

# **PENGARUH PROMOSI JABATAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI PADA BIDANG BINA MARGA DINAS PEKERJAAN UMUM PROVINSI RIAU**

**Marsandra Clarisa, Hammam Zaki, Wan Laura Hardilawati**

Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Riau

\*e-mail: [210304138@student.umri.ac.id](mailto:210304138@student.umri.ac.id)

## **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai pada Bidang Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Riau. Semangat kerja yang tinggi menjadi salah satu indikator penting dalam menciptakan kinerja pegawai yang optimal, namun masih ditemukan beberapa permasalahan di lingkungan instansi terkait sistem promosi, kenyamanan kerja, dan pola kepemimpinan yang belum maksimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel penelitian berjumlah 62 responden yang ditentukan menggunakan teknik stratified random sampling. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan bantuan SPSS versi 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan promosi jabatan, lingkungan kerja, dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Secara parsial, promosi jabatan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja, sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan. Berdasarkan hasil tersebut, maka peningkatan semangat kerja dapat dicapai melalui sistem promosi yang adil dan transparan serta lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan dan kolaborasi.*

**Kata Kunci: Promosi Jabatan, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Semangat Kerja**

---

## **PENDAHULUAN**

Dalam mencapai tujuan instansi, Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menempati posisi strategis karena segala aktifitas tidak lepas dari peran serta tenaga manusia (Aksa *et al.*, 2021). Peran dan pentingnya sumber daya manusia dalam sebuah instansi adalah bahwa

segala potensi sumber daya manusia yang dapat dimanfaatkan sebagai usaha untuk meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan baik secara pribadi maupun organisasi. Dalam proses pencapaian tujuan tersebut, tentu perlu didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas. Tanpa didukung kualitas sumber daya manusia yang kompeten sulit bagi organisasi melakukan kegiatan untuk mencapai tujuannya dengan baik (Muda *et al.*, 2021). Untuk mendapatkan hasil pekerjaan yang baik maka sangat diperlukan semangat kerja dari setiap karyawan (Simangunsong *et al.*, 2021).

Semangat kerja dapat diartikan juga sebagai suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif. Semangat kerja merupakan hal penting yang harus dijalani oleh setiap pegawai di instansi manapun karena semangat kerja menggambarkan perasaan senang individu atau kelompok yang mendalam dan puas terhadap kebijakan, karir, kondisi kerja, kerja sama, dan lingkungan kerja serta mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan produktif (Manihuruk & Tirtayasa, 2020). Pegawai yang memiliki semangat kerja yang baik pasti akan menghasilkan hasil kerja yang baik pula. Akan tetapi jika semangat kerja pegawainya buruk maka hasil kerjanya juga tidak akan baik. Setiap pekerjaan akan selalu dilaksanakan oleh pegawai, oleh karena itu pegawai perlu diperlakukan dengan baik agar tetap bersemangat dalam bekerja (Ekawati, 2022).

Salah satu instansi yang memperhatikan dan mengutamakan semangat kerja pegawai adalah Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Riau. Organisasi tersebut merupakan organisasi yang berdiri pada tahun 1958, dengan memiliki bidang dan tugas pokoknya. Organisasi perangkat daerah provinsi memiliki tugas utama yaitu membantu gubernur melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah pada bidang pekerjaan umum, penataan ruang, perumahan, kawasan permukiman dan pertanahan. Visi Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Riau adalah terwujudnya Riau yang berdaya saing, bermartabat dan unggul di Indonesia. Untuk mencapai tujuan dan visi dari dinas tersebut maka diperlukan Sumber Daya Manusia yang memiliki semangat kerja untuk menyelesaikan seluruh tugas pokok dan bidangnya masing-masing.

Fenomena semangat kerja pegawai pada dinas pekerjaan umum provinsi riau belum seperti yang diharapkan, salahsatunya pada bidang bina marga. Adapun yang mempengaruhi menurunnya semangat kerja pegawai disebabkan oleh dari program kerja tidak diselesaikan secara maksimal dan tidak menyelesaikan tugas pokok secara tepat waktu,

pegawai cenderung menghabiskan waktu untuk bersantai dan pimpinan kurang tegas dalam menegakkan aturan. Berdasarkan pernyataan diatas, didapat rincian jumlah pegawai yang ada di bidang bina marga sesuai dengan klasifikasi jabatannya yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1. Rincian Jenis Jabatan Bidang Bina Marga Dinas  
Pekerjaan Umum Provinsi Riau 2024**

Jenis Jabatan Bina Marga	Total
Jabatan Struktural	1
Jabatan Fungsional	3
Jabatan Pelaksana Teknis	92
Jabatan Pelaksana Administrasi	52
<b>Jumlah</b>	<b>148</b>

*Sumber: Dinas pekerjaan umum provinsi riau bidang bina marga, 2024*

Berdasarkan tabel 1. di atas, dapat dilihat bahwa jumlah pegawai di bidang Bina Marga pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Riau mencapai 148 orang. Dari jumlah tersebut, terdapat 1 pegawai yang menduduki jabatan struktural, 3 pegawai di jabatan fungsional, 92 pegawai di jabatan pelaksana teknis, dan 52 pegawai di jabatan pelaksana administrasi. Jenjang jabatan ini tentunya mempengaruhi semangat kerja pegawai, tergantung pada pemahaman mereka terhadap tugas yang diemban. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk menetapkan kriteria, mekanisme evaluasi, dan pendekatan yang transparan dalam pengembangan karir pegawai. Dengan demikian, kinerja pegawai dapat terjaga dan semangat kerja dalam organisasi dapat meningkat.

Berdasarkan data yang diperoleh, terdapat indikasi lain yang menunjukkan semangat kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor absensi kerja. Menurut Busro (2018) tingkat kehadiran pegawai yang rendah berdampak pada penurunan produktivitas dan efektivitas dalam menjalankan tugas. Seperti penelitian yang dapat dilihat berdasarkan tingkat kehadiran pegawai pada tabel berikut ini:

**Tabel 1. Rekapitulasi Absensi Pegawai Bina Marga Dinas  
Pekerjaan Umum Provinsi Riau Tahun 2024**

No	Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja	Absensi				Jumlah Absensi
				A	I	S	T	
1	Januari	148	21	-	15	3	28	18
2	Februari	148	20	-	10	5	15	15
3	Maret	148	21	-	4	6	30	10
4	April	148	14	-	12	7	32	19
5	Mei	148	21	-	15	4	25	19
6	Juni	148	18	-	5	1	17	6
7	Juli	148	20	-	6	3	22	9
8	Agustus	148	22	-	3	5	30	8
9	September	148	20	-	0	3	21	3
10	Oktober	148	21	-	8	2	25	10

11	November	148	22	-	11	5	23	16
12	Desember	148	19	-	16	3	13	19

Sumber : Dinas pekerjaan umum provinsi riau bidang bina marga, 2024

Berdasarkan tabel 1. di atas tersebut dapat dilihat bahwa masih adanya absensi pegawai yang belum optimal dan terlambat, berdasarkan tabel tersebut pegawai dari absensi, pegawai paling banyak memiliki jumlah keterlambatan dalam setahun ada 152 kali. Tingginya tingkat kehadiran dan tingkat keterlambatan akan mengurangi jam kerja yang dapat digunakan untuk menyelesaikan program pekerjaannya dan dalam kegiatan lembaga dinas perusahaannya. Hasil penyajian tingkat ketidakhadiran pegawai diatas menunjukkan adanya masalah semangat kerja.

Selain itu, pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada sumber daya yang dimiliki oleh pegawai yang berperan aktif dalam mencapai sasaran tersebut. Berikut adalah data perbandingan antara hasil realisasi kinerja dan pencapaian sasaran di bidang Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Riau:

**Tabel 2. Laporan Capaian Realisasi kinerja Bidang Bina Marga**

Tahun	Sasaran	Indikator	Realisasi	Target	Capaian Kinerja
2021	Meningkatnya aksesibilitas jalan	Persentase jalan provinsi dalam keadaan mantap	62,14 %	62,97 %	98,6
2022	Meningkatnya aksesibilitas jalan	Persentase jalan provinsi dalam keadaan mantap	63,46 %	64,94 %	97,2
2023	Meningkatnya aksesibilitas jalan	Persentase jalan provinsi dalam keadaan mantap	62,6 %	65 %	96,3
2024	Meningkatnya aksesibilitas jalan	Persentase jalan provinsi dalam keadaan mantap	62,10 %	65,5 %	94,81

Sumber : Dinas pekerjaan umum provinsi riau bidang bina marga, 2024

Dari tabel 2. diatas, dapat dilihat bahwa capaian realisasi kinerja pada Bidang Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Riau dari tahun 2021 sampai dengan tahun 2024 mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Meskipun sekilas perbedaannya kecil, jika tren ini terus berlanjut, maka dalam beberapa tahun kedepan, kinerja pegawai berpotensi berada di bawah standar yang diharapkan. Penurunan Capaian kinerja ini bukan hanya sekedar angka, tetapi juga mencerminkan adanya permasalahan di dalam organisasi yang berhubungan dengan semangat kerja pegawai yang belum optimal. Belum maksimalnya semangat kerja pegawai tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor.

Faktor pertama yang mempengaruhi semangat kerja pegawai ialah promosi jabatan. Promosi jabatan menurut Aditama (2020) merupakan

salah satu bentuk penghargaan organisasi kepada pegawai atas kinerja dan kontribusinya, yang biasanya ditandai dengan peningkatan tanggung jawab dan posisi dalam struktur organisasi. Penting bagi organisasi atau perusahaan untuk mengupayakan agar karyawan yang terlibat di dalamnya untuk selalu memaksimalkan tingkat loyalitas kerjanya yang tercermin dengan semangat kerja yang tinggi (Riki *et al.*, 2021). Permasalahan yang terjadi adalah Beberapa pegawai merasa bahwa sistem promosi masih belum sepenuhnya berdasarkan kinerja dan kompetensi, melainkan adanya faktor kedekatan dengan pimpinan sehingga menyebabkan banyak pegawai merasa telah bekerja keras namun tidak mendapatkan kesempatan promosi yang layak. Selaras dengan penelitian Resmawati dan Undang (2019); Tangngisalu dan Thahir (2021); Andriani (2022) dan Riki *et al.*, (2021), menyimpulkan masing-masing menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif terhadap semangat kerja pegawai. Akan tetapi hasil penelitian ini berbeda dengan temuan penelitian Pirus *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa promosi jabatan tidak berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai dalam organisasi tertentu.

Selain promosi jabatan, faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja yaitu Lingkungan kerja. Semangat kerja akan tercipta apabila seorang pegawai merasa nyaman dengan lingkungan dan tercipta hubungan antar pegawai yang harmonis. Namun di Bidang Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Riau, masih ditemukan permasalahan seperti ruang kerja yang kurang nyaman, fasilitas kerja yang tidak memadai, minimnya interaksi serta komunikasi antar pegawai dan tingginya tekanan kerja tanpa diimbangi penghargaan atas kinerja pegawai. Oleh sebab itu lingkungan kerja merupakan pendorong dan termotivasinya pegawai semangat dalam bekerja. Semangat kerja berhubungan erat dengan lingkungan kerja, apabila seorang pegawai nyaman dengan suasana di lingkungan pekerjaan, maka pegawai akan semangat dalam menjalankan pekerjaannya, sedangkan sebaliknya jika pegawai kurang nyaman dengan lingkungan kerja maka pegawai akan kurang semangat dalam bekerja (Mendonca, 2022). Selaras dengan penelitian Ilham *et al.* (2020); Mendonca (2022); Oktaviani *et al.* (2023) dan Jufri *et al.* (2020) Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan, variabel Lingkungan kerja secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Akan tetapi hasil penelitian ini berbeda dengan temuan penelitian Syahla (2019) yang menyatakan bahwa Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja dalam organisasi tertentu.

Terakhir selain faktor promosi jabatan dan lingkungan kerja, faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah Kepemimpinan. Semangat kerja Pegawai tidak dapat terwujud tanpa adanya peran pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahan dalam melaksanakan tugas pokok dan

fungsinya secara efektif. Untuk mampu mempengaruhi bawahan dan menciptakan semangat kerja yang tinggi dalam rangka mencapai tujuan organisasi maka pemimpin hendaknya memiliki perilaku yang mendukung kreativitas karyawan, menciptakan kerjasama, memberikan penjelasan tentang tujuan organisasi serta menyediakan fasilitas dalam mendukung pencapaian tujuan (Mirlana *et al.*, 2022). Akan tetapi di Bidang Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Riau masih terdapat permasalahan seperti kurangnya komunikasi antara pimpinan dan pegawai, ketidaktegasan dalam pengambilan keputusan serta minimnya apresiasi terhadap kinerja pegawai sehingga berdampak pada menurunnya semangat kerja. Selaras dengan penelitian Permadi dan Usadi (2022); Adrizal (2020); Aminuddin (2021) dan Alfianda *et al.* (2023) berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Akan tetapi hasil penelitian ini berbeda dengan temuan penelitian Mahardi (2021) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja dalam organisasi tertentu.

## KAJIAN PUSTAKA

Menurut Hasibuan (2014), semangat kerja merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan disiplin. Semangat kerja yang tinggi akan menciptakan sikap positif dalam menyelesaikan pekerjaan dan meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Pegawai yang memiliki semangat kerja cenderung lebih bertanggung jawab, antusias, dan mampu mencapai target yang diberikan.

Promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab seseorang ke jabatan yang lebih tinggi, biasanya disertai dengan peningkatan gaji, fasilitas, dan status social (Siagian, 2015). Promosi yang adil dan transparan menjadi salah satu bentuk penghargaan terhadap kinerja pegawai yang dapat meningkatkan semangat kerja.

Menurut Sedarmayanti (2014), lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekeliling tempat bekerja, metode kerja, serta pengaturannya baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung akan menciptakan rasa aman dan meningkatkan motivasi serta semangat kerja pegawai.

Menurut Fahmi (2016), kepemimpinan adalah disiplin pengetahuan yang secara menyeluruh mempelajari cara-cara untuk memberikan arahan, memengaruhi, dan mengawasi individu lain agar melaksanakan tugas sesuai dengan perintah yang telah direncanakan. Kepemimpinan yang efektif diperlukan agar pegawai memiliki arah, motivasi, dan komitmen

dalam melaksanakan tugas, yang pada akhirnya dapat meningkatkan semangat kerja.

## **METODE**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan yaitu dengan menggunakan metode kuantitatif. Menurut Winarni (2018), Penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Menurut Karimuddin (2022) Menyebutkan bahwa data primer diperoleh langsung dari responden melalui alat bantu seperti kuesioner dan wawancara. Sementara itu, data sekunder didapat dari dokumen atau catatan sebelumnya. Dalam penelitian ini, data primer dikumpulkan melalui kuesioner dan wawancara kepada pegawai Bidang Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Riau. Sedangkan data sekunder berasal dari laporan, dokumen, dan arsip yang ada di instansi tersebut. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini wawancara dan Kuesioner.

### **Tempat dan Waktu penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Riau yang berlokasi di Jl. SM. Amin No.92, Simpang Baru, Kecamatan Tampan, Kota Pekanbaru, Riau. Dan penelitian ini dilakukan pada bulan September s/d Juni 2025.

### **Populasi**

Menurut Ristiyana (2023), Populasi merujuk pada sekelompok subjek atau objek yang memiliki ciri-ciri tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk diinvestigasi dan diuji sesuai dengan fenomena yang sedang diamati. Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Bidang Bina marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Riau yang berjumlah 148 pegawai

### **Sampel**

Sampel dalam penelitian ini ditentukan menggunakan teknik stratified random sampling, yaitu teknik pengambilan sampel dengan cara membagi populasi ke dalam beberapa kelompok (strata), kemudian diambil secara acak dari masing-masing strata. Teknik ini dipilih agar seluruh bagian kerja dalam populasi dapat terwakili secara proporsional. Menurut Sugiyono (2019), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 62 orang dari total populasi sebanyak 148 pegawai, yang dihitung menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 10%.



## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif

Menurut Sudaryono (2021) analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan dan meringkas karakteristik data penelitian, baik data karakteristik responden maupun variabel penelitian, sebelum dilakukan analisis lanjutan. Berikut ini adalah hasil statistik deskriptif dari data yang digunakan dalam penelitian ini:

**Tabel 3. Hasil Uji Analisis Statistik Deskriptif**

<i>Descriptive Statistics</i>							
	<i>N</i>	<i>Range</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Variance</i>
Promosi Jabatan	62	26	47	73	60.55	6.444	41.530
Lingkungan Kerja	62	19	26	45	36.31	4.478	20.052
Kepemimpinan	62	17	37	54	47.03	4.081	16.655
Semangat Kerja	62	25	49	74	62.61	6.961	48.462
Valid N ( <i>listwise</i> )	62						

Sumber: Data Diolah, SPSS

Berdasarkan Tabel 3., analisis statistik deskriptif untuk variabel penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Promosi jabatan

Berdasarkan pengujian statistik, diketahui bahwa variabel promosi jabatan memiliki nilai minimum sebesar 47, nilai maksimum 73, dan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 60,55 dengan standar deviasi 6,444. Hasil ini menunjukkan bahwa data variabel promosi jabatan memiliki kualitas yang baik, karena nilai rata-rata (*mean*) lebih besar daripada nilai standar deviasi.

2. Lingkungan Kerja

Berdasarkan pengujian statistik, diketahui bahwa variabel Lingkungan kerja memiliki nilai minimum sebesar 26, nilai maksimum 45, dan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 36,31 dengan standar deviasi 4,478. Hasil ini menunjukkan bahwa data variabel Lingkungan kerja memiliki kualitas yang baik, karena nilai rata-rata (*mean*) lebih besar daripada nilai standar deviasi.

3. Kepemimpinan

Berdasarkan pengujian statistik, diketahui bahwa variabel Kepemimpinan memiliki nilai minimum sebesar 37, nilai maksimum 54, dan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 47,03 dengan standar deviasi 4,081. Hasil ini menunjukkan bahwa data variabel Kepemimpinan memiliki kualitas yang baik, karena nilai rata-rata (*mean*) lebih besar daripada nilai standar deviasi.



#### 4. Semangat Kerja

Berdasarkan pengujian statistik, diketahui bahwa variabel Kepemimpinan memiliki nilai minimum sebesar 37, nilai maksimum 54, dan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 62,11 dengan standar deviasi 6.961. Hasil ini menunjukkan bahwa data variabel Kepemimpinan memiliki kualitas yang baik, karena nilai rata-rata (*mean*) lebih besar daripada nilai standar deviasi.

### Hasil Uji Validitas

Uji Validitas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengukur ketepatan dan kecermatan suatu variabel terkait fungsinya dalam suatu penelitian (Sahabuddin *et al.*, 2021). Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan rubel untuk *degree of freedom*  $d(1) = n - 2$  ( $df = 62 - 2 = 60$ ) dengan alpha 0,05 yaitu 0,250. Pengujian validitas ini dilakukan dengan aplikasi SPSS 24 *for windows* dengan kriteria berikut:

1. Jika  $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$  maka pernyataan tersebut dinyatakan valid.
2. Jika  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$  maka pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid.

**Tabel 4. Hasil Uji Validitas**

Variabel/Indikator	rHitung	rTabel	Keterangan
<b>Promosi Jabatan</b>			
Pernyataan X1.1	0,443	0,25	Valid
Pernyataan X1.2	0,629	0,25	Valid
Pernyataan X1.3	0,671	0,25	Valid
Pernyataan X1.4	0,596	0,25	Valid
Pernyataan X1.5	0,605	0,25	Valid
Pernyataan X1.6	0,527	0,25	Valid
Pernyataan X1.7	0,649	0,25	Valid
Pernyataan X1.8	0,631	0,25	Valid
Pernyataan X1.9	0,595	0,25	Valid
Pernyataan X1.10	0,568	0,25	Valid
Pernyataan X1.11	0,621	0,25	Valid
Pernyataan X1.12	0,586	0,25	Valid
Pernyataan X1.13	0,625	0,25	Valid
Pernyataan X1.14	0,680	0,25	Valid
Pernyataan X1.15	0,558	0,25	Valid
<b>Lingkungan Kerja</b>			
Pernyataan X2.1	0,793	0,25	Valid
Pernyataan X2.2	0,688	0,25	Valid
Pernyataan X2.3	0,726	0,25	Valid
Pernyataan X2.4	0,736	0,25	Valid
Pernyataan X2.5	0,741	0,25	Valid
Pernyataan X2.6	0,623	0,25	Valid
Pernyataan X2.7	0,604	0,25	Valid
Pernyataan X2.8	0,716	0,25	Valid
Pernyataan X2.9	0,570	0,25	Valid
<b>Kepemimpinan</b>			
Pernyataan X3.1	0,645	0,250	Valid

Pernyataan X3.2	0,544	0,250	Valid
Pernyataan X3.3	0,415	0,250	Valid
Pernyataan X3.4	0,459	0,250	Valid
Pernyataan X3.5	0,417	0,250	Valid
Pernyataan X3.6	0,417	0,250	Valid
Pernyataan X3.7	0,492	0,250	Valid
Pernyataan X3.8	0,568	0,250	Valid
Pernyataan X3.9	0,426	0,250	Valid
Pernyataan X3.10	0,453	0,250	Valid
Pernyataan X3.11	0,471	0,250	Valid
Pernyataan X3.12	0,403	0,250	Valid
<b>Semangat Kerja</b>			
Pernyataan Y1	0,724	0,25	Valid
Pernyataan Y2	0,399	0,25	Valid
Pernyataan Y3	0,563	0,25	Valid
Pernyataan Y4	0,740	0,25	Valid
Pernyataan Y5	0,740	0,25	Valid
Pernyataan Y6	0,646	0,25	Valid
Pernyataan Y7	0,742	0,25	Valid
Pernyataan Y8	0,683	0,25	Valid
Pernyataan Y9	0,728	0,25	Valid
Pernyataan Y10	0,752	0,25	Valid
Pernyataan Y11	0,795	0,25	Valid
Pernyataan Y12	0,707	0,25	Valid
Pernyataan Y13	0,776	0,25	Valid
Pernyataan Y14	0,710	0,25	Valid
Pernyataan Y15	0,670	0,25	Valid

Sumber: Data Diolah, SPSS

Berdasarkan 4. hasil pengujian validitas diketahui nilai setiap pernyataan menghasilkan Koefisien korelasi  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang berjumlah 51 pernyataan untuk variabel promosi jabatan, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan semangat kerja pegawai dinyatakan valid.

### Hasil Uji Reliabilitas

Menurut Darma (2021), Menyatakan bahwa pada prinsipnya, pengujian reliabilitas melibatkan evaluasi variabel yang diukur melalui pertanyaan atau pernyataan yang digunakan. Proses pengujian reliabilitas dilakukan dengan membandingkan nilai *Cronbach's alpha* dengan tingkat signifikansi yang ditetapkan, yang dapat bervariasi antara 0,5 hingga 0,7, sesuai dengan kebutuhan penelitian.

**Tabel 5. Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	Keterangan
Promosi Jabatan	0,869	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,860	Reliabel
Kepemimpinan	0,681	Reliabel
Semangat Kerja Pegawai	0,923	Reliabel

Sumber: Data Diolah, SPSS

Berdasarkan Tabel 5. hasil pengujian reliabilitas kuesioner menghasilkan nilai *Cronbach's alpha* > 0,60. Hal ini sesuai dengan pendapat Ghozali (2018), yang menyatakan bahwa suatu instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha*  $\geq$  0,60. Sehingga dinyatakan bahwa indikator dari masing-masing variabel promosi jabatan, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan semangat kerja pegawai dalam kuesioner dinyatakan reliabel dan dapat digunakan pada analisis selanjutnya.

### Hasil Uji Normalitas

Menurut Nugraha (2022), Uji asumsi normalitas yang lebih kompleks dan lengkap sering juga disebut uji kesesuaian model (*Goodness Of Fit* (GOF)). Dimaksudkan untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian (*fit*) dengan data atau tidak. Suatu model dikatakan fit jika maktriiks korelasi sampel tidak jauh berbeda dengan matriks korelasi estimasi. Rumus yang digunakan dalam uji normalitas ini adalah rumus *Kolmogorov-Smirnov* dengan ketentuan data berdistribusi normal jika signifikansi > 0,05 dan data tidak berdistribusi normal jika signifikansi < 0,05.

**Tabel 6. Hasil Uji Normalitas**

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>		
		<i>Unstandardized Residual</i>
<i>N</i>		62
<i>Normal Parameters<sup>a,b</sup></i>	<i>Mean</i>	.0000000
	<i>Std. Deviation</i>	4.42646794
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.091
	<i>Positive</i>	.091
	<i>Negative</i>	-.055
<i>Test Statistic</i>		.091
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.200 <sup>c,d</sup>

Sumber: Data Diolah, SPSS

Berdasarkan Tabel 6. menunjukan bahwa nilai signifikansi *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200 > 0,05 yang artinya suatu model regresi berdistribusi normal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi bisa dilanjutkan.

### Hasil Uji Multikolinearitas

Menurut Duli (2019), Uji multikolinearitas bertujuan untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi linear berganda. Jika ada korelasi yang tinggi di antara variabel-variabel bebasnya, maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menjadi terganggu. Dasar pengambilan

keputusan pada Uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan cara melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yaitu:

1. Jika nilai VIF data yang diuji < 10.00 maka artinya tidak terjadi multikolinearitas terhadap data yang diuji.
2. Jika nilai VIF > 10.00 maka artinya terjadi multikolinearitas terhadap data yang diuji.

**Tabel 7 Uji Multikolinearitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Toleranc e	VIF
1 (Constant)	-9.514	5.351		-1.778	.081		
Promosi	.525	.083	.464	6.318	.000	.723	1.383
Jabatan							
Lingkungan	.887	.121	.542	7.343	.000	.718	1.393
Kerja							
Kepemimpinan	.051	.113	.029	.457	.650	.983	1.018

Sumber: Data Diolah, SPSS

Berdasarkan Tabel 7. dapat diketahui bahwa data tidak terjadi gejala multikolinieritas antara masing-masing variabel independen yaitu dengan melihat nilai *tolerance* dan VIF. Data di atas menunjukkan bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *tolerance* > 0,10 dan masing-masing nilai VIF < 10, maka dapat dinyatakan bahwa model regresi linier berganda tidak terdapat multikolinieritas dan dapat digunakan dalam melanjutkan penelitian ini.

### Hasil Uji Heteroskedastisitas

Menurut Jaya (2020), Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengevaluasi apakah terdapat perbedaan dalam varians residual antara satu pengamatan dan pengamatan lain dalam model regresi. Homoskedastisitas terjadi jika varians residual tetap konstan dari satu pengamatan ke pengamatan lain, sedangkan heteroskedastisitas terjadi jika varians tersebut berbeda-beda. Model regresi yang dianggap baik adalah yang menunjukkan homoskedastisitas dan tidak mengalami heteroskedastisitas. Pada umumnya, data *cross-sectional* sering kali menghadapi situasi heteroskedastisitas karena mencakup data dengan berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar).

**Tabel 8. Uji Heteroskedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2.261	2.528		-.895	.379
Promosi Jabatan	-.010	.040	-.052	-.258	.798

Lingkungan Kerja	.002	.059	.007	.030	.976
Kepemimpinan	.089	.062	.286	1.444	.160

Sumber: Data Diolah, SPSS

Berdasarkan tabel 8. dapat diketahui bahwa hasil uji heteroskedastisitas dimana nilai probabilitas sig > 0,05. Dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi sehingga model layak digunakan untuk semangat kerja pegawai berdasarkan masukan variabel independen yaitu promosi jabatan, lingkungan kerja, dan kepemimpinan.

### Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Menurut Riyanto & Hatmawan (2020), Uji regresi linear berganda, digunakan apabila terdapat lebih dari satu variabel bebas yang mempengaruhi variabel terikat, dengan catatan bahwa data yang digunakan bersifat interval atau ratio. Regresi linear berganda melibatkan dua atau lebih variabel bebas yang berkontribusi pada variabel terikat.

**Tabel 9. Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-9.514	5.351		-1.778	.081
Promosi Jabatan	.525	.083	.464	6.318	.000
Lingkungan Kerja	.887	.121	.542	7.343	.000
Kepemimpinan	.051	.113	.029	.457	.650

Sumber: Data Diolah, SPSS

Berdasarkan tabel 9. maka dapat diketahui bahwa persamaan regresi linier berganda dalam analisis ini adalah:

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

$$Y = -9,514 + 0,525 X_1 + 0,887 X_2 + 0,051 X_3 + e$$

Arti persamaan regresi linier tersebut adalah:

- Berdasarkan persamaan diatas maka diperoleh besarnya konstanta sebesar -9.514. Ini berarti jika semua variabel independen = 1, maka nilai semangat kerja pegawai sebesar -9.514.
- Berdasarkan persamaan regresi diperoleh nilai koefisien Promosi Jabatan sebesar 0,525. Ini berarti jika kenaikan 1 satuan variabel Promosi Jabatan, maka akan meningkatkan semangat kerja pegawai sebesar 0,525. Dengan asumsi bahwa variabel lainnya tetap.
- Berdasarkan persamaan regresi diperoleh nilai koefisien regresi variabel Lingkungan Kerja sebesar 0,887. Ini berarti jika kenaikan 1 satuan variabel Lingkungan Kerja, maka akan meningkatkan semangat kerja pegawai sebesar 0,887. Dengan asumsi bahwa variabel lainnya tetap.

- d. Berdasarkan persamaan regresi diperoleh nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan sebesar 0,051. Ini berarti jika kenaikan 1 satuan variabel Kepemimpinan, maka akan meningkatkan semangat kerja pegawai sebesar 0,051. Dengan asumsi bahwa variabel lainnya tetap.

### Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F)

Menurut Leon *et al.* (2023), Uji simultan model merupakan tahapan awal dalam mengidentifikasi model regresi yang diestimasi layak atau tidak layak. Maksud layak (andal) adalah model yang diestimasi layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Disebut uji F karena mengikuti distribusi F yang kriteria pengujiannya seperti *One Way Anova*. Jika nilai probabilitas F sebesar  $0,0000 < 0,05$  maka dapat dikatakan bahwa model regresi yang diestimasi layak, artinya dapat dikatakan bahwa model regresi yang diestimasi dapat digunakan.

**Tabel 10. Hasil Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4078.692	3	1359.564	65.976	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1195.211	58	20.607		
	Total	5273.902	61			

Sumber: Data Diolah, SPSS

Berdasarkan Tabel 10., diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 65,976. Untuk menguji signifikansi model regresi, nilai ini dibandingkan dengan F tabel pada taraf signifikansi 5% dengan derajat kebebasan pembilang ( $df_1$ ) dan penyebut ( $df_2$ ) yang dihitung menggunakan rumus:  $df_1 = k$  (jumlah variabel independen) dan  $df_2 = n - k - 1$ , sehingga diperoleh  $df_1 = 3$  dan  $df_2 = 62 - 3 - 1 = 58$ . Berdasarkan tabel distribusi F, diperoleh F tabel sebesar 2,76. Karena F hitung lebih besar dari F tabel ( $65,976 > 2,76$ ) dan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan layak digunakan untuk memprediksi variabel promosi jabatan, lingkungan kerja, dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai.

### Hasil Uji Parsial (Uji T)

Menurut Priyatno (2023), Uji t digunakan untuk mengetahui apakah model regresi variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel pada taraf signifikansi 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) dan derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n - k - 1 = 62 - 3 - 1 = 58$ , sehingga diperoleh nilai t tabel sebesar 2,002. Adapun hasil uji t ditunjukkan pada Tabel 4. berikut :

**Tabel 11. Hasil Uji T**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-9.514	5.351		-1.778	.081
Promosi Jabatan	.525	.083	.464	6.318	.000
Lingkungan Kerja	.887	.121	.542	7.343	.000
Kepemimpinan	.051	.113	.029	.457	.650

Sumber: Data Diolah, SPSS

Berdasarkan Tabel 11. hasil uji parsial (uji t), diperoleh hasil sebagai berikut:

- 1). Berdasarkan hasil uji variabel Promosi Jabatan (X1) diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 6,318 > t tabel 2,002 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05, maka  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Pegawai.
- 2). Berdasarkan hasil uji variabel Lingkungan Kerja (X2) diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 7,343 > t tabel 2,002 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05, maka  $H_2$  diterima dan  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Pegawai.
- 3). Berdasarkan hasil uji variabel Kepemimpinan (X3) diketahui bahwa nilai t hitung sebesar 0,457 < t tabel 2,002 dan nilai signifikansi sebesar 0,650 > 0,05, maka  $H_0$  diterima dan  $H_3$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Semangat Kerja Pegawai. Maka dapat disimpulkan Hipotesis Kepemimpinan ( $H_3$ ) ditolak.

### Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Sahir (2022), Koefisien determinasi umumnya disimbolkan sebagai  $R^2$ , pada dasarnya mengevaluasi sejauh mana variabel bebas memengaruhi variabel terikat. Apabila nilai koefisien determinasi dalam model regresi terus menurun atau mendekati nol, hal tersebut menunjukkan bahwa dampak dari semua variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kecil. Sebaliknya, ketika nilai  $R^2$  mendekati 100%, ini menandakan bahwa dampak dari semua variabel bebas terhadap variabel terikat semakin besar.

**Tabel 12. Hasil uji Koefisien determinasi ( $R^2$ )**

Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of the estimate	Durbin Watson
1	0.879	0.773	0.762	4.539502	2.056

Sumber: Data Diolah, SPSS



Berdasarkan tabel 12. hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), menunjukkan besarnya (*Adjusted R square*) adalah 0,762 atau 76,2% yang artinya bahwa variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel promosi jabatan, lingkungan kerja, dan kepemimpinan sedangkan sisanya yaitu sebesar 23,8% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam model penelitian ini.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh promosi jabatan, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap semangat kerja pegawai pada Bidang Bina Marga Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Riau, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Promosi Jabatan terbukti memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Artinya, semakin baik promosi jabatan yang diterima oleh pegawai, maka semangat kerja pegawai pun akan semakin meningkat.
2. Lingkungan Kerja terbukti memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Artinya semakin kondusif lingkungan kerja yang mendukung, maka akan mendorong peningkatan semangat kerja pegawai.
3. Kepemimpinan terbukti berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Artinya, walaupun hubungan antara kepemimpinan dan semangat kerja bersifat positif, secara statistik tidak terdapat bukti yang cukup kuat untuk menyatakan bahwa kepemimpinan secara langsung memengaruhi semangat kerja pegawai dalam penelitian ini.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Pada variabel promosi jabatan, disarankan agar instansi menerapkan sistem promosi yang lebih transparan, adil, dan berbasis kinerja. Penting bagi instansi untuk menyampaikan informasi promosi secara terbuka, serta memberikan peluang yang sama bagi setiap pegawai yang memenuhi syarat.
2. Pada variabel lingkungan kerja, disarankan agar instansi memperhatikan kenyamanan ruang kerja, fasilitas penunjang, serta memperkuat hubungan sosial antar pegawai. Peningkatan kerja sama tim dan suasana kerja yang kondusif akan berdampak positif terhadap semangat kerja.

3. Pada variabel kepemimpinan, instansi diharapkan melakukan evaluasi terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan. Perlu adanya peningkatan dalam komunikasi dua arah, pemberian motivasi, serta keterlibatan langsung pimpinan dalam mendukung kinerja dan semangat kerja pegawai.
4. Bagi instansi, secara umum disarankan untuk menciptakan iklim kerja yang sehat dan mendukung, dengan memperhatikan aspek penghargaan, fasilitas kerja, serta dukungan moral dari atasan kepada pegawai.
5. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk meneliti variabel-variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini dan berpotensi memengaruhi semangat kerja agar hasil penelitian lebih komprehensif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, A. (2020). *Pengantar Manajemen: Teori dan Aplikasi*. Penerbit Meiga.
- Adrizal, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan, Kompensasi Terhadap Semangat Pegawai Bank Syariah Mandiri Area Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen EMOR*, 3(2), 78 –88.
- Aksa, Y. D. T. S., Utari, W., & Indrawati, M. (2021). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi Dan Fasilitas Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Ponorogo. *Journal of Applied Management and Accounting Science*, 2(2), 84–92. <https://doi.org/10.51713/jamas.v2i2.37>
- Alfianda, R., Suparman, L., & Wahyulina, S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kecerdasan Terhadap Semangat Kerja Pegawai ( Studi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Timur ). *Jurnal Penelitian Sumber Daya Manusia*, 2(2), 16–30.
- Aminuddin, F. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Pt. Pelayaran Nasional Indonesia (Persero) Cabang Medan. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 7(2), 139–149.
- Andriani, F. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Alpha Hotel Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Ilmu Sosial ...*, 4(1), 1–13.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Prenada Media Group.
- Darma, B. (2021). *Statistika Peneletian Menggunakan SPSS*. Guepedia.
- Duli, N. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif : Beberapa Konsep Dasar Untuk Penulisan Skripsi & Analisis Data Dengan SPSS*. Deepublish.
- Ekawati, Y. A. (2022). Pengaruh Bonus Tahunan dan Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja Pegawai di PT . Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kabanjahe. *Jurnal Ilmiah Multidisplin*, 1(7), 2266–2276.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: teori dan aplikasi*. Alfabeta.

- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia , Fungsi. SDM , Pengawasan. Edisi Revisi*. (14th ed.). Bumi aksara.
- Ilham, Z., Pananrangi, A. R., & Bahri, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Asn Di Sekretariat Daerah Kabupaten Majene. *Jurnal Paradigma Administrasi Negara*, 3(1), 7–11. <https://doi.org/10.35965/jpan.v3i1.119>
- Jaya, I. made laut mertha. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif: Teori, Penerapan, dan Riset Nyata*. Anak Hebat Indonesia.
- Jufri, A., Hastari, S., & Wahyudi, P. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Kesehatan. *Jurnal EMA*, 5(1), 1–11. <https://doi.org/10.47335/ema.v5i1.43>
- Karimuddin. (2022). Penelitian Kuantitatif. In N. Saputra (Ed.), *Metodologi penelitan kuantitatif*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.
- Leon, F. M., Suryaputri, R. V., & Purnamaningrum, T. K. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif Manajemen, Keuangan, dan Akuntansi*. Salemba Empat.
- Mahardi, A. R. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Insentif, dan KPI Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Regional 5 Divisi Consumer Marketing. *STIE Mahardika Surabaya*, 1–11. <http://repository.stiemahardhika.ac.id/2635/>
- Manihuruk, C. P., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 296–307.
- Mendonca, Y. M. S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Sekretariat Dprd Kabupaten Kepulauan Lembata. *Jurnal Mitra Manajemen*, 6(3), 166–180. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v6i3.605>
- Mirlana, D. E., Fauzan, I., & Sahuti, A. K. (2022). Studi Literatur: Pengaruh Motivasi, Komunikasi Dan Kepemimpinan Guna Meningkatkan Semangat Kerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(3), 893–903.
- Muda, V. A., Carcia, M. S. M., & Muda, M. S. (2021). Pengaruh Sikap Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai di Kantor Camat Wulanggitang Kabupaten Flores Timur. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 7(7), 218–226. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5707241>
- Nugraha, B. (2022). *Pengembangan Uji Statistik: Implementasi Metode Regresi Linier Berganda dengan Pertimbangan Uji Asumsi Klasik*. Pradina Pustaka.
- Oktaviani, N. W. E., Wimba, I. G. A., & Astawa, I. P. P. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Karismatik , Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Lpd Kecamatan Tampaksiring. *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 3(1), 97–102.
- Permadi, I. K. O., & Usadi, M. P. P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan. *J-MIND (Jurnal Manajemen*

- Indonesia), 7(1), 1. <https://doi.org/10.29103/j-mind.v7i1.6717>
- Pirous, H., Wiryawan, M. R., & Anggraeni, M. D. (2021). Pengaruh Mutasi Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Semangat Kerja Karyawan di Bank BTN Syariah KC Tasikmalaya. *Jurnal Dimamu*, 1(1), 110–119. <https://doi.org/10.32627/dimamu.v1i1.418>
- Priyatno, D. (2023). *Olah Data Sendiri Analisis Regresi Linier Dengan SPSS Dan Analisis Regresi Data Panel Dengan Eviews*. Cahaya Harapan.
- Resmawati, E. N., & Undang, G. (2019). Peranan Promosi Jabatan Dalam Meningkatkan Semangat Kerja Karyawan Pada Kantor Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Cabang Garut Ritel. *Kajian Dan Riset Manajemen Profesional*, 2(2), 20–33.
- Riki, M, A., & Hadya, R. (2021). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Poltekkes Kementerian Kesehatan RI Padang. *Matua*, 3(September), 511–522.
- Ristiyana, R. (2023). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: dengan Aplikasi IBM SPSS*. Get Press Indonesia.
- Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian Di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan Dan Eksperimen*. Deepublish.
- Sahabuddin, R., Idrus, M. I., & Karim, A. (2021). *Pengantar Statistika*. Liyan Pustaka.
- Sahir, S. H. (2022). *Metodologi Penelitian*. Penerbit KBM Indonesia.
- Sedarmayanti. (2014). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju.
- Siagian, E. S. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. PT. Bumi aksara.
- Simangunsong, E., Saragih, J. L., Purba, B., & Purba, I. R. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pada Kopdit Cu Mandiri Tebing Tinggi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 21(2), 213–223. <https://doi.org/10.54367/jmb.v21i2.1410>
- Sudaryono. (2021). *Statistik I: Statistik Deskriptif untuk Penelitian* (Edisi Revi). Andi.
- Sugiyono. (2019). *Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Syahla, O. K. (2019). Pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan di PT. Snapindo Warlab Sukses. *Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, 1(3), 54–68.
- Tangngisalu, J., & Thahir, M. I. (2021). Pengaruh Mutasi Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Pegawai. *YUME: Journal of Management*, 4(1), 217–228. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.234>
- Winarni, E. W. (2018). *Teori dan Praktik Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, PTK, R & D*. Bumi Aksara.