

Employee Engagement dalam Perspektif Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Organizational Trust, dan Internal Communication

Edo Andrefson^{1*}, Defri Rahman², Ramadhi³

^{1,3} Program Studi Manajemen Ritel, Universitas Adzkia, Padang, Indonesia

² Program Studi Agribisnis, Universitas Adzkia, Padang, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received March 19, 2026

Revised April 03, 2026

Accepted May 01, 2026

Available online May 31, 2026

Keywords:

Transformational Leadership,
Perceived Organizational
Support, Organizational Trust,
Internal Communication,
Employee Engagement.

ABSTRACT

Employee engagement is crucial for humanitarian service organizations whose effectiveness depends on employee responsiveness, coordination, and sustained involvement. This study examines the relationships of transformational leadership, perceived organizational support, organizational trust, and internal communication with employee engagement in a humanitarian social organization in XYZ City. A quantitative cross-sectional design was employed using a census of all 45 employees. Data were collected through a 50-item five-point Likert questionnaire and analyzed with IBM SPSS Statistics 26 using instrument testing, assumption checks, multiple linear regression, partial and simultaneous significance tests, and the coefficient of determination. The findings indicate that all four predictors are positively and significantly associated with employee engagement. Among them, internal communication shows the strongest standardized contribution, suggesting that clear, timely, and two-way information flows are particularly important in a service setting that requires intensive coordination. The model explains 56.2% of the variation in employee engagement. These findings highlight the value of managing engagement through an integrated combination of leadership, organizational support, trust, and internal communication, while giving particular attention to communication practices that connect employees with supervisors, colleagues, and organizational priorities.

Kata Kunci:

Kepemimpinan
Transformasional, Persepsi
Dukungan Organisasi,
Kepercayaan Organisasi,
Komunikasi Internal,
Keterikatan Karyawan.

ABSTRAK

Employee engagement merupakan aspek penting bagi organisasi sosial kemanusiaan yang efektivitas layanannya bergantung pada responsivitas, koordinasi, dan keterlibatan pegawai secara berkelanjutan. Penelitian ini menganalisis pengaruh transformational leadership, perceived organizational support, organizational trust, dan internal communication terhadap employee engagement pada sebuah organisasi sosial kemanusiaan di Kota XYZ. Penelitian menggunakan desain kuantitatif cross-sectional dengan teknik sensus terhadap seluruh 45 pegawai. Data dikumpulkan melalui kuesioner 50 item dengan skala Likert lima tingkat dan dianalisis menggunakan IBM SPSS Statistics 26 melalui pengujian instrumen, pemeriksaan asumsi regresi, regresi linear berganda, uji signifikansi parsial dan simultan, serta koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat prediktor berhubungan positif dan signifikan dengan employee engagement. Di antara variabel yang diuji, internal communication memiliki kontribusi terstandar paling kuat, yang menunjukkan pentingnya arus informasi yang jelas, tepat waktu, dan dua arah dalam lingkungan pelayanan yang membutuhkan koordinasi intensif. Model mampu menjelaskan 56,2% variasi employee engagement. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan keterikatan pegawai perlu dilakukan secara terpadu melalui kepemimpinan, dukungan organisasi, kepercayaan, dan komunikasi internal, dengan perhatian khusus pada praktik komunikasi yang menghubungkan pegawai dengan pimpinan, rekan kerja, dan prioritas organisasi secara efektif.



This is an open access article under the CC BY-SA license. Copyright © 2026 by Author. Published by YAYASAN PENDIDIKAN MULIA BUANA (YPMB)

*Corresponding author.

E-mail: edoandrefson@adzkie.ac.id (Edo Andrefson)

1. PENDAHULUAN

Employee Engagement menjadi isu strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia karena organisasi membutuhkan karyawan yang tidak hanya hadir dan menyelesaikan tugas formal, tetapi juga memiliki energi, dedikasi, dan keterlibatan psikologis dalam pekerjaannya. Konsep engagement secara umum menekankan investasi energi kognitif, emosional, dan fisik dalam peran kerja serta berkaitan dengan performa kontekstual dan keberlanjutan hubungan karyawan–organisasi (Schaufeli et al., 2002; Saks, 2006; Christian et al., 2011). Gallup (2024) juga menempatkan engagement sebagai salah satu indikator penting kualitas pengalaman kerja. Dalam konteks organisasi publik dan sosial, engagement relevan karena kualitas pelayanan sangat bergantung pada kemauan pegawai untuk berkontribusi melampaui pemenuhan tugas minimum (Rangkuti & Salehudin, 2025).

Permasalahan tersebut relevan pada sebuah organisasi sosial kemanusiaan di Kota XYZ. Berdasarkan observasi awal yang menjadi dasar penelitian, terdapat beberapa kondisi internal yang perlu mendapat perhatian. Motivasi dari pimpinan belum selalu diberikan secara konsisten dan hubungan kerja pimpinan dengan bawahan belum sepenuhnya kuat. Sebagian karyawan juga menilai perhatian organisasi terhadap kontribusi, gagasan, penghargaan, kesejahteraan, serta kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan belum optimal. Pada beberapa situasi, kewenangan pengambilan keputusan masih terpusat pada pimpinan sehingga pekerjaan tertentu harus menunggu keputusan atasan. Di sisi lain, komunikasi dan koordinasi antarpegawai maupun antara pimpinan dan bawahan belum selalu berjalan lancar. Kondisi tersebut tidak digunakan untuk langsung menyimpulkan bahwa Employee Engagement rendah, tetapi menunjukkan adanya faktor internal yang secara teoritis dan empiris dapat menjelaskan variasi keterikatan karyawan.

Transformational Leadership dipilih karena pemimpin berperan dalam membangun inspirasi, memberikan pengaruh ideal, mendorong stimulasi intelektual, dan memberikan perhatian individual. Avolio (1999) menempatkan kemampuan tersebut sebagai karakter penting kepemimpinan transformasional, sedangkan Buil et al. (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan engagement dan kinerja. Pada konteks Indonesia, Tafsir et al. (2022) dan Ramadhi et al. (2023) juga menempatkan Transformational Leadership sebagai faktor yang relevan terhadap Employee Engagement. Dengan demikian, ketika pimpinan belum konsisten memberikan motivasi, arahan, dan perhatian individual, keterikatan pegawai berpotensi tidak berkembang secara optimal.

Perceived Organizational Support juga menjadi faktor penting karena keterikatan karyawan dapat menguat ketika organisasi dipersepsikan menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Landasan dukungan organisasi menekankan pentingnya penghargaan, keadilan, perhatian, dan dukungan atasan dalam membentuk hubungan timbal balik positif antara individu dan organisasi (Eisenberger et al., 1986; Baliartati, 2017). Temuan Claudianty dan Suhariadi (2021), Jankelová et al. (2021), serta Wang (2024) memperlihatkan bahwa dukungan organisasional berhubungan dengan engagement pada beragam konteks kerja. Wahyuni dan Sulastris (2020) juga menunjukkan peran work engagement dalam menjembatani konsekuensi positif dari Perceived Organizational Support.

Organizational Trust melengkapi kedua faktor tersebut karena hubungan kerja membutuhkan keyakinan bahwa organisasi dan pimpinan bertindak kompeten, konsisten, dapat diandalkan, dan memiliki etika baik. Kepercayaan organisasi berhubungan dengan persepsi integritas, kompetensi, keterbukaan, dan kualitas hubungan antaraktor organisasi (Paine, 2019; Robbins & Judge, 2023). Lienardo dan Setiawan (2022) menunjukkan bahwa Organizational Trust berkaitan dengan Employee Engagement dan hasil kerja. Dalam objek penelitian ini, keterbatasan kewenangan pengambilan keputusan dan kebutuhan untuk menunggu keputusan pimpinan menjadi alasan penting untuk menguji apakah trust berkontribusi terhadap engagement pegawai.

Internal Communication juga relevan karena engagement sulit tumbuh ketika informasi, koordinasi, dan umpan balik tidak berjalan efektif. Komunikasi internal mencakup arus vertikal dan horizontal yang memungkinkan penyampaian instruksi, aspirasi, informasi kebijakan, dan koordinasi kerja (Effendy, 2019). Karanges et al. (2014) menempatkan komunikasi internal sebagai mekanisme yang dapat mengoptimalkan engagement, sedangkan Ningrum et al. (2017) dan Ramadhi et al. (2023) menunjukkan hubungan komunikasi internal dengan Employee Engagement. Dalam konteks yang lebih luas, perubahan pola kerja juga memperlihatkan bahwa kualitas komunikasi, dukungan, dan hubungan kerja penting untuk mencegah disengagement dan perilaku penarikan diri dari pekerjaan (Ramadhi et al., 2024).

Penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa sumber daya organisasional tidak selalu menghasilkan pola pengaruh yang seragam terhadap employee engagement. Rangkuti dan Salehudin (2025), misalnya, menemukan bahwa job satisfaction, performance feedback, dan autonomy berhubungan dengan work engagement, sedangkan development opportunities dan task variety tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kekuatan suatu sumber daya sangat bergantung pada karakter pekerjaan dan konteks organisasi. Studi tentang kepemimpinan,

dukungan organisasi, kepercayaan, dan komunikasi internal juga umumnya menempatkan variabel-variabel tersebut secara terpisah atau dalam kombinasi yang berbeda (Buil et al., 2019; Jankelová et al., 2021; Ramadhi et al., 2023). Akibatnya, bukti mengenai kontribusi relatif keempat sumber daya tersebut ketika diuji secara bersamaan, khususnya pada organisasi sosial kemanusiaan yang membutuhkan koordinasi cepat dan ketergantungan antarpersonel, masih terbatas.

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi empat sumber daya organisasional—*transformational leadership*, *perceived organizational support*, *organizational trust*, dan *internal communication* dalam satu model untuk menilai kontribusi unik dan relatif masing-masing terhadap *employee engagement* pada konteks organisasi sosial kemanusiaan. Berbeda dari studi yang hanya menekankan satu antecedent atau satu kelompok sumber daya, penelitian ini mempertemukan sumber daya kepemimpinan, dukungan, relasional, dan komunikasional sebagai pengalaman kerja yang saling melengkapi. Model tersebut juga memungkinkan identifikasi faktor yang paling menonjol setelah pengaruh prediktor lain dikendalikan. Secara konseptual, pendekatan ini sejalan dengan pandangan bahwa *engagement* berkembang ketika karyawan memperoleh sumber daya kerja yang mendukung proses motivasional dan hubungan timbal balik positif dengan organisasi (Saks, 2006; Crawford et al., 2010).

Berdasarkan permasalahan, kesenjangan empiris, dan posisi kebaruan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan *transformational leadership*, *perceived organizational support*, *organizational trust*, dan *internal communication* dengan *employee engagement*, baik secara parsial maupun simultan, pada sebuah organisasi sosial kemanusiaan di Kota XYZ. Hasil penelitian diharapkan memperkaya bukti mengenai konfigurasi sumber daya organisasional yang berkaitan dengan *engagement* sekaligus memberikan dasar praktis bagi organisasi untuk menentukan prioritas perbaikan pada kepemimpinan, dukungan, kepercayaan, dan komunikasi internal.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional* karena pengujian dilakukan terhadap hubungan antarvariabel berdasarkan data numerik yang dikumpulkan pada satu periode pengamatan. Pendekatan kuantitatif memungkinkan pengujian hipotesis secara sistematis melalui estimasi statistik, sedangkan analisis multivariat digunakan untuk menilai kontribusi beberapa prediktor terhadap satu variabel terikat (Creswell & Creswell, 2018; Hair et al., 2019). Populasi penelitian terdiri atas seluruh 45 pegawai pada sebuah organisasi sosial kemanusiaan di Kota XYZ. Seluruh anggota populasi dijadikan responden melalui teknik sensus. Sensus dipilih karena populasi sasaran berukuran terbatas, terdefinisi dengan jelas, dan seluruh anggotanya dapat dijangkau, sehingga penelitian dapat menangkap variasi persepsi pada seluruh unit populasi tanpa kehilangan informasi akibat pemilihan sebagian anggota. Cakupan sensus ini meningkatkan kelengkapan representasi internal organisasi, tetapi tidak dimaksudkan untuk memperluas generalisasi ke organisasi lain.

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur, sedangkan observasi dan wawancara awal digunakan untuk mengidentifikasi kondisi internal organisasi yang melatarbelakangi penelitian. Instrumen menggunakan skala Likert lima tingkat, yaitu Sangat Setuju (5), Setuju (4), Kurang Setuju/Netral (3), Tidak Setuju (2), dan Sangat Tidak Setuju (1). Kuesioner terdiri atas 50 pernyataan, masing-masing 10 item untuk *transformational leadership*, *perceived organizational support*, *organizational trust*, *internal communication*, dan *employee engagement*. Operasionalisasi konstruk mengacu pada dimensi yang tercantum pada Tabel 1 dan dipertahankan konsisten dengan instrumen yang digunakan ketika data penelitian dikumpulkan.

Partisipasi dalam penelitian ini bersifat sukarela. Sebelum pengisian kuesioner, responden memperoleh penjelasan mengenai tujuan penelitian dan penggunaan data untuk kepentingan akademik. Kesiediaan responden untuk melanjutkan pengisian kuesioner merupakan bentuk *informed consent* atas partisipasi dalam penelitian. Kerahasiaan responden dijaga dengan tidak mencantumkan identitas pribadi dalam proses analisis maupun pelaporan hasil, dan seluruh temuan disajikan secara agregat.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Indikator/Dimensi	Sumber	Item	Skala
Transformational Leadership (X1)	Inspirational Motivation; Idealized Influence; Intellectual Stimulation; Individualized Consideration	Avolio (2017)	10	Likert 1-5
Perceived Organizational Support (X2)	Fairness; Supervisor Support; Organizational Rewards and Job Conditions	Baliartati & Oki (2020)	10	Likert 1-5

Variabel	Indikator/Dimensi	Sumber	Item	Skala
Organizational Trust (X3)	Competence; Integrity; Dependability; Control Mutuality; Commitment	Paine (2019)	10	Likert 1-5
Internal Communication (X4)	Vertical Communication; Horizontal Communication; Diagonal Communication	Effendy (2019)	10	Likert 1-5
Employee Engagement (Y)	Vigor; Dedication; Absorption	Schaufeli et al. (2002)	10	Likert 1-5

Sumber: Diadaptasi dari instrumen penelitian

Tabel 1 memperlihatkan operasionalisasi lima konstruk yang digunakan dalam penelitian. Transformational leadership diukur melalui inspirational motivation, idealized influence, intellectual stimulation, dan individualized consideration; perceived organizational support melalui fairness, supervisor support, serta organizational rewards and job conditions; organizational trust melalui competence, integrity, dependability, control mutuality, dan commitment; internal communication melalui komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal; sedangkan employee engagement melalui vigor, dedication, dan absorption. Penggunaan dimensi tersebut menjaga konsistensi antara definisi operasional, item kuesioner, dan data yang dianalisis.

Analisis data dilakukan menggunakan IBM SPSS Statistics versi 26. Tahap analisis diawali dengan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi skor variabel. Kualitas instrumen dievaluasi melalui korelasi item-total; dengan $n=45$, derajat kebebasan untuk r Product Moment adalah $n-2=43$ dan r -tabel pada $\alpha=0,05$ sebesar 0,294. Reliabilitas dinilai menggunakan Cronbach's Alpha, dengan nilai $\geq 0,70$ diperlakukan sebagai bukti konsistensi internal yang memadai (Hair et al., 2019). Kelayakan asumsi regresi diperiksa melalui normalitas residual Kolmogorov-Smirnov dan multikolinearitas menggunakan tolerance $>0,10$ serta VIF <10 . Heteroskedastisitas dievaluasi melalui scatterplot residual dan diperkuat dengan uji Glejser, yaitu meregresikan nilai absolut residual (ABRES) terhadap seluruh prediktor; nilai signifikansi $>0,05$ menunjukkan tidak adanya indikasi heteroskedastisitas yang signifikan. Pengujian model dilakukan melalui regresi linear berganda, koefisien determinasi (R^2 dan Adjusted R^2), uji F untuk menilai signifikansi model secara simultan, serta uji t untuk menilai kontribusi parsial masing-masing prediktor pada taraf signifikansi 5%.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Bagian hasil menyajikan karakteristik responden, statistik deskriptif, evaluasi kualitas instrumen, pemeriksaan asumsi regresi, serta pengujian model dan hipotesis. Karakteristik 45 responden penelitian disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	n	%
Jenis kelamin	Laki-laki	33	73,3
	Perempuan	12	26,7
Usia	20-25 tahun	10	22,2
	25-30 tahun	18	40,0
	>30 tahun	17	37,8
Pendidikan	SMA	19	42,2
	D3	2	4,4
	S1	22	48,9
	S2	2	4,4
Masa kerja	1-5 tahun	20	44,4
	5-10 tahun	14	31,1
	>10 tahun	11	24,4

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 2, seluruh 45 responden dapat dianalisis. Responden didominasi laki-laki sebanyak 33 orang (73,3%), sedangkan perempuan sebanyak 12 orang (26,7%). Kelompok usia terbesar adalah 25-30 tahun sebanyak 18 orang (40,0%), diikuti usia >30 tahun sebanyak 17 orang (37,8%) dan 20-25 tahun sebanyak 10 orang (22,2%). Pendidikan terakhir paling banyak adalah S1 sebanyak 22 orang (48,9%) dan SMA sebanyak 19 orang (42,2%). Untuk masa kerja, 20 orang (44,4%) telah bekerja 1-5 tahun, 14 orang (31,1%) selama 5-10 tahun, dan 11 orang (24,4%) lebih dari 10 tahun. Persentase masa kerja ini dikoreksi berdasarkan pembagian frekuensi terhadap total 45 responden.

Tabel 3. Hasil Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Dev.
Transformational Leadership (X1)	45	29	50	40,51	6,141
Perceived Organizational Support (X2)	45	26	49	41,71	6,207
Organizational Trust (X3)	45	32	49	43,27	5,011
Internal Communication (X4)	45	21	49	40,38	6,780
Employee Engagement (Y)	45	30	49	40,40	4,947

Sumber: Data primer diolah, 2026

Tabel 3 menunjukkan bahwa Organizational Trust memiliki rata-rata tertinggi sebesar 43,27 (SD=5,011), diikuti Perceived Organizational Support sebesar 41,71 (SD=6,207), Transformational Leadership sebesar 40,51 (SD=6,141), Employee Engagement sebesar 40,40 (SD=4,947), dan Internal Communication sebesar 40,38 (SD=6,780). Karena penelitian sumber tidak menetapkan cut-off kategori rendah, sedang, atau tinggi, nilai mean pada artikel ini diinterpretasikan secara deskriptif tanpa memberikan kategori yang tidak didukung oleh metode penelitian.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Item	r-hitung	r-tabel	Keputusan
Transformational Leadership (X1)	1	0,665	0,294	Valid
	2	0,619	0,294	Valid
	3	0,684	0,294	Valid
	4	0,628	0,294	Valid
	5	0,698	0,294	Valid
	6	0,743	0,294	Valid
	7	0,682	0,294	Valid
	8	0,683	0,294	Valid
	9	0,707	0,294	Valid
	10	0,708	0,294	Valid
Perceived Organizational Support (X2)	1	0,643	0,294	Valid
	2	0,713	0,294	Valid
	3	0,730	0,294	Valid
	4	0,691	0,294	Valid
	5	0,776	0,294	Valid
	6	0,592	0,294	Valid
	7	0,735	0,294	Valid
	8	0,737	0,294	Valid
	9	0,686	0,294	Valid
	10	0,734	0,294	Valid
Organizational Trust (X3)	1	0,552	0,294	Valid
	2	0,680	0,294	Valid
	3	0,611	0,294	Valid
	4	0,676	0,294	Valid
	5	0,725	0,294	Valid
	6	0,762	0,294	Valid
	7	0,532	0,294	Valid
	8	0,564	0,294	Valid
	9	0,558	0,294	Valid
	10	0,603	0,294	Valid
Internal Communication (X4)	1	0,604	0,294	Valid
	2	0,766	0,294	Valid
	3	0,750	0,294	Valid
	4	0,791	0,294	Valid
	5	0,734	0,294	Valid
	6	0,583	0,294	Valid
	7	0,683	0,294	Valid
	8	0,698	0,294	Valid
	9	0,705	0,294	Valid
	10	0,784	0,294	Valid
Employee Engagement (Y)	1	0,637	0,294	Valid

Variabel	Item	r-hitung	r-tabel	Keputusan
	2	0,546	0,294	Valid
	3	0,721	0,294	Valid
	4	0,648	0,294	Valid
	5	0,432	0,294	Valid
	6	0,408	0,294	Valid
	7	0,576	0,294	Valid
	8	0,549	0,294	Valid
	9	0,625	0,294	Valid
	10	0,672	0,294	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4, seluruh 50 item memiliki r-hitung lebih besar daripada r-tabel 0,294 pada $\alpha=0,05$ dengan $df=n-2=43$. Dengan demikian, seluruh item pada Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Organizational Trust, Internal Communication, dan Employee Engagement dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam analisis berikutnya. Nilai r-hitung berkisar dari 0,408 hingga 0,791.

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item	Cronbach Alpha	Kriteria	Keputusan
Transformational Leadership (X1)	10	0,913	>0,60	Reliabel
Perceived Organizational Support (X2)	10	0,922	>0,60	Reliabel
Organizational Trust (X3)	10	0,889	>0,60	Reliabel
Internal Communication (X4)	10	0,924	>0,60	Reliabel
Employee Engagement (Y)	10	0,866	>0,60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2026

Tabel 5 memperlihatkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,913 untuk transformational leadership, 0,922 untuk perceived organizational support, 0,889 untuk organizational trust, 0,924 untuk internal communication, dan 0,866 untuk employee engagement. Seluruh nilai berada di atas 0,70, sehingga kelima konstruk menunjukkan konsistensi internal yang memadai dan dapat dipertahankan untuk analisis berikutnya.

Tabel 6. Hasil Uji Normalitas Residual

Parameter	Nilai
N	45
Mean residual	0,0000000
Std. Deviation	3,27486822
Test Statistic	0,104
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200

Sumber: Data primer diolah, 2026

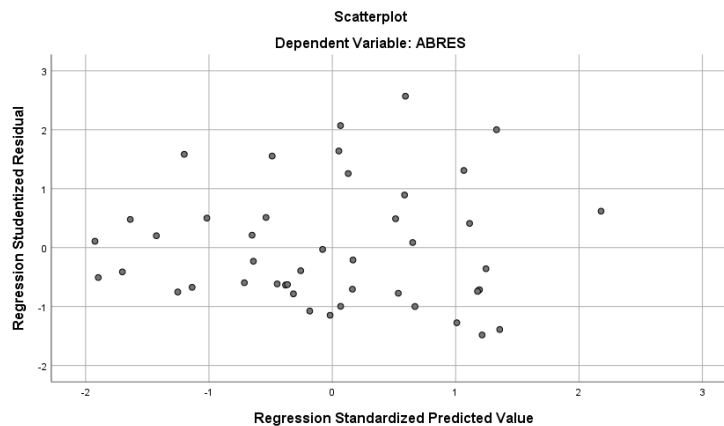
Berdasarkan Tabel 6, nilai Asymp. Sig. (2-tailed) Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,200, lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, tidak terdapat bukti untuk menolak asumsi normalitas residual pada taraf 5%. Pengujian ini diterapkan pada residual model regresi, bukan pada keharusan setiap variabel penelitian berdistribusi normal.

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Transformational Leadership	0,958	1,044
Perceived Organizational Support	0,768	1,303
Organizational Trust	0,732	1,366
Internal Communication	0,803	1,245

Sumber: Data primer diolah, 2026

Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai tolerance seluruh prediktor berada di atas 0,10 dan nilai VIF berada jauh di bawah 10. Transformational Leadership memiliki tolerance 0,958 dan VIF 1,044; Perceived Organizational Support 0,768 dan 1,303; Organizational Trust 0,732 dan 1,366; serta Internal Communication 0,803 dan 1,245. Dengan demikian, tidak terindikasi masalah multikolinearitas yang serius pada model regresi.

**Gambar 1.** Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Sumber: Data primer diolah, 2026

Pada Gambar 1, residual tersebar pada kedua sisi garis nol tanpa pola mengerucut, melebar, atau bergelombang yang jelas. Secara visual, pola tersebut tidak menunjukkan indikasi heteroskedastisitas yang kuat. Untuk memperkuat diagnosis visual, pengujian dilanjutkan dengan uji Glejser sebagaimana disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Uji Glejser

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Transformational Leadership (X1)	-0,065	0,053	-0,186	-1,220	0,230
Perceived Organizational Support (X2)	0,095	0,059	0,273	1,604	0,116
Organizational Trust (X3)	-0,052	0,075	-0,120	-0,689	0,495
Internal Communication (X4)	-0,074	0,053	-0,234	-1,407	0,167

Sumber: Data primer diolah, 2026

Hasil uji Glejser menunjukkan bahwa seluruh prediktor memiliki nilai signifikansi di atas 0,05: transformational leadership sebesar 0,230, perceived organizational support 0,116, organizational trust 0,495, dan internal communication 0,167. Karena tidak ada prediktor yang berhubungan signifikan dengan nilai absolut residual, hasil ini tidak menunjukkan indikasi heteroskedastisitas yang signifikan. Temuan formal tersebut konsisten dengan pola scatterplot dan memperkuat kelayakan asumsi homoskedastisitas pada model regresi.

Tabel 9. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	B	Std. Error	Beta
Konstanta	0,044	6,051	-
Transformational Leadership	0,208	0,086	0,258
Perceived Organizational Support	0,217	0,095	0,272
Organizational Trust	0,262	0,121	0,266
Internal Communication	0,286	0,085	0,392

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 9, persamaan regresi menggunakan koefisien tidak terstandar adalah:

Employee Engagement = 0,044 + 0,208 Transformational Leadership + 0,217 Perceived Organizational Support + 0,262 Organizational Trust + 0,286 Internal Communication + e.

Koefisien Transformational Leadership sebesar 0,208 berarti setiap kenaikan satu satuan skor Transformational Leadership berkaitan dengan kenaikan Employee Engagement sebesar 0,208 satuan, dengan prediktor lain konstan. Interpretasi yang sama berlaku untuk Perceived Organizational Support sebesar 0,217, Organizational Trust sebesar 0,262, dan Internal Communication sebesar 0,286. Konstanta 0,044 hanya merupakan titik potong matematis model dan tidak perlu diberi makna substantif karena skor nol pada seluruh prediktor berada di luar rentang observasi penelitian. Berdasarkan koefisien Beta terstandar, Internal Communication memiliki nilai terbesar ($\beta=0,392$) di antara empat prediktor dalam model ini.

Tabel 10. Hasil Uji Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,750	0,562	0,518	3,435

Sumber: Data primer diolah, 2026

Tabel 10 menunjukkan R Square sebesar 0,562 dan Adjusted R Square sebesar 0,518. Besaran tersebut menunjukkan bahwa kombinasi empat sumber daya organisasional dalam model memiliki daya jelas yang bermakna terhadap variasi employee engagement pada sampel penelitian. Masih terdapat bagian variasi employee engagement yang tidak dijelaskan model, sehingga keterikatan juga mungkin berkaitan dengan karakteristik pekerjaan, tuntutan kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, maupun sumber daya individual.

Tabel 11. Hasil Uji F (ANOVA)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	604,910	4	151,228	12,819	0,000
Residual	471,890	40	11,797	-	-
Total	1076,800	44	-	-	-

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 11, diperoleh $F(4,40)=12,819$ dengan $p<0,001$. Hasil ini menunjukkan bahwa keempat variabel independen secara simultan memberikan penjelasan yang signifikan terhadap variasi Employee Engagement. Uji F menilai signifikansi model secara bersama-sama; uji ini tidak menentukan arah pengaruh simultan. Oleh karena itu, hipotesis simultan dinyatakan didukung dalam arti terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama.

Tabel 12. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Variabel	B	Beta	t	Sig.
Transformational Leadership	0,208	0,258	2,417	0,020
Perceived Organizational Support	0,217	0,272	2,277	0,028
Organizational Trust	0,262	0,266	2,170	0,036
Internal Communication	0,286	0,392	3,352	0,002

Sumber: Data primer diolah, 2026

Tabel 12 menunjukkan bahwa Transformational Leadership memiliki $t=2,417$ dan $p=0,020$; Perceived Organizational Support $t=2,277$ dan $p=0,028$; Organizational Trust $t=2,170$ dan $p=0,036$; serta Internal Communication $t=3,352$ dan $p=0,002$. Seluruh p-value lebih kecil dari 0,05 dan seluruh koefisien B bernilai positif. Dengan demikian, H1, H2, H3, dan H4 didukung: masing-masing prediktor memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement dalam model regresi ini.

Tabel 13. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Sig.	Keputusan
H1	Transformational Leadership -> Employee Engagement	0,020	Didukung
H2	Perceived Organizational Support -> Employee Engagement	0,028	Didukung
H3	Organizational Trust -> Employee Engagement	0,036	Didukung
H4	Internal Communication -> Employee Engagement	0,002	Didukung
H5	Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Organizational Trust, Internal Communication -> Employee Engagement	0,001	Didukung

Sumber: Data primer diolah, 2026

Tabel 13 merangkum keputusan pengujian hipotesis. Keempat hipotesis parsial dan satu hipotesis simultan didukung pada taraf signifikansi 5%. Ringkasan tersebut menunjukkan bahwa employee engagement tidak hanya berkaitan dengan satu aspek pengalaman kerja, tetapi dengan kombinasi sumber daya kepemimpinan, dukungan, kepercayaan, dan komunikasi yang beroperasi secara bersamaan.

Pembahasan

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Employee Engagement

Temuan menunjukkan bahwa transformational leadership berkaitan positif dengan employee engagement setelah sumber daya organisasional lain diperhitungkan. Secara teoritis, pemimpin transformasional membangun makna kerja melalui visi, keteladanan, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Pada organisasi sosial kemanusiaan, mekanisme ini relevan karena pekerjaan pelayanan sering memerlukan kesediaan pegawai untuk memberikan energi di luar pemenuhan tugas minimum. Ketika pimpinan mampu menghubungkan tujuan pelayanan dengan kontribusi individual, pekerjaan lebih mudah dipersepsikan bermakna dan pegawai terdorong untuk terlibat secara kognitif maupun emosional.

Arah temuan ini konsisten dengan Buil et al. (2019), Tafsir et al. (2022), dan Ramadhi et al. (2023), yang menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai sumber penting bagi engagement. Namun, dalam penelitian ini kontribusi relatif kepemimpinan tidak sebesar internal communication. Perbedaan tersebut dapat dipahami secara kontekstual: perilaku pemimpin membentuk arah dan inspirasi, tetapi keterikatan pegawai dalam aktivitas pelayanan sehari-hari juga bergantung pada bagaimana arahan tersebut diterjemahkan menjadi informasi, koordinasi, dan interaksi kerja yang konkret. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inspiratif akan lebih bermakna ketika hadir bersama mekanisme komunikasi yang efektif.

Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Employee Engagement

Perceived organizational support berkaitan positif dengan employee engagement karena dukungan organisasi memberikan sinyal bahwa kontribusi pegawai dihargai dan kesejahteraan mereka diperhatikan. Dalam perspektif hubungan timbal balik, pegawai yang merasakan keadilan, dukungan atasan, penghargaan, dan kondisi kerja yang memadai memiliki alasan psikologis yang lebih kuat untuk membalas dukungan tersebut melalui keterlibatan yang lebih tinggi. Mekanisme ini relevan dengan kondisi awal penelitian yang menunjukkan bahwa perhatian terhadap penghargaan, kesejahteraan, dan gagasan pegawai belum selalu dirasakan optimal.

Temuan tersebut searah dengan Claudianty dan Suhariadi (2021), Jankelová et al. (2021), serta Wang (2024). Meskipun demikian, kontribusi perceived organizational support dalam model ini lebih rendah daripada internal communication. Hal ini mengindikasikan bahwa dukungan formal belum tentu langsung diterjemahkan menjadi engagement apabila pegawai tidak mengalami dukungan itu dalam interaksi dan arus informasi sehari-hari. Dengan kata lain, kebijakan penghargaan atau perhatian organisasi menjadi lebih bermakna ketika dikomunikasikan secara jelas, konsisten, dan dapat dirasakan dalam praktik kerja.

Pengaruh Organizational Trust terhadap Employee Engagement

Organizational trust juga berkaitan positif dengan employee engagement. Kepercayaan mengurangi ketidakpastian dalam hubungan kerja karena pegawai meyakini bahwa organisasi dan pimpinan memiliki kompetensi, integritas, konsistensi, serta niat yang dapat diandalkan. Rasa aman tersebut mempermudah pegawai menerima keputusan organisasi, berinisiatif, dan menginvestasikan energi pada pekerjaan. Dalam organisasi sosial kemanusiaan yang aktivitasnya saling bergantung, trust menjadi penting karena kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individual, tetapi juga keyakinan bahwa pihak lain akan menjalankan peran dan komitmennya.

Hasil ini sejalan dengan Lienardo dan Setiawan (2022), tetapi penelitian ini menunjukkan bahwa trust bukan satu-satunya mekanisme relasional yang menjelaskan engagement. Dibandingkan komunikasi internal, kepercayaan dapat dipandang sebagai sumber daya yang berkembang secara lebih kumulatif melalui pengalaman konsistensi organisasi dari waktu ke waktu, sedangkan komunikasi dialami secara langsung pada setiap proses koordinasi. Perbedaan kedekatan mekanisme tersebut dapat menjelaskan mengapa trust tetap signifikan tetapi kontribusi relatifnya lebih kecil daripada komunikasi dalam model ini.

Pengaruh Internal Communication terhadap Employee Engagement

Internal communication muncul sebagai prediktor dengan kontribusi relatif paling kuat terhadap employee engagement. Secara substantif, komunikasi internal menyediakan kejelasan tugas, akses terhadap informasi, ruang umpan balik, serta koordinasi antarpersonel. Sumber daya tersebut bersifat sangat dekat dengan pengalaman kerja harian: pegawai dapat segera merasakan apakah instruksi jelas, apakah aspirasi dapat disampaikan, apakah informasi bergerak tepat waktu, dan apakah perbedaan persepsi dapat diselesaikan. Ketika proses tersebut berjalan baik, ambiguitas kerja berkurang dan pegawai lebih mudah mengarahkan energi pada pelayanan.

Temuan ini memperkuat Ramadhi et al. (2023), Karanges et al. (2014), dan Ningrum et al. (2017), tetapi konteks organisasi sosial memberikan alasan tambahan mengapa komunikasi menjadi sangat menonjol. Organisasi kemanusiaan bergantung pada respons cepat, koordinasi lintas fungsi, penyampaian informasi pelayanan, dan keselarasan tindakan antara pimpinan dan pelaksana. Dalam kondisi seperti ini, gangguan komunikasi dapat langsung memengaruhi kelancaran pekerjaan dan pengalaman keterlibatan pegawai. Karena itu, besarnya kontribusi internal communication dapat dipahami sebagai cerminan karakter pekerjaan yang menuntut intensitas koordinasi tinggi, bukan sebagai bukti bahwa komunikasi selalu menjadi prediktor terkuat pada seluruh jenis organisasi.

Pengaruh Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Organizational Trust , dan Internal Communication terhadap Employee Engagement

Ketika diuji secara bersama-sama, keempat sumber daya organisasional memberikan penjelasan yang bermakna terhadap employee engagement. Temuan ini mendukung pandangan bahwa engagement berkembang melalui sistem pengalaman kerja, bukan dari satu faktor yang berdiri sendiri. Transformational leadership memberikan arah dan makna; perceived organizational support membangun rasa dihargai; organizational trust memberikan rasa aman dalam hubungan kerja; dan internal communication menghubungkan sumber daya tersebut dengan pelaksanaan tugas sehari-hari. Pola ini konsisten dengan kajian job resources yang menempatkan sumber daya kerja sebagai pendorong proses motivasional menuju engagement (Crawford et al., 2010; Rangkuti & Salehudin, 2025).

Kontribusi penelitian terletak pada penunjukan bahwa sumber daya kepemimpinan, dukungan, kepercayaan, dan komunikasi tetap memiliki peran unik ketika diuji dalam model yang sama. Dibandingkan temuan terdahulu yang menempatkan antecedent tersebut secara terpisah, hasil penelitian ini mengisyaratkan pentingnya konfigurasi sumber daya yang saling melengkapi. Bagi organisasi sosial kemanusiaan, penguatan engagement perlu memadukan arah kepemimpinan, dukungan nyata, hubungan yang dapat dipercaya, dan terutama mekanisme komunikasi yang memungkinkan seluruh sumber daya tersebut dirasakan dalam aktivitas pelayanan sehari-hari.

4. PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa employee engagement pada organisasi sosial kemanusiaan berkaitan dengan kombinasi transformational leadership, perceived organizational support, organizational trust, dan internal communication. Keempatnya memberikan kontribusi yang saling melengkapi, dengan internal communication sebagai sumber daya yang paling menonjol dalam model, sehingga keterikatan pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan atau kebijakan organisasi secara terpisah, tetapi juga oleh kejelasan arah, dukungan, kepercayaan, serta efektivitas arus informasi dan koordinasi.

Secara teoretis, temuan ini memperkuat pemahaman bahwa employee engagement merupakan hasil proses motivasional yang ditopang oleh berbagai job resources secara simultan, terutama sumber daya yang dekat dengan aktivitas kerja sehari-hari. Secara praktis, organisasi perlu memperkuat komunikasi dua arah, koordinasi rutin, mekanisme umpan balik, kepemimpinan transformasional, dukungan terhadap kesejahteraan dan pengembangan pegawai, serta konsistensi dan keterbukaan organisasi dalam membangun kepercayaan. Temuan ini tetap dibatasi oleh jumlah responden yang hanya mencakup 45 pegawai dalam satu organisasi, desain cross-sectional, dan penggunaan kuesioner self-report, sehingga generalisasi dan inferensi kausal perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan organisasi yang lebih beragam, menggunakan desain longitudinal atau multi-source, serta mempertimbangkan karakteristik pekerjaan, job demands, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan sumber daya individual untuk menguji ketahanan model pada konteks yang lebih luas.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. SAGE Publications.
- Baliartati, B. O. (2017). Pengaruh organizational support terhadap job satisfaction tenaga edukatif tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 9(1). <https://doi.org/10.25105/jmpj.v9i1.1401>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Claudianty, G. S., & Suhariadi, F. (2021). The effect of perceived organizational support on employee engagement. *Fenomena*, 29(2), 32–37. <https://doi.org/10.30996/fn.v29i2.4752>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

- Effendy, O. U. (2019). *Ilmu komunikasi: Teori dan praktik*. Remaja Rosdakarya.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Gallup. (2024). *State of the global workplace 2024 report*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Jankelová, N., Joniaková, Z., & Skorková, Z. (2021). Perceived organizational support and work engagement of first-line managers in healthcare: The mediation role of feedback seeking behavior. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 14, 3109–3123. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S326563>
- Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K. A., & Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *Journal of Business Market Management*, 7(2), 329–353.
- Lienardo, S., & Setiawan, R. (2022). Pengaruh organizational trust dan job satisfaction terhadap employee engagement pada karyawan PT Bangun Wisma Sejahtera. *Agora*, 5(1), 29–38.
- Ningrum, N. A. S., Abdurahman, D., & Irfani, A. (2017). Pengaruh komunikasi internal dan imbalan terhadap employee engagement. *Prosiding Manajemen*, 930–935.
- Paine, K. D. (2019). *Guidelines for measuring trust in organizations*. The Institute for Public Relations.
- Ramadhi, R., & Andrefson, E. (2026). Disengagement in the digital era: Unpacking the mediating role of technostress between job insecurity, digital workload, boreout, and digital presenteeism. *Journal of Enterprise and Development*, 8(1), 98–114.
- Ramadhi, R., Fikriando, E., Ortega, D., Yunas, B., & Lestari, D. A. (2024). Unpacking the quiet quitting phenomenon: The role of work stress in the workload and work-life balance. *Journal of Enterprise and Development*, 6(3), 627–642.
- Ramadhi, R., Sarianti, K., & Desti, Y. (2023). Mediation job satisfaction: Transformational leadership, internal communication and organizational culture to increase employee engagement. *Journal of Business Management and Economic Development*, 1(2), 250–267.
- Rangkuti, R. A. P., & Salehudin, I. (2025). From job resources to organizational citizenship behavior: The mediating role of work engagement. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 21(2), 186–209. <https://doi.org/10.33830/jom.v21i2.10644.2025>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Tafsir, M., Kamase, J., Sukmawati, S., & Arfah, A. (2022). Kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, perilaku inovatif, kepuasan kerja dan employee engagement. *Jurnal Sosio Sains*, 8(1), 30–42.
- Wahyuni, I., & Sulastri, S. (2020). Pengaruh perceived organizational support terhadap organizational citizenship behavior dengan work engagement sebagai variabel pemediasi. *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha*, 2(1), 10. <https://doi.org/10.24036/jkmw0284880>
- Wang, Y. (2024). Exploring the impact of workload, organizational support, and work engagement on teachers' psychological wellbeing: A structural equation modeling approach. *Frontiers in Psychology*, 14, 1345740. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1345740>.