

## **Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Remunerasi Terhadap Semangat Kerja dan Implikasinya pada Kinerja**

**Ahmad Zaini, Gunistiyo\*, Dien Noviany Rahmatika**

Magister Manajemen, Universitas Pancasakti Tegal, Tegal  
Jl. Halmahera No.KM. 01, Mintaragen, Kec. Tegal Tim., Kota Tegal, Jawa Tengah, Indonesia  
Email: <sup>1</sup>ahmadzaini@upstegal.ac.id, <sup>2,\*</sup>gunistiyo@upstegal.ac.id, <sup>3</sup>diennovy@yahoo.com  
Email Penulis Korespondensi: gunistiyo@upstegal.ac.id

**Abstrak**—Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja, pengaruh didiplin kerja terhadap semangat kerja, pengaruh remunerasi terhadap semangat kerja, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai, signifikansi semangat kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, signifikansi semangat kerja dalam memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, signifikansi semangat kerja dalam memediasi pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai. Subyek penelitian ini adalah pegawai Perumda Air Minum Tirta Baribis Kabupaten Brebes yang berjumlah 167 orang pegawai. Teknik yang digunakan guna mengumpulkan data di riset ini adalah kuesioner. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas dan reliabilitas instrument, statistik deskriptif, analisis kuantitatif, dan uji mediasi (sobel test). Beberapa simpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan, disiplin kerja, dan remunerasi berpengaruh terhadap semangat kerja. Kepemimpinan, disiplin kerja, dan remunerasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semangat kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan remunerasi terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan; Disiplin Kerja; Remunerasi; Semngat Kerja; Kinerja Kerja

**Abstract**—The purpose of this study is to determine the influence of leadership on morale, the influence of work discipline on morale, the effect of remuneration on morale, the influence of leadership on employee performance, the influence of work discipline on employee performance, the effect of remuneration on employee performance, the influence of morale on employee performance, the significance of morale in mediating the influence of leadership on employee performance, significance morale in mediating the influence of work discipline on employee performance, the significance of morale in mediating the effect of remuneration on employee performance. The subjects of this study were employees of Perumda Air Minum Tirta Baribis Brebes Regency totaling 167 employees. The technique used to collect data in this research is a questionnaire. The data analysis methods used in this study are instrument validity and reliability tests, descriptive statistics, quantitative analysis, and mediation tests (sobel test). Some conclusions that can be drawn from this study are that leadership, work discipline, and remuneration affect morale. Leadership, work discipline, and remuneration affect employee performance. Morale is able to significantly mediate the influence of leadership, work discipline and remuneration on employee performance.

**Keywords:** Leadership; Work Discipline; Remuneration; Work Performance; Work Performance

### **1. PENDAHULUAN**

Memasuki era globalisasi yang penuh tantangan, kapasitas sumber daya manusia akan semakin urgen. Melihat hal tersebut, institusi harus mencermati pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Kegagalan manajemen SDM dalam suatu institusi merugikan institusi tersebut, yakni gagalnya perolehan misi yang ditetapkan. SDM merupakan aset institusi yang urgen, sehingga kapasitas dan fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya (Damanik, 2021)

SDM sebagai aset institusi memiliki budaya kerja yang saat ini telah mengalami perubahan besar akibat pandemi COVID-19 sehingga banyak divisi SDM juga harus menyesuaikan dan mengadaptasi kebijakan baru agar sesuai dengan pengaturan kerja di pandemi termasuk badan usaha swasta maupun instansi pemerintah. Instansi dan institusi harus bisa bertahan mempertahankan kinerja institusinya ditengah perubahan pola kerja akibat pandemi ini (Afandi, 2018).

Perusahaan Daerah atau Badan Usaha Milik Daerah adalah badan usaha yang didirikan oleh pemerintah daerah guna memberikan pelayanan kepada penduduk dan memberikan penerimaan kepada pemerintah daerah. Perumda seringkali didirikan atas keperluan akan pengelolaan fasilitas umum, salah satunya air (Geovanny, 2020). Air merupakan keperluan pokok penduduk, dan guna memenuhi keperluan penduduk akan air, Pemerintah Daerah Brebes membentuk Badan usaha Daerah Air Minum (Perumda) Tirta Baribis. Perumda Air Minum Tirta Baribis memainkan kapasitas urgen dalam bidang-bidang seperti pengelolaan air bersih, distribusi limbah regional dan peningkatan kesejahteraan rumah tangga dan industri (Amin, 2022).

Disiplin merupakan salah satu fungsi manajemen SDM yang paling urgen dan kunci guna menggapai misi institusi. Disiplin kerja sangat diperlukan dalam suatu institusi, karena dengan disiplin institusi dapat melaksanakan rencana kerja yang telah ditetapkan. Karyawan yang disiplin dan terorganisir dengan baik serta mematuhi semua norma dan tata tertib yang berlaku dalam suatu institusi akan menambah efisiensi, efektivitas, dan produktivitas (Kurniawan & Heryanto, 2019). Disiplin adalah perangai manajemen yang mendorong karyawan guna mematuhi persyaratan berbagai tata tertib. Disiplin karyawan adalah suatu bentuk pelatihan yang bertujuan guna menambah dan membentuk pengetahuan mengenai sikap dan perangai karyawan sehingga karyawan tersebut secara sukarela bekerja sama dengan orang lain guna menambah kinerja (Agussalim, 2017).

Setiap instansi harus selalu berupaya guna memiliki pegawai dengan semangat kerja yang tinggi, karena jika instansi dapat menambah motivasi dan semangat kerja maka akan banyak kemaslahatanyang didapat, pekerjaan akan lebih cepat selesai

dan tingkat absensi dapat diminimalisir, sehingga menambah kinerja karyawan (Rahayu et al., 2021). Antusiasme yang rendah guna bekerja dapat menyebabkan ketidakhadiran, pemogokan, berpura-pura, dan berbagai perandai dan reaksi lainnya. Semangat dan motivasi kerja yang rendah dalam jangka panjang lebih merugikan institusi, sehingga institusi perlu menambah motivasi dan motivasi pegawai guna menggapai misi institusi (Yuliza & Novialdi, 2020).

Karyawan senang jika instansi menawarkan gaji seperti yang diharapkan. Kompensasi diatur agar memadai, sesuai, dan konsisten dengan prinsip-prinsip keadilan karyawan-ke-institusi (Kurniawati & Basalamah, 2020). Kompensasi adalah sesuatu yang dilakukan oleh institusi karena hal itu yang mendorong karyawan guna berpartisipasi dalam institusi, terlebih lagi merupakan hak karyawan karena mereka menyumbangkan tenaga dan gagasannya guna kemajuan dan perkembangan institusi (Tampubolon, 2021). Remunerasi yang dialokasikan harus sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pegawai yang bersangkutan (Ratnafuri, 2022).

Permasalahan aspek manajemen Perumda Tirta Baribis yakni pada beberapa regulasi terkait organisasi dan kepegawaian yang sudah terlalu lama dan tidak sesuai lagi dengan tata tertib yang baru serta semangat otonomi daerah. Hal tersebut mengakibatkan terdapat beberapa pegawai yang kurang bersemangat dalam bekerja, terlihat dari beberapa pegawai kurang bersemangat sehingga kinerja tidak dapat maksimal. Berikut data mengenai pencapaian kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Baribis Kabupaten Brebes tahun 2021.

**Tabel 1.** Data Pencapaian Kinerja Karyawan Tahun 2021

Bulan	Sangat Baik (> 75)	Baik (60 - 75)	Cukup Baik (45 - 59)	Kurang (30 - 44)	Tidak Baik (≤ 30)
Januari	98	51	9	7	2
Februari	101	50	8	5	3
Maret	94	63	7	1	2
April	89	59	11	4	4
Mei	103	53	2	6	3
Juni	106	41	12	6	2
Juli	99	50	16	1	1
Agustus	102	45	12	5	3
September	107	31	21	4	4
Oktober	98	43	20	3	3
November	97	41	19	5	5
Desember	102	38	17	6	4

Data di atas menunjukkan bahwasanya masih terdapat beberapa pegawai yang memiliki kinerja yang dalam kriteria yang tidak baik. Pegawai Perumda Tirta Baribis baik dari bagian keuangan, operasional dan administrasi memiliki penilaian kinerja tersendiri terhadap pegawai yang dilakukan oleh bagian personalia. Tabel di atas juga menunjukkan bahwa masih terdapat kinerja pegawai yang tidak konsisten, karena mengalami penurunan dan kenaikan yang berubah-ubah. Hal itu dinilai karena masih banyaknya kegiatan ataupun program yang belum dicapai dan direalisasikan pada periode tertentu sehingga akan berpengaruh terhadap nilai kinerja yang akan diberikan kepada pegawai tersebut.

Pegawai Perumda Tirta Baribis biasanya memiliki tingkat pendidikan yang cukup guna mengamankan pekerjaan mereka. Karyawan bebas berkompetisi secara sehat guna dapat menduduki jabatan yang ada di Perumda Tirta Baribis melalui kualitas kerja yang dioutputkan. Selain itu, pimpinan Perumda Tirta Baribis selalu memberikan motivasi dan semangat kepada seluruh karyawan sebelum mulai bekerja. Tujuannya agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan menambah kinerja pegawai dalam melayani penduduk. Namun pada kenyataannya, beberapa karyawan tidak dapat merampungkan pekerjaan yang telah ditargetkan atau ditugaskan kepada mereka. Hal ini disebabkan kurangnya pengawasan dari pimpinan dan kurangnya pengawasan pada karyawan, yang mengakibatkan rendahnya tingkat kedisiplinan dalam penggunaan waktu mereka dan berakibat pada rendahnya tingkat kinerja. Sedangkan factor kepemimpinan di Perumda Tirta Baribis sangat baik, seluruh karyawan bebas berkompetisi secara sehat guna dapat menduduki jabatan yang ada di Perumda Tirta Baribis.

Riset ini juga didasarkan pada beberapa riset sebelumnya yang saling terkait, tetapi menyimpulkan bahwasanya outputnya berbeda satu sama lain, menimbulkan sebuah celah yang perlu ditinjau kembali. Perbedaan temuan ini antara lain Jufrizen & Sitorus, (2021) yang mencatat dalam temuannya bahwasanya disiplin kerja berpengaruh pada kinerja, dan beberapa peneliti yang serupa yaitu dari (Susanto, 2019), (Taufik et al., 2022), (Lestari & Afifah, 2021) (Tannady, 2009), dan (Bawelle & Sepang, 2016). Namun hasil yang berbeda didapatkan dari penelitian (Arianto, 2013) hasil yang ditemukan yaitu disiplin kerja tidak berpengaruh pada kinerja karyawan.

Menurut Marjaya & Pasaribu, (2019), Nasution & Ichsan, (2021), Siagian & Khair, (2018), Trang, (2019), Wibowo et al., (2022), kepemimpinan memiliki pengaruh pada kinerja, dan semakin baik kepemimpinan dalam suatu institusi atau lembaga maka semakin baik kinerja karyawan, hal tersebut didasari dari pemimpin yang mampu menyalurkan bakat serta keahlian dari karyawan. Namun pada penelitian yang dilakukan (Posuma, 2018), dan (Amin & Irawan, 2021) menunjukkan hasil yang berbeda yaitu kepemimpinan tidak berpengaruh pada kinerja.

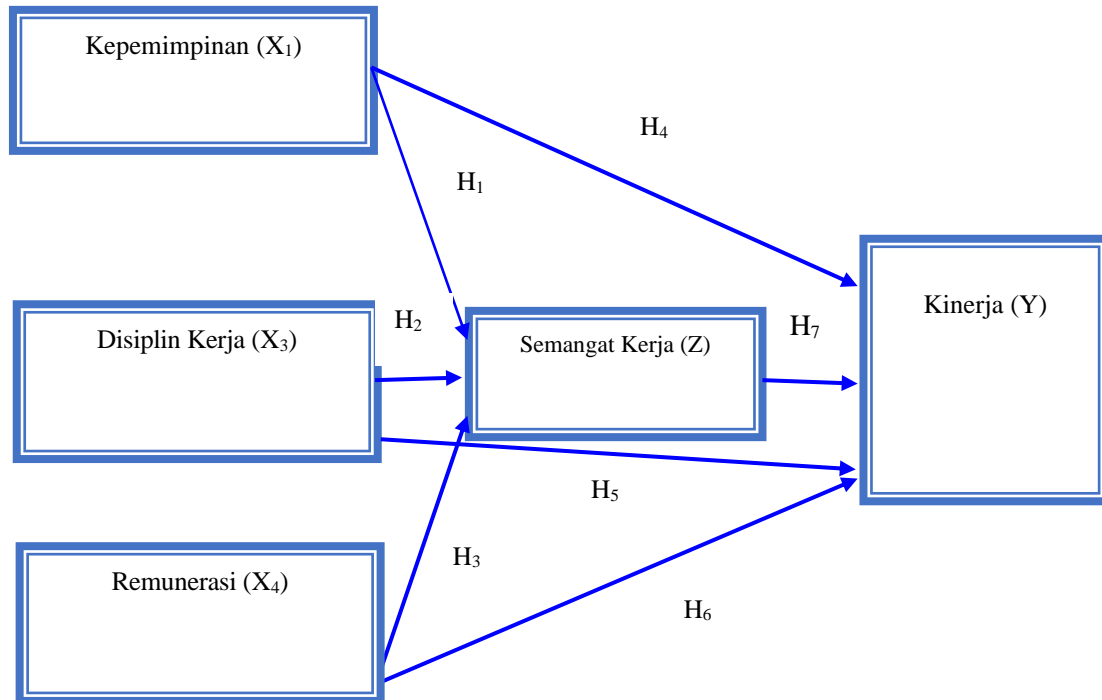
Semangat kerja bersumbangan signifikan pada terciptanya kinerja yang baik oleh karyawan, yang disintesis dari temuan Agusallim (Kurniawati & Basalamah, 2020). Riset lain yang menemukan output sebaliknya, yakni (Posuma, 2018) hasil penelitiannya menemukan hasil semangat kerja tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan di atas, maka sangat manrik guna mengkaji lebih lanjut permasalahan ini dalam bentuk riset tesis dengan judul pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, dan remunerasi pada semangat kerja dan implikasinya pada kinerja pegawai perumda air minum tirta baribis kabupaten brebes.

## 2. METODE PENELITIAN

### 2.1 Kerangka Dasar Penelitian

Beberapa faktor dari internal perusahaan dapat meningkatkan kinerja dari pegawai pada perusahaan seperti faktor kepemimpinan, disiplin kerja, serta remunerasi, dan di moderasi oleh semangat kerja. Hubungan faktor tersebut dapat digambarkan dalam kerangka dasar penelitian di bawah ini:



**Gambar 1.** Kerangka Dasar Penelitian

Pada BUMD Tirta Baribis, mencapai tujuan yaitu kinerja pegawai. Dengan kepemimpinan yang dilakukan atasan, diharapkan memberikan disiplin kerja yang baik dari pegawai, serta melalui remunerasi pegawai akan lebih bersemangat dalam bekerja sehingga kinerjanya pun akan semaik baik.

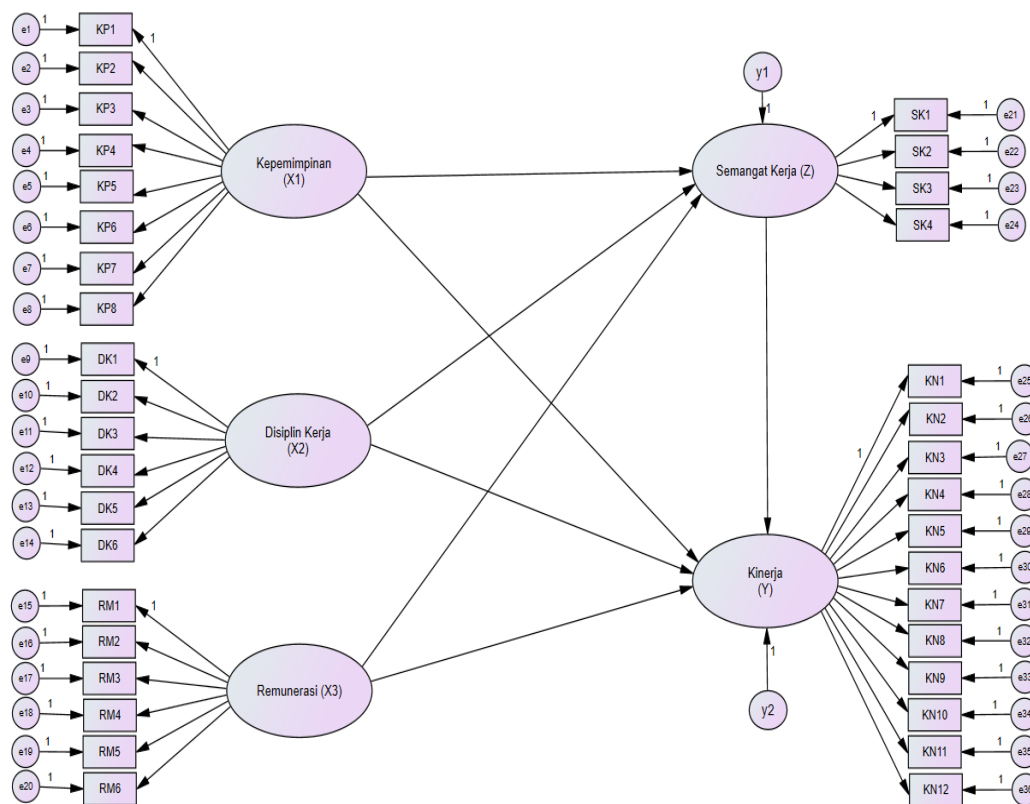
### 2.2 Hipotesis

- H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja.
- H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja
- H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh remunerasi terhadap semangat kerja
- H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
- H<sub>5</sub>: Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
- H<sub>6</sub>: Terdapat pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai
- H<sub>7</sub>: Terdapat pengaruh semangat kerja terhadap kinerja
- H<sub>8</sub>: Terdapat pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan remunerasi terhadap kinerja pegawai dengan semangat kerja sebagai pemediasi

### 2.3 Jenis Penelitian

Penelitian menggunakan penelitian eksplanasi, karena menganalisis pengaruh beberapa variabel independen terhadap suatu variabel dependen, dengan melibatkan pula suatu variabel perantara. jenis data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder. Data primer pada penelitian ini diperoleh dari hasil pengisian kuesioner dan melakukan observasi. Sedangkan sekunder di penelitian ini berupa data kedisiplinan pegawai yang diperoleh dari data kepegawaian yang tersedia di Perumda Air Minum Tirta Baribis. Populasi dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh, yaitu jumlah sampel yang diambil sama dengan populasinya. Dengan demikian, jumlah sampel dalam-penelitian ini adalah 167 orang pegawai Perumda Air Minum Tirta Baribis Kabupaten Brebes yang dijadikan sebagai responden. Teknik analisis data yang digunakan yaitu mulai dari uji validitas dan realibilitas, asumsi klasik hingga pengujian menggunakan SEM.

Hubungan indikator variabel laten dependen dan independen dengan konstruksinya yang akan mempengaruhi antar variabel dapat digambarkan pada diagram jalur yang ada dibawah ini :



Gambar 2. Diagram Jalur Indikator Antar Variabel

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Hasil Uji Validitas

Validitas adalah suatu alat ukur yang menunjukkan tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrument. Uji ini dilakukan untuk mengetahui validitas butir-butir pertanyaan dapat dilihat pada kolom yang merupakan  $r_{hitung}$  untuk masing-masing pertanyaan. Apabila nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$ , maka butir-butir pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

	Variabel	Kode Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Kriteria
1	Kepemimpinan	KP1	0,618	0,361	Valid
		KP2	0,867	0,361	Valid
		KP3	0,879	0,361	Valid
		KP4	0,562	0,361	Valid
		KP5	0,716	0,361	Valid
		KP6	0,726	0,361	Valid
		KP7	0,904	0,361	Valid
		KP8	0,781	0,361	Valid
2	Disiplin Kerja	DK1	0,880	0,361	Valid
		DK2	0,892	0,361	Valid
		DK3	0,779	0,361	Valid
		DK4	0,685	0,361	Valid
		DK5	0,730	0,361	Valid
		DK6	0,416	0,361	Valid
3	Remunerasi	RM1	0,852	0,361	Valid
		RM2	0,793	0,361	Valid
		RM3	0,977	0,361	Valid
		RM4	0,936	0,361	Valid
		RM5	0,696	0,361	Valid

Variabel	Kode Item	r <sub>hitung</sub>	r <sub>tabel</sub>	Kriteria
4 Semangat Kerja	RM6	0,942	0,361	Valid
	SK1	0,803	0,361	Valid
	SK2	0,695	0,361	Valid
	SK3	0,519	0,361	Valid
	SK4	0,735	0,361	Valid
	SK5	0,793	0,361	Valid
	SK6	0,797	0,361	Valid
	SK7	0,707	0,361	Valid
5 Kinerja	SK8	0,788	0,361	Valid
	KN1	0,598	0,361	Valid
	KN2	0,897	0,361	Valid
	KN3	0,945	0,361	Valid
	KN4	0,856	0,361	Valid
	KN5	0,843	0,361	Valid
	KN6	0,659	0,361	Valid
	KN7	0,709	0,361	Valid
	KN8	0,834	0,361	Valid
	KN9	0,836	0,361	Valid
	KN10	0,803	0,361	Valid
	KN11	0,766	0,361	Valid
KN12	0,766	0,361	Valid	

Hasil pengujian validitas variabel kepemimpinan, disiplin kerja, remunerasi, semangat kerja dan kinerja di atas dapat diketahui bahwa semua butir pernyataan dalam kuesioner adalah valid, karena menurut Sugiyono (2017) suatu instrumen dikatakan valid jika mempunyai  $r_{hitung} >$  dari  $r_{tabel}$  ( $n = 30$ ) = 0,361. Maka dapat diambil kesimpulan, bahwa seluruh butir pernyataan dalam kajian ini layak digunakan dalam penelitian.

### 3.2 Pengujian Reliabilitas Instrumen Penelitian

Reliabilitas adalah kesamaan hasil pengukuran atau pengamatan bila diukur atau diamati berkali-kali dalam waktu yang berlainan. Uji reabilitas variabel bebas maupun variabel terikat dilakukan dengan menggunakan Alpha Cronbach ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai koefisien Alpha lebih besar daripada 0,70 (Hair, 2017). Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 3.** Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

No.	Variabel	Cronbach Alpha	Kriteria
1	Kepemimpinan	0,855	Reliabel
2	Disiplin Kerja	0,804	Reliabel
3	Remunerasi	0,932	Reliabel
4	Semangat Kerja	0,853	Reliabel
5	Kinerja	0,914	Reliabel

Hasil perhitungan reliabilitas diketahui nilai alpha conbrach variabel kepemimpinan sebesar 0,855; variabel disiplin kerja sebesar 0,804; variabel remunerasi sebesar 0,932; variabel semangat kerja sebesar 0,853 dan variabel kinerja sebesar 0,914. Menurut Hair (2017), instrument penelitian dinyatakan reliabel jika alpha conbrach  $>$  0,7. Karena nilai rata-rata variabel dengan alpha conbrach  $>$  0,7 maka instrument penelitian dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk pengumpul data.

### 3.3 Deskripsi Responden

#### 3.3.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Penelitian ini menganalisis data yang berkaitan dengan identitas responden dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar jumlah persentase responden dari total responden yang ada berdasarkan jenis kelamin, usia dan pendidikan.

**Tabel 4.** Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Orang	Persentase
Laki-laki	124	74,25%
Perempuan	43	25,75%
Jumlah	167	100 %

Uraian tabel 4 menunjukkan dapat dideskripsikan bahwa dari 167 responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini, terdapat 124 orang responden berjenis kelamin laki-laki atau 74,25 % dari total sampel, dan 43 orang responden berjenis kelamin perempuan atau 25,75 % dari total sampel.

3.3.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

Umur adalah usia individu yang dihitung mulai saat dilahirkan sampai saat beberapa tahun. Semakin cukup usia, tingkat kematangan seseorang akan lebih matang dalam berfikir dan bekerja.

Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Usia	Jumlah Orang	Persentase
20 - 29 Tahun	23	13,77%
30 - 39 Tahun	33	19,76%
40 – 49 tahun	55	32,93%
Lebih dari 50 tahun	56	33,53%
Jumlah	167	100%

Uraian tabel 5 di atas dapat dideskripsikan bahwa dari 167 responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini, terdapat 23 orang yang berusia 20 - 29 tahun atau 13,77% dari total sampel, 33 orang yang berusia 33-39 tahun atau 19,76% dari total sampel, 55 orang yang berusia 40-49 tahun atau 32,93% dari total sampel dan 56 orang yang berusia lebih dari 50 tahun atau 33,53% dari total sampel. Dari uraian ini maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berumur lebih dari 50 tahun yang merupakan usai matang dan berpengalaman. Bertambahnya usia seseorang dapat berpengaruh pada penambahan pengetahuan yang diperolehnya, akan tetapi pada usia-usia tertentu atau menjelang usia lanjut kemampuan penerimaan atau mengingat suatu pengetahuan akan berkurang (Ahmadi, 2018).

3.3.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi persepsi seseorang. Karena dapat membuat seseorang untuk lebih mudah mengambil keputusan dan bertindak.

Tabel 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah Orang	Persentase
SMA/SMK	93	55,69%
D3	17	10,18%
D4/Sarjana	51	30,54%
S2	6	3,59%
S3	-	0%
Jumlah	167	100%

Uraian tabel 6 di atas menunjukkan dapat dideskripsikan bahwa dari 167 responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini, terdapat 93 orang (55,69%) yang memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK, terdapat 17 orang (10,18%) yang memiliki pendidikan terakhir D3, terdapat 51 orang (30,54%) yang memiliki pendidikan terakhir S1 atau Diploma 4 dan yang memiliki pendidikan terakhir S2 sebanyak 6 orang (3,59%) dan tidak ada yang memiliki pendidikan S3. Menurut uraian ini maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK.

3.3.4 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran tanggapan responden mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis statistik deskriptif dan indeks, untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan. Teknik skoring yang dilakukan menggunakan kriteria tiga kotak dan sebagai dasar interpretasi nilai indeks adalah:

Tabel 7. Teknik skoring Nilai Indeks

No.	Nilai Indeks	Keterangan
1.	10,00 – 40,00	Persepsi responden rendah
2.	40,01 – 70,00	Persepsi responden sedang
3.	70,01 – 100	Persepsi responden tinggi

3.3.5 Kepemimpinan

Tabel 8 di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif atas variabel kepemimpinan dengan 4 dimensi dan 8 indikator dalam kuesioner.

Tabel 8. Deskripsi Variabel Kepemimpinan

Indikator	Alternatif Jawaban							Indeks (%)
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Memiliki daya tarik pribadi	0,00	0,17	1,28	0,68	8,55	22,07	57,49	90,25

Indikator	Alternatif Jawaban							Indeks (%)
	1	2	3	4	5	6	7	
2. Sikap hormat dan kepercayaan kepada bawahan	0,00	0,00	1,28	0,34	5,99	16,94	68,26	92,81
3. Bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis	0,09	0,17	1,80	0,00	5,56	23,10	59,88	90,59
4. Fokus pada tujuan	0,00	0,00	1,03	0,34	3,42	16,42	73,05	94,27
5. Mendorong pegawai untuk memecahkan masalah dengan cara yang baru	0,00	0,17	1,28	0,00	5,99	22,07	62,28	91,79
6. Meningkatkan kemampuan	0,00	0,00	1,03	1,37	2,57	15,91	73,05	93,93
7. Memfokuskan pegawai untuk mengembangkan kelebihan pribadi	0,00	0,17	1,28	0,34	9,84	15,40	64,07	91,10
8. Melatih setiap bawahan secara khusus	0,51	0,51	2,82	1,71	8,55	17,96	52,10	84,17
<b>Rata - Rata Indeks</b>								<b>91,11</b>

Tabel 8 di atas menunjukkan bahwa rata-rata indeks variabel kepemimpinan adalah tinggi yakni sebesar 91,11 %. Hal ini menunjukkan bahwa dari kedelapan indikator tersebut dapat dijadikan tolok ukur variabel kepemimpinan, di mana responden berpendapat bahwa responden memiliki kesempatan meningkatkan kemampuan yang tinggi, fokus pada tujuan, memiliki sikap hormat dan kepercayaan terhadap bawahannya memfokuskan pegawai untuk mengembangkan kelebihan pribadi, memiliki daya tarik pribadi dan melatih setiap bawahan secara khusus.

### 3.3.6 Disiplin Kerja

Tabel 9 di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif atas variabel disiplin kerja dengan indikator-indikator pembentuknya yang diwakili oleh 6 indikator.

**Tabel 9.** Deskripsi Variabel Disiplin Kerja

Indikator	Alternatif Jawaban							Indeks (%)
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Masuk tepat waktu	0,00	0,00	0,00	0,34	1,28	14,37	80,84	96,83
2. Tidak meninggalkan tempat kerja tanpa keterangan	0,00	0,00	0,00	0,00	2,57	15,91	77,84	96,32
3. Taat terhadap aturan tertulis	0,00	0,00	0,00	0,00	2,57	16,42	77,25	96,24
4. Taat terhadap aturan tidak tertulis	0,09	0,00	1,03	1,37	5,56	26,69	55,69	90,42
5. Melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur	0,00	0,00	0,00	0,00	0,86	14,88	81,44	97,18
6. Hubungan baik dengan unit lain	0,00	0,00	0,00	0,68	3,85	19,50	70,66	94,70
<b>Rata - Rata Indeks</b>								<b>95,28</b>

Tabel 9 menunjukkan bahwa rata-rata indeks variabel disiplin kerja adalah tinggi yakni sebesar 95,28%. Hal ini menunjukkan bahwa keenam indikator tersebut dapat dijadikan tolok ukur variabel disiplin kerja, di mana responden berpendapat bahwa melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur, masuk tepat waktu, taat terhadap aturan tertulis, tidak meninggalkan tempat kerja tanpa keterangan, bersikap dan menjalin hubungan yang baik dengan unit lain dan taat pula pada aturan yang tidak tertulis.

### 3.3.7 Remunerasi

Tabel 10 di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif atas variabel remunerasi dengan indikator-indikator pembentuknya yang diwakili oleh 6 indikator.

**Tabel 10.** Deskripsi Variabel Remunerasi

Indikator	Alternatif Jawaban							Indeks (%)
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Gaji	0,26	0,86	1,03	4,11	8,13	22,07	48,50	84,94
2. Insentif	0,17	1,03	0,77	1,37	8,13	24,12	51,50	87,08
3. Pengakuan informal	0,17	0,34	1,54	2,05	6,42	29,77	46,71	87,00
4. Promosi jabatan	0,09	0,17	0,51	3,76	8,98	25,15	49,10	87,77
5. Tunjangan pengobatan	0,09	0,00	0,00	1,71	3,85	23,10	64,07	92,81
6. Penghargaan yang memadai	0,26	0,00	1,03	2,40	6,42	28,74	49,10	87,94
<b>Rata - Rata Indeks</b>								<b>86,92</b>

Tabel 10 menunjukkan bahwa rata-rata indeks variabel remunerasi adalah tinggi yakni sebesar 86,92%. Hal ini menunjukkan bahwa keenam indikator tersebut dapat dijadikan tolok ukur variabel remunerasi, di mana responden berpendapat bahwa pegawai menilai tunjangan pengobatan yang sangat baik, promosi jabatan yang cukup jelas, penghargaan yang memadai dalam berprestasi, memperhatikan insentif, pengakuan informal dan gaji yang cukup dan diterima sesuai dengan ketentuan.

### 3.3.8 Semangat Kerja

Tabel 11 di bawah ini menunjukkan statistik deskriptif atas variabel semangat kerja dengan indikator-indikator pembentuknya yang diwakili oleh 8 indikator.

**Tabel 11.** Deskripsi Variabel Semangat Kerja

Indikator	Alternatif Jawaban							Indeks (%)
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Tidak menunda pekerjaan	0,00	0,00	0,00	0,00	2,99	20,53	71,86	95,38
2. Melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14,88	82,63	97,52
3. Tingkat keterlambatan karyawan	0,00	0,00	0,00	0,34	3,42	21,04	70,06	94,87
4. Jam istirahat	0,09	0,00	0,00	0,68	2,14	26,18	64,67	93,76
5. Kesetiaan pegawai kepada instansi	0,00	0,00	0,00	0,68	2,14	17,45	75,45	95,72
6. Menjunjung tinggi nama baik pribadi dan perusahaan	0,00	0,00	0,00	0,34	0,43	14,88	81,44	97,09
7. hubungan kerja yang harmonis	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,40	82,04	97,43
8. Menciptakan suasana kerja yang kondusif	0,00	0,00	0,00	0,00	0,43	14,88	82,04	97,35
	<b>Rata - Rata Indeks</b>							<b>96,14</b>

Tabel 11 menunjukkan bahwa rata-rata indeks variabel semangat kerja adalah tinggi yakni sebesar 96,14 %. Hal ini menunjukkan bahwa kedelapan indikator tersebut dapat dijadikan tolok ukur variabel semangat kerja, di mana responden berpendapat bahwa semangat kerja dalam membina hubungan kerja yang harmonis, melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab, menciptakan suasana kerja yang kondusif serta menjunjung tinggi nama baik pribadi dan perusahaan, kesetiaan pegawai kepada institusi dan tidak menunda pekerjaan, disiplin dalam waktu agar tidak terlambat masuk ke kantor dan mematuhi jam istirahat di kantor.

### 3.3.8 Kinerja Pegawai

Tabel 12 ini menunjukkan statistik deskriptif atas variabel kinerja pegawai dengan indikator-indikator pembentuknya yang diwakili oleh 12 pernyataan.

**Tabel 12.** Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Alternatif Jawaban							Indeks (%)
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Tingkat maksimal proses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,43	20,02	76,05	96,49
2. Hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan	0,00	0,00	0,00	0,00	0,43	23,61	71,86	95,89
3. Jumlah yang dihasilkan	0,00	0,00	0,00	0,00	2,57	22,58	70,06	95,21
4. Kegiatan yang diselesaikan	0,00	0,00	0,00	0,34	3,42	24,64	65,87	94,27
5. Lamanya suatu kegiatan diselesaikan	0,00	0,00	0,00	0,00	1,28	26,18	67,66	95,12
6. Waktu untuk kegiatan lain	0,09	0,17	0,00	0,34	8,55	23,10	59,28	91,53
7. Penggunaan sumber daya organisasi	0,00	0,00	0,00	0,68	2,57	28,23	62,28	93,76
8. Penggunaan teknologi organisasi	0,00	0,00	0,00	0,34	2,14	24,64	67,66	94,78
9. Melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa pengawasan	0,17	0,00	0,51	0,00	1,28	25,66	65,87	93,50
10. Tindakan yang diinginkan	0,00	0,00	0,00	0,00	2,57	25,66	66,47	94,70
11. Memelihara harga diri	0,00	0,00	0,00	0,68	1,28	20,53	73,05	95,55
12. Kemampuan kerjasama di antara rekan kerja	0,00	0,00	0,00	0,00	1,28	18,99	76,05	96,32
	<b>Rata - Rata Indeks</b>							<b>94,76</b>

Tabel 12 menunjukkan bahwa rata-rata indeks variabel kinerja pegawai adalah tinggi yakni sebesar 94,76 %. Hal ini

menunjukkan bahwa duabelas indikator tersebut dapat dijadikan tolok ukur variabel kinerja pegawai, di mana responden berpendapat bahwa karyawan memaksimalkan pelaksanaan aktifitas dalam organisasi sesuai dengan tugas-tugas yang telah ditetapkan dengan memaksimalkan waktu pekerjaan serta kerjasama diantara rekan kerja dan selalu menjaga harga diri, kesesuaian dengan hasil yang telah dihasilkan, menyelesaikan pekerjaan dengan memanfaatkan perangkat teknologi dan sumber daya organisasi lainnya sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan tanpa pengawasan dari instansi.

**3.3.9 Hasil Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis Structural Equation Modeling dari paket statistik AMOS 4.0. SEM adalah seperangkat teknik statistik yang memungkinkan serangkaian korelasi yang relatif "kompleks" guna diuji secara bersamaan (Ferdinand, 2018). Keunggulan SEM dalam riset manajemen terletak pada kapasitasnya guna mengidentifikasi suatu dimensi dari suatu konsep atau factor yang sangat umum digunakan dalam manajemen, dan kapasitasnya guna mengukur dampak dari korelasi teoritis (Ferdinand, 2018).

**3.3.10 Identifikasi Substruktur**

Analisis data dengan menggunakan metode structural equation modelling (SEM) dilakukan, karena dalam model penelitian terdiri atas beberapa substruktur. Penelitian ini terdapat dua substruktur, yaitu:

- a. Substruktur pertama menunjukkan pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, remunerasi terhadap semangat kerja dan;
- b. Substruktur kedua adalah menunjukkan pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, remunerasi dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai. Dua substruktur tersebut lalu dapat dirinci dalam tujuh jalur, yaitu:

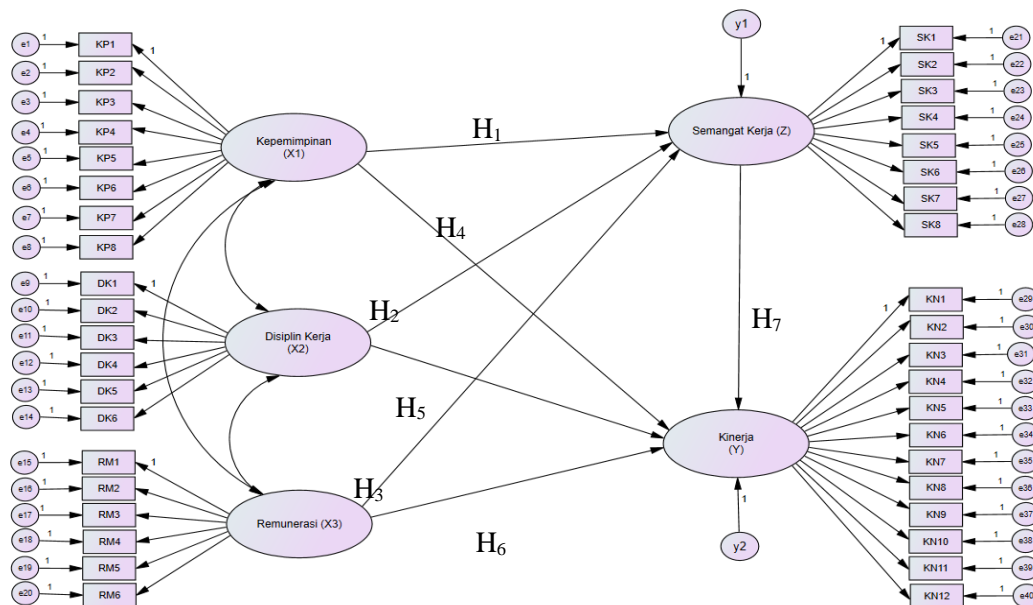
- Jalur 1: Menunjukkan pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja ( $X_1$ );
- Jalur 2: Menunjukkan pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja ( $X_2$ );
- Jalur 3: Menunjukkan pengaruh remunerasi terhadap semangat kerja ( $X_3$ );
- Jalur 4: Menunjukkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai ( $X_4$ );
- Jalur 5: Menunjukkan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai ( $X_5$ );
- Jalur 6: Menunjukkan pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai ( $X_6$ );
- Jalur 7: Menunjukkan pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai ( $X_7$ ).

1. Persiapan Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modelling (SEM) yang terdiri dari lima tahap yaitu :

- a. Pengembangan model yang berdasarkan teori;
- b. Model penelitian tersebut terdiri dari 40 indikator untuk menguji adanya pengaruh antar variabel;
- c. Pengembangan diagram jalur path (path diagram);
- d. Diagram alur untuk pengujian model penelitian ;
- e. Konversi diagram alur ke dalam persamaan.

Adapun model persamaan Structural Equation Modelling (SEM) pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 2.** Model Persamaan Structural Equation Modelling (SEM)

2. Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis)

Analisis konfirmatori bertujuan untuk mengidentifikasi kelayakan setiap indikator untuk analisis Structural Equation Modelling (SEM). Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori meliputi dimensi-dimensi kepemimpinan, disiplin kerja, remunerasi, semangat kerja dan kinerja pegawai. Hasil analisis ini dapat dilihat pada Tabel 13

**Tabel 13.** Hasil Analisis Konfirmatori (Confirmatory Analysis )

			<b>Estimate</b>
SK1	<---	SKZ	0,844
SK2	<---	SKZ	0,775
SK3	<---	SKZ	0,585
SK4	<---	SKZ	0,695
SK5	<---	SKZ	0,793
SK6	<---	SKZ	0,749
SK7	<---	SKZ	0,710
SK8	<---	SKZ	0,754
RM1	<---	RMX3	0,746
RM2	<---	RMX3	0,907
RM3	<---	RMX3	0,932
RM4	<---	RMX3	0,887
RM5	<---	RMX3	0,624
RM6	<---	RMX3	0,927
KP1	<---	KPX1	0,823
KP2	<---	KPX1	0,861
KP3	<---	KPX1	0,782
KP4	<---	KPX1	0,856
KP5	<---	KPX1	0,852
KP6	<---	KPX1	0,873
KP7	<---	KPX1	0,884
KP8	<---	KPX1	0,585
KN1	<---	KNY	0,834
KN10	<---	KNY	0,860
KN11	<---	KNY	0,717
KN12	<---	KNY	0,687
KN2	<---	KNY	0,84
KN3	<---	KNY	0,851
KN4	<---	KNY	0,878
KN5	<---	KNY	0,868
KN6	<---	KNY	0,558
KN7	<---	KNY	0,802
KN8	<---	KNY	0,790
KN9	<---	KNY	0,612
DK1	<---	DKX2	0,721
DK2	<---	DKX2	0,843
DK3	<---	DKX2	0,832
DK4	<---	DKX2	0,365
DK5	<---	DKX2	0,607
DK6	<---	DKX2	0,528

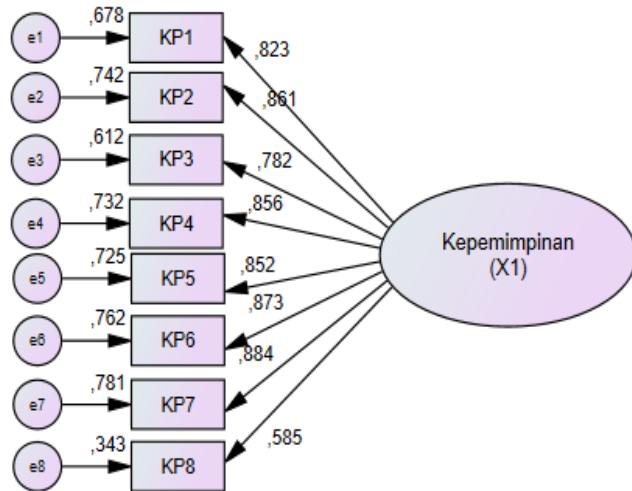
Uraian tabel 13 menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator dari masing-masing dimensi Kepemimpinan (KPX1), Disiplin Kerja (DKX2), Remunerasi (RMX3), Semangat Kerja (SKZ) dan Kinerja Pegawai (KNY) rata-rata memiliki nilai loading factor lebih besar dari 0,500 kecuali satu indikator dari variabel disiplin kerja yakni indikator DK4 yang memiliki loading factor sebesar 0,365 lebih kecil dari 0,500, sehingga indikator tersebut dikeluarkan dari model dan tidak diikuti dalam menentukan Hipotesis dalam analisis Structural Equation Modelling (SEM).

Model penelitian tersebut yang terdiri dari 40 indikator, untuk menguji adanya pengaruh antar variabel dilakukan Analisis Structural Equation Modelling (SEM). Spesifikasi model penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )
  - KP1 = 0,823 Kepemimpinan + 0,678
  - KP2 = 0,861 Kepemimpinan + 0,742
  - KP3 = 0,782 Kepemimpinan + 0,612
  - KP4 = 0,856 Kepemimpinan + 0,732
  - KP5 = 0,852 Kepemimpinan + 0,725
  - KP6 = 0,873 Kepemimpinan + 0,762
  - KP7 = 0,884 Kepemimpinan + 0,781

$$KP8 = 0,585 \text{ Kepemimpinan} + 0,343$$

Gambar dari model yang ada pada variabel kepemimpinan dapat dilihat pada Gambar 3



Gambar 3. Model Pengukuran Kepemimpinan

Gambar 3 dapat diketahui nilai loading factor dalam variabel laten Kepemimpinan indikator pertama sebesar 0,823, indikator kedua sebesar 0,861, indikator ketiga sebesar 0,782, indikator keempat sebesar 0,856, indikator kelima sebesar 0,852, indikator keenam sebesar 0,873, indikator ketujuh sebesar 0,884 dan indikator kedelapan sebesar 0,585. Nilai loading factor dalam variabel laten Kepemimpinan rata rata lebih besar dari 0,50, sehingga seluruh indikator variabel memenuhi syarat convergent validity dalam analisis SEM.

b. Variabel Disiplin Kerja (X<sub>2</sub>)

$$DK1 = 0,721 \text{ Disiplin Kerja} + 0,520$$

$$DK2 = 0,843 \text{ Disiplin Kerja} + 0,710$$

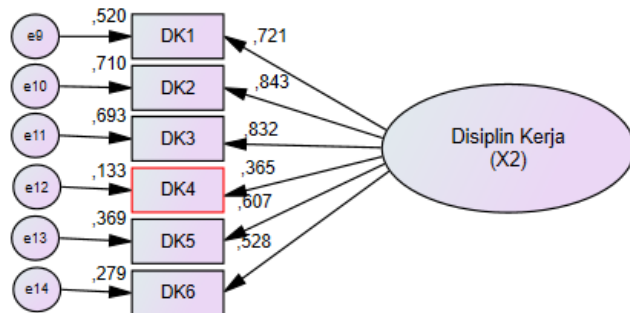
$$DK3 = 0,832 \text{ Disiplin Kerja} + 0,693$$

$$DK4 = 0,365 \text{ Disiplin Kerja} + 0,133$$

$$DK5 = 0,607 \text{ Disiplin Kerja} + 0,369$$

$$DK6 = 0,528 \text{ Disiplin Kerja} + 0,279$$

Gambar dari model yang ada pada variabel disiplin kerja dapat dilihat pada Gambar 4



Gambar 4. Model Pengukuran Disiplin Kerja

Gambar 4 dapat diketahui nilai loading factor dalam variabel laten Disiplin Kerja indikator pertama sebesar 0,721, indikator kedua sebesar 0,843, indikator ketiga sebesar 0,832, indikator keempat sebesar 0,365, indikator kelima sebesar 0,607 dan indikator kelima sebesar 0,528. Nilai loading factor dalam variabel laten Disiplin Kerja terdapat satu indikator yang nilainya lebih kecil dari 0,500 yakni indikator DK4 0,365 dengan demikian satu indikator tersebut tidak memenuhi syarat convergent validity dalam analisis SEM dengan software AMOS 22 sehingga harus di keluarkan dari model.

c. Variabel Remunerasi (X<sub>3</sub>)

$$RM1 = 0,746 \text{ Remunerasi} + 0,556$$

$$RM2 = 0,907 \text{ Remunerasi} + 0,823$$

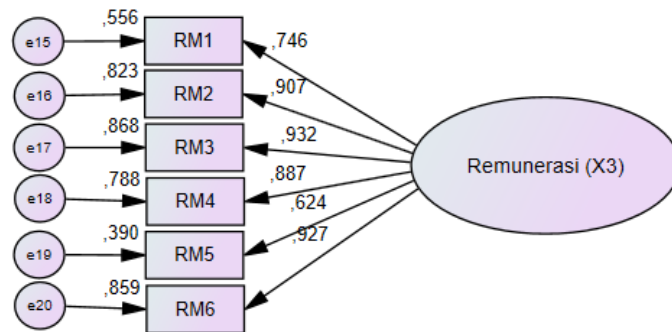
$$RM3 = 0,932 \text{ Remunerasi} + 0,868$$

$$RM4 = 0,887 \text{ Remunerasi} + 0,788$$

$$RM5 = 0,624 \text{ Remunerasi} + 0,390$$

$$RM6 = 0,927 \text{ Remunerasi} + 0,859$$

Gambar dari model yang ada pada variabel Remunerasi dapat dilihat pada Gambar 5



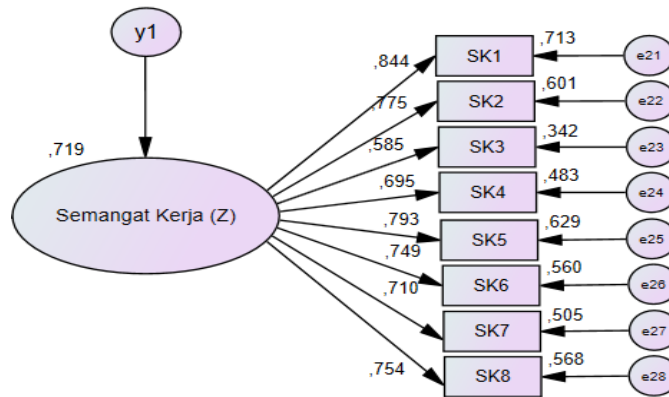
Gambar 5. Model Remunerasi

Gambar 5 dapat diketahui nilai loading factor dalam variabel laten Remunerasi indikator pertama sebesar 0,746, indikator kedua sebesar 0,907, indikator ketiga sebesar 0,932, indikator keempat sebesar 0,887, indikator kelima sebesar 0,624 dan indikator keenam sebesar 0,927. Nilai loading factor dalam variabel laten Remunerasi rata rata lebih besar dari 0,500, sehingga sudah memenuhi syarat convergent validity dalam analisis SEM dengan software AMOS 22.

d. Variabel Semangat Kerja (Z)

- SK1 = 0,844 Semangat Kerja + 0,713
- SK2 = 0,775 Semangat Kerja + 0,601
- SK3 = 0,585 Semangat Kerja + 0,342
- SK4 = 0,695 Semangat Kerja + 0,483
- SK5 = 0,793 Semangat Kerja + 0,629
- SK6 = 0,749 Semangat Kerja + 0,560
- SK7 = 0,710 Semangat Kerja + 0,505
- SK8 = 0,754 Semangat Kerja + 0,568

Gambar dari model yang ada pada variabel Semangat Kerja dapat dilihat pada Gambar 6



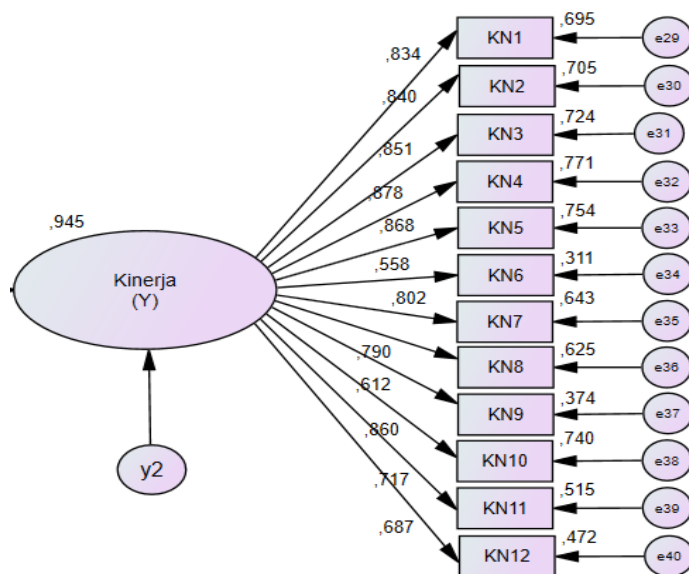
Gambar 6. Model Semangat Kerja

Gambar 6 dapat diketahui nilai loading factor dalam variabel laten Semangat Kerja indikator pertama sebesar 0,844, indikator kedua sebesar 0,775, indikator ketiga sebesar 0,585, indikator keempat sebesar 0,695, indikator kelima sebesar 0,793, indikator keenam sebesar 0,749, indikator ketujuh sebesar 0,710 dan indikator kedelapan sebesar 0,754. Nilai loading factor dalam variabel laten Semangat Kerja rata-rata nilainya lebih besar dari 0,500, dengan demikian indikator tersebut sudah memenuhi syarat convergent validity dalam analisis SEM dengan software AMOS 22.

e. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

- KN1 = 0,834 Kinerja pegawai + 0,695
- KN2 = 0,840 Kinerja pegawai + 0,705
- KN3 = 0,851 Kinerja pegawai + 0,724
- KN4 = 0,878 Kinerja pegawai + 0,771
- KN5 = 0,868 Kinerja pegawai + 0,754
- KN6 = 0,558 Kinerja pegawai + 0,311
- KN7 = 0,802 Kinerja pegawai + 0,643
- KN8 = 0,790 Kinerja pegawai + 0,625
- KN9 = 0,612 Kinerja pegawai + 0,374
- KN10 = 0,860 Kinerja pegawai + 0,740

KN11 = 0,717 Kinerja pegawai + 0,515  
 KN12 = 0,687 Kinerja pegawai + 0,472  
 Gambar model variabel Kinerja pegawai dapat dilihat pada Gambar 7



Gambar 7. Model Pengukuran Kinerja pegawai

Gambar 7 dapat diketahui nilai loading factor dalam variabel laten Kinerja pegawai indikator pertama sebesar 0,834, indikator kedua sebesar 0,840, indikator ketiga sebesar 0,851, indikator keempat sebesar 0,878, indikator kelima sebesar 0,868, indikator keenam sebesar 0,558, indikator ketujuh sebesar 0,802, indikator kedelapan sebesar 0,790, indikator kesembilan sebesar 0,612, indikator kesepuluh sebesar 0,860, indikator kesebelas sebesar 0,717 dan indikator keduabelas sebesar 0,687. Nilai loading factor dalam variabel laten Kinerja pegawai nilainya rata-rata lebih besar dari 0,500 indikator tersebut telah memenuhi syarat convergent validity dalam analisis SEM berikutnya. Model penelitian setelah melakukan analisis faktor konfirmatori yang terdiri dari 40 indikator yang sudah memenuhi syarat convergent validity analisis Structural Equation Modelling (SEM).

3.3.11 Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis) disebut sebagai teknik analisis faktor konfirmatori pada tahap ini model akan mengkonfirmasi apakah variabel yang diamati dapat mencerminkan faktor yang dianalisis dengan memperhatikan nilai loading factor, apabila nilai loading factor  $\geq 0,5$ , sudah memenuhi syarat convergent validity dalam analisis SEM. Setelah memenuhi syarat convergent validity dalam analisis SEM pada model penelitian maka dilakukan evaluasi normalitas data, evaluasi outliers serta analisis relasi antar variabel laten dengan menggunakan software AMOS 22 dan menghasilkan seperti pada penjelasan di bawah ini :

3.3.12 Evaluasi Normalitas Data

Normalitas multivariate data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam Tabel 4.13. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria critical ratio sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01 (1%).

Tabel 14. Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
SK5	4,000	7,000	-2,169	-11,444	5,082	13,406
SK8	5,000	7,000	-1,886	-9,952	2,344	6,184
SK7	6,000	7,000	-1,669	-8,805	,786	2,072
SK6	4,000	7,000	-2,561	-13,509	8,328	21,968
DK5	5,000	7,000	-1,969	-10,390	2,993	7,894
DK6	4,000	7,000	-1,773	-9,356	2,862	7,548
RM5	1,000	7,000	-2,624	-13,842	10,535	27,791
RM6	1,000	7,000	-2,125	-11,212	5,492	14,488
KN12	5,000	7,000	-1,596	-8,421	1,581	4,171
KN11	4,000	7,000	-2,053	-10,829	5,020	13,241
KP1	2,000	7,000	-1,804	-9,517	3,449	9,097

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KP8	1,000	7,000	-1,603	-8,455	1,784	4,706
KN10	5,000	7,000	-1,160	-6,119	,350	,925
KN9	1,000	7,000	-3,765	-19,861	18,591	49,040
KN8	4,000	7,000	-1,497	-7,900	2,226	5,872
KN2	5,000	7,000	-1,116	-5,889	-,289	-,761
RM2	1,000	7,000	-1,974	-10,417	3,784	9,982
RM3	1,000	7,000	-1,919	-10,126	3,956	10,435
RM4	1,000	7,000	-1,604	-8,463	3,116	8,220
RM1	1,000	7,000	-1,623	-8,563	2,241	5,912
KN3	5,000	7,000	-1,354	-7,144	,870	2,295
KN7	4,000	7,000	-1,420	-7,490	2,180	5,749
KN6	1,000	7,000	-2,402	-12,671	9,202	24,272
KN5	5,000	7,000	-1,069	-5,640	-,019	-,051
KN4	4,000	7,000	-1,411	-7,443	1,627	4,291
SK1	5,000	7,000	-1,487	-7,842	1,251	3,300
SK4	1,000	7,000	-3,237	-17,077	17,867	47,131
SK3	4,000	7,000	-1,625	-8,575	2,278	6,009
SK2	6,000	7,000	-1,723	-9,090	,969	2,555
DK3	5,000	7,000	-1,827	-9,641	2,471	6,517
DK4	1,000	7,000	-2,160	-11,395	6,066	16,001
KP2	3,000	7,000	-2,173	-11,462	4,850	12,794
KP3	1,000	7,000	-2,327	-12,276	6,000	15,828
KP4	3,000	7,000	-2,636	-13,905	7,688	20,281
KP5	2,000	7,000	-2,218	-11,704	5,613	14,806
KN1	5,000	7,000	-1,386	-7,312	,476	1,255
KP6	3,000	7,000	-2,511	-13,249	6,362	16,783
KP7	2,000	7,000	-1,879	-9,912	3,544	9,349
DK1	4,000	7,000	-2,482	-13,096	7,052	18,603
DK2	5,000	7,000	-1,874	-9,886	2,652	6,996
Multivariate					1214,871	135,422

Uji normalitas data dalam output AMOS dilakukan dengan membandingkan nilai critical ratio (CR) pada assessment of normality dengan kritis  $\pm 2,58$  pada level 0,01. Jika terdapat nilai CR lebih besar dari nilai kritis maka data tersebut tidak normal secara univariate. Nilai critical ratio (c.r) yang dihasilkan untuk koefisien Multivariate sebesar 135,422. Nilai ini lebih besar dari  $\pm 2,58$  (untuk  $\alpha = 1\%$ ), sehingga normalitas Multivariate tidak terpenuhi, maka dapat disimpulkan bahwa asumsi normalitas secara Univariate dan Multivariate data tidak terpenuhi.

### 3.3.12 Evaluasi Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Ferdinand, 2016). Adapun outliers dapat dievaluasi dengan analisis terhadap multivariate outliers (Ferdinand, 2016). Jarak Mahalanobis (The Mahalanobis Distance) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Ferdinand, 2018). Untuk menghitung mahalanobis distance berdasarkan nilai chi-square pada derajat bebas sebesar (jumlah indikator) pada tingkat P1 dan P2 < 0,001. Hasil uji multivariate outliers dapat dilihat pada tabel 15 berikut.

Tabel 15. Uji Multivariate Outliers

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
43	151,408	,000	,000
1	141,242	,000	,000
93	141,224	,000	,000
78	126,527	,000	,000
103	126,051	,000	,000
55	123,490	,000	,000
29	121,063	,000	,000
11	117,860	,000	,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
81	117,515	,000	,000
12	117,353	,000	,000
2	117,061	,000	,000
19	115,484	,000	,000
45	113,656	,000	,000
41	112,897	,000	,000
82	105,205	,000	,000
5	103,767	,000	,000
102	98,192	,000	,000
3	97,989	,000	,000
96	92,959	,000	,000
50	83,885	,000	,000
24	82,698	,000	,000

Berdasarkan tabel 15 di atas dapat diketahui terdapat 21 data yang masuk dalam multivariate outliers karena nilai Probability mahalanobis  $P1 < 0,000$  dan  $P2 < 0,000$ . Dengan demikian berdasarkan tabel 4.14 dalam analisis ini outliers yang ditemukan dihilangkan dari analisis dan tidak di gunakan dalam menentukan hipotesis.

**3.3.13 Pengujian Normalitas Data dengan Bootstrapping**

Penyimpangan pada asumsi normalitas dapat diteliti kembali dengan teknik bootstrapping untuk melakukan resampling. Jika nilai estimasinya masih sama dengan hasil nilai estimasi tanpa bootstrapping, maka model penelitian tanpa bootstrapping masih layak digunakan. Bootstrapping yang digunakan pada penelitian ini yakni bootstrapping Maximum Likelihood (ML). Berikut ini adalah output Bollen Stine Bootstrap :

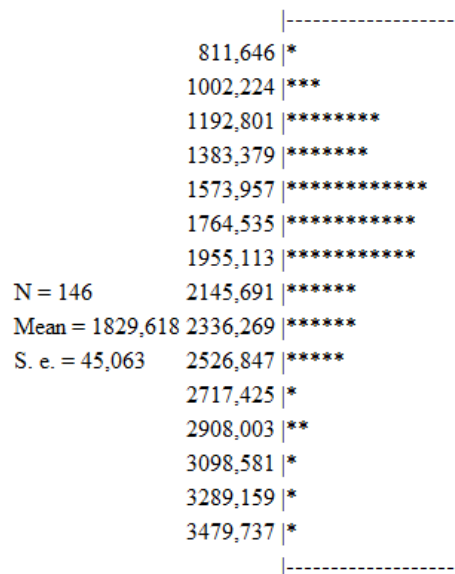
**Tabel 16.** Output Bollen-Stine

<b>Bollen-Stine Bootstrap (Default model)</b>	
The model fit better in	146 bootstrap samples.
It fit about equally well in	0 bootstrap samples.
It fit worse or failed to fit in	0 bootstrap samples.
Testing the null hypothesis that the model is correct, Bollen-Stine bootstrap p = ,007	

Setelah dilakukan bootstrapping maka didapatkan hasil probabilitas Bollen-Stine bootstrap = 0,007 dan nilai ini signifikan pada 5% (0.05) sehingga asumsi normalitas model dapat diterima.

**Bootstrap Distributions (Default model)**

**ML discrepancy (implied vs sample) (Default model)**



**Gambar 8.** Model Sebaran Data

Berdasarkan gambar 8 Model sebaran data dapat diketahui membentuk sebuah lonceng dengan demikian data model

penelitian asumsi normalitas dan layak digunakan untuk menguji seluruh hipotesis penelitian.

3.3.14 Uji Multicollinearity

Uji Multicollinearity berguna untuk mengetahui apakah terjadi hubungan antar variabel independen. Multicollinearity terjadi ketika nilai korelasi antar indikator yang lain > 0,9 (Ghozali, 2018). Berikut ini adalah hasil uji Multicollinearity:

Tabel 17. Hasil Uji Multicollinearity

		Estimate
DKX2 <-->	RMX3	,496
KPX1 <-->	DKX2	,336
KPX1 <-->	RMX3	,846

Hasil tabel 17 diatas menunjukkan bahwa nilai korelasinya antar variabel independen nya yang rata rata memiliki nilai di bawah 0,9. Maka hasil dapat diketahui bahwa tidak terdapat multicollinearity dalam penelitian ini.

3.3.15 Analisis Relasi Antar Variabel Laten

Setelah melakukan analisis evaluasi normalitas, univariate, multivariate, Multivariate Outliers, bootstrapping Normality dan Multicollinearity maka pada tahap berikutnya akan mengkonfirmasi regression weights atau relasi antar variabel laten pada model penelitian ini, dengan menggunakan software AMOS 22 maka menghasilkan seperti pada Tabel 18 di bawah ini :

Tabel 18. Regression Weights

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SKZ <---	KPX1	,187	,060	3,092	,002	
SKZ <---	DKX2	1,621	,182	8,888	***	
SKZ <---	RMX3	-,116	,056	-2,086	,037	
KNY <---	KPX1	-,023	,054	-,428	,669	
KNY <---	DKX2	-,629	,288	-2,182	,029	
KNY <---	SKZ	1,192	,165	7,209	***	
KNY <---	RMX3	,130	,047	2,740	,006	

Berdasarkan Tabel 18 dapat dibuat persamaan struktural untuk substruktur 1 sebagai berikut :

**Semangat Kerja = 0,187 Kepemimpinan + 1,621 Disiplin Kerja - 0,116 Remunerasi + z<sub>1</sub>**

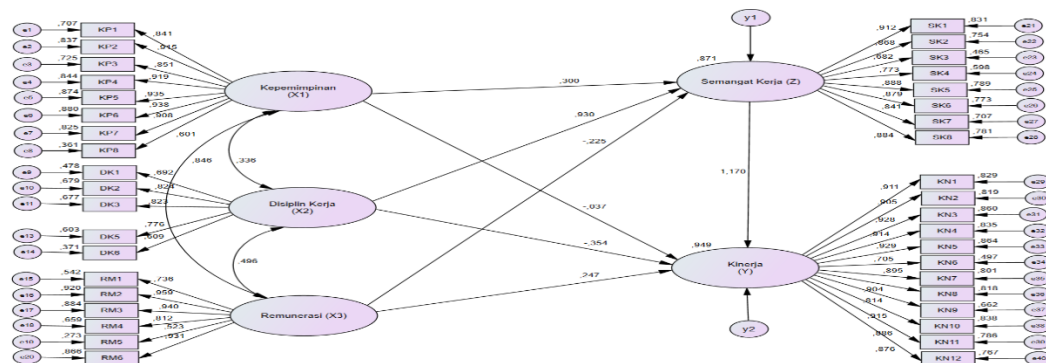
Berdasarkan Tabel 18 dapat dibuat persamaan struktural untuk substruktur 2 sebagai berikut:

**Kinerja pegawai = -0,023 Kepemimpinan - 0,629 Disiplin Kerja + 0,130 Remunerasi + 1,192 Semangat Kerja + z<sub>2</sub>**

Tabel 19. Hasil analisis Standardized Regression Weights Structural Equation Modelling (SEM)

		Estimate
SKZ <---	KPX1	,300
SKZ <---	DKX2	,930
SKZ <---	RMX3	-,225
KNY <---	KPX1	-,037
KNY <---	DKX2	-,354
KNY <---	SKZ	1,170
KNY <---	RMX3	,247

Adapun model penelitian ini dengan menggunakan software AMOS 22 menghasilkan seperti pada gambar di bawah ini :



Gambar 9. Model Penelitian Relasi antar Variabel Laten

**3.3.15 Evaluasi Fit Model**

Setelah melakukan analisis konfirmatori dan structural equation modelling, uji dasar yang harus dilakukan pengujian model dengan melihat nilai goodness-of-fit index. Hasil pengujian kesesuaian model penelitian disajikan dalam tabel 4.19 di bawah ini :

**Tabel 20.** Hasil Pengujian Goodness-of-Fit

<b>Goodness of Fit Indeks</b>	<b>Cut off Value</b>	<b>Hasil</b>	<b>Evaluasi Model</b>
Chi-Square	$\leq 204,55$	692	Tidak Memenuhi
DF		146	
P-Value	$\geq 0,05$	0,000	Tidak Memenuhi
RMSEA	$\leq 0,1$	0,1	Memenuhi
GFI	$\geq 0,90$	0,481	Tidak Memenuhi
AGFI	$\geq 0,90$	0,415	Tidak Memenuhi
CMIN/DF	$\leq 2,0$	5,648	Tidak Memenuhi
TLI	$\geq 0,95$	0,639	Tidak Memenuhi
CFI	$\geq 0,95$	0,663	Tidak Memenuhi

Tabel 20 menunjukkan bahwa nilai Chi Square = 692 dengan tingkat signifikansi sebesar 204,55 demikian pula dengan nilai kelayakan yang lain yang belum memenuhi kriteria fit sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sample dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi diterima yang berarti model adalah belum fit.

Perlu diketahui bahwa Chi Square sangat sensitive terhadap jumlah sample (Ghozali, 2018) oleh karena itu dicari ukuran model fit yang lain, yaitu nilai RMSEA diperoleh sebesar  $0,1 \leq 0,1$  sehingga secara keseluruhan model dapat diterima untuk memberikan konfirmasi yang cukup untuk dapat diterimanya hipotesis unidimensionalitas bahwa dua puluh tiga indikator diatas dapat mencerminkan masing variable laten yang dianalisis.

**3.3.16 Pengujian Hipotesis**

Hasil analisis SEM dari penelitian ini dijabarkan dalam langkah pengujian hipotesis sebagai berikut:

**3.3.16.1 Pengaruh Kepemimpinan pada Semangat Kerja**

Berdasarkan tabel 17 dan tabel 18 diketahui bahwa koefisien jalur variabel kepemimpinan terhadap semangat kerja sebesar 0,187, hal ini berarti terdapat pengaruh positif dari variabel kepemimpinan terhadap semangat kerja, artinya semakin baik kepemimpinan, maka semangat kerja semakin baik. Sifat pengaruh positif tersebut adalah signifikan, hal ini ditunjukkan nilai CR hitung = 3,092. Nilai CR hitung tersebut lebih besar atau sama dengan dari CR tabel (t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan 167 yaitu sebesar 1,97. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja, dapat diterima.

**3.3.16.2 Pengaruh Disiplin Kerja pada Semangat Kerja**

Berdasarkan tabel 17 dan tabel 18 dapat diketahui bahwa koefisien jalur variabel Disiplin Kerja terhadap Semangat Kerja sebesar 1,621. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dari variabel Disiplin Kerja terhadap Semangat Kerja, artinya semakin baik Disiplin Kerja, maka Semangat Kerja semakin tinggi. Sifat pengaruh positif tersebut adalah signifikan, hal ini ditunjukkan nilai CR hitung = 8,888. Nilai CR hitung tersebut lebih besar dari CR tabel (t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan 167 yaitu sebesar 1,97 dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja dapat diterima.

**3.3.16.3 Pengaruh Remunerasi pada Semangat Kerja**

Berdasarkan tabel 17 dan tabel 18 dapat diketahui bahwa koefisien jalur variabel Remunerasi terhadap Semangat Kerja sebesar -0,116. Hal ini berarti terdapat pengaruh negatif dari variabel Remunerasi terhadap Semangat Kerja, artinya semakin berkurang Remunerasi maka semakin menurunkan Semangat Kerja. Sifat pengaruh negatif tersebut adalah signifikan, hal ini ditunjukkan nilai CR hitung = -2,086. Nilai CR hitung tersebut lebih kecil dari CR tabel (t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan 167 yaitu sebesar -1,97 dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan terdapat pengaruh remunerasi terhadap semangat kerja, dapat diterima.

**3.3.16.4 Pengaruh Kepemimpinan pada Kinerja Pegawai**

Berdasarkan tabel 17 dan tabel 18 dapat diketahui bahwa koefisien jalur variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai sebesar -0,023. Hal ini berarti terdapat pengaruh negatif dari variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai, artinya semakin rendah Kepemimpinan, maka Kinerja pegawai semakin kurang baik. Sifat pengaruh negatif tersebut adalah tidak signifikan, hal ini ditunjukkan nilai CR hitung = -0,428. Nilai CR hitung tersebut lebih besar dari CR tabel (t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan 167 yaitu sebesar -1,97 dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, tidak dapat diterima.

**3.3.16.5 Pengaruh Disiplin Kerja pada Kinerja Pegawai**

Berdasarkan tabel uji yang telah didapatkan dapat diketahui bahwa koefisien jalur variabel Disiplin Kerja terhadap Kinerja pegawai sebesar -0,629. Hal ini berarti terdapat pengaruh negatif dari variabel Disiplin Kerja terhadap Kinerja pegawai, artinya semakin menurun Disiplin Kerja, maka Kinerja pegawai semakin rendah. Sifat pengaruh negatif tersebut adalah signifikan, hal ini ditunjukkan nilai CR hitung = -2,182. Nilai CR hitung tersebut lebih kecil dari CR tabel (t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan 167 yaitu sebesar -1,97 dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, dapat diterima.

**3.3.16.6 Pengaruh Remunerasi pada Kinerja Pegawai**

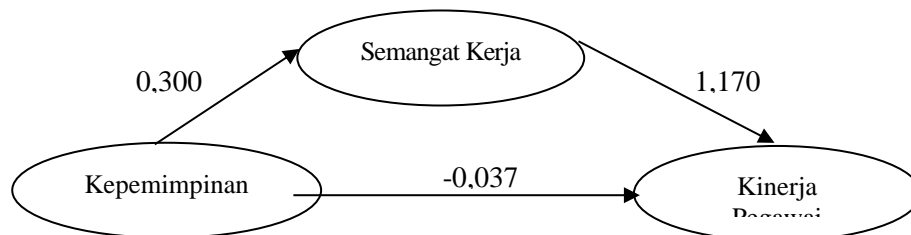
Berdasarkan tabel uji yang telah didapatkan dapat diketahui bahwa koefisien jalur variabel Remunerasi terhadap Kinerja pegawai sebesar 0,130. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dari variabel Remunerasi terhadap Kinerja pegawai, artinya semakin meningkat Remunerasi, maka Kinerja pegawai semakin baik. Sifat pengaruh positif tersebut adalah signifikan, hal ini ditunjukkan nilai CR hitung = 2,740. Nilai CR hitung tersebut lebih besar atau sama dengan dari CR tabel (t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan 167 yaitu sebesar 1,97 dengan demikian hipotesis keenam yang menyatakan terdapat pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai, dapat diterima.

**3.3.16.7 Pengaruh Semangat Kerja pada Kinerja pegawai**

Berdasarkan tabel uji yang telah didapatkan dapat diketahui bahwa koefisien jalur variabel Semangat Kerja terhadap Kinerja pegawai sebesar 1,192. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif dari variabel Semangat Kerja terhadap Kinerja pegawai, artinya meningkatnya Semangat Kerja, maka Kinerja pegawai semakin baik. Sifat pengaruh positif tersebut adalah signifikan, hal ini ditunjukkan nilai CR hitung = 7,209. Nilai CR hitung tersebut lebih besar dari CR tabel (t tabel) pada tingkat keyakinan 95 persen dan derajat kebebasan 167 yaitu sebesar 1,97 dengan demikian hipotesis ketujuh yang menyatakan terdapat pengaruh semangat kerja terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

**3.3.16.8 Pengaruh Kepemimpinan pada Kinerja Pegawai dengan Semangat Kerja sebagai mediasi**

Pengujian hipotesis kedelapan dalam penelitian ini digunakan untuk membuktikan kebenaran hipotesis kedelapan yang dilakukan dengan menggunakan Sobel test seperti yang tampak pada perhitungan di bawah ini.



**Gambar 11.** Perhitungan uji sobel pengaruh kepemimpinan pada kinerja pegawai dengan Semangat kerja sebagai mediasi

Menindaklanjuti tabel 17 dan tabel 18 dapat diketahui Nilai :

- S.E. SKZ ← KPX1 = 0,060
- Beta KNY ← SKZ = 1,170
- Beta SKZ ← KPX1 = 0,300
- S.E. KNY ← SKZ = 0,165
- UnBeta SKZ ← KPX1 = 0,187

Perhitungan Sobel Test kemudian dapat diketahui sebagai berikut :

$$Sab = \sqrt{(1,170^2 \times 0,060^2) + (0,300^2 \times 0,165^2) + (0,187^2 \times 0,165^2)}$$

$$Sab = \sqrt{(0,0049) + (0,0025) + (0,0010)}$$

$$Sab = \sqrt{0,0083}$$

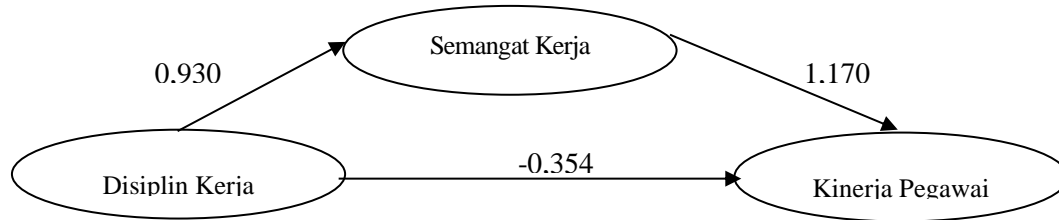
$$Sab = 0,0913$$

$$t = \frac{ab}{Sab} = \frac{0,300 \times 1,170}{0,0913} = \frac{0,351}{0,0913} = 3,846$$

Berdasarkan perhitungan sobel test diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,846 > 1,97 ( $t_{tabel}$ ) yang berarti  $H_0$  ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa Semangat kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

**3.3.16.9 Pengaruh disiplin kerja pada kinerja pegawai dengan semangat kerja sebagai mediasi**

Pengujian hipotesis kesembilan dalam penelitian ini digunakan untuk membuktikan kebenaran hipotesis kesembilan yang dilakukan dengan menggunakan Sobel test seperti yang tampak pada perhitungan di bawah ini.



**Gambar 12.** Perhitungan uji sobel pengaruh disiplin kerja pada kinerja pegawai dengan semangat kerja sebagai pemediasi Uraian tabel 17 dan tabel 18 dapat diketahui nilai :

S.E. SKZ ← DKX2	= 0,182
Beta KNY ← SKZ	= 1,170
Beta SKZ ← DKX2	= 0,930
S.E. KNY ← SKZ	= 0,165
UnBeta SKZ ← DKX2	= 1,621

Perhitungan Sobel Test kemudian dapat diketahui sebagai berikut :

$$Sab = \sqrt{(1,170^2 \times 0,182^2) + (0,930^2 \times 0,165^2) + (1,621^2 \times 0,165^2)}$$

$$Sab = \sqrt{(0,0453) + (0,0235) + (0,0715)}$$

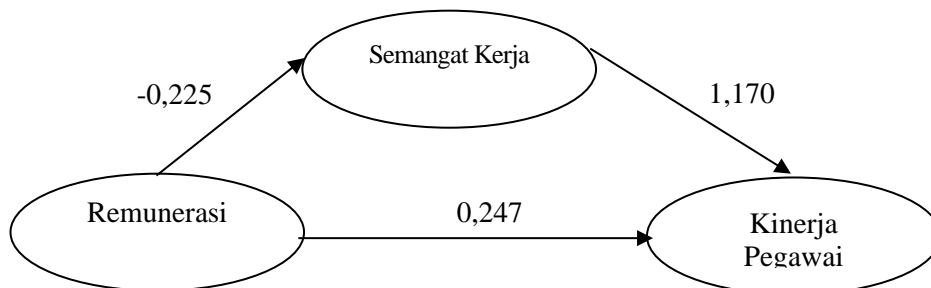
$$Sab = \sqrt{0,1404}$$

$$Sab = 0,3747$$

$$t = \frac{ab}{Sab} = \frac{0,930 \times 1,170}{0,3747} = \frac{1,088}{0,3747} = 2,904$$

Menurut perhitungan sobel test diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,904 > 1,97$  ( $t_{tabel}$ ) yang berarti  $H_0$  ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa Semangat kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

a. Pengaruh remunerasi pada kinerja pegawai dengan semangat kerja sebagai pemediasi



**Gambar 13.** Perhitungan uji sobel pengaruh remunerasi pada kinerja pegawai dengan semangat kerja sebagai pemediasi

Pengujian hipotesis kesepuluh penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Sobel test seperti yang tampak pada perhitungan berikut.:

Tabel 17 dan tabel 18 dapat diketahui nilai

S.E. SKZ ← RMX3	= 0,056
Beta KNY ← SKZ	= 1,170
Beta SKZ ← RMX3	= -0,225
S.E. KNY ← SKZ	= 0,165
UnBeta SKZ ← RMX3	= -0,116

Perhitungan Sobel Test kemudian dapat diketahui sebagai berikut :

$$Sab = \sqrt{(1,170^2 \times 0,056^2) + (-0,225^2 \times 0,165^2) + (-0,116^2 \times 0,165^2)}$$

$$Sab = \sqrt{(0,0043) + (0,0014) + (0,0004)}$$

$$Sab = \sqrt{0,0060}$$

$$Sab = 0,0777$$

$$t = \frac{ab}{Sab} = \frac{-0,225 \times 1,170}{0,0777} = \frac{-0,263}{0,0777} = -3,388$$

Sesuai perhitungan sobel test diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $-3,388 < -1,97$  ( $t_{tabel}$ ) yang berarti  $H_0$  diterima. Hal ini

menunjukkan bahwa semangat kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai.

**Tabel 18.** Nilai Koefisien Jalur

No	Hubungan antar variabel	t <sub>hitung</sub>	Keterangan
1	Kepemimpinan → Semangat Kerja → Kinerja Pegawai	3,846	Memediasi
2	Disiplin Kerja → Semangat Kerja → Kinerja Pegawai	2,904	Memediasi
3	Remunerasi → Semangat Kerja → Kinerja pegawai	-3,388	Memediasi

### 3.4 Pembahasan

#### 3.4.1 Pengaruh Kepemimpinan pada Semangat kerja

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dari variabel kepemimpinan terhadap semangat kerja, artinya semakin baik kepemimpinan, maka semangat kerja semakin baik. Semangat kerja pegawai akan muncul apabila adanya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, mengarahkan serta menggerakkan pegawai, agar mau berkerja sama mencapai tujuan perusahaan. Instansi dituntut memiliki seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, mengarahkan, serta menggerakkan pegawainya sehingga dapat meningkatkan semangat kerja pegawai dalam bekerja. Pemimpin yang baik akan mentransformasikan dan memotivasi pegawai dengan cara membuat pegawai lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Damanik, 2021); (Nasution & Ichsan, 2021); (Rahayu et al., 2021); (Setiawan, 2018) yang membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap semangat kerja, dimana tinggi rendahnya semangat kerja pegawai sebagian besar ditentukan oleh kecakapan dan kewibawaan pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya untuk mengarahkan dan memotivasi pegawai agar selalu bersemangat dalam bekerja. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh yang membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh pada semangat kerja pegawai dimana hal ini menunjukkan kepemimpinan yang ada masih belum sesuai dengan harapan pegawai, hal ini menentukan semangat kerja.

#### 3.4.2 Pengaruh Disiplin Kerja pada Semangat kerja

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dari variabel disiplin kerja terhadap semangat kerja, artinya semakin baik disiplin kerja, maka semangat kerja semakin tinggi. Disiplin pegawai yang baik akan membantu perolehan misi institusi, sedangkan disiplin yang rendah akan memperlambat perolehan misi institusi. Karyawan yang disiplin memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang dialokasikan dan melakukan serta menunjukkan usahanya dengan penuh tanggungjawab. Disiplin kerja akan melekat pada setiap individu terlihat dari hasil pekerjaan yang dilakukan dan tingkah laku dalam bekerja. Karyawan yang memiliki kesadaran tinggi terhadap disiplin kerja di organisasinya masing-masing, maka semangat kerjanya juga akan tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Sitorus, 2021), (Bawelle & Sepang, 2016); (Lestari & Afifah, 2021); (Susanto, 2019); (Tannady, 2009); dan (Taufik et al., 2022). yang membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap semangat kerja dimana semangat kerja yang tinggi akan mencegah terjadinya pelanggaran, prestasi kerja karyawan dapat segera tercapai, menciptakan seseorang atau individu mempunyai rasa tanggung jawab terhadap kepercayaan yang diberikan kepadanya, dan dapat segera tercapainya tujuan bagi organisasi atau perusahaan itu sendiri. Penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Arianto, 2013) yang membuktikan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan, dimana semangat pegawai dalam bekerja tidak dapat dipengaruhi oleh disiplin kerja yang dilihat dari taat pada aturan waktu, taat pada tata tertib perusahaan dan taat pada aturan pada prosedur dalam pekerjaan.

#### 3.4.3 Pengaruh Remunerasi pada Semangat kerja

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh negatif dari variabel remunerasi terhadap semangat kerja, artinya semakin berkurang remunerasi maka semakin menurunkan semangat kerja. Manajemen remunerasi penting untuk meningkatkan semangat kerja pegawai guna mencapai prestasi yang terbaik. Prinsip penting dalam sistem remunerasi adalah prestasi yang tinggi harus diberi penghargaan yang layak dan apabila melanggar aturan dalam organisasi harus diberikan sanksi yang setimpal serta adil. Kekeliruan dalam menerapkan remunerasi, khususnya sistem penghargaan akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya semangat kerja dikalangan pekerja dan apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan rendahnya kinerja baik pekerja maupun organisasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Yuliza & Novialdi, 2020). menunjukkan bahwasanya kompensasi memengaruhi semangat kerja. Semakin baik system remunerasi yang diterapkan oleh instansi, maka semakin tinggi semangat kerja karyawan. Remunerasi apapun yang diterapkan di perusahaan menjadi salah satu faktor yang memicu semangat kerja dalam menjalankan pekerjaannya. Sistem remunerasi yang berbasis kompetensi harus dipertimbangkan diberikan secara seimbang imbalan yang diberikan kepada input dan output. Input dalam hal ini adalah bagaimana seseorang melakukan sesuatu pekerjaan untuk dapat mencapai tujuan kinerja. Hal ini berkaitan dengan kompetensi apa yang perlu dikuasai

oleh orang tersebut. Untuk itulah, perlu diberikan imbalan untuk kompetensi apa yang telah dikuasai oleh orang tersebut sesuai dengan yang dipersyaratkan agar pegawai lebih bersemangat dalam bekerja

#### **3.4.4 Pengaruh Kepemimpinan pada Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh negatif dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin rendah kepemimpinan, maka kinerja pegawai semakin kurang baik. Sebuah organisasi memerlukan peran pemimpin guna memastikan keberhasilan organisasi tersebut. Maju mundurnya organisasi sangat tergantung kepada seorang pemimpin yang akan membawa kemana organisasi melangkah. Seorang pemimpin akan menggunakan segala sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui pengaruh yang dimiliki, seorang pemimpin akan mengajak pegawai untuk bekerja semaksimal mungkin untuk mencapai sasaran. Apabila pemimpin lemah dalam menggerakkan maka kinerja pegawai akan rendah sebaliknya apabila pemimpin kuat dalam menggerakkan maka kinerja pegawai akan meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Damanik, 2021); (Nasution & Ichsan, 2021); (Rahayu et al., 2021); (Setiawan, 2018), yang membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, namun tidak mendukung penelitian (atnafuri, (2022) Menjelaskan bahwasanya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan yang lebih baik mengarah terhadap kinerja karyawan yang lebih tinggi.

#### **3.4.5 Pengaruh Disiplin Kerja pada Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh negatif dari variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, artinya semakin menurun disiplin kerja, maka kinerja pegawai semakin rendah. Disiplin menunjukkan sikap kepatuhan pegawai terhadap peraturan yang berlaku di dalam perusahaan. Disiplin merupakan tindakan yang dilakukan dengan menaati peraturan yang ada di dalam dengan bentuk peraturan tertulis maupun peraturan tidak tertulis. Pendisiplinan pegawai dapat dilaksanakan dengan cara menetapkan peraturan yang harus dipatuhi karyawan. Perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik bila pengelolaan karyawan dalam kedisiplinan terhadap karyawan tidak dikelola dengan sebaik-baiknya.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Sitorus, 2021), (Bawelle & Sepang, 2016); (Lestari & Afifah, 2021); (Susanto, 2019); (Tannady, 2009); dan (Taufik et al., 2022). yang dalam risetnya menunjukkan bahwasanya disiplin kerja berdampak terhadap kinerja, seperti yang ditemukan oleh Thaiefi et al (2017), Agussalim (2017), Bharata (2018), Saputra et al (2018). (2019), Sonjaya et al., (2019) menunjukkan bahwasanya disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Sutedjo dan Kempa (2017) yang menemukan hal yang berbeda bahwasanya disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap pembentukan kinerja karyawan.

#### **3.4.6 Pengaruh Remunerasi pada Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dari variabel remunerasi terhadap kinerja pegawai, artinya semakin meningkat remunerasi, maka kinerja pegawai semakin baik. Sukses atau gagalnya sistem remunerasi tergantung pada bagaimana sistem tersebut sesuai dengan konteks organisasi dan keseluruhan sistem organisasi dimana sistem remunerasi dilaksanakan. Keberhasilan dalam mendesain, mengelola, dan memodifikasi sistem remunerasi, diharapkan mengembangkan kerangka kerja strategis dan faktor-faktor penentu strategis remunerasi yang paling sesuai. Karena masing-masing strategi manajerial ini akan dapat mencerminkan asumsi yang berbeda tentang karyawan dan bagaimana mereka seharusnya diatur. Adanya remunerasi yang baik dalam suatu organisasi akan dapat membuat kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya semakin baik guna mencapai tujuan organisasi tersebut.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Nasution & Ichsan, (2021) yang membuktikan dalam risetnya bahwasanya remunerasi berdampak terhadap kinerja karyawan, namun tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sonjaya (2019) yang membuktikan bahwasanya kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi remunerasi, semakin tinggi kinerja karyawan

#### **3.4.7 Pengaruh Semangat Kerja pada Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dari variabel Semangat Kerja terhadap Kinerja pegawai, artinya meningkatnya Semangat Kerja, maka Kinerja pegawai semakin baik. Semangat kerja merupakan salah satu faktor individu yang mempengaruhi kinerja pegawai. Semangat kerja akan menunjukkan sejauh mana karyawan bergairah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan. Semangat kerja karyawan dapat dilihat dari kehadiran, kedisiplinan, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab. Peranan sumber daya manusia dalam perusahaan sangat penting demi terciptanya kelangsungan kinerja perusahaan (Nasution & Ichsan, 2021). Faktor semangat kerja harus diketahui oleh para pemimpin perusahaan karena penting artinya bagi keberhasilan suatu usaha dikatakan penting bagi keberhasilan suatu usaha karena semangat kerja dapat mempengaruhi kinerja dan potensi kerja karyawan. Semangat kerja yang optimal harus didukung dengan keinginan karyawan untuk bekerja secara maksimal.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Agussalim, (2017) yang menyatakan bahwa semangat kerja menyumbang terciptanya kinerja karyawan yang baik, juga sesuai dengan hasil riset lain yang juga menemukan bahwasanya semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yakni (Nasution & Ichsan, 2021). Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumantri (2017), Anwar et al (2018) yang menemukan output yang berlawanan, yakni semangat kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **3.4.8 Pengaruh Kepemimpinan pada Kinerja Pegawai dengan Semangat Kerja sebagai pemediasi.**

Hasil penelitian membuktikan bahwa semangat kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan yang efektif memberikan sumbangan pada semangat kerja pegawai, biasanya hal ini mengakibatkan iklim yang tercipta dilihat oleh para tenaga kerja sebagai sesuatu yang balans dengan keberuntungan psikologis mereka. Sebagai dampak nyata, dengan senang hati mereka melibatkan diri dalam pekerjaan mereka. Pegawai jarang sekali menyadari secara persis mengapa ia merasa bebas untuk melibatkan diri sepenuhnya pada pekerjaannya.

Remunerasi pada instansi merupakan suatu bentuk rewards atas prestasi tertentu yang dicapai oleh individu atau lembaga, biasanya dalam bentuk materi atau ucapan. Kompensasi yang dialokasikan badan usaha terhadap karyawan dapat menambah rasa percaya diri dan semangat kerja karyawan. Karyawan yang berkinerja baik harus dibayar dalam bentuk apapun sesuai dengan kebijakan atau aturan badan usaha. Dengan cara ini karyawan merasa bahwasanya badan usaha peduli dan berupaya guna mempertahankan kinerja mereka, atau bahkan lebih baik, karena karyawan merasa bahwasanya jika mereka dihargai oleh atasan mereka, semangat kerja mereka akan meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen & Sitorus, (2021) yang menunjukkan bahwasanya semangat kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dimana semakin baik kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi maka semakin tinggi semangat kerja karyawan dan semakin tinggi kinerja karyawan,

### **3.4.9 Pengaruh Disiplin Kerja pada Kinerja Pegawai dengan Semangat kerja sebagai pemediasi.**

Hasil penelitian membuktikan bahwa semangat kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Disiplin merupakan tindakan yang dilakukan dengan menaati peraturan yang ada di dalam dengan bentuk peraturan tertulis maupun peraturan tidak tertulis, sehingga dengan adanya disiplin kerja yang tinggi, akan menyebabkan karyawan merasa dirinya termotivasi untuk berprestasi sebaik mungkin karena akan mempunyai semangat kerja yang tinggi sesuai yang diharapkan perusahaan. Selain itu juga dapat dikatakan bahwa disiplin kerja dapat dilaksanakan dengan cara menetapkan peraturan yang harus dipatuhi karyawan, sehingga disini diharapkan semangat kerja karyawan akan semakin tinggi, tetap terpelihara, tidak hanya kepada karyawan yang bersangkutan tetapi juga keseluruhan karyawan dalam perusahaan tersebut.

### **3.4.10 Pengaruh Remunerasi pada Kinerja Pegawai dengan Semangat kerja sebagai pemediasi.**

Hasil penelitian membuktikan bahwa semangat kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai. Remunerasi merupakan sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga yang biasanya diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Pemberian remunerasi dari perusahaan kepada pegawai dapat meningkatkan percaya diri dan semangat kerja pegawai tersebut. Seorang pegawai yang memiliki kinerja baik seharusnya diberikan remunerasi dalam bentuk apapun sesuai dengan kebijakan atau aturan dari perusahaan. Dengan begitu pegawai merasa diperhatikan oleh perusahaan dan berusaha untuk mempertahankan performanya bahkan meningkatkan kinerjanya lebih baik lagi, karena pegawai merasa semangat kerjanya akan meningkat apabila mendapat penghargaan dari atasan.

## **4. KESIMPULAN**

Beberapa simpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan, disiplin kerja, dan remunerasi berpengaruh terhadap semangat kerja. Kepemimpinan, disiplin kerja, dan remunerasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semangat kerja mampu memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan remunerasi terhadap kinerja pegawai.

## **REFERENCES**

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Agussalim, M. (2017). Analysis Work Discipline and Work Spirit to Achievement Employees Pt. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Wood Planting. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 2(3), 286–296.
- Amin, M. A. N. (2022). Penganggaran Perusahaan Konsep dan Pengaplikasian (Issue March). Universitas Pancasakti Tegal.
- Amin, M. A. N., & Irawan, B. P. (2021). Apakah Buyback Stock dapat memberikan Keuntungan Tidak Normal saat Pandemi? *PERMANA*, 13(1), 46–59. <https://doi.org/https://doi.org/10.24905/permana.v13i1.159>
- Arianto, D. A. N. (2013). Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2), 191–200.
- Bawelle, M., & Sepang, J. (2016). Pengaruh Etos Kerja, Gairah Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. BRI Cabang Tahuna. *Jurnal EMBA*, 4(5), 353–361.
- Damanik, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Remunerasi. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 2(November 2020), 2013–2015.
- Geovanny, B. (2020). Pengaruh Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Kantor Perumda Air Minum Tirta Dhaha (Pdama) Kota Kediri). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa*.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 841–856.

- Kurniawan, H., & Heryanto, H. (2019). Effect of work discipline and work environment on employee performance with work motivation as an intervening variable in department of tourism, youth and sport of Padang District. *Archives of Business Research* 7.7, 7(7), 77–90.
- Kurniawati, A., & Basalamah, M. R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Semangat Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 9(22).
- Lestari, S., & Afifah, D. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Kinerja*, 3(1), 93–110. <https://doi.org/10.34005/kinerja.v3i1.1279>
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Nasution, L., & Ichsan, R. N. (2021). Pengaruh Penerapan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karo. *Jurnal Ilmiah METADATA*, 3(1), 308–321.
- Posuma, C. (2018). Kompetensi, Kompensasi, Dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4), 646–656.
- Rahayu, I., Hidayat, M., & Badaruddin. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja ASN Pada Dinas Sosial Propinsi Papua Barat. *Journal of Applied Management and Business Research (JAMBiR)*, 1(1), 78 – 85.
- Ratnafuri, F. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Etos Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Walantaka Kota Serang. *Jurnal Empire*, 2(1), 1–10.
- Setiawan, E. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Area Surakarta). *Jurnal Prima Ekonomika*, 9(1), 48–64.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2241>
- Susanto, N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan PT Rembaka. *Agora*, 7(1), 6–12.
- Tampubolon, F. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Putra Boga Gemilang Sidoarjo. <http://repository.stie-mce.ac.id/id/eprint/1076>
- Tannady, P. G. dan H. (2009). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMAN 8 Bekasi”, Seminar Nasional Sains Dan Teknologi Informasi (SENSASI). 2016, 121.
- Taufik, M. S., Machmud, S., Zulfikar, V. A., & Coenraad, D. P. (2022). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Computech & Bisnis*, 16(1), 20–27. <https://doi.org/10.56447/jcb.v16i1.45>
- Trang, D. S. (2019). Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Movere Journal*, 1(2), 150–163. <https://doi.org/10.53654/mv.v1i2.57>
- Wibowo, F., Setiyanto, S., & Bahtiar, H. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. *Journal of Management and Digital Business*, 2(3), 128–138. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v2i3.587>
- Yuliza, M., & Novialdi, N. (2020). Pengaruh Remunerasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Anggota Polres Pasaman Barat. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 8(3), 421–433. <https://doi.org/10.31846/jae.v8i3.296>