

## Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Hubungan Antara Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan

Komang Oka Permadi<sup>1)</sup>, Ni Kadek Nonik Rasminingsih<sup>2)</sup>

<sup>1,2)</sup>Manajemen Universitas Mahasaraswati Denpasar  
<sup>1,2,)</sup>okapermadi@unmas.ac.id, nonikrasminingsih@unmas.ac.id

### ABSTRACT

*Introducing leadership into any organization involves the careful structuring of its mechanisms and functions. It is widely acknowledged that when a leader possesses a strategic position and a set of crucial skills, they have the potential to enhance or even transform the company. The objective of this research is to confirm and reevaluate the role of work motivation in moderating the relationship between leadership and employee morale. This study employs nonprobability sampling with a saturation sampling technique to determine the sample size, encompassing a total of 42 individuals from the entire population. Path analysis is utilized to test the hypotheses using the Partial Least Square (PLS) method through SmartPLS software version 3.2.9. The research findings conclusively establish that leadership has a significant impact on employee morale, while the role of motivation does not appear to strengthen or weaken the relationship between leadership and employee morale.*

### ABSTRAK

Esensi dari kepemimpinan dalam berbagai jenis organisasi adalah pengaturan struktur dan mekanisme kerja dengan teliti. Hal ini umumnya diakui bahwa ketika seorang pemimpin memiliki posisi strategis dan serangkaian keterampilan penting, mereka memiliki potensi untuk meningkatkan atau bahkan mengubah perjalanan perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkonfirmasi kembali peran motivasi kerja dalam mengatur hubungan antara kepemimpinan dan semangat kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode pemilihan sampel nonprobabilitas dengan teknik pengambilan sampel jenuh untuk menentukan jumlah sampel, dengan 42 individu yang diambil dari seluruh populasi. Analisis jalur digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.9. Temuan penelitian dengan kuat menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki dampak signifikan pada semangat kerja karyawan, sementara peran motivasi tampaknya tidak memperkuat atau melemahkan hubungan antara kepemimpinan dan semangat kerja karyawan.

**Kata kunci:** kepemimpinan; motivasi kerja; semangat kerja

### 1. PENDAHULUAN

Inti dari kepemimpinan dalam suatu organisasi apa pun adalah merancang struktur dan sistem kerja secara cermat. Kepemimpinan bertujuan untuk mengkoordinasikan beragam kepentingan dari berbagai aspek dan pihak yang terlibat. Menurut George R. Terry, kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai sebuah aktivitas yang bertujuan untuk membimbing orang-orang menuju pencapaian tujuan akhir organisasi (Terry, 1960). Semua orang sadar bahwa keberhasilan sebuah perusahaan dapat dipengaruhi oleh seorang pemimpin yang menduduki posisi strategis dan memiliki keterampilan kritis yang relevan. Oleh karena itu, saat ini kita memahami dengan jelas bahwa kualitas kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki dampak yang sangat signifikan pada performa dan prestasi organisasi (Samino, 2010). Sebagai seorang manajer, diharapkan untuk memiliki kemampuan dan tanggung jawab dalam memotivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang dapat

mendorong karyawan untuk menjadi lebih termotivasi, kreatif, produktif, dan inovatif.

Motivasi kerja, menurut Hamzah (2017), merupakan dorongan seseorang untuk menjalankan pekerjaan dengan optimal dan berusaha sebaik mungkin dalam menyelesaikan tugasnya. Dalam lingkungan kerja, motivasi karyawan memiliki peran utama dalam mendorong pencapaian yang luar biasa. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka memiliki dorongan internal yang kuat untuk mencapai target dan menjalankan tugas mereka dengan semangat tinggi. Motivasi dapat berasal dari berbagai sumber, seperti rasa pencapaian pribadi, kepuasan atas pekerjaan yang diakui, peluang pengembangan, atau pengakuan atas kontribusi mereka. Manajemen yang cerdas juga memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga tingkat motivasi karyawan. Ini dilakukan dengan memberikan umpan balik yang membangun, menantang karyawan sesuai dengan kapabilitasnya, dan memastikan karyawan merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Ketika karyawan

merasa termotivasi, mereka cenderung lebih inovatif, produktif, dan setia terhadap perusahaan, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif.

Semangat kerja yang tinggi dari karyawan sangat penting dalam kolaborasi mereka untuk mencapai target organisasi. Dengan semangat kerja yang membara, pencapaian tujuan perusahaan akan menjadi lebih efisien dan efektif. Namun, jika karyawan kehilangan motivasi dalam pekerjaan, semangat mereka akan merosot. Ketika semangat kerja menurun, situasi ini menjadi lebih tidak menguntungkan, karena karyawan lebih mungkin menyerah ketika menghadapi kendala daripada berusaha mengatasi tantangan tersebut.

Selama tahap pra-observasi, data yang diperoleh menunjukkan bahwa kepemimpinan tampaknya kurang menonjol dalam hal memberikan pemahaman, bimbingan, dan penjelasan rinci tentang tugas yang diberikan kepada pegawai, terutama bagi mereka yang memiliki tingkat perkembangan dan pengalaman kerja yang masih tergolong rendah. Dampak dari hal ini tampak, misalnya, pada semangat kerja dan motivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas yang tidak selaras dengan harapan perusahaan.

Penelitian-penelitian sebelumnya mengenai dampak kepemimpinan pada semangat kerja karyawan masih terbatas, dan beberapa di antaranya menunjukkan hasil yang bervariasi atau memiliki perbedaan dengan konsep atau teori yang ada. Penelitian yang telah dilakukan oleh sejumlah peneliti, seperti (Ngambi, 2011), (Fiona *et al.*, 2015), (Rawat, 2015), (Noor & Ampornstira, 2019), (Lesmana *et al.*, 2019), (Daminik, 2019), (Larasati & Martono, 2020) yang menyimpulkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Zakani *et al.*, 2021) menyatakan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap semangat kerja.

Berdasarkan adanya fenomena serta hasil penelitian yang beragam, dan dengan mempertimbangkan variabel-variabel yang ada, penelitian ini bertujuan untuk memverifikasi dan lebih mendalam menguji dampak kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan, dengan variabel motivasi kerja berperan sebagai moderator.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

Semangat kerja merujuk pada kondisi mental yang memengaruhi upaya individu dalam menjalankan tugasnya dengan tingkat aktifitas dan tanggung jawab yang tinggi. Dalam konteks karyawan, semangat kerja mencerminkan tingkat antusiasme yang mereka tunjukkan dalam menjalankan tugas dan kewajiban di lingkungan perusahaan tempat mereka bekerja. Sesuai dengan

(Hasibuan, 2013), semangat kerja merujuk pada dorongan dan kesungguhan individu untuk menjalankan pekerjaannya secara optimal dan teratur dengan tujuan mencapai kinerja yang maksimal. Di sisi lain, (Tohardi, 2012), mendefinisikan semangat kerja sebagai kapasitas kelompok individu untuk bekerja dengan tekun dan konsisten menuju tujuan bersama. Adapun indikator semangat kerja meliputi: produktivitas kerja, suasana kerja, komunikasi, absensi dan hubungan manusiawi

Malayu P. Hasibuan mengungkapkan bahwa motivasi kerja adalah sebuah keadaan atau tenaga yang mendorong karyawan dengan tujuan yang terfokus pada pencapaian tujuan Perusahaan (Hasibuan, 2015). Motivasi kerja karyawan diperkuat oleh sikap mental yang positif terhadap situasi kerja, yang mendorong mereka untuk mencapai kinerja terbaik. Dalam perspektif yang sama, (Robbins & Judge, 2013) menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah keinginan untuk memberikan usaha ekstra menuju pencapaian tujuan organisasi yang didorong oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi kebutuhan individu. Indikator-indikator dalam motivasi kerja seperti: kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, pengembangan karir serta tanggungjawab.

Temuan dari studi yang dilakukan oleh (Churchar, 2019), (Afrina, 2020), (Syafrina & Manik, 2020), (Sari, 2020), dan (Pratiwi & Firgiyani, 2021) menunjukkan bahwa adanya korelasi positif dan signifikan antara motivasi kerja dan semangat kerja karyawan. Sementara itu, hasil penelitian yang dilakukan oleh (Zakani *et al.*, 2021) mencatat bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap semangat kerja karyawan tidak memiliki signifikansi statistik.

Pendapat (Dubrin, 2005) mendefinisikan kepemimpinan sebagai upaya untuk memengaruhi sejumlah besar individu melalui komunikasi dengan maksud mencapai target, baik melalui instruksi atau perintah, tindakan yang mendorong respons dan tindakan dari orang lain, serta menghasilkan perubahan positif. Kepemimpinan dianggap sebagai kekuatan dinamis yang memiliki peran penting dalam memotivasi dan mengkoordinasikan upaya organisasi untuk meraih tujuan, sambil memiliki kemampuan untuk membangun kepercayaan dan dukungan di antara bawahan guna mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, menurut (Robbins, 2008), kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok dalam mencapai visi atau serangkaian tujuan dalam konteks organisasi. Adapun indikator-indikator kepemimpinan antara lain: cara berkomunikasi, pemberian motivasi, kemampuan memimpin dan pengambilan keputusan.

Terdapat penelitian-penelitian sebelumnya yang dilaksanakan oleh sejumlah peneliti, seperti (Ngambi, 2011), (Fiona *et al.*, 2015), (Rawat, 2015), (Noor & Ampornstira, 2019), (Lesmana *et al.*, 2019), (Daminik, 2019), (Larasati & Martono, 2020). Hasil dari penelitian-penelitian tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan memiliki dampak positif terhadap semangat kerja karyawan. Namun, dalam penelitian yang dilakukan oleh (Zakani *et al.*, 2021), ditemukan hasil yang menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan tidak memiliki signifikansi yang tinggi.

Banyak studi teoritis telah mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki peran signifikan sebagai faktor penentu dalam meningkatkan semangat kerja karyawan. Penelitian saat ini memvalidasi temuan-temuan sebelumnya dengan mengkaji dampak kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan, dengan memasukkan motivasi kerja sebagai variabel pemoderasi. Melalui pendekatan empiris, studi ini bertujuan untuk memberikan konfirmasi empiris atas temuan teoritis yang telah ada sekaligus memberikan panduan dan arahan dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berharga dalam menjawab tantangan yang semakin kompleks dalam tata kelola perusahaan atau organisasi. Integrasi motivasi kerja sebagai pemoderasi akan memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana kepemimpinan dapat secara efektif memengaruhi semangat kerja karyawan, dengan implikasi praktis untuk pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik.

Dengan mengacu pada literatur yang telah diteliti dan temuan-temuan penelitian sebelumnya, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap semangat kerja

H<sub>2</sub>: Motivasi kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja

### 3. METODOLOGI

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Bhawana Digital Nusantara, yang berlokasi di Kerobokan, Badung – Bali. Kepemimpinan (X) merupakan variabel eksogen dalam penelitian ini, sementara semangat kerja (Y) dipilih sebagai variabel endogen, dan motivasi kerja (Z) digunakan sebagai variabel moderasi. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dan memanfaatkan data primer yang diperoleh langsung dari sumbernya. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *nonprobability sampling*, dengan menerapkan teknik sampling jenuh (sensus), yang melibatkan seluruh populasi, dengan jumlah sampel sebanyak 42 orang.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis jalur (*path analysis*) menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.9. Setelah itu, langkah berikutnya melibatkan interpretasi hasil analisis, yang akan disesuaikan dengan landasan teoritis dan temuan empiris untuk merespons pertanyaan penelitian utama dan memverifikasi landasan teoritis serta temuan sebelumnya. Akhirnya, langkah terakhir melibatkan penyusunan kesimpulan dan rekomendasi yang dapat menjadi pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Hasil Uji *Goodness of Fit* (R<sup>2</sup>)

Analisis koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) digunakan sebagai indikator untuk mengukur tingkat akurasi dalam memprediksi model. Nilai R<sup>2</sup> bervariasi dalam rentang antara 0 hingga 1. Sesuai dengan pandangan yang diungkapkan oleh (Hair *et al.*, 2011) dan (Henseler *et al.*, 2009), R<sup>2</sup> dengan nilai 0,75 mengindikasikan tingkat kekuatan prediksi yang tinggi, sementara R<sup>2</sup> sebesar 0,50 menunjukkan tingkat prediksi yang sedang, dan R<sup>2</sup> setara dengan 0,20 mencerminkan tingkat prediksi yang lemah. Untuk variabel penelitian ini, yaitu semangat kerja, nilai R<sup>2</sup> yang bersangkutan akan disajikan dalam Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Nilai *R Square* (R<sup>2</sup>)

Variabel	Nilai R <sup>2</sup>	Kriteria*
Semangat Kerja	0,608	Moderat

Sumber: Data Diolah, 2023

Tabel 1 menginformasikan bahwa nilai R<sup>2</sup> untuk variabel semangat kerja adalah 0,608. Dengan nilai R<sup>2</sup> yang melebihi ambang 0,50, hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja dapat dianggap sebagai pengaruh moderat. Hasil ini menggambarkan bahwa semakin tinggi nilai R<sup>2</sup>, semakin besar atau kuat kapabilitas variabel eksogen dalam menjelaskan variasi pada variabel endogen, menunjukkan kualitas yang semakin baik dalam persamaan statistik.

#### Hasil Uji *Predictive Relevance* (Q<sup>2</sup>)

Tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap *predictive relevance* (Q<sup>2</sup>) untuk mengevaluasi sejauh mana model ini mampu menghasilkan prediksi yang akurat. Q<sup>2</sup> adalah parameter yang bergantung pada koefisien determinasi seluruh variabel dependen dalam model. Nilai Q<sup>2</sup> berkisar antara 0 hingga 1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat keakuratan model yang lebih tinggi. Perhitungan nilai Q<sup>2</sup> dapat dihitung dengan menggunakan rumus berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,608)$$

$$Q^2 = 1 - 0,392$$

$$Q^2 = 0,608$$

Hasil perhitungan  $Q^2$  di atas menunjukkan angka sekitar 0,608, yang setara dengan 60,8 persen yang dalam hal ini mengindikasikan bahwa sekitar 60,8 persen variasi dalam semangat kerja dapat diatribusikan kepada variabel kepemimpinan, sementara sekitar 39,2 persen sisanya merupakan kontribusi dari faktor-faktor lain atau kesalahan dalam pengukuran yang berada di luar lingkup variabel penelitian.

Hasil Uji Statistik

Langkah berikutnya melibatkan analisis statistik untuk mengevaluasi signifikansi dari hubungan antar variabel yang sedang diteliti. Hasil dari analisis ini akan disajikan dalam Tabel 2 di bawah ini.

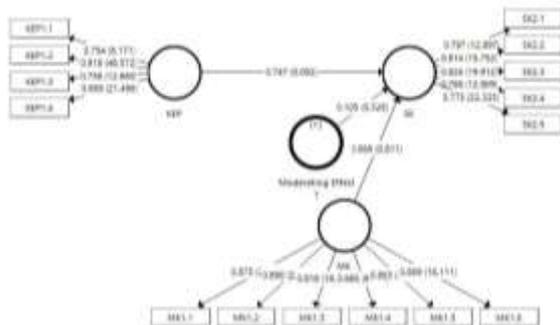
Tabel 2. Hasil Uji Statistik

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	Standard Deviation (STD DEV)	T Statistics ( O/STD DEV)	P Values	Keterangan
KEP - > SK	0,747	0,238	3,142	0,002	Support
Mod. Effect I -> SK	0,105	0,106	0,993	0,321	Not Support

Sumber: Data Diolah, 2023

Hasil uji analisis statistik yang tercantum dalam Tabel 2 mengungkapkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja, dengan *T Statistic* sekitar 3,142 dan *P Values* sekitar 0,002. Namun, efek moderasi yang berkaitan dengan variabel motivasi kerja belum mampu memengaruhi hubungan antara kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan, sehingga variabel ini tidak dapat dianggap sebagai faktor moderasi.

Untuk menilai signifikansi pengaruh (yang dihipotesiskan), analisis dilakukan dengan memeriksa koefisien parameter dan signifikansi statistik dari nilai t. Ilustrasi model struktural dari penelitian ini dapat ditemukan dalam Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Model Struktural PLS

Hubungan antara Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja

Hasil analisis hipotesis pertama ( $H^1$ ) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini terbukti dari nilai *T Statistic* sebesar 3,142 dan *P Values* sebesar 0,002, pada tingkat signifikansi 5 persen. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh (Ngambi, 2011), (Fiona *et al.*, 2015), (Rawat, 2015), (Noor & Ampornstira (2019), (Lesmana *et al.*, 2019), (Daminik, 2019), dan (Larasati & Martono, 2020), yang juga menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hasil ini menggambarkan bahwa semakin efektif kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin, semakin positif dampaknya terhadap semangat kerja karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Penting untuk diingat bahwa kepemimpinan bukan sekadar jabatan atau peran dalam sebuah organisasi, tetapi lebih pada kemampuan seseorang untuk menginspirasi, memotivasi, dan membimbing karyawan. Seorang pemimpin yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan arahan yang jelas, dan memberikan dukungan yang diperlukan bagi karyawan untuk merasa termotivasi dan bersemangat dalam menjalankan tugas mereka

Efek Moderasi Motivasi Kerja

Hasil dari analisis hipotesis kedua ( $H^2$ ) mengungkapkan bahwa motivasi kerja tidak memengaruhi secara signifikan, baik untuk memperkuat maupun melemahkan pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini terkonfirmasi dari nilai *T Statistic* sekitar 0,993 dan *P Values* sekitar 0,321 pada tingkat signifikansi 5 persen. Hasil uji statistik menyimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam konteks ini. Dengan kata lain, motivasi kerja tidak menjadi faktor penentu utama dalam menentukan sejauh mana seorang pemimpin memengaruhi semangat kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa motivasi kerja sebagian besar berasal dari dorongan internal untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin, seperti kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, pengembangan karir serta tanggungjawab terhadap pekerjaan dengan tujuan memenuhi kepuasan diri (intrinsik). Meskipun demikian, penting untuk diingat bahwa motivasi kerja tetap menjadi faktor kunci dalam menjaga tingkat produktivitas dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

## 5. PENUTUP

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian serta kajian teoritis dan empiris, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas kepemimpinan seseorang sangat berperan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan dalam suatu perusahaan.
2. Motivasi kerja belum mampu memberikan efek dalam memperkuat atau melemahkan pengaruh kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan, sehingga tidak dapat dianggap sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut.

### 5.2. Saran

Berdasarkan analisis data, kajian teoritis dan empiris, dapat disampaikan keterbatasan beserta saran yang ditunjukkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Penggunaan sampel dalam penelitian ini masih terbatas hanya pada sebuah perusahaan. Sebagai hasilnya, generalisasi temuan dari penelitian ini menjadi terbatas. Untuk mengatasi keterbatasan ini, penelitian masa depan dapat mempertimbangkan melibatkan berbagai perusahaan atau industri yang berbeda sehingga hasilnya dapat lebih mewakili keragaman dalam konteks bisnis. Dengan demikian, generalisasi dari temuan penelitian akan menjadi lebih kuat dan relevan dalam berbagai konteks organisasi.
2. Diharapkan penelitian-penelitian berikutnya akan mampu mengembangkan dan menyempurnakan kerangka penelitian ini agar lebih komprehensif. Salah satu langkah yang dapat diambil adalah dengan mempertimbangkan melibatkan beberapa perusahaan sejenis dalam penelitian tersebut. Hal ini akan memungkinkan penelitian untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan luas tentang konsep yang sedang diteliti, serta untuk menghasilkan temuan yang lebih relevan dalam konteks beragam organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Tohardi., 2012, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju.
- Afrina, Iin., 2020, *Pengaruh Motivasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada CV. Lancar Jaya Desa Karsa Jaya Belitang Jaya Oku Timur*, Jurnal Aktual STIE Trisna Negara, 18(2), 66-67. <https://doi.org/10.47232/aktual.v18i2.65>
- Churcher, F. N., 2019, *The Effects of Motivation on Employee Morale at Mass Telecom Innovation (MTI) Ghana Limited*. <http://ugspace.ug.edu.gh/handle/123456789/32735>.
- Daminik, Bahrudi E., 2019, *Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Kerja Terhadap Semangat kerja Guru*, Ciencias: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan, 2(2), 101-109. Available at: <https://ejournal.upg45ntt.ac.id/ciencias/article/view/33>
- Dubrin, Andrew J., 2005, *Leadership (Terjemahan), Edisi Kedua*, Jakarta: Prenada Media.
- Fiona, M., Hendriani, S., & Efni, Y., 2015, *The Relation of Leadership and Communication to Work Climate and Its Effects on Employee Morale at National Civil Service Agency (BKN) Regional Office XII Pekanbaru*, International Journal of Economics, Business and Applications, 3(2), 46-59.
- Hair et. al., 2011, *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hamzah, B. Uno., 2017, *Teori Motivasi Dan Pengukurannya (Analisis Bidang Pendidikan)*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S. P., 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ketujuh Belas*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S. P., 2015, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah (Edisi Revisi)*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sinkovics, R.R., 2009, *The use of partial least squares path modeling in international marketing*. Advances in International Marketing, Vol. 20, pp. 277-320
- Larasati, A. P., & Martono, S., 2020, *Increase Employee Morale through Transformational Leadership, Employee Relation, and Work Environment*. Management Analysis Journal, 9(1). <https://doi.org/10.15294/maj.v10i1.34088>
- Lesmana, Y., Ariana, I.N.J., & Widyatmaja, I.G.N., 2019, *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan di Hotel Prama Sanur Beach Bali*. Jurnal Kepariwisata Dan Hospitalitas, 3(1), p. 146-157. <https://doi.org/10.24843/JKH.2019.v03.i01.p09>
- Ngambi, H.C., 2011, *The Relationship Between Leadership and Employee Morale in Higher Education*, African Journal of Business Management, 5(3), 762-776. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.854>
- Noor, A., & Ampornstira, F., 2019, *Effect of Leadership on Employee Morale in Higher Education*, International Journal of Business

- and Social Science, 10(7).  
<http://dx.doi.org/10.30845/ijbss.v10n7p15>
- Pratiwi, A. R., & Firgiyani, F., 2021, *Pengaruh Motivasi Dan Kesejahteraan Terhadap Semangat Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja*, Perwira Journal of Economics and Business (PJEB), 1(1), 61-71.  
<https://doi.org/10.54199/pjeb.v1i1.14>
- Rawat, Surya R., 2015, *Impact of Transformational Leadership over Employee Morale and Motivation*, Indian Journal of Science and Technology, 8(S6), 25-34.  
<https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8iS6/62118>
- Robbins, S., 2008, *Perilaku Organisasi, Jilid I dan II, Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaja*, Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A., 2013, *Organizational Behavior Edition 15*, New Jersey: Pearson Education.
- Samino., 2010, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, Y. K., 2020, *Pengaruh Motivasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Kantor Balai Diklat Keuangan Palembang*, Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM, 1(1), 54-64.  
<https://doi.org/10.47747/jnmppsdm.v1i01.8>
- Syafrina, N., & Manik, S., 2020, *Pengaruh Motivasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Honorer Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pelalawan*, Jurnal Niara, 13(1), 209-217.  
<https://doi.org/10.31849/niara.v13i1.3243>
- Terry, George R., 1960, *Principle of Management*, Illinois: Irwin, Inc.
- Zakani, Haryati, R., & Delvianti., 2021, *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Kantor Wali Nagari Abai Siat Kabupaten Dharmasraya*, Jurnal Matua, 3(1), 183-196. Available at:  
<https://ejurnal-unespadang.ac.id/index.php/MJ/article/view/278/271>