

---

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN  
PT. SINAR SOSRO PALEMBANG**

---

Frecilia Nanda Melvani<sup>\*1)</sup>, Dinarossi Utami<sup>2)</sup>Dosen Program Studi Manajemen Universitas Tridianti Palembang <sup>1)</sup>Dosen Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Palembang<sup>2)</sup>E-mail : [freciliananda@univ-tridianti.ac.id](mailto:freciliananda@univ-tridianti.ac.id) <sup>1)</sup>, [dinarossiutami@gmail.com](mailto:dinarossiutami@gmail.com) <sup>2)</sup>**ABSTRACT**

*This study aims to determine the influence of the work environment and motivation on employees' morale of PT. Sinar Sosro Palembang. The population in this study was 90 employees of the PT. Sinar Sosro Palembang department and a sample of 72 employees using a proportionate stratified random sampling technique. This type of research is associative research and multiple linear regression analysis techniques. The results showed an influence of work environment variables and motivation on the employees' morale at PT. Sinar Sosro Palembang jointly or partially. This study also indicates that the work environment and motivation variables explain 51.2% of the work spirit variable. Based on research results, companies should continue to innovate in programs and policies to increase employee morale. This finding is because employee morale tends to be difficult to predict, so companies must be creative in planning programs and policies that support company growth.*

**Keyword:** *Work Environment, Motivation, Morale Employee.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap semangat kerja karyawan PT. Sinar Sosro Palembang. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan departemen PT.Sinar Sosro Palembang berjumlah 90 orang dan sampel berjumlah 72 orang karyawan dengan teknik proportionate stratified random sampling. Jenis penelitian ini yakni penelitian asosiatif dan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh variabel lingkungan kerja dan motivasi terhadap semangat kerja karyawan PT. Sinar Sosro Palembang secara bersama-sama maupun secara parsial. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa sebesar 51,2% variabel semangat kerja mampu dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja dan motivasi. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan seharusnya terus melakukan berbagai inovasi dalam program maupun kebijakan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan. Hal ini dikarenakan semangat kerja karyawan cenderung sulit untuk diprediksi sehingga perusahaan perlu kreatif dalam merencanakan program dan kebijakan yang menunjang peningkatan perusahaan.

**Kata Kunci:** *Lingkungan Kerja, Motivasi, Semangat Kerja.*

**PENDAHULUAN****Latar Belakang**

Semangat karyawan merupakan salah satu komponen pendukung penting bagi setiap perusahaan. Semangat karyawan adalah keadaan kesejahteraan psikologis individu berdasarkan rasa percaya diri,

kegunaan dan tujuan (Bowless & Cooper, 2009). Sehingga keseluruhan kondisi mental dan emosional karyawan sangat mempengaruhi semangat karyawan.

Berbagai penelitian juga menjelaskan semangat kerja merupakan topik yang masih dieksplorasi karena sangat

berkaitan dengan perkembangan zaman (Obeng *et al.*, 2021; Tabasum & Ghosh, 2021). Hal ini dikarenakan terkait langsung dengan hal-hal penting seperti keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, retensi karyawan, dan produktivitas secara keseluruhan. Perusahaan dengan semangat kerja karyawan yang tinggi cenderung memiliki budaya yang sehat, karyawan yang terlibat, dan reputasi pemberi kerja yang patut ditiru.

Pimpinan mempunyai tanggung jawab atas semangat karyawan. Hal ini untuk memastikan bahwa karyawan diakui sehingga mereka tidak terlihat diremehkan atau diabaikan. Karyawan yang memiliki tingkat stres yang lebih tinggi akan berisiko terkena berbagai permasalahan kesehatan dan akan mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu, apabila seorang karyawan dapat diakui dan dihargai atas usaha kerjanya maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Salah satu perusahaan yang terus berinovasi dalam meningkatkan semangat karyawan adalah PT. Sinar Sosro Palembang. Berbagai aktivitas dan sistem kerja yang dilakukan perusahaan bertujuan agar terjadi peningkatan semangat kerja karyawan dan sebagai penggerak untuk mencapai tujuan dan target perusahaan. Akan tetapi,

berdasarkan hasil wawancara dan survey yang telah dilakukan menunjukkan semangat kerja karyawan PT. Sinar Sosro Palembang cenderung mengalami fluktuasi atau tidak stabil.

Berbagai faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja antara lain lingkungan kerja dan motivasi karyawan (Al Hakim *et al.*, 2022; Fahrul Rozi, 2021; Putriyani *et al.*, 2016). Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan, kekaduahan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja (Affandi, 2016). Berdasarkan survey yang dilakukan, terdapat kendala keamanan menuju lokasi kerja karyawan yang juga berdampak pada ketepatan waktu karyawan, serta adanya kendala pendingin ruangan yang menimbulkan karyawan kesulitan fokus dan lalai dalam pekerjaannya.

Faktor lain yang mempengaruhi semangat kerja karyawan dan menjadi aspek penting agar tujuan perusahaan tercapai adalah motivasi karyawan. Motivasi merupakan suatu rangkaian kegiatan pemberian dorongan, yaitu bukan hanya kepada orang lain melainkan juga pada diri sendiri (Busro, 2018).

Beberapa usaha yang dilakukan PT. Sinar Sosro Palembang dalam meningkatkan motivasi karyawan antara lain pemberian tunjangan keamanan dan jaminan kesehatan serta pemberian gaji yang sesuai standar. Akan tetapi, berdasarkan hasil survey yang telah dilakukan, adanya kendala karyawan merasa tunjangan keamanan hanya diberikan pada karyawan tertentu yang memiliki jabatan tinggi saja. Sedangkan untuk karyawan biasa hanya diberikan jaminan kesehatan. Permasalahan lain adalah karyawan juga cenderung berorientasi kepada penerimaan gaji yang diberikan setiap bulan tanpa memfokuskan pada tanggung jawab dan hasil kerja yang optimal. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah ingin mengetahui adanya pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap semangat kerja karyawan PT. Sinar Sosro Palembang.

#### **Perumusan Masalah**

1. Adakah pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap semangat kerja pada PT. Sinar Sosro Palembang?
2. Adakah pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja pada PT. Sinar Sosro Palembang?

3. Adakah pengaruh motivasi terhadap semangat kerja pada PT. Sinar Sosro Palembang?

#### **TINJAUAN PUSTAKA**

##### **A. Kajian Teoritis**

##### **1. Semangat Kerja**

Semangat kerja ialah kondisi batin guna melaksanakan tugasnya dengan cara lebih rajin sehingga pekerjaan cepat terselesaikan serta lebih baik dan ongkos per unit bisa diperkecil (Anaroga, 1998). Semangat kerja bisa didefinisikan yaitu sebuah ketentuan-ketentuan psikologis yang memiliki sifat baik serta bervariasi yang bisa menumbuhkan unjuk kerja karyawan dan kemudian dapat meningkatkan pencapaian pekerja. Semangat kerja bisa didefinisikan juga sebuah kondisi kerja yang ada di suatu kelompok yang membuktikan rasa kegairahan ketika menjalankan pekerjaan serta mendorong pekerja guna bekerja dengan cara lebih baik serta lebih produktif. Dari pengertian tersebut, sedikit terdapat beberapa dimensi semangat kerja, yaitu:

1. Suasana kerja;
2. Kegairahan kerja;
3. Mendorong karyawan bekerja lebih baik;

4. Pengaruh negatif semangat kerja bisa ditekan;
5. Pekerjaan lebih cepat diselesaikan; dan
6. Produktivitas meningkat.

Semangat kerja juga didefinisikan yaitu sebuah keadaan rohaniah maupun tingkah laku seorang tenaga kerja serta kelompok yang bisa menciptakan kegembiraan yang dalam pada seorang karyawan dan menjadikan dirinya lebih semangat untuk bekerja serta bisa mencapai suatu tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan (Siswanto, 2001). Definisi tersebut dapat disimpulkan beberapa dimensi semangat kerja yaitu:

1. Suasana batin atau kondisi psikologis;
2. Baik individu maupun kelompok;
3. Senang terhadap pekerjaan yang dihadapi;
4. Bekerja lebih giat;
5. Konsekuensi terhadap tugas yang diberikan; dan
6. Tujuan yang sudah ditentukan.

## 2. Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja adalah lingkungan dimana karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari (Siagian, 2019). Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada

di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja. Dimensi lingkungan kerja terdiri dari dua yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik (Sedarmayanti, 2009).

## 3. Motivasi

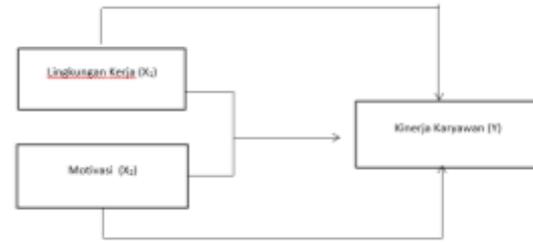
Motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja efektif dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2018). McClelland (1961) dalam Hasibuan juga mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial yang dapat dilepaskan atau dikembangkan tergantung pada dorongan motivasi individu, serta didukung oleh situasi dan kesempatan yang tersedia. Dengan demikian, motivasi untuk mengerahkan cadangan energi potensial tersebut menurut McClelland terpusat pada tiga bentuk kebutuhan, yaitu: 1) kebutuhan akan prestasi (*need of achievement*) disingkat nAch, 2) kebutuhan akan kekuasaan (*need of power*) disingkat nPow, dan 3) kebutuhan

akan afiliasi (*need of affiliation*) disingkat nAff. Berdasarkan hal tersebut juga dijelaskan beberapa dimensi dan indikator dari motivasi, antara lain:

1. Kebutuhan untuk berprestasi
  - a. Bertanggung jawab pribadi dalam mengambil keputusan.
  - b. Antusias berprestasi tinggi.
  - c. Konsisten menjalankan tugas sesuai dengan keputusan yang telah di sepakati.
2. Kebutuhan untuk berafiliasi
  - a. Keinginan untuk bekerja dengan orang lain.
  - b. Keinginan mengambil resiko.
  - c. Keinginan bekerja lebih baik dari orang lain.
3. Kebutuhan untuk berkuasa.
  - a. Komunikasi kepada sesama karyawan.
  - b. Pemimpin terhadap bawahannya.
  - c. Kerjasama antar karyawan.

## B. Kerangka Berpikir

Kerangka berfikir dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :



**Gambar 1**

### Kerangka Berpikir

## C. Hipotesis Penelitian

Berbagai penelitian menyimpulkan bahwa semangat kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti lingkungan kerja dan motivasi (Al Hakim *et al.*, 2022; Conrad *et al.*, 2015; Fahrul Rozi, 2021; Linz *et al.*, 2006; Obeng *et al.*, 2021; Putriyani *et al.*, 2016; Soetjipto *et al.*, 2021; Tabasum & Ghosh, 2021). Oleh karena itu, hipotesis penelitian ini yakni:

1. Ada pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap semangat kerja pada PT. Sinar Sosro Palembang.
2. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap semangat kerja pada PT. Sinar Sosro Palembang.
3. Ada pengaruh motivasi terhadap semangat kerja pada PT. Sinar Sosro Palembang.
4. terdapat pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap semangat kerja.

## METODE PENELITIAN

## A. Tempat dan Waktu Penelitian

### 1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Sinar Sosro Palembang yang beralamat di Jalan Camat I Raya Palembang-Betung Km16, Kelurahan Sukajadi, Kecamatan Talang kelapa, Kabupaten Banyuasin. Email: visitsosro@sosro.com.

## B. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

### 1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Departemen PT.Sinar Sosro Palembang berjumlah 90 orang.

### 2. Sampel dan dan Teknik Sampling

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan tabel penentuan jumlah sampel Isaac dan Michael dari populasi tertentu dengan tingkat kesalahan 5% (Sugiyono, 2017) dari jumlah populasi 90 orang maka jumlah sampel diketahui adalah 72 karyawan PT.Sinar Sosro Palembang. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *probability sampling* dengan teknik *proportionate stratified random sampling* yaitu digunakan bila

populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

**Tabel 1. Sampel Penelitian**

No.	Departemen	Populasi	Sampel
1	Personalia & Umum	12	10
2	Accounting	17	13
3	Penjualan	36	29
4	Logistic	11	9
5	Marketing Support	8	6
6	Maintenance & Service	6	5
<b>Jumlah</b>		<b>90</b>	<b>72</b>

Sumber: Diolah dari PT. Sinar Sosro Palembang, 2022

## C. Rancangan Penelitian

Jenis penelitian ini yakni penelitian asosiatif dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap semangat kerja karyawan PT. Sinar Sosro Palembang.

## D. Instrumen Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui kuesioner dan data sekunder yakni data jumlah karyawan. Teknik pengumpulan data penelitian adalah kuesioner yang dilakukan dengan memberikan daftar pernyataan serta dokumentasi yakni dengan menerima data dari perusahaan. Pada penelitian ini dilakukan pengujian instrumen yakni uji validitas data dan uji reliabilitas data. Teknik analisis penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda dan pengujian hipotesis.

## HASIL PENELITIAN DAN INTERPRETASI

## Pengujian Instrumen

Berdasarkan tahapan penelitian yang dilakukan, maka hasil pengujian instrumen penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Pengujian Instrumen

Variabel	Cronbach's alpha	Indikator	Corrected Item-Total Correlation
Semangat Kerja (Y)	0.938	y1	0.779
		y2	0.777
		y3	0.799
		y4	0.799
		y5	0.821
		y6	0.751
		y7	0.727
		y8	0.791
Lingkungan Kerja (X1)	0.949	x11	0.866
		x12	0.806
		x13	0.827
		x14	0.824
		x15	0.829
		x16	0.691
		x17	0.870
		x18	0.800
Motivasi (X2)	0.951	x21	0.809
		x22	0.840
		x23	0.841
		x24	0.865
		x25	0.786
		x26	0.819
		x27	0.864
		x28	0.741

Sumber: Data yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil uji instrumen penelitian, keseluruhan data penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel. Hal ini dikarenakan nilai *Corrected Item-Total Correlation* dari keseluruhan jawaban

responden diatas tabel r yakni 0.2423 sehingga data dinyatakan valid. Kemudian nilai *Cronbach's alpha* masing-masing variabel lebih besar dari nilai 0.60 sehingga data penelitian juga dinyatakan reliabel.

## Analisis Regresi Berganda

Tabel 3. Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Coefficients <sup>a</sup>		Beta	t	Sig.
	Unstandardized Coef.	Std. Error			
1 (Constant)	5,024	1,669		3,010	,004
Lingkungan Kerja	,490	,111	,527	4,409	,000
Motivasi	,215	,108	,237	1,984	,051

a. Dependent Variable: Semangat Kerja

Sumber: Data yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil olah data tersebut maka dapat dibuat persamaan penelitian sebagai berikut:

$$Y = 5.024 + 0.490X_1 + 0.215X_2$$

Nilai konsisten sebesar 5.024 menunjukkan bahwa apabila tidak terdapat factor lingkungan kerja dan motivasi, maka semangat kerja dianggap konsisten sebesar 5.024. Sedangkan untuk variabel lingkungan kerja nilai konsisten sebesar 0.490 yang berarti jika variabel lain dianggap konstan dan variabel lingkungan kerja mengalami kenaikan sebesar satu satuan maka semangat kerja mengalami kenaikan sebesar 0.490. begitu juga dengan variabel motivasi yang apabila naik satu satuan akan mengalami kenaikan semangat kerja sebesar 0.215.

## Pengujian Hipotesis

Tabel 4. Hasil Uji F

		ANOVA <sup>a</sup>			
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	1493,272	2	746,636	36,211
	Residual	1422,714	69	20,619	
	Total	2915,986	71		

a. Dependent Variable: Semangat Kerja

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Motivasi

Sumber: Data yang diolah, 2022

Hasil olah data uji F bertujuan untuk melihat pengaruh secara bersamaan variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil olah data tersebut menunjukkan bahwa dengan taraf kepercayaan 90%, nilai Fhitung > Ftabel (36.211 > 2.38116) dan nilai signifikansi sebesar 0.000 < 0.10. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan PT. Sinar Sosro Palembang.

Hasil olah data pada tabel 3 yakni analisis regresi berganda juga menunjukkan nilai Uji-t. Pengujian dengan Uji-t bertujuan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial atau individu. Berdasarkan tabel 3 tersebut variabel lingkungan kerja dengan nilai thitung sebesar 4.409 > nilai ttabel sebesar 1.29394 dengan tingkat signifikansi

sebesar 0.000 < 0.10. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa secara parsial atau individu variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan PT. Sinar Sosro Palembang. Begitu juga dengan variabel motivasi dengan nilai thitung sebesar 1.984 > nilai ttabel sebesar 1.29394 dengan tingkat signifikansi sebesar 0.051 < 0.10. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa secara parsial atau individu variabel motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan PT. Sinar Sosro Palembang.

## Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi R<sup>2</sup> bertujuan untuk mengukur kapasitas model untuk menjelaskan faktor-faktor yang saling berhubungan. Berikut tabel koefisien determinasi penelitian:

Tabel 5. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,716 <sup>a</sup>	,512	,498	4,54082

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Motivasi

b. Dependent Variable: Semangat Kerja

Sumber: Data yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi pada tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.498. Adapun nilai koefisien determinasi didapat dari nilai R<sup>2</sup> dikali dengan 100% yaitu 51,2%. Hal ini

menunjukkan bahwa sebesar 51,2% variabel semangat kerja mampu dijelaskan oleh variabel lingkungan kerja dan motivasi. Sedangkan 48,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah disampaikan, maka terdapat beberapa kesimpulan dengan berorientasi pada hipotesis penelitian dan tingkat kepercayaan sebesar 90% sebagai berikut:

1. Ada pengaruh secara bersama-sama pada variabel lingkungan kerja dan motivasi terhadap semangat kerja karyawan PT. Sinar Sosro Palembang.
2. Ada pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan PT. Sinar Sosro Palembang.
3. Ada pengaruh variabel motivasi terhadap semangat kerja karyawan PT. Sinar Sosro Palembang.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat dikemukakan implikasi secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

#### 1. Implikasi Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini mengonfirmasi bahwa ada pengaruh variabel lingkungan kerja dan motivasi terhadap semangat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut menjadi salah satu faktor penting yang mendukung semangat kerja karyawan.

#### 2. Implikasi Praktis

Perusahaan dalam hal ini pimpinan sebaiknya terus melakukan berbagai inovasi dalam meningkatkan semangat kerja karyawan. Hal ini dikarenakan semangat kerja karyawan cenderung sulit untuk diprediksi.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan implikasi yang didapat, perusahaan sebaiknya terus melakukan berbagai program-program yang dapat meningkatkan kondisi lingkungan kerja karyawan dan motivasi karyawan seperti perbaikan sarana dan prasarana kantor serta pemberian penghargaan bagi karyawan. Sehingga akan berdampak baik dan meningkatkan semangat kerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Hakim, Utari, W., & Hartati, S. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dirgantara*, 15(1), 54–61.

- <https://doi.org/10.56521/manajemen-dirgantara.v15i1.569>
- Anaroga, Pandji. 1998. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bowless, D., & Cooper, C. (2009). *Employee Morale Driving Performance in Challenging Times*. Palgrave Macmillan UK.
- Busro. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Conrad, D., Ghosh, A., & Isaacson, M. (2015). International Journal of Public Leadership Employee motivation factors: A comparative study of the perceptions between physicians and physician leaders. *International Journal of Public Leadership*, 11(2), 92–105. <https://doi.org/10.1108/IJPL-01-2015-0005>
- Fahrul Rozi. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan (Studi Kasus: PT Jaya Anugrah Sukses Abadi Pada Brastagi Supermarket Gatot Subroto Medan). *Journal Economic and Strategy (Jes)*, 2(1), 12–20.
- Hasibuan, Malayu SP. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Linz, S. J., Good, L. K., & Huddleston, P. (2006). Worker morale in Russia: An exploratory study. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 415–437. <https://doi.org/10.1108/02683940610673951>
- McClelland, D.C. 1984. *Motives, Personality, and Society: Selected Papers*. NY: Praeger.
- Obeng, A. F., Zhu, Y., Quansah, P. E., Ntarmah, A. H., & Cobbinah, E. (2021). High-Performance Work Practices and Turnover Intention: Investigating the Mediating Role of Employee Morale and the Moderating Role of Psychological Capital. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020988557>
- Sedarmayanti. (2009). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Bumi Aksara.
- Siswanto, Sastrohadiwiryo. 2001. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Jakarta:Alfabeta
- Putriyani, N. L., Landra, N., & Andika, A. W. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Ksu. Santha Yana Pasek Denpasar. *Jurnal Emas*, 2(1), 51–70.
- Soetjipto, N., Priyohadi, N. D., Sulastri, S., & Riswanto, A. (2021). The effect of company climate, organization citizenship behavior, and transformational leadership on work morale through employee job satisfaction. *Management Science Letters*, 11, 1197–1204. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.019>
- Tabasum, F., & Ghosh, N. (2021). Reinventing employee morale during Covid Pandemic: Study of psychological contract and job satisfaction of healthcare professionals. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 3(3), 259–274. <https://doi.org/10.35912/ijfam.v3i3.596>