Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce
Volume. 5, Nomor. 3, September 2026
E-ISSN : 2962-0821; P-ISSN : 2964-5298; Hal. 1202-1220
DOI: https://doi.org/10.30640/digital.v5i3.8048
Tersedia: https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/Digital

Pengaruh Komunikasi Internal dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Keterlibatan Kerja

Beby Finka Septiani[1*], Siti Safaria[2]
[1-2] Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Institut Keuangan Perbankan dan Informatika Asia Perbanas, Indonesia
**Penulis Korespondensi: bebyfinkaseptiani@gmail.com*

Abstract. *Employee performance among Credit Funding Officers at PT Bank Mega, Tbk in Pontianak, Banjarmasin, Balikpapan, and Samarinda showed a declining trend from 2022 to 2024. This decline was allegedly linked to weak internal communication and falling job satisfaction among employees in the field. This study examines how internal communication and job satisfaction affect employee performance through the mediation of work engagement, using a quantitative verificative approach with 64 employees treated as a saturated sample. Data were gathered through a five point Likert questionnaire and processed with Partial Least Square Structural Equation Modeling using SmartPLS version 4. The results indicate that internal communication and job satisfaction positively and significantly affect both work engagement and employee performance, whether directly or through the partial mediating role of work engagement. Job satisfaction was found to contribute more strongly to shaping engagement than internal communication did. These findings point to the importance of strengthening open communication channels and improving job satisfaction as strategies for lifting engagement and performance in demanding customer facing roles such as Credit Funding Officer.*

Keywords: *Employee Performance; Internal Communication; Job Satisfaction; Work Engagement; Banking*.

Abstrak. Kinerja karyawan *Credit Funding Officer* PT Bank Mega, Tbk di wilayah Pontianak, Banjarmasin, Balikpapan, dan Samarinda menunjukkan tren penurunan yang cukup nyata sepanjang periode 2022 hingga 2024. Penurunan tersebut diduga berkaitan dengan lemahnya komunikasi internal di lingkungan kerja serta menurunnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan di lapangan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh komunikasi internal dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh keterlibatan kerja, dengan menggunakan pendekatan kuantitatif verifikatif dan melibatkan 64 karyawan sebagai sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert lima poin dan diolah menggunakan metode *Partial Least Square Structural Equation Modeling* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja maupun kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui mediasi parsial keterlibatan kerja. Kepuasan kerja terbukti memberikan kontribusi yang lebih besar dalam membentuk keterlibatan kerja dibandingkan komunikasi internal. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan komunikasi yang terbuka serta peningkatan kepuasan kerja sebagai strategi untuk mendorong keterlibatan dan kinerja, terutama pada posisi dengan tekanan tinggi seperti *Credit Funding Officer*.

Kata kunci: Komunikasi Internal; Keterlibatan Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan; Bank.

1. LATAR BELAKANG

Kinerja karyawan merupakan salah satu aspek yang sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi karena mencerminkan sejauh mana karyawan mampu menuntaskan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Tingkat kinerja yang optimal tidak hanya berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan, tetapi juga menjadi cermin dari kompetensi, profesionalisme, dan dedikasi karyawan dalam menjalankan perannya sehari hari (Krijgsheld et al., 2022). Upaya untuk memahami dan meningkatkan kinerja karyawan pun menjadi perhatian utama bagi organisasi yang ingin mempertahankan daya saingnya di tengah persaingan industri yang terus berkembang. Kompleksitas dalam meningkatkan kinerja semakin bertambah seiring perubahan lingkungan kerja, tuntutan pasar, tekanan pencapaian

Naskah Masuk: 16 Juli 2026; Revisi: 20 Agustus 2026; Diterima: 18 September 2026; Terbit: 30 September 2026

target, dan perkembangan teknologi, sehingga organisasi dituntut memperhatikan aspek psikologis dan relasional karyawan, bukan hanya aspek teknis pekerjaan semata.

Terciptanya aliran informasi yang efektif menjadi salah satu kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Ketika karyawan merasa terhubung dengan visi, misi, dan strategi perusahaan, mereka cenderung menjadi lebih termotivasi untuk berkontribusi secara optimal dalam pekerjaannya (Petković & Rapajić, 2021). Komunikasi internal memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, sebab melalui arus informasi yang terbuka dan konsisten karyawan mampu memahami tujuan serta nilai organisasi sekaligus merasa dilibatkan dalam setiap proses yang berlangsung (Nguyen & Ha, 2023). Kondisi semacam ini pada gilirannya mendorong tumbuhnya keterlibatan kerja, yaitu keadaan ketika karyawan bekerja dengan semangat, dedikasi, dan fokus penuh terhadap tanggung jawabnya (Ramadhi et al., 2023). Selain aspek komunikasi, keberhasilan organisasi juga sangat bergantung pada bagaimana karyawan merasakan kepuasan dalam menjalankan perannya sehari hari, sebab rasa puas tersebut memunculkan keterikatan emosional yang mendorong peningkatan performa kerja secara berkelanjutan (Bayona et al., 2020; Ilo & Gumasing, 2023).

Fenomena tersebut sangat relevan dengan peran seorang *Credit Funding Officer* di PT Bank Mega, Tbk, khususnya di area Kalimantan yang meliputi Pontianak, Banjarmasin, Balikpapan, dan Samarinda. Posisi ini memiliki tanggung jawab menawarkan produk kredit, membangun hubungan dengan nasabah, serta memastikan proses pengajuan kredit berjalan sesuai ketentuan perusahaan, sehingga menuntut keterlibatan kerja yang tinggi agar performa tetap terjaga. Data internal perusahaan menunjukkan adanya tren penurunan kinerja CFO PT Bank Mega, Tbk di area tersebut selama periode 2022 hingga 2024, sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 1. Perkembangan Kinerja Karyawan *Credit Funding Officer* PT Bank Mega, Tbk.

Tahun	Rata Rata Pencapaian Target	Karyawan Tidak Capai Target	Rata Rata Revisi Dokumen per Karyawan
2022	95%	10	3
2023	88%	15	4
2024	80%	20	5

Sumber: PT Bank Mega, Tbk.

Data pada tabel tersebut memperlihatkan penurunan capaian target yang berlangsung secara konsisten setiap tahun, disertai dengan peningkatan jumlah karyawan yang gagal mencapai target dan bertambahnya frekuensi revisi dokumen kredit. Fenomena penurunan kinerja tersebut diduga be-rkaitan erat dengan lemahnya komunikasi internal dan menurunnya

kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan di lapangan. Kurangnya komunikasi internal menyebabkan informasi penting mengenai prosedur kredit, perubahan regulasi, maupun strategi perusahaan tidak tersampaikan secara efektif, sehingga menimbulkan hambatan koordinasi lintas cabang dan berpotensi menurunkan efektivitas kerja secara keseluruhan. Rendahnya kepuasan kerja turut memperburuk kondisi tersebut karena karyawan yang merasa beban kerjanya terlalu tinggi atau kurang mendapat dukungan manajemen cenderung mengalami penurunan motivasi dan enggan berinisiatif dalam menjalankan tugasnya sehari hari.

Kajian terdahulu memperlihatkan hasil yang belum konsisten terkait hubungan antarvariabel tersebut. Maulina et al. (2024), Santalla-Banderali & Alvarado (2022), serta Nemteanu & Dabija (2021) menemukan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara Cori & Aji (2019) justru menemukan hasil yang berlawanan. Pola serupa juga terjadi pada variabel kepuasan kerja, di mana Riyanto et al. (2021) dan Ramadhi et al. (2023) menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan Nurhandayani (2022) menemukan pengaruh yang tidak signifikan. Inkonsistensi hasil penelitian semacam ini menunjukkan adanya *gap research* yang perlu diisi melalui pengujian lanjutan pada konteks industri dan objek penelitian yang berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya.

Penelitian ini mengacu pada kajian Santalla-Banderali & Alvarado (2022), dengan mengintegrasikan komunikasi internal sebagai sarana aliran informasi dan kepuasan kerja sebagai penggerak psikologis yang memicu keterikatan karyawan. Kedua variabel tersebut diposisikan memengaruhi kinerja karyawan melalui mediasi keterlibatan kerja, sebagaimana dijelaskan dalam kerangka teoritis penelitian ini. Kebaruan penelitian ini terletak pada penempatan kedua variabel tersebut dalam konteks operasional yang spesifik pada karyawan *Credit Funding Officer*, sebuah posisi yang menuntut interaksi tinggi dengan nasabah, tekanan pencapaian target, serta adaptasi terhadap dinamika pasar yang berbeda di setiap wilayah kerja. Konteks semacam ini belum banyak diangkat pada penelitian sebelumnya sehingga memberikan urgensi tersendiri bagi kajian ini untuk dilakukan lebih lanjut.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh komunikasi internal dan kepuasan kerja terhadap keterlibatan kerja, pengaruh ketiganya terhadap kinerja karyawan, serta menguji peran mediasi keterlibatan kerja pada hubungan komunikasi internal dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Secara teoritis, hasil penelitian diharapkan mampu memperkaya khazanah ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya pada kajian mengenai peran komunikasi dan kepuasan kerja dalam membentuk keterlibatan dan kinerja

karyawan. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi PT Bank Mega, Tbk dalam merancang strategi komunikasi internal yang lebih efektif dan menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan, keterlibatan, dan pada akhirnya kinerja karyawan secara berkelanjutan.

2. KAJIAN TEORITIS

Grand Theory

Social exchange theory yang dikemukakan oleh Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan sosial terbentuk melalui proses pertukaran yang didasarkan pada prinsip timbal balik antara individu dengan organisasi tempatnya bekerja. Hubungan kerja dalam pandangan teori ini tidak dipahami sebagai kewajiban formal semata, melainkan sebagai pertukaran sosial yang melibatkan unsur kepercayaan dan keseimbangan antara kontribusi yang diberikan dengan imbalan yang diterima. Ketika organisasi menyediakan komunikasi yang terbuka serta lingkungan kerja yang memuaskan bagi karyawannya, karyawan cenderung membalasnya dengan keterlibatan dan kinerja yang lebih baik lagi. Prinsip resiprositas inilah yang menjadi landasan utama dalam menjelaskan hubungan antarvariabel pada penelitian ini, sekaligus menegaskan bahwa relasi antara perusahaan dan karyawan bersifat dinamis dan saling menguntungkan kedua belah pihak.

Kajian Teori

Komunikasi Internal

Komunikasi internal diartikan sebagai proses penyebaran informasi yang mempererat hubungan antar karyawan, mendukung proses adopsi perubahan, dan membangun pemahaman bersama di dalam organisasi (Nguyen & Ha, 2023). Konstruk ini diukur melalui empat indikator, yaitu *open communication culture*, *cross department interaction*, *change acceptance readiness*, dan *supportive communication climate*. Keempat indikator tersebut menegaskan bahwa komunikasi internal yang efektif menjadi fondasi penting dalam membangun hubungan kerja yang harmonis sekaligus mendorong keterlibatan karyawan dalam berbagai proses organisasi. Dalam konteks perbankan yang menuntut koordinasi lintas cabang serta kepatuhan terhadap regulasi yang terus berubah, komunikasi internal berperan sebagai jembatan yang memastikan setiap kebijakan baru dapat dipahami secara seragam oleh seluruh karyawan di berbagai wilayah kerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menggambarkan keadaan emosional yang menyenangkan sebagai hasil dari penilaian karyawan terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya sehari hari (Ilo & Gumasing, 2023). Kepuasan ini tidak hanya berkaitan dengan kompensasi yang diterima, tetapi juga mencakup lingkungan kerja, hubungan dengan rekan dan atasan, serta pengakuan atas kontribusi yang telah diberikan. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan sikap positif dan komitmen yang kuat, sedangkan karyawan yang tidak puas berisiko mengalami penurunan motivasi dan performa kerjanya. Kepuasan kerja diukur melalui enam indikator, yaitu *mission clarity communication*, *adequate work resources*, *reasonable workload expectation*, *high department morale*, *colleague relationship ease*, dan *overall job satisfaction*, yang secara bersama sama membentuk persepsi karyawan terhadap kelayakan dan kenyamanan bekerja di perusahaan.

Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja diartikan sebagai keadaan psikologis positif yang muncul sebagai respons atas persepsi keadilan dan dukungan organisasi (Saks, 2022). Konstruk ini bukan sekadar kehadiran fisik semata, melainkan kualitas keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan yang sedang dijalaninya (Schaufeli, 2021). Keterlibatan kerja diukur melalui tiga indikator, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, yang secara bersama sama mencerminkan tingginya energi, komitmen, dan fokus karyawan dalam menjalankan tugasnya. *Vigor* merujuk pada tingkat energi dan ketahanan mental karyawan saat bekerja, *dedication* mencerminkan rasa antusiasme dan kebanggaan terhadap pekerjaan, sedangkan *absorption* menggambarkan tingkat konsentrasi penuh sehingga karyawan seolah tidak merasakan berlalunya waktu ketika bekerja.

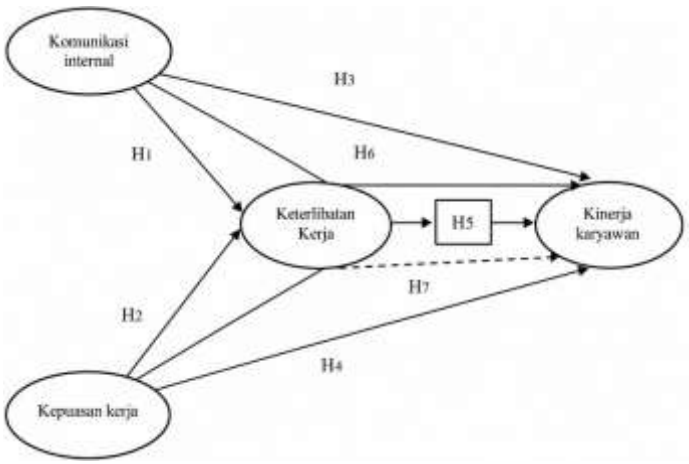
Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan sekumpulan penilaian yang terkait dengan pencapaian tugas dan perilaku karyawan di tempat kerja (Krijgsheld et al., 2022). Kinerja dipahami sebagai perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi dan dapat diamati serta dinilai secara objektif oleh pihak manajemen. Kinerja karyawan diukur melalui tiga indikator, yaitu *task performance*, *contextual performance*, dan *adaptive performance*, yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada penyelesaian tugas utama, tetapi juga pada kontribusi terhadap lingkungan kerja dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Bagi posisi *Credit Funding Officer*, *task performance* tercermin dari pencapaian target penghimpunan dana dan penyaluran kredit, *contextual performance* tampak dari kesediaan

membantu rekan kerja, sedangkan *adaptive performance* terlihat dari kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan kebijakan di masing masing wilayah kerja.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian teoritis dan studi empiris yang telah diuraikan, komunikasi internal dan kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel eksogen yang memengaruhi keterlibatan kerja dan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui mediasi keterlibatan kerja. Komunikasi internal dan kepuasan kerja diproyeksikan memiliki jalur pengaruh langsung terhadap keterlibatan kerja, jalur pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, serta jalur pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Selain itu, keterlibatan kerja juga diposisikan sebagai variabel mediasi pada hubungan komunikasi internal dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga secara keseluruhan model penelitian ini terdiri atas tujuh jalur hipotesis yang akan diuji secara empiris pada tahap analisis data selanjutnya.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Keterlibatan Kerja

Komunikasi internal berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja karena arus informasi yang jelas dan konsisten membuat karyawan merasa dihargai serta dilibatkan dalam proses organisasi (Nguyen & Ha, 2023). Dalam perspektif *social exchange theory*, karyawan memandang komunikasi yang efektif sebagai bentuk dukungan organisasi yang perlu dibalas dengan sikap loyal dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan sehari hari. Penelitian terdahulu turut menunjukkan hubungan positif antara kedua variabel ini, sebagaimana ditemukan oleh Nguyen & Ha (2023), Ramadhi et al. (2023), maupun Maulina et al. (2024). Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis pertama yaitu diduga komunikasi internal berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja atau H1.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keterlibatan Kerja

Kepuasan kerja mendorong keterlibatan kerja karena karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan keterikatan emosional dan perilaku kerja yang lebih kuat terhadap organisasinya (Bayona et al., 2020). Kepuasan kerja dipandang sebagai imbalan psikologis atas terpenuhinya harapan karyawan, sehingga mereka membalasnya dengan komitmen dan partisipasi aktif yang lebih besar dalam bekerja. Temuan Riyanto et al. (2021) dan Ramadhi et al. (2023) turut memperkuat pola hubungan ini pada berbagai konteks organisasi yang berbeda. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis kedua yaitu diduga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja atau H2.

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi internal yang transparan dan berlangsung dua arah membuat karyawan memahami visi dan tujuan organisasi secara lebih jelas, sehingga memperkuat koordinasi dan tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya (Nemteanu & Dabija, 2021; Nuzatul et al., 2023). Kondisi tersebut menciptakan hubungan timbal balik yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus dan efisien, sehingga komunikasi internal berperan sebagai katalis bagi peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan. Santalla-Banderali & Alvarado (2022) turut menemukan pola serupa pada konteks organisasi yang berbeda. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis ketiga yaitu diduga komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan atau H3.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja menjadi pendorong motivasi intrinsik bagi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik dalam pekerjaannya sehari hari (Bayona et al., 2020). Sebagai bentuk timbal balik atas lingkungan kerja yang nyaman dan hubungan interpersonal yang harmonis, karyawan merasa berkewajiban untuk mengembalikannya dalam bentuk peningkatan kinerja kerja yang lebih baik. Riyanto et al. (2021) turut menunjukkan pola hubungan yang sama pada objek penelitian yang berbeda. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis keempat yaitu diduga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan atau H4.

Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Keterlibatan kerja mendorong peningkatan kinerja karena karyawan yang terlibat penuh menunjukkan dedikasi, energi, dan fokus yang tinggi terhadap tanggung jawabnya (Bayona et al., 2020). Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki ikatan emosional dengan organisasinya, mereka cenderung terdorong untuk membalasnya melalui peningkatan kualitas kerja dan produktivitas yang lebih baik. Temuan ini diperkuat oleh Santalla-Banderali & Alvarado (2022) serta Ramadhi et al. (2023) pada konteks penelitian masing-masing.

Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis kelima yaitu diduga keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan atau H5.

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Keterlibatan Kerja

Komunikasi internal yang terbuka dan konsisten menumbuhkan rasa kepercayaan yang mendorong keterlibatan kerja, dan keterlibatan tersebut pada gilirannya memicu peningkatan kinerja karyawan secara lebih signifikan (Maulina et al., 2024; Nguyen & Ha, 2023). Karyawan yang terlibat penuh cenderung lebih termotivasi untuk menjaga kualitas kerjanya, sehingga pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja berjalan lebih kuat ketika melalui keterlibatan kerja sebagai mediator. Nuzatul et al. (2023) turut menemukan pola mediasi yang serupa pada penelitiannya. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis keenam yaitu diduga komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi keterlibatan kerja atau H6.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Keterlibatan Kerja

Kepuasan kerja mendorong keterikatan emosional dan dedikasi yang tercermin dalam keterlibatan kerja, sehingga hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan berjalan lebih kuat ketika dimediasi oleh keterlibatan kerja tersebut (Bayona et al., 2020; Riyanto et al., 2021). Karyawan yang puas terhadap kondisi kerjanya cenderung mengembangkan dedikasi yang lebih besar terhadap organisasi, sehingga dampaknya terhadap kinerja menjadi lebih kuat ketika keterlibatan kerja turut berperan sebagai jembatan penghubung. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis ketujuh yaitu diduga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang dimediasi keterlibatan kerja atau H7.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan metode verifikatif untuk menguji hubungan sebab akibat antarvariabel yang telah dihipotesiskan sebelumnya (Sugiyono, 2022). Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah komunikasi internal dan kepuasan kerja, sedangkan variabel endogen adalah keterlibatan kerja dan kinerja karyawan, dengan keterlibatan kerja berperan pula sebagai variabel mediasi di dalam model. Unit analisis penelitian ini adalah karyawan *Credit Funding Officer* PT Bank Mega, Tbk yang tersebar di area kerja Pontianak, Banjarmasin, Balikpapan, dan Samarinda.

Populasi penelitian berjumlah 64 karyawan dan seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik *sampling jenuh* karena jumlah populasi yang relatif kecil (Sugiyono, 2022). Jumlah sampel tersebut memenuhi kaidah 10 *times rule* dalam SEM PLS, mengingat konstruk kinerja karyawan menerima tiga jalur struktural terbanyak sehingga sampel minimum yang

disyaratkan hanya sebesar 30 responden (Manley et al., 2021). Data primer dikumpulkan melalui survei kuesioner berskala *Likert* lima poin yang disebarkan melalui *google form* selama periode September hingga November 2025, sedangkan data sekunder diperoleh dari buku, jurnal, dan artikel yang relevan dengan variabel penelitian ini.

Tabel 2. Ringkasan Indikator dan Instrumen Penelitian.

Variabel	Indikator	Jumlah Butir	Sumber
Komunikasi Internal	*Open communication culture*, *cross department interaction*, *change acceptance readiness*, *supportive communication climate*	8	(Nguyen & Ha, 2023)
Kepuasan Kerja	*Mission clarity communication*, *adequate work resources*, *reasonable workload expectation*, *high department morale*, *colleague relationship ease*, *overall job satisfaction*	11	(Ilo & Gumasing, 2023)
Keterlibatan Kerja	*Vigor*, *dedication*, *absorption*	9	(Abdelwahed & Doghan, 2023)
Kinerja Karyawan	*Task performance*, *contextual performance*, *adaptive performance*	9	(Krijgsheld et al., 2022)
Total		**37**	

Sumber: Diolah dari Operasionalisasi Variabel Penelitian.

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square Structural Equation Modeling* menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4, yang dipilih karena kemampuannya menganalisis model yang cukup kompleks pada ukuran sampel yang relatif kecil tanpa mensyaratkan distribusi normal multivariat. Evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan melalui uji *convergent validity* dengan nilai *loading factor* dan *average variance extracted*, uji *discriminant validity* melalui *cross loading*, serta uji reliabilitas melalui *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* dengan ambang batas sebesar 0,70. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen tersebut cukup diungkapkan hasil dan interpretasinya tanpa perlu diuraikan secara rinci pada bagian metode ini.

Evaluasi model struktural atau *inner model* meliputi nilai *adjusted R square* untuk mengukur tingkat *goodness of fit* model, nilai *effect size* untuk mengukur kontribusi masing-masing variabel eksogen, nilai *predictive relevance*, serta analisis model *fit* melalui *Standardized Root Mean Square Residual* dan *Normed Fit Index*. Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan kriteria penerimaan hipotesis apabila nilai *t statistics* lebih besar dari 1,96 pada tingkat signifikansi p kurang dari 0,05 dalam uji satu arah. Selanjutnya, pengujian efek mediasi keterlibatan kerja dilakukan dengan metode *Variance Accounted For*, yang membandingkan nilai *indirect effect* terhadap total pengaruh, dengan kategori mediasi penuh apabila nilainya di atas 80 persen, mediasi parsial apabila berada pada rentang 20 hingga 80 persen, dan tidak ada mediasi apabila nilainya berada di bawah 20 persen.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek Penelitian

Credit Funding Officer merupakan posisi strategis pada PT Bank Mega, Tbk yang berperan sebagai ujung tombak perusahaan dalam aktivitas penghimpunan dana dan pemasaran produk kredit sesuai kebutuhan nasabah. Karyawan pada posisi ini bertanggung jawab melakukan akuisisi nasabah baru, menjaga hubungan dengan nasabah eksisting, melakukan analisis awal kelayakan kredit, serta memastikan proses bisnis berjalan sesuai ketentuan internal dan regulasi otoritas perbankan yang berlaku. Karakteristik pekerjaan yang dinamis dan berbasis lapangan menuntut kemampuan komunikasi, negosiasi, orientasi pelayanan, serta kemampuan mencapai target secara konsisten, sehingga menjadikan komunikasi internal dan kepuasan kerja sebagai dua aspek yang sangat relevan bagi keberhasilan mereka dalam menjalankan pekerjaan sehari hari.

Data penelitian dikumpulkan dari 64 responden karyawan CFO di area Pontianak, Banjarmasin, Balikpapan, dan Samarinda melalui penyebaran kuesioner, dengan tingkat pengembalian mencapai seratus persen sehingga seluruh data layak untuk dianalisis lebih lanjut. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan status pernikahan disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 3. Karakteristik Responden Penelitian.

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	38	59,38%
	Perempuan	26	40,62%
Usia	< 25 tahun	9	14,06%
	25–35 tahun	34	53,13%
	35–45 tahun	17	26,56%
	> 45 tahun	4	6,25%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	8	12,50%
	Diploma (D3)	12	18,75%
	Sarjana (S1)	39	60,94%
	Pascasarjana (S2)	5	7,81%
Masa Kerja	< 1 tahun	11	17,19%
	1–5 tahun	31	48,44%
	> 5 tahun	22	34,38%
Status Pernikahan	Belum menikah	24	37,50%
	Menikah	40	62,50%

Sumber: Kuesioner, Data Diolah (2026).

Profil responden menunjukkan dominasi karyawan laki-laki pada usia produktif 25 sampai 35 tahun dengan latar belakang pendidikan sarjana, masa kerja 1 sampai 5 tahun, dan mayoritas telah menikah. Komposisi ini mencerminkan bahwa CFO PT Bank Mega, Tbk di wilayah Kalimantan umumnya diisi oleh tenaga kerja pada fase karier yang relatif matang, memiliki energi dan kemampuan adaptasi yang tinggi, serta membawa tanggung jawab keluarga yang turut menjadi konteks penting dalam memahami motivasi kerja mereka.

Kombinasi karakteristik demografis ini juga memberikan gambaran bahwa mayoritas responden berada pada tahap awal hingga menengah dalam jenjang kariernya di perusahaan.

Hasil analisis deskriptif terhadap seluruh indikator variabel penelitian menunjukkan pola yang cukup konsisten, yaitu nilai rata-rata jawaban responden berada pada kategori baik dengan rentang interval 3,43 sampai 4,23. Variabel komunikasi internal memperoleh nilai tertinggi pada indikator keterbukaan dan kejujuran komunikasi antara atasan dan karyawan, sedangkan variabel kepuasan kerja memperoleh nilai tertinggi pada aspek kecukupan sarana kerja dan semangat departemen secara keseluruhan. Variabel keterlibatan kerja tertinggi pada aspek ketahanan semangat kerja di tengah tekanan, sedangkan variabel kinerja karyawan tertinggi pada aspek kesediaan membantu rekan kerja dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kebijakan perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan CFO memiliki persepsi yang positif terhadap komunikasi internal, kepuasan kerja, keterlibatan, maupun kinerjanya sendiri, sehingga menjadi dasar yang baik bagi pengujian hubungan antarvariabel pada tahap analisis selanjutnya.

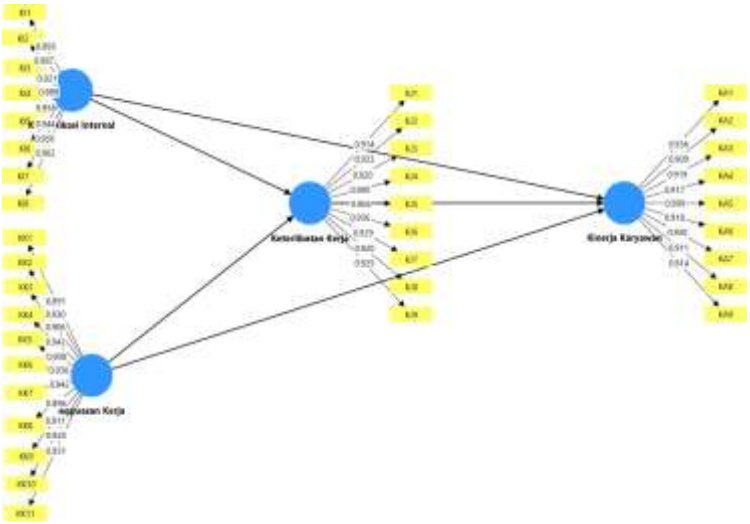
Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa indikator pada setiap konstruk benar-benar valid dan konsisten dalam mengukur variabel yang dimaksud, dimulai dari pengujian *convergent validity* melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE) sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. Hasil Pengujian *Convergent Validity.*

Variabel	*Outer Loading*	AVE	Keterangan
Komunikasi Internal	0,888–0,987	0,881	Valid
Kepuasan Kerja	0,891–0,942	0,845	Valid
Keterlibatan Kerja	0,900–0,936	0,847	Valid
Kinerja Karyawan	0,899–0,936	0,841	Valid

Sumber: Output PLS 4.0, Data Diolah (2026).



Gambar 2. *Output PLS Algorithm.*

Sumber: Output PLS 4.0, Data Diolah (2026).

Berdasarkan tabel dan gambar tersebut, seluruh nilai *outer loading* berada di atas 0,70 dan nilai AVE di atas 0,50, sehingga *convergent validity* seluruh indikator terpenuhi. Hasil uji *discriminant validity* melalui *cross loading* turut menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai tertinggi pada konstruknya sendiri dibandingkan konstruk lain, sehingga masing-masing variabel laten terbukti mampu dibedakan secara jelas satu sama lain.

Selanjutnya, konsistensi internal instrumen diuji melalui *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, dengan hasil sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5. Hasil Pengujian Reliabilitas.

Variabel	*Cronbach's Alpha*	*Composite Reliability*	Keterangan
Komunikasi Internal	0,981	0,983	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,982	0,984	Reliabel
Keterlibatan Kerja	0,977	0,980	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,976	0,979	Reliabel

Sumber: Output PLS 4.0, Data Diolah (2026).

Seluruh nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* berada di atas ambang 0,70, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan mampu menghasilkan pengukuran yang konsisten pada setiap konstruknya.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural diawali dengan melihat nilai koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur seberapa besar variabel eksogen mampu menjelaskan variasi pada variabel endogen, sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6. Hasil Koefisien Determinasi (R^2).

Konstruk	*R Square*	*R Square Adjusted*
Keterlibatan Kerja	0,981	0,980
Kinerja Karyawan	0,984	0,983

Sumber: Output PLS 4.0, Data Diolah (2026).

Nilai *R Square Adjusted* pada kedua konstruk berada di atas ambang 0,67, sehingga model struktural dalam penelitian ini tergolong kuat. Komunikasi internal dan kepuasan kerja secara bersama sama mampu menjelaskan sebagian besar variasi keterlibatan kerja, sedangkan komunikasi internal, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja mampu menjelaskan sebagian besar variasi kinerja karyawan. Pengujian *Variance Inflation Factor* pada seluruh indikator berada di bawah 3,3 dan hasil *Harman's Single Factor Test* menunjukkan faktor tunggal hanya menjelaskan 40 persen varians, sehingga tingginya nilai *R Square* tersebut tidak mengindikasikan masalah *common method bias* yang serius, melainkan lebih disebabkan oleh karakteristik sampel yang relatif homogen dalam satu unit organisasi.

Untuk mengetahui besaran kontribusi masing masing variabel eksogen secara spesifik terhadap variabel endogen, dilakukan pengujian *effect size* (f^2) sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Tabel 7. Hasil Pengujian *Effect Size* (f^2).

Jalur	*f Square*	Kategori
KI → KJ	0,233	*Medium Effect*
KK → KJ	0,472	*Big Effect*
KI → KA	0,100	*Small Effect*
KK → KA	0,163	*Medium Effect*
KJ → KA	0,137	*Small Effect*

Sumber: Output PLS 4.0, Data Diolah (2026).

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi terbesar terhadap keterlibatan kerja, sedangkan pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan tergolong paling kecil di antara seluruh jalur, meskipun tetap signifikan secara statistik.

Selanjutnya, kemampuan model dalam memprediksi data diuji melalui nilai *predictive relevance* (Q^2), sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Tabel 8. Hasil Pengujian *Predictive Relevance* (Q^2).

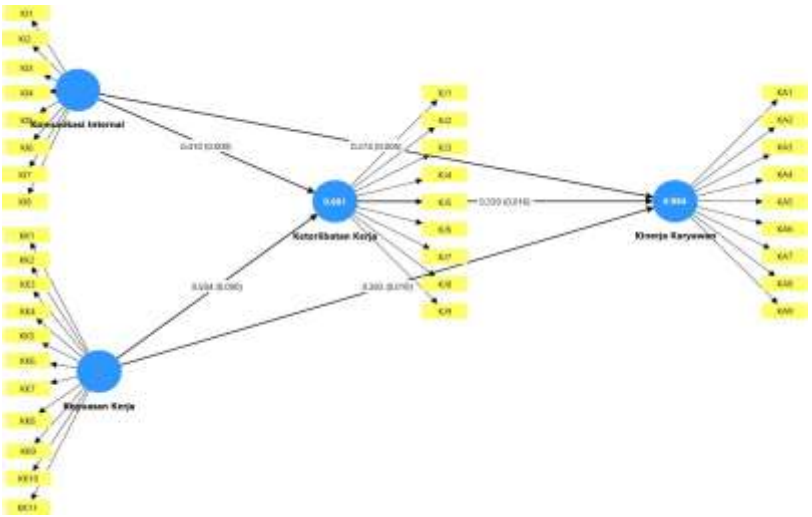
Konstruk	*Q Square*
Keterlibatan Kerja	0,980
Kinerja Karyawan	0,980

Sumber: Output PLS 4.0, Data Diolah (2026).

Nilai Q^2 pada kedua konstruk jauh di atas ambang 0, sehingga model struktural yang dibangun memiliki relevansi prediktif yang baik. Evaluasi *model fit* melalui *Standardized Root Mean Square Residual* sebesar 0,022 dan *Normed Fit Index* sebesar 0,823 turut menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki kesesuaian yang baik dengan data empiris.

Pengujian Hipotesis dan Efek Mediasi

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* untuk melihat signifikansi pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel, sebagaimana ditunjukkan pada gambar berikut.



Gambar 3. Hasil Uji Hipotesis.

Sumber: *Output* PLS 4.0, Data Diolah (2026).

Hasil pengujian tersebut selanjutnya diringkas beserta nilai *Variance Accounted For* (VAF) untuk jalur mediasi pada tabel berikut.

Tabel 9. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis.

Hipotesis	Jalur	Koefisien	*T Statistic*	*P Values*	Keterangan
H1	KI → KJ	0,410	3,822	0,000	Diterima
H2	KK → KJ	0,584	5,460	0,000	Diterima
H3	KI → KA	0,274	2,824	0,005	Diterima
H4	KK → KA	0,382	2,594	0,010	Diterima
H5	KJ → KA	0,339	2,402	0,016	Diterima
H6	KI → KJ → KA	0,139	1,990	0,041	Diterima, mediasi parsial (VAF 33,7%)
H7	KK → KJ → KA	0,198	2,234	0,025	Diterima, mediasi parsial (VAF 34,0%)

Sumber: Output PLS 4.0, Data Diolah (2026).

Seluruh koefisien jalur bernilai positif dengan t statistic di atas 1,96 dan p values di bawah 0,05, sehingga ketujuh hipotesis penelitian dinyatakan diterima. Nilai VAF pada kedua jalur mediasi berada pada rentang 20 sampai 80 persen, sehingga keterlibatan kerja berperan sebagai mediator parsial baik pada hubungan komunikasi internal maupun kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Keterlibatan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan CFO PT Bank Mega, Tbk, sehingga H1 dinyatakan diterima. Temuan ini menegaskan bahwa semakin terbuka dan konsisten arus informasi mengenai target penjualan, kebijakan terbaru, maupun strategi pemasaran yang diterima karyawan, semakin tinggi pula keterikatan emosional dan semangat kerja mereka. Komunikasi dua arah yang memberi ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide dan kendala menciptakan rasa dihargai serta diikutsertakan dalam proses organisasi secara lebih luas. Sejalan dengan *social exchange theory*, kondisi ini menempatkan komunikasi internal sebagai bentuk dukungan organisasi yang dibalas karyawan melalui keterlibatan kerja yang lebih tinggi, sebagaimana ditemukan pula oleh Nguyen & Ha (2023) maupun Maulina et al. (2024) pada konteks penelitian mereka masing-masing.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keterlibatan Kerja

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja, sehingga H2 dinyatakan diterima dengan nilai *effect size* yang tergolong besar. Hal ini mengindikasikan bahwa bagi karyawan CFO, rasa puas terhadap kecukupan sarana kerja, kewajaran beban kerja, dan semangat kolektif di departemen menjadi pendorong keterlibatan yang lebih dominan dibandingkan komunikasi semata. Karyawan yang merasa kebutuhan kerjanya terpenuhi cenderung membalasnya dengan keterikatan emosional dan kognitif yang lebih kuat terhadap organisasi tempatnya bekerja. Temuan ini sejalan dengan Riyanto et al. (2021) dan Bayona et al. (2020) yang juga menunjukkan peran sentral kepuasan kerja dalam membentuk keterlibatan kerja pada objek penelitian yang berbeda.

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi internal juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga H3 dinyatakan diterima, meskipun besaran pengaruhnya tergolong kecil dibandingkan jalur lain dalam model. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif memang berkontribusi terhadap kinerja CFO, namun pengaruhnya akan lebih optimal ketika disertai faktor pendukung lain seperti keterlibatan kerja. Kejelasan informasi mengenai prosedur kredit dan regulasi terbaru membantu karyawan bekerja lebih akurat dan efisien dalam menjalankan tugas hariannya di lapangan. Temuan ini sejalan dengan Nemteanu & Dabija (2021) yang menunjukkan komunikasi internal sebagai faktor pendukung kinerja karyawan di tengah tekanan kerja yang cukup tinggi.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kategori pengaruh sedang, sehingga H4 dinyatakan diterima. Karyawan yang merasa puas terhadap lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan pengakuan atas kontribusinya cenderung menunjukkan motivasi intrinsik yang lebih tinggi untuk bekerja secara maksimal. Dalam kerangka *social exchange theory*, kepuasan kerja menjadi bentuk timbal balik atas perlakuan positif organisasi yang kemudian dikembalikan karyawan melalui peningkatan kualitas dan produktivitas kerja sehari hari. Hasil ini konsisten dengan temuan Bayona et al. (2020) dan Nemteanu & Dabija (2021) pada konteks penelitian masing-masing.

Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Keterlibatan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga H5 dinyatakan diterima. Karyawan CFO yang memiliki energi, dedikasi, dan fokus tinggi terhadap pekerjaannya cenderung lebih gigih dalam menghadapi tekanan pencapaian target dan lebih konsisten menjaga kualitas layanan kepada nasabah. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keterlibatan kerja bukan sekadar kehadiran fisik semata, melainkan keterikatan psikologis yang secara langsung menerjemahkan semangat kerja menjadi hasil kerja yang nyata di lapangan. Hasil ini sejalan dengan Santalla-Banderali & Alvarado (2022) serta Nuzatul et al. (2023) pada konteks penelitian mereka.

Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Keterlibatan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi keterlibatan kerja, sehingga H6 dinyatakan diterima dengan sifat mediasi parsial pada nilai VAF sebesar 33,7 persen. Temuan ini bermakna bahwa komunikasi internal tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga melalui penguatan keterlibatan kerja terlebih dahulu sebelum berdampak pada kinerja. Karyawan yang menerima informasi terbuka dan merasa dilibatkan dalam proses organisasi akan menunjukkan keterikatan emosional yang lebih tinggi, yang pada gilirannya mendorong mereka bekerja lebih maksimal lagi. Temuan ini sejalan dengan Nuzatul et al. (2023) yang juga menemukan pola mediasi serupa pada penelitiannya.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Keterlibatan Kerja

Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi keterlibatan kerja, sehingga H7 dinyatakan diterima dengan sifat mediasi parsial pada nilai VAF sebesar 34,0 persen. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mendorong kinerja baik secara langsung maupun melalui penguatan keterlibatan kerja

terlebih dahulu. Karyawan yang puas terhadap kondisi kerjanya akan mengembangkan keterikatan emosional dan dedikasi yang lebih besar, yang selanjutnya bermuara pada peningkatan hasil kerja secara keseluruhan. Temuan ini konsisten dengan Bayona et al. (2020) dan Riyanto et al. (2021) yang menegaskan peran keterlibatan kerja sebagai jembatan penting antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Secara keseluruhan, ketujuh hasil pengujian hipotesis tersebut memperkuat kerangka *social exchange theory* yang menjadi landasan penelitian ini, di mana relasi antara organisasi dan karyawan bersifat resiprokal dan saling menguntungkan. Keterbukaan komunikasi dan pemenuhan kepuasan kerja yang diberikan organisasi akan dibalas karyawan melalui keterlibatan dan kinerja yang lebih tinggi dari waktu ke waktu. Perbandingan besaran koefisien pada setiap jalur juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara konsisten memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan komunikasi internal, sehingga perbaikan aspek kesejahteraan psikologis dan operasional karyawan perlu menjadi prioritas utama tanpa mengabaikan pentingnya penguatan komunikasi internal secara berkelanjutan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi internal dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja maupun kinerja karyawan *Credit Funding Officer* PT Bank Mega, Tbk di area Pontianak, Banjarmasin, Balikpapan, dan Samarinda. Pengaruh tersebut terjadi baik secara langsung maupun melalui mediasi keterlibatan kerja yang terbukti bersifat parsial pada kedua jalur yang diuji. Kepuasan kerja memberikan kontribusi terbesar dalam membentuk keterlibatan kerja, sementara keterlibatan kerja sendiri menjadi jembatan penting yang memperkuat pengaruh komunikasi internal dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan. Temuan ini menegaskan bahwa penurunan kinerja yang selama ini terjadi pada CFO PT Bank Mega, Tbk dapat diatasi melalui perbaikan kualitas komunikasi internal yang lebih terbuka dan konsisten, disertai upaya peningkatan kepuasan kerja melalui pemenuhan kebutuhan sumber daya kerja dan penguatan hubungan interpersonal di lingkungan kerja.

Berdasarkan temuan tersebut, PT Bank Mega, Tbk disarankan untuk memperkuat budaya komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan, misalnya melalui forum diskusi rutin, evaluasi kinerja yang partisipatif, dan penyampaian kebijakan yang lebih transparan agar karyawan merasa dilibatkan dalam setiap keputusan strategis perusahaan. Perusahaan juga perlu mengevaluasi kesesuaian beban kerja dan ketersediaan sarana pendukung bagi CFO di wilayah Kalimantan, mengingat kondisi geografis dan dinamika pasar yang berbeda di setiap

kota memerlukan dukungan operasional yang memadai. Selain itu, program penguatan keterlibatan kerja seperti pemberian pengakuan atas pencapaian target, pelatihan berkelanjutan, dan pendampingan bagi karyawan dengan masa kerja singkat perlu menjadi perhatian khusus bagi manajemen perusahaan. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan sampel ke area kerja lain, menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan atau budaya organisasi, serta mempertimbangkan desain penelitian longitudinal guna memperoleh gambaran hubungan antarvariabel yang lebih komprehensif dari waktu ke waktu.

DAFTAR PUSTAKA

Abdelwahed, N. A. A., & Doghan, M. A. Al. (2023). Developing employee productivity and performance through work engagement and organizational factors in an educational society. *Societies*, *13*(3), 65. https://doi.org/10.3390/soc13030065

Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2020). The relationship between knowledge characteristics' fit and job satisfaction and job performance: The mediating role of work engagement. *Sustainability*, *12*(6), 2336. https://doi.org/10.3390/su12062336

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* 1–352.

Cori, C., & Aji, G. B. (2019). Pengaruh komunikasi internal dan etika kerja terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi disiplin kerja pada PT. Hyper Mega Shipping Jakarta. *Transaksi*, *11*(2), 24–35.

Ilo, C. K. K., & Gumasing, M. J. J. (2023). The impact of job satisfaction on creating a sustainable workplace. *Sustainability*, *15*(13), 1–20. https://doi.org/10.3390/su151310283

Krijgsheld, M., Tummers, L. G., & Scheepers, F. E. (2022). Job performance in healthcare: A systematic review. *BMC Health Services Research*, *22*(1), 149. https://doi.org/10.1186/s12913-021-07357-5

Manley, S. C., Jr, J. F. H., Jr, R. I. W., & McDowell, W. C. (2021). Essential new PLS-SEM analysis methods for your entrepreneurship analytical toolbox. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *17*(4), 1805–1825. https://doi.org/10.1007/s11365-020-00687-6

Maulina, A., Mayesti, A., Ayu, D., & Sunimah. (2024). The effect of work life balance, internal communication, and rewards on employee engagement and employee performance. *International Journal of Business, Law, and Education*, *5*(2), 1646–1654. https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.703

Nemteanu, M.-S., & Dabija, D.-C. (2021). The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(7), 3670. https://doi.org/10.3390/ijerph18073670

Nguyen, C. M. A., & Ha, M.-T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, *10*(1), 329. https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8

Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja

terhadap kinerja. *1(2)*, *107*, 111.

Nuzatul, S., Zulhamri, A., & Nurafiq, I. M. (2023). The effects of employee communication and engagement on organisational performance: A conceptual study. *International Journal of Accounting, Finance and Business*, *46*(8), 233–251. https://doi.org/10.55573/IJAFB.084616

Petković, N. M., & Rapajić, M. M. (2021). The influence of internal communication on employees motivation in organizations in Serbia. *Economic Themes*, *59*(4), 515–523. https://doi.org/10.2478/ethemes-2021-0029

Ramadhi, Sarianti, K., & Desti, Y. (2023). Mediation job satisfaction: Transformational leadership, internal communication and organizational culture to increase employee engagement. *Journal of Business Management and Economic Development*, *1*(2), 250–267. https://doi.org/10.59653/jbmed.v1i02.138

Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, *19*(3), 162–174. https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14

Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *32(3)*, *100835*. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835

Santalla-Banderali, Z., & Alvarado, J. M. (2022). Incidence of leader-member exchange quality, communication satisfaction, and employee work engagement on self-evaluated work performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(14), 8761. https://doi.org/10.3390/ijerph19148761

Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *12*, *1*, 10. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D* (Revisi). Alfabeta.