



PENGARUH KEPEMIMPINAN, *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT. INDOKOM CITRA PERSADA SITUBONDO

Fajar Maulana Ishaq¹, Lusiana Tulhusnah², Hendra Syahputra³

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : fajarishaq@gmail.com

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : lusiana@unars.ac.id

³Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : hendrasyahputra@unars.ac.id

*Corresponding Author : Trie Oetami

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : fajarishaq@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History :

Receive :

September 26, 2026

Accepted :

October 06, 2026

Available Online :

October 10, 2026

Keywords: *Leadership, Employee Engagement, Internal Communication, Employee Performance, Work Motivation*



Copyright © 2026 by Author.
Published by Universitas
Abdurachman Saleh Situbondo

ABSTRACT

Intense industry competition compels companies to shift their management orientation from a purely technical-operational focus to a human-centric approach in order to optimize organizational performance. This study aims to analyze and test the influence of Leadership, Employee Engagement, and Internal Communication on Employee Performance—both directly and indirectly through Work Motivation as an intervening variable—at PT. Indokom Citra Persada Situbondo. A quantitative research approach was employed. The study population comprised all employees of PT. Indokom Citra Persada Situbondo, with the sample determined using a non-probability sampling technique—specifically, total sampling (or a saturated sample). Primary data were collected via structured questionnaires utilizing a Likert scale. Data analysis and hypothesis testing were conducted using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with SmartPLS software. The results of the direct effect hypothesis tests, performed using SmartPLS 3.0, indicate that Leadership, Employee Engagement, and Internal Communication all have a significant positive effect on Work Motivation; similarly, Leadership, Employee Engagement, Internal Communication, and Work Motivation all have a significant positive effect on Employee Performance. Furthermore, the indirect effects of Leadership, Employee Engagement, and Internal Communication on Employee Performance—mediated by Work Motivation—were also found to be significantly positive.

I. PENDAHULUAN

Perkembangan industri yang semakin kompetitif mengharuskan perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang unggul agar dapat mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien. Kinerja karyawan menjadi faktor utama keberhasilan perusahaan karena berpengaruh langsung terhadap proses produktivitas perusahaan. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi sangat tergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengarahkan sumber daya manusia serta bagaimana perusahaan membangun keterikatan (*employee engagement*) agar karyawan menjalankan tugas dan fungsinya secara optimal. Oleh karena itu, dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan potensi manusia, diperlukan pola komunikasi internal yang

efektif agar setiap kebijakan berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan serta dapat meningkatkan motivasi kerja untuk tercapainya tujuan organisasi.

Selain itu kondisi penurunan keterikatan karyawan akan terjadi jika tidak didukung oleh kepemimpinan yang transparan dan komunikatif. Kurangnya peran pemimpin dalam memberikan apresiasi serta lemahnya arus informasi internal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap menurunnya semangat kerja. Apabila pola kepemimpinan yang kurang suportif dan komunikasi internal yang kurang transparan tidak mampu membangun *employee engagement* yang kuat, maka karyawan berpotensi mengalami penurunan motivasi kerja. Lemahnya keterikatan emosional dan dorongan

kerja ini dapat menimbulkan penurunan kinerja karyawan yang menyebabkan penurunan kuantitas dan kualitas dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Jika kondisi tersebut dibiarkan secara terus-menerus, maka perusahaan akan menghadapi risiko kegagalan dalam memenuhi standar ekspor serta sulitnya mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Upaya yang bisa dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya pada bidang perilaku organisasi dan manajemen kinerja. Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, employee engagement, dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Pendekatan ini didukung oleh beberapa teori dan hasil kajian empiris yang menyatakan bahwa variabel-variabel penelitian yang diobservasi memiliki peran penting dalam menjelaskan hubungan antara kondisi lingkungan kerja dengan kinerja karyawan.

Selanjutnya, penelitian ini juga dibatasi pada penerapan pemasaran jasa khususnya *Digital marketing* berupa whatsapp dan instagram ini memungkinkan atau mempermudah proses pemasaran dengan memanfaatkannya dan menyampaikannya secara cepat, luas, dan interaktif yang menjadi hal penting untuk memudahkan para konsumen melakukan pembelian. Penelitian ini terdapat hubungan antara Persepsi risiko, Kualitas pelayanan, dan *Digital marketing* terhadap Keputusan pembelian, dan Kepercayaan konsumen ini sebagai variabel moderating karena hal itu menjadi patokan bahwa keyakinan konsumen terhadap kemampuan dan integritas suatu usaha dalam memberikan produk atau jasa sesuai dengan harapan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan konsep praktik penting dalam dunia bisnis dan organisasi yang bertujuan untuk mengelola sumber daya manusia menjadi efektif dan efisien. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh Individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal. Sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. “Untuk mewujudkan tujuan perusahaan salah satunya mencari keuntungan, maka diperlukan kombinasi yang tepat di antara berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan”(Minullah,2021:16).

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai (2015:8) tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- 2) Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- 3) Menghindari terjadinya mis manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- 4) Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- 5) Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- 6) Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- 7) Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertical atau horizontal).
- 8) Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Kepemimpinan

Menurut George R. Terry (2018:57) kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk bekerja sama secara sadar dalam hubungan tugas, berusaha untuk mencapai tujuan kelompok secara sukarela. Bahwa kepemimpinan merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan untuk mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi perilaku individu atau kelompok guna untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Samsudin (2017:293), ada beberapa indikator untuk mengukur kepemimpinan yaitu:

1. Keinginan untuk menerima tanggung jawab. Seorang pemimpin yang menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan berarti bersedia bertanggung jawab pada pimpinannya atas segala yang dilakukan bawahannya.
2. Kemampuan untuk “perceptive”. Perceptive adalah menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Setiap pimpinan harus mengenal tujuan organisasi sehingga dapat bekerja untuk membantu mencapai tujuan tersebut.
3. Kemampuan bersikap objektif. Objektivitas adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa atau merupakan perluasan dari kemampuan perluasan dari kemampuan persepsi. Objektivitas membantu pimpinan untuk meminimumkan faktor- faktor emosional dan pribadi yang mungkin mengaburkan realitas.
4. Kemampuan untuk menentukan prioritas.

Kemampuan ini sangat diperlukan karena pada kenyataannya masalah- masalah yang harus dipecahkan bukan datang satu per satu, melainkan datang bersamaan dan berkaitan antara satu dengan yang lainnya.

5. Kemampuan untuk berkomunikasi.

Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemberian perintah dan penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

Employee Engagement

Employee engagement adalah perasaan emosional karyawan terhadap organisasi dan tindakan yang mereka ambil untuk memastikan organisasi berhasil; karyawan yang sudah terikat terhadap perusahaan menunjukkan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus terhadap hasil menurut Allen dalam Sihombing (2018:19). Kemudian juga Stephen P Robbins & Timothy A Judge (2013:77) mengatakan bahwasanya employee engagement adalah keterlibatan karyawan, keterlibatan individu, kepuasan, dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukannya. Menurut Shuck (2019:68) menemukan tiga indikator dalam employee engagement diantaranya sebagai berikut :

1) *Vigor* (Semangat).

Ditandai dengan tingkatan energi yang tinggi, ketangguhan mental, berkeinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan.

2) *Dedication* (Dedikasi).

Ditandai oleh rasa antusias dalam bekerja, pegawai yang memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya akan menjadikan pekerjaan sebagai pengalaman yang berharga, inspirasi, dan tantangan.

3) *Absorption* (Menyatu).

Ditandai dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap perusahaan dan serius dalam pekerjaannya. Dimana pegawai akan merasakan waktu cepat berlalu dan sulit memisahkan diri dari pekerjaannya.

Komunikasi Internal

Menurut Iman dan Siswandi (2019:154) komunikasi yang efektif dan efisien mempunyai arti yang sangat penting bagi manajemen di dalam melaksanakan fungsinya untuk merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, mengarahkan dan mengawasi semua kinerja organisasi. Menurut Effendy (2017:10) terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui baik tidaknya komunikasi pada perusahaan, yaitu:

1) Komunikator

Kelancaran penyampaian informasi mempengaruhi keandalan informasi. Komunikator sangat berperan dalam menyampaikan pesan yang ingin diberikan kepada penerima pesan.

2) Pesan

Pesan harus diupayakan dibuat dengan bahasa yang mudah dimengerti atau diterjemahkan oleh penerima pesan, sehingga tidak menimbulkan kesalahan dalam penafsiran. Setiap kesalahan dalam 41 penafsiran akan berakibat pada kekeliruan umpan balik dari yang diharapkan penerima pesan.

3) Media

Media komunikasi harus dipilih sesuai dengan maksud pemberi pesan agar isi pesan tidak mengalami perubahan, yang disebut dengan distorsi.

4) Komunikan

Pada perusahaan terdapat banyak desas-desus yang membicarakan berbagai hal mengenai kondisi perusahaan atau mengenai kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan. Setiap desas-desus tersebut merupakan pendapat publik yang harus ditanggapi demi kemajuan perusahaan.

Motivasi Kerja

Motivasi merupakan pemberi daya gerak yang membuat seseorang bersemangat kerja, supaya mereka ingin bekerja sama, bekerja secara efektif dan terintegrasi dengan segala usahanya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan organisasi atau perusahaan Hasibuan, (2020:141). Ada juga yang menjelaskan menurut Afandi (2021:23) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu keinginan yang muncul pada diri seseorang atau individu karena seseorang itu terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk mengerjakan aktivitas dengan ikhlas, perasaan senang, dan bersungguh- sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dilakukan mendapatkan hasil yang baik serta berkualitas. Menurut Hasibuan (2020:142) motivasi memiliki indikator motivasi kerja sebagai berikut :

1. Kebutuhan Fisik.

Manusia itu membutuhkan motivasi dalam dirinya untuk dapat mencapai apa yang diinginkan. Kebutuhan fisik tersebut dapat berupa adanya pembayaran gaji karyawan yang layak, adanya bonus atau uang lembur, dan tunjangan berupa uang makan dan transportasi.

2. Kebutuhan Rasa Aman dan Keselamatan.

Dalam hal ini suatu organisasi perlu dan harus adanya memberikan fasilitas kerja yang aman dan nyaman bagi karyawannya, fasilitas itu dapat berupa jaminan keselamatan kerja, dana pensiun, dan alat-alat perlengkapan keselamatan dalam bekerja lainnya.

3. Kebutuhan Sosial.

Suatu kebutuhan yang seseorang lakukan melalui interaksi dengan seseorang lainnya, interaksi tersebut berupa menjalin hubungan pertemanan, diterimanya seseorang atau individu dalam suatu kelompok, dan adanya keinginan dicintai dan mencintai.

4. Kebutuhan Akan Penghargaan sesuai dengan kemampuannya.

Suatu hal yang berhubungan dengan adanya pengakuan dari orang lain atas suatu prestasi kerja yang telah dicapai, hal ini seperti keinginan karyawan untuk dihormati serta di hargai oleh karyawan lainnya dan keinginan karyawan yang dihargai oleh atasannya atas pencapaian atau prestasi kerja yang telah ia raih, hal ini akan membuat karyawan terdorong atau termotivasi dalam bekerja.

Kinerja Karyawan

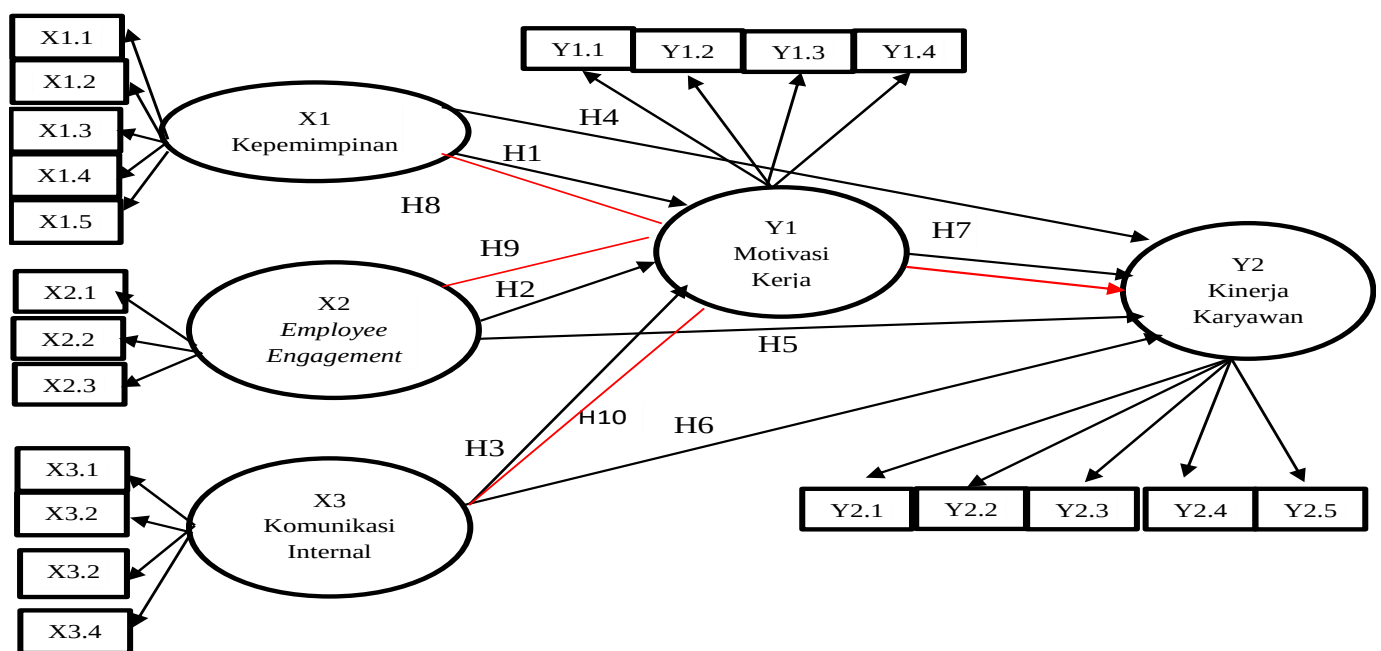
Adhari (2020:77) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang

memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut. Sinaga (2020:14) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2020:95) "Kerangka konseptual merupakan hubungan yang menghubungkan secara teoritis antara variabel penelitian yaitu antara variabel independen, variabel dependen dan variabel intervening yang akan diamati dan diukur melalui penelitian yang akan dilaksanakan". Dalam penelitian ini, Variabel yang digunakan meliputi Kepemimpinan (X1), Employee engagement (X2), Komunikasi internal (X3), Motivasi kerja (Y1), Kinerja karyawan (Y2). Variabel-variabel tersebut akan dianalisis dalam penelitian sampai akhirnya terungkap pengaruh dari setiap variabel yang mungkin memengaruhi loyalitas dan kepuasan konsumen.. Kerangka konseptual sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian



Hipotesis Penelitian

- H1 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja;
- H2 : Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja;
- H3 : Komunikasi Internal berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja;
- H4 : Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan;
- H5 : Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan;

- H6 : Komunikasi Internal berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan;
- H7 : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan;
- H8 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja;
- H9 : Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja;
- H10 : Komunikasi Internal berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja;

III. METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian merupakan suatu perencanaan yang menyusun semua langkah di dalam kegiatan penelitian yang dilakukan, serta menjadi panduan dalam menjalankan penelitian tersebut. Sugiyono (2020:2) menemukan bahwa “Metode penelitian merupakan metode ilmiah untuk memperoleh data dengan tujuan dan kegunaan tertentu”. Judul dalam penelitian ini adalah “Pengaruh Kepemimpinan, Employee Engagement dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening di PT. Indokom Citra Persada”.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di perusahaan PT. Indokom Citra Persada yang beralamat di Jl. KP Air Mancur, RT.004 RW.003, di Desa Juglangan, Kecamatan Panji, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur 68323. Proses pengambilan data di dalam penelitian ini kurang lebih selama 3 bulan pada bulan Juni hingga bulan Agustus tahun 2026.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2010:17) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap di PT. Indokom Citra Persada dengan jumlah karyawan tetap berjumlah 40 orang.

Sampel merujuk pada sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2016:168), “Teknik Non-Probability Sampling dengan cara Total Sampling atau sampel jenuh merupakan teknik penentuan sampel yang melibatkan semua anggota populasi sebagai sampel”. Teknik ini digunakan karena jumlah karyawan tetap yang diteliti kurang dari 100 karyawan (Arikunto, 2013:131). Jumlah sampel dalam penelitian ini pada perusahaan PT. Indokom Citra Persada yang berjumlah 40 karyawan.

Metode Analisis Data

Analisis data adalah data yang sudah diolah sehingga hasil yang diperoleh mudah dimengerti oleh pembaca penelitian. Metode ini dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) 3.0.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen mengukur apakah seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan mendasari variabel laten tersebut. Program *Smart PLS* 3.0 Pengujian validitas dengan dapat dilihat dari nilai *discriminant validity* dengan indikator *refleksif* dengan memperhatikan nilai Outer Loading diatas 0,7 dan AVE yang harus diatas 0,5.

Tabel 1.

Hasil Uji Validitas Konvergen (*Outer Loading*)

	X ₁ Kepemimpinan	X ₂ Employee Engagement	X ₃ Komunikasi Internal	Y ₁ Motivasi Kerja	Y ₂ Kinerja Karyawan	Keterangan
X _{1,1}	0,886					Valid
X _{1,2}	0,881					Valid
X _{1,3}	0,906					Valid
X _{1,4}	0,842					Valid
X _{1,5}	0,913					Valid
X _{2,1}		0,882				Valid
X _{2,2}		0,881				Valid
X _{2,3}		0,880				Valid
X _{3,1}			0,871			Valid
X _{3,2}			0,899			Valid
X _{3,3}			0,924			Valid
X _{3,4}			0,948			Valid
Y _{1,1}				0,945		Valid
Y _{1,2}				0,940		Valid
Y _{1,3}				0,937		Valid
Y _{1,4}				0,936		Valid
Y _{2,1}					0,908	Valid
Y _{2,2}					0,898	Valid
Y _{2,3}					0,872	Valid
Y _{2,4}					0,870	Valid
Y _{2,5}					0,936	Valid

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa setiap indikator pada instrumen menyatakan hasil Valid,

dikarenakan nilainya telah sesuai kriteria yaitu berada di atas 0,7.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas Konvergen (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
X1 Kepemimpinan	0,785	Valid
X2 Employee Engagement	0,777	Valid
X3 Komunikasi Internal	0,830	Valid
Y1 Motivasi Kerja	0,883	Valid

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa Nilai AVE (*Average Varian Extracted*) untuk setiap variabel yaitu lebih dari 0,5 yang artinya seluruh instrumen dapat dinyatakan valid (angka berwarna hijau).

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan mengindikasikan sejauh mana instrumen dapat diandalkan serta mengevaluasi konsistensi suatu alat ukur.

Dalam penelitian ini uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's alpha*.

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	<i>Cronbach's alpha</i>	Keterangan
X₁ Persepsi Risiko	0,894	Reliabel
X₂ Kualitas Pelayanan	0,896	Reliabel
X₃ Digital Marketing	0,866	Reliabel
Y Keputusan Pembelian	0,801	Reliabel
Z Kepercayaan Konsumen	0,885	Reliabel

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Dilihat dari nilai reliabilitas diatas maka kuesioner telah memberikan indikasi yang digunakan menunjukkan bahwa nilai semua variabel yang diuji nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar

variabel bebas. Penelitian ini di uji dengan menggunakan program Smart PLS 3.0 dengan cara melihat nilai *Collinierity Statistics* (VIF) pada "*Inner VIF Values*". Dalam uji ini, digunakan kriteria bahwa apabila nilai VIF tidak melebihi 5,00 dikatakan tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik "Multikolinieritas" namun apabila nilai VIF melebihi 5,00 maka melanggar asumsi klasik "Multikolinieritas" (angka berwarna merah).

Tabel 4.
Hasil Uji Multikolinieritas

	X ₁ Kepemimpinan	X ₂ Employee Engageent	X ₃ Komunikasi Internal	Y ₁ Motivasi Kerja	Y ₂ Kinerja Karyawan
X₁ Kepemimpinan				1,132	1,930
X₂ Employee Engagement				1,227	2,837
X₃ Komunikasi Internal				1,111	2,652
Y₁ Motivasi Kerja					7,030
Y₂ Kinerja Karyawan					

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah multikolinearitas dalam model penelitian ini, sehingga seluruh variabel layak digunakan untuk analisis tahap selanjutnya.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan menentukan apakah data setiap variabel dalam penelitian mengikuti distribusi normal. Kriterianya menggunakan nilai skewness dan kurtosis (excess kurtosis), yang dianggap normal jika berada dalam rentang -2,58 sampai 2,58.

Tabel 5.
Hasil Uji Normalitas

Indikator	Excess Kurtosis	Skewness	Keterangan
X _{1,1}	-0.515	-0.165	Normal
X _{1,2}	-0.827	0.100	Normal
X _{1,3}	-0.551	0.076	Normal
X _{1,4}	0.489	-0.385	Normal
X _{1,5}	-0.050	-0.382	Normal
X _{2,1}	-1.165	-0.083	Normal
X _{2,2}	-1.129	-0.165	Normal
X _{2,3}	-0.718	0.000	Normal
X _{3,1}	0.281	-0.371	Normal
X _{3,2}	-0.848	0.034	Normal
X _{3,3}	-0.463	-0.264	Normal
X _{3,4}	-0.519	-0.087	Normal
Y _{1,1}	-1.165	-0.083	Normal
Y _{1,2}	-1.337	-0.089	Normal
Y _{1,3}	-0.729	0.223	Normal
Y _{1,4}	-1.053	0.117	Normal
Y _{2,1}	-1.026	-0.508	Normal
Y _{2,2}	-1.114	-0.301	Normal
Y _{2,3}	-1.129	-0.165	Normal
Y _{2,4}	-0.871	-0.215	Normal
Y _{2,5}	-0.747	-0.402	Normal

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil uji diatas, menunjukkan bahwa semua indikator dinyatakan telah berdistribusi normal, dikarenakan telah sesuai kriteria yang telah ditentukan.

Uji Goodness Of Fit (GOF)

Uji goodness of fit bertujuan menilai seberapa baik kecocokan model penelitian dengan distribusi data dibandingkan dengan distribusi teoretis secara statistik. Model dianggap fit ketika struktur konseptual yang dikembangkan dalam penelitian selaras dengan kondisi nyata di lapangan.

Tabel 6.
Hasil Uji Goodness Of Fit (GOF)

	Saturated Model	Estimated Model	Cut Off	Keterangan
SRMR	0,079	0,079	<0.10	Good Fit
d_ULS	1,435	1,435	>0.05	Good Fit
d_G	1,744	1,744	>0.05	Good Fit
Chi-Square	291,588	291,588	Diharapkan kecil	Good Fit
NFI	0,736	0,736	>0.9 (mendekati 1)	Marginal Fit

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil penilaian kesesuaian Uji Goodness of Fit (GOF) pada Tabel 17 menunjukkan bahwa nilai SRMR, Chi-Square, dan NFI telah memenuhi kriteria kelayakan model. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan Goodness of Fit yang ditentukan.

Uji Koefisien Determinasi

Uji yang dilakukan terhadap *inner model* bertujuan untuk menguji hubungan antara konstruk eksogen dan endogen yang telah dihipotesiskan. Penilaian diambil pada angka yang berada di kolom R-Square Adjusted dikarenakan variabel yang digunakan pada penelitian ini lebih dari dua variabel.

Tabel 7.
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel Terikat	R Square	R Square Adjusted
Y ₁ Motivsi Kerja	0,858	0,846
Y ₂ Kinerja Karyawan	0,878	0,864

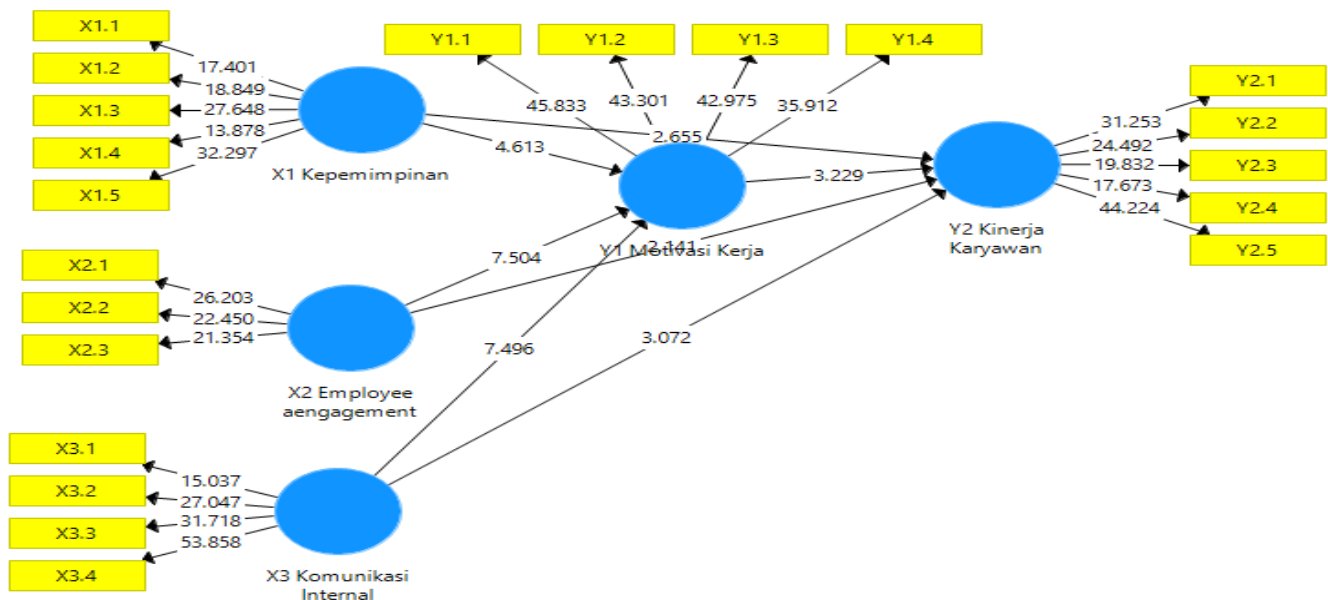
Sumber Data: Data diolah peneliti (2026)

Dapat disimpulkan bahwa Variabel Persepsi risiko (X_1) Kualitas pelayanan (X_2) *Digital marketing* (X_3) mempengaruhi Keputusan pembelian (Y) sebesar 0,82 (82%). Oleh karena itu nilai *R-Square Adjusted* dinyatakan bahwa angka interprestasinya memiliki pengaruh tinggi sekali. Sedangkan sisanya 18% dipengaruhi variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian.

Uji Hipotesis Penelitian

Uji hipotesis penelitian ini dilakukan dengan menggunakan aplikasi Smart PLS 3.0 menggunakan metode bootstrapping. Uji ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi hubungan pengaruh antar variabel yang dapat dilihat dari nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value*, sehingga dapat ditentukan hipotesis diterima atau ditolak. Hasil pengujiannya sebagaiberikut:

:



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi Smart PLS

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil dari gambar 2 diatas, hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan aplikasi Smart PLS selanjutnya

ditampilkan pada tabel 8 mengenai Uji Hipotesis penelitian, sebagai berikut :

Tabel 8.
Hasil Uji Hipotesis Penelitian

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 Kepemimpinan_ -> Y1 Motivasi Kerja	0,337	4,613	0,000
X2 Employee engagement -> Y1 Motivasi Kerja	0,479	7,504	0,000
X3 Komunikasi Internal -> Y1 Motivasi Kerja	0,468	7,496	0,000
X1 Kepemimpinan_ -> Y2 Kinerja Karyawan	0,210	2,655	0,008
X2 Employee aengagement -> Y2 Kinerja Karyawan	0,221	2,141	0,033
X3 Komunikasi Internal -> Y2 Kinerja Karyawan	0,272	3,072	0,002
X1 Kepemimpinan_ -> Y1 Motivasi Kerja-> Y2 Kinerja Karyawan	0,153	2,658	0,008
X2 Employee engagement -> Y1 Motivasi Kerja-> Y2 Kinerja Karyawan	0,217	2,927	0,004
X3 Komunikasi Internal -> Y1 Motivasi Kerja-> Y2 Kinerja Karyawan	0,212	2,816	0,005

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hasil dari pengujian hipotesis yang pertama menunjukkan nilai sampel asli positif sebesar 0,337, T-statistik 4,631 ($>1,964$), dan p-value **0,000** ($<0,05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y1), sehingga **Hipotesis 1 diterima**. Dari hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa jika Kepemimpinan di PT. Indokom Citra Persada terjalin dengan baik, memberikan perlindungan, serta mampu memberikan arahan yang jelas, maka Motivasi Kerja karyawan akan semakin meningkat. Sebaliknya, jika kepemimpinan dianggap kurang mendukung atau tidak berkomunikasi dengan baik, maka Motivasi Kerja karyawan juga akan berkurang. Hal ini disebabkan karyawan PT. Indokom Citra Persada memerlukan sosok pemimpin yang dapat memberikan dorongan moral serta teladan dalam bekerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa manajemen kepemimpinan memiliki peran dan kontribusi yang signifikan dalam membentuk motivasi kerja pegawai. Temuan penelitian ini menegaskan dan memperjelas temuan sebelumnya dari Mendrofa (2021) dan Pratiwi *et. all.* (2023).

Pengaruh Employee Engagement terhadap Motivasi

Employee Engagement (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y1). Hasil pengujian hipotesis kedua merujuk pada nilai original sample yang positif (0,479), T-Statistic sebesar 7,504 ($>1,964$), dan P-Value sebesar **0.000** ($<0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* (X2) berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi Kerja (Y1). Dengan demikian, **Hipotesis 2 diterima**. Berdasarkan hasil pengujian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan di PT. Indokom Citra Persada, maka Motivasi Kerja karyawan akan semakin meningkat. Rasa memiliki dan kebanggaan karyawan

terhadap tempat kerja mereka mendorong semangat kerja yang lebih tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Ramadhan dkk. (2022) yang menegaskan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) yang tinggi berpengaruh positif terhadap tumbuhnya motivasi kerja.

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Motivasi Kerja

Komunikasi Internal (X₃) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y₁). Hasil uji hipotesis ketiga dengan mengacu pada nilai original sample yaitu positif (0,468), Nilai T-Statistic yaitu 7,496 ($<1,964$) dan Nilai P-Value yaitu sebesar **0.000** ($>0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Komunikasi Internal (X₃) berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y₁), dengan demikian **Hipotesis 3 diterima**.

Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal yang efektif, terbuka, dan minim miskomunikasi di lingkungan PT. Indokom Citra Persada dapat meningkatkan dorongan dan motivasi karyawan untuk bekerja dengan giat. Hasil penelitian ini sejalan dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Sari & Haryanto (2024) yang menyatakan bahwa komunikasi internal yang efektif di dalam organisasi berkontribusi nyata terhadap motivasi kerja karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan (X₁) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y₂). Hasil uji hipotesis keempat dengan mengacu pada nilai original sample yaitu positif (0,362), Nilai T-Statistic yaitu 4,402 ($<1,964$) dan Nilai P-Value yaitu sebesar **0.000** ($>0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Harga (X₁) berpengaruh positif namun signifikan terhadap Keputusan Pembelian (Y₂), dengan demikian **Hipotesis 4 diterima**.

Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan PT. Indokom Citra Persada,

maka Kinerja Karyawan akan semakin optimal. Pemimpin yang mampu mengorganisir dan mengambil keputusan yang tepat akan memudahkan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai target perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Rokhmah et al. (2025). dan Rizal A. Et al. (2025) yang membuktikan bahwa kepemimpinan yang diterapkan secara optimal mampu mendongkrak kinerja karyawan secara signifikan.

Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Employee Engagement (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2). Hasil uji hipotesis kelima dengan mengacu pada nilai original sample yaitu positif (0,438), Nilai T-Statistic yaitu 5,829 ($<1,964$) dan Nilai P-Value yaitu sebesar **0.000** ($>0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* (X2) berpengaruh positif namun signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y2), dengan demikian **Hipotesis 5 diterima**. Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Indokom Citra Persada yang memiliki keterikatan emosional dan fisik yang tinggi terhadap pekerjaannya akan menghasilkan kuantitas serta kualitas kerja yang lebih memuaskan. Hasil penelitian ini sejalan dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Anwar & Rahmawati (2023) yang menunjukkan bahwa keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya dapat meningkatkan kinerja secara optimal.

Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji hipotesis keenam dengan mengacu pada nilai original sampel yaitu positif (0,484), nilai T-Statistic yaitu 7,044 ($>1,96$) dan nilai P-Value yaitu sebesar **0,000** ($<0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Komunikasi Internal (X3) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan (Y2), dengan demikian **Hipotesis 6 diterima**. Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan bahwa penyampaian instruksi dan koordinasi yang jelas antar departemen di PT. Indokom Citra Persada secara langsung berkontribusi pada peningkatan efektivitas dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan oleh karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Fauzan & Hermawan (2024) yang membuktikan bahwa keterbukaan dan kelancaran alur komunikasi internal mampu meningkatkan efektivitas kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji hipotesis ketujuh dengan mengacu pada nilai original sampel yaitu positif (0,453), nilai T-Statistic yaitu 3,229 ($>1,96$) dan nilai P-Value yaitu sebesar **0,001** ($<0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja (Y₁) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan (Y₂), dengan demikian **Hipotesis 7 diterima**.

Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi Motivasi Kerja yang dimiliki oleh karyawan PT. Indokom Citra Persada, maka Kinerja Karyawan yang dihasilkan akan semakin optimal. Karyawan yang memiliki dorongan internal dan eksternal yang tinggi cenderung bekerja lebih mandiri dan bertanggung jawab. Hal ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor lain, seperti kompetensi, pengalaman kerja, motivasi intrinsik, atau kebijakan dan sistem kerja di perusahaan, kemungkinan memiliki peran lebih besar dalam menentukan kinerja karyawan. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian Hasanah et al. (2025) dan Lindawati et al. (2025).

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis dengan mengacu pada nilai original sample yaitu positif (0,153), nilai T-Statistic yaitu 2,658 ($>1,96$) dan nilai P-Value yaitu sebesar **0,008** ($<0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Motivasi Kerja (Y1) sebagai variabel intervening, dengan demikian **hipotesis 8 diterima**. Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja mampu memediasi hubungan antara Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan secara positif di PT. Indokom Citra Persada. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik dan suportif tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, melainkan juga secara tidak langsung dapat semakin mengoptimalkan kinerja karyawan dengan terlebih dahulu meningkatkan dorongan serta motivasi kerja mereka. Hasil penelitian ini sejalan dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Santoso dkk. (2022).

Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Hasil uji hipotesis dengan mengacu pada nilai original sample yaitu positif (0,217), nilai T-Statistic yaitu 2,927 ($>1,96$) dan nilai P-Value yaitu sebesar **0,004** ($<0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* (X2) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Motivasi Kerja (Y1) sebagai variabel intervening, dengan demikian **Hipotesis 9 diterima**. Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja secara signifikan mampu memediasi pengaruh antara keterikatan karyawan (*employee engagement*) terhadap Kinerja Karyawan di PT. Indokom Citra Persada. Keterikatan emosional dan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan yang didukung oleh motivasi kerja yang tinggi akan berimplikasi nyata pada peningkatan hasil kinerja yang optimal. Hasil penelitian ini sejalan dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Ramadhan dkk. (2022).

Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening

Hasil uji hipotesis dengan mengacu pada nilai original sample yaitu positif (0,212), nilai T-Statistic yaitu 2,816 ($>1,96$) dan nilai P-Value yaitu sebesar **0,005** ($< 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Komunikasi Internal (X3) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui Motivasi Kerja (Y1) sebagai variabel intervening, dengan demikian **Hipotesis 10 diterima**. Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja terbukti berperan penting sebagai variabel pemediasi (intervening) yang menghubungkan antara efektivitas Komunikasi Internal dengan Kinerja Karyawan di PT. Indokom Citra Persada. Penyampaian informasi dan koordinasi internal yang jelas akan menumbuhkan dorongan semangat kerja karyawan, yang pada akhirnya mendorong pencapaian target kinerja yang lebih maksimal. Hasil penelitian ini sejalan dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Kurniawan dkk. (2022).

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- 1) Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka terhadap beberapa kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian adalah sebagai berikut:
- 2) Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi Kerja (H1 diterima);
- 3) Employee Engagement berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi Kerja (H2 diterima);
- 4) Komunikasi Internal berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi Kerja (H3 diterima);
- 5) Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan (H4 diterima);
- 6) Employee Engagement berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan (H5 diterima);
- 7) Komunikasi Internal berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan (H6 diterima);
- 8) Motivasi Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan (H7 diterima);
- 9) Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja (H8 diterima);
- 10) Employee Engagement berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja (H9 diterima);
- 11) Komunikasi Internal berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja (H10 diterima);

Saran

Bagi Perusahaan PT. Indokom Citra Persada

Manajemen PT. Indokom Citra Persada dianjurkan untuk tetap mempertahankan kepemimpinan yang terbuka dan mengayomi, serta terus memperkuat keterikatan karyawan (employee engagement) melalui

iklim kerja yang inklusif untuk mendorong dorongan semangat kerja. Kunci utama untuk mengoptimalkan kinerja karyawan adalah dengan memaksimalkan komunikasi internal yang efektif di setiap departemen. PT. Indokom Citra Persada dapat memberikan apresiasi atas pencapaian target kerja serta membangun saluran komunikasi dua arah yang transparan demi meminimalkan miskomunikasi. Selain itu, karena kepemimpinan yang baik dan alur komunikasi yang lancar sering kali hanya menciptakan motivasi awal tanpa langsung menghasilkan kinerja yang maksimal, PT. Indokom Citra Persada perlu mempercepat peningkatan efektivitas kerja dengan menyelaraskan dorongan motivasi ke dalam target yang jelas.

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Hasil penelitian ini sebagai tambahan referensi dan dapat berguna sebagai dasar pemikiran bagi kemungkinan adanya penelitian sejenis dimasa mendatang yang berkenaan dengan Kepemimpinan, *Employee Engagement* dan Komunikasi Internal terhadap Motivasi Internal dan Kinerja Karyawan.

Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengalaman pada bidang ilmu manajemen ekonomi dan sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Srata Satu (S1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Abdurachman Saleh Situbondo.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhari, I. Z. (2020). *Optimalisasi Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi*. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media.
- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Anwar, K., & Rahmawati, D. (2023). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 145–158.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Effendy, O. U. (2017). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Fauzan, A., & Hermawan, A. (2024). Efektivitas komunikasi internal dalam meningkatkan kinerja karyawan pada sektor manufaktur. *Jurnal Komunikasi Organisasi*, 6(1), 34–47.
- Hasanah, U., Prasetyo, E., & Wahyuni, S. (2025). Analisis peran motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai.

- Jurnal Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(1), 88–101.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hidayat, R., & Kurniawan, T. (2024). Peran gaya kepemimpinan transformasional dalam mengoptimalkan kinerja karyawan. *Jurnal Kepemimpinan Organisasi*, 5(2), 112–125.
- Iman, N., & Siswandi. (2019). *Aplikasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Kurniawan, B., Pratama, A., & Lestari, R. (2022). Efektivitas komunikasi internal dan dampaknya terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi*, 10(3), 201–215.
- Lindrawati, L., Hamdun, E., & Syahputra, H. (2025). Pengaruh motivasi dan disiplin terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universitas Abdurachman Saleh Situbondo dengan variabel intervening kepuasan kerja. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 2 (12): 2795–2805. <https://doi.org/10.36841/jme.v2i12.4215>
- Mendrofa, S. (2021). Kontribusi kepemimpinan dan komunikasi terhadap motivasi kerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 3(1), 45–58.
- Minullah, M., & Karnadi, K. (2021). Pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada UD. Sri Mulya Arjasa Kabupaten Sumenep. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis: GROWTH*. FEB UNARS. Volume 18 (2); 114–128. <https://doi.org/10.36841/growth-journal.v18i2.988>
- Pratiwi, D. R., Karnadi, K., & Fandiyanto, R. (2023). Peranan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi sebagai variabel intervening pada ASN RSUD Waluyo Jati Kraksaan. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 2 (10): 2341–2357. <https://doi.org/10.36841/jme.v2i10.3659>
- Ramadhan, A., Setiawan, B., & Handayani, S. (2022). Pengaruh employee engagement dan budaya organisasi terhadap motivasi serta kinerja karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 130–144.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Rizal, A., Tulhusnah, L., & Ediyanto, E. (2025). Pengaruh beban kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderating pada Dinas Kesehatan Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 3 (3): 490–502. <https://doi.org/10.36841/jme.v3i3.4857>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Boston: Pearson Education.
- Rokhmah, R., Pramesthi, R., & Minullah, M. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Sinergi Gula Nusantara Pg. Assembagoes Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Volume 3 (6): 1146 – 1160. <https://doi.org/10.36841/jme.v3i6.5036>
- Samsudin, S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Santoso, H., Wibowo, A., & Nugroho, S. (2022). Peran pemediasi motivasi kerja dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 13(1), 67–80.
- Sari, M., & Haryanto, B. (2024). Analisis pengaruh komunikasi internal dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal Perilaku Organisasi dan Bisnis*, 5(1), 89–102.
- Shuck, B. (2019). Employee engagement: A review of the literature and implications for HRD practice. *Human Resource Development Review*, 18(1), 68–95.
- Sihombing, S. (2018). *Elemen Kunci Employee Engagement dan Implementasinya dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Erlangga.
- Sinaga, E. K. (2020). *Manajemen Kinerja Sektor Publik dan Swasta*. Medan: Yayasan Kita Tulis.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Terry, G. R. (2018). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.