TSAQOFAH
Jurnal Penelitian Guru Indonesia

p-ISSN: 2810-0395
e-ISSN: 2810-0042

Terindeks : Dimensions, Scilit, Lens, Semantic, Garuda, Google Scholar, Base, etc

https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v6i3.9082

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN SEMANGAT KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. AGROMUKO SEI BETUNG ESTATE

Effect of Leadership Style and Interpersonal Communication on Employee Performance with Work Spirit as an Intervening Variable at PT. Agromuko Sei Betung Estate

Rita Hati
Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang
ritahat35@gmail.com

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
Dec 30, 2025	Jan 23, 2026	Feb 4, 2026	Feb 9, 2026

Abstract

Employee performance is a strategic factor in the operational success of plantation companies, particularly in work units responsible for achieving production targets; however, studies that specifically examine the influence of leadership style and interpersonal communication on employee performance with work motivation as an intervening variable in the context of oil palm plantations, especially at PT. Agromuko Sei Betung Estate, remain limited. This study aimed to analyze the influence of leadership style and interpersonal communication on employee performance with work motivation as an intervening variable among employees of Division 1 at PT. Agromuko Sei Betung Estate. A quantitative approach with an explanatory survey design was employed, involving 96 respondents selected using a saturated sampling technique. Data

Tsaqofah journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

were collected using a five-point Likert scale questionnaire, supported by observations and interviews to enrich the contextual understanding of the findings, and were analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Square (SEM-PLS) with SmartPLS software. The results showed that leadership style and interpersonal communication had a significant effect on work motivation, and that leadership style and work motivation had a significant effect on employee performance. Interpersonal communication did not have a significant direct effect on performance but had a significant indirect effect through work motivation, thereby reinforcing the role of work motivation as a mediating mechanism in enhancing employee performance. These findings indicate that strengthening effective leadership practices and a constructive internal communication culture constitutes an important strategy for companies to improve work motivation and employee performance in oil palm plantation units.

Keywords: Leadership Style; Interpersonal Communication; Work Motivation; Employee Performance; SEM-PLS

Abstrak: Kinerja karyawan merupakan faktor strategis dalam keberhasilan operasional perusahaan perkebunan, terutama pada unit kerja yang bertanggung jawab terhadap pencapaian target produksi, namun kajian yang secara spesifik menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan dengan semangat kerja sebagai variabel intervening pada konteks perkebunan kelapa sawit, khususnya di PT. Agromuko Sei Betung Estate, masih terbatas. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan dengan semangat kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Divisi 1 PT. Agromuko Sei Betung Estate. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori, melibatkan 96 responden yang dipilih melalui teknik *sampling* jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert lima poin dan didukung oleh observasi serta wawancara untuk memperkuat konteks temuan, kemudian dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square (SEM-PLS)* melalui perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja, serta gaya kepemimpinan dan semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi interpersonal tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja, tetapi berpengaruh signifikan secara tidak langsung melalui semangat kerja, sehingga mempertegas peran semangat kerja sebagai mekanisme mediasi dalam peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan praktik kepemimpinan yang efektif dan budaya komunikasi internal yang konstruktif merupakan strategi penting bagi perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan pada unit perkebunan kelapa sawit.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan; Komunikasi Interpersonal; Semangat Kerja; Kinerja Karyawan; *SEM-PLS*

PENDAHULUAN

Dalam sebuah perusahaan sumber daya manusia (SDM) adalah kunci keberlangsungan aktivitas perusahaan tersebut. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting bagi perusahaan atau lembaga Untuk mengoptimalkan pemanfaatan dan

pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan diperlukan sumber daya manusia sebagai pemegang peran terpenting dalam pengelolaan, pengalokasian, dan pemanfaatan setiap sumber daya yang dimiliki perusahaan. Setiap manusia memiliki kemampuan, keahlian dan kreativitas yang tidak sama. Kemampuan, keahlian dan kreativitas tidak akan optimal jika tidak di asah dan dikembangkan. Maka perusahaan punya peranan penting dalam mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya. Untuk itu perlu adanya pimpinan yang mampu membangun kinerja karyawannya, perlu adanya komunikasi interpersonal yang sehat dalam perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja karyawannya sehingga tercipta kinerja karyawan yang baik sesuai harapan perusahaan..

Menurut Pasaribu kelapa sawit merupakan tanaman yang memproduksi hasil inti sawit (Palm Kernel Oil) dan minyak sawit (Crude Palm Oil), Minyak kelapa sawit mentah diperoleh dari pengolahan buah kelapa sawit yang terdapat pada tanaman kelapa sawit (Elaeis guineensis Jacq), Asal usul tanaman kelapa sawit berasal dari negara Afrika Barat yang dimana dapat tumbuh subur di wilayah Indonesia, Thailand, Malaysia dan Papua Nugini. Buah kelapa sawit memiliki serabut buah (pericarp) dan inti (kernel). Serabut dari buah kelapa sawit memiliki tiga lapis yaitu mesocarp, pulp dan endocarp. Dan untuk inti kelapa sawit memiliki lapisan kulit biji (testa), endosperm dan embrio. Inti sawit (kernel) memiliki kandungan minyak sebesar 44%, Mesocarp memiliki kandungan minyak rata-rata sebesar 56%, dan endocarp tidak memiliki kandungan minyak sama sekali (MUHAMMAD, 2021).

Kelapa Sawit adalah salah satu jenis tanaman perkebunan yang memiliki posisi penting disektor pertanian, yang menghasilkan minyak tertinggi di dunia. hal ini disebabkan karena dari sekian banyak tanaman yang menghasilkan minyak atau lemak. Kelapa sawit merupakan tumbuhan tropis golongan palmae alam Indonesia yang beriklim tropis (Utari et al., 2021).

PT.Agromuko Sei Betung Estate merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang perkebunan kelapa sawit dan memiliki peranan penting dalam mendukung perekonomian daerah PT.Agromuko Sei Betung memiliki beberapa divisi kerja dengan karakteristik yang berbeda salah satu bagian penting dalam PT. Agromuko Sei Betung Estate adalah divisi 1 yang memiliki tanggung jawab besar dalam pencapaian target perusahaan. Kinerja karyawan divisi 1 menjadi faktor utama dalam menentukan keberhasilan operasional perusahaan

Berdasarkan data yang diperoleh masih mengalami fluktuasi belum sepenuhnya mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Perbedaan tingkat kinerja karyawan tersebut diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya gaya kepemimpinan pimpinan dan komunikasi interpersonal antar pimpinan dan karyawan maupun sesama karyawan ,gaya kepemimpinan yang kurang tepat dapat menurunkan motivasi kerja, sedangkan komunikasi interpersonal yang tidak efektif dapat menimbulkan kesalah pahaman dalam pelaksanaan tugas.Selain itu semangat kerja karyawan juga memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja. Karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi cenderung menunjukan tanggung jawab, displi dan produktivitas yang lebih baik. Sebaliknya, rendahnya semangat kerja dapat berdampak pada menurunya kinerja karyawan meskipun sistem kerja dan fasilitas telah tersedia

PT. Agromuko Sei Betung Estate terletak di Desa Talang Medan, Kabupaten Mukomuko, provinsi Bengkulu. Mayoritas penduduk di Mukomuko menjadikan perkebunan kelapa sawit sebagai sumber penghasilan Sehingga ada nya area lahan yang ditanami kelapa sawit untuk penciptaan lapangan kerja bagi penduduk setempat dan karyawan perusahaan

Selain itu PT. Agromuko Sei Betung Estate tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga menjadi sumber penghasilan utama dan penyerapan tenaga kerja bagi penduduk sekitarnya.

PT Agromuko Sei Betung Estate dalam menjalankan operasionalnya tentunya memerlukan kinerja karyawan yang baik dan dalam mewujudkan kinerja yang diharapkan perusahaan maka perlu adanya peran perusahaan dalam menciptakan kinerja karyawan yang sejalan dengan visi misi perusahaan

Maka dalam penelitian ini akan diteliti bagaimana kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan komunikasi interpersonal dengan dimediasi semangat kerja.

Berdasarkan kondisi tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh Gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan dengan semangat kerja sebagai variabel intervening PT. Agromuko Sei Betung Estate, dengan fokus penelitian pada karyawan divisi 1 sebagai unit analisis penelitian.

Kinerja karyawan menurut (Robbins dalam Bintoro, 2017) adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Kinerja sangatlah diperlukan, karena dengan kinerja dapat diketahui sejauh mana seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, Kinerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti gaya

kepemimpinan yang diterapkan, iklim kerja yang nyaman, komunikasi yang baik yang terjalin didalam perusahaan dan upah yang layak.Perusahaan harus berusaha menjamin agar faktor-faktor yang berkaitan dengan produktivitas tenaga kerja dapat terpenuhi secara maksimal agar kinerja karyawan dapat tercipta dengan baik. (Evikasari & Praptiestrini, 2021)

Kepemimpinan adalah suatu seni, fungsi, proses dan kemampuan dalam mempengaruhi dan mengarahkan orang-orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan dan kesetiaan agar berbuat sesuatu sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Menurut (Danin dan Suparno) Istilah *leadership* berasal dari serapan bahasa Inggris yang berarti kepemimpinan. Kata *leadership* memiliki kata dasar leader berarti pemimpin, serta kata to lead yang keduanya mengandung beberapa arti yang saling berhubungan, yaitu: bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pikiran orang lain, membimbing, dan menggerakkan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan secara efektif serta proses untuk memfasilitasi individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan menggerakkan, memberi motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan. Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis dalam sistem dan hierarki kerja dan tanggung jawab pada sebuah organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh kepemimpinan yang memimpin organisasi, bahkan maju mundurnya suatu organisasi sering diidentikkan dengan perilaku kepemimpinan dari pimpinannya. (Fahidatul Ade Saputra , 2021)

Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau bawahannya. Setiap pimpinan di lingkungan organisasi kerja, selalu memerlukan sejumlah pegawai untuk membantunya dalam melaksanakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan perusahaan.Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan organisasi. setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan terhadap karyawannya agar dapat menimbulkan kepuasan, komitmen organisasi, dan semangat kerja karyawannya

yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi. Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggug jawab sosialnya sangat tergantung pada para pimpinan. Bila pimpinan mampu memimpin dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarannya. (Nurrahmah et al., 2021)

Komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan menunjukan bahwa komunukasi interpersonal yang efektif di tempat kerja dapat memperkuat kinerja organisasi. Hasil analisis menunjukan bahwa hambatan komunikasi,seperti hierarki dalam organisasi ,mempengaruhi aliran informasi karyawan menginginkan pelatihan komunikasi yang lebih baik dan dukungan organisasi yang lebih kuat.selain itu,komunikasi interpersonal yang inklusif dan efektif terbukti mendukung keberhasilan tim (Fadiyah et al., 2025)

Komunikasi interpersonal terhadap semangat kerja karyawan (Fadiyah et al., 2025) penelitian ini menunjukan kompensasi,suasana kerja, dan komunikasi interpersonal memberikan pengaruh positif yang cukup besar terhadap semangat kinerja karyawan.uji regresi menunjukan bahwa variabel kompensasi,lingkungan kerja,dan komunikasi masing-masing memberikan kontribusi.

Semangat kerja adalah sikap mental individu atau kelompok yang menunjukkan semangat kerja untuk mendorong mereka bekerja sama dan menyelesaikan tugas tepat waktu, serta bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Menurut Hasibuan Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Menurut Tohardi Semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama secara aktif dan konsisten dalam mengejar tujuan bersama. (Syuhada & Amelia, 2021)

Penelitian yang akan dilakukan adalah berfokus pada kinerja karyawan dengan melihat pengaruh kepemimpinan dan komunikasi interepersonal terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh semangat kerja dengan objek penelitian adalah pada. PT. AGROMUKO SEI BETUNG ESTATE yang beroperasi di kabupaten Mukomuko Bengkulu Dan dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan peneliti dan bisa bermanfaat nantinya baik bagi peneliti, pihak perusahaan, pihak universitas, dan pembaca hasil penelitian ini nantinya.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan dengan semangat kerja sebagai variabel intervening pada PT. Agromuko Sei Betung Estate. Desain penelitian yang digunakan adalah survei eksplanatori yang berfokus pada pengujian hubungan antar variabel melalui pengumpulan data numerik. Unit analisis penelitian difokuskan pada karyawan Divisi 1 PT. Agromuko Sei Betung Estate yang berlokasi di Desa Talang Medan, Kecamatan Selagan Raya, Kabupaten Mukomuko, Provinsi Bengkulu. Populasi penelitian berjumlah 96 karyawan, dan seluruh populasi dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh karena jumlah responden kurang dari 100 orang.

Instrumen penelitian berupa kuesioner berbasis skala Likert lima poin yang mengukur variabel gaya kepemimpinan, komunikasi interpersonal, semangat kerja, dan kinerja karyawan berdasarkan indikator operasional yang telah ditetapkan. Pengumpulan data didukung oleh observasi lapangan dan wawancara sebagai data pelengkap untuk memperkuat pemahaman konteks penelitian. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS. Analisis meliputi pengujian *outer model* untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen serta *inner model* untuk menguji hubungan struktural antar variabel dan hipotesis penelitian.

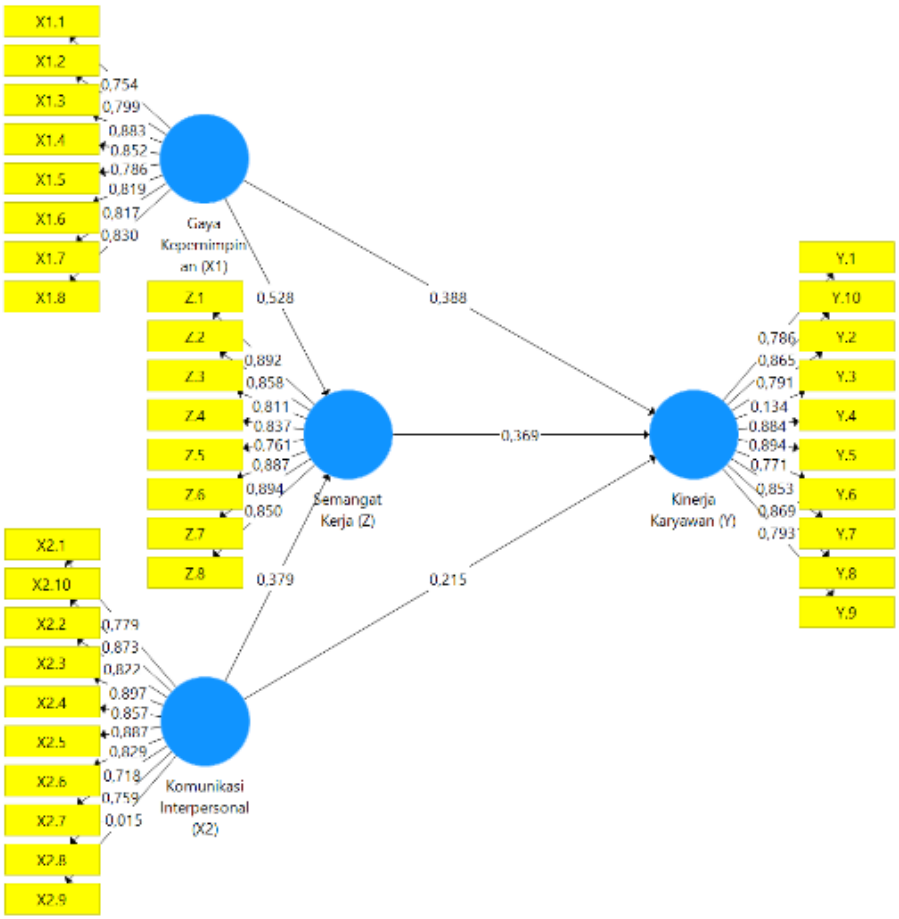
HASIL

Analisis Data Penelitian

1. Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*

a. Pengujian *Outer Model* (*Structural Model*) Sebelum Eliminasi

Berdasarkan hasil pengujian *outer model* dengan menggunakan *SmartPLS,* diperoleh nilai korelasi antara item pernyataan-pernyataan variabel penelitian sebagai berikut:

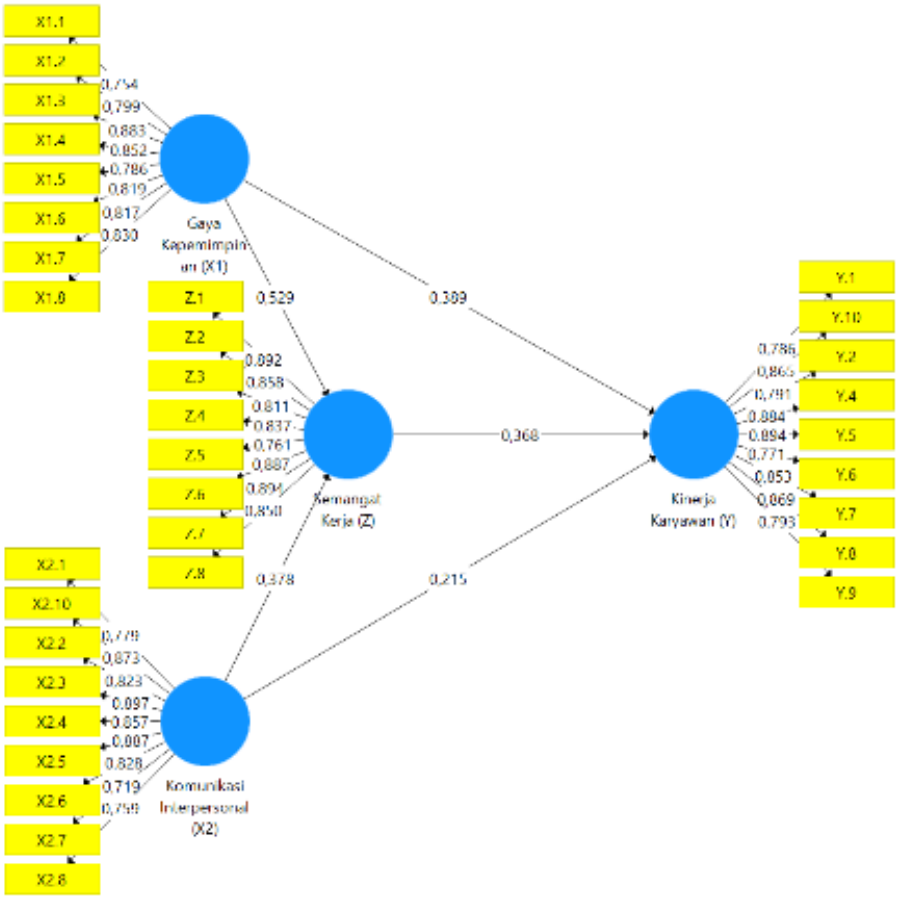


Gambar 1. *Outer Loadings* Sebelum Eliminasi

Dalam tahap pengembangan korelasi 0,50 sampai 0,6 dianggap masih memadai atau masih dapat diterima. Dalam penelitian batasan nilai nilai *convergent validity* di atas 0,7.

b. Pengujian *Outer Model* (*Structural Model*) Setelah Eliminasi

Berdasarkan hasil pengujian *outer model* dengan menggunakan *SmartPLS,* diperoleh nilai korelasi antara item pernyataan-pernyataan variabel penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. *Outer Loadings* Setelah Eliminasi

Dalam penelitian batasan nilai nilai *convergent validity* di atas 0,7, terdapat beberapa indikator yang tereliminasi dari variable penelitian.

c. Pengujian *Outer* Model Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan pengujian *outer* model pada algoritma PLS didapatkan hasil pengujian *convergent validity* sebagai berikut:

Tabel 1. *Outer Loadings* Kinerja Karyawan (Y)

Indikator	Nilai *Convergent Validity*	Keterangan
Y.1	0,786	Valid
Y.2	0,791	Valid
Y.4	0,884	Valid
Y.5	0,894	Valid
Y.6	0,771	Valid
Y.7	0,853	Valid

Indikator	Nilai *Convergent Validity*	Keterangan
Y.8	0,869	Valid
Y.9	0,793	Valid
Y.10	0,865	Valid

Sumber: Olahan SmartPLS, tahun 2026

Dalam penelitian batasan nilai nilai *convergent validity* di atas 0,7 dengan demikian kinerja karyawan valid.

d. Pengujian *Outer* Model Gaya Kepemimpinan (X_1)

Berdasarkan pengujian *outer* model pada algoritma PLS didapatkan hasil pengujian *convergent validity* sebagai berikut:

Tabel 2. *Outer Loadings* Gaya Kepemimpinan (X_1)

Indikator	Nilai *Convergent Validity*	Keterangan
X1.1	0,754	Valid
X1.2	0,799	Valid
X1.3	0,883	Valid
X1.4	0,852	Valid
X1.5	0,786	Valid
X1.6	0,819	Valid
X1.7	0,817	Valid
X1.8	0,830	Valid

Sumber: Olahan SmartPLS, tahun 2026

Dalam penelitian batasan nilai nilai *convergent validity* di atas 0,7 dengan demikian gaya kepemimpinan valid.

e. Pengujian *Outer* Model Komunikasi Interpersonal (X_2)

Berdasarkan pengujian *outer* model pada algoritma PLS didapatkan hasil pengujian *convergent validity* sebagai berikut:

Tabel 3. *Outer Loadings* Komunikasi Interpersonal (X_2)

Indikator	Nilai *Convergent Validity*	Keterangan
X2.1	0,779	Valid
X2.2	0,823	Valid

Indikator	Nilai *Convergent Validity*	Keterangan
X2.3	0,897	Valid
X2.4	0,857	Valid
X2.5	0,887	Valid
X2.6	0,828	Valid
X2.7	0,719	Valid
X2.8	0,759	Valid
X2.10	0,873	Valid

Sumber: Olahan SmartPLS, tahun 2026

Dalam penelitian batasan nilai nilai *convergent validity* di atas 0,7 dengan demikian komunikasi interpersonal valid.

f. Pengujian *Outer* Model Semangat Kerja (Z)

Berdasarkan pengujian *outer* model pada algoritma PLS didapatkan hasil pengujian *convergent validity* sebagai berikut:

Tabel 4. *Outer Loadings* Semangat Kerja (Z)

Indikator	Nilai *Convergent Validity*	Keterangan
Z.1	0,892	Valid
Z.2	0,858	Valid
Z.3	0,811	Valid
Z.4	0,837	Valid
Z.5	0,761	Valid
Z.6	0,887	Valid
Z.7	0,894	Valid
Z.8	0,850	Valid

Dalam penelitian batasan nilai nilai *convergent validity* di atas 0,7 dengan demikian semangat kerja valid.

2. Penilaian *Average Vsariance Extracted* (AVE)

Penilaian *outer* model bertujuan untuk menilai korelasi antara *score item* atau indikator dengan skor konstruknya yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu item pernyataan.

Pengujian *outer* model dilkukan berdasarkan hasil uji coba angket yang telah dilakukan untuk seluruh variabel penelitian. Kriteria *validity* suatu konstruk atau variabel juga dapat dinilai melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk atau variabel. Konstruk dikatakan memiliki validitas yang tinggi jika nilainya berada diatas 0,50.

Tabel 5. *Report* Hasil Pengujian AVE

	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Karyawan (Y)	0,697
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,670
Komunikasi Interpersonal (X2)	0,683
Semangat Kerja (Z)	0,722

Sumber : Hasil Uji SmartPLS, tahun 2026

Berdasarkan gambar dan tebel diatas dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel di atas memenuhi kriteria validitas yang baik. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan bisa untuk tahap berikutnya.

3. Penilaian *Reliabilitas*

Pengujian *outer* model dilkukan berdasarkan hasil uji coba angket yang telah dilakukan untuk seluruh variabel penelitian. Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data untuk menilai *outer model* yaitu *convergent validity, discriminant validity* dan *composite reliability*. Penilaian ini dengan melihat nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach alpha*. Nilai suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,70.

Tabel 6. Nilai *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Kinerja Karyawan (Y)	0,954
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,942
Komunikasi Interpersonal (X2)	0,951
Semangat Kerja (Z)	0,954

Sumber : Hasil Uji Model SmartPLS, tahun 2026

Berdasarkan *output SmartPLS* pada gambar diatas, telah ditemukan nilai *composite reliability* masing-masing konstruk atau variabel besar dari 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan tingkat kehadalan data baik atau *reliable*.

Tabel 7. Nilai *Cronbach Alpha*

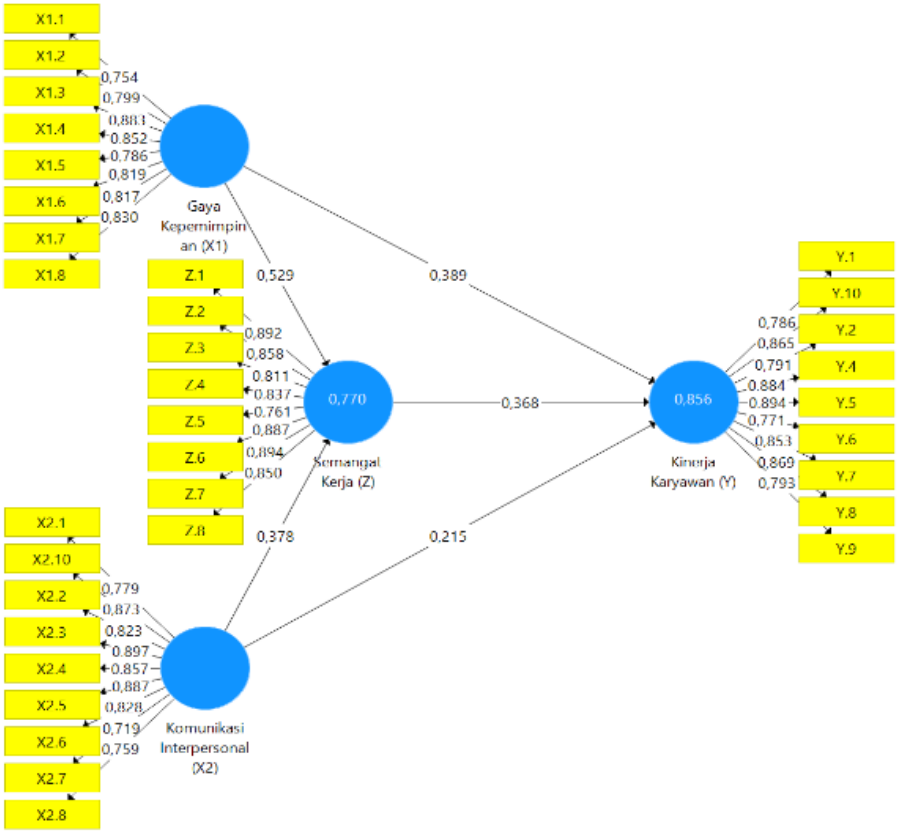
	Cronbach Alpha
Kinerja Karyawan (Y)	0,945
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,929
Komunikasi Interpersonal (X2)	0,941
Semangat Kerja (Z)	0,945

Sumber : Hasil Uji Model SmartPLS, tahun 2026

Berdasarkan *output SmartPLS* pada gambar diatas, telah ditemukan nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk atau variabel besar dari 0,70. Dengan demikian juga dapat disimpulkan bahwa kehadalan data telah baik atau handal.

4. **Pengujian Persamaan Model**

Model struktural dievaluasi dengan memperhatikan nilai *R-Square* untuk konstruk endogen dari pengaruh yang diterimanya dari konstruk eksogen. Berikut model struktural hasil uji dengan menggunakan *SmartPLS*:



Gambar 3. Persamaan Model

Berdasarkan gambar diatas model struktur diatas dapat dibentuk Persamaan Model sebagai berikut:

a. Model persamaan I, merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal terhadap semangat kerja dengan koefisien yang ada ditambah dengan tingkat *error* yang merupakan kesalahan estimasi atau yang tidak bisa dijelaskan dalam model penelitian.

$Z = 0{,}529\ X_1 + 0{,}378\ X_2$

b. Model persamaan II**,** merupakan gambaran besarnya pengaruh konstruk gaya kepemimpinan, komunikasi interpersonal dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan dengan masing-masing koefisien yang ada untuk masing-masing konstruk ditambah dengan *error* yang merupakan kesalahan estimasi.

$Y = 0{,}389\ X_1 + 0{,}215\ X_2 + 0{,}368\ Z$

Berikutnya sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya penilaian *inner* model akan dievaluasi melalui nilai *R-Squared,* untuk menilai pengaruh konstruk laten eksogen tertentu terhadap konstruk laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*, berikut estimasi *R-Square*:

Tabel 8. Evaluasi Nilai *R Square*

	R Square	***R Square Adjusted***
Kinerja Karyawan (Y)	0,856	0,851
Semangat Kerja (Z)	0,770	0,765

Sumber : Hasil Uji Model SmartPLS, tahun 2026

Pada table diatas diatas terlihat nilai *r-square* variabel kinerja karyawan sebesar 0,856 atau sebesar 85,6%, maka kontribusi variabel gaya kepemimpinan, komunikasi interpersonal dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 85,6% sisanya 14,4% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini seperti motivasi kerja, disiplin kerja dan budaya organisasi.

Nilai *R-Square* variabel semangat kerja sebesar 0,770 atau sebesar 77,0%, maka kontribusi variabel gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal terhadap semangat kerja sebesar 77,0% sisanya 23,0% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini seperti motivasi kerja, disiplin kerja dan budaya organisasi.

5. **Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

Pengujian hipotesis pada penelitian ini, dapat dinilai dari besarnya nilai t-statistik atau t-hitung dibandingkan dengan t-tabel 1,96 pada alpha 5%. Jika t-statistik/t-hitung < t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka Ho ditolak dan Jika t-statistik/t-hitung > t-tabel 1,96 pada alpha 5%, maka Ha diterima. Berikut hasil output *SmartPLS,* yang mengambarkan *output estimasi*

pengujian model:

Tabel 9. *Direct Effect*

	Original Sample (O)	*Sample Mean (M)*	*Standard Deviation (STDEV)*	*T Statistics (|O/STDEV|)*	*P Values*	*Keterangan*
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Semangat Kerja (Z)	0,529	0,510	0,133	3,987	0,000	Signifikan
Komunikasi Interpersonal (X2) -> Semangat Kerja (Z)	0,378	0,388	0,109	3,481	0,001	Signifikan
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,389	0,378	0,117	3,317	0,001	Signifikan
Komunikasi Interpersonal (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,215	0,226	0,136	1,579	0,115	Tidak signifikan
Semangat Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,368	0,370	0,098	3,762	0,000	Signifikan

Sumber: Hasil Uji Inner Model SmartPLS, tahun 2026

Berdasarkan hasil pengujian *SmartPLS* pada tabel diatas terlihat hasil pengujian hipotesis penelitian dimulai dari hipotesis pertama sampai dengan hipotesis ketujuh yang merupakan pengaruh langsung variabel penelitian.

6. **Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program *SmartPLS* didapatkan hasil analisis jalur yang dapat dilihat dari tebel berikut ini:

Tabel. 10. *Indirect Effect*

	Original Sample (O)	*Sample Mean (M)*	*Standard Deviation (STDEV)*	*T Statistics (|O/STDEV|)*	*P Values*	*Keterangan*
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Semangat Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,195	0,193	0,082	2,378	0,018	Memediasi
Komunikasi Interpersonal (X2) -> Semangat Kerja (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,139	0,141	0,049	2,857	0,004	Memediasi

Sumber: Hasil Uji Inner Model SmartPLS, tahun 2026

Berdasakan diagram jalur nilai t-statistik atau t-hitung berguna untuk menilai diterima atau ditolaknya hipotesis, dengan membandingkan nilai t statistik atau t hitung dengan t-tabel pada 1,96 (pada kesalahan menolak data sebesar 5%).

Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) sebagai berikut:

Tabel 11. Hasil Penelitian

Hipotesis	Pernyataan	P-Value	Sig	Keterangan
H_1	Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja.	0,000	0,05	Diterima
H_2	Terdapat pengaruh yang signifikan komunikasi interpersonal terhadap semangat kerja.	0,001	0,05	Diterima
H_3	Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.	0,001	0,05	Diterima
H_4	Terdapat pengaruh yang tidak signifikan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan.	0,115	0,05	Ditolak
H_5	Terdapat pengaruh yang signifikan semangat kerja terhadap kinerja karyawan.	0,000	0,05	Diterima
H_6	Terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja.	0,018	0,05	Diterima
H_7	Terdapat pengaruh yang signifikan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja.	0,004	0,05	Diterima

Sumber : Hasil Uji Inner Model SmartPLS, tahun 2026

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja

Hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program *SmartPLS* menemukan terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja. Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, serta menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan dapat berupa kepemimpinan otoriter, demokratis, transformasional, maupun transaksional, yang masing-masing memiliki karakteristik dan dampak berbeda terhadap karyawan.

Semangat kerja adalah sikap mental karyawan yang tercermin dari antusiasme, motivasi, dan kesediaan untuk bekerja secara optimal. Semangat kerja yang tinggi ditandai dengan rasa tanggung jawab, kedisiplinan, kerja sama yang baik, serta keinginan untuk memberikan hasil terbaik bagi organisasi.

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Pemimpin yang mampu bersikap adil, komunikatif, dan memberikan teladan yang baik akan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Hal ini mendorong karyawan merasa dihargai dan dilibatkan, sehingga meningkatkan motivasi serta semangat kerja mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Haddi et al., 2023) terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Siregar et al., 2024) terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Semangat Kerja

Dari hasil pengujian data dengan program *SmartPLS* ditemukan terdapat pengaruh yang signifikan komunikasi interpersonal terhadap semangat kerja. Komunikasi interpersonal merupakan proses pertukaran informasi, ide, dan perasaan antara individu dengan tujuan menciptakan pemahaman yang jelas. Komunikasi yang baik mencakup keterampilan mendengar, memberikan umpan balik, menyampaikan pesan dengan jelas, serta membangun hubungan yang harmonis di lingkungan kerja. Ketika komunikasi interpersonal berlangsung efektif, karyawan merasa dihargai, didengarkan, dan diperhatikan, sehingga meningkatkan semangat kerja mereka.

Sebaliknya, komunikasi yang kurang efektif, misalnya adanya miskomunikasi, kurangnya transparansi, atau hambatan komunikasi antar individu, dapat menimbulkan ketidakpastian, kebingungan, dan penurunan motivasi kerja. Kondisi ini berdampak langsung pada rendahnya semangat kerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu, perusahaan perlu mendorong budaya komunikasi yang terbuka dan konstruktif, serta meningkatkan keterampilan komunikasi interpersonal baik bagi pimpinan maupun karyawan. Dengan komunikasi interpersonal yang efektif, karyawan akan lebih termotivasi, terlibat aktif dalam pekerjaan, dan mampu mempertahankan semangat kerja yang tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Putu & Saharani, 2022) terdapat pengaruh yang signifikan komunikasi interpersonal terhadap semangat kerja. Serta penelitian yang dilakukan oleh (Sutisna, 2024) terdapat pengaruh yang signifikan komunikasi interpersonal terhadap semangat kerja.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian data dengan menggunakan alat bantu program *SmartPLS* menemukan terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja

karyawan. Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Untuk menetukan kinerja pegawai baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingan dengan standar suatu pekerjaan. Hasil pekerjaan merupakan yang diperoleh oleh pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan atau standar kerja. Disiplin merupakan suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara objektif, melalui kepatuhannya menjalankan peraturan organisasi. Kedisiplinan merupakan hal utama yang wajib dijunjung oleh seorang individu atau pegawai untuk menunjukan kepada perusahaan bahwa dia mampu memegang tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan baik maupun hal lain yang diembankan oleh perusahaan kepadanya. Melalui disiplin kerja akan mampu meningkatakan produktivitas kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pramudja, 2022) terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Serta penelitian yang dilakukan oleh (Astari et al., 2022) terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil pengujian data dengan program *SmartPLS* ditemukan terdapat pengaruh yang tidak signifikan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi oraganisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja merupakan hasil dari suatu tindakan yang memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Mengelola kinerja pegawai sangat diperluakan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Budaya kerja merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam kegiatan perusahaan atau organisasi dalam membangun prestasi dan produktivitas kerja para pegawai sehingga mengarahkan perusahaan kepada keberhasilan yang dilakukan dengan kesadaran masing-masing individu, sedangkan kesadaran merupakan sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Agustin & Andarini, 2025) terdapat pengaruh yang tidak signifikan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan. Serta penelitian yang dilakukan oleh (Nabila Widia Agustin & Nor

Lailla, 2025) terdapat pengaruh yang tidak signifikan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Dari hasil pengujian data dengan program *SmartPLS* ditemukan terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Kesukesesan seorang karyawan dalam kinerjanya bisa dijelaskan melalui penilaian karyawan terhadap hasil mereka saat dikontrol secara internal atau eksternal. Karyawan yang terkontrol secara internal akan lebih puas dengan pekerjaannya, dikarenakan karyawan tersebut beranggapan bahwa penyebab dan akibat suatu kejadian berada dalam kendali mereka. Pegawai ini merasa kehidupan mereka dikendalikan oleh perilaku, keahlian dan kemampuan mereka sendiri. Sebaliknya, pegawai yang terkontrol secara eksternal merasa penyebab dan akibat suatu peristiwa berada di luar kendali mereka dan memandang penyebab kejadian berasal dari lingkungan luar, sehingga menurunkan kinerja karyawan itu sendiri. Kepuasan Kerja Kepuasan kerja pada tingkat tertentu dapat mencegah karyawan untuk mencari pekerjaan diperusahaan lain. Apabila pegawai di perusahaan tersebut mendapatkan kepuasan, pegawai cenderung akan bertahan pada perusahaan walaupun tidak semua aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi. Pegawai yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki rasa keterikatan atau komitmen lebih besar terhadap perusahaan dibanding pegawai yang tidak puas. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pramudja, 2022) terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja

Pada hasil hasil uji pengaruh tidak langsung terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja. Maka kinerja pegawai akan meningkat melalui kepuasan kerja, kinerja pegawai semakin meningkat apabila tidak langsung dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin tidak hanya berperan dalam mengarahkan dan mengawasi pekerjaan, tetapi juga dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, adil, dan mendukung perkembangan pegawai. Cara pemimpin berkomunikasi, mengambil keputusan, serta memperlakukan bawahan akan

membentuk persepsi pegawai terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya berdampak pada tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya, yang meliputi aspek lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, penghargaan, serta kesempatan untuk berkembang. Ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan mampu memberikan motivasi, kejelasan tugas, dan penghargaan atas kinerja pegawai, maka kepuasan kerja cenderung meningkat. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kaku, otoriter, dan kurang memperhatikan kebutuhan karyawan dapat menurunkan kepuasan kerja karena pegawai merasa tidak dihargai dan kurang dilibatkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sutisna, 2024) terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

7. Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja

Pada hasil hasil uji pengaruh tidak langsung terdapat pengaruh yang signifikan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja. Komunikasi interpersonal merupakan proses pertukaran informasi, ide, dan perasaan antara individu dengan tujuan menciptakan pemahaman yang jelas. Komunikasi yang baik mencakup keterampilan mendengar, memberikan umpan balik, menyampaikan pesan dengan jelas, serta membangun hubungan yang harmonis di lingkungan kerja. Ketika komunikasi interpersonal berlangsung efektif, karyawan merasa dihargai, didengarkan, dan diperhatikan, sehingga meningkatkan semangat kerja mereka.

Sebaliknya, komunikasi yang kurang efektif, misalnya adanya miskomunikasi, kurangnya transparansi, atau hambatan komunikasi antar individu, dapat menimbulkan ketidakpastian, kebingungan, dan penurunan motivasi kerja. Kondisi ini berdampak langsung pada rendahnya semangat kerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu, perusahaan perlu mendorong budaya komunikasi yang terbuka dan konstruktif, serta meningkatkan keterampilan komunikasi interpersonal baik bagi pimpinan maupun karyawan. Dengan komunikasi interpersonal yang efektif, karyawan akan lebih termotivasi, terlibat aktif dalam pekerjaan, dan mampu mempertahankan semangat kerja yang tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Putu & Saharani, 2022) terdapat pengaruh yang signifikan komunikasi interpersonal terhadap semangat kerja. Serta penelitian yang dilakukan oleh (Sutisna, 2024) terdapat pengaruh yang signifikan komunikasi interpersonal terhadap semangat kerja.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan dengan semangat kerja sebagai variabel intervening pada PT. Agromuko Sei Betung Estate. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan, sementara gaya kepemimpinan dan semangat kerja secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, komunikasi interpersonal tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, namun memberikan dampak tidak langsung melalui semangat kerja sebagai mediator. Temuan ini menegaskan bahwa semangat kerja memainkan peran kunci dalam menjembatani pengaruh faktor kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan.

Secara konseptual, penelitian ini memperkuat model hubungan perilaku organisasi yang menempatkan semangat kerja sebagai mekanisme psikologis penting dalam meningkatkan kinerja, sekaligus menegaskan peran strategis kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan lingkungan kerja produktif. Secara praktis, hasil penelitian memberikan dasar bagi manajemen perusahaan untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang partisipatif serta memperkuat komunikasi internal guna meningkatkan motivasi kerja karyawan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan memperluas objek penelitian ke sektor atau wilayah lain, menambahkan variabel seperti kepuasan kerja dan budaya organisasi, serta menggunakan desain longitudinal untuk menguji konsistensi pengaruh antar variabel dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

Agustin, F., & Andarini, N. D. (2025). Dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ishikawajima Heavy Industries (IHI) Power Service Indonesia. *5*(2), 350–365.

Agustin, N. W., & Lailla, N. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Logistik Internasional. *Economic Reviews Journal, 4*(3), 1393–1403. https://doi.org/10.56709/mrj.v4i3.859

Astari, A., Ramadhan, A. R., & Sapruwan, M. (2022). Kompensasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Semangat Kerja: Effect of Compensation and Communication on Employee Performance Mediated by Work Morale. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis, 3*(1), 31–42. https://doi.org/10.37366/ekomabis.v3i01.282

Evikasari, A., & Praptiestrini. (2020). Analisa Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan Batik Nur Hasida Sragen. *Smooting, 18*(4), 315–326.

Fadiyah, S. K., Ahkmad, F. F., & Fadhila, Z. N. (2025). Systematic Literature Review: Peran Komunikasi Interpersonal antar Karyawan terhadap Efektivitas Kerja. *1*(11), 2063–2073.

Fahidatul Ade Saputra, R., Suko Pranoto, C., & Ali, H. (2021). Faktor Pengembangan Organisasi Profesional: Leadership/Kepemimpinan, Budaya, dan Iklim Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial, 2*(2), 629–639. https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.605

Haddi, A., Fikri, K., & Bakarrudin. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Beban Kerja terhadap Semangat Kerja Karyawan Bagian Penjualan PT. Indo Perkakas Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi Bisnis & Akuntansi, 3*(2), 203–213.

Muhammad, R. A. (2021). *Analisis Terhambatnya Proses Pemuatan Crude Palm Oil (CPO) di Pelabuhan Teluk Bagus PT. Sumber Surya Kencana Inhu.*

Nurrahmah, S. A., Vitria, A., & Noor, A. S. (2021). Peran Pemimpin dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan pada CV. Ud. Hana's Martapura. *Gastronomía Ecuatoriana y Turismo Local, 1*(69), 5–24.

Pramudja, A., et al. (2022). *Jurnal Ekonomika45, 9*(2).

Putu, N., & Saharani, C. (2022). Pengaruh Komunikasi Internal, Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *2*(4), 1032–1042.

Siregar, S. H., Tanjung, B. N., & Sabrina, R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Deli Serdang dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *7*, 13–28.

Sutisna, J. (2024). *Skripsi Oleh: Jaenudin Sutisna Program Studi Manajemen Skripsi.*

Syuhada, I., & Amelia, W. R. (2021). Pengaruh Konflik Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Karyawan Divisi Avsec Angkasa Pura. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBI), 2*(2), 136–145. https://doi.org/10.31289/jimbi.v2i1.455

Utari, V. V., Wanto, A., Gunawan, I., & Nasution, Z. M. (2021). Prediksi Hasil Produksi Kelapa Sawit PTPN IV Bahjambi Menggunakan Algoritma Backpropagation. *2*(3), 271–279.