh Kepuasan kerja, dengan besarnya kontribusi variabel Kepuasan kerja terhadap Semangat kerja sebesar $0.328^2 = 0.108$ atau sebesar 10.8%.

Nilai *Standardized Coefficients Beta* Kepemimpinan terhadap Semangat kerja yaitu sebesar 0.117 dan nilai t hitung sebesar 1.251 dengan nilai signifikansi sebesar 0.138, nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0.05 ($0.138 \geq 0.05$). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan Semangat kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh Kepemimpinan tapi pengaruhnya tidak signifikan, dengan

besarnya kontribusi variabel Kepemimpinan terhadap semangat kerja sebesar $0.117^2 = 0.014$ atau sebesar 1.4%.

Sesuai dengan teknik analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (path analisis) jalur kedua. Hasil analisis jalur kedua dengan kerangka hubungan antara lingkungan kerja (X_1), kepuasan kerja (X_2), kepemimpinan (X_3), dan Semangat kerja pegawai (Z) terhadap Kinerja pegawai (Y) di BRI Cabang Bojonegoro diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Analisis Model Summary Pengaruh Lingkungan, Kepuasan, Kepemimpinan dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.577 ^a	.333	.305	.21564

Sumber: Hasil Penelitian, diolah (2021)

Berdasarkan pada tabel tersebut dapat diketahui nilai *R Square* yaitu sebesar 0.333 yang berarti bahwa 33.3% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh lingkungan kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan, dan semangat kerja, sedangkan sisanya sebesar 66.7% dipengaruhi oleh variabel lain.

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja (X_1), kepuasan kerja (X_2), kepemimpinan (X_3), dan Semangat kerja (Z) terhadap Kinerja pegawai (Y) di BRI Cabang Bojonegoro dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Analisis Pengaruh Lingkungan, Kepuasan, Kepemimpinan dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	2.680	.450		5.957	.000
	Lingkungan kerja	.115	.065	.153	1.754	.037
	Kepuasan kerja	.215	.049	.403	4.403	.000
	Kepemimpinan	.093	.087	.090	1.061	.291
	Semangat kerja	.113	.050	.206	2.240	.027

Sumber : Hasil Analisis Data (2021) diolah

Berdasarkan pada tabel tersebut, maka persamaan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

$$Y = 0.153X_1 + 0.403X_2 + 0.090X_3 + 0.206Z + 0.667$$

Nilai *Standardized Coefficients Beta* Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 0.153 dan nilai t hitung sebesar 2.291 dengan nilai signifikansi sebesar 0.037, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 ($0.037 \leq 0.05$). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Dengan besarnya kontribusi variabel lingkungan kerja terhadap Semangat kerja pegawai sebesar $0.153^2 = 0.023$ atau sebesar 2.3%.

Nilai *Standardized Coefficients Beta* Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 0.403 dan nilai t hitung sebesar 4.403 dengan nilai signifikansi sebesar 0.000, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 ($0.000 \leq 0.05$). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan semangat kerja dapat dipengaruhi

oleh kepuasan kerja. Dengan besarnya kontribusi variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar $0.403^2 = 0.162$ atau sebesar 16.2%.

Nilai *Standardized Coefficients Beta* Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai yaitu sebesar 0.090 dan nilai t hitung sebesar 1.061 dengan nilai signifikansi sebesar 0.291, nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0.05 ($0.291 \geq 0.05$). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan tapi pengaruhnya tidak signifikan, dengan besarnya kontribusi variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar $0.090^2 = 0.008$ atau sebesar 0.8%.

Nilai *Standardized Coefficients Beta* semangat kerja terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 0.206 dan nilai t hitung sebesar 2.240 dengan nilai signifikansi sebesar 0.027, nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0.05 ($0.027 \leq 0.05$). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peningkatan dan penurunan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh semangat kerja dengan besarnya kontribusi variabel semangat kerja terhadap kinerja pegawai sebesar $0.206^2 = 0.042$ atau sebesar 4.2%.

Berdasarkan analisis sebelumnya bahwa besarnya kontribusi variabel Lingkungan kerja (X_1) terhadap Semangat kerja (Z) sebesar 0.149, variabel Lingkungan kerja (X_1) terhadap Kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0.153 dan Semangat kerja (Z) terhadap Kinerja pegawai (Y) sebesar 0.206. Dengan demikian pengujian hipotesis pengaruh variabel Lingkungan kerja (X_1) terhadap variabel Kinerja pegawai (Y) melalui Semangat kerja (Z) yaitu sebesar :

$$0.153 + (0.149 \times 0.206) = 0.153 + 0.0307 = 0.1837$$

Berdasarkan perhitungan tersebut pengaruh variabel Lingkungan kerja (X_1) terhadap Kinerja pegawai (Y) melalui Semangat kerja (Z) yaitu sebesar 0.1837 atau sebesar 18.37%. Kemudian jika dilihat pada jalur pertama Lingkungan kerja (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Semangat kerja (Z), pada jalur kedua Lingkungan kerja (X_1) juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), begitu juga Semangat kerja pegawai (Z) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y), Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Semangat kerja pegawai.

Berdasarkan analisis sebelumnya bahwa besarnya kontribusi variabel Kepuasan kerja (X_2) terhadap Semangat kerja (Z) sebesar 0.328, pada variabel Kepuasan kerja (X_2) terhadap Kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0.403 dan Semangat kerja pegawai (Z) terhadap Kinerja pegawai (Y) sebesar 0.206. Dengan demikian pengujian hipotesis pengaruh variabel Kepuasan kerja (X_2) terhadap variabel Semangat kerja pegawai (Z) melalui Kinerja pegawai (Y), yaitu sebesar :

$$0.403 + (0.328 \times 0.206) = 0.403 + 0.0676 = 0.4706$$

Berdasarkan perhitungan tersebut pengaruh variabel Kepuasan kerja (X_2) terhadap Kinerja pegawai (Y) melalui Semangat kerja pegawai (Z) yaitu sebesar 0.4706 atau sebesar 47.06%. Kemudian jika dilihat pada jalur pertama Kepuasan kerja (X_2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Semangat kerja pegawai (Z) dan pada jalur kedua Kepuasan kerja (X_2) juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y), begitu juga Semangat kerja pegawai (Z) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y). Dengan demikian dapat

dikatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Semangat kerja pegawai.

Berdasarkan analisis sebelumnya bahwa besarnya kontribusi variabel Kepemimpinan (X_3) terhadap Semangat kerja (Z) sebesar 0.117, variabel Kepemimpinan (X_3) terhadap Kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0.090 dan Semangat kerja (Z) terhadap Kinerja pegawai (Y) sebesar 0.206. Dengan demikian pengujian hipotesis pengaruh variabel Kepemimpinan (X_3) terhadap variabel Kinerja pegawai (Y) melalui Semangat kerja pegawai (Z) yaitu sebesar:

$$0.090 + (0.117 \times 0.206) = 0.090 + 0.0241 = 0.1141$$

Berdasarkan perhitungan tersebut pengaruh variabel Kepemimpinan (X_3) terhadap Kinerja pegawai (Y) melalui Semangat kerja pegawai (Z) yaitu sebesar 0.1141 atau sebesar 11.41%. Kemudian jika dilihat pada jalur pertama Kepemimpinan (X_3) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Semangat kerja (Z), begitu juga pada jalur kedua Kepemimpinan (X_3) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), dan Semangat kerja (Z) juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai (Y). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Semangat kerja pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian dalam tesis ini, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan semangat kerja dan kinerja pegawai BRI Cabang Kabupaten Bojonegoro semuanya dalam kondisi baik.
2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai BRI Cabang Bojonegoro.
3. Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai BRI Cabang Bojonegoro.
4. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai BRI Cabang Bojonegoro.
5. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BRI Cabang Bojonegoro.
6. Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BRI Cabang Bojonegoro.
7. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BRI Cabang Bojonegoro.
8. Semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BRI Cabang Bojonegoro.
9. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui semangat kerja pegawai BRI Cabang Bojonegoro.
10. Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui semangat kerja pegawai BRI Cabang Bojonegoro.
11. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui semangat kerja pegawai BRI Cabang Bojonegoro.

Saran

Berdasarkan uraian hasil analisis Pengaruh Lingkungan, Kepuasan, Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Semangat kerja pegawai di BRI Cabang Bojonegoro penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Memperbaiki lingkungan kerja terutama pada ruang gerak pegawai di BRI Cabang Bojonegoro, sehingga pegawai dapat leluasa dalam melaksanakan pekerjaan
2. Perlu adanya penyesuaian beban kerja dengan minat kerja pegawai agar pegawai dapat memaksimalkan kemampuannya dalam bekerja di BRI Cabang Bojonegoro
3. Perlu perhatian terhadap kejelasan kenaikan posisi jabatan pegawai agar pegawai dapat lebih bersemangat dalam bekerja
4. Kerjasama antar pegawai di BRI Cabang Bojonegoro perlu untuk ditingkatkan lagi agar pegawai dapat bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Bagi peneliti lain atau selanjutnya dapat memperdalam dengan menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui semangat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Amilin, Rosita Dewi. 2008. *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik dengan Role Stress sebagai Variabel Moderating*. JAAI Vol.12. No.1, Juni 2008:13-24.
- As'ad, Moh. 2013. *Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Liberty
- Basuki dan Susilowati. 2015. *Dampak kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja*. Jurnal IEEI Vol. 1 No.1.
- Bernardin, H.John and Russel. 2012. *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Gibson. 2010. *Organisasi: Perilaku Struktur Proses*. Jakarta: Erlangga
- Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kartono, Kartini. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rajawali.
- Khamri, Aprial and Heryanto. 2019. *The Influence of The Work Environment, Work Discipline on The Spirit of Work And Its Impact on Employee Performance at The Dharmasraya District Health Office*. Archives of Business Research, 7 (5), 205-216.
- Kisworo, Bagus. 2012. *Hubungan Antara Motivasi, Disiplin, Dan Lingkungan Kerja Dengan Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan Sanggar Kegiatan Belajar Eks Karisidenan Semarang Jawa Tengah*. Tesis.UNY
- Maharjan. 2012. *Assosiation between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers Administrative and Management Review* Vol. 24, No 2.
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kelima*. Yogyakarta: BPF
- Moekijat. 2013. *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja*. Bandung: Pionir Jaya.

- Moekijat. 2011. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Bandar Maju.
- Nawawi, Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Nitisemito, Alex S, 2012. *Manajemen Personalia*. Cetakan ke 9. Edisi ke 4. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Panggabean. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Prasetyo, Hendri dan Yuniati, Tri. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Semangat Kerja Karyawan*. Jurnal Ilmu & Riset Manajemen Vol. 3 No. 1 (2014).
- Rivai, Veithzal Zainal, S. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Edisike-7*. Depok: PT Rajagrafindo
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy. 2013. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. 2012. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Ruky, Ahmad S. 2012. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Saydam. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Sedarmayanti. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama Eresco.
- Siswanto, B. Sastrohadwiryo. 2012. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sutrisno, Edy. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke tujuh)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno. & Priansa, D. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Taufiq, Rachman. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Triton PB, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Perspektif Partnership dan Kolektivitas, Cetakan Pertama*, ORYZA, Yogyakarta.
- Uha, I. Nawawi 2015. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Umar, Husein. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia Organisasi*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ratnasari, Sri Langgeng dan Sutjahjo, Gandhi. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Tenaga Kependidikan*. Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen Vol 1, (2), 2017, 99-112
- Tarlis, Andi. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Bank Mandiri Cabang Langsa*. JII Vol. 2 No. 2 Oktober 2017
- Silalahi. Ulber. 2011. *Asas Asas Manajemen*. Bandung: Refika Aditama.