
PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN PT. GLOBAL RETAILINDO PRATAMA**Oleh****Ni Komang Niken Diah Pratiwi¹, Putu Suparna²**^{1,2}**E-mail:** ¹nikendiah897@gmail.com, ²suparna@undiknas.ac.id

Article History:

Received: 14-11-2025

Revised: 21-11-2025

Accepted: 17-12-2025

Keywords:

Employee

Engagement;

Organizational

Communication;

Transformational

Leadership; Retail

Employees;

Quantitative Study

Abstract: Employee engagement is a critical factor in maintaining organizational performance and employee retention, particularly in the retail industry, which is characterized by high work intensity and employee turnover. This study aims to examine the effect of organizational communication and transformational leadership on employee engagement at PT. Global Retailindo Pratama Region Bali. The research employed a quantitative associative approach using a census sampling technique, involving all 40 employees as respondents. Data were collected through a structured questionnaire and analyzed using multiple linear regression with SPSS. The results indicate that organizational communication does not have a significant partial effect on employee engagement, although the relationship shows a positive direction. In contrast, transformational leadership has a positive and significant effect on employee engagement and emerges as the dominant variable in the model. Simultaneously, organizational communication and transformational leadership significantly influence employee engagement, explaining 59.7% of its variance. These findings suggest that while communication remains an important organizational function, transformational leadership plays a more decisive role in fostering employee engagement in the retail context. Strengthening transformational leadership practices is therefore essential to enhance employee engagement and reduce turnover

PENDAHULUAN

Dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaannya dan organisasi tempat mereka bekerja. Keterikatan karyawan (*employee engagement*) menjadi salah satu faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan kinerja, produktivitas, dan keberlanjutan bisnis. Terdapat tiga faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi, yaitu keterikatan karyawan, kepuasan pelanggan, dan arus kas.¹ Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, semangat kerja, serta komitmen yang

¹ Haryanto, I., Harsono, R. D. M., & Marianti, M. M. (2024). Pengaruh leadership style dan internal communication terhadap employee engagement. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1), 2381-2397.

lebih kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Secara global, isu keterikatan karyawan menjadi perhatian serius. Laporan Gallup (2025)² menunjukkan bahwa tingkat *global employee engagement* mengalami penurunan dalam beberapa tahun terakhir, dari 23 persen pada tahun 2022 menjadi 21 persen pada tahun 2024. Penurunan ini mengindikasikan bahwa semakin banyak karyawan yang tidak memiliki ikatan emosional dengan organisasi maupun pekerjaannya. Kondisi tersebut berimplikasi langsung pada meningkatnya *turnover intention*, menurunnya produktivitas, serta melemahnya stabilitas organisasi. Rahman et al. (2023)³ menemukan adanya hubungan negatif yang signifikan antara keterikatan karyawan dan keinginan untuk meninggalkan perusahaan, di mana rendahnya keterikatan berkontribusi terhadap tingginya tingkat *turnover*.

Keterikatan karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Savitri et al. (2023)⁴ mengemukakan bahwa keterikatan karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan, tim dan rekan kerja, lingkungan kerja, pelatihan, pengembangan karier, kompensasi, kebijakan organisasi, serta komunikasi organisasi. Sementara itu, Theresia et al. (2022)⁵ menyatakan bahwa keterikatan karyawan merupakan konsep yang kompleks dan dipengaruhi oleh budaya organisasi, kualitas komunikasi internal, gaya manajemen, serta kepemimpinan yang mampu membangun kepercayaan dan penghargaan. Dengan demikian, komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan menjadi dua faktor yang berpotensi membentuk tingkat keterikatan karyawan dalam organisasi.

Komunikasi organisasi memiliki peran krusial dalam menciptakan pemahaman bersama, memperlancar arus informasi, serta membangun hubungan interpersonal di dalam organisasi. Ahmad (2023)⁶ menjelaskan bahwa komunikasi organisasi memungkinkan individu dalam organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja melalui pertukaran makna dan informasi. Komunikasi yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai sarana penyampaian instruksi, tetapi juga sebagai alat untuk membangun rasa dihargai dan dilibatkan dalam proses organisasi. Nurhayati (2025)⁷ menegaskan bahwa komunikasi organisasi yang baik mampu meningkatkan komitmen dan kenyamanan anggota organisasi, terutama ketika komunikasi berlangsung secara terbuka dan dua arah. Selain komunikasi, gaya kepemimpinan juga memiliki pengaruh besar terhadap keterikatan karyawan. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta memberdayakan karyawan

² Gallup. (2025). *Engagement Recedes for the First Time in Four Years*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

³ Rahman, A., Oemar, F., & N, A. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Keterikatan Karyawan Terhadap *Turnover intention* Pada Bank Syariah Indonesia Area Pekanbaru. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(2), 160–171.

⁴ Savitri, C. A., Anggraeni, N. L. P. N., & Santosa, D. F. (2023). Analisis faktor employee engagement terhadap kinerja karyawan di PT Sinkona Indonesia Lestari. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(2), 110-124.

⁵ Theresia, I. A., Saraswati, K. D. H., Wahyuni, R., Edriani, D., Sari, F., Irfani, H., Octavianus, O., Belinda, D., Adziani, L., Suhariadi, F., Sugiarti, R., Praxis, & Ii, B. A. B. (2022). 7. BAB II we. *PHILANTHROPY: Journal of Psychology*, 2(1), 1–4.

⁶ Ahmad, M. (2023). Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai Kantor Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan Pusat.

⁷ Nurhayati. (2025). *PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PENGURUS LEMBAGA KEMAHASISWAAN (STUDI KASUS PADA UKM LKIMB UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR PERIODE 2024-2025)*. 11(1), 1–131.

untuk melampaui ekspektasi kerja.⁸ Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menjadi teladan, memberikan perhatian individual, serta mendorong pengembangan potensi karyawan. Perilaku kepemimpinan transformasional juga ditemukan berkorelasi positif dengan keterikatan karyawan karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif dan suportif.⁹

Fenomena rendahnya keterikatan karyawan juga terjadi pada sektor ritel di Indonesia, termasuk pada PT. Global Retailindo Pratama. Data internal perusahaan menunjukkan tingkat turnover karyawan yang mencapai 25 persen dalam kurun waktu enam bulan, yang mengindikasikan adanya permasalahan dalam keterikatan karyawan. Tingginya perputaran tenaga kerja ini berpotensi mengganggu stabilitas operasional, menurunkan kualitas layanan, serta meningkatkan biaya rekrutmen dan pelatihan. Kondisi tersebut sejalan dengan temuan Gallup (2025)¹⁰ yang menunjukkan bahwa rendahnya keterikatan karyawan berdampak langsung pada meningkatnya turnover dan menurunnya kinerja organisasi. Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji pengaruh komunikasi organisasi dan kepemimpinan terhadap berbagai aspek perilaku karyawan. Nabihah dan Sudiro (2024)¹¹ menemukan bahwa komunikasi organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun demikian, penelitian yang secara spesifik mengkaji pengaruh komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan pada konteks industri ritel di Indonesia masih relatif terbatas.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah penelitian dengan menganalisis pengaruh komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan pada PT. Global Retailindo Pratama. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian komunikasi organisasi dan kepemimpinan, serta memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi komunikasi dan kepemimpinan yang efektif guna meningkatkan keterikatan karyawan serta menekan tingkat *turnover* secara berkelanjutan.

LANDASAN TEORI

1. Keterikatan Karyawan (Employee Engagement)

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan salah satu konsep dalam kajian manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan sejauh mana karyawan terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaannya serta memiliki hubungan positif dengan organisasi tempat ia bekerja. Keterikatan kerja didefinisikan sebagai kondisi ketika individu memiliki kesadaran terhadap konteks bisnis organisasi dan bekerja sama dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja demi kepentingan organisasi.¹² Definisi ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan tidak hanya berkaitan

⁸ Nabihah, A. I., & Sudiro, A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 3(3), 748–760. <https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.3.11>

⁹ Putri, B. N. Y., Selvi, E., & Sofiyanti, N. (2025). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Systematic Literature Review. *MANABIS: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(3), 245-255.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ibid.

¹² Jauhar, M. F. (2020). *PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN FLEXIBLE WORK-*

dengan perasaan puas terhadap pekerjaan, tetapi juga keterlibatan aktif dalam mendukung tujuan organisasi.

Mulyati (2020) menjelaskan bahwa keterikatan kerja merupakan keadaan afektif-motivasi yang positif dan memuaskan, yang ditandai oleh tiga dimensi utama, yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*).¹³ Dimensi semangat mencerminkan tingkat energi dan ketahanan mental karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Dedikasi menunjukkan keterlibatan emosional yang kuat, rasa bangga, serta antusiasme terhadap pekerjaan dan organisasi. Sementara itu, penyerapan menggambarkan kondisi ketika karyawan merasa tenggelam dalam pekerjaannya, fokus tinggi, dan sulit melepaskan diri dari aktivitas kerja. Ketiga dimensi ini menggambarkan keterikatan sebagai pengalaman kerja yang menyeluruh dan mendalam. Pandiangan dan Pinang (2024)¹⁴ menambahkan bahwa keterikatan karyawan dapat dipahami sebagai sikap positif terhadap organisasi dan nilai-nilai yang dianutnya, di mana karyawan merasa memiliki ikatan emosional serta keinginan untuk terus berkontribusi. Karyawan yang terikat cenderung menunjukkan perilaku sukarela, komitmen tinggi, serta kesediaan untuk memberikan usaha ekstra dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memiliki peran strategis dalam mendukung keberlangsungan organisasi.

Donovan (2022)¹⁵ juga menyatakan bahwa keterikatan karyawan berperan penting dalam meningkatkan produktivitas, kinerja, serta kualitas kerja. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung lebih inovatif, memiliki loyalitas yang kuat, serta menunjukkan tingkat absensi dan turnover yang lebih rendah. Sebaliknya, rendahnya keterikatan karyawan dapat berdampak negatif terhadap stabilitas organisasi. Rahman et al. (2023)¹⁶ menemukan adanya hubungan negatif yang signifikan antara keterikatan karyawan dan turnover intention, di mana semakin rendah tingkat keterikatan, semakin tinggi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan. Dalam organisasi modern, khususnya industri ritel yang memiliki ritme kerja cepat dan tekanan operasional tinggi, keterikatan karyawan menjadi tantangan tersendiri. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan agar dapat merancang strategi manajemen yang efektif dan berkelanjutan.

2. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan elemen fundamental dalam menjalankan aktivitas organisasi dan mencapai tujuan bersama. Busro (2018) dalam Nurhayati (2025)¹⁷ mendefinisikan komunikasi sebagai proses pertukaran informasi atau pesan secara dua arah

ARRANGEMENT TERHADAP KINERJA MELALUI KETERIKATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA INDUSTRI KAFE DI KOTA YOGYAKARTA. 21(1), 1–9.

¹³ Mulyati, R. (2020). Kebermaknaan Kerja dan Keterikatan Kerja: Sebuah Tinjauan Metaanalisis. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 25(1), 29–44. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol25.iss1.art3>

¹⁴ Pandiangan, N. R., & Pinang, T. (2024). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KETERIKATAN KARYAWAN (*EMPLOYEE ENGAGEMENT*) TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN PADA PT. MUJUR INDO PERFORMA TANJUNGPINANG.

¹⁵ Donovan, C. (2022). Examining Employee Engagement Amid a Crisis: Reactions to Mandatory Stay-at-Home Orders During the COVID-19 Pandemic. *Psychology of Leaders and Leadership*, 25(2), 114–143. <https://doi.org/10.1037/mgr0000127>

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

antara komunikator dan komunikan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan atau tanpa media. Pada organisasi, komunikasi menjadi sarana utama untuk menyampaikan informasi, mengoordinasikan pekerjaan, serta membangun hubungan antaranggota organisasi.

Siregar (2021)¹⁸ menjelaskan bahwa komunikasi organisasi mencakup berbagai bentuk, seperti komunikasi verbal dan nonverbal, komunikasi formal dan informal, serta arus komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal. Komunikasi vertikal meliputi komunikasi dari atasan ke bawahan (downward communication) dan dari bawahan ke atasan (upward communication), yang berfungsi untuk menyampaikan instruksi, evaluasi, maupun umpan balik. Komunikasi horizontal terjadi antarindividu atau unit kerja yang berada pada tingkat yang sama, sedangkan komunikasi diagonal terjadi lintas unit dan lintas hierarki.

Ahmad (2023)¹⁹ menyatakan bahwa komunikasi organisasi dalam perspektif subjektif menekankan pada proses pemberian makna terhadap interaksi yang terjadi dalam organisasi. Melalui komunikasi, individu dapat memahami peran, tanggung jawab, serta harapan organisasi terhadap dirinya. Komunikasi juga menjadi alat bagi karyawan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis dan kompleks. Nurhayati (2025)²⁰ mengemukakan bahwa komunikasi organisasi yang efektif ditandai oleh beberapa indikator, yaitu pemahaman pesan, suasana komunikasi yang menyenangkan, pengaruh terhadap sikap, hubungan interpersonal yang baik, serta adanya tindakan nyata setelah komunikasi berlangsung. Ketika komunikasi berjalan secara terbuka dan dua arah, karyawan akan merasa dihargai, didengarkan, dan dilibatkan dalam proses organisasi. Kondisi ini berpotensi meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi.

Namun demikian, komunikasi organisasi tidak selalu berdampak langsung terhadap keterikatan karyawan. Komunikasi yang bersifat teknis dan instruksional sering kali hanya berfungsi sebagai penyampaian informasi tanpa menyentuh aspek emosional karyawan.²¹ Dalam industri ritel, komunikasi cenderung berfokus pada target, prosedur operasional, dan pembagian tugas, sehingga ruang dialog dan ekspresi karyawan menjadi terbatas. Akibatnya, komunikasi organisasi belum sepenuhnya mampu mendorong keterikatan karyawan secara optimal.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi individu atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang banyak dikaji dalam kaitannya dengan keterikatan karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan di mana pemimpin mampu mengubah perilaku dan sikap bawahan menjadi individu yang memiliki motivasi tinggi, rasa percaya diri, serta komitmen

¹⁸ Siregar, R. T. (2021). *Komunikasi Organisasi*.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

²¹ Apriani, I., Siregar, R. D., & Sahputra, D. (2021). Faktor komunikasi dalam organisasi. *Tabularasa: Jurnal Ilmiah Magister Psikologi*, 3(1), 96-105.

untuk mencapai kinerja yang optimal.²²

Mahdi (2024)²³ menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat indikator utama, yaitu pengaruh ideal (karisma), motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Pengaruh ideal mencerminkan kemampuan pemimpin menjadi teladan dan memperoleh kepercayaan bawahan. Motivasi inspirasional berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan visi dan tujuan yang bermakna. Stimulasi intelektual mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan inovatif, sedangkan pertimbangan individual menunjukkan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan dan pengembangan masing-masing karyawan.

Putri et al. (2025)²⁴ menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan keterikatan karyawan karena pemimpin mampu menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif dan suportif. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga membangun hubungan emosional dengan karyawan. Hal ini membuat karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan memiliki makna dalam pekerjaannya.

Sinaga (2025)²⁵ menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan, terutama dalam industri yang dinamis dan menuntut adaptasi tinggi. Pemimpin yang mampu memberikan dukungan moral, arahan yang jelas, serta kesempatan pengembangan diri akan meningkatkan keterlibatan karyawan secara psikologis dan emosional. Dalam konteks industri ritel, di mana tekanan kerja dan tuntutan operasional cukup tinggi, peran pemimpin transformasional menjadi sangat penting untuk menjaga semangat dan loyalitas karyawan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional dipandang sebagai faktor utama dalam membangun keterikatan karyawan, terutama ketika organisasi menghadapi tantangan perubahan dan persaingan yang ketat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kuantitatif** dengan desain **deskriptif kuantitatif**, yang bertujuan untuk menghasilkan data dalam bentuk angka dan dianalisis menggunakan teknik statistik. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pengukuran pengaruh **komunikasi organisasi** dan **gaya kepemimpinan transformasional** terhadap **keterikatan karyawan** secara objektif dan terukur. Data kuantitatif memungkinkan peneliti menguji hipotesis secara empiris serta menarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis statistik²⁶.

Jenis penelitian yang digunakan adalah **penelitian asosiatif**, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara dua variabel independen terhadap satu variabel dependen. Penelitian ini secara khusus menguji pengaruh komunikasi

²² Ibid.

²³ Mahdi, M. (2024). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN ORGANISASI MELALUI KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (PT Dasaplant Nusantara). 1–77.

²⁴ Ibid.

²⁵ Sinaga, T. P. (2025). Sinergi Komunikasi Interpersonal Dan Gaya Kepemimpinan Melalui Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Era Transformasi Organisasi. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal*, 2(05 Oktober), 8231-8242.

²⁶ Sugiyono. (2025). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. ALFABETA.

organisasi terhadap keterikatan karyawan, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan, serta pengaruh kedua variabel tersebut secara simultan. Desain asosiatif dipandang sesuai karena penelitian ingin menjelaskan hubungan kausal antarvariabel dalam konteks organisasi ritel.²⁷

Lokasi penelitian ini berada di **PT. Global Retailindo Pratama** yang beralamat di Jl. Nyang Nyang Sari No. 7A, Tuban, Kuta, Badung. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada adanya fenomena meningkatnya tingkat **turnover karyawan sebesar 25% dalam enam bulan terakhir**, yang mengindikasikan potensi rendahnya keterikatan karyawan. Kondisi tersebut sejalan dengan laporan **Gallup (2025)**²⁸ yang menunjukkan tren penurunan *employee engagement* secara global, sehingga lokasi penelitian dinilai relevan baik secara empiris maupun akademis.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Global Retailindo Pratama yang berjumlah **40 orang**. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah **sampel jenuh**, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi relatif kecil, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh data yang lebih komprehensif dan representatif tanpa melakukan pengambilan sampel secara acak.²⁹

Pengumpulan data dilakukan menggunakan **kuesioner** sebagai instrumen utama penelitian. Kuesioner disusun dengan menggunakan **skala Likert lima tingkat**, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju, untuk mengukur persepsi responden terhadap indikator komunikasi organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan keterikatan karyawan. Penggunaan skala Likert bertujuan untuk memudahkan responden dalam memberikan jawaban serta memungkinkan data diolah secara kuantitatif.³⁰

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari **data primer** dan **data sekunder**. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner, yang mencakup identitas responden dan tanggapan mereka terhadap pernyataan penelitian. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai literatur seperti buku teks, jurnal ilmiah, laporan penelitian, dan sumber tertulis lainnya yang relevan untuk mendukung landasan teori dan metodologi penelitian.³¹

Sebelum dilakukan analisis, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji melalui **uji validitas** dan **uji reliabilitas**. Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap item pernyataan mampu mengukur konstruk yang dimaksud, sedangkan uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi internal instrumen menggunakan koefisien **Cronbach's Alpha**, dengan kriteria nilai $\geq 0,70$ sebagai batas kelayakan instrumen.³² Data yang telah dinyatakan *valid* dan reliabel selanjutnya dianalisis menggunakan bantuan perangkat lunak **SPSS versi 27**. Tahapan analisis data meliputi **uji asumsi klasik**, yang terdiri dari uji

²⁷ Firdausi, F. A. (2023). *Pengaruh Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi: Studi kasus PTPN XII Kebun Kalisanen Jember Tahun 2022-2023* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

³¹ Joaquim Pinto, D. Y. P. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif: Teori dan Praktik (Issue January)*. (Issue September).

³² Ibid.

normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas, untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi asumsi statistik yang diperlukan. Analisis utama menggunakan **regresi linier berganda** untuk mengetahui besarnya pengaruh komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan, baik secara parsial maupun simultan, yang kemudian diuji melalui **uji t, uji F, dan koefisien determinasi**.³³

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria	Keterangan
Komunikasi Organisasi (X1)	0.874	≥ 0.70	Valid
Kepemimpinan Transformasional (X2)	0.898	≥ 0.80	Valid
Keterikatan Karyawan (Y)	0.921	≥ 0.90	Valid

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh *item* pernyataan pada variabel komunikasi organisasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan keterikatan karyawan memiliki nilai korelasi *item*-total lebih besar dari 0,30 dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05, sehingga seluruh *item* dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian. Sementara itu, uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* menunjukkan bahwa variabel komunikasi organisasi memiliki nilai *alpha* sebesar 0,874, gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,898, dan keterikatan karyawan sebesar 0,921. Nilai tersebut berada di atas batas minimum 0,70, yang menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik dan reliabel.

2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil uji normalitas menggunakan metode *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,200, yang lebih besar dari 0,05, sehingga residual data berdistribusi normal. Sementara, hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,532 dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) di bawah 10, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas. Adapun, uji heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser menunjukkan nilai signifikansi masing-masing variabel independen lebih besar dari 0,05, yang menandakan tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan demikian, model

³³ Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Universitas Diponegoro.

regresi memenuhi seluruh asumsi klasik dan layak digunakan untuk analisis lanjutan.

3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 2. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig
Komunikasi Organisasi (X1)	0.022	0.089	0.036	0.250	0.804
Kepemimpinan Transformasional (X2)	0.554	0.106	0.748	5.230	0.000

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memiliki koefisien regresi sebesar **0,022** dengan nilai signifikansi **0,804**, yang berarti komunikasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan transformasional memiliki koefisien regresi sebesar **0,554** dengan nilai signifikansi **0,000**, yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Persamaan regresi yang diperoleh adalah:

$$Y = 2,417 + 0,022X_1 + 0,554X_2$$

Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi keterikatan karyawan.

4. Hasil Uji t (Parsial)

Tabel 3. Hasil Uji t Variabel X1 dan X2 terhadap Y

Variabel	t Hitung	Sig.	Keterangan
Komunikasi Organisasi (X1)	0.250	0.804	Tidak Signifikan
Kepemimpinan Transformasional (X2)	5.230	0.000	Signifikan

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Hasil uji t menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap keterikatan karyawan dengan nilai signifikansi **0,804 (> 0,05)**. Sebaliknya, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan dengan nilai signifikansi **0,000 (< 0,05)**.

5. Hasil Uji F (Simultan)

Tabel 4. Hasil Uji F (Simultan)

Model	F Hitung	Sig.	Keterangan
Model Regresi (X1 & X2 → Y)	27.456	0.000	Signifikan

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Hasil uji F menunjukkan nilai F hitung sebesar 27,456 dengan tingkat signifikansi 0,000, yang berarti komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Model regresi dinyatakan

layak dan signifikan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel penelitian.

6. Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.773	0.597	0.576	1.65246

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar **0,597** menunjukkan bahwa **59,7% variasi keterikatan karyawan** dapat dijelaskan oleh komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional secara bersama-sama. Sementara itu, sebesar **40,3%** dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai Adjusted R^2 sebesar **0,576** menunjukkan bahwa model regresi memiliki kestabilan yang baik.

Pembahasan Penelitian

1. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap keterikatan karyawan di PT. Global Retailindo Pratama Region Bali. Temuan ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,804 yang berada di atas batas signifikansi 0,05. Meskipun arah hubungan antara komunikasi organisasi dan keterikatan karyawan bersifat positif, pengaruh tersebut tidak cukup kuat secara statistik untuk menjelaskan perubahan tingkat *employee engagement*. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan komunikasi organisasi yang ada belum mampu secara langsung mendorong keterikatan karyawan.

Secara teoretis, komunikasi organisasi dipandang sebagai elemen penting dalam membangun hubungan kerja yang efektif, memperlancar arus informasi, serta menciptakan pemahaman bersama antara manajemen dan karyawan. Siregar (2021)³⁴ menyatakan bahwa komunikasi organisasi berfungsi sebagai alat koordinasi, motivasi, dan pengendalian dalam organisasi. Melalui komunikasi yang jelas dan terbuka, karyawan diharapkan dapat memahami tujuan organisasi, peran kerja, serta harapan atasan, yang dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan terhadap organisasi. Nurhayati (2025)³⁵ juga menegaskan bahwa komunikasi organisasi yang efektif tidak hanya berfokus pada penyampaian informasi, tetapi juga membangun kepercayaan dan hubungan interpersonal yang sehat antara atasan dan bawahan.

Namun demikian, hasil empiris dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi belum menjadi faktor yang signifikan dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Kondisi ini dapat dijelaskan melalui konteks operasional perusahaan ritel. Dalam industri ritel, komunikasi cenderung bersifat cepat, rutin, dan berorientasi pada aspek teknis seperti pembagian tugas, target penjualan, penjadwalan kerja, dan penyampaian instruksi operasional. Pola komunikasi semacam ini lebih menekankan fungsi informatif dibandingkan fungsi relasional. Qosidah (2023)³⁶ menjelaskan bahwa komunikasi yang terlalu

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid.

³⁶ Qosidah, N. (2023). Strategi Dalam Komunikasi Bisnis. Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik, 1-137.

instruksional dan satu arah berpotensi mengurangi ruang dialog dan interaksi emosional, sehingga karyawan tidak merasakan keterlibatan psikologis yang mendalam.

Selain itu, Gallup (2025)³⁷ menyebutkan bahwa salah satu elemen utama dalam membangun *employee engagement* adalah rasa aman psikologis dan kejelasan peran. Meskipun komunikasi organisasi di PT. Global Retailindo Pratama berjalan secara rutin, komunikasi tersebut tampaknya belum sepenuhnya mampu menciptakan rasa aman psikologis dan makna kerja bagi karyawan. Komunikasi yang hanya berfokus pada penyampaian tugas dan target belum cukup untuk membangun ikatan emosional antara karyawan dan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Putri et al. (2025)³⁸ yang menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan, terutama pada perusahaan dengan ritme kerja tinggi dan struktur operasional yang padat. Karyawan ritel lebih responsif terhadap perlakuan langsung dari atasan dibandingkan terhadap sistem komunikasi formal yang diterapkan perusahaan.³⁹ Hal serupa juga diungkapkan oleh Jalil dan Hawing (2025)⁴⁰, yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi dapat kehilangan pengaruhnya apabila tidak memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasi, umpan balik, dan kebutuhan psikologis mereka.

Dengan demikian, ketidaksignifikanan pengaruh komunikasi organisasi dalam penelitian ini tidak berarti komunikasi tidak penting, melainkan menunjukkan bahwa kualitas dan orientasi komunikasi menjadi faktor utama. Komunikasi organisasi yang bersifat mekanis dan teknis belum cukup untuk mendorong keterikatan karyawan. Diperlukan komunikasi yang lebih dialogis, partisipatif, dan berorientasi pada hubungan agar komunikasi dapat berperan sebagai pendorong *employee engagement*.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterikatan Karyawan

Berbeda dengan komunikasi organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Nilai signifikansi sebesar 0,000 dan koefisien regresi sebesar 0,554 menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula tingkat keterikatan karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor dominan dalam menjelaskan variasi keterikatan karyawan di PT. Global Retailindo Pratama Region Bali.

Secara teoretis, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan bawahan. Nabihah dan Sudiro (2024)⁴¹ menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu membangun visi yang bermakna, memberikan motivasi inspirasional, serta menunjukkan perhatian individual kepada karyawan. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga pada

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Jalil, J., & Hawing, H. (2025). Pola Komunikasi Interpersonal Pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Komunikasi dan Organisasi (J-KO)*, 7(1), 27-34.

⁴¹ Ibid.

pengembangan potensi dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Mahdi (2024)⁴² menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama, yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Keempat dimensi tersebut memungkinkan pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang suportif, di mana karyawan merasa dihargai, dipercaya, dan didorong untuk berkembang. Kondisi ini sangat relevan dengan konsep keterikatan karyawan, yang menekankan keterlibatan emosional dan kognitif terhadap pekerjaan dan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Lubis (2024)⁴³ yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Pemimpin yang mampu memberikan dukungan moral, arahan yang jelas, dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan akan meningkatkan rasa percaya dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Putri et al. (2025)⁴⁴ juga menemukan bahwa karyawan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional cenderung menunjukkan tingkat antusiasme dan dedikasi kerja yang lebih tinggi.

Dalam konteks PT. Global Retailindo Pratama Region Bali, peran pemimpin menjadi sangat penting mengingat karakteristik industri ritel yang dinamis dan penuh tekanan. Beban kerja yang tinggi, tuntutan pelayanan pelanggan, serta target penjualan yang ketat membuat karyawan membutuhkan dukungan langsung dari atasan. Pemimpin yang mampu menunjukkan empati, memberikan motivasi, dan menciptakan suasana kerja yang positif akan membantu karyawan menemukan makna dalam pekerjaannya. Sinaga (2025)⁴⁵ menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan rasa aman psikologis (*psychological safety*), yang merupakan salah satu prasyarat utama terbentuknya keterikatan karyawan. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat teori dan hasil penelitian sebelumnya yang menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai faktor utama dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Pada lingkungan kerja ritel, kepemimpinan yang inspiratif dan suportif terbukti lebih efektif dalam mendorong *employee engagement* dibandingkan faktor komunikasi formal semata.

3. Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional secara Simultan terhadap Keterikatan Karyawan

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan, dengan nilai signifikansi 0,000 dan koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,597. Temuan ini menunjukkan bahwa kedua variabel independen mampu menjelaskan 59,7% variasi keterikatan karyawan, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Secara teoretis, hasil ini sejalan dengan model keterikatan karyawan yang dikemukakan oleh Kahn, yang menekankan tiga kondisi psikologis utama dalam membentuk *employee engagement*, yaitu *meaningfulness*, *safety*, dan *availability*.⁴⁶ Komunikasi organisasi

⁴² Ibid.

⁴³ Lubis, I. F. (2024). *Pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, sistem kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening* (Doctoral dissertation, UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan).

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Rizaldi, I. T. (2020). *Hubungan Antara Workplace Well-Being Dengan Employee Engagement Pada*

berperan dalam memberikan kejelasan peran dan arah kerja, sedangkan kepemimpinan transformasional berperan dalam menciptakan rasa aman psikologis dan dukungan emosional. Ketika kedua faktor ini berjalan bersama, karyawan memiliki peluang lebih besar untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaannya.

Gallup (2025)⁴⁷ juga menyatakan bahwa keterikatan karyawan dipengaruhi oleh kombinasi antara kejelasan komunikasi, dukungan pemimpin, dan kesempatan untuk berkembang. Dalam konteks penelitian ini, meskipun komunikasi organisasi tidak signifikan secara parsial, keberadaannya tetap berfungsi sebagai fondasi yang mendukung efektivitas kepemimpinan transformasional. Komunikasi yang jelas memungkinkan pesan-pesan motivasional dan inspiratif dari pemimpin dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh karyawan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Lubis (2024)⁴⁸ yang menemukan bahwa kombinasi antara kepemimpinan dan komunikasi internal memberikan pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Putri et al. (2025)⁴⁹ juga menunjukkan bahwa meskipun komunikasi tidak selalu menjadi faktor dominan, komunikasi tetap berperan sebagai mekanisme pendukung yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap *employee engagement*. Pada PT. Global Retailindo Pratama Region Bali, hasil ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan tidak dapat dibangun hanya melalui satu faktor tunggal. Kepemimpinan transformasional menjadi faktor utama, namun efektivitasnya akan lebih optimal apabila didukung oleh sistem komunikasi organisasi yang jelas dan konsisten. Komunikasi organisasi menyediakan struktur dan kerangka kerja, sementara kepemimpinan transformasional memberikan makna, motivasi, dan dukungan emosional bagi karyawan.

Nilai R^2 sebesar 59,7% menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang cukup kuat. Namun demikian, masih terdapat 40,3% variasi keterikatan karyawan yang dipengaruhi oleh faktor lain seperti kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, beban kerja, dan faktor psikologis individu, sebagaimana diungkapkan dalam penelitian *engagement* sebelumnya.^{50,51} Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan yang komprehensif dalam membangun keterikatan karyawan, dengan menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai penggerak utama yang didukung oleh komunikasi organisasi yang efektif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa **komunikasi organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan** di PT. Global Retailindo Pratama Region Bali. Meskipun arah hubungan antara komunikasi organisasi dan keterikatan karyawan bersifat positif, intensitas

Karyawan (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surabaya).

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Dami, W. D., Foeh, J. E. H. J., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(2), 514-526.

⁵¹ Shafwah, S., & Clara, C. (2024). Pengaruh Kompensasi terhadap Tingkat Keterlibatan Kerja (Work Engagement) Generasi Milenial. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(3), 727-740.

dan kualitas komunikasi yang ada belum mampu memberikan dampak nyata dalam meningkatkan tingkat *employee engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi di lingkungan perusahaan ritel yang memiliki ritme kerja tinggi cenderung bersifat operasional dan instruksional, sehingga belum menyentuh aspek emosional dan psikologis karyawan secara optimal. Sebaliknya, **gaya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan**. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, serta mendorong pengembangan potensi karyawan berperan penting dalam menciptakan rasa percaya, kenyamanan, dan makna kerja bagi karyawan. Variabel kepemimpinan transformasional menjadi faktor yang paling dominan dalam model penelitian ini, yang menegaskan bahwa peran pemimpin memiliki pengaruh langsung terhadap keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Lebih lanjut, hasil pengujian simultan menunjukkan bahwa **komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan**. Model penelitian mampu menjelaskan sebesar **59,7% variasi keterikatan karyawan**, yang mengindikasikan bahwa kombinasi kedua variabel tersebut tetap berkontribusi dalam membentuk tingkat keterikatan karyawan, meskipun secara parsial komunikasi organisasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Secara teoretis, temuan ini memperkaya kajian keterikatan karyawan dengan menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi organisasi sangat bergantung pada konteks dan peran kepemimpinan. Sementara secara praktis, penelitian ini mengimplikasikan bahwa upaya peningkatan keterikatan karyawan di PT. Global Retailindo Pratama perlu lebih difokuskan pada penguatan gaya kepemimpinan transformasional, serta penataan ulang pola komunikasi agar tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga mampu membangun hubungan psikologis yang lebih mendalam dengan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Haryanto, I., Harsono, R. D. M., & Marianti, M. M. (2024). Pengaruh leadership style dan internal communication terhadap employee engagement. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1), 2381-2397.
- [2] Gallup. (2025). *Engagement Recedes for the First Time in Four Years*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- [3] Rahman, A., Oemar, F., & N, A. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Keterikatan Karyawan Terhadap Turnover intention Pada Bank Syariah Indonesia Area Pekanbaru. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 2(2), 160–171.
- [4] Savitri, C. A., Anggraeni, N. L. P. N., & Santosa, D. F. (2023). Analisis faktor employee engagement terhadap kinerja karyawan di PT Sinkona Indonesia Lestari. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(2), 110-124.
- [5] Theresia, I. A., Saraswati, K. D. H., Wahyuni, R., Edriani, D., Sari, F., Irfani, H., Octavianus, O., Belinda, D., Adziani, L., Suhariadi, F., Sugiarti, R., Praxis, & Ii, B. A. B. (2022). 7. BAB II we. *PHILANTHROPY: Journal of Psychology*, 2(1), 1–4.
- [6] Ahmad, M. (2023). Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai Kantor Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan Pusat.
- [7] Nurhayati. (2025). *PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI*

- TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PENGURUS LEMBAGA KEMAHASISWAAN (STUDI KASUS PADA UKM LKIMB UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR PERIODE 2024-2025). 11(1), 1-131.
- [8] Nabihah, A. I., & Sudiro, A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 3(3), 748-760. <https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.3.11>
- [9] Putri, B. N. Y., Selvi, E., & Sofiyanti, N. (2025). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Systematic Literature Review. *MANABIS: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 4(3), 245-255.
- [10] Jauhar, M. F. (2020). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN FLEXIBLE WORK-ARRANGEMENT TERHADAP KINERJA MELALUI KETERIKATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA INDUSTRI KAFE DI KOTA YOGYAKARTA. 21(1), 1-9.
- [11] Mulyati, R. (2020). Kebermaknaan Kerja dan Keterikatan Kerja: Sebuah Tinjauan Metaanalisis. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 25(1), 29-44. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol25.iss1.art3>
- [12] Pandiangan, N. R., & Pinang, T. (2024). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KETERIKATAN KARYAWAN (EMPLOYEE ENGAGEMENT) TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN PADA PT. MUJUR INDO PERFORMA TANJUNGPINANG.
- [13] Donovan, C. (2022). Examining Employee Engagement Amid a Crisis: Reactions to Mandatory Stay-at-Home Orders During the COVID-19 Pandemic. *Psychology of Leaders and Leadership*, 25(2), 114-143. <https://doi.org/10.1037/mgr0000127>
- [14] Siregar, R. T. (2021). *Komunikasi Organisasi*.
- [15] Apriani, I., Siregar, R. D., & Sahputra, D. (2021). Faktor komunikasi dalam organisasi. *Tabularasa: Jurnal Ilmiah Magister Psikologi*, 3(1), 96-105.
- [16] Ibid.
- [17] Mahdi, M. (2024). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KOMITMEN ORGANISASI MELALUI KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (PT Dasaplast Nusantara). 1-77.
- [18] Sinaga, T. P. (2025). Sinergi Komunikasi Interpersonal Dan Gaya Kepemimpinan Melalui Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Era Transformasi Organisasi. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal*, 2(05 Oktober), 8231-8242.
- [19] Sugiyono. (2025). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. ALFABETA.
- [20] Firdausi, F. A. (2023). *Pengaruh Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi: Studi kasus PTPN XII Kebun Kalisanen Jember Tahun 2022-2023* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
- [21] Joaquim Pinto, D. Y. P. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif: Teori dan Praktik* (Issue January). (Issue September).
- [22] Ibid.
- [23] Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Universitas Diponegoro.
- [24] Qosidah, N. (2023). Strategi Dalam Komunikasi Bisnis. *Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik*, 1-137.

-
- [25] Jalil, J., & Hawing, H. (2025). Pola Komunikasi Interpersonal Pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Komunikasi dan Organisasi (J-KO)*, 7(1), 27-34.
- [26] Lubis, I. F. (2024). *Pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi organisasi, sistem kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening* (Doctoral dissertation, UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan).
- [27] Rizaldi, I. T. (2020). *Hubungan Antara Workplace Well-Being Dengan Employee Engagement Pada Karyawan* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surabaya).
- [28] Dami, W. D., Foeh, J. E. H. J., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(2), 514-526.
- [29] Shafwah, S., & Clara, C. (2024). Pengaruh Kompensasi terhadap Tingkat Keterlibatan Kerja (Work Engagement) Generasi Milenial. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(3), 727-740.