

# PENGARUH TUNJANGAN KESEJAHTERAAN, KETERAMPILAN DAN DISIPLIN KERJA PADA SEMANGAT KERJA KARYAWAN DIMODERASI PERILAKU KEPEMIMPINAN

Cindi Pratiwi Manao<sup>1</sup>, Audia Junita<sup>2\*</sup>, Ezzah Nahrisah<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Harapan Medan, Jl. Iman Bonjol No 35 Medan, Indonesia

\*Penulis Korespondensi; Email: audia.junita@yahoo.com<sup>2</sup>

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tunjangan kesejahteraan, keterampilan kerja dan disiplin kerja pada semangat kerja karyawan dimoderasi perilaku kepemimpinan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan di PT Swalayan Maju Bersama Medan. Populasi dalam penelitian ini adalah 198 orang karyawan dan sampel sebanyak 132 orang yang diambil dengan teknik pengambilan sampel secara acak proporsional. Teknik analisis yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis* (MRA). Hasil penelitian membuktikan bahwa tunjangan kesejahteraan, keterampilan kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan pada semangat kerja karyawan. Perilaku kepemimpinan tidak berperan memoderasi baik pengaruh tunjangan kesejahteraan, keterampilan kerja maupun disiplin kerja pada semangat kerja karyawan di PT Swalayan Maju Bersama Medan. Disarankan agar pimpinan PT Swalayan Maju Bersama lebih berperan aktif dalam penguatan pemberian tunjangan kesejahteraan, kesempatan peningkatan keterampilan kerja karyawan, dan peningkatan disiplin kerja karyawan sebagai upaya meningkatkan semangat kerja karyawan lebih baik lagi.

Kata Kunci: Tunjangan kesejahteraan, keterampilan kerja, disiplin kerja, semangat kerja, perilaku kepemimpinan.

## Abstract

*This study aimed to analyze the effect of welfare benefits, work skills, and work discipline on employee morale, moderated by leadership behavior. This research used a quantitative approach. The research was conducted at PT Swalayan Maju Bersama Medan. The population in this study was 198 employees, and a sample of 132 people was taken using a proportional random sampling technique. The analysis technique used was Moderated Regression Analysis (MRA). The results of the study proved that welfare benefits, work skills, and work discipline had a significant effect on employee morale. Leadership behavior did not play a role in moderating either the influence of welfare benefits, work skills, or work discipline on employee morale. It was recommended that the leadership of PT Swalayan Maju Bersama played a more active role in strengthening the provision of welfare benefits, opportunities to improve employee work skills, and increased employee work discipline in an effort to improve employee morale even better.*

*Keywords: Welfare benefits, work skills, work discipline, employee discipline, leadership behavior.*

## Pendahuluan

Setiap perusahaan berusaha mewujudkan tujuan bersama dengan memanfaatkan segala sumber daya yang ada. Tujuannya adalah mencapai keuntungan dan menciptakan kesejahteraan bagi para anggota. Karyawan dalam suatu perusahaan merupakan sumber daya yang akan menentukan tercapainya tujuan perusahaan. Karyawan memiliki peran penting dalam perusahaan, karena akan membantu pekerjaan di perusahaan agar cepat selesai dengan hasil yang baik. Namun karyawan memiliki kinerja yang berbeda-beda, hal ini tergantung dari semangat kerja masing-masing karyawan. Semangat kerja merupakan suatu dorongan yang menyebabkan pekerjaan menjadi lebih giat, sehingga diharapkan pekerjaan menjadi lebih cepat dan baik. Karyawan yang berkinerja baik dicirikan dengan tingginya produktivitas kerja, ke-

hadiran kerja, loyalitas. Sebaliknya karyawan yang berkinerja rendahnya diindikasikan oleh adanya tuntutan dan kegelisahan dalam bekerja (Nitisemito, 2003). Banyak faktor yang mampu memunculkan semangat kerja karyawan. Berbagai kondisi di organisasi diidentifikasi sebagai determinan semangat kerja karyawan (Kinjerski & Skrypnek, 2006). Penelitian ini menguji beberapa faktor di antaranya.

Tunjangan kesejahteraan merupakan salah satu faktor yang berperan penting membentuk semangat kerja karyawan. Jika perusahaan memperhatikan aspek kesejahteraan karyawan, maka karyawan tidak akan berpikir untuk pindah pekerjaan dan semangat kerja akan meningkat. Tunjangan kesejahteraan karyawan adalah sejumlah penghargaan yang diberikan dengan maksud memberikan rasa tenang bagi pekerja dan anggota keluarga. Tunjangan kesejahteraan berguna untuk membangun, memelihara moral karyawan serta meningkatkan kesejahteraan dalam bekerja (Manullang, 1996). Hasil penelitian terkait pengaruh tunjangan kesejahteraan pada semangat kerja membuktikan bahwa tunjangan kesejahteraan berpengaruh positif dan signifikan pada semangat kerja karyawan (Irawan, 2010; Ramadhany, Al Habsji, & Mukzam, 2013; Purba, 2018; Zuhara, 2019).

Selain tunjangan kesejahteraan, variabel lain yang mempengaruhi semangat kerja adalah keterampilan kerja yang dikuasai karyawan. Arcyntia (2013) menyatakan bahwa keterampilan adalah kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan. Penguasaan keterampilan kerja dapat diperoleh atas inisiatif dari diri karyawan sendiri maupun difasilitasi oleh organisasi dengan memberi peluang bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan diri. Hasil penelitian Sutihat (2016), Pakpahan (2017), dan Sumanatika, Mukminin, dan Badar (2021) menyimpulkan bahwa keterampilan kerja berpengaruh signifikan dan positif pada produktivitas kerja dan/atau semangat kerja. Kajian teori dan empiris menjelaskan konsep produktivitas dan semangat kerja dalam perspektif yang beragam. Produktivitas kerja seringkali menjadi salah satu indikator semangat kerja (Nitisemito, 2003), namun pada riset yang lain semangat kerja dan produktivitas menjadi dua konsep yang terpisah antara lain riset yang membuktikan bahwa tingkat semangat kerja karyawan berpengaruh pada produktivitas kerja (Ni Bulan, Junita, & Fadillah, 2022).

Disiplin kerja juga memegang peranan salah satu penting dalam upaya peningkatan semangat kerja. Disiplin dapat menciptakan nilai-nilai dalam mencapai tujuan organisasi melalui perilaku positif dan bertanggung jawab serta konsisten dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Pernyataan ini didukung hasil beberapa penelitian sebelumnya seperti Abdullah (2015), Wahyuni (2015), Jufri, Hastari, dan Wahyudi (2020), dan Indharwan dan Adiwaty (2021) yang membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan pada semangat kerja karyawan.

Pengaruh variabel tunjangan kesejahteraan, keterampilan kerja, dan disiplin kerja pada semangat kerja karyawan dapat diperkuat/diperlemah oleh perilaku kepemimpinan manajer. Cara manajer memimpin organisasi akan berpengaruh pada sikap dan perilaku kerja karyawan (Sari, Junita, & Ritonga, 2021; Junita, Nahrisah, & Oktaviani, 2022) termasuk dalam mengelola serta memelihara semangat kerja karyawan (Kinjerski & Skrypnek, 2006; Majorsy, 2007). Kepemimpinan adalah suatu keahlian yang menempel pada diri seseorang yang memiliki gaya beragam dan karakteristiknya sangat dipengaruhi berbagai faktor internal maupun eksternal (Jufri, 2017). Karenanya perilaku kepemimpinan dapat dipersepsikan secara berbeda oleh karyawan dan memiliki efek memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel tunjangan kesejahteraan, keterampilan kerja, dan disiplin kerja pada semangat kerja karyawan. Beberapa hasil penelitian mendukung pengaruh perilaku kepemimpinan manajer dalam memunculkan semangat kerja karyawan antara lain riset yang dilakukan oleh Dharmawan dan Sudharma (2013), Pakpahan (2017), Tarlis (2017), dan Ulfah, Idris, dan Kondorura (2018). Namun, berdasarkan hasil riset juga ditemukan hasil yang berbeda bahwa perilaku kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan pada semangat kerja karyawan antara lain dalam riset yang dilakukan oleh Utami (2010), Putra dan Putra (2013), Ratnasari dan Sutjahjo (2017), dan Hasanudin, Utari, dan Wibowo (2021). Berdasarkan hasil-riset tersebut, maka variabel perilaku kepemimpinan di riset ini ditempatkan sebagai variabel moderasi, untuk melihat apakah variabel tersebut bersifat memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel tunjangan kesejahteraan, keterampilan kerja, dan disiplin kerja pada semangat kerja karyawan di PT Swalayan Maju Bersama. Hal ini sekaligus menjadi signifikansi penelitian ini.

Analisis pengaruh variabel-variabel pembentuk semangat kerja karyawan dilakukan di PT Swalayan Maju Bersama yang merupakan salah satu bisnis ritel yang berdiri sejak tahun 1989 dan telah berkembang dan memiliki beberapa gerai di kota Medan, yaitu: Maju Bersama Krakatau, Maju Bersama Glugur, Maju Bersama Martubung, Maju Bersama Mangkubumi, Maju Bersama Marendal, Maximart/Maju Ber-

sama Yang Lim, Maju Bersama Pancing, Maju Bersama Katamso, Maju Bersama Plaza Medan Mall, dan Maximart Thamrin Plaza. Perusahaan ini menawarkan berbagai jenis produk konsumsi kepada para pelanggannya. PT Swalayan Maju Bersama mendorong karyawan untuk meningkatkan semangat kerja agar memberikan dampak positif bagi perusahaan. Penting untuk meningkatkan semangat kerja karyawan karena dapat mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja, sehingga karyawan dapat bertahan dan terlibat penuh terhadap pekerjaan dan berdampak positif bagi kinerja PT Swalayan Maju Bersama.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah sekaligus tujuan penelitian ini adalah ingin menganalisis pengaruh variabel tunjangan kesejahteraan, keterampilan kerja, dan disiplin kerja pada semangat kerja karyawan serta pengaruh masing-masing variabel tunjangan kesejahteraan, keterampilan kerja, dan disiplin kerja pada semangat kerja karyawan dimoderasi oleh perilaku kepemimpinan.

## **Kajian Teoritis dan Hipotesis**

### ***Tunjangan Kesejahteraan***

Tunjangan kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan nonmaterial), bersifat pelayanan (Manullang, 1996; Hasibuan, 2015) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan sikap loyal karyawan meningkat pada perusahaan. Kesejahteraan pekerja merupakan salah satu tujuan yang hendak dicapai setiap perusahaan (Barthos, 2009). Pekerja yang kesejahteraannya buruk, tidak hanya menyebabkan rasa kecil hati tetapi produktivitas akan menurun. Lebih lanjut mereka tidak menaruh minat, apatis dalam melakukan pekerjaan dan loyalitas mereka pada perusahaan akan berkurang pula.

### ***Keterampilan Kerja***

Keterampilan kerja adalah kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan beberapa tugas yang merupakan pengembangan dari hasil latihan dan pengalaman yang diperoleh individu (Gibson, 1998; Wahyudi, 2015). Selain pelatihan, keterampilan juga memerlukan kemampuan dasar untuk melakukan pekerjaan dengan mudah dan tepat. Keterampilan merupakan faktor utama penunjang kesuksesan penyelesaian tugas yang ditetapkan perusahaan.

### ***Disiplin Kerja***

Disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya (Sutrisno, 2019). Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan kesungguhan bekerja dalam organisasi (Simamora, 2004). Disiplin kerja akan muncul didorong oleh kesadaran individu untuk mematuhi aturan yang ada, selain itu juga diperkuat oleh serangkaian aturan yang diberlakukan perusahaan yang mengikat sikap dan perilaku positif agar berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

### ***Perilaku Kepemimpinan***

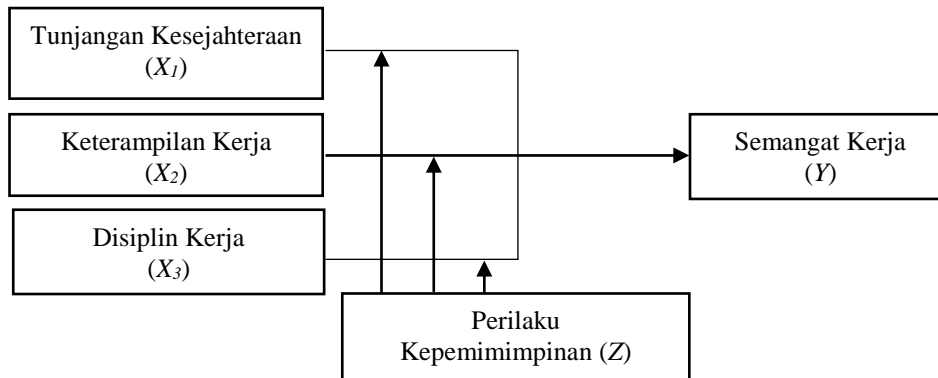
Perilaku kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan yang menentukan efektivitas organisasi untuk mencapai tujuannya (Wahab, 2011). Gaya pemimpin mengarahkan bawahannya beragam, namun secara umum ada dalam kontinum berorientasi pada tugas atau hubungan (interaksi interpersonal). Melalui 2 (dua) orientasi tersebut, pemimpin mempengaruhi, mendorong serta mengajak anggotanya untuk menggapai sasaran kelompok (Kartono, 2006). Pemimpin yang berorientasi pada tugas menekankan penyelesaian tugas sebagai perhatian utama, sedangkan pemimpin berorientasi hubungan memberi penekanan pada membina hubungan kerja yang baik di atas segalanya.

### ***Semangat Kerja***

Semangat kerja merupakan gambaran dari perilaku ataupun keadaan mental seseorang orang atau kelompok yang positif, optimis, kooperatif dan mendukung visi dan misi tim (Kaswan, 2017). Ada keterkaitan antara semangat kerja dan produktivitas kerja. Semangat kerja merupakan ukuran kesungguhan seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan disiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Hubungan antar variabel-variabel yang dikaji dalam penelitian ini tergambar dalam kerangka konsep penelitian pada Gambar 1. Berdasarkan kerangka konseptual penelitian, maka dirumuskan hipotesis penelitian, sebagai berikut:

- $H_1$  : Tunjangan kesejahteraan, keterampilan kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan pada semangat kerja karyawan di PT Swalayan Maju Bersama.
- $H_2$  : Tunjangan kesejahteraan berpengaruh signifikan pada semangat kerja karyawan dimoderasi perilaku kepemimpinan di PT Swalayan Maju Bersama.
- $H_3$  : Keterampilan kerja berpengaruh signifikan pada semangat kerja karyawan dimoderasi perilaku kepemimpinan di PT Swalayan Maju Bersama.
- $H_4$  : Disiplin kerja berpengaruh signifikan pada semangat kerja karyawan dimoderasi perilaku kepemimpinan di PT Swalayan Maju Bersama.



**Gambar 1. Kerangka konseptual**

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini berlokasi PT Swalayan Maju Bersama, Jalan Tritura/Ringroad Baru Selatan No 73A, Harjosari II, Medan Amplas, Kota Medan, Sumatera Utara, 20147. Populasi adalah karyawan PT Swalayan Maju Bersama di Cabang Mangkubumi, Glugur, dan Marendal berjumlah 198 orang, dan sampel berjumlah 132 responden yang diambil secara acak proporsional. Perhitungan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin. Data primer dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner.

Variabel penelitian terdiri dari variabel tunjangan kesejahteraan ( $X_1$ ) yang diukur dengan tiga indikator Ranupandojo (2015) meliputi program kesejahteraan ekonomi karyawan, program hiburan dan rekreasi, serta program tambahan fasilitas; variabel keterampilan kerja ( $X_2$ ) diukur dengan empat indikator Amirullah (2018) meliputi persepsi, pengendalian diri, pelaksanaan tanggung jawab kolektif, dan tanggung jawab individu; variabel disiplin kerja ( $X_3$ ) diukur dengan empat indikator Amirullah (2018) meliputi kepatuhan pada semua aturan perusahaan, penggunaan waktu kerja secara efektif, tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas, serta kemangkiran kerja; variabel perilaku kepemimpinan ( $Z$ ) diukur dengan delapan indikator Wahjosumidjo (2005) meliputi sifat adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai perwakilan organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai; variabel semangat kerja ( $Y$ ) diukur dengan lima indikator Anoraga (2014) meliputi ketelitian kerja, kedisiplinan kerja, kerajinan kerja, kegairahan kerja, dan kerjasama.

Teknik analisis data menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA) (Ghozali, 2016). Sebelum melakukan pengujian hipotesis, peneliti terlebih dahulu melakukan pengujian kualitas instrumen penelitian (uji validitas dan reliabilitas) dan uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas) atas model penelitian.

### Analisis Data dan Pembahasan

#### *Karakteristik Responden*

Sejumlah 132 responden yang menjawab kuesioner penelitian diketahui data karakteristik responden dominan berjenis kelamin perempuan sebanyak 79 orang (59,85%), berusia di bawah 25 tahun sebanyak 51 orang (38,64%), memiliki tingkat pendidikan strata I sebanyak 42 orang (49,41%), memiliki lama bekerja di bawah satu tahun sebanyak 55 orang (41,67%), dan berstatus sudah berkeluarga sebanyak 86 orang (65,15%).

**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Uji validitas dan reliabilitas atas instrumen penelitian dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dan  $r$  tabel pada *degree of freedom* ( $df = 130 - 2 = 130$ ) dan tingkat signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ) penelitian, diperoleh nilai  $r$  tabel = 0,144. Hasil uji validitas dan reliabilitas atas semua indikator di setiap variabel penelitian terbukti *valid* dan reliabel mengacu pada ketentuan (Ghozali, 2016).

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**

Variabel Tunjangan Kesejahteraan ( $X_1$ )			
Butir Pertanyaan	$r$ hitung	$r$ tabel	Kesimpulan
Butir 1	0,503	0,144	<i>Valid</i>
Butir 2	0,383	0,144	<i>Valid</i>
Butir 3	0,354	0,144	<i>Valid</i>
Butir 4	0,513	0,144	<i>Valid</i>
Butir 5	0,393	0,144	<i>Valid</i>
Butir 6	0,437	0,144	<i>Valid</i>
Variabel Keterampilan Kerja ( $X_2$ )			
Butir 1	0,654	0,144	<i>Valid</i>
Butir 2	0,503	0,144	<i>Valid</i>
Butir 3	0,529	0,144	<i>Valid</i>
Butir 4	0,557	0,144	<i>Valid</i>
Butir 5	0,465	0,144	<i>Valid</i>
Butir 6	0,505	0,144	<i>Valid</i>
Butir 7	0,489	0,144	<i>Valid</i>
Butir 8	0,409	0,144	<i>Valid</i>
Variabel Disiplin Kerja ( $X_3$ )			
Butir 1	0,681	0,144	<i>Valid</i>
Butir 2	0,831	0,144	<i>Valid</i>
Butir 3	0,503	0,144	<i>Valid</i>
Butir 4	0,466	0,144	<i>Valid</i>
Butir 5	0,551	0,144	<i>Valid</i>
Butir 6	0,549	0,144	<i>Valid</i>
Butir 7	0,681	0,144	<i>Valid</i>
Butir 8	0,816	0,144	<i>Valid</i>
Variabel Perilaku Kepemimpinan ( $Z$ )			
Butir 1	0,570	0,144	<i>Valid</i>
Butir 2	0,360	0,144	<i>Valid</i>
Butir 3	0,556	0,144	<i>Valid</i>
Butir 4	0,478	0,144	<i>Valid</i>
Butir 5	0,507	0,144	<i>Valid</i>
Butir 6	0,482	0,144	<i>Valid</i>
Butir 7	0,553	0,144	<i>Valid</i>
Butir 8	0,614	0,144	<i>Valid</i>
Butir 9	0,512	0,144	<i>Valid</i>
Butir 10	0,544	0,144	<i>Valid</i>
Butir 11	0,374	0,144	<i>Valid</i>
Butir 12	0,595	0,144	<i>Valid</i>
Butir 13	0,410	0,144	<i>Valid</i>
Butir 14	0,415	0,144	<i>Valid</i>
Butir 15	0,358	0,144	<i>Valid</i>
Butir 16	0,384	0,144	<i>Valid</i>
Variabel Semangat Kerja ( $Y$ )			
Butir 1	0,544	0,144	<i>Valid</i>
Butir 2	0,574	0,144	<i>Valid</i>
Butir 3	0,593	0,144	<i>Valid</i>
Butir 4	0,552	0,144	<i>Valid</i>
Butir 5	0,517	0,144	<i>Valid</i>
Butir 6	0,490	0,144	<i>Valid</i>
Butir 7	0,465	0,144	<i>Valid</i>
Butir 8	0,347	0,144	<i>Valid</i>
Butir 9	0,484	0,144	<i>Valid</i>
Butir 10	0,445	0,144	<i>Valid</i>

Pengujian reliabilitas variabel-variabel penelitian dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha*. Jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60, maka variabel dinyatakan reliabel, sebagaimana tampak hasilnya pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel**

Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Standar <i>Cronbach's Alpha</i>	Kesimpulan
Semangat Kerja Karyawan ( <i>Y</i> )	0,819	0,60	Reliabel
Tunjangan Kesejahteraan ( <i>X<sub>1</sub></i> )	0,698	0,60	Reliabel
Keterampilan Kerja ( <i>X<sub>2</sub></i> )	0,799	0,60	Reliabel
Disiplin Kerja ( <i>X<sub>3</sub></i> )	0,872	0,60	Reliabel
Perilaku Kepemimpinan ( <i>Z</i> )	0,856	0,60	Reliabel

**Hasil Uji Asumsi Klasik Model Penelitian**

Hasil uji asumsi klasik atas model penelitian terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Berdasarkan hasil uji normalitas data atas keseluruhan model hipotesis penelitian disimpulkan bahwa disimpulkan data berdistribusi normal, tidak terjadi gejala multikolinieritas antar variabel independen, serta tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model penelitian. Dengan demikian uji hipotesis dengan *Moderated Regression Analysis* (MRA) layak untuk dilakukan lebih lanjut.

**Hasil Uji Hipotesis Penelitian**

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan teknik *Moderated Regression Analysis* (MRA) yang menunjukkan nilai hasil uji *F*, uji *t*, dan uji koefisien determinasi (*adjusted R<sup>2</sup>*). Hasil uji hipotesis 1 tampak pada Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Hipotesis 1**

Model	Uji <i>t</i>		Uji <i>F</i>		<i>Adjusted R<sup>2</sup></i>
	<i>t</i> hitung	Sig.	<i>F</i> hitung	Sig.	
Tunjangan Kesejahteraan	2,431	0,016			
Keterampilan Kerja	-0,045	0,964	2,694	0,049	0,037
Disiplin Kerja	1,204	0,231			

a. Variabel Dependen: Semangat Kerja Karyawan

b. Prediktors: (*Constant*): Tunjangan Kesejahteraan, Keterampilan Kerja, Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil uji *Moderated Regression Analysis* (MRA) dapat disimpulkan bahwa variabel tunjangan kesejahteraan, keterampilan kerja, dan disiplin kerja secara simultan dapat digunakan untuk memprediksi semangat kerja secara signifikan, oleh karena nilai *Sig. uji F* lebih kecil dari signifikansi penelitian ( $0,049 < 0,05$ ). Dengan demikian hipotesis 1 dapat diterima. Pada Tabel 3 juga dapat dilihat nilai *adjusted R square* sebesar 0,037 bermakna bahwa variasi perubahan variabel dependen (semangat kerja) dapat dijelaskan oleh variabel independen (tunjangan kesejahteraan, keterampilan kerja, dan disiplin kerja) sebesar 3,7% dan sisanya sebesar 96,3% dapat dijelaskan oleh berbagai variabel lain yang tidak diamati di penelitian ini.

Secara parsial, diketahui nilai *Sig.* variabel *X<sub>1</sub>* lebih kecil dari nilai signifikansi penelitian ( $0,016 < 0,05$ ), maknanya bahwa tunjangan kesejahteraan berpengaruh positif dan signifikan pada semangat kerja karyawan. Nilai *Sig.* variabel *X<sub>2</sub>* lebih besar dari nilai signifikansi penelitian ( $0,964 > 0,05$ ), maknanya adalah keterampilan kerja tidak berpengaruh signifikan pada semangat kerja karyawan. Nilai *Sig.* variabel *X<sub>3</sub>* lebih besar dari nilai signifikansi penelitian ( $0,231 > 0,05$ ), maknanya adalah disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan pada semangat kerja karyawan.

Hasil uji hipotesis 2 tampak pada Tabel 4. Hasil pengujian membuktikan bahwa model hipotesis 2 yang meliputi variabel tunjangan kesejahteraan, perilaku kepemimpinan dan interaksi antar keduanya layak untuk menjelaskan variabel semangat kerja, dibuktikan dari nilai *Sig uji F* lebih kecil dari signifikansi penelitian ( $0,000 < 0,005$ ). Pada Tabel 4 juga dapat dilihat nilai *adjusted R square* sebesar 0,786 bermakna bahwa variasi perubahan variabel dependen (semangat kerja) dapat dijelaskan oleh

variabel independen (tunjangan kesejahteraan, perilaku kepemimpinan, dan interaksi antar keduanya) sebesar 78,6%, dan sisanya sebesar 21,4% dapat dijelaskan oleh berbagai variabel lain yang tidak diamati di penelitian ini.

Nilai *Sig.* variabel  $X_1$  lebih besar dari nilai signifikansi penelitian ( $0,530 > 0,05$ ), maknanya bahwa tunjangan kesejahteraan tidak berpengaruh secara signifikan pada semangat kerja karyawan. Nilai *Sig.* variabel  $Z$  lebih kecil dari nilai signifikansi penelitian ( $0,000 < 0,05$ ), maknanya adalah perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan pada semangat kerja karyawan. Nilai *Sig.* interaksi antara variabel  $X_1$  dan  $Z$  lebih besar dari nilai signifikansi penelitian ( $0,603 > 0,05$ ), maknanya adalah variabel perilaku kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh tunjangan kesejahteraan pada semangat kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 2 ditolak.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Hipotesis 2**

Model	Uji <i>t</i>		Uji <i>F</i>		Adjusted $R^2$
	<i>t</i> hitung	<i>Sig.</i>	<i>F</i> hitung	<i>Sig.</i>	
Tunjangan Kesejahteraan	-0,630	0,530			
Perilaku Kepemimpinan	3,652	0,000	161,579	0,000	0,786
Tunjangan Kesejahteraan*Perilaku Kepemimpinan	0,521	0,603			

a. Variabel Dependen: Semangat Kerja Karyawan

b. Prediktors: (*Constant*): Tunjangan Kesejahteraan, Perilaku Kepemimpinan, Tunjangan Kesejahteraan\*Perilaku Kepemimpinan

Hasil uji hipotesis 3 tampak pada Tabel 5. Hasil pengujian membuktikan bahwa model hipotesis 3 yang meliputi variabel keterampilan kerja, perilaku kepemimpinan dan interaksi antar keduanya layak untuk menjelaskan variabel semangat kerja, dibuktikan dari nilai *Sig uji F* lebih kecil dari signifikansi penelitian ( $0,000 < 0,005$ ). Pada Tabel 5 juga dapat dilihat nilai *adjusted R square* sebesar 0,790 bermakna bahwa variasi perubahan variabel dependen (semangat kerja) dapat dijelaskan oleh variabel independen (tunjangan kesejahteraan, perilaku kepemimpinan, dan interaksi antar keduanya) sebesar 79,0% dan sisanya sebesar 21,0% dapat dijelaskan oleh berbagai variabel lain yang tidak diamati di penelitian ini.

Nilai *Sig.* variabel  $X_2$  lebih besar dari nilai signifikansi penelitian ( $0,288 > 0,05$ ) maknanya bahwa keterampilan kerja tidak berpengaruh secara signifikan pada semangat kerja karyawan. Nilai *Sig.* variabel  $Z$  lebih kecil dari nilai signifikansi penelitian ( $0,023 < 0,05$ ) maknanya adalah perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan pada semangat kerja karyawan. Nilai *Sig.* interaksi antara variabel  $X_2$  dan  $Z$  lebih besar dari nilai signifikansi penelitian ( $0,374 > 0,05$ ) maknanya adalah variabel perilaku kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh keterampilan kerja pada semangat kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 3 ditolak.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Hipotesis 3**

Model	Uji <i>t</i>		Uji <i>F</i>		Adjusted $R^2$
	<i>t</i> hitung	<i>Sig.</i>	<i>F</i> hitung	<i>Sig.</i>	
Keterampilan Kerja	-1,067	0,288			
Perilaku Kepemimpinan	2,304	0,023	164,850	0,000	0,790
Keterampilan Kerja*Perilaku Kepemimpinan	0,892	0,374			

a. Variabel Dependen: Semangat Kerja Karyawan

b. Prediktors: (*Constant*): Keterampilan Kerja, Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Kerja\*Perilaku Kepemimpinan

Hasil uji hipotesis 4 tampak pada Tabel 6. Hasil pengujian membuktikan bahwa model hipotesis 4 yang meliputi variabel disiplin kerja, perilaku kepemimpinan dan interaksi antar keduanya layak untuk menjelaskan variabel semangat kerja, dibuktikan dari nilai *Sig. uji F* lebih kecil dari signifikansi penelitian ( $0,000 < 0,005$ ). Pada Tabel 6 juga dapat dilihat nilai *adjusted R square* sebesar 0,795 bermakna bahwa variasi perubahan variabel dependen (semangat kerja) dapat dijelaskan oleh variabel independen (tunjangan kesejahteraan, perilaku kepemimpinan, dan interaksi antar keduanya) sebesar 79,5% dan sisanya sebesar 20,5% dapat dijelaskan oleh berbagai variabel lain yang tidak diamati di penelitian ini.

Secara parsial, nilai *Sig.* variabel  $X_3$  lebih besar dari nilai signifikansi penelitian ( $0,301 < 0,05$ ) maknanya bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh secara signifikan pada semangat kerja karyawan. Nilai *Sig.* variabel  $Z$  lebih kecil dari nilai signifikansi penelitian ( $0,000 > 0,05$ ) maknanya adalah perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan pada semangat kerja karyawan. Nilai *Sig.* interaksi antara variabel  $X_3$  dan  $Z$  lebih besar dari nilai signifikansi penelitian ( $0,374 > 0,05$ ) maknanya adalah variabel perilaku kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh disiplin kerja pada semangat kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 4 ditolak.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Hipotesis 4**

Model	Uji <i>t</i>		Uji <i>F</i>		Adjusted $R^2$
	<i>t</i> hitung	<i>Sig.</i>	<i>F</i> hitung	<i>Sig.</i>	
Disiplin Kerja	-1,038	0,301			
Perilaku Kepemimpinan	4,559	0,000	170,733	0,000	0,795
Disiplin Kerja*Perilaku Kepemimpinan	0,652	0,515			

a. Variabel Dependen: Semangat Kerja Karyawan

b. Prediktors: (*Constant*): Disiplin Kerja, Perilaku Kepemimpinan, Disiplin Kerja\*Perilaku Kepemimpinan

### Pembahasan

#### ***Pengaruh Tunjangan Kesejahteraan, Keterampilan Kerja, Disiplin Kerja pada Semangat Kerja***

Hasil uji statistik membuktikan bahwa pernyataan hipotesis 1 diterima yaitu variabel tunjangan kesejahteraan, keterampilan kerja, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan pada semangat kerja karyawan. Hasil ini selaras dengan kajian teoritis dan empiris sebelumnya. Tunjangan kesejahteraan merupakan salah satu faktor yang berperan penting membentuk semangat kerja karyawan. Jika perusahaan memperhatikan aspek kesejahteraan karyawan, maka karyawan tidak akan berpikir untuk pindah pekerjaan, dan semangat kerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian terkait pengaruh tunjangan kesejahteraan pada semangat kerja membuktikan bahwa tunjangan kesejahteraan berpengaruh positif dan signifikan pada semangat kerja karyawan (Irawan, 2010; Ramadhany *et al.*, 2013; Purba, 2018; Zuhara, 2019).

Demikian pula halnya dengan keterampilan kerja. Penguasaan keterampilan kerja yang memadai akan menciptakan semangat kerja yang tinggi dalam diri karyawan untuk menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya. Disiplin kerja juga memegang peranan salah satu penting dalam upaya peningkatan semangat kerja. Hasil penelitian Sutihat (2016), Pakpahan (2017), dan Sumantika *et al.* (2021) menyimpulkan bahwa keterampilan kerja berpengaruh signifikan dan positif pada produktivitas kerja dan /atau semangat kerja.

Disiplin dapat menciptakan nilai-nilai dalam mencapai tujuan organisasi melalui perilaku positif dan bertanggung jawab serta konsisten dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Hasil penelitian terdahulu seperti Abdullah (2015), Wahyuni (2015), Jufri *et al.* (2020), dan Indharwan dan Adiwaty (2021) membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan pada semangat kerja Karyawan.

#### ***Pengaruh Tunjangan Kesejahteraan pada Semangat Kerja Dimoderasi Perilaku Kepemimpinan***

Hasil uji statistik untuk hipotesis 2 membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh tunjangan kesejahteraan pada semangat kerja karyawan. Variabel perilaku kepemimpinan tidak bersifat memperkuat atau memperlemah pengaruh tunjangan kesejahteraan pada semangat kerja karyawan, namun variabel tersebut berdiri sendiri sebagai variabel independen yang memiliki kontribusi signifikan dalam memunculkan semangat kerja yang tinggi dalam diri karyawan. Dengan demikian hasil penelitian ini selaras dengan beberapa riset sebelumnya antara lain riset yang dilakukan oleh Dharmawan dan Sudharma (2013), Pakpahan (2017), Tarlis (2017), dan Ulfah *et al.* (2018). Sekaligus hasil riset ini juga berlawanan dengan temuan riset Utami (2010), Putra dan Putra (2013), Ratnasari dan Sutjahjo (2017), dan Hasanudin *et al.* (2021) yang membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan pada semangat kerja karyawan.

#### ***Pengaruh Keterampilan Kerja pada Semangat Kerja Dimoderasi Perilaku Kepemimpinan***

Hasil uji statistik untuk hipotesis 3 membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh keterampilan pada semangat kerja karyawan. Variabel perilaku kepemimpinan tidak bersifat memperkuat atau memperlemah pengaruh keterampilan kerja pada semangat kerja karyawan, namun variabel tersebut berdiri sendiri sebagai variabel independen yang memiliki kontribusi signifikan

dalam memunculkan semangat kerja yang tinggi dalam diri karyawan. Cara manajer memimpin organisasi akan berpengaruh pada sikap dan perilaku kerja karyawan (Sari *et al.*, 2021; Junita *et al.*, 2022) termasuk dalam mengelola serta memelihara semangat kerja karyawan (Kinjerski & Skrypnek, 2006; Majorsy, 2007). Dengan demikian hasil penelitian ini selaras dengan beberapa riset sebelumnya antara lain riset yang dilakukan oleh Dharmawan dan Sudharma (2013), Pakpahan (2017), Tarlis (2017), dan Ulfah *et al.* (2018).

### ***Pengaruh Disiplin Kerja pada Semangat Kerja Dimoderasi Perilaku Kepemimpinan***

Faktor-faktor penentu tinggi rendahnya semangat kerja karyawan sangat beragam. Hasil riset ini membuktikan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh secara signifikan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan. Temuan ini selaras dengan temuan riset sebelumnya (Abdullah, 2015; Wahyudi, 2015; Jufri *et al.*, 2020; Indharwan & Adiwaty, 2021). Karakteristik perilaku kepemimpinan ternyata tidak berperan memperkuat/memperlemah pengaruh disiplin kerja pada semangat kerja karyawan. Variabel perilaku kepemimpinan dalam riset ini lebih tepat diposisikan sebagai variabel independen. Sebagai variabel independen, variabel perilaku kepemimpinan justru juga menjadi determinan penting yang berperan meningkatkan semangat kerja karyawan. Temuan ini kontradiktif dengan temuan riset Utami (2010), Putra dan Putra (2013), Ratnasari dan Sutjahjo (2017), dan Hasanudin *et al.* (2021) yang membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan pada semangat kerja karyawan.

## **Simpulan, Keterbatasan, dan Saran**

### ***Simpulan***

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan pertama, tunjangan kesejahteraan, keterampilan kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan pada semangat kerja karyawan pada PT Swalayan Maju Bersama Medan; kedua, variabel perilaku kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh tunjangan kesejahteraan pada semangat kerja; ketiga, perilaku kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh keterampilan kerja pada semangat kerja, dan keempat, perilaku kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh disiplin kerja pada semangat kerja karyawan di PT Swalayan Maju Bersama Medan.

### ***Keterbatasan***

Keterbatasan penelitian ada pada teknik survei dengan kuesioner yang memungkinkan terjadinya bias dalam menginterpretasikan item-item pertanyaan. Untuk menyempurnakan hal tersebut dapat dilengkapi dengan menggunakan teknik wawancara agar hasilnya lebih akurat.

### ***Saran***

Saran yang diajukan terkait temuan penelitian antara lain pimpinan PT Swalayan Maju Bersama diharapkan berperan lebih aktif untuk mengintensifkan pemberian tunjangan kesejahteraan, peluang meningkatkan keterampilan kerja karyawan, dan peningkatan disiplin kerja karyawan sebagai upaya untuk meningkatkan semangat kerja karyawan yang lebih baik lagi. Pemimpin ibarat nakhoda yang menentukan arah dan memberi energi bagi karyawan untuk berkreasi tinggi dalam bekerja.

## **Referensi**

- Abdullah, M. G. B. (2015). *Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja pada semangat kerja pegawai pada Kantor Kecamatan Sumber Sari*. Skripsi, Universitas Muhammadiyah Jember.
- Amirullah, H. (2018). *Alat evaluasi keterampilan: Jurnal nasional pendidikan jasmani*. Jakarta: Depdiknas.
- Anoraga, P. (2014). *Psikologi kerja*. Cetakan Keenam. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arcyntia, M. L. (2013). *Analisis pengaruh kompetensi pada kinerja karyawan pada PT Bank Bukopin, Tbk. Cabang Makassar*. Skripsi, Universitas Hasanuddin Makasar.
- Barthos, B. (2009). *Manajemen sumber daya manusia: Suatu pendekatan makro*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dharmawan, I. G. A., & Sudharma, I. N. (2013). Pengaruh kepemimpinan, kompensasi finansial dan lingkungan kerja fisik pada semangat kerja karyawan pada CV. Leo Silver Batuyang Gianyar Bali Indonesia. *E-Jurnal Manajemen*, 2(9), 1189–1202.

- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. (1998). *Organisasi dan manajemen* (Terjemahan Ichayaudin Zuhad). Jakarta: Erlangga.
- Hasanudin, M. F., Utari, W., & Wibowo, N. M. (2021). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kepemimpinan, pada kinerja pegawai melalui semangat kerja pegawai BRI Cabang Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen (JMM)*, 5(4), 301–311. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v5i4.532>
- Hasibuan, M. S. P. (2015). *Manajemen dasar, pengertian, dan masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Indharwan, I., & Adiwaty, M. R. (2021). The influence of work motivation and work discipline on employee morale at PT POS Indonesia (Persero) Gresik. *Dialektika: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 6(2), 147–152. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v6i2.888>
- Irawan, T. B. (2010). Pengaruh program kesejahteraan pada semangat kerja karyawan: Studi kasus di kantor Bank Central Asia, Tbk. Cabang Pingit Yogyakarta. *Skripsi*, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Jufri, A., Hastari, S., & Wahyudi, P. (2020). Pengaruh lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap semangat kerja pegawai dinas kesehatan. *Jurnal EMA: Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 5(1), 1–11. <http://dx.doi.org/10.47335/ema.v5i1.43>
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh kemampuan dan motivasi pada kinerja perawat: Studi pada Rumah Sakit Umum Madani Medan. *Jurnal Riset Sains Manajemen*, 1(1), 27–34. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1036809>
- Junita, A., Nahrishah, E., & Oktaviani, H. (2022). Determination of servant leadership on employee performance mediated by the quality of work-life and moderated by work engagement. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 13(1), 30–44.
- Kartono, K. (2006). *Pemimpin dan kepemimpinan*. Cetakan Kesatu. Jakarta: PT Rajawali Grafindo Persada.
- Kaswan. (2017). *Psikologi industri dan organisasi: Mengembangkan perilaku produktif dan wewujudkan kesejahteraan pegawai di tempat kerja*. Cetakan Kesatu. Bandung: Alfabeta.
- Kinjerski, V. & Skrypnik, B. J. (2006). Creating organizational conditions that foster employee spirit at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 280–295. <https://doi.org/10.1108/01437730610666037>
- Majorsy, U. (2007). Kepuasan kerja, semangat kerja dan komitmen organisasional pada staf pengajar Universitas Gunadarma. *Jurnal Psikologi*, 1(1), 63–74.
- Manullang, M. (1996). *Pengantar ekonomi perusahaan*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Liberty.
- Ni Bulan, T. R., Junita, A., & Fadillah, R. (2022). Empirical causality of employee work productivity. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen Magister Manajemen Universitas Mercubuana*, 12(2), 263–280. [http://dx.doi.org/10.22441/jurnal\\_mix.2022.v12i2.007](http://dx.doi.org/10.22441/jurnal_mix.2022.v12i2.007)
- Nitisemito, A. S. (2003). *Manajemen personalia*. Edisi Kedua. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pakpahan, D. M. (2017). Pengaruh pelatihan, kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik pada semangat kerja karyawan di PT Asuransi Sinarmas Cabang Medan. *Jurnal Manajemen Fekon*, 4(1), 1454–1468.
- Purba, B. (2018). Analisis pengaruh kesejahteraan karyawan pada semangat kerja karyawan pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Medan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 18(2), 150–162. <https://doi.org/10.54367/jmb.v18i2.427>
- Putra, I. G. A. A. D., & Putra, M. S. (2013). Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi pada semangat kerja karyawan dan kinerja karyawan pada PT United Indobali Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, 2(1), 1–16.
- Ramadhany, M., Al Habsji, T., & Mukzam, M. D. (2013). Pengaruh program kesejahteraan karyawan pada semangat kerja karyawan dan prestasi kerja karyawan (studi pada karyawan tetap departemen SDM PT Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2(2), 127–136.
- Ranupandojo, H. (2015). *Prinsip pendisiplinan*. Jogjakarta: FE UGM.
- Ratnasari, S. L., & Sutjahjo, G. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja pada semangat kerja tenaga kependidikan. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, 1(2), 99–112.
- Sari, N. I. P., Junita, A., & Ritonga, I. M. (2021). Hubungan kepemimpinan melayani pada perilaku OCB dengan pemberdayaan pekerja dan interaksi atasan bawahan sebagai pemediasi serta gender sebagai pemoderasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 65–76. <https://doi.org/10.14710/jab.v10i1.36131>

- Simamora, H. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN.
- Sumantika, E., Mukminin, A., & Badar, M. (2021). Pengaruh keterampilan dan pengalaman kerja pada produktivitas kerja (Studi pada karyawan perusahaan kain tenun Nurmantika Kota Bima). *Edu Sociata (Jurnal Pendidikan Sosiologi)*, 4(1), 10–26. <https://doi.org/10.33627/es.v4i1.489>
- Sutihat, S. (2016). *Pengaruh keterampilan dan motivasi pada peningkatan produktivitas karyawan (Studi pada PT Wijaya Karya Beton Jatiwangi Kabupaten Majalengka)*. Tesis, Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam IAIN Syekh Nurjati Cirebon.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Tarlis, A. (2017). Pengaruh gaya kepemimpinan pada semangat kerja karyawan pada Bank Mandiri Cabang Langsa. *Jurnal Manajemen*, 2(2), 1–20.
- Ulfah, M., Idris, A., & Kondorura, D. (2018). Pengaruh kepemimpinan camat dan motivasi pada semangat kerja pegawai di kantor Kecamatan Sangkulirang Kabupaten Kutai Timur. *eJournal Pemerintahan Integratif*, 6(4), 590–600.
- Utami, A. D. (2010). Pengaruh kepemimpinan, kondisi kerja dan rekan kerja pada semangat kerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang. *Skripsi*. Universitas Negeri Semarang.
- Wahab, A. A. (2011). *Anatomi organisasi dan kepemimpinan pendidikan: Telaah pada organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan*. Cetakan Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Wahjosumidjo. (2005). *Kepemimpinan yang efektif*. Yogyakarta: Balai Pustaka.
- Wahyudi. (2015). *Riset sumber daya manusia organisasi*. Yogyakarta: PT Kanisius.
- Wahyuni, A. D. (2015). Pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja pada semangat kerja karyawan pada UD Perdana Lumajang. *Jurnal Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember*, 2(1), 11–18.
- Zuhara, M. (2019). *Peran program kesejahteraan karyawan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan di Alfamart Bumi Ayu Kota Bengkulu perspektif ekonomi Islam*. Tesis, Institut Agama Islam Negeri Bengkulu.