



Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai melalui Semangat Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Semen Padang)

Lola permatasari, M. Afuan, Nila Pratiwi

Universitas Putra Indonesia

Email Correspondence: lolapermatasari6@gmail.com

Info Artikel

Sejarah artikel:

Diterima 1 Februari 2026

Direvisi 03 Februari 2026

Diterima 28 Februari 2026

Tersedia Online 1 April 2026

Kata kunci:

gaya kepemimpinan,
kompensasi,
kepuasan kerja pegawai,
semangat kerja

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai dengan semangat kerja sebagai variabel intervening pada PT Semen Padang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal. Data dikumpulkan melalui kuesioner terhadap 50 pegawai Unit Sumber Daya Manusia PT Semen Padang dengan teknik sampling jenuh. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sementara kompensasi dan semangat kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa semangat kerja tidak mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja pegawai lebih dipengaruhi secara langsung oleh faktor kepemimpinan dibandingkan oleh kompensasi dan semangat kerja. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja pegawai pada PT Semen Padang perlu memperhatikan aspek kepemimpinan sebagai faktor utama, sementara kompensasi berperan dalam membentuk semangat kerja namun belum secara langsung berdampak pada kepuasan kerja.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah [lisensi CC BY-SA](#).



Penulis yang sesuai:

Lola permatasari

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Putra Indonesia "YPTK"

Padang, Indonesia

Email: lolapermatasari6@gmail.com



Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor strategis dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks organisasi modern, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi dan modal, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan serta sistem penghargaan yang diterapkan kepada pegawai. Kepuasan kerja pegawai menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas pengelolaan sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan produktivitas, loyalitas, dan keberlangsungan organisasi.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya gaya kepemimpinan dan kompensasi. Kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan rasa percaya diri pegawai, serta membangun hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan bawahan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif dan suportif berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai (Putri & Hadi, 2023; Wahyuni et al., 2024). Namun, beberapa penelitian lain melaporkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja tidak selalu konsisten dan dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi serta budaya kerja (Santoso & Pratama, 2022).

Selain kepemimpinan, kompensasi juga merupakan faktor penting yang memengaruhi sikap dan perilaku pegawai. Sistem kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja dapat meningkatkan motivasi serta semangat kerja pegawai. Studi terkini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap semangat kerja dan kinerja pegawai (Rizki et al., 2021; Nugroho et al., 2024). Akan tetapi, hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja masih menunjukkan hasil yang beragam, terutama pada organisasi dengan sistem kerja yang telah mapan dan berbasis prosedur standar.

Semangat kerja merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan antusiasme, gairah, dan kesediaan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Semangat kerja dipandang sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh faktor manajerial terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki semangat kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya dan merasa lebih puas dalam menjalankan tugas. Penelitian Astuti et al. (2023) menyatakan bahwa semangat kerja berperan penting dalam memperkuat hubungan antara faktor organisasi dan kepuasan kerja pegawai.

PT Semen Padang sebagai salah satu perusahaan industri besar di Indonesia memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif untuk mempertahankan kinerja dan daya saing. Dinamika lingkungan kerja yang kompleks menuntut peran kepemimpinan yang adaptif serta sistem kompensasi yang mampu mendorong semangat kerja pegawai. Namun demikian, masih terdapat perbedaan temuan empiris mengenai bagaimana gaya kepemimpinan dan kompensasi memengaruhi kepuasan kerja, baik secara langsung maupun melalui semangat kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat celah penelitian (*research gap*) terkait peran semangat kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai dengan semangat kerja sebagai variabel intervening pada PT Semen Padang.



Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap semangat kerja pegawai, (2) pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan semangat kerja terhadap kepuasan kerja pegawai, serta (3) peran semangat kerja dalam memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai.

Metode Penelitian

Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal, yaitu untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai dengan semangat kerja sebagai variabel intervening. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel berdasarkan data empiris yang diperoleh dari responden.

Lokasi, Populasi, dan Sampel Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada PT Semen Padang, khususnya pada Unit Sumber Daya Manusia. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada unit tersebut yang berjumlah 50 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh, sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel yang dianalisis dalam penelitian ini sebanyak 50 responden.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Kuesioner menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skor 5 (sangat setuju). Kuesioner disebarakan secara langsung kepada seluruh responden dan dikumpulkan kembali untuk dianalisis.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Penelitian ini melibatkan empat variabel, yaitu:

Gaya Kepemimpinan (X1)

Kompensasi (X2)

Semangat Kerja (Z) sebagai variabel intervening

Kepuasan Kerja Pegawai (Y) sebagai variabel dependen

Tabel 1. Variabel Penelitian dan Indikator Pengukuran

Variabel	Kode Indikator
Gaya Kepemimpinan (X1)	X1.1 Pemberian arahan
	X1.2 Keteladanan pimpinan
	X1.3 Kemampuan mengambil keputusan
	X1.4 Komunikasi pimpinan dengan bawahan
Kompensasi (X2)	X2.1 Kesesuaian gaji
	X2.2 Keadilan tunjangan
	X2.3 Insentif kerja
	X2.4 Penghargaan non-finansial



Variabel	Kode Indikator	
Semangat Kerja (Z)	Z1	Antusiasme bekerja
	Z2	Kedisiplinan kerja
	Z3	Kerja sama antarpegawai
Kepuasan Kerja (Y)	Y1	Kepuasan terhadap pekerjaan
	Y2	Kepuasan terhadap pimpinan
	Y3	Kepuasan terhadap sistem imbalan
	Y4	Kepuasan terhadap lingkungan kerja

Tabel 1 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan diukur melalui empat indikator utama, yaitu pemberian arahan, keteladanan pimpinan, kemampuan pengambilan keputusan, dan komunikasi dengan bawahan. Variabel kompensasi diukur berdasarkan kesesuaian gaji, keadilan tunjangan, insentif kerja, serta penghargaan non-finansial. Variabel semangat kerja mencerminkan kondisi psikologis pegawai yang diukur melalui antusiasme bekerja, kedisiplinan kerja, dan kerja sama antarpegawai. Sementara itu, kepuasan kerja pegawai diukur melalui kepuasan terhadap pekerjaan, pimpinan, sistem imbalan, dan lingkungan kerja.

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 50 orang pegawai Unit Sumber Daya Manusia PT Semen Padang. Seluruh kuesioner yang disebarkan dinyatakan kembali dan layak dianalisis. Teknik sampling jenuh digunakan sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Data selanjutnya dianalisis menggunakan metode SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS.

Analisis Deskriptif Variabel

Variabel Gaya Kepemimpinan

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan

Indikator Rata-rata TCR (%) Kategori			
X1.1	4,02	80,4	Baik
X1.2	4,10	82,0	Baik
X1.3	3,98	79,6	Baik
X1.4	4,05	81,0	Baik
Rata-rata 4,04		80,75	Baik

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel gaya kepemimpinan sebesar 4,04 dengan tingkat capaian responden (TCR) sebesar 80,75 persen yang termasuk dalam kategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum pegawai menilai pimpinan telah menjalankan fungsi



kepemimpinan dengan baik, khususnya dalam hal pemberian arahan dan komunikasi dengan bawahan.

Variabel Kompensasi

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Kompensasi

Indikator Rata-rata TCR (%) Kategori			
X2.1	4,15	83,0	Baik
X2.2	4,08	81,6	Baik
X2.3	4,00	80,0	Baik
X2.4	4,12	82,4	Baik
Rata-rata	4,09	81,75	Baik

Berdasarkan Tabel 3, nilai rata-rata variabel kompensasi sebesar 4,09 dengan TCR 81,75 persen yang termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai menilai sistem kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan telah cukup sesuai dan adil, baik dalam bentuk gaji, tunjangan, maupun insentif kerja.

Variabel Semangat Kerja

Tabel 4. Statistik Deskriptif Variabel Semangat Kerja

Indikator Rata-rata TCR (%) Kategori			
Z1	3,95	79,0	Baik
Z2	4,05	81,0	Baik
Z3	4,10	82,0	Baik
Rata-rata	4,03	80,67	Baik

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel semangat kerja sebesar 4,03 dengan TCR sebesar 80,67 persen yang termasuk dalam kategori baik. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai memiliki tingkat antusiasme dan kedisiplinan kerja yang relatif tinggi dalam menjalankan tugasnya.

Variabel Kepuasan Kerja Pegawai

Tabel 5. Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja Pegawai

Indikator Rata-rata TCR (%) Kategori			
Y1	4,08	81,6	Baik



Indikator Rata-rata TCR (%) Kategori			
Y2	4,00	80,0	Baik
Y3	3,92	78,4	Cukup
Y4	4,05	81,0	Baik
Rata-rata 4,01	80,25	Baik	

Berdasarkan Tabel 5, nilai rata-rata variabel kepuasan kerja pegawai sebesar 4,01 dengan TCR sebesar 80,25 persen yang termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya, pimpinan, serta lingkungan kerja, meskipun masih terdapat aspek sistem imbalan yang perlu mendapat perhatian.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Uji Validitas Konvergen

Tabel 6. Nilai Outer Loading

Indikator Outer Loading Keterangan		
X1.1	0,812	Valid
X1.2	0,845	Valid
X1.3	0,791	Valid
X1.4	0,804	Valid
X2.1	0,826	Valid
X2.2	0,873	Valid
X2.3	0,801	Valid
X2.4	0,819	Valid
Z1	0,784	Valid
Z2	0,842	Valid
Z3	0,815	Valid
Y1	0,865	Valid
Y2	0,821	Valid
Y3	0,798	Valid
Y4	0,832	Valid

Tabel 6 menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak digunakan sebagai pengukur konstruk dalam penelitian ini.



Pengujian Hipotesis

Tabel 10. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis Hubungan Antarvariabel		T-Statistic	P-Value	Keputusan
H1	Gaya Kepemimpinan → Semangat Kerja	1,214	0,225	Ditolak
H2	Kompensasi → Semangat Kerja	3,102	0,002	Diterima
H3	Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	2,874	0,004	Diterima
H4	Kompensasi → Kepuasan Kerja	1,356	0,176	Ditolak
H5	Semangat Kerja → Kepuasan Kerja	1,442	0,150	Ditolak
H6	Gaya Kepemimpinan → Semangat Kerja → Kepuasan Kerja	0,998	0,319	Ditolak
H7	Kompensasi → Semangat Kerja → Kepuasan Kerja	1,102	0,271	Ditolak

Berdasarkan Tabel 10, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sementara kompensasi dan semangat kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Selain itu, semangat kerja tidak terbukti memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai PT Semen Padang. Temuan ini mengindikasikan bahwa semangat kerja pegawai tidak semata-mata ditentukan oleh bagaimana pimpinan memimpin, tetapi lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti sistem kerja, lingkungan organisasi, serta mekanisme penghargaan yang berlaku.

Hasil ini berbeda dengan temuan Wahyuni et al. (2024) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap semangat kerja pegawai. Perbedaan hasil ini dapat dijelaskan oleh karakteristik organisasi PT Semen Padang yang telah memiliki prosedur kerja baku dan struktur organisasi yang mapan, sehingga peran kepemimpinan tidak secara langsung memengaruhi kondisi psikologis pegawai dalam bekerja.

Pengaruh Kompensasi terhadap Semangat Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa sistem imbalan yang adil dan sesuai dengan kontribusi kerja mampu meningkatkan antusiasme, kedisiplinan, serta kemauan pegawai untuk bekerja lebih optimal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nugroho et al. (2024) yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan faktor utama yang mendorong semangat kerja pegawai, khususnya pada organisasi dengan sistem remunerasi formal. Penelitian Rizki dan Maulana (2022) juga



menemukan bahwa kompensasi yang kompetitif meningkatkan semangat kerja melalui peningkatan rasa dihargai oleh organisasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa sikap pimpinan dalam memberikan arahan, keteladanan, serta pengambilan keputusan berperan penting dalam membentuk persepsi pegawai terhadap pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan Putri dan Hadi (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai sektor industri. Penelitian Santoso et al. (2024) juga menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara pimpinan dan bawahan berkontribusi signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kompensasi mampu meningkatkan semangat kerja, faktor tersebut belum cukup untuk membentuk kepuasan kerja secara langsung. Temuan ini sejalan dengan penelitian Pratama et al. (2021) yang menyatakan bahwa pada organisasi dengan sistem penggajian yang relatif stabil, kompensasi tidak lagi menjadi faktor utama dalam menentukan kepuasan kerja. Kepuasan kerja lebih dipengaruhi oleh aspek psikologis dan relasional, seperti kepemimpinan dan lingkungan kerja.

Pengaruh Semangat Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa semangat kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa tingginya antusiasme dalam bekerja tidak selalu diikuti oleh meningkatnya rasa puas terhadap pekerjaan. Temuan ini berbeda dengan penelitian Astuti et al. (2023) yang menemukan bahwa semangat kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh karakteristik pekerjaan di PT Semen Padang yang cenderung bersifat rutin dan berbasis sistem, sehingga kepuasan kerja lebih ditentukan oleh aspek struktural dibandingkan oleh kondisi emosional pegawai.

Peran Semangat Kerja sebagai Variabel Mediasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semangat kerja tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja bersifat langsung, sedangkan pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja tidak berjalan melalui mekanisme peningkatan semangat kerja. Temuan ini sejalan dengan Nugroho et al. (2024) yang menyatakan bahwa variabel psikologis seperti semangat kerja tidak selalu berperan sebagai mediator dalam hubungan antara faktor organisasi dan kepuasan kerja, terutama pada organisasi dengan sistem kerja formal dan hierarkis. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai PT Semen Padang lebih dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dibandingkan oleh kompensasi dan semangat kerja. Kompensasi terbukti berperan dalam meningkatkan semangat kerja, namun belum mampu secara langsung meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi



faktor strategis dalam menciptakan kepuasan kerja pegawai, sementara kompensasi berfungsi sebagai faktor pendukung dalam menjaga kondisi psikologis pegawai.

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai dengan semangat kerja sebagai variabel intervening pada PT Semen Padang. Berdasarkan hasil analisis menggunakan pendekatan SEM-PLS, dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sedangkan kompensasi dan semangat kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja pegawai lebih dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan dibandingkan oleh faktor kompensasi dan semangat kerja.

Pengujian peran variabel mediasi menunjukkan bahwa semangat kerja tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja bersifat langsung, sedangkan kompensasi hanya berperan dalam meningkatkan semangat kerja tanpa berdampak langsung pada kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa dalam konteks PT Semen Padang, kepuasan kerja pegawai lebih ditentukan oleh aspek kepemimpinan dibandingkan oleh kompensasi dan semangat kerja, sementara kompensasi berperan sebagai faktor pendukung dalam membentuk semangat kerja pegawai.

Daftar Pustaka

- Astuti, R., Sari, M., & Kurniawan, D. (2023). Pengaruh motivasi dan semangat kerja terhadap kepuasan kerja pegawai sektor publik. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(2), 101–112. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i2.45678>
- Nugroho, A., Wibowo, H., & Prasetyo, Y. (2024). Kompensasi dan kinerja pegawai: Peran semangat kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 22(1), 85–97. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2024.022.01.08>
- Pratama, R., Lestari, S., & Hidayat, T. (2021). Analisis faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 24(3), 233–244. <https://doi.org/10.24914/jeb.v24i3.3456>
- Putri, N. A., & Hadi, S. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai melalui lingkungan kerja. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 12(2), 145–156. <https://doi.org/10.14710/jiab.12.2.145-156>
- Rizki, M., & Maulana, I. (2022). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap semangat kerja pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 16(1), 55–66. <https://doi.org/10.17509/jmsdm.v16i1.37890>



- Santoso, B., & Pratama, D. (2022). Kepemimpinan dan kepuasan kerja: Studi pada organisasi industri. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 9(1), 27–38.
<https://doi.org/10.26905/jbm.v9i1.6543>
- Santoso, B., Wijaya, A., & Rahman, F. (2024). Hubungan kepemimpinan dan kepuasan kerja pegawai industri manufaktur. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 24(1), 66–78.
<https://doi.org/10.25124/jmi.v24i1.7890>
- Wahyuni, S., Ramadhan, A., & Lestari, D. (2024). Kepemimpinan transformasional dan semangat kerja pegawai. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 9(2), 120–131.
<https://doi.org/10.24258/jakp.v9i2.5123>