

THE EFFECT OF LEADERSHIP, MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK SPIRIT AS AN INTERVENING VARIABLE AT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL III SEI BUATAN PLANTATION, SIAK REGENCY, RIAU PROVINCE

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI SEMANGAT KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL III KEBUN SEI BUATAN KABUPATEN SIAK PROVINSI RIAU

Fadia Mahmuatul Rofikoh¹, Sri Indarti², Syapsan³

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Riau^{1,2,3}

fadiamahmuatul128@gmail.com¹, sri.indarti@lecturer.unri.ac.id², syapsan@lecturer.unri.ac.id³

ABSTRACT

This study positions employee performance as the dependent variable, reflecting the level of individual success in carrying out tasks according to their responsibilities. Employee performance is influenced by various organizational factors, including leadership and motivation, with work enthusiasm serving as the intervening variable. The selection of these variables is based on key relevant theories, namely Transformational Leadership Theory (Bass), Herzberg's Two-Factor Theory, and Expectancy Theory (Vroom), which conceptually explain how leadership and motivation can foster work enthusiasm and, in turn, improve employee performance. The research objects are all permanent employees at the core/plasma plantation unit of PT Perkebunan Nusantara IV Regional III Kebun Sei Buatan, with a total population of 105 employees. The sampling technique used is Proportionate Stratified Random Sampling, and the number of employee samples in each unit was determined using the proportional formula, resulting in 84 respondents. This study employs a quantitative descriptive method, using primary data obtained through questionnaires and secondary data from company documents. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares (PLS) approach to examine both direct and indirect effects among variables. The results indicate that leadership has a positive and significant effect on employee performance, meaning that the better the leadership style applied, the higher the employee performance achieved. Motivation also has a positive and significant effect on employee performance, suggesting that intrinsic and extrinsic drives can enhance work productivity. Work enthusiasm has a positive effect on employee performance, indicating that higher work enthusiasm leads to better work outcomes. In addition, leadership and motivation have a positive effect on work enthusiasm, showing that managerial support and motivational factors can foster employee enthusiasm. The mediation analysis results further reveal that work enthusiasm mediates the relationship between leadership and motivation toward employee performance, although the indirect effect is smaller than the direct effect.

Keywords: *Employee Performance, Leadership, Motivation, Work Enthusiasm*

ABSTRAK

Penelitian ini menempatkan kinerja karyawan sebagai variabel dependen yang mencerminkan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, di antaranya kepemimpinan dan motivasi, dengan semangat kerja sebagai variabel intervening. Pemilihan variabel-variabel tersebut didasarkan pada teori-teori utama yang relevan, yaitu Teori Kepemimpinan Transformasional (Bass), Teori Dua Faktor Herzberg, dan *Expectancy Theory* (Vroom), yang secara konseptual menjelaskan bagaimana peran kepemimpinan dan motivasi dapat menumbuhkan semangat kerja serta berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Objek penelitian adalah seluruh karyawan tetap pada unit kebun inti/plasma PT Perkebunan Nusantara IV Regional III Kebun Sei Buatan yang Jumlah Populasi 105 orang, teknik penarikan sampel menggunakan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling*. penentuan jumlah sampel karyawan di setiap unit menggunakan rumus *proportional* sehingga di dapat jumlah sampel 84 orang. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, dengan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan data sekunder dari dokumen perusahaan. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS) untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin baik kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin, semakin tinggi pula kinerja karyawan. Motivasi

juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa dorongan intrinsik dan ekstrinsik dapat meningkatkan produktivitas kerja. Semangat kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi semangat kerja, semakin baik pula hasil kerja yang dicapai. Selain itu, kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja, menandakan bahwa peran pimpinan dan faktor motivasional mampu menumbuhkan antusiasme kerja karyawan. Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa semangat kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan, meskipun pengaruh tidak langsungnya lebih kecil dibanding pengaruh langsung.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Kepemimpinan, Motivasi, Semangat Kerja

PENDAHULUAN

Pentingnya peran sumber daya manusia bagi setiap organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan adalah kepemimpinan, sebab dengan kepemimpinan yang baik dan benar akan meningkatkan kinerja karyawan untuk tercapainya hasil yang ditetapkan pada perusahaan (Arhipen, 2021).

Untuk mencapai tujuan organisasi, seorang pemimpin harus memiliki komunikasi yang efektif sebagai alat utama dalam merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan. Kemampuan komunikasi yang baik memungkinkan pemimpin menggali serta mengoptimalkan potensi terbaik dari karyawannya. Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional III Kebun Sei Buatan, sistem komunikasi yang diterapkan masih bersifat *top-down*, di mana setiap instruksi kerja harus melewati beberapa tingkatan kepemimpinan.

Berdasarkan hasil observasi langsung yang dilakukan peneliti pada tahap pra-penelitian pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional III Kebun Sei Buatan, ditemukan bahwa kepemimpinan yang diterapkan masih menghadapi beberapa permasalahan. Dalam pengamatan di lapangan, peneliti menemukan bahwa dukungan semangat dari pimpinan terhadap karyawan tampak belum optimal, ditunjukkan dengan kurangnya komunikasi

motivasional dan jarangya pemberian apresiasi terhadap kinerja karyawan.

Fenomena di atas menggambarkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan kinerja memegang peranan penting dalam meningkatkan semangat kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional III Kebun Sei Buatan. Sesuai dengan temuan hasil penelitian Nurmin Arianto (2018), serta didukung oleh penelitian yang dilakukan Dian (2022), yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Indra Marjaya,dkk (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Marfiani, dkk (2023) juga menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan permasalahan-permasalahan tersebut tentunya berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional III Kebun Sei Buatan. Menurut Kasmir (2018), dalam Nurindah, dkk (2021), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya. Oleh karena itu kinerja karyawan perlu diperhatikan dalam upaya mencapai tujuan yang maksimal. Karena kinerja karyawan berkenaan dengan derajat pencapaian tujuan perusahaan, baik secara implisit maupun eksplisit, yaitu seberapa jauh

rencana dapat dilaksanakan dan seberapa jauh tujuan dapat tercapai.

Berkaitan dengan hasil kinerja karyawan dapat diukur secara personal artinya yang paling dapat merasakannya hanyalah yang bersangkutan saja dan sifatnya tidak selalu sama antara orang yang satu dengan orang yang lain, maka dari itu kinerja perlu diperhatikan oleh organisasi karena kinerja merupakan kriteria untuk mengukur keberhasilan organisasi dalam suatu pencapaian.

Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional III Kebun Sei Buat, penilaian kinerja karyawan mencakup aspek kecakapan atau kemampuan dalam melaksanakan tugas, penampilan dan perilaku kerja, sikap saat menjalankan tugas, metode yang digunakan dalam bekerja, serta ketahanan fisik dan mental dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional III Kebun Sei Buat pada periode 2021 sampai dengan 2023 secara umum kinerja karyawan menunjukkan tren yang baik selama periode 2021–2023, yang ditandai dengan dominannya kategori *Very Good* dan *Good*. Pada tahun 2021, sebagian besar karyawan berada pada kategori *Very Good* sebesar 54,3%, namun persentase ini mengalami penurunan menjadi 46,7% pada tahun 2022 dan kembali turun menjadi 34,3% pada tahun 2023. Sebaliknya, kategori *Good* mengalami peningkatan yang cukup signifikan dari 26,7% pada tahun 2021 menjadi 40% pada tahun 2022 dan meningkat lagi menjadi 54,3% pada tahun 2023, yang menunjukkan adanya pergeseran kinerja dari sangat baik ke baik. Sementara itu, kategori *Average* mengalami penurunan dari 18,1% menjadi 10,5%, yang mengindikasikan adanya perbaikan pada sebagian karyawan. Tidak ditemukan karyawan dengan kategori *Poor*, namun kategori

Very Poor tetap ada meskipun sangat kecil dan stabil sebesar 0,9%.

Kinerja karyawan memiliki hubungan erat dengan tingkat motivasi kerja. Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan, yang pada gilirannya berhubungan dengan tingkat absensi. Ketika karyawan memiliki motivasi yang rendah, mereka cenderung tidak puas dengan pekerjaan mereka, yang dapat menyebabkan absensi yang tinggi. Karyawan yang tidak termotivasi mungkin mengambil cuti sakit meskipun mereka tidak benar-benar sakit, hanya karena mereka tidak ingin bekerja.

Menurut Syifa (2025), motivasi kerja adalah keadaan internal yang mendorong individu untuk melakukan tindakan tertentu yang diarahkan pada pencapaian tujuan pekerjaan. Temuan yang dilakukan oleh Sugiyatno (2020), menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Febi et al., (2023), juga menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Afandi et al., (2020), menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Antonius et al., (2024), menyatakan bahwa motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Rona Tanjung et al., (2023), menyatakan motivasi tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain motivasi ada juga semangat kerja yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semangat kerja karyawan sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan organisasi, hal ini disebabkan karena adanya semangat kerja, karyawan akan memiliki kemauan dan kesenangan dalam mengerjakan

pekerjaan yang menjadi kewajibannya sebagai karyawan.

Banyak faktor yang diduga dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan, di antaranya adalah lingkungan kerja yang kondusif, kepemimpinan yang baik, sistem penghargaan dan insentif, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta tingkat absensi karyawan. Menurut Sumbi (2017), tingkat absensi yang tinggi juga merupakan salah satu faktor turunnya semangat kerja karyawan. Temuan yang dilakukan oleh Yogi Marju (2020), menyatakan bahwa semangat kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Desnirita et al., (2023), juga menyatakan bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian Puji Lestari et al., (2023), menyatakan bahwa semangat kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, yaitu mengumpulkan, mengolah, menyederhanakan, menyajikan dan menganalisis data secara kuantitatif (angka- angka) dan secara deskriptif (uraian kalimat) agar dapat memberikan gambaran yang jelas tentang masalah yang diteliti yakni, Kepemimpinan, Motivasi dan Semangat Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional III Kebun Sei Buatan Kabupaten Siak.

Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian yang akan dilakukan adalah PT Perkebunan Nusantara IV Regional III Pekanbaru provinsi Riau yang terletak pada Kebun Sei Buatan, yang mana kebun sei buatan terletak pada Kecamatan

Dayun Kabupaten Siak.

Jenis dan Sumber Data

- Data Primer, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer di mana data primer adalah data yang diperoleh langsung. Menurut Umar (2003:84), data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama, misalnya dari individu atau perseorangan. Dalam penelitian ini data primer didapat dari objek penelitian dengan memberikan angket kuisisioner yang diberikan kepada karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional III Kebun Sei Buatan.
- Data sekunder, yaitu data dalam bentuk jadi yang telah dimiliki oleh PT Perkebunan Nusantara IV Regional III Kebun Sei Buatan. Selain itu data yang digunakan dalam penelitian sebelumnya, dan buku-buku yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional III Kebun Sei Buatan pada unit kebun/plasma yang berjumlah 105 karyawan.

Sampel

Maka untuk mengetahui jumlah sampel dari penelitian ini, dengan menggunakan rumus *slovin* di atas, dengan jumlah populasi sebanyak 105 karyawan dan persentase kelonggaran sebanyak 5 %, sehingga dapat diketahui sebagai berikut :

$$n = \frac{105}{1 + 105 \times (0.05)^2}$$

$$n = \frac{105}{1 + 105 \times 0.0025}$$

$$n = \frac{105}{1 + 0,2625}$$

$$n = \frac{105}{1,2625}$$

$n = 83,2$ dibulatkan menjadi 84 karyawan.

Dengan demikian jumlah sampel dalam penelitian ini sebesar 84 karyawan (responden) yang dianggap cukup untuk menjawab permasalahan penelitian.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel adalah proses pemilihan sejumlah elemen dari populasi yang akan dijadikan sebagai sampel (Sekaran, 2006 : 87). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Proportionate Stratified Random Sampling*. *Proportionate Stratified Random Sampling* dilakukan dengan membagi populasi ke dalam sub populasi / strata secara proporsional dan dilakukan secara acak (Sekaran, 2006 : 87).

TINJAUAN LITERATUR

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika (Jufrizen, 2020).

Kepemimpinan

George R.Terry menyampaikan kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi. (Miftah Thoha, 2003:259). Stephen P.Robbins dan Mary Coulter (2012:488) menyampaikan bahwa :

“Leadership is what leaders do. It’s process of leading a group and influencing that group to achieve it’s goals”.

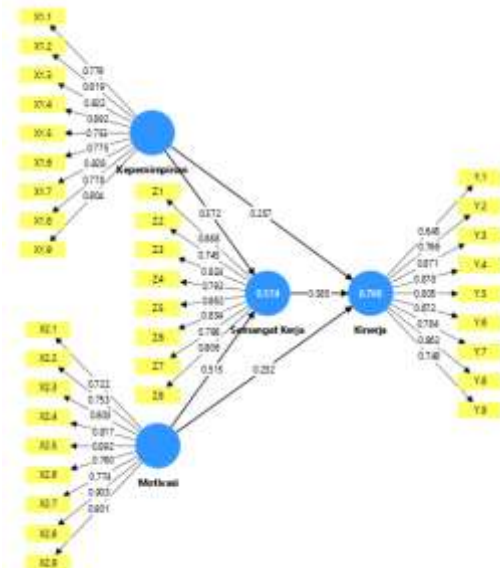
Motivasi

Motivasi bisa dalam bentuk usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya (Widayat, 2015).

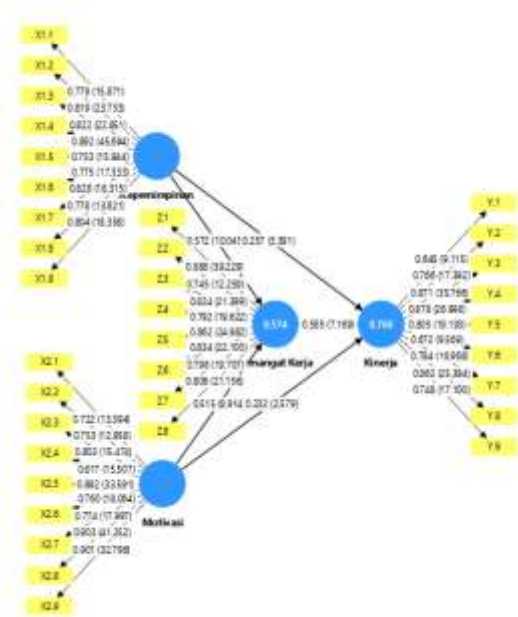
Semangat Kerja

Menurut Anwar (2016:180), adalah semangat kerja merupakan suatu gambaran suatu perasaan yang berhubungan dengan tabiat/jiwa semangat kelompok, kegembiraan/kegiatan, untuk kelompok-kelompok pekerja menunjukkan iklim dan suasana pekerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 1. Outer Loading struktural PLS Alghorm



Gambar 2. Model Path Coeficient PLS Bootstrapping

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik tingkat motivasi yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Hasil ini sejalan dengan teori motivasi yang menyatakan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor utama yang menentukan tingkat usaha dan hasil kerja individu dalam organisasi (Mangkunegara, 2017).

Temuan ini selaras dengan teori motivasi Herzberg (1959), yang membedakan antara faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian dan faktor hygiene seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan antar rekan kerja. Menurut teori ini, motivasi yang kuat muncul ketika karyawan merasa dihargai, memiliki kesempatan berkembang, serta melihat makna dari pekerjaan yang dilakukan.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional III Kebun Sei Buatan. Temuan ini mendukung temuan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang baik berkontribusi terhadap pencapaian kinerja karyawan karena pemimpin berperan sebagai sumber orientasi kerja dan motivasi (Pratiwi & Jayadi, 2025).

Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass (1994), yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya memengaruhi bawahan melalui otoritas formal, tetapi juga melalui kemampuan menginspirasi dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semangat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa semangat kerja merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan karyawan dalam mencapai standar kinerja yang ditetapkan perusahaan.

Temuan ini konsisten dengan sejumlah penelitian empiris terdahulu. Handriyani, Verry, dan Hermaynelis (2022) menemukan bahwa semangat kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa dikemukakan oleh Amalia (2023), yang membuktikan bahwa semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula semangat kerja yang dimiliki. Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Rivai dan Sagala (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam membangun semangat kerja karyawan melalui sikap keteladanan, komunikasi yang efektif, dan pemberian dukungan moral.

Pengaruh Motivasi Terhadap Semangat Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik motivasi yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula semangat kerja yang ditunjukkan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Motivasi yang diberikan melalui pemenuhan kebutuhan, pengakuan atas hasil kerja, serta hubungan kerja yang harmonis mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan konsisten.

Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja, termasuk semangat kerja. Karyawan yang termotivasi akan menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi, ketahanan dalam menghadapi beban kerja, serta kemauan untuk terus memperbaiki hasil kerja.

Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui

semangat kerja sebagai variabel mediasi, yang berarti efektivitas kepemimpinan tidak hanya berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja, tetapi juga bekerja secara tidak langsung melalui peningkatan semangat kerja karyawan.

Secara empiris, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Handriyani, Verry, & Hermaynelis (2022) membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja sebagai variabel intervening.

Motivasi Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Handriyani, Verry, dan Hermaynelis (2022) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menegaskan bahwa semangat kerja merupakan bentuk manifestasi dari motivasi yang efektif dalam meningkatkan kinerja individu. Begitu pula Amang et al. (2024) menemukan bahwa semangat kerja menjadi faktor penting yang memperkuat pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan.

KESIMPULAN

1. Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. indikator kepemimpinan yang berkaitan dengan perhatian pimpinan terhadap kebutuhan non-teknis karyawan serta pendekatan interpersonal masih

- menunjukkan capaian paling rendah dibandingkan indikator lainnya.
2. Hasil penelitian menemukan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. indikator yang berkaitan dengan kenyamanan dalam bekerja sama serta dorongan internal untuk bekerja lebih baik menunjukkan capaian yang relatif paling rendah.
 3. Hasil penelitian menemukan bahwa semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini selaras dengan permasalahan yang diungkapkan dalam latar belakang penelitian, khususnya terkait meningkatnya tingkat ketidakhadiran dan fluktuasi kedisiplinan karyawan, yang mencerminkan belum optimalnya semangat kerja secara menyeluruh.
 4. Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Pemimpin dengan kepemimpinan yang mampu memberikan perhatian, motivasi, serta menciptakan hubungan kerja yang baik dengan bawahan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.
 5. Hasil penelitian menemukan bahwa motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Motivasi yang diberikan perusahaan, baik melalui penghargaan, pengakuan, maupun kesempatan pengembangan diri, mampu meningkatkan antusiasme dan kesungguhan karyawan dalam bekerja.
 6. Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan..

7. Hasil penelitian menemukan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja. Semangat kerja menjadi perantara penting dalam menjelaskan bagaimana motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah., W. & Jogiyanto. 2009. *Partial Least Square (PLS) Alternatif SEM Dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Abdillah, W., Hartono, J., & Usman, B. 2019. *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis* (2nd ed.). UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Afandi, Ahmad dan Syaiful Bahri. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. 3(2): 235.
- Afandi, P. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Afandi, P. 2016. *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*. Yogyakarta: Deepublish Digital.
- Alex S. Nitisemito. 2012. *Manajemen Personalia*. Cetakan ke 9. Edisi ke 4. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Andi N.S. 2024. Pengaruh Kepemimpinan, motivasi, dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Tonasa. *Jurnal Economic and Digital Review*. 5 (2)
- Antonius, Wilhemus dan Ruben Tuhumena. 2024. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Mappi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*. 5(6): 847.

- Arga B.P, Ali M. Riyanto E. & Khairul Bahrun. 2023. Employee Performance influenced By Work Motivation. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. 10 (2).
- Arianto, Nurmin. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Gada Rajawali Dunia. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1 (3) : 260.
- Baso Amang, Rosmawati, Latif M.A Muhammad I.H.2024. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Bosowa. *Journal of Management & Business*.7(1)
- Bernhard T. Adolfini, Merinda H. 2017. *Perilaku Organisasi*. Bandung :CV. Patra Media Grafindo.
- Bernardin, H. John, dan Joyce E.A Russel. 2003. *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Cut Fitri, R. Awu A.A Andi K.H & Fauzi. 2023. Influence Leadership, Motivation Employees, and Work Enthusiasm on Employee Performanc. *International Journal Of Economics Social and Technology*. 2 (3)
- Dedi, G.S, Yunus, H. & Widi D.R. 2021. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Togamas Semesta Abadi Kota Malang. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*. 12 (1).
- Dandika S. & Chaerudin. 2021. The Impact of the Leadership, Motivation and Job Satisfaction Towards Employees Performance In One Of Financing Company In Indonesia. *Dinasti International Journal of Management Science*. 2(4).
- Desnirita dan M. Adil Abdurrahman. 2023. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Disiplin Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia. *Jurnal Akademi Akuntansi Indonesia Padang*. 3 (1): 1.
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jilid Satu Jakarta Barat : PT. Indeks
- Della, Khanifatul A. 2023. Pengaruh Kepemimpinan dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening (studi kasus pada PT Equityword Future Semarang).
- Dharma,Surya.2003.“*ManajemenKinerj a*”.Jakarta:PustakaPelajar
- Dhiva A., Susantiningrum dan Nur Rahmi A. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)*. 2 (3).
- Donni, Juni, Priansa., 2011. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Febi, Prateguh dan Juarsa. 2023. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Padang. *Jurnal Economina*. 2 (5): 1075.
- Ghozali, I. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip.
- Ghozali, I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program*

- IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*.
Semarang: Universitas
Diponegoro.
- Haedar A. Ummul M.M & Risma N.
2024. The Influence of Work
Morale on the Performance of
Employees of PT United Tractors
Tbk Makassar Branch. *Prinisi
Journal of Education and
Management*.3 (1).
- Handri, Yogi Marju. 2020. Pengaruh
Stres Kerja dan Semangat Kerja
Terhadap Kinerja Karyawan pada
UMKM Sitando Tunggul Hitam
Padang. *Jurnal Matua*. 2 (1): 155.
- Hasibuan, Malayu SP. 2014.
*Manajemen Sumber Daya
Manusia*, Cetakan keempat
belas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2017. *Manajemen
Sumber Daya Manusia*. Jakarta:
Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu SP. 2018. *Manajemen
Sumber Daya Manusia*. Edisi
Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Husein, Umar. 2003. *Metode Riset
Perilaku Konsumen Jasa*. Jakarta :
Ghalia Indonesia.
- Intan, Dian Tangkeallo. 2022. Pengaruh
Kepemimpinan Terhadap Kinerja
Karyawan pada PT. Malea Energy
Di Makale Selatan Kabupaten
Tana Toraja. *Jurnal Ilmiah
Akuntansi dan Keuangan*. 5 (5):
2427.
- Jufrizen dan Khairin Rahmadani. 2020.
Pengaruh Budaya Organisasi
Terhadap Kinerja Pegawai Dengan
Lingkungan Kerja Sebagai
Variabel Moderasi. *Jurnal
Manajemen dan Bisnis
Dewantara*. 3 (1): 69-79.
- Kartini Kartono. 2011. *Pemimpin dan
Kepemimpinan*. Jakarta: PT.
Rajawali grafindo Persada.
- Kartono. 2017. *Personality, Employee
Engagement, Emotional
Intellegence, Job Burnout
Pendekatan Dalam Melihat
Turnover Intention*. Yogyakarta:
Deepublish.
- Kartono, K. 2018. *Pemimpin dan
Kepemimpinan*. Jakarta; Raja
Grafindo Persada.
- Kuswati, Yeti. 2020.
TheEffectofMotivation on
Employee Performance.
*Budapest International Research
and Critics Institute Journal*. 3
(2).
- Lestari, Puji dan Lie Liana. 2023.
Analisis Pengaruh Kemampuan
Kerja, Semangat Kerja dan
Motivasi Kerja Terhadap Kinerja
Karyawan Perumda Air Minum
Tirta Moedal Kota Semarang.
*Journal Of Management &
Busuness*. 6 (1): 378.
- Lesi A. Zawawi N. Dan Ecy P. 2020.
Pengaruh Kepemimpinan,
Motivasi dan Disiplin Kerja
terhadap Kinerja Karyawan PT.
Prisma Cipta Mandiri Sungai
Bungur Estate Kecamatan Kikim
Timur Kabupaten Lahat. *Jurnal
Ekonomi, Manajemen, Bisnis,
Auditing, dan Akuntansi*. 5 (1).
- Marissa & Sabaruddin. 2018. Pengaruh
Kepemimpinan, Lingkungan Kerja
dan Disiplin Terhadap Kinerja
Pegawai Kantor UPTP Balai
Peningkatan Produktivitas
Kendari. *Jurnal Mega Aktiva*. 7
(1).
- Marjaya, Indra & Fajar Pasaribu. 2019.
Pengaruh Kepemimpinan,
Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap
Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah
Magister Manajemen*. 2 (1): 129.
- Marfiani dan Dini Amalia. 2023.
Pengaruh Kepemimpinan,
Motivasi Kerja dan Lingkungan
Kerja Terhadap Kinerja Karyawan
PT. Plastrade World. *Jurnal Ikrath-
Ekonomika*. 6 (2): 162.

- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Noe, Raymond A. (2010). *Employee Training and Development*. 5th ed. New York: McGraw-Hill.
- Nurindah Dwi dan Mujita. 2021. Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan PTPN X Pabrik Gula Lestari Kertosono. *Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO)*. 12 (2): 101.
- Nurindah, Mujita F., Venanda T., dan Jojok D. 2021. Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan PTPN X Pabrik Gula Lestari Kertosono. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. 12 (2).
- Robbins, P. Stephen dan Timothy A. Judge (2012). *perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Romadona, Rofiandika. 2019. The Impact Of Border Conflict In Village Development: Infrastructure, Health, Education Economi And Political Development Between Kampar Regency And Rokan Hulu Regency. *Global Journal Of Arts, Humanities and Social Sciences*. Vol.7, (41-56).
- Rosmaini dan Hasrudy T. 2019. Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. 2 (1).
- Sastrohadiwiryo, B. S. (2011). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.