

PENGARUH *LEADERSHIP STYLE* DAN *INTERNAL COMMUNICATION* TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

Irfan Haryanto¹; Regina Deti Mulyo Harsono²; Maria Merry Marianti³
Universitas Katolik Parahyangan, Bandung^{1,2,3}
Email : irfanharyanto@gmail.com¹; detty@unpar.ac.id²; merrym@unpar.ac.id³

ABSTRAK

Beberapa studi telah menunjukkan bahwa keterikatan karyawan merupakan salah satu faktor keberhasilan organisasi. Karyawan yang sangat terikat dengan organisasi dapat lebih memahami dan peduli dengan lingkungan kerjanya, serta mampu berkolaborasi dengan manajemen untuk meningkatkan pencapaian organisasi. Terdapat beberapa faktor yang menentukan keterikatan karyawan yaitu komunikasi internal dan peran pemimpin. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi internal terhadap keterikatan karyawan PT Jambu Raya. Penelitian ini melibatkan 125 orang yang bekerja di bagian produksi perusahaan. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi internal memiliki pengaruh yang baik dan signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap keterikatan karyawan.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan; Komunikasi Internal; Keterikatan Karyawan

ABSTRACT

Several studies have shown that employee engagement is a factor in organizational success. Employees who are strongly attached to the organization can better understand and care about their work environment and are able to collaborate with management to improve organizational achievements. There are several factors that determine employee engagement, namely internal communication and the role of leaders. This research aims to determine the influence of leadership style and internal communication on employee engagement at PT Jambu Raya. This research involved 125 people who worked in the company's production department. The results show that leadership style and internal communication have a good and significant influence, both partially and simultaneously, on employee engagement.

Keywords : Leadership Style; Internal Communication; Employee Engagement

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi dinamika yang terjadi dalam industri, organisasi perlu memfokuskan pandangannya pada peningkatan sumber daya manusia. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari peran sumber daya manusia di dalamnya (Utami et al., 2019). Terdapat tiga faktor utama dalam keberhasilan suatu organisasi secara keseluruhan menurut Jack Welch dalam (Saunders & Tiwari, 2014), yaitu keterikatan karyawan (*employee engagement*), kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), dan arus kas (*cash flow*). Karyawan yang sangat terikat dengan organisasi dapat lebih memahami dan peduli dengan lingkungan kerjanya, serta mampu

berkolaborasi dengan manajemen untuk meningkatkan pencapaian organisasi. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi akan bekerja keras dengan pikiran positif, bekerja lebih cepat, dan ikut bertanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan (Vibrayani, 2018).

Keterikatan karyawan adalah hubungan kerja yang melibatkan karyawan secara penuh dan mendorong karyawan untuk merasa benar-benar menjadi bagian dari organisasi (Gallup, 2022). Karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan tempat mereka bekerja lebih cenderung merasa positif tentang perusahaannya, terutama dalam pekerjaan yang mereka lakukan, memahami nilai pekerjaan mereka, dan dapat meningkatkan daya saing perusahaan (Putra & Raharso, 2019). Salah satu gejala tingkat keterikatan karyawan yang rendah, ditandai dengan meningkatnya tingkat ketidakhadiran tanpa alasan dan tingkat perputaran keluar masuknya karyawan (Fauzia & Marwansyah, 2020). Penelitian Lina (2019) menyatakan bahwa terdapat perbedaan pendapat di antara para ahli mengenai faktor apa yang paling berpengaruh terhadap keterikatan karyawan. Namun, ada sejumlah karakteristik, seperti gaya kepemimpinan dan komunikasi yang dinilai mempengaruhi keterikatan karyawan.

Supriatna (2018) mengungkapkan bahwa keterikatan karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin mendorong peningkatan keterikatan karyawan. Oleh karena itu, pemimpin memainkan peran penting dalam menginspirasi karyawan agar berkeinginan untuk berkontribusi secara signifikan terhadap kesuksesan perusahaan (Ridwan, 2019). Karyawan juga tidak dapat melakukan pekerjaannya tanpa berkomunikasi, baik berkomunikasi dengan atasan maupun berkomunikasi dengan rekan kerja. Komunikasi internal merupakan elemen penting dari keberlangsungan sebuah bisnis karena adanya pertukaran informasi atasan dengan bawahan dalam suatu organisasi. Komunikasi internal yang baik juga bisa membantu meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi serta berdampak pula pada meningkatnya keterikatan karyawan (Karanges et al., 2018). Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Helvarita et al., (2018) yang menemukan komunikasi internal mempengaruhi keterikatan karyawan. Tingkat keterikatan karyawan yang tinggi merupakan harapan bagi semua organisasi, namun masih banyak ditemukan rendahnya keterikatan karyawan yang tercermin dari fenomena menurunnya

produktivitas karyawan, *absenteism* dan keluar masuknya karyawan (*turnover*) (Popli & Rizvi, 2016).

Objek penelitian ini yaitu PT Jambu Raya. PT Jambu Raya merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dalam industri Rumah Potong Ayam (RPA) dan pengolahan ayam bumbu. Selanjutnya hasil produksi dijual kepada beberapa unit usaha restoran yang juga merupakan kelompok bisnis dari PT Jambu Raya atau pelanggan internal dan sebagian besar lainnya dijual kepada pelanggan eksternal yang menjadi mitra strategis dari PT. Jambu Raya atau disebut *Strategic Business Partner* dan pelanggan yang berupa perusahaan seperti Hotel dan Katering yang tersebar di Pulau Jawa.

Berdasarkan pengamatan diawal secara langsung, disertai wawancara dengan manager sumber daya manusia dan informasi yang didapatkan dari pimpinan perusahaan, terdapat fenomena serta gejala yang mengindikasikan adanya permasalahan mengenai penurunan keterikatan karyawan di PT Jambu Raya dalam rentang tahun 2018-2022, yaitu meningkatnya *turnover* karyawan, penurunan produktivitas karyawan yang ditandai dengan rendahnya realisasi produksi jika dibandingkan dengan rencana produksi setiap tahunnya, dan rendahnya kedisiplinan karyawan bagian produksi yang tercermin dari tingginya tingkat ketidakhadiran tanpa alasan.

Didasarkan pada fenomena tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan dan komunikasi internal secara bersamaan maupun parsial berdampak pada keterikatan karyawan di PT Jambu Raya. Diharapkan penelitian ini akan memberikan referensi tambahan bagi organisasi dalam mengembangkan strategi untuk meningkatkan keterikatan karyawan sehingga organisasi dapat mencapai produktivitas dan tujuan dengan cara terbaik.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Keterikatan sering digunakan sebagai istilah umum yang mencakup upaya organisasi untuk melibatkan pemangku kepentingan dalam kegiatan dan keputusan organisasi (Vercic & Vokic, 2017). Karyawan yang memiliki keterikatan emosional dengan perusahaannya cenderung lebih peduli tentang kesuksesan perusahaan (Othman et al., 2017). Keterikatan yang erat diantara karyawan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik serta mengurangi beban yang dirasakan di tempat kerja, dan tidak memandang pekerjaan sebagai beban (Pitaloka & Putri, 2021). Dari berbagai penelitian

para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan adalah salah satu bentuk komitmen emosional karyawan untuk mencapai keberhasilan organisasi. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur keterikatan karyawan menggunakan Gallup 12 *Question* atau Q12 yang diformulasikan untuk memahami bagaimana keterikatan karyawan dengan organisasi (Gallup, 2022). Gallup Q12 *Question* terdiri dari empat aspek yaitu kebutuhan dasar, manajemen dan dukungan, kerjasama tim, serta pengembangan dan pertumbuhan. Kebutuhan dasar menggambarkan bagaimana karyawan menilai kesanggupan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dasar hidupnya. Manajemen dan dukungan mengacu pada bagaimana karyawan memberikan kontribusi dan dukungan kepada perusahaan. Kerjasama tim berkaitan dengan bagaimana sebuah tim bersatu dalam melaksanakan tanggung jawabnya dan mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Pada elemen yang terakhir yaitu pengembangan dan pertumbuhan, karyawan menyadari kebutuhan mereka untuk mengembangkan diri dan menambah keterampilan, elemen ini bertujuan untuk menyampaikan aspirasi karyawan atas pertumbuhan pribadi dan persepsi mereka tentang bagaimana perusahaan bereaksi terhadap aspirasi tersebut.

Supriatna (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa keterikatan karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan ini mencakup cara pemimpin berkomunikasi dengan bawahannya, mendistribusikan tugas dan otoritas, dan menciptakan hubungan interpersonal antara pemimpin dan bawahannya (Jayanti & Wati, 2019). Keberhasilan mencapai tujuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang digunakan dalam bisnis tersebut. Ridwan (2019) dalam penelitiannya menyatakan “Terdapat empat jenis gaya kepemimpinan: direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi prestasi.” Gaya kepemimpinan direktif adalah situasi dimana pemimpin memberikan pengarahan secara khusus, dengan memastikan bawahannya mengetahui dengan pasti tentang apa yang diharapkan darinya. Gaya kepemimpinan suportif ditandai dengan kesediaan pemimpin untuk menjelaskan informasi secara personal/langsung, ramah, dekat, serta peduli terhadap bawahannya. Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan kondisi dimana pemimpin secara aktif mencari dan mendengarkan saran dari bawahannya, namun sebagian besar keputusan tetap berada dalam kendali pemimpin. Gaya kepemimpinan yang berorientasi prestasi dapat dilihat dari bagaimana pemimpin menentukan berbagai tujuan yang memacu para

karyawannya, sembari memberikan kepercayaan untuk menyelesaikan tugas secara efektif. Tingkah laku atau cara kerja seorang pemimpin dalam menggerakkan pikiran, sikap, dan tindakan karyawannya dapat diartikan sebagai gaya kepemimpinannya.

Komunikasi internal dinilai menjadi salah satu kunci pencapaian keterikatan karyawan. Komunikasi internal didefinisikan sebagai proses pertukaran ide dan informasi di antara individu dengan maksud agar penerima dapat memahami apa yang diharapkan (Mubarok, 2020). Organisasi dapat beroperasi dengan lancar tidak terlepas dari seberapa baik dan efektifnya komunikasi yang terjalin didalamnya. Menurut Almas et al., (2020) “Komunikasi internal memiliki empat dimensi yaitu, komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal”. Upaya manajer (atasan) berkomunikasi dengan karyawan untuk mengkomunikasikan tujuan, memperbaiki perilaku, mengembangkan ide, dan menyiapkan tim untuk beradaptasi dengan perubahan adalah contoh komunikasi ke bawah. Komunikasi dari level lebih rendah ke level lebih tinggi untuk menerima informasi disebut sebagai komunikasi ke atas. Dalam organisasi, karyawan dapat bertukar informasi melalui komunikasi horizontal. Baiknya komunikasi internal dapat memperkuat hubungan antar anggota organisasi, yang pada akhirnya dapat menjadi kekuatan bagi organisasi itu sendiri. Penelitian Karunia & Hadi (2022) dan Sukatno et al., (2018) menyatakan bahwa komunikasi internal berpengaruh terhadap keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan dapat meningkat seiring tingginya kualitas komunikasi internal pada sebuah organisasi.

Berdasarkan kajian teori dan latar belakang yang telah dipaparkan, berikut ini merupakan hipotesis yang akan dibuktikan dalam penelitian ini (Gambar 1), yaitu:

- H1: Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan pada PT Jambu Raya.
- H2: Komunikasi internal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan pada PT Jambu Raya.
- H3: Gaya kepemimpinan dan komunikasi internal secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan pada PT Jambu Raya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah jenis penelitian kausal yang menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Pendekatan ini juga disebut sebagai penelitian deskriptif kuantitatif (Sudaryono, 2021). Data primer (wawancara dan kuesioner) dan data sekunder menjadi sumber data penelitian ini. Karyawan bagian produksi PT Jambu Raya tahun 2022 yang berjumlah 125 karyawan menjadi populasi dalam penelitian ini. Pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh dengan beberapa kriteria yaitu karyawan divisi produksi dan karyawan telah bekerja lebih dari satu tahun. Dari 125 kuesioner yang diberikan hanya 94 kuesioner atau sebesar 75% yang dapat diolah karena adanya kuesioner yang tidak kembali dan tidak lengkap.

Pada penelitian ini gaya kepemimpinan dan komunikasi internal merupakan variabel *independent* (bebas). Gaya kepemimpinan diukur dengan 16 pernyataan yang disadur dari penelitian Ridwan (2019). Komunikasi internal diukur dengan 12 pernyataan yang disadur dari penelitian Almas (2020). Keterikatan karyawan menjadi variabel *dependent* (terikat) dalam penelitian ini yang diukur dengan 12 pernyataan disadur dari penelitian Gallup (2022). Penelitian ini menggunakan skala interval 5 poin untuk mengukur variabel penelitian.

Untuk membuktikan hipotesis, penelitian ini menggunakan uji simultan (F), uji hipotesis parsial (t), dan koefisien determinasi (R²). Uji simultan (uji F) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersamaan. Ini dilakukan dengan membandingkan tingkat signifikan F dari hasil pengujian dengan nilai signifikansi. Uji t dilakukan untuk menentukan apakah variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel terikat. Hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan kemampuan variabel bebas untuk mempengaruhi variabel terikat.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Karakteristik responden dalam penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Data jenis kelamin menunjukkan 64% karyawan PT Jambu Raya adalah laki-laki, yang merupakan 60 dari total responden, dan 36% responden adalah perempuan, yang merupakan 34 dari total responden. Dengan mayoritas responden berusia 31-40 tahun. Karyawan PT Jambu Raya yang

merupakan responden memiliki latar belakang pendidikan yang beragam, mayoritas responden yaitu 56% memiliki latar belakang pendidikan SMA, 30% responden berlatar belakang pendidikan SMP, dan 14% berlatar belakang pendidikan S1. Karyawan PT Jambu Raya yang menjadi responden memiliki tingkat lama bekerja yang beragam, namun mayoritas telah bekerja selama 5-7 tahun dan 3-5 tahun.

Uji validitas dan reliabilitas (Tabel 1) terlebih dahulu dilakukan untuk mengukur ketepatan dan konsistensi alat ukur yang hendak digunakan di penelitian ini. Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dalam semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini (gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan keterikatan karyawan) dinyatakan valid karena memiliki nilai korelasi diatas r_{tabel} yaitu 0,361. Hasil analisis reliabilitas pada seluruh pernyataan dalam seluruh variabel (gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan keterikatan karyawan) didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* diatas 0,70, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh butir-butir pernyataan tersebut reliabel.

Selanjutnya, Tabel 2 menunjukkan hasil uji normalitas, Tabel 3 menggambarkan hasil uji multikolinieritas, dan Gambar 2 menunjukkan hasil uji heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini, normalitas data diuji dengan uji sampel Kolmogorov Smirnov. Data residual terdistribusi normal jika nilai signifikansi *Kolmogrov Smirnov* lebih dari 0,05. Menurut Tabel 2, data gaya kepemimpinan (X1) dan komunikasi internal (X2) memiliki nilai *Asymp sig* 0,229, yang menunjukkan bahwa data terdistribusi normal karena lebih besar dari 0,05. Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengevaluasi korelasi antar variabel bebas; ini dilakukan dengan menggunakan nilai toleransi dan nilai faktor variasi inflasi (VIF). Nilai *cutoff* yang paling umum digunakan untuk menunjukkan tidak adanya multikolinieritas adalah nilai toleransi yang lebih besar dari 0.10 dan nilai VIF yang kurang dari 10. Didasarkan pada Tabel 3, tidak ada masalah multikolinieritas. Nilai toleransi variabel gaya kepemimpinan adalah 0,466, variabel komunikasi internal adalah 0,466, dan nilai VIF variabel gaya kepemimpinan adalah 2,145, variabel komunikasi internal adalah 2,145, dan nilai VIF kedua variabel tersebut kurang dari 10. Selain itu, penelitian ini melakukan uji heteroskedastisitas untuk memastikan apakah ada masalah heteroskedastisitas pada data yang digunakan. Hasil uji statistik pada Gambar 2 menunjukkan bahwa tidak ada masalah heteroskedastisitas

dalam pengujian data ini karena plot menyebar secara merata dan tidak menumpuk di satu tempat.

Analisis linier berganda juga dilakukan untuk memprediksi nilai dan mengetahui arah hubungan dari variabel *dependent* dan variabel *independent*. Penjelasan hasil regresi linier berganda (Tabel 4) dideskripsikan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta sebesar 24,392 menunjukkan nilai keterikatan karyawan (Y) jika gaya kepemimpinan (X₁) dan komunikasi internal (X₂) bernilai 0 (konstan)
2. Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan memiliki nilai positif yaitu sebesar 0,157. Hal tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak penting terhadap keterikatan karyawan yang bekerja di PT Jambu Raya.
3. Komunikasi internal memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan karyawan, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,324.

Hasil pengujian hipotesis Uji F (Tabel 5) menyatakan bahwa diketahui $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($35,475 > 3,95$) dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka H₃ diterima sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan (X₁) dan komunikasi internal (X₂) secara simultan berpengaruh terhadap keterikatan karyawan (Y) pada PT Jambu Raya. Selanjutnya, hasil pengujian hipotesis dengan Uji t (Tabel 6) menunjukkan bahwa nilai t_{hitung} (2,747) variabel gaya kepemimpinan (X₁) lebih besar dari nilai t_{tabel} (1,986), dan nilai sig kurang dari 0,05 ($0,007 < 0,05$) sehingga dapat disimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap keterikatan karyawan. Variabel komunikasi internal (X₂) menunjukkan nilai t_{hitung} (3,429) yang diperoleh lebih besar dari nilai t_{tabel} (1,986), dan nilai sig kurang dari 0,05 ($0,001 < 0,05$) sehingga dapat disimpulkan komunikasi internal berpengaruh secara parsial terhadap keterikatan karyawan. Hal ini menunjukkan semakin efektif komunikasi yang dibangun, semakin meningkat keterikatan karyawan.

Selain itu, hasil analisis data menunjukkan bahwa, menurut Tabel 7, kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi internal terhadap keterikatan karyawan adalah 42.60%, dengan nilai Adjusted R Square 0,426. Variabel lain yang tidak diteliti memberikan kontribusi sebesar 57.40% terhadap keterikatan karyawan. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa korelasi berada dalam kategori kuat dengan nilai 0,662. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keterikatan karyawan dapat meningkat dengan gaya kepemimpinan dan komunikasi internal yang lebih baik.

Gaya Kepemimpinan dan Keterikatan Karyawan

Uji t menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin berdampak positif dan signifikan pada keterikatan karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa ketika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan *path goal* yang menggabungkan kepemimpinan direktif, partisipatif, suportif, serta berorientasi pada pencapaian dengan baik berpengaruh kepada keterikatan karyawan. Hasil tersebut sejalan dengan temuan penelitian Carnegie (2017) dalam Kaswan (2018), hubungan antara karyawan dan pemimpin sangat penting untuk mendorong keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan dapat dimunculkan oleh sikap dan perilaku atasan langsung, yang pada gilirannya dapat meningkatkan keterikatan karyawan. Penelitian yang dilakukan Wulandari et al., (2020) menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap optimisme karyawan. Mereka juga menemukan bahwa optimisme karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Supriatna (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dalam mengatur strategi dan tujuan yang sesuai dengan visi perusahaan, pemimpin memiliki peranan yang penting. Sikap dan tindakan pemimpin menjadi hal yang krusial dalam membangun budaya keterikatan karyawan, dan pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk sampai pada tujuan organisasi.

Komunikasi Internal dan Keterikatan Karyawan

Hasil uji hipotesis menunjukkan adanya pengaruh komunikasi internal yang positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Berdasarkan hasil pengolahan data, wawancara pertama, dan wawancara pendalaman menunjukkan bahwa proses komunikasi internal di PT Jambu Raya sudah berjalan dengan baik. Komunikasi yang baik diharapkan dapat meningkatkan kerjasama tim dan motivasi karyawan. Hal ini diperkuat dengan pendapat Pace & Faules (2017) bahwa komunikasi interpersonal yang baik dalam semua lini organisasi dapat meningkatkan apresiasi dan loyalitas karyawan, hubungan yang baik dapat diwujudkan dengan memberi kesempatan kepada karyawan untuk berperan aktif menyumbang gagasan dan saran-saran mengenai jalannya organisasi. Davis (2016) dalam bukunya menjelaskan bahwa apabila komunikasi berjalan dengan baik, maka hal tersebut dapat memantik timbulnya peningkatan prestasi karyawan dan kepuasan kerja. Selain itu, temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian

yang telah dilakukan Ali et al., (2019) yang menemukan bahwa komunikasi yang efektif di dalam organisasi memiliki efek sinergi yang meningkatkan hubungan antar karyawan dan meningkatkan kualitas tenaga kerja, yang pada akhirnya meningkatkan keterikatan karyawan. Penelitian yang dilakukan Karunia (2022) juga menyimpulkan bahwa komunikasi internal mempengaruhi keterikatan karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil pengujian hipotesis penelitian menunjukkan bahwa H1 diterima, yang berarti variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara parsial terhadap keterikatan karyawan. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor yang berpengaruh terhadap tinggi atau rendahnya keterikatan karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan jika pemimpin meningkatkan dan menjalankan kepemimpinannya lebih baik, maka perilaku tersebut dapat meningkatkan keterikatan karyawan.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa H2 diterima, yang menunjukkan bahwa komunikasi internal mempengaruhi keterikatan karyawan secara positif serta signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan karyawan membangun komunikasi yang baik dengan atasannya dan rekan kerjanya begitu juga sebaliknya dapat membantu penyampaian informasi berjalan lancar, sehingga seluruh lini organisasi dapat bekerja dengan nyaman dan informasi dapat tersampaikan dengan baik demi tercapainya tujuan bersama. Komunikasi internal yang baik akan menghasilkan keterikatan karyawan yang lebih kuat sehingga kinerja organisasi menjadi lebih baik

Selanjutnya, hasil analisis menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi internal berpengaruh terhadap keterikatan karyawan pada PT Jambu Raya, maka H3 diterima. Dengan demikian, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi internal di PT Jambu Raya memiliki peran krusial dalam membentuk tingkat keterikatan karyawan. Kepemimpinan yang tepat dan komunikasi internal yang efektif dapat meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, seperti yang ditunjukkan oleh hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat keterikatan karyawan.

Rekomendasi berikut dapat digunakan oleh manajemen sebagai referensi dalam proses pengambilan keputusan:

1. Menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, pemimpin partisipatif melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan, mendorong keterlibatan aktif dalam perencanaan tugas, dan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. Komunikasi terbuka, pemahaman terhadap kebutuhan individu, dan fasilitasi pertumbuhan serta pengembangan menjadi fokus utama, sementara *reward* dan pengakuan disesuaikan dengan preferensi masing-masing anggota tim. Dengan pengelolaan konflik yang konstruktif, gaya kepemimpinan ini bertujuan menciptakan motivasi tinggi dan meningkatkan kinerja keseluruhan tim. Gaya kepemimpinan partisipatif diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi, dan memandu anggota tim menuju pencapaian tujuan organisasi. Dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin partisipatif berharap dapat menciptakan motivasi yang tinggi dan meningkatkan kinerja keseluruhan tim.
2. Komunikasi internal di bagian produksi PT Jambu Raya sudah berjalan dengan baik, namun ada beberapa rekomendasi yang dapat diterapkan yaitu, perusahaan sebaiknya mengadakan pertemuan rutin harian dalam bentuk *briefing* singkat dan pertemuan bulanan untuk membahas kendala dalam pekerjaan, dan memberikan kebebasan dan rasa aman dalam mengajukan pertanyaan, serta menawarkan ide-ide baru tanpa merasa malu atau takut (*psychological safety*).
3. Bagi upaya meningkatkan keterikatan karyawan bagian produksi PT Jambu Raya, terdapat beberapa saran yang dapat diterapkan, antara lain:
 - Pimpinan sebaiknya mengadakan pengembangan karyawan dengan memberikan pelatihan secara berkala.
 - Pimpinan dinilai perlu meningkatkan kepedulian kepada karyawan dengan cara lebih konsisten turun ke lapangan dalam rangka mengawasi sekaligus memberi apresiasi dalam rangka meningkatkan motivasi kerja agar karyawan berkomitmen terhadap tugas dan tanggungjawabnya.
 - Pimpinan sebaiknya membuat *survey* kepuasan karyawan secara berkala untuk menilai tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan serta memperoleh informasi mengenai hal-hal yang perlu ditingkatkan oleh manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Z., Sabir, S., & Mehreen, A. (2019). Predicting engagement and performance through firm's internal factors: Evidence from textile sector. *Journal of Advances in Management Research*, 16(5), 763–780. <https://doi.org/10.1108/JAMR-11-2018->

0098

- Almas, G. M. A., Suradji, H., & Anhar, M. (2020). The Effect Of Internal Communication And Ability On Self Development And Organizational Citizenship Behaviour Employees Of PT. Pulo Mas Jaya, Jakarta. *Indonesian Journal of Business, Accounting and Management*, 3(1), 20–28. <https://doi.org/10.36406/ijbam.v3i1.572>
- Davis. (2016). *Perilaku dalam Perusahaan, Edisi Tujuh*. Erlangga.
- Fauzia, N. K., & Marwansyah. (2020). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Employee Performance (Studi Kasus pada PT XYZ Bandung). *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 6(1), 33–42. <https://doi.org/10.52300/jmsi.v3i2.5152>
- Gallup. (2022). Employee Engagement Index Survey. *Gallup Management Journal*.
- Helvarita, Zulkarnain, & Ginting, E. D. J. (2018). The Influence of Internal Communication and Perceived Organizational Support on Employee Engagement in PT. INDONESIA ASAHAN ALUMINIUM (PERSERO). *INTERNATIONAL JOURNAL OF PROGRESSIVE SCIENCES AND TECHNOLOGIES*, 8(1).
- Jayanti, K. T., & Wati, L. N. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekobis*, 9(1), 71–88. <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis/article/view/51/32>
- Karanges, E., Johnston, K. A., Beatson, A., & Lings, I. (2018). The Influence of Internal Communication On Employee. *Public Relations Review*, 41, 129–131.
- Karunia, P., & Hadi, A. S. P. (2022). Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Employee Engagement di PT . Mastersystem Infotama. *Prosiding Hubungan Masyarakat*, 42–48.
- Kaswan. (2018). *Psikologi Industri & Organisasi*. Alfabeta.
- Lina, N. P. I. M. (2019). Analisis Faktor-Faktor Penentu Employee Engagement di PT. ABC Bandung. *Ekuitas: Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 7(2), 108–116. <https://doi.org/10.23887/ekuitas.v7i2.17233>
- Mubarok, E. S. (2020). The Effect of Internal Communication on Employee Performance in Informal Education Institutions: The Role of Organizational Commitment as a Mediation Variable. *European Journal of Business and Management*, 12(32), 28–35. <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-32-05>
- Othman, A. K., Hamzah, M. I., Abas, M. K., & Zakuan, N. M. (2017). The influence of leadership styles on employee engagement: The moderating effect of communication styles. *International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES*, 4(3), 107–116. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2017.03.017>
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2017). *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Pitaloka, E., & Putri, F. M. (2021). The Impact of Employee Engagement and Organizational Commitment on Employee Performance. *Business Management Journal*, 17(2), 117. <https://doi.org/10.30813/bmj.v17i2.2739>
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17(4), 965–979. <https://doi.org/10.1177/0972150916645701>
- Putra, G. R., & Raharso, S. (2019). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Keterikatan Dalam Pekerjaan Diantara Karyawan Maskapai Penerbangan Indonesia. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 5(2), 28–38. <https://doi.org/10.35313/jrbi.v5i2.1701>
- Ridwan, M. M. (2019). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP

- MOTIVASI KERJA PUSTAKAWAN DI PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA: Studi Penerapan Gaya Kepemimpinan Path-Goal. *Pustakaloka*, 11(1). <https://doi.org/10.21154/pustakaloka.v11i1.1601>
- Saunders, L., & Tiwari, D. (2014). Employee Engagement and Disengagement: Causes and Benefits. *The International Journal of Business and Management*, 2(5), 44–52.
- Sudaryono. (2021). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Mix Method*. Rajawali Pers.
- Sukatno, Huseini, M., Syafganti, I., & Irwansyah. (2018). KOMUNIKASI INTERNAL PT. SOLID LOGISTICS MEMENGARUHI MENINGKATNYA EMPLOYEE ENGAGEMENT. *Jurnal Komunikasi*, 3(2).
- Supriatna, M. D. (2018). Implikasi Gaya Kepemimpinan Terhadap Keterikatan Kerja Pada Pusat Penelitian Dan Pengembangan Sumber Daya Air. *Jurnal Administrasi Negara*, 24(2), 101–114. <https://doi.org/10.33509/jan.v24i2.190>
- Utami, A. P., Alam, I. A., & Habbiburahman. (2019). Jurnal Manajemen Visionist. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Taman Wisata Puncak Mas Bandar Lampung*, 8(1), 1–7.
- Vercic, A. T., & Vokic, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5).
- Vibrayani. (2018). *Peran Transformasional Leadership Terhadap Employee Engagement*. Universitas Gajah Mada.
- Wulandari, W., Hermanu, D. H., & Bernarto, I. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Optimisme Karyawan Terhadap Employee Performance. *JIMEA|JurnalIlmiahMEA(Manajemen,Ekonomi,DanAkuntansi)*, 4(3), 1685–1710.

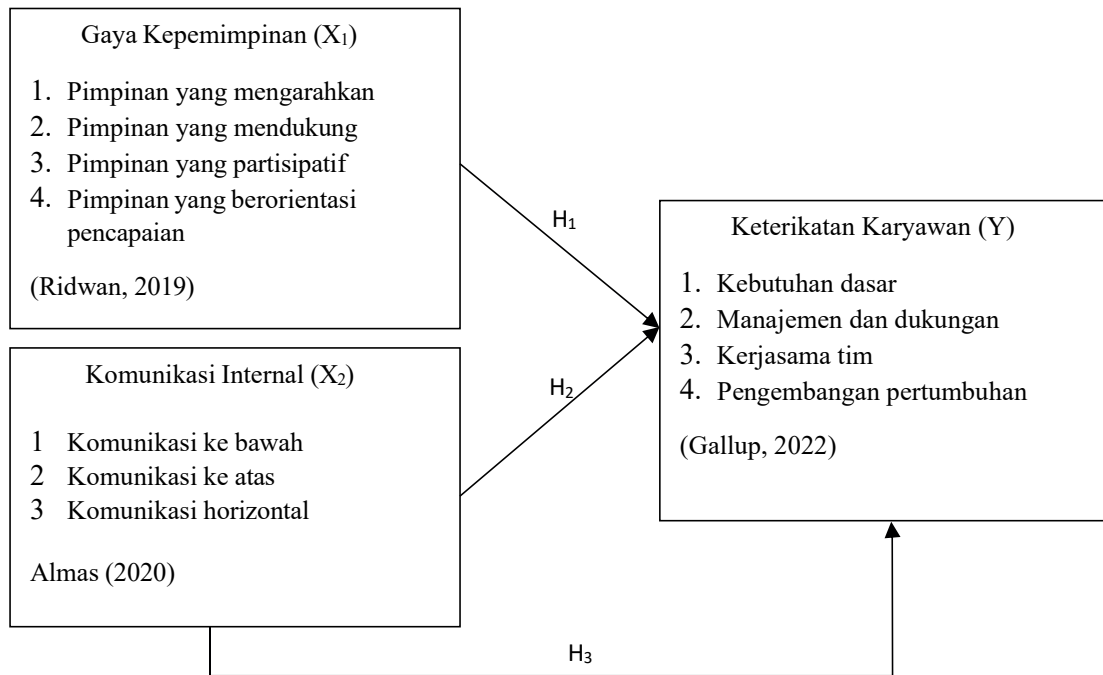
GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1), Komunikasi Internal (X2), dan Keterikatan Karyawan (Y)

Pernyataan	Nilai <i>Corrected Item Total Correlation</i> / r_{hitung}	Sig.	rtabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria
X1.1	0,614	0.000	0.361	0.931	Valid dan Reliabel
X1.2	0,590	0.001	0.361		Valid dan Reliabel
X1.3	0,631	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
X1.4	0,565	0.001	0.361		Valid dan Reliabel
X1.5	0,588	0.001	0.361		Valid dan Reliabel
X1.6	0,697	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
X1.7	0,587	0.001	0.361		Valid dan Reliabel
X1.8	0,759	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
X1.9	0,524	0.003	0.361		Valid dan Reliabel
X1.10	0,684	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
X1.11	0,723	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
X1.12	0,780	0.000	0.361		Valid dan Reliabel

Pernyataan	Nilai <i>Corrected Item Total Correlation</i> / r_{hitung}	Sig.	rtabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria
X1.13	0,730	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
X1.14	0,624	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
X1.15	0,653	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
X1.16	0,613	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
X2.1	0,857	0.000	0.361	0.906	Valid dan Reliabel
X2.2	0,564	0.001	0.361		Valid dan Reliabel
X2.3	0,696	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
X2.4	0,662	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
X2.5	0,721	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
X2.6	0,776	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
X2.7	0,546	0.002	0.361		Valid dan Reliabel
X2.8	0,796	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
X2.9	0,435	0.016	0.361		Valid dan Reliabel
X2.10	0,717	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
X2.11	0,657	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
X2.12	0,766	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
Y.1	0,835	0.000	0.361	0.930	Valid dan Reliabel
Y.2	0,599	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
Y.3	0,701	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
Y.4	0,626	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
Y.5	0,750	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
Y.6	0,803	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
Y.7	0,584	0.001	0.361		Valid dan Reliabel
Y.8	0,822	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
Y.9	0,494	0.006	0.361		Valid dan Reliabel
Y.10	0,775	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
Y.11	0,781	0.000	0.361		Valid dan Reliabel
Y.12	0,822	0.000	0.361		Valid dan Reliabel

Sumber: Data yang diolah dari hasil penelitian 2023



Gambar 1. Model Penelitian
Sumber: Diolah penulis, 2023

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	
N		94	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	3.49154954	
Most Extreme Differences	Absolute	.106	
	Positive	.106	
	Negative	-.080	
Test Statistic		.106	
Asymp. Sig. (2-tailed)		.011 ^c	
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	.229 ^d	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.218
	Upper Bound	.239	

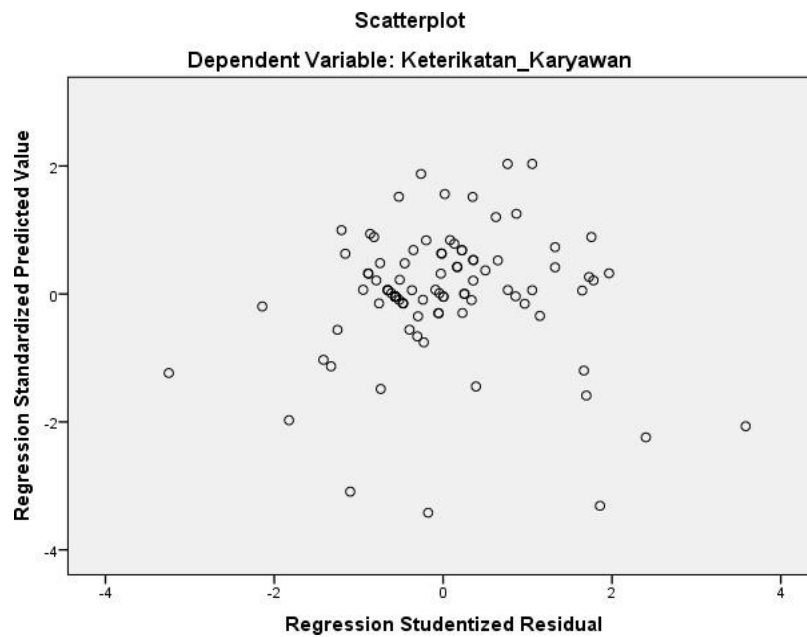
Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan IBM SPSS 23, 2023

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	24.392	3.155		7.731	.000		
Gaya Kepemimpinan	.157	.057	.316	2.747	.007	.466	2.145
Komunikasi Internal	.324	.094	.395	3.429	.001	.466	2.145

a. Dependent Variable: Keterikatan Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan IBM SPSS 23, 2023



Gambar 2. Scatterplot Heteroskedastisitas.
 Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan IBM SPSS 23, 2023

Tabel 4. Hasil Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	24.392	3.155		7.731	.000		
Gaya Kepemimpinan	.157	.057	.316	2.747	.007	.466	2.145
Komunikasi Internal	.324	.094	.395	3.429	.001	.466	2.145

a. Dependent Variable: Keterikatan Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan IBM SPSS 23, 2023

Tabel 5. Hasil Simultan (Uji F)
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	883.957	2	441.979	35.475	.000 ^b
	Residual	1133.755	91	12.459		
	Total	2017.713	93			

a. Dependent Variable: Keterikatan Karyawan

b. Predictors: (Constant), Komunikasi Internal, Gaya Kepemimpinan

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan IBM SPSS 23, 2023

Tabel 6. Pengujian Hipotesis (Uji t)
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	24.392	3.155		7.731	.000		
Gaya Kepemimpinan	.157	.057	.316	2.747	.007	.466	2.145
Komunikasi Internal	.324	.094	.395	3.429	.001	.466	2.145

a. Dependent Variable: Keterikatan Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan IBM SPSS 23, 2023

Tabel 7. Koefisien Determinasi (R²)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.662 ^a	.438	.426	3.530	1.957

a. Predictors: (Constant), Komunikasi Internal, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Keterikatan Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan IBM SPSS 23, 2023