

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

Cindi Pratiwi Manao^{1*}, Audia Junita², Ezzah Nahrisah³
Universitas Harapan Medan, Jl. Iman Bonjol No 35 Medan, Sumatera Utara
Email penulis, cindymanao209@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana pengaruh tunjangan kesejahteraan, keterampilan kerja dan disiplin kerja terhadap semangat kerja karyawan, untuk menganalisis bagaimana pengaruh tunjangan kesejahteraan, keterampilan kerja dan disiplin kerja terhadap semangat kerja karyawan dimoderasi perilaku kepemimpinan secara parsial. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah berjumlah 198 orang, dan dengan menggunakan teknik penarikan sampel slovin diperoleh sampel sebesar 132 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dan MRA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tunjangan kesejahteraan, keterampilan kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. variabel moderasi atau perilaku kepemimpinan memperkuat tunjangan kesejahteraan terhadap semangat kerja karyawan di PT Swalayan Maju Bersama Medan, variabel moderasi atau perilaku kepemimpinan memperkuat keterampilan kerja terhadap semangat kerja karyawan di PT Swalayan Maju Bersama Medan dan variabel moderasi atau perilaku kepemimpinan memperkuat disiplin kerja terhadap semangat kerja karyawan di PT Swalayan Maju Bersama Medan.

Kata Kunci: Tunjangan Kesejahteraan, Keterampilan Kerja, Disiplin Kerja, Semangat Kerja Karyawan, Perilaku Kepemimpinan

Abstract

This study aims to analyze how the effect of welfare benefits, work skills and work discipline on employee morale, to analyze how the effect of welfare benefits, work skills and work discipline on employee morale is partially moderated by leadership behavior. The total population in this study amounted to 198 people, and by using the slovin sampling technique, a sample of 132 people was obtained. The analysis technique used is multiple linear regression and MRA. The results showed that welfare benefits, work skills and work discipline had a significant effect on employee morale. moderating variable or leadership behavior strengthens welfare benefits on employee morale at PT Swalayan Maju Bersama Medan, moderating variable or leadership behavior strengthens work skills on employee morale at PT Swalayan Maju Bersama Medan and moderating variable or leadership behavior strengthens work discipline on employee morale at PT Swalayan Maju Bersama Medan.

Keywords: Welfare Benefits, Work Skills, Work Discipline, Employee Morale, Leadership Behavior

Pendahuluan

Dalam suatu perusahaan atau organisasi, setiap individu di dalamnya berusaha untuk mewujudkan tujuan bersama dengan memanfaatkan segala sumber daya yang ada. Pada dasarnya tujuannya adalah untuk mencapai target guna mencapai keuntungan dan menciptakan kesejahteraan bagi para anggotanya. Karyawan dalam suatu perusahaan merupakan sumber daya yang akan menentukan tercapainya tujuan perusahaan. Pada dasarnya karyawan memiliki peran penting dalam perusahaan, karena setiap karyawan akan membantu pekerjaan di perusahaan agar cepat selesai dengan hasil yang baik. Namun setiap karyawan memiliki kinerja yang berbeda-beda, hal ini tergantung dari semangat dan semangat kerja dari masing-masing karyawan itu sendiri. Dalam melaksanakan aktivitas kerja karyawan tidak akan lepas dari semangat dan semangat kerja sehingga karyawan

akan selalu dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Pengaruh kesejahteraan karyawan terhadap semangat kerja sangat penting agar karyawan betah untuk terus bekerja di perusahaan dan mendorong semangat kerja karyawan. Jika bekerja di suatu perusahaan, karyawan merasakan manfaat kesejahteraan, karyawan tidak akan berpikir untuk pindah pekerjaan, dan semangat kerja karyawan akan meningkat.

Selain tunjangan kesejahteraan, variabel lain yang mempengaruhi semangat kerja karyawan adalah keterampilan yang dikuasai karyawan. Lian (2013) menyatakan bahwa keterampilan adalah kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. Selain memiliki keterampilan kerja, disiplin kerja juga memegang peranan salah satu penting dalam upaya peningkatan semangat kerja. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya Amelia dkk (2018), menunjukkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Disiplin Kerja berpengaruh dan signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan. Penelitian ini juga didukung dengan beberapa penelitian terdahulu sejenis yang yaitu penelitian yang dilakukan oleh Indarti & Hendriani (2011), Wahyuni (2015), Abdullah (2015) & Hariani (2017), Hafiz dkk. (2019).

Disiplin kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Jika disiplin karyawan meningkat maka semangat kerja karyawan akan meningkat. Selain disiplin kerja, perihal lain yang pengaruh semangat kerja adalah perilaku kepemimpinan manajer. Berbagai hasil penelitian yang mendukung pengaruh perilaku kepemimpinan manajer dalam memunculkan semangat kerja karyawan antara lain riset yang dilakukan oleh Pakpahan (2017), Ulfah dkk. (2018), Dharmawan & Sudharma (2017), dan Tarlis (2017). Namun dalam prakteknya, berdasarkan hasil riset juga ditemukan hasil yang berbeda bahwa perilaku kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan antara lain dalam riset yang dilakukan oleh Ratnasari & Sutjahjo (2017), Utami (2017), Putra & Putra (2017), Hasanudin dkk. (2021). Berdasarkan hasil-hasil riset tersebut maka variabel perilaku kepemimpinan manajer di riset ini ditempatkan sebagai variabel moderasi, untuk melihat apakah variabel tersebut bersifat memperkuat atau memperlemah semangat kerja karyawan di PT. Swalayan Maju Bersama. Hal ini sekaligus menjadi signifikansi penelitian ini.

PT. Swalayan Maju Bersama adalah salah satu dari sekian banyak bisnis ritel yang berdiri sejak tahun 1989, telah berkembang dengan memiliki beberapa outlet di beberapa kota di Medan, yaitu: Maju Bersama Krakatau, Maju Bersama Glugur, Maju Bersama Martubung, Maju Bersama Mangkubumi, Maju Bersama Marendal, Maximart/Maju Bersama Yang Lim, Maju dengan Memancing, Maju dengan Katamso, Maju dengan Plaza Medan Mall, dan Maximart Thamrin Plaza. Perusahaan ini menawarkan berbagai jenis produk yang terdiri dari berbagai kebutuhan manusia untuk calon pelanggan.

Harapan PT. Swalayan Maju Bersama untuk memiliki karyawan yang loyal terhadap pekerjaannya, dan memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan. Karyawan sebagai aset utama PT. Swalayan Maju Bersama karena setiap kemajuan dalam persaingan untuk setiap PT. Swalayan Maju Bersama, faktor utama adalah karyawan itu sendiri, sebagai akibat dari kinerja karyawan yang berdampak positif bagi PT. Swalayan Maju Bersama. PT. Swalayan Maju Bersama mendorong karyawan untuk meningkatkan semangat kerja, sehingga dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan. Pentingnya meningkatkan rasa percaya diri terhadap semangat kerja karyawan merupakan hal yang dapat mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja, sehingga karyawan dapat bertahan dan terlibat penuh dalam pekerjaan.

Pendahuluan ditulis maksimum satu halaman, berisi latar belakang, alasan penelitian, rumusan masalah, pernyataan tujuan. Penulisan di bagian ini tidak memakai sub judul (*sub-heading*) dan tidak menggunakan *bullets* atau *numbering*. Semua kutipan harus menyertakan sumbernya dan harus dicantumkan dalam bagian Referensi.

Kajian Teoritis dan Hipotesis

Tunjangan Kesejahteraan

Menurut Hasibuan (2017:185), setelah karyawan diterima, dikembangkan, mereka perlu dimotivasi agar tetap mau bekerja pada perusahaan sampai pensiun. Untuk mempertahankan karyawan ini kepadanya diberikan kesejahteraan atau kompensasi pelengkap (*fringe benefits*). Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan. Program kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (*material dan nonmaterial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat.

Menurut Manulang (2015), tunjangan kesejahteraan karyawan adalah program pelayanan karyawan dan membentuk serta memelihara semangat kerja karyawan, yaitu sejumlah penghargaan yang dimaksudkan untuk memberikan rasa tenang bagi pekerja dan anggota keluarga, yang berfungsi untuk meningkatkan kesejahteraan kerja, pembayaran upah pada saat tidak bekerja dan pelayanan bagi pekerja yang bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja tenaga kerja agar pekerja dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Berdasarkan uraian di atas, untuk meningkatkan moral tenaga kerja, perusahaan harus menyediakan sarana dan prasarana seperti tunjangan kesejahteraan pekerja, pembayaran upah saat tidak bekerja dan pelayanan kesejahteraan. Dengan meningkatnya tunjangan kesejahteraan kerja maka akan meningkatkan semangat kerja.

Maruli (2011; 15) menyatakan bahwa “tunjangan adalah semua pembayaran tambahan oleh pemberi kerja kepada karyawan dalam bentuk uang tunai dan diberikan secara teratur atau berkala”. Sementara itu, Irma (2015: 277) menyatakan bahwa “tunjangan adalah program untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang pemberiannya tidak didasarkan pada kinerja karyawan, tetapi berdasarkan keanggotaannya sebagai bagian dari organisasi, serta pegawai yang memiliki banyak kebutuhan di bekerja agar dapat hidup normal dan bekerja dengan baik.

Menurut Barthos (2014:137), kesejahteraan pekerja merupakan salah satu tujuan yang hendak dicapai dalam dunia usaha baik itu pengusaha, pekerja itu sendiri maupun instansi-instansi pemerintah yang dalam tugas pokoknya mengelola sumber daya manusia dan pihak-pihak lain dari kelembagaan swasta. Kesejahteraan itu merupakan sasaran pokok terlepas dari sistem dan teknologi apapun yang dipakai dalam proses produksi. Salah satu aspek dari pada kesejahteraan manusia ialah keselamatan dan kesehatan kerja terutama dalam era industrialisasi. Pekerja yang kesejahteraannya buruk, tidak hanya menyebabkan rasa kecil hati tetapi produktivitas mereka akan menurun. Lebih lanjut mereka tidak menaruh minat, apatis dalam melakukan pekerjaan dan loyalitas mereka terhadap perusahaan akan berkurang pula.

Keterampilan Kerja

Menurut Wahyudi (2015) bahwa keterampilan kerja adalah keterampilan atau keterampilan untuk melakukan yang hanya diperoleh dari latihan, baik melalui latihan praktek maupun melalui pengalaman. Keterampilan menurut Dunnette (2016) adalah kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan beberapa tugas yang merupakan pengembangan dari hasil latihan dan pengalaman yang diperoleh. Selain diperlukan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan, keterampilan juga memerlukan kemampuan dasar untuk melakukan pekerjaan dengan mudah dan tepat. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa keterampilan berarti kemampuan seorang pegawai yang berkaitan dengan penggunaan peralatan untuk mempermudah pekerjaan.

Sedangkan menurut Gibson (2014:33), skill (keterampilan) seorang pegawai merupakan faktor paling utama dalam proses kesuksesan bagi suatu pencapaian target yang telah ditetapkan oleh perusahaan ataupun lembaga tersebut. Untuk memberikan suatu pelayanan yang terbaik dari seorang pegawai kepada masyarakat. Skill (keterampilan) sebagai kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki seseorang dalam waktu yang tepat.

Disiplin Kerja

Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan perkataan lain, kedisiplinan karyawan adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk, sikap dan perilaku karyawan, sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya. Sutrisno (2019:86), menyatakan disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Afandi (2016:9) menyatakan bahwa “Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Menurut Muliando et al. (2016:290) menyatakan bahwa “disiplin kerja dapat diartikan sebagai peraturan dan tata tertib kerja yang harus dipatuhi”.

Dalam kehidupan sehari-hari, di mana pun manusia berada, diperlukan aturan dan peraturan yang akan mengatur dan membatasi setiap aktivitas dan perilaku. Namun peraturan tersebut tidak akan berarti apa-apa jika tidak disertai dengan sanksi bagi pelanggarnya. Karyawan harus memahami bahwa memiliki disiplin kerja yang baik berarti akan diperoleh keuntungan yang bermanfaat, baik bagi karyawan itu sendiri maupun perusahaan. Oleh karena itu, perlu kesadaran bagi karyawan untuk mematuhi peraturan yang berlaku. Selain itu, perusahaan sendiri harus mengupayakan agar peraturan tersebut jelas, mudah dipahami dan adil, yang berlaku baik bagi pimpinan tertinggi maupun pegawai terendah dari dalam organisasi atas dasar keyakinan dan kesadaran bukan karena unsur paksaan (Warsono, 2017: 147).

Menurut Simamora (2014:395), "Disiplin adalah bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan team kerja di dalam organisasi". Disiplin dapat terjadi apabila di dalam diri karyawan tersebut terdapat pengendalian dan pelaksanaan tugas-tugas ataupun pekerjaannya yang teratur dan juga dapat menunjukkan seberapa besar kesungguhan tim kerja tersebut dalam melaksanakan tugas-tugas ataupun pekerjaannya.

Disiplin kerja merupakan alat yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia mengubah perilaku loyal sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mematuhi segala aturan dan norma yang berlaku (Rivai, 2019:825). Siagian (2014:305) berpendapat bahwa disiplin pegawai dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, bebas dari kesalahan dan kekeliruan. Jadi disiplin pegawai adalah suatu bentuk pelatihan pegawai yang berusaha untuk meningkatkan dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga perilaku pegawai secara sukarela berusaha bekerja sama dengan pegawai lain dan meningkatkan prestasi kerja.

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah bentuk ketaatan dan kepatuhan seseorang terhadap tanggung jawab pekerjaannya, tanpa mengharap balas jasa dari atasannya.

Perilaku Kepemimpinan

Di dalam suatu perusahaan diperlukan adanya kepemimpinan yang baik buat menggapai tujuan perusahaan. Maju mundurnya sesuatu perusahaan dipengaruhi oleh kepemimpinan seseorang pemimpin organisasi dalam rangka mengelola sumber daya manusia yang terdapat sebab pemimpin tidak hendak sanggup menuntaskan segala pekerjaan sendirian saja, melainkan meminta bantuan dorongan orang lain buat membantu dengan membagikan tugas-tugas ataupun mendelegasikan kepada orang lain dalam perihal ini bawahannya.

Menurut Wahab (2015:89), bahwa Perilaku adalah gaya kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan, yang menurut teori ini sangat besar pengaruhnya dan bersifat sangat menentukan dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pendekatan teori perilaku melalui gaya kepemimpinan dalam realisasi fungsi-fungsi kepemimpinan, merupakan strategi kepemimpinan yang memiliki dua orientasi yang terdiri dari orientasi pada tugas dan orientasi pada bawahan. Perilaku kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang fokusnya tidak pada sifat-sifat atau karakteristik pemimpin tetapi pada tindakan interaksi terhadap orang-orang yang ada disekitar kerjanya dan pada sekelompok orang bawahan.

Menurut Miswan (2012:6), Perilaku kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang fokusnya tidak pada sifat-sifat atau karakteristik pemimpin tetapi pada tindakan interaksi terhadap orang-orang yang ada disekitar kerjanya dan pada sekelompok orang/bawahan. Perilaku kepemimpinan merupakan sesuatu sikap dengan tujuan tertentu buat pengaruhi kegiatan para anggota kelompok buat menggapai tujuan bersama yang dirancang buat memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam sesuatu perusahaan kepemimpinan ialah aspek yang sangat berarti dalam memastikan pencapaian tujuan yang sudah diresmikan oleh perusahaan.

Bagi Kartono (2013: 50), kepemimpinan merupakan kemampuan pribadi yang sanggup mendorong serta pengaruhi orang lain buat melaksanakan suatu bersumber pada akseptansi ataupun penerimaan oleh kelompoknya serta mempunyai kekhususan yang pas pada suasana spesial. Definisi lain kepemimpinan ialah keahlian buat pengaruhi kelompok menggapai sasaran (Robbins, 2018: 432). Bersumber pada penjelasan tersebut, dapat disimpulkan kalau kepemimpinan ialah proses pengaruhi, mendorong serta mengajak sasaran buat melaksanakan suatu buat menggapai sasaran.

Semangat Kerja

Seorang karyawan yang memiliki semangat kerja yang baik tentunya akan memberikan sikap dan keinginan yang positif untuk melakukan pekerjaan dengan penuh semangat dan kesenangan. Menurut Kaswan (2017), moral ataupun semangat kerja merupakan gambaran dari perilaku ataupun keadaan mental seseorang orang ataupun regu. Orang dengan semangat kerja yang tinggi biasanya positif, optimis, kooperatif dan mendukung visi dan misi tim.

Siswanto (2019:127), berpendapat bahwa semangat kerja dapat diartikan sebagai suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang dapat menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen, sehingga pekerjaan lebih cepat selesai dan lebih baik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Davis (2012:77), berpendapat bahwa semangat kerja adalah sikap individu dan kelompok terhadap lingkungan kerja mereka dan terhadap kesediaan bekerja sama dengan orang lain secara menyeluruh sesuai dengan kemampuan mereka yang paling baik demi kepentingan organisasi (dalam kasus ini adalah instansi pemerintahan tempat mereka bekerja).

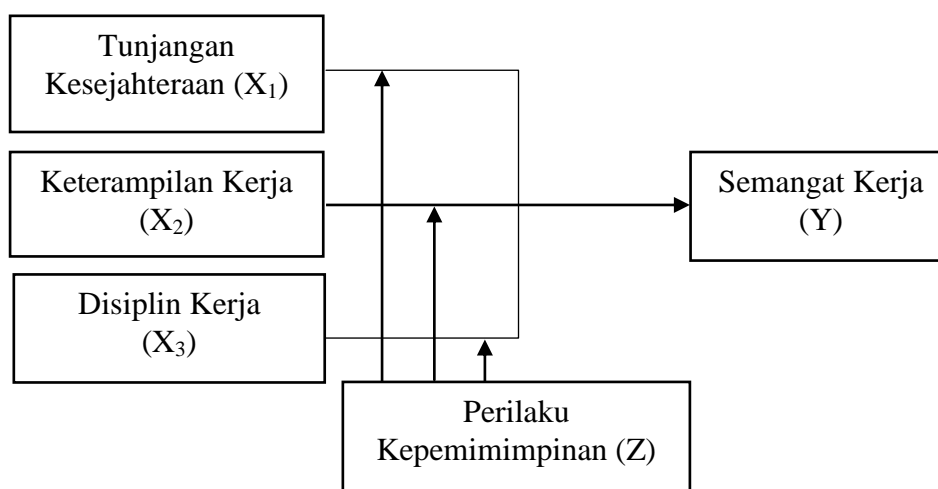
Menurut Widiyanti (2015) "Semangat kerja merupakan sejauh mana karyawan bersemangat dalam melakukan tugas serta tanggung jawabnya di dalam industri. Dengan kata lain, terdapat ikatan langsung antara produktivitas besar serta semangat kerja yang besar. Bagi Hasibuan (2011), semangat kerja merupakan sesuatu dorongan ataupun gerak. Motivasi mempersoalkan gimana memusatkan energi serta kemampuan bawahan, supaya ingin bekerja sama secara produktif serta sukses menggapai dan mewujudkan tujuan yang sudah ditetapkan.

Dengan demikian, semangat kerja dapat dikatakan sebagai keinginan dan kesungguhan seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan disiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja ini akan merangsang seseorang untuk berkarya dan berkreasi dalam pekerjaannya. Moral dapat dilihat dari rendahnya tingkat absensi yang tinggi, tingkat turnover karyawan yang tinggi, tingkat kerusakan yang meningkat, kecemasan di mana-mana, seringnya tuntutan, dan pemogokan. Semangat kerja juga adalah cerminan perasaan, kemauan ataupun intensitas orang ataupun kelompok terhadap organisasi yang hendak pengaruhi ketertiban serta keinginan orang dalam aktivitas organisasi buat melaksanakan tugas dengan lebih baik serta lebih kilat

Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dilakukan oleh Purba (2018), Sales (2014), Zuhara (2019), Ramadhany dkk (2013), Irawan (2012), Indarti dan Hendriani (2011), Sadewa (2019), Basa, dkk (2018), Wahyuni (2015), Abdullah (2015), Ulfah dkk (2018), Dharmawan dkk (2017), Tarlis (2017), Pakpahan (2017), Siregar (2021), Ratnasari & Sutjahjo (2017) Utami (2017), Putra & Putra (2017) dan Hasanudin (2021).

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat di artikan sebagai suatu pendapat atau teori yang masih kurang sempurna atau masih harus diuji kebenarannya. Berdasarkan hal tersebut maka dalam penelitian ini di rumuskan hipotesis untuk memberikan arah dan pedoman dalam melakukan penelitian.

Berikut adalah hipotesis dalam penelitian :

- H1 : Tunjangan kesejahteraan, keterampilan Kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan Pada PT. Swalayan Maju Bersama.
- H2 : Tunjangan kesejahteraan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan dimoderasi perilaku kepemimpinan di PT. Swalayan Maju Bersama.
- H3 : Keterampilan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan dimoderasi perilaku kepemimpinan di PT. Swalayan Maju Bersama.
- H4 : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan dimoderasi perilaku kepemimpinan di PT. Swalayan Maju Bersama

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Menurut Sugiyono (2013), metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang didasarkan pada filosofi positivis, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, menggunakan alat penelitian untuk mengumpulkan data, dan analisis data. bersifat kuantitatif/Statistik, tujuannya adalah untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini berlokasi PT. Swalayan Maju Bersama, Jln. Tritura/Ringroad Baru Selatan No 73A, Harjosari II, Medan Amplas, Kota Medan, Sumatera Utara, 20147. Populasi diambil dari PT. Swalayan Maju Bersama yang berjumlah 198 orang. Teknik penarikan sampel digunakan rumus Slovin. Berdasarkan hasil perhitungan rumus slobin, sampel yang diambil dari PT. Swalayan Maju Bersama berjumlah 132 responden. Teknik analisis yang dipakai didalam aplikasi SPSS yang dengan maksud untuk menghasilkan ada atau tidaknya pengaruh signifikan Pengaruh Tunjangan Kesejahteraan, Keterampilan kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja yang Dimoderasikan Perilaku Kepemimpinan Pada PT. Swalayan Maju Bersama. Tahapan - tahapan sebelum diuji dengan Moderated Regression Analysis. Sebelum melanjutkan pada proses pengujian hipotesis, peneliti terlebih dahulu melakukan pengujian Kualitas Data (validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas), Uji Moderated Reggression Analysis dan uji hipotesis (uji t, uji F dan koefisien determinasi).

Analisis Data dan Pembahasan

Pengujian Asumsi Klasik Hipotesis I

Hasil uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1
Hasil Uji Asumsi Klasik H1

Model	Normalitas	Multikolinearitas		Heteroskedastisitas (Sig.)
		Tolerance	VIF	
Tunjangan Kesejahteraan	Sig. 0,085 > 0,05	,984	1,017	,407
Keterampilan Kerja		,912	1,097	,204
Disiplin Kerja		,910	1,099	,878

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan hasil uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov*, diperoleh model persamaan hipotesis 1 diperoleh nilai Asymp. Sig sebesar 0,085 lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan data berdistribusi normal. Berdasarkan hasil uji multikolinearitas di atas, hasil perhitungan nilai tolerance menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai tolerance kurang dari 0,1. Hasil perhitungan nilai VIF juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi. Berdasarkan output di atas, diketahui nilai signifikansi (Sig.) untuk variabel tunjangan kesejahteraan (X1) adalah 0,407, nilai signifikansi (Sig.) variabel keterampilan kerja (X2) adalah 0,204 dan nilai signifikansi (Sig.) variabel disiplin kerja (X3) adalah 0,878. Karena nilai signifikansi ketiga variabel di atas lebih besar dari 0,05, maka sesuai dengan dasar pengambilan

keputusan dalam uji glejser, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi.

Pengujian Asumsi Klasik Hipotesis II

Hasil uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2
Hasil Uji Asumsi Klasik H2

Model	Normalitas	Multikolinearitas		Heteroskedastisitas (Sig.)
		Tolerance	VIF	
Tunjangan Kesejahteraan	Sig. 0,200 > 0,05	,337	7,151	,051
Keterampilan Kerja		,235	8,294	,454
Disiplin Kerja		,415	6,808	,134

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan hasil uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov*, diperoleh model persamaan hipotesis II diperoleh nilai Asymp. Sig sebesar 0,200 lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan data berdistribusi normal. Berdasarkan hasil uji multikolinearitas di atas, hasil perhitungan nilai tolerance menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai tolerance kurang dari 0,1. Hasil perhitungan nilai VIF juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi. Berdasarkan output di atas, diketahui nilai signifikansi (Sig.) untuk variabel tunjangan kesejahteraan (X1) adalah 0,051, nilai signifikansi (Sig.) variabel keterampilan kerja (X2) adalah 0,454 dan nilai signifikansi (Sig.) variabel disiplin kerja (X3) adalah 0,134. Karena nilai signifikansi ketiga variabel di atas lebih besar dari 0,05, maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji glejser, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi.

Pengujian Asumsi Klasik Hipotesis III

Hasil uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3
Hasil Uji Asumsi Klasik H3

Model	Normalitas	Multikolinearitas		Heteroskedastisitas (Sig.)
		Tolerance	VIF	
Tunjangan Kesejahteraan	Sig. 0,057 > 0,05	,418	6,682	,931
Keterampilan Kerja		,220	8,849	,529
Disiplin Kerja		,109	9,799	,869

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan hasil uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov*, diperoleh model persamaan hipotesis III diperoleh nilai Asymp. Sig sebesar 0,057 lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan data berdistribusi normal. Berdasarkan hasil uji multikolinearitas di atas, hasil perhitungan nilai tolerance menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai tolerance kurang dari 0,1. Hasil perhitungan nilai VIF juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi. Berdasarkan output di atas, diketahui nilai signifikansi (Sig.) untuk variabel tunjangan kesejahteraan (X1) adalah 0,931, nilai signifikansi (Sig.) variabel keterampilan kerja (X2) adalah 0,529 dan nilai signifikansi (Sig.) variabel disiplin kerja (X3) adalah 0,869. Karena nilai signifikansi ketiga variabel di atas lebih besar dari 0,05, maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji glejser, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi.

Pengujian Asumsi Klasik Hipotesis IV

Hasil uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4
Hasil Uji Asumsi Klasik H4

Model	Normalitas	Multikolinearitas		Heteroskedastisitas (Sig.)
		Tolerance	VIF	
Tunjangan Kesejahteraan	Sig. 0,200 > 0,05	,925	9,606	,056
Keterampilan Kerja		,951	9,724	,052
Disiplin Kerja		,614	7,674	,097

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan hasil uji normalitas Kolmogorov-Smirnov, diperoleh model persamaan hipotesis IV diperoleh nilai Asymp. Sig sebesar 0,200 lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan data berdistribusi normal. berdasarkan hasil uji multikolinearitas di atas, hasil perhitungan nilai tolerance menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai tolerance kurang dari 0,1. Hasil perhitungan nilai VIF juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi. Berdasarkan output di atas, diketahui nilai signifikansi (Sig.) untuk variabel tunjangan kesejahteraan (X1) adalah 0,056, nilai signifikansi (Sig.) variabel keterampilan kerja (X2) adalah 0,052 dan nilai signifikansi (Sig.) variabel disiplin kerja (X3) adalah 0,097. Karena nilai signifikansi ketiga variabel di atas lebih besar dari 0,05, maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji glejser, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi.

Pengujian Hipotesis I

Hasil uji hipotesis yang terdiri dari uji t, uji F dan uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5
Hasil Uji Hipotesis H1

Model	Uji t		Uji F		Adjusted R ²
	t hitung	Sig.	F hitung	Sig.	
Tunjangan Kesejahteraan	2,431	,016	2,694	,049 ^b	,037
Keterampilan Kerja	-,045	,964			
Disiplin Kerja	1,204	,231			

Sumber: Data Primer, 2022

Nilai t-hitung untuk X1 > t-tabel (2,431 > 1,979) dan nilai Sig. (0,016 < 0,05), maka tunjangan kesejahteraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Nilai t-hitung untuk X2 < t-tabel (-0,045 < 1,979) dan nilai Sig. (0,964 > 0,05), maka keterampilan kerja tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Nilai t-hitung untuk X3 < t-tabel (1,204 < 1,979) dan nilai Sig. (0,231 > 0,05), maka disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Dari tabel di atas, diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,037. Hal ini menunjukkan bahwa variabel semangat kerja karyawan (Y) dipengaruhi oleh variabel X1 (Tunjangan Kesejahteraan), X2 (keterampilan kerja) dan X3 (disiplin kerja) sebesar 3,7% dan sisanya sebesar 96,3% ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis II

Hasil uji hipotesis yang terdiri dari uji t, uji F dan uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 6
Hasil Uji Hipotesis H2

Model	Uji t		Uji F		Adjusted R ²
	t hitung	Sig.	F hitung	Sig.	
Tunjangan Kesejahteraan	2,431	,016	2,694	,049 ^b	,037
Keterampilan Kerja	-,045	,964			
Disiplin Kerja	1,204	,231			

Sumber: Data Primer, 2022

Nilai moderasi diketahui nilai Sig. (0,603 > 0.05) sehingga disimpulkan bahwa variabel perilaku kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh tunjangan kesejahteraan terhadap semangat kerja karyawan di PT Swalayan Maju Bersama Medan. Dari hasil uji F di atas, dapat bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ (161,579 > 2,67) atau sig $F < 5\%$ (0,000 < 0,05). Berarti variabel tunjangan kesejahteraan berpengaruh signifikan terhadap variabel semangat kerja karyawan dimoderasi perilaku kepemimpinan. Dari tabel di atas, diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,786. Hal ini menunjukkan bahwa variabel semangat kerja karyawan (Y) dipengaruhi oleh variabel X1, variabel Z dan nilai variabel moderasi (X1Z) sebesar 78,6% dan sisanya sebesar 21,4% ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis III

Hasil uji hipotesis yang terdiri dari uji t, uji F dan uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 7
Hasil Uji Hipotesis H3

Model	Uji t		Uji F		Adjusted R ²
	t hitung	Sig.	F hitung	Sig.	
Tunjangan Kesejahteraan	-1,067	,288			
Keterampilan Kerja	2,304	,023	164,850	,000 ^b	,790
Disiplin Kerja	,892	,374			

Sumber: Data Primer, 2022

Nilai moderasi diketahui nilai Sig. (0,374 > 0.05) sehingga disimpulkan bahwa variabel perilaku kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh keterampilan kerja terhadap semangat kerja karyawan di PT Swalayan Maju Bersama Medan. Dari hasil uji F di atas, dapat bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ (164,850 > 2,67) atau sig $F < 5\%$ (0,000 < 0,05). Berarti variabel keterampilan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel semangat kerja karyawan dimoderasi perilaku kepemimpinan. Dari tabel di atas, diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,790. Hal ini menunjukkan bahwa variabel semangat kerja karyawan (Y) dipengaruhi oleh variabel X2, variabel Z dan nilai variabel moderasi (X2Z) sebesar 79% dan sisanya sebesar 21% ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis IV

Hasil uji hipotesis yang terdiri dari uji t, uji F dan uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 8
Hasil Uji Hipotesis H4

Model	Uji t		Uji F		Adjusted R ²
	t hitung	Sig.	F hitung	Sig.	
Tunjangan Kesejahteraan	-1,038	,301			
Keterampilan Kerja	4,559	,000	170,733	,000 ^b	,795
Disiplin Kerja	,652	,515			

Sumber: Data Primer, 2022

Dari hasil uji F di atas, dapat bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ (170,733 > 2,67) atau sig $F < 5\%$ (0,000 < 0,05). Berarti variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel semangat kerja karyawan dimoderasi perilaku kepemimpinan. Nilai moderasi diketahui nilai Sig. (0,515 > 0.05) sehingga disimpulkan bahwa variabel perilaku kepemimpinan tidak memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja karyawan di PT Swalayan Maju Bersama Medan. Dari hasil uji F di atas, dapat bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ (170,733 > 2,67) atau sig $F < 5\%$ (0,000 < 0,05). Berarti variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel semangat kerja karyawan dimoderasi perilaku kepemimpinan. Dari tabel di atas, diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,796. Hal ini menunjukkan bahwa variabel semangat kerja karyawan (Y) dipengaruhi oleh variabel X3, variabel Z dan nilai variabel moderasi (X3Z) sebesar 79,6% dan sisanya sebesar 20,4% ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dari tabel di atas, diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,796. Hal ini menunjukkan bahwa variabel semangat kerja karyawan (Y) dipengaruhi oleh variabel X3, variabel Z dan nilai variabel moderasi (X3Z) sebesar 79,6% dan sisanya sebesar 20,4% ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil Distribusi Frekuensi Tingkat Semangat Kerja Karyawan

Hasil Distribusi Frekuensi Tingkat Semangat Kerja Karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 9.
Hasil Distribusi Frekuensi Tingkat Semangat Kerja Karyawan

Tingkat	Frekuensi		(%)
	Semangat Kerja Karyawan		
Rendah (1 - 2,33)	7		5.30%
Sedang (2,34 - 3,67)	46		34.85%
Tinggi (3,68 - 5)	79		59.85%
Total	132		100%

Sumber: Data Primer, 2022

Pada di atas terlihat bahwa tingkat semangat kerja karyawan PT. Swalayan Maju Bersama berada pada tingkat yang rendah (2,33) sebesar 5,30%, tingkat sedang (2,34-3,67) sebesar 34,85% dan tingkat tinggi (3,68-5) sebesar 59,85%. Hasil pengujian hipotesis 1 ini didukung dengan data deskripsi tabulasi silang antara semangat kerja karyawan dan tunjangan kesejahteraan, keterampilan kerja dan disiplin kerja. Berikut merupakan tabulasi silang antara semangat kerja karyawan dan tunjangan kesejahteraan.

Hasil Tabulasi Silang Tunjangan Kesejahteraan dan Semangat Kerja Karyawan

Tabel 10.
Hasil Tabulasi Silang Tunjangan Kesejahteraan dan Semangat Kerja Karyawan

		Semangat Kerja Karyawan			Total
		Rendah	Sedang	Tinggi	
Tunjangan Kesejahteraan	Rendah	4 (3.03%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	4 (3.03%)
	Sedang	0 (0.00%)	11 (8.33%)	13 (18.18%)	24 (18.18%)
	Tinggi	3 (2.27%)	35 (26.52%)	66 (50.00%)	104 (78.79%)
Total		7 (5.30%)	46 (34.85%)	79 (59.85%)	132 (100%)

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel di atas terdapat 3 tingkatan skala yaitu tinggi, sedang dan rendah. Tingkat semangat kerja karyawan PT. Swalayan Maju Bersama berada pada tingkat skala tertinggi yaitu sebanyak 79 responden (59.85%), selanjutnya skala yang sedang sebanyak 46 responden (34.85%). Pada tingkat tunjangan kesejahteraan yang terbanyak pada tingkatan tinggi sebanyak 104 responden (78.79%), kemudian sedang sebanyak 24 responden (18.18%) (lampiran 3).

Hasil Distribusi Indikator Tunjangan Kesejahteraan dan Semangat Kerja Karyawan

Tabel 11.
Hasil Distribusi Indikator Tunjangan Kesejahteraan dan Semangat Kerja Karyawan

Kategori	Indikator		
	Program Kesejahteraan Ekonomi	Program Hiburan dan Rekreasi	Program tambahan fasilitas
Tinggi	99 (75.00%)	98 (73.86%)	98 (73.86%)
Sedang	28 (20.83%)	23 (17.42%)	24 (18.18%)
Rendah	5 (4.17%)	11 (8.71%)	10 (7.95%)
Jumlah	132 (100%)	132 (100%)	132 (100%)

Sumber: Data Primer, 2022.

Berdasarkan tabel di atas terdapat 3 tingkatan skala yaitu tinggi, sedang dan rendah. Tingkat tunjangan kesejahteraan PT. Swalayan Maju Bersama berada pada tingkat skala tertinggi sebanyak 99 responden (75.00%) pada indikator program tambahan ekonomi. Sedangkan skala paling rendah sebanyak 5 responden (4.17%) pada indikator program kesejahteraan ekonomi. Hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja karyawan tidak dipengaruhi oleh tunjangan kesejahteraan dimoderasi perilaku kepemimpinan yang antara lain disebabkan oleh karyawan berusaha merapikan atau mengatur kembali peralatan setelah selesai digunakan dan kurangnya memanfaatkan waktu istirahat sebaik mungkin sesuai peraturan.

Hasil Distribusi Frekuensi Silang Keterampilan Kerja dan Semangat Kerja Karyawan

Tabel 12.

		Semangat Kerja Karyawan			Total
		Rendah	Sedang	Tinggi	
Keterampilan Kerja	Rendah	0 (0.00%)	2 (1.52%)	6 (4.55%)	8 (6.06%)
	Sedang	0 (0.00%)	6 (1.52%)	7 (5.30%)	13 (9.85%)
	Tinggi	7 (5.30%)	38 (1.52%)	66 (50.00%)	111 (84.09%)
Total		7 (5.30%)	46 (34.85%)	79 (59.85%)	132 (100%)

Sumber: Data Primer, 2022

Berdasarkan tabel diatas terdapat 3 tingkatan skala yaitu tinggi, sedang dan rendah. Tingkat semangat kerja karyawan PT. Swalayan Maju Bersama berada pada tingkat skala tertinggi yaitu sebanyak 79 responden (59.85%), selanjutnya skala yang sedang sebanyak 46 responden (34.85%). Pada tingkat keterampilan kerja yang terbanyak pada tingkatan tinggi sebanyak 111 responden (84.09%), kemudian sedang sebanyak 13 responden (9.85%).

Hasil Distribusi Indikator Keterampilan Kerja dan Semangat Kerja Karyawan

Tabel 13.

		Indikator			Total
		Persepsi	Pengendalian diri	Tanggung jawab Kolektif	
Keterampilan K	Tinggi	104 (78.41%)	103 (78.03%)	93 (70.08%)	99 (74.62%)
	Sedang	21 (16.29%)	18 (13.64%)	19 (14.39%)	13 (9.85%)
	Rendah	7 (5.30%)	11 (8.33%)	20 (15.53%)	20 (15.53%)
	Jumlah	132 (100%)	132 (100%)	132 (100%)	132 (100%)

Sumber: Data Primer, 2022.

Berdasarkan tabel diatas terdapat 3 tingkatan skala yaitu tinggi, sedang dan rendah. Tingkat keterampilan kerja PT. Swalayan Maju Bersama berada pada tingkat skala tertinggi sebanyak 104 responden (78.41%) pada indikator persepsi. Sedangkan skala yang paling rendah sebanyak 7 responden (5.30%) pada indikator persepsi. Hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja karyawan tidak dipengaruhi oleh keterampilan kerja dimoderasi perilaku kepemimpinan yang antara lain disebabkan oleh karyawan merasa kurang puas bekerja di dalam perusahaan karena lingkungan kerja yang tidak kondusif dan pekerjaan yang dilakukan dengan bekerjasama belum tentu akan menghasilkan kerja yang lebih baik lagi. Hasil ini sesuai dengan pernyataan As'ad (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

Hasil Distribusi Frekuensi Silang Disiplin Kerja dan Tingkat Semangat Kerja Karyawan

Tabel 14.

		Semangat Kerja Karyawan			Total
		Rendah	Sedang	Tinggi	
Disiplin Kerja	Rendah	0 (0.00%)	2 (1.52%)	5 (3.79 %)	7 (5.30%)
	Sedang	4 (3.03%)	11 (8.33%)	17 (12.88%)	32 (24.24%)
	Tinggi	3 (2.27%)	33 (25.00%)	57 (43.18%)	93 (70.45%)
Total		7 (5.30%)	46 (34.85%)	79 (59.85%)	132 (100%)

Sumber: Data Primer, 2022.

Berdasarkan tabel diatas terdapat 3 tingkatan skala yaitu tinggi, sedang dan rendah. Tingkat semangat kerja karyawan PT. Swalayan Maju Bersama berada pada tingkat skala tertinggi yaitu sebanyak 79 responden (59.85%), selanjutnya skala yang sedang sebanyak 46 responden (34.85%). Pada tingkat disiplin kerja yang terbanyak pada tingkatan tinggi sebanyak 93 responden (70.45%), kemudian sedang sebanyak 32 responden (24.24%).

Hasil Distribusi Indikator Silang Disiplin Kerja dan Semangat Kerja Karyawan

Tabel 15.

Hasil Distribusi Indikator Silang Disiplin Kerja dan Semangat Kerja Karyawan

Semangat KK \ Disiplin K	Indikator			
	Mematuhi peraturan	Penggunaan waktu efektif	Tanggung jawab	Absensi
Tinggi	89 (67.80%)	97 (73.11%)	85 (64.40%)	90 (68.18%)
Sedang	22 (16.29%)	18 (14.02%)	16 (12.12%)	22 (16.29%)
Rendah	21 (15.91%)	17 (12.88%)	31 (23.48%)	20 (15.53%)
Jumlah	132 (100%)	132 (100%)	132 (100%)	132 (100%)

Sumber: Data Primer, 2022.

Berdasarkan tabel diatas terdapat 3 tingkatan skala yaitu tinggi, sedang dan rendah. Tingkat disiplin kerja PT. Swalayan Maju Bersama berada pada tingkat skala tertinggi sebanyak 97 responden (73.11%) pada indikator penggunaan waktu yang efektif. Sedangkan tingkat yang terendah disiplin kerja pada skala sedang yaitu sebanyak 16 responden (12.12%) pada indikator absensi.

Hasil Distribusi Frekuensi Tingkat Perilaku Kepemimpinan

Tabel 16.

Hasil Distribusi Frekuensi Tingkat Perilaku Kepemimpinan

Tingkat	Frekuensi Perilaku Kepemimpinan	(%)
Rendah (1 - 2,33)	0	0%
Sedang (2,34 - 3,67)	48	36.36%
Tinggi (3,68 - 5)	84	63.64%
Total	132	100%

Sumber: Data Primer, 2022

Pada Tabel terlihat bahwa tingkat perilaku kepemimpinan PT. Swalayan Maju Bersama berada pada tingkat yang rendah (2,33) sebesar 0%, tingkat sedang (2,34-3,67) sebesar 36.36% dan tingkat tinggi (3,68-5) sebesar 63.64%. Hasil pengujian hipotesis 2 ini didukung dengan data deskripsi tabulasi silang antara perilaku kepemimpinan dan semangat kerja karyawan, tunjangan kesejahteraan, keterampilan kerja dan disiplin kerja. Berikut merupakan tabulasi silang antara semangat kerja karyawan dan perilaku kepemimpinan.

Tabulasi Silang Perilaku Kepemimpinan dan Semangat Kerja Karyawan

Tabel 17.

Tabulasi Silang Perilaku Kepemimpinan dan Semangat Kerja Karyawan

Perilaku Kepemimpinan \ Semangat KK	Semangat KK			
	Rendah	Sedang	Tinggi	Jumlah
Rendah	0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)
Sedang	6 (4.55%)	34 (25.76%)	8 (6.06%)	48 (36.36%)
Tinggi	1 (0.78%)	12 (9.09%)	71 (53.79%)	84 (63.64%)
Jumlah	7 (5.30%)	46 (34.85%)	79 (59.85%)	132 (100%)

Sumber: Data Primer, 2022.

Berdasarkan tabel diatas terdapat 3 tingkatan skala yaitu tinggi, sedang dan rendah. Tingkat semangat kerja karyawan PT. Swalayan Maju Bersama berada pada tingkat skala tertinggi yaitu yaitu sebanyak 79 responden (59.85%), selanjutnya skala yang sedang sebanyak 46 responden (34.85%). Pada variabel perilaku kepemimpinan, skala yang tinggi sebanyak 84 responden (63.64%), kemudian skala sedang sebanyak 48 responden (36.36%).

Tabulasi Silang Tunjangan Kesejahteraan dengan Perilaku Kepemimpinan**Tabel 18.****Tabulasi Silang Tunjangan Kesejahteraan dengan Perilaku Kepemimpinan**

Tunjangan Kesejahteraan		Perilaku Kepemimpinan			Jumlah
		Rendah	Sedang	Tinggi	
Rendah		0 (0.00%)	4 (3.03%)	0 (0.00%)	4 (3.03%)
Sedang		0 (0.00%)	11 (8.33%)	13 (9.85%)	24 (18.18%)
Tinggi		0 (0.00%)	33 (25.00%)	71 (53.79%)	104 (78.79%)
Jumlah		0 (0.00%)	48 (36.36%)	84 (63.64%)	132 (100%)

Sumber: Data Primer, 2022.

Berdasarkan tabel diatas terdapat 3 tingkatan skala yaitu tinggi, sedang dan rendah. Tingkat perilaku kepemimpinan PT. Swalayan Maju Bersama berada pada tingkat skala tertinggi sebanyak 84 responden (63.64%), selanjutnya skala yang sedang sebanyak 48 responden (36.36%). Pada variabel tunjangan kesejahteraan, skala yang tinggi sebanyak 104 responden (78.79%), kemudian skala sedang sebanyak 24 responden (18.18%) (lampiran 3).

Tabulasi Silang Perilaku Kepemimpinan dan Semangat Kerja Karyawan**Tabel 19.****Tabulasi Silang Perilaku Kepemimpinan dan Semangat Kerja Karyawan**

Perilaku Kepemimpinan		Semangat Kerja Karyawan			Jumlah
		Rendah	Sedang	Tinggi	
Rendah		0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)
Sedang		6 (4.55%)	34 (25.76%)	8 (6.06%)	48 (36.36%)
Tinggi		1 (0.78%)	12 (9.09%)	71 (53.79%)	84 (63.64%)
Jumlah		7 (5.30%)	46 (34.85%)	79 (59.85%)	132 (100%)

Sumber: Data Primer, 2022.

Berdasarkan tabel diatas terdapat 3 tingkatan skala yaitu tinggi, sedang dan rendah. Tingkat semangat kerja karyawan PT. Swalayan Maju Bersama berada pada tingkat skala tertinggi yaitu sebanyak 79 responden (59.85%), selanjutnya skala yang sedang sebanyak 46 responden (34.85%). Pada variabel perilaku kepemimpinan, skala yang tinggi sebanyak 84 responden (63.64%), kemudian skala sedang sebanyak 48 responden (36.36%) (lampiran 3).

Tabulasi Silang Keterampilan Kerja dan Perilaku Kepemimpinan**Tabel 20.****Tabulasi Silang Keterampilan Kerja dan Perilaku Kepemimpinan**

Keterampilan Kerja		Perilaku Kepemimpinan			Jumlah
		Rendah	Sedang	Tinggi	
Rendah		0 (0.00%)	4 (3.03%)	4 (3.03%)	8 (6.06%)
Sedang		0 (0.00%)	7 (5.30%)	6 (4.55%)	13 (9.85%)
Tinggi		0 (0.00%)	37 (28.03%)	74 (56.09%)	111 (84.09%)
Jumlah		0 (0.00%)	48 (36.36%)	84 (63.64%)	132 (100%)

Sumber: Data Primer, 2022.

Berdasarkan tabel diatas terdapat 3 tingkatan skala yaitu tinggi, sedang dan rendah. Tingkat perilaku kepemimpinan PT. Swalayan Maju Bersama berada pada tingkat skala tertinggi yaitu sebanyak 84 responden (63.64%), selanjutnya skala yang sedang sebanyak 48 responden (36.36%). Pada variabel keterampilan kerja, skala yang tinggi sebanyak 111 responden (84.09%), kemudian skala sedang sebanyak 13 responden (9.85%) (lampiran 3).

Tabulasi Silang Perilaku Kepemimpinan dan Semangat Kerja Karyawan

Tabel 21.

Tabulasi Silang Perilaku Kepemimpinan dan Semangat Kerja Karyawan

		Semangat Kerja Karyawan			
		Rendah	Sedang	Tinggi	Jumlah
Perilaku Kepemimpinan	Rendah	0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)	0 (0.00%)
	Sedang	6 (4.55%)	34 (25.76%)	8 (6.06%)	48 (36.36%)
	Tinggi	1 (0.78%)	12 (9.09%)	71 (53.79%)	84 (63.64%)
	Jumlah	7 (5.30%)	46 (34.85%)	79 (59.85%)	132 (100%)

Sumber: Data Primer, 2022.

Berdasarkan tabel diatas terdapat 3 tingkatan skala yaitu tinggi, sedang dan rendah. Tingkat semangat kerja karyawan PT. Swalayan Maju Bersama berada pada tingkat skala tertinggi yaitu sebanyak 79 responden (59.85%), selanjutnya skala yang sedang sebanyak 46 responden (34.85%). Pada variabel perilaku kepemimpinan, skala yang tinggi sebanyak 84 responden (63.64%), kemudian skala sedang sebanyak 48 responden (36.36%).

Tabulasi Silang Disiplin Kerja dan Perilaku Kepemimpinan

Tabel 22.

Tabulasi Silang Disiplin Kerja dan Perilaku Kepemimpinan

		Perilaku Kepemimpinan			
		Rendah	Sedang	Tinggi	Jumlah
Disiplin Kerja	Rendah	0 (0.00%)	1 (0.76%)	6 (4.54%)	7 (5.30%)
	Sedang	0 (0.00%)	17 (12.88%)	15 (11.36%)	32 (24.24%)
	Tinggi	0 (0.00%)	30 (22.73%)	63 (47.73%)	93 (70.45%)
	Jumlah	0 (0.00%)	48 (36.36%)	84 (63.64%)	132 (100%)

Sumber: Data Primer, 2022.

Berdasarkan tabel diatas terdapat 3 tingkatan skala yaitu tinggi, sedang dan rendah. Tingkat perilaku kepemimpinan PT. Swalayan Maju Bersama berada pada tingkat skala tertinggi yaitu sebanyak 84 responden (63.64%), selanjutnya skala yang sedang sebanyak 48 responden (36.36%). Pada variabel disiplin kerja, skala yang tinggi sebanyak 93 responden (70.45%), kemudian skala sedang sebanyak 32 responden (24.24%).

Pengaruh Tunjangan Kesejahteraan, Keterampilan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja

Berdasarkan hasil tabulasi silang yang dilakukan menunjukkan bahwa semangat kerja karyawan tidak dipengaruhi oleh disiplin kerja dimoderasi perilaku kepemimpinan yang antara lain disebabkan oleh karyawan merasa kurang puas bekerja di dalam perusahaan karena lingkungan kerja yang tidak kondusif dan pekerjaan yang dilakukan dengan bekerjasama belum tentu akan menghasilkan kerja yang lebih baik lagi. Hasil ini sesuai dengan pernyataan As'ad (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

Beberapa penelitian mengamati pengaruh tunjangan kesejahteraan terhadap semangat kerja karyawan. Menurut Mathis dan Jackson (2012), "kesejahteraan karyawan adalah penghargaan tidak langsung yang diberikan kepada seorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaan mereka dalam organisasi".semangat kerja karyawan adalah dengan memberikan rencana tunjangan berdasarkan kebutuhan karyawan. Pemberian tunjangan kesejahteraan kepada perusahaan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, disiplin, dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan, dari hal-hal tersebut semangat kerja dapat muncul. Hasil penelitian Purba (2018), Ramadhany (2013) & Irawan (2012) menyatakan bahwa pengaruh Tunjangan kesejahteraan berpengaruh signifikan dan positif terhadap semangat kerja

Keterampilan meliputi keterampilan teknis, keterampilan manusia, keterampilan konseptual, seperti kemampuan memanfaatkan peluang, ketepatan, menggunakan peralatan perusahaan dalam mencapai tujuan. Jadi, keterampilan adalah keterampilan kerja individu (skill) karyawan dalam mengatasi berbagai kondisi masalah, keterampilan dan semangat untuk melaksanakan tugas tertentu baik fisik maupun mental. Hasil penelitian pakpahan (2017), menyatakan keterampilan dapat memberikan motivasi agar dapat meningkatkan

kinerja yang dimilikinya secara langsung juga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, bahwa disimpulkan keterampilan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap semangat kerja

Selanjutnya pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja karyawan ditemukan oleh Husnan (2018) mengenai pengertian disiplin terhadap semangat kerja menjelaskan bahwa disiplin kerja yang tinggi mengarah kehasil kerja yang lebih baik dan memuaskan, dimana disiplin itu sendiri sangat erat kaitannya dengan semangat kerja. Beberapa pedoman dalam mendisiplinkan antara lain: disiplin harus dilakukan secara pribadi, disiplin harus konstruktif, disiplin untuk kesalahan lama, keadilan dalam disiplin diperlukan, pemimpin tidak boleh memberikan disiplin ketika bawahan tidak ada, setelah disiplin sikap pemimpin harus normal. Hasil penelitian Sadewa (2019), Basa dkk. (2018) & Wahyuni (2015) menunjukkan bahwa variabel Disiplin Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan memiliki pengaruh positif.

Pengaruh Tunjangan Kesejahteraan Terhadap Semangat Kerja yang Dimoderasikan Perilaku Kepemimpinan

Berdasarkan hasil tabulasi silang menunjukkan bahwa semangat kerja karyawan tidak dipengaruhi oleh tunjangan kesejahteraan dimoderasi perilaku kepemimpinan yang antara lain disebabkan oleh karyawan berusaha merapikan atau mengatur kembali peralatan setelah selesai digunakan dan kurangnya memanfaatkan waktu istirahat sebaik mungkin sesuai peraturan.

Kesejahteraan yang diberikan perusahaan kepada pegawai sebagai balas jasa baik materi maupun nonmateri yang dapat memacu peningkatan semangat kerja dari pegawai, kesejahteraan yang diberikan hendaknya bermanfaat dan mendorong tercapainya tujuan perusahaan karena pemberian kesejahteraan dapat memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktivitas pegawai, hal ini membantu lancarnya pekerjaan untuk tercapainya tujuan perusahaan. Tetapi dari yang saya teliti masih banyak karyawan yang mengeluh karena program kesejahteraan mengalami kemacetan dan sulit di realisasikan. Misalnya, uang lembur yang diterima tidak sesuai dengan jam kerja mereka. Adapun aspek semangat kerja pegawai yang akan diteliti yaitu tingkat absensi, produktivitas, kerjasama dengan perusahaan, dan bonus.

Variabel perilaku kepemimpinan dalam penelitian ini ditempatkan sebagai variabel moderasi. Variabel moderasi adalah variabel yang menentukan kuat tidaknya hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat Sugiyono (2016). Sebagai variabel pemoderasi, perilaku kepemimpinan akan melemahkan atau memperkuat dampak tunjangan kesejahteraan dan semangat kerja karyawan. Dasar penempatan tersebut adalah hasil riset yang dilakukan oleh Pakpahan (2017), Ulfah dkk. (2018), Dharmawan dkk. (2017), dan Tarlis, (2017) yang membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

Pengaruh Keterampilan Kerja Terhadap Semangat Kerja yang Dimoderasikan Perilaku Kepemimpinan

Berdasarkan hasil tabulasi silang menunjukkan bahwa semangat kerja karyawan tidak dipengaruhi oleh keterampilan kerja dimoderasi perilaku kepemimpinan yang antara lain disebabkan oleh karyawan merasa kurang puas bekerja di dalam perusahaan karena lingkungan kerja yang tidak kondusif dan pekerjaan yang dilakukan dengan bekerjasama belum tentu akan menghasilkan kerja yang lebih baik lagi. Hasil ini sesuai dengan pernyataan As'ad (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

Variabel perilaku kepemimpinan dalam penelitian ini ditempatkan sebagai variabel moderasi. Variabel moderasi adalah variabel yang menentukan kuat tidaknya hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat Sugiyono (2016). Sebagai variabel pemoderasi, perilaku kepemimpinan akan melemahkan atau memperkuat dampak keterampilan kerja dan semangat kerja karyawan. Dasar penempatan tersebut adalah hasil riset yang dilakukan oleh Pakpahan (2017), Ulfah dkk. (2018), Dharmawan dkk. (2017), dan Tarlis, (2017) yang membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja yang Dimoderasikan Perilaku Kepemimpinan

Berdasarkan hasil tabulasi silang menunjukkan bahwa semangat kerja karyawan dipengaruhi oleh disiplin kerja dimoderasi perilaku kepemimpinan yang antara lain disebabkan oleh karyawan merasa kurang puas bekerja di dalam perusahaan karena lingkungan kerja yang tidak kondusif dan pekerjaan yang dilakukan

dengan bekerjasama belum tentu akan menghasilkan kerja yang lebih baik lagi. Hasil ini sesuai dengan pernyataan As'ad (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

Variabel perilaku kepemimpinan dalam penelitian ini ditempatkan sebagai variabel moderasi. Variabel moderasi adalah variabel yang menentukan kuat tidaknya hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat Sugiyono (2016). Sebagai variabel pemoderasi, perilaku kepemimpinan akan melemahkan atau memperkuat dampak disiplin kerja dan semangat kerja karyawan. Dasar penempatan tersebut adalah hasil riset yang dilakukan oleh Pakpahan (2017), Ulfah dkk. (2018), Dharmawan dkk. (2017), dan Tarlis, (2017) yang membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, tunjangan kesejahteraan, keterampilan kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada PT Swalayan Maju Bersama Medan. Selain itu, berdasarkan hasil uji mra diketahui bahwa variabel perilaku kepemimpinan tidak memoderasi masing-masing pengaruh tunjangan kesejahteraan, keterampilan kerja dan disiplin kerja terhadap semangat kerja karyawan di PT Swalayan Maju Bersama Medan. Hal ini disebabkan oleh karyawan berusaha merapikan atau mengatur kembali peralatan setelah selesai digunakan dan kurangnya memanfaatkan waktu istirahat sebaik mungkin sesuai peraturan.

Saran

Kesejahteraan yang diberikan perusahaan kepada pegawai sebagai balas jasa baik materi maupun nonmateri yang dapat memacu peningkatan semangat kerja dari pegawai, kesejahteraan yang diberikan hendaknya bermanfaat dan mendorong tercapainya tujuan perusahaan karena pemberian kesejahteraan dapat memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktivitas pegawai, hal ini membantu lancarnya pekerjaan untuk tercapainya tujuan perusahaan. Tetapi dari yang saya teliti masih banyak karyawan yang mengeluh karena program kesejahteraan mengalami kemacetan dan sulit di realisasikan. Misalnya, uang lembur yang diterima tidak sesuai dengan jam kerja mereka. Adapun aspek semangat kerja pegawai yang akan diteliti yaitu tingkat absensi, produktivitas, kerjasama dengan perusahaan, dan bonus..

PT Swalayan Maju Bersama diharapkan dapat menerapkan proses disiplin kerja yang baik karena merupakan kunci keberhasilan dari setiap kegiatan dalam perusahaan. Hendaknya perusahaan memperhatikan kedisiplinan kerja karyawan yang disebabkan kekurangpuasan karyawan dalam bekerja di perusahaan karena lingkungan kerja yang tidak kondusif dan pekerjaan yang dilakukan dengan bekerjasama belum tentu akan menghasilkan kerja yang lebih baik lagi.

PT Swalayan Maju Bersama sebaiknya selalu lebih memperhatikan lagi fasilitas-fasilitas yang diberikan kepada karyawan supaya karyawan dapat meningkatkan keterampilan kerjanya dan bekerja lebih nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga penggunaan fasilitas yang diberikan dapat digunakan oleh karyawan secara efektif dan efisien. Karyawan yang merasa kurang puas bekerja di dalam perusahaan disebabkan lingkungan kerja yang tidak kondusif dan pekerjaan yang dilakukan dengan bekerjasama belum tentu akan menghasilkan kerja yang lebih baik lagi yang harus terus diperhatikan perusahaan agar tidak mengganggu semangat kerja karyawan itu sendiri.

Sebaiknya perusahaan memperhatikan karyawan yang tidak memperhatikan peralatan kerjanya setelah selesai bekerja, karena hal tersebut dapat menyebabkan adanya ketikpuasan karyawan dalam bekerja. Kurangnya pemanfaatan waktu istirahat sebaik mungkin sesuai peraturan disebabkan pekerjaan yang tidak selesai dilakukan pada waktu sebelumnya sehingga mengganggu produktivitas kerja perusahaan.

Referensi

- Abdullah, M. G. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Sumber Sari. *Skripsi*, Universitas Muhammadiyah Jember.
- Afandi, Pandi. (2016). *Concept & Indicator: Human Resources Management For Management Research*. Yogyakarta: Deepublish.

- Amelia, L. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Konflik Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Sumatera. *Skripsi*, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Barthos, Basir. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Basa, F. A., Djailani, A. K., & ABS, M. K. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan. *e-Jurnal Riset Manajemen*, 2(3) : 52-56.
- Davis, Gordon B. (2012). *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen*. Palembang: Maxikom.
- Dharmawan, I. G. & Sudharma, I. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Finansial Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Cv. Leo Silver Batuyang Gianyar. Bali, Indonesia, *Jurnal Manajemen*. 3(2) : 103-114.
- Dunnette, P. (2016). *Keterampilan Pembukuan*. Jakarta : PT. Grafindo Persada.
- Gibson, J. (2014). *Organisasi dan Manajemen Terjemahan Ichayaudin Zuhad*, Jakarta: Erlangga
- Hafiz, M. R., Sri Hastari, & Rizqi, A. I. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Gondangwetan. *Jurnal EMA - Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 4, (2) : 1-9.
- Hariani, P. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Polonia. *Skripsi*, Universitas Medan Area.
- Hasanudin, M. F., Utari, W., & W, N. M. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Dan Kerja, Kepemimpinan, Semangat Kerja Dan Kinerja Di BRI Cabang Bojonegoro. *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*. 5 (4) : 301-311.
- Hasibuan, M. S. (2019). *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Cetakan Kelima Belas, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S.P. (2017), *Organisasi & Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, Cetakan Kelima, Jakarta: Bumi Aksara.
- Indarti, S. & Hendriani, S. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Provinsi Riau. *Skripsi*, Universitas Bina Widya Riau.
- Irawan, T. B. (2017). Pengaruh Program Kesejahteraan Terhadap Semangat Kerja Karyawan. *Skripsi*, Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
- Irma, J.(2015). Hubungan Gaji, Tunjangan, dan Pengembangan Profesi Terhadap Kinerja Pendidik Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia. *Skripsi*, Universitas Maju Jakarta.
- Kaswan. (2017). *Psikologi Industri dan Organisasi: Mengembangkan Perilaku Produktif dan Mewujudkan Kesejahteraan Pegawai di Tempat Kerja. Kesatu*. Bandung: ALFABETA.
- Kartono, K. (2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rajawali Grafindo Persada.
- Lian, A. M, (2013). *Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Bukopin, Tbk Cabang Makassar. Jurnal Manajemen*, 6(3) :17-23
- Maruli, S. (2011). *Akuntansi Manajemen*, Jakarta : Graha Pustaka.
- Miswan. (2012). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi. Kerja terhadap Kinerja Dosen Pegawai Negeri Sipil pada Universitas. Swasta di Kota Bandung (Studi Pada Jurusan/Program Studi di Lingkungan Universitas Swasta se Kota). Bandung.
- Mulianto, Sindu, dkk. (2016). *Panduan Lengkap Supervisi Diperkaya Perspektif Syariah*, Jakarta:PT Elex Media Komputindo.
- Pakpahan, D. M. (2017). Pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Semangat Kerja Karyawan Di Pt. Asuransi Sinarmas Cabang Medan. *Jurnal Manajemen Fekon*, 4(1) : 78-87.
- Purba, B. (2018). Analisis Pengaruh Kesejahteraan Karyawan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (JMB)*, 5(1): 1–16.
- Putra, A. A., & Putra, M. S. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan Pada PT. United Indobali Denpasar. *Skripsi*, Universitas Udayana (Unud) Bali Indonesia.
- Ramadhany, M., Habsji, T. A., & Mukzam, M. D. (2013). Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Dan Prestasi Kerja Karyawan PT. Petrokimia Gresik. *Skripsi*, Universitas Ilmu Administrasi Malang.

- Ratnasari, S. L. & Sutjahjo, G. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Tenaga Kependidikan. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen Batam*, 1(2) : 99-112.
- Rivai, V. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sadewa, M. Z. (2019). Pengaruh Penempatan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Dengan Manajemen Studi Kasus Pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. *Skripsi*, Universitas Islam Indonesia.
- Sales, M. (2012). Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan PT. Rayateh Utama Medan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas HKBP Nommensen Medan, 9(2): 65-71.
- Siagian, S.P. (2014). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Simamora, Henry. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Jakarta: Kencana.
- Siregar, R. M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Pengawasan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Medan Perjuangan. *Skripsi*, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Siswanto, Sastrohadiwiryo. (2019). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. Pendekatan administratif dan operasional*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Tarlis, A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Bank Mandiri Cabang Langsa. *Jurnal Manajemen*. 2 (2) : 22-30.
- Ulfah, M., Idris, A., & Kondorura, D. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Camat dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Sangkulirang Kabupaten Kutai Timur. *eJournal Pemerintahan Integratif*, 6 (4): 590-60.
- Utami, A. D. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Kondisi Kerja Dan Rekan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Semarang. *Skripsi*, Universitas Negeri Semarang.
- Wahab, Abdul Azis (2015). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan : telaah terhadap organisasi dan pengelolaan organisasi pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Wahyuni, A. D. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Ud. Perdana Lumajang. *Jurnal Manajemen*, Universitas Muhammadiyah Jember, 2(1) : 11-18.
- Wahyudi. (2015). *Riset Sumber Daya Manusia Organisasi*, Jakarta: PT. Kanisius.
- Warsono, Ig. (2017). *Etika, Komunikasi Kantor*. Yogyakarta: Kanisius.
- Widiantari. (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja Pegawai Puskesmas Sidomulya. *Jurnal Online Mahasiswa (Jom)* 2. (1) 1-15.
- Zuhara, M. (2019). Peran Program Kesejahteraan Karyawan Dalam Meningkatkan Semangat Kerja Karyawan Di Alfamart Bumi Ayu Kota Bengkulu. *Skripsi*, Universitas Institut Agama Islam Negeri (Iain) Bengkulu.