

BAB II

TINJUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Dalam tinjauan pustaka, penulis akan menguraikan beberapa perspektif teoritis dan konsep dari berbagai variabel serta fenomena yang menjadi fokus penelitian. Konsep yang akan dibahas dalam tinjauan pustaka ini mencakup pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal terhadap kepuasan kerja dengan keterlibatan kerja sebagai variabel intervening.

2.2.1 Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin dalam suatu organisasi harus mampu beradaptasi secara konsisten terhadap perubahan untuk tetap bersaing dalam lingkungan ekonomi yang dinamis. Ini merupakan salah satu prinsip dasar teori kepemimpinan transformasional yang perlu ditekankan. Terdapat dua tantangan utama yang dihadapi oleh setiap perusahaan atau organisasi. Pertama, perubahan teknologi yang berlangsung dengan cepat dan terus-menerus. Kedua, perubahan sosial yang berkaitan dengan masuknya individu ke dalam angkatan kerja dan pasar kerja, yang membawa kebutuhan, nilai-nilai, dan sikap yang berbeda dari generasi sebelumnya.

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang melibatkan pengikut dan mengilhami mereka untuk berkomitmen pada visi bersama yang memberi makna pada pekerjaan mereka, pemimpin juga

berperan sebagai teladan yang membantu pengikut mengembangkan potensi mereka sendiri dan melihat masalah dari perspektif baru, pemimpin transformasional meningkatkan kesadaran pengikut akan pentingnya hasil tertentu sambil meningkatkan kepercayaan diri mereka bahwa hasil tersebut dapat dicapai (Levine, 2015).

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sebagai tipe kepemimpinan dimana interaksi antara pihak yang berkepentingan diatur di sekitar tujuan kolektif sedemikian rupa sehingga mengubah, memotivasi, dan, meningkatkan tindakan dan aspirasi etis para pengikut. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mencari transformasi positif pada mereka yang mengikuti untuk mencapai perubahan yang diinginkan melalui strategi dan struktur organisasi (Simola et al, 2018).

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi dengan keramahan secara individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh yang ideal semuanya akan menghasilkan upaya yang ekstra dari pekerja untuk efektivitas organisasi yang lebih baik. Artinya gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu mengubah (*transforming*) bawahan menjadi menggunakan kepentingannya untuk mengutamakan kepentingan organisasi pula (Robbins, 2017).

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memengaruhi pegawai hingga membuat pegawai merasa sebuah rasa percaya diri, bangga, loyalitas dan rasa hormat kepada pemimpinnya dan juga memiliki motivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya mengubah salah satu aspek motivasi atau *mindset* anggota saja, akan tetapi perubahan itu diharapkan terjadi pada semua aspek secara holistic agar mampu memberikan yang terbaik bagi kepentingan (Suwatno, 2019).

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu mengubah, mempengaruhi, dan membimbing anggota menjadi tidak hanya mementingkan kepentingan pribadinya saja melainkan ikut serta mementingkan kepentingan organisasi dengan menjadi lebih percaya diri, memiliki *sense of owning*, loyal, dan bangga terhadap organisasi.

2.1.1.2 Indikator- Indikator Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa indikator kepemimpinan transformasional diantaranya (Indra Kharis, 2015):

1. Kharisma

Pemimpin Transformasional memiliki perilaku atau persepsi yang sesuai antara nilai yang ditetapkan dan nilai yang diberikan, Artinya nilai-nilai yang diungkapkan dalam perkataan selaras dengan nilai-nilai yang diungkapkan dalam tindakan. Pemimpin ini merupakan

teladan dan berusaha menjadi teladan positif bagi anggotanya dalam berperilaku, bersikap, berprestasi, dan berkomitmen.

2. Motivasi Inspiratif

Pemimpin mendorong anggotanya dengan cara mengkomunikasikan target yang tinggi dan tantangan kinerja yang jelas, menggunakan simbol yang berbeda agar fokus dalam upaya atau tindakan, dan bukan sekedar mengungkapkan tujuan yang penting, Tipe pemimpin seperti ini juga menginspirasi kerjasama tim, antusiasme, dan optimisme di antara rekan kerja dan anggota.

3. Stimulasi Intelektual

Pemimpin berusaha menciptakan suasana yang mendukung pengembangan inovasi. Perbedaan dalam pendapat dianggap hal yang biasa. Pemimpin mengarahkan anggotanya untuk memunculkan gagasan baru dan solusi yang kreatif terhadap masalah yang mungkin mereka hadapi.

4. Perhatian yang Individual

Pimpinan memberikan perhatian terhadap kebutuhan masing-masing anggota untuk mencapai target dan berkembang, bertindak sebagai tutor atau penasihat untuk anggotanya . Pemimpin sangat menghargai perbedaan individu dalam kepentingan, kebutuhan, dan persepsi.

2.1.1.3 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Selanjutnya adalah terdapat karakteristik kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

1. *Contingent Reward* (Imbalan Kontigen)

Dimana sebuah bentuk pertukaran penghargaan untuk jasa dan usaha, penghargaan tersebut dijalankan untuk kinerja yang baik, mengakui pencapaian.

2. *Active Management by Exemption* (Manajemen Eksepsi Aktif)

Dimana tempat melihat dan mencari penyimpangan dari sebuah aturan atau striktur, mengambil tindakan perbaikan.

3. *Passive management by Passive* (Manajemen Eksepsi Pasif)

sebuah intervensi hanya jika apabila standar tidak dapat tercapai.

4. *Laissez-faire* (Biarkan melakukan)

Dimana tempat melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan sebuah keputusan.

2.1.1.4 Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkut tujuh prinsip-prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis sebagaimana di bawah ini :

1. Simplifikasi

Keberhasian dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan

dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja secara transformasional yang dapat kita implementasikan.

2. Motivasi

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menekankan suatu sinergis di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energy kepada setiap pengikutnya.

3. Fasilitasi

Kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran ” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

4. Inovasi

Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi.

5. Mobilitas

Pengeralahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.

6. Siap siaga

Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

7. Tekad

Tekad yang bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu yang baik dan tuntas. Untuk ini tentu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

2.1.1.5 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

1. Gaya Kepemimpinan Pelatihan (*Coaching Leadership*)

Seorang pemimpin harus dengan cepat mengenali sebuah kekuatan, kelemahan, dan mampu memotivasi anggota tim untuk membantu setiap individu berkembang. Tipe pemimpin ini harus terampil dalam menciptakan lingkungan yang positif dan memotivasi.

2. Gaya Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*)

Pemimpin visioner memiliki kemampuan yang kuat untuk mendorong kemajuan dan mengantar perubahan dengan menginspirasi karyawan dan mendapatkan kepercayaan untuk ide-ide baru. Gaya visioner sangat membantu untuk organisasi kecil agar mampu berkembang pesat, atau organisasi yang lebih besar agar mengalami transformasi atau restrukturisasi perusahaan.

3. Gaya Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*)

Pemimpin ini memiliki pola pikir mengutamakan seseorang dan percaya bahwa anggota tim merasa terpenuhi secara pribadi dan profesional, dan akan menjadikan anggota lebih mudah diatur dan mampu menghasilkan pekerjaan yang hebat. Gaya kepemimpinan melayani sangat baik dalam membangun moral karyawan dan membantu orang-orang terlibat dengan maksimal dalam pekerjaan mereka.

4. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Ini mengarah pada gaya kepemimpinan yang otoriter, tipe pemimpin ini adalah seseorang yang fokus pada hasil dan efisiensi. Pemimpin seperti ini sering membuat keputusan sendiri atau dengan kelompok kecil yang terpercaya dan mengharapkan karyawan untuk melakukan persis seperti yang diminta. Tipe pemimpin seperti ini lebih cocok sebagai komandan militer.

5. Gaya Kepemimpinan Lepas Tangan

Berbalik dari tipe kepemimpinan otokratis, sebagian besar berfokus pada pemberian banyak tugas kepada anggota tim dan memberikan sedikit pengawasan. Sebab, seorang pemimpin tidak menghabiskan waktu mereka intensif mengelola karyawan, namun justru sering kali memberikan fokusnya untuk proyek lain.

6. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Seseorang yang meminta masukan dan mempertimbangkan feedback dari timnya sebelum mengambil keputusan. Karena anggota tim merasa

suara mereka didengar dan kontribusi mereka penting, gaya kepemimpinan yang demokratis sering kali dipuji karena mendorong tingkat keterlibatan karyawan dan kepuasan tempat kerja yang lebih tinggi.

7. Gaya Kepemimpinan Penentu Kecepatan (*Pacesetter Leadership*)

Gaya ini adalah salah satu yang paling efektif untuk mencapai hasil yang cepat. Pemimpin berfokus pada kinerja, sering kali menetapkan standar tinggi, dan meminta pertanggungjawaban anggota tim mereka untuk mencapai tujuan.

8. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan Transaksional adalah seseorang yang berfokus pada kinerja. Di bawah gaya kepemimpinan ini, manajer menetapkan insentif yang telah ditentukan sebagai pacuan. Pemimpin transaksional juga berfokus pada bimbingan, instruksi, dan pelatihan untuk mencapai tujuan dan iming-iming menikmati imbalannya.

9. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan ini berfokus pada komunikasi yang jelas, penetapan tujuan, dan motivasi karyawan. Namun, alih-alih menempatkan sebagian besar energi ke dalam tujuan individu setiap karyawan, pemimpin transformasional lebih fokus pada komitmen terhadap tujuan organisasi.

10. Gaya Kepemimpinan Birokrasi

Pemimpin birokrasi mengharapkan anggota tim untuk mengikuti aturan dan prosedur persis seperti yang tertulis. Gaya birokrasi berfokus pada tugas tetap agar setiap karyawan memiliki daftar tanggung jawab yang ditetapkan. Gaya kepemimpinan yang paling efektif di industri atau departemen yang sangat teratur, seperti keuangan, perawatan kesehatan, atau pemerintahan.

2.1.1.6 Tujuan Kepemimpinan Transformasional

Tujuan Kepemimpinan Transformasional adalah untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut (karyawan) untuk mencapai potensi penuh mereka dan berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa tujuan dari kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan Keterlibatan Kerja

Mendorong karyawan untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka dan merasa memiliki tanggung jawab terhadap hasil kerja.

2. Mendorong Inovasi dan Kreativitas

Menciptakan lingkungan yang mendukung ide-ide baru dan pendekatan inovatif, sehingga karyawan merasa bebas untuk berkontribusi dengan pemikiran kreatif.

3. Membangun Hubungan yang Kuat

Membangun hubungan yang saling percaya antara pemimpin dan pengikut, yang dapat meningkatkan kolaborasi dan kerja tim.

4. Meningkatkan Kinerja Organisasi

Mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang lebih efektif dan efisien, sehingga meningkatkan kinerja keseluruhan.

2.1.2 Komunikasi Internal

Komunikasi internal dalam organisasi merujuk pada proses pertukaran informasi, ide, dan pesan di antara anggota organisasi tersebut. Proses ini melibatkan interaksi antara individu, departemen, dan berbagai tingkatan manajemen, dengan tujuan untuk mendukung fungsi operasional dan mencapai sasaran organisasi. Komunikasi internal merupakan elemen krusial yang memastikan bahwa setiap anggota organisasi memahami visi, misi, nilai, dan tujuan perusahaan, serta peran mereka masing-masing dalam mencapainya.

2.1.2.1 Pengertian Komunikasi Internal

Komunikasi internal adalah proses melibatkan penyampaian informasi yang diperlukan untuk mendukung fungsi manajerial dan operasional di dalam organisasi. Komunikasi ini mencakup pesan yang disampaikan dari manajemen kepada karyawan (top-down), dari karyawan kepada manajemen (bottom-up), serta di antara karyawan itu sendiri (horizontal) (Cornelissen, 2017).

Secara teknis komunikasi internal adalah komunikasi yang melibatkan anggota-anggota organisasi sebagai penerima pesan. Komunikasi internal berlangsung menurut mata rantai berjenjang (*scalar chain*) dalam bentuk jaringan otoritas atau kewenangan. Komunikasi

internal dikenal sebagai komunikasi instruktif, kontrol, dan koordinatif ke arah tujuan (Hardjana, 2016).

Komunikasi internal ditunjang oleh dua komunikasi, yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal”. Komunikasi vertikal yaitu komunikasi yang terjadi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas(*upward communication*), adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik (*two-way traffic communication*). Komunikasi horizontal yaitu, penyampaian informasi di antara rekan sesama kerja dan sama tingkat otoritasnya seperti karyawan kepada karyawan, manajer kepada manajer (Effendy, 2016).

Dari beberapa definisi yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal adalah penyampaian pesan-pesan yang berlangsung pada anggota suatu perusahaan atau organisasi secara vertikal maupun horizontal (Neuhauser, 2015).

2.1.2.2 Tujuan Komunikasi Internal

Tujuan utama dari komunikasi internal adalah untuk memastikan bahwa informasi yang relevan dan penting disampaikan dengan jelas kepada semua anggota organisasi. Hal ini membantu dalam :

a. Meningkatkan keterlibatan karyawan

Karyawan yang merasa terinformasi cenderung lebih terlibat dan berkomitmen terhadap organisasi.

b. Mendukung pengambilan keputusan

Informasi yang tepat dan akurat membantu manajemen dalam mengambil keputusan yang lebih baik.

c. Meningkatkan koordinasi dan kolaborasi

Komunikasi yang efektif memfasilitasi kerja sama antar tim dan departemen.

d. Memperkuat budaya organisasi

Komunikasi internal yang baik membantu menyebarkan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

2.1.2.3 Alat dan Metode komunikasi Internal

Alat dan metode komunikasi internal dalam organisasi telah berkembang seiring dengan kemajuan teknologi dan perubahan dalam dinamika tempat kerja. Namun, dengan perkembangan teknologi informasi, organisasi kini memiliki akses ke berbagai alat dan metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi internal.

Beberapa alat dan metode komunikasi internal yang umum digunakan dalam organisasi modern meliputi :

1. *Email*

Salah satu alat komunikasi yang paling umum dan serbaguna dalam organisasi. *Email* memungkinkan penyebaran informasi dengan cepat ke berbagai bagian organisasi, baik itu untuk pengumuman resmi, diskusi tim, atau komunikasi individu.

2. Internet Perusahaan

Internet adalah jaringan internal yang menyediakan akses ke informasi, dokumen, dan alat komunikasi perusahaan. Internet sering digunakan untuk berbagi berita perusahaan, kebijakan, dan sumber daya yang relevan dengan karyawan.

3. Rapat Virtual dan Konferensi Video

Dengan meningkatnya kerja jarak jauh, rapat virtual melalui platform seperti Zoom, Microsoft Teams, atau Google Meet telah menjadi metode komunikasi yang penting.

4. Aplikasi Pesan Instan

Aplikasi seperti Slack, Microsoft Teams dan Whats App digunakan untuk komunikasi yang lebih cepat dan informal di antara anggota tim. Aplikasi ini memungkinkan diskusi *real-time*, berbagai *life*, dan pengelompokan berdasarkan proyek atau departemen.

5. Buletin Elektronik

Buletin elektronik adalah metode komunikasi yang digunakan untuk menginformasikan karyawan tentang perkembangan terbaru dalam organisasi, pencapaian, atau perubahan kebijakan. Buletin ini dapat dikirim melalui email atau diposting di internet perusahaan.

2.1.2.4 Jenis-Jenis Komunikasi Internal

Jenis-Jenis komunikasi internal memiliki dua jenis, yaitu .:

1. Komunikasi Personal

Komunikasi personal (*personal communication*), adalah hubungan yang terjadi antara dua orang atau lebih dan dapat terjadi antara dua orang atau lebih dan dapat terjadi dalam dua cara :

a. Secara tatap muka (face to face)

Tipe ini efektif dalam mengubah sikap, pendapat, dan perilaku orang lain karena komunikator mengetahui, memahami, dan menguasai komunikasinya. Proses komunikasi tatap muka melibatkan dua orang yang bertemu langsung dan berkomunikasi satu sama lain tanpa perantara.

b. Melalui Media

Model komunikasi yang menggunakan alat bantu sehingga tidak terjadi kontak langsung antar individu. Komunikasi yang dimediasi biasanya mencakup panggilan telepon, email, memo, surat, dan bentuk komunikasi lainnya.

2. Komunikasi Kelompok

Komunikasi kelompok adalah komunikasi antara satu orang dan sekelompok orang dalam situasi pribadi. Komunikasi internal antara satu kelompok dengan kelompok lainnya dalam suatu organisasi, dan setiap departemen secara alami perlu berkomunikasi dengan departemen lain untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dalam komunikasi kelompok, proses kontak pribadi langsung lebih sering digunakan karena lebih mudah menjalin kontak tatap muka dibandingkan melalui media

sehingga dapat menimbulkan kesalahpahaman. Komunikasi kelompok dapat dibagi dua : komunikasi kelompok kecil dan komunikasi kelompok besar.

2.1.2.5 Indikator- Indikator Komunikasi Internal

Terdapat beberapa Indikator-indikator komunikasi internal antara lain (Effendy, 2016).

1. Kemudahan dalam memperoleh informasi

Kelancaran dalam pemindahan ide, gagasan maupun pengertian dari seseorang ke orang lain.

2. Intensitas Komunikasi

Intensitas komunikasi sangat diperlukan guna melancarkan dalam proses komunikasi dalam suatu organisasi.

3. Efektivitas Komunikasi

Proses komunikasi yang dilakukan secara tidak langsung dengan adanya frekuensi tatap muka untuk memudahkan orang lain mengetahui apa yang disampaikan komunikator.

4. Tingkat pemahaman yang jelas

Adanya komunikasi yang baik dan lancar dapat lebih memudahkan pesan yang akan disampaikan.

2.1.3 Keterlibatan Kerja

Individu yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang rendah cenderung memandang pekerjaan sebagai hal yang tidak signifikan dalam

hidup mereka, merasa kurang terhubung dengan perusahaan, serta kurang berpartisipasi dan merasa tidak puas dengan pekerjaan yang dijalani.

2.1.3.1 Pengertian Keterlibatan kerja

Keterlibatan kerja karyawan adalah konsep yang dapat dilihat dalam upaya diskresi, khususnya bahwa karyawan memiliki pilihan dan bertindak untuk kepentingan terbaik organisasi. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi adalah mereka yang mampu benar-benar terlibat dan bersemangat dalam pekerjaannya (Yudiani, 2017).

Keterlibatan kerja menemukan bahwa individu yang secara aktif terlibat dalam pekerjaan mereka lebih cenderung terbuka terhadap pengalaman baru. Karyawan yang terlibat secara jujur dalam pekerjaan adalah mereka yang mampu meningkatkan kehadiran dan kinerjanya (keterlibatan fisik, kognitif, dan emosional), sehingga menghasilkan kinerja yang penuh dan aktif. Keterlibatan kerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan pekerja yang terlihat untuk memberikan banyak upaya dalam pekerjaan mereka karena mereka memiliki banyak otoritas (Bakker, 2015).

Keterlibatan kerja adalah keseluruhan dari karyawan yang sesuai dengan perusahaan. Keterlibatan kerja mengarah pada perkembangan *human capital* dan *social capital* karena dua alasan. Pertama, karyawan yang sangat terlibat memiliki kesesuaian antara pengetahuan dan keterampilan dengan persyaratan perusahaan. Hal

tersebut memberi kesempatan karyawan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan tambahan. Kedua, karyawan yang sangat terlibat memiliki banyak hubungan yang membantu mengembangkan *social capital* (Fieldman, 2017).

Selain itu, keterlibatan kerja diperlukan untuk menghasilkan informasi yang digunakan organisasi sebagai dasar untuk membuat sebuah program yang diharapkan meningkatkan tingkat keterlibatan dan kepuasan kerja. Keterlibatan kerja adalah keadaan psikologis dimana seorang karyawan dapat terlibat di dalam pekerjaan dan perusahaannya, baik secara kognitif maupun secara fisik (Gupta, 2018).

Berdasarkan dari definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja adalah sejauh mana seorang karyawan melibatkan peran fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan dan memihak kepada organisasinya serta menganggap bahwa keterlibatan itu sangat penting bagi dirinya, sehingga karyawan dapat terstimulasi oleh pekerjaannya dan tenggelam dalam pekerjaannya.

2.1.3.2 Indikator- Indikator Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja ditandai dengan aktif dalam pekerjaan, pekerjaan sebagai sesuatu yang penting dan pekerjaan sebagai harga diri antara lain (Kanungo, 2014).

1. Berpartisipasi aktif dalam pekerjaan

Partisipasi aktif akan terjadi bila seseorang diberikan kesempatan yang seluas-luasnya dalam bekerja seperti kesempatan mengeluarkan ide-ide, membuat keputusan yang berguna untuk kesuksesan organisasi, kesempatan untuk belajar, mengeluarkan keahlian, dan kemampuannya dalam bekerja, sehingga partisipasi aktif ini akan berpengaruh pada hasil kerja.

2. Pekerjaan sebagai sesuatu yang penting

Individu yang terlibat dalam pekerjaannya mengidentifikasi kerja secara psikologis dalam arti dengan melakukan pekerjaan ia bisa mengekspresikan *self image*-nya dan dia menganggap pekerjaannya mempunyai peran penting dalam hidupnya. Kemudian dengan adanya keterlibatan kerja ditentukan oleh seberapa jauh individu mengambil bagian dari pekerjaan sebagai bagian dari dirinya.

3. Pekerjaan sebagai harga diri

Individu menyadari pekerjaannya sebagai hal penting baginya dan performansi dalam kerja akan mempengaruhi harga dirinya. Individu yang merasa pekerjaannya merupakan pusat dari harga dirinya maka akan selalu bangga dengan pekerjaan yang dimiliki sebab pekerjaan tersebut mewakili harga dirinya.

4. Tanggung Jawab

Keterlibatan mendorong orang untuk bertanggung jawab atas aktivitas kelompok.

5. Motivasi Untuk kontribusi

Dimana dalam situasi ini manajer mendorong orang untuk mendistribusikan dirinya.

2.1.3.3 Faktor- Faktor yang memengaruhi Keterlibatan kerja

Faktor-Faktor yang memengaruhi terhadap keterlibatan Kerja adalah sebagai berikut :

1. Daya tarik Organisasi

Daya tarik organisasi dikatakan berdampak pada kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan individu yang sangat berbakat, yang pada gilirannya menyebabkan nilai tambah oleh sumber daya manusia seperti yang unik dan menciptakan keunggulan kompetitif untuk organisasi. Oleh karena itu, masuk akal untuk menduga bahwa individu yang melihat organisasi mereka sebagai sesuatu yang menarik kemungkinan besar akan telah mengembangkan gairah terhadap pekerjaan mereka di organisasi ini, dan dengan demikian akan terlibat dalam pekerjaan mereka.

2. Bayaran Yang Memuaskan

Kepuasan gaji positif memengaruhi karyawan keterlibatan dan hasil sehingga organisasi seperti kinerja, dan negatif mempengaruhi omset niat pindah kerja. Alasannya adalah bahwa ketika karyawan merasa bahwa mereka puas dan menempatkan lebih banyak upaya. Dengan kata lain, kepuasan dalam segala cara, termasuk insentif

keuangan menyebabkan sikap ditingkatkan terhadap pekerjaan dan sehingga karyawan merasa lebih terlibat.

3. Dukungan Organisasi

Persepsi karyawan terhadap iklim organisasi yang penting dalam memengaruhi keterlibatan kerja mereka, ketika karyawan yang dirasakan organisasi mereka sebagai mendukung, mereka cenderung meningkatkan keterlibatan mereka di tempat kerja. Dukungan organisasi yang dirasakan berhubungan dengan hasil yang menguntungkan dengan karyawan seperti keterlibatan kerja dan kepuasan kerja yang negative terkait dengan perilaku penarikan.

2.1.3.4 Manfaat Keterlibatan Kerja

Manfaat Keterlibatan kerja karyawan sangat luas, mulai dari keselamatan kerja di tempat kerja hingga harga saham. Adapun manfaat dari keterlibatan kerja antara lain :

1. Menurunkan Turnover

Karyawan yang tidak terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung mencari pekerjaan lain. Dan karena untuk mengganti mereka dibutuhkan biaya setengah hingga dua kali gaji tahunan karyawan, belum lagi dampak yang kurang nyata terhadap moral dan produktivitas. Staf berfokus pada keterlibatan karyawan dapat menghasilkan penghematan biaya yang besar bagi organisasi.

2. Menurunkan Stress Karyawan

Karyawan yang kurang terlibat cenderung merasa lebih stress, dan stress menurunkan keterlibatan, menciptakan spiral setan yang sulit dipatahkan. Stress merugikan bisnis di Amerika sebesar \$ 300 miliar per tahun, menurut American Institute of Stress. Jadi, mengurangi stress dan meningkatkan keterlibatan akan membuahkan hasil, dan ini menunjukkan alasan lain mengapa keterlibatan karyawan itu penting.

3. Meningkatkan Produktivitas

Tidak mengherankan jika karyawan yang merasa terlibat dengan pekerjaannya akan berusaha lebih keras, dan perusahaan pun menuai hasilnya. Tenaga kerja yang terlibat 17% lebih produktif, menurut Gallup, yang memiliki implikasi besar bagi profitabilitas dan umur panjang organisasi.

4. Meningkatkan Komitmen Karyawan

Selain peningkatan hasil, karyawan yang terlibat secara umum berkomitmen terhadap masa depan organisasi mereka. Artinya, mereka lebih cenderung meluangkan waktu dan energy untuk tugas-tugas mereka yang tidak mudah diukur namun berdampak besar. Ini mungkin termasuk melatih karyawan baru dan mengembangkan proses yang lebih efisien.

5. Meningkatkan Kolaborasi

Karyawan yang merasa terhubung dengan perusahaan dan rekan kerja mereka akan lebih mungkin merasakan persahabatan dan

berkolaborasi secara efektif dengan rekan-rekan mereka. Hal ini, pada gilirannya, mendorong keterlibatan kerja di antara rekan-rekan mereka, menciptakan siklus yang positif.

6. Absensi karyawan yang rendah

Ketidakhadiran dapat secara membebani kemampuan perusahaan untuk menjalankan misinya. Menurut Gallup, perusahaan dengan keterlibatan kerja yang tinggi memiliki ketidakhadiran 18% lebih rendah daripada perusahaan dengan keterlibatan yang rendah. Ini adalah perbedaan dengan dampak yang jelas pada produktivitas dan hasil.

7. Meningkatkan Penjualan

Karyawan yang terlibat lebih produktif dan lebih mungkin membangun hubungan pelanggan yang kuat, yang secara langsung menghasilkan penjualan 20% lebih tinggi. Itu adalah angka yang dapat dengan mudah membuat atau menghancurkan perusahaan.

8. Meningkatkan Pendapatan

Penjualan dan produktivitas yang tinggi, dipasangkan dengan berkurangnya biaya akibat perputaran dan kesalahan karyawan, secara alamiah akan meningkatkan pendapatan. Gallup menemukan bahwa perusahaan yang sangat terlibat 21% lebih menguntungkan daripada peaing mereka yang kurang terlibat.

2.1.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja akhir-akhir ini semakin dianggap penting dalam konteks organisasi. Kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Ketidakpuasan sering kali menjadi awal dari berbagai masalah yang muncul dalam organisasi, seperti absensi, konflik antara manajer dan karyawan, tingkat pergantian karyawan yang tinggi, serta berbagai masalah lain yang dapat mengganggu pencapaian tujuan organisasi. Dari perspektif karyawan, ketidakpuasan dapat mengakibatkan penurunan motivasi, moral kerja yang rendah, serta penurunan keterampilan kerja baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap tersebut dicerminkan oleh moral kerja, disiplin kerja yang tinggi dan prestasi kerja yang meningkat. Biasanya orang yang puas akan pekerjaannya terlihat dari cara dia menikmati pekerjaannya baik di dalam maupun di luar pekerjaannya (Hasibuan, 2014).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Jadi kepuasan kerja cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Handoko, 2015).

Kepuasan kerja mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Meskipun demikian tetap relevan untuk kepuasan kerja dari kombinasi ini merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa layak dan adil serta tidak ada tolak ukur tingkat kepuasan kerja yang mutlak karena setiap pegawai berbeda standar kepuasannya, namun apabila pegawai memiliki disiplin dan moral kerja yang baik dalam unit kerja, serta tingkat *turn over* pegawai rendah, maka secara relative kepuasan kerja pegawai adalah baik (Siagian, 2015).

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang ditimbulkan oleh pegawai atas pekerjaannya, yang mana terdapat dua sisi yaitu positif dan negatif. Jadi semakin bagus perasaan yang dimiliki pegawai maka akan semakin bagus apa yang ia kerjakan dan sebaliknya, semakin perasaan buruk yang dia punya maka akan bermasalah terhadap pekerjaannya.

2.1.4.2 Indikator-Indikator Kepuasan Kerja

Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat mempengaruhi dengan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu bahwa indikator kepuasan kerja (Afandi, 2018).

1. Pekerjaan Itu Sendiri

Dalam pekerjaan itu sendiri berkaitan dengan isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

2. Upah/gaji

Upah atau gaji berkaitan dengan jumlah pembayaran yang diterima seseorang yang diakibatkan dalam pelaksanaan kerja, apakah sudah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.

3. Rekan Kerja

Rekan kerja berkaitan dengan teman kepada seseorang untuk berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan reka kerjanya menyenangkan atau tidak.

4. Kesempatan Promosi

Yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka dan terbuka dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja.

5. Pengawasan

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau penunjuk dalam pelaksanaan kerja.

2.1.4.3 Faktor–Faktor Kepuasan Kerja

Faktor-Faktor yang memengaruhi terhadap kepuasan kerja :

1. Faktor Psikologis

Faktor Psikologis merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

2. Faktor Sosial

Faktor Sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara karyawan maupun karyawan dengan atasan.

3. Faktor Fisik

Faktor Fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

4. Faktor Finansial

Faktor Finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

2.1.4.4 Teori Kepuasan Kerja

Teori-teori yang terdapat pada kepuasan kerja adalah sebagai berikut antara lain :

1. Teori ketidaksetaraan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi yang diterimanya maka orang akan lebih puas lagi, sehingga terdapat *discreapancy* tetapi merupakan *discreapancy* yang positif.

Kepuasan seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Terori keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidak adanya keadilan (equity) dalam suatu sistem, khususnya sistem kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi pegawai yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti, pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan/perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti : upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status penghargaan, dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri.

3. Teori dua faktor (*Two Factor Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan itu bukan satu variabel yang berkelanjutan. Teori ini menunjukan karakteristik pekerjaan menjadi 2 kelompok yaitu *satisfiers* atau motivator dan kelompok *dissatisfiers* atau *hygiene factor*. *Satisfiers* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber yang dibutuhkan. Kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerjaan yang

menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini akan selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers (hegein factor)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji atau upah pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Jika besarnya faktor yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi acuan dalam melakukan penelitian. Adanya penelitian terdahulu, dimaksudkan untuk menghindari anggapan kesamaan dengan peneliti lain, serta menjadikan penelitian ini akan semakin komprehensif. Berikut beberapa penelitian terdahulu berupa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO (1)	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian (2)	Persamaan (3)	Perbedaan (4)	Hasil penelitian (5)
1.	Mada Ganiya, 2021, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Internal,	Terdapat variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Komunikasi Internal	Tidak ada variabel mediasi yaitu Keterlibatan Karyawan (Z).	Berdasarkan hasil penelitian bahwa kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja berpengaruh langsung /positif dan

NO (1)	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian (2)	Persamaan (3)	Perbedaan (4)	Hasil penelitian (5)
	dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja : Studi pada PT Borneo Melintang Buana Ekspor	(X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y).		signifikan. Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja berpengaruh langsung/ positif dan signifikan di PT Borneo Melintang Buana Ekspor.
2.	Fani Maolita Pratama, P. Edi Sumantri, Siti Muntahanah, 2020, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Komunikasi Internal dan Disiplin terhadap Kepuasan kerja di Kepolisian.	Terdapat Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Komunikasi Internal (X2) terhadap Kepuasan kerja (Y).	Tidak ada variabel mediasi yaitu Keterlibatan Karyawan (Z).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja berpengaruh langsung/ positif dan signifikan. Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja berpengaruh langsung /positif dan signifikan pada anggota kepolisian di Polres Pemalang.
3.	Made Dyah Ayu Pranita, Ida Ayu Made Sasmita Dewi, 2019, Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan.	Terdapat Variabel Komunikasi Internal (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)	Tidak Ada Variabel mediasi yaitu Keterlibatan Karyawan (Z) dan Kepemimpinan Transformasional (X1)	Berdasarkan hasil penelitian bahwa Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja berpengaruh langsung /positif dan signifikan di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan.
4.	Hilman Hilmawan, Yiumhi, 2019, Pengaruh Komunikasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rutin Kelas IIB Rangkasbitung	Terdapat variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)	Tidak Terdapat Variabel mediasi yaitu Keterlibatan Kerja (Z) dan Komunikasi Internal (X2)	Hasil penelitian bahwa Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja berpengaruh langsung/ positif dan signifikan pada pegawai Rutin Kelas II B Rangkasbitung.
5.	Suryana Tessa Lubis, 2019, Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Komunikasi Internal, dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja pada PT Citra Citi Pasific Pekanbaru.	Terdapat variabel Pengaruh Komunikasi Internal (X2), dan Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)	Tidak ada variabel mediasi yaitu Keterlibatan Kerja (Z)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja berpengaruh langsung /positif dan signifikan. Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja berpengaruh langsung/ positif dan signifikan di PT Citra Citi Pasific Pekanbaru.

NO (1)	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian (2)	Persamaan (3)	Perbedaan (4)	Hasil penelitian (5)
6.	Nurtjahjani Fullchias, Ridolof Wenand Batilmurik, Joni Dwi Pribadi, 2020, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja Dimediasi Kepuasan kerja.	Terdapat variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Keterlibatan Kerja (Z) Dimediasi Kepuasan kerja (Y).	Tidak ada variabel Komunikasi Internal (X2)	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja tidak langsung /negatif dan tidak signifikan dan Kepemimpinan Transformasional dengan Mediasi Kepuasan Kerja berpengaruh langsung/ positif dan signifikan pada dosen di Universitas Politeknik Malang.
7.	Dyah Ayu Dina Al Muslimah, Haru Kurnianto Tjahjono, 2023, Transformational Leadership and Work Engagement : Mediating Role Of Psychological Empowerment.	Terdapat variabel Transformational Leadership (X1) and Work Engagement : Mediating Role Of Psychological Empowerment (Z).	Tidak terdapat variabel Kepuasan Kerja (Y) dan Komunikasi Internal (X2).	Hasil penelitian bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak langsung /negatif dan tidak signifikan terhadap variabel Memediasi Keterlibatan Kerja.
8.	Shani Reinaldi Tamawiw, Penyerang Primasatria, 20224, The Influence of Transformasional Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance.	Terdapat Variabel The Influence of Transformasional Leadership Style (X1) on Job Satisfaction (Y).	Tidak Terdapat Variabel Komunikasi Internal (X2) dan Keterlibatan Kerja (Z).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Memediasi serta berpengaruh langsung/positif dan signifikan.
9.	Sinta Yulianti, Eeng Ahman, Suwatno, 2019, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal terhadap Employee Engagement.	Terdapat Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) ,Komunikasi Internal (X2) terhadap Employee Engagement (Z).	Tidak Terdapat Variabel Kepuasan Kerja (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keterlibatan Kerja dapat memediasi variabel Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal memiliki pengaruh langsung/ positif dan signifikan dan signifikan PT. Kreasi Edulab Indonesia Kota Bandung.
10.	Mohammad Reza Prasetya, Dorien Kartikawangi, 2021, Corporate Culture and Internal Communication	Terdapat Variabel Komunikasi Internal (X2) terhadap Keterlibatan Kerja (Z).	Tidak Terdapat Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepuasan Kerja (Y).	Hasil penelitian menyatakan bahwa Keterlibatan Kerja dapat memediasi variabel Komunikasi Internal memiliki pengaruh langsung / positif dan signifikan pada

NO (1)	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian (2)	Persamaan (3)	Perbedaan (4)	Hasil penelitian (5)
	Influence on Millenial Employee Engagement.			karyawan milenial pabrik semen di Indonesia.
11.	Muflikhatun Naimah, Fatwa Tentama, Erita Yuliasesti Diah Sari, 2020, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Melalui Mediator kepuasan Kerja.	Terdapat Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Keterlibatan Kerja (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y).	Tidak Terdapat Variabel Komunikasi Internal (X2).	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Keterlibatan Kerja dapat memediasi variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh langsung/ positif dan signifikan terhadap guru SLB.
12.	Fanny Iswara Putri, Kustini , 2021, Pengaruh Disiplin kerja dan keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Risky Lintas Samudra Surabaya.	Terdapat Variabel Keterlibatan Kerja (Z) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y).	Tidak Terdapat Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)dan Komunikasi Internal (X2).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keterlibatan Kerja dapat memediasi variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh langsung/positif dan signifikan di PT. Risky Lintas Samudra Surabaya.
13.	Yesika Lopang , Greis Mike Sendow, Yantje Uhing, 2023, Pengaruh faktor hygiene, motivator dan keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Manado Quality Hotel.	Terdapat Variabel Keterlibatan Kerja (Z) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y).	Tidak Terdapat Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Komunikasi Internal (X2).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keterlibatan Kerja dapat memediasi variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh langsung/positif dan signifikan pada Manado Quality Hotel..
14.	Obi Septianto, 2021, Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di kantor BKKBN di Kalimantan Tengah.	Terdapat Variabel Keterlibatan Kerja (Z) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y).	Tidak Terdapat Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Komunikasi Internal (X2).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari variabel Keterlibatan Kerja sebagai Mediasi terhadap Kepuasan Kerja berpengaruh langsung/positif dan signifikan pada pegawai di kantor BKKBN di Kalimantan Tengah.
15.	I Made Dena Julio Mahendra Saputra, Putu Saroyini Piartrini, 2019, Peran Keterlibatan Karyawan Pada Hubungan <i>Rewards</i> dan Internal	Terdapat Variabel Keterlibatan Karyawan (Z), dan Internal Communication (X2).	Tidak ada variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kepuasan kerja (Y).	Hasil penelitian menyatakan bahwa Keterlibatan Kerja dapat memediasi variabel Komunikasi Internal memiliki pengaruh langsung / positif dan signifikan pada karyawan Akana Boutique Hotel

NO (1)	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian (2)	Persamaan (3)	Perbedaan (4)	Hasil penelitian (5)
	Communication. Dengan <i>Organizational Citizen Behavior</i> .			
16.	Siti Nurjanah, Vina Pebianti, 2020, The Influence of Transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizen Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture.	Terdapat Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), dan Kepuasan Kerja (Y).	Tidak Terdapat Variabel Komunikasi Internal (X2) dan Keterlibatan Kerja (Z).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja memiliki pengaruh langsung atau positif dan signifikan di lingkungan inspektorat jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
17.	Benjamin Bader, Michael M, 2023, How transformational Leadership transforms followers affect and work engagement.	Terdapat Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), dan Keterlibatan Kerja (Z).	Tidak Terdapat Variabel Komunikasi Internal (X2) dan Kepuasan Kerja (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel mediasi Keterlibatan Kerja memiliki pengaruh langsung atau positif dan signifikan.
18.	Mateboho Ramaite, Rothmann, 2022, Job embeddedness profiles : Associations with supervisor relations, job satisfaction, and work engagement.	Terdapat Variabel Kepuasan Kerja (Y), dan Keterlibatan Kerja (Z).	Tidak Terdapat Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), dan Komunikasi Internal (X2).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel mediasi Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki pengaruh langsung atau positif dan signifikan di sebuah organisasi manufaktur kertas di Afrika Selatan.
19.	Safira Nurariani Asjari, Andreas Wahyu Gunawan, 2021, Pengaruh <i>Work Life Balance</i> , <i>Internal Communication</i> dan <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Employee Performance</i> dengan <i>Employee Engagement</i> sebagai <i>variable mediator</i> .	Terdapat Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Komunikasi Internal (X2) terhadap Keterlibatan Kerja (Z).	Tidak Terdapat Variabel Kepuasan Kerja (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keterlibatan Kerja dapat memediasi variabel Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal memiliki pengaruh langsung/ positif dan signifikan di distributor mobil Toyota, Honda, dan Mazda.

NO (1)	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian (2)	Persamaan (3)	Perbedaan (4)	Hasil penelitian (5)
20.	Yuhaning Praborini, Thiha Asaroni, 2019, Peran Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Niat untuk Tinggal dengan Keterlibatan Kerja sebagai Mediasi.	Terdapat Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Keterlibatan Kerja (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y).	Tidak Terdapat Variabel Komunikasi Internal (X2).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keterlibatan Kerja dapat memediasi variabel Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh langsung/ positif dan signifikan PT. AW Indonesia di Cikarang. Sedangkan Keterlibatan Kerja dapat memediasi variabel Kepuasan Kerja memiliki tidak langsung/ negatif dan tidak signifikan terhadap PT. AW Indonesia di Cikarang.

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia adalah komponen paling krusial dalam suatu organisasi. Setiap perusahaan sangat memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk melaksanakan visi dan misi serta mencapai tujuan organisasi. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa manusia menyumbangkan bakat, keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang diperlukan untuk mencapai sasaran perusahaan. Di era industri saat ini, setiap perusahaan berupaya untuk mencapai tujuannya dengan cara yang efektif dan efisien. Untuk mempertahankan keberadaannya di era ini, perusahaan harus memiliki daya saing yang kuat, yang tentunya didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Upaya pemeliharaan yang optimal terhadap sumber daya manusia dalam perusahaan sangat penting untuk mencapai hal ini.

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi para pengikut untuk melaksanakan dan mengelola kepentingan mereka sendiri untuk kepentingan organisasi dengan keramahan secara

individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh yang ideal semuanya akan menghasilkan upaya yang ekstra dari pekerja untuk efektivitas organisasi yang lebih baik. Artinya gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu mengubah (*transforming*) bawahan menjadi menggunakan kepentingannya untuk mengutamakan kepentingan organisasi (Robbins, 2017). Indikator Variabel Kepemimpinan Transformasional dalam penelitian ini mengacu pada diantaranya adalah (Indra Kharis, 2015) :

1. Kharisma
2. Motivasi Inspiratif
3. Stimulasi Intelektual
4. Perhatian yang Individual

Kepemimpinan terjadi ketika para pemimpin memperluas dan meningkatkan kepentingan karyawan, membangkitkan kesadaran menerima tujuan dan misi perusahaan, dan membangkitkan karyawan melampaui kepentingan sendiri untuk kebaikan. Pada gaya kepemimpinan yang transformasional, maka akan lebih praktik dan lebih efektif dalam hal memotivasi bawahan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Pimpinan transformasional lebih mampu dan lebih sensitive merasakan lingkungannya, dan untuk selanjutnya membentuk dan mendiseminasi sasaran-sasaran strategis yang mampu menangkap perhatian serta minat para bawahannya.

Pimpinan transformasional memperlihatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap misi organisasi, kesediaan untuk bekerja lebih keras, kepercayaan yang lebih tinggi terhadap pimpinan dan tingkat kohesi yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional diperlukan untuk memotivasi karyawannya untuk dapat melakukan segala yang lebih baik untuk kemajuan organisasi sehingga bawahan akan merasa yakin dan respek kepada pimpinanya yang berperilaku transformasional sehingga termotivasi untuk bekerja lebih daripada yang diharapkan.

Berbagai penelitian terdahulu telah dilakukan untuk mengkaji bagaimana hubungan antara kepemimpinan transformasional dan Komunikasi internal terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan. Adapun penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Andri et al., 2020) bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Jadi kepemimpinan yang dirasakan karyawan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dan jika sebaliknya tingkat kepuasan akan menurun. Penelitian Komunikasi Internal terhadap kepuasan kerja oleh (Nurani, 2019). komunikasi internal dapat membuat karyawan lebih nyaman dalam bekerja karena komunikasi internal dapat membangun, mengendalikan dan mengubah lingkungan perusahaan lebih baik.

Komunikasi internal adalah penyampaian pesan secara horizontal atau vertikal kepada anggota suatu perusahaan atau organisasi. Komunikasi internal adalah aktivitas internal yang ditujukan untuk menjaga agar pekerja dan karyawan tetap mendapat informasi dan memungkinkan mereka berdiskusi dua arah dan bekerja sama.

Menurut Cornelissen (2017), komunikasi internal adalah proses melibatkan penyampaian informasi yang diperlukan untuk mendukung fungsi manajerial dan

operasional di dalam organisasi. Komunikasi ini mencakup pesan yang disampaikan dari manajemen kepada karyawan (top-down), dari karyawan kepada manajemen (bottom-up), serta di antara karyawan itu sendiri (horizontal). Indikator komunikasi internal pada penelitian ini mengacu pada diantaranya adalah (Effendy, 2016).

1. Kemudahan dalam memperoleh informasi
2. Intensitas komunikasi
3. Efektivitas komunikasi
4. Tingkat pemahaman yang jelas

Komunikasi internal memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Tanpa adanya komunikasi yang baik, tugas dan tanggung jawab karyawan tidak akan tersampaikan dengan efektif. Untuk mencapai tujuan organisasi, komunikasi internal juga sangat diperlukan. Dalam konteks organisasi, komunikasi internal menjadi elemen krusial untuk memastikan bahwa pimpinan dapat menyampaikan tugas dan kewajiban kepada karyawan. Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi sangat dipengaruhi oleh setiap proses komunikasi yang terjadi antar individu, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, jika komunikasi yang baik terjalin antara sesama karyawan dan atasan, maka kepuasan kerja meningkat.

Berbagai penelitian terdahulu telah dilakukan untuk mengkaji bagaimana hubungan antara kepemimpinan transformasional dan Komunikasi internal terhadap keterlibatan karyawan. Adapun penelitian terdahulu oleh (Sutrisno, 2020) bahwa terdapat pengaruh positif komunikasi internal terhadap keterlibatan

kerja, karena dengan karyawan yang berbicara tentang organisasi dengan satu sama lain dan dengan orang-orang di luar organisasi (Faroghi, 2019). bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan kerja. Maka dalam hal kekuatan kontribusi secara langsung dari kepemimpinan transformasional akan lebih rendah jika dibandingkan dengan sejumlah variabel yang lain.

Keterlibatan kerja karyawan adalah konsep yang dapat dilihat dalam upaya diskresi, khususnya bahwa karyawan memiliki pilihan dan bertindak untuk kepentingan terbaik organisasi. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi adalah mereka yang mampu benar-benar terlibat dan bersemangat dalam pekerjaannya (Yudiani, 2017).

Indikator Keterlibatan Kerja pada penelitian ini mengacu pada diantaranya antara lain (Kanungo, 2014).

1. Berpartisipasi Aktif dalam Pekerjaan
2. Pekerjaan Sebagai Sesuatu yang penting
3. Pekerjaan Sebagai Harga Diri
4. Tanggung Jawab
5. Motivasi Kontribusi

Keterlibatan kerja dengan proses partisipatif tujuan dari keterlibatan kerja adalah untuk memanfaatkan kemampuan seluruh karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja demi keberhasilan perusahaan. Keterlibatan kerja mencakup berbagai pendekatan sistematis untuk melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan serta hubungan mereka dengan pekerjaan, tugas, dan organisasi.

Dengan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, mereka merasa lebih bertanggung jawab dan menjadi bagian dari keputusan yang memengaruhi mereka. Tingkat keterlibatan yang tinggi dalam semua aktivitas organisasi menciptakan rasa puas karena organisasi menunjukkan perhatian terhadap karyawannya sebagai bagian integral tim.

Berbagai penelitian terdahulu untuk mengkaji bagaimana pengaruh keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja. Adapun penelitian terdahulu oleh Kembau, Sendow, dan Tawas (2018) bahwa terdapat pengaruh positif antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja, Dikarenakan mampu meningkatkan komitmen terhadap kesuksesan perusahaan sehingga anggota organisasi atau perusahaan dapat berpartisipasi aktif dan memahami perannya dalam bekerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka akan tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap tersebut dicerminkan oleh moral kerja, disiplin kerja yang tinggi dan prestasi kerja yang meningkat. Biasanya orang yang puas akan pekerjaannya terlihat dari cara dia menikmati pekerjaannya baik di dalam maupun di luar pekerjaannya (Hasibuan, 2018). Indikator Kepuasan Kerja pada penelitian ini mengacu pada diantaranya (Afandi, 2018).

1. Pekerjaan Itu Sendiri

2. Upah/Gaji
3. Rekan Kerja
4. Pengawasan
5. Kesempatan Promosi

Dari teori tersebut dapat peneliti simpulkan bahwa tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan memengaruhi pencapaian kinerja terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan kinerjanya, sedangkan karyawan yang merasa tidak puas maka akan memengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tersebut. Faktor-faktor untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan dan juga organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, meningkatkan motivasi karyawan, dan mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Berbagai penelitian terdahulu untuk mengkaji bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh keterlibatan kerja. Adapun peneliti terdahulu oleh (Nurhabibah, 2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kepuasan kerja memiliki pengaruh positif atau langsung dan signifikan. Dikarenakan pemimpin yang memberikan penghargaan dan semangat untuk anggotanya.

Adapun peneliti terdahulu oleh (Suryanto, 2021) (Siti Nurjanah, Vina Pebianti, 2020). Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif atau langsung dan signifikan. Dikarenakan merasa

nyaman saat berkoordinasi dengan rekan kerja sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan. Adapun peneliti terdahulu oleh (Yakub, 2020). Pengaruh Keterlibatan Kerja memediasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif atau langsung dan signifikan. Dikarenakan pegawai berpartisipasi aktif serta mencintai pekerjaan yang dijalannya. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dengan variabel mediasi Keterlibatan Kerja memiliki pengaruh positif atau langsung dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya bentuk Kepemimpinan Transformasional untuk mengikat suatu karyawan dalam bekerja di dalam pada suatu perusahaan. Maka dari itu Keterlibatan Kerja disini bisa Memediasi terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional (Wailulu et al., 2019) (Benyamin Bader, 2023). Pengaruh Komunikasi Internal dengan variabel mediasi Keterlibatan Kerja memiliki pengaruh positif atau langsung dan signifikan. Dalam menciptakan hubungan Komunikasi Internal yang baik membuat karyawan merasa lebih dihargai melalui pendapat yang didengarkan, maupun merasa terlibat dalam perusahaan tersebut melalui koordinasi kerja antar karyawan dan dapat membuat karyawan merasa nyaman bekerja dalam perusahaan dan lebih memiliki tanggung jawab. Maka dari itu Keterlibatan Kerja disini bisa Memediasi terhadap variabel Komunikasi Internal (Spoljari., 2021) (Mateboho Ramaite, Rothmann, 2022).

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian secara umum yakni : “Terdapat Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal terhadap Kepuasan Kerja Dengan

Keterlibatan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Bagian *Customer Service* Di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK, Unit Kabupaten Tasikmalaya.