

## Pengaruh *Transparent Communication* dan *Communicated Appreciation* Terhadap *Job Engagement* yang Dimediasi oleh *Affective Organizational Commitment* pada Karyawan RSGM-P FKG Usakti

Kresentia Keisha<sup>1</sup>, Andreas Wahyu Gunawan P<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Trisakti, Jakarta, Indonesia

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti, Jakarta, Indonesia

\*Correspondence email: keishakresentia@gmail.com

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *transparent communication* dan *communicated appreciation* terhadap *job engagement* yang dimediasi oleh *affective organizational commitment* pada karyawan RSGM-P FKG Usakti. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang menggunakan data primer bersumber dari kuesioner yang dibagikan melalui *google form* kepada karyawan di RSGM-P FKG Usakti. Sampel penelitian yang dipilih menggunakan seluruh populasi karyawan yang berjumlah 210 orang, yang terdiri dari tenaga medis dan non-medis di RSGM-P FKG Usakti. Analisis data yang dipakai untuk uji hipotesis yaitu *Covariance-Based Structural Equation Modeling* (CB-SEM), *software* yang digunakan adalah AMOS, dan untuk menguji hipotesis variabel mediasi menggunakan *Sobel Test*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa hipotesis yang berpengaruh positif diantaranya; *transparent communication* terhadap *job engagement*; *communicated appreciation* terhadap *job engagement*; *transparent communication* terhadap *affective organizational commitment*; dan *communicated appreciation* terhadap *affective organizational commitment*. Selain itu, hasil penelitian ini juga menemukan informasi bahwa tidak terdapat pengaruh positif antara *affective organizational commitment* terhadap *job engagement*; *transparent communication* terhadap *job engagement* melalui *affective organizational commitment*; dan *communicated appreciation* terhadap *job engagement* melalui *affective organizational commitment*. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk dilakukan penelitian selanjutnya terhadap responden di bidang kesehatan lainnya ataupun di luar bidang kesehatan, serta meneliti lebih lanjut mengenai faktor-faktor lain di luar penelitian ini yang dimungkinkan dapat memengaruhi ataupun memediasi *job engagement*.

**Kata kunci :** *affective organizational commitment*; *communicated appreciation*; *job engagement*; *transparent communication*.

**Abstract.** This study aims to analyze the effect of *transparent communication* and *communicated appreciation* on *job engagement* mediated by *affective organizational commitment* to the employees of RSGM-P FKG Usakti. This study uses a quantitative method that uses primary data sourced from questionnaires distributed via *google forms* to employees at RSGM-P FKG Usakti. The research sample was selected using the entire population of 210 employees, consisting of medical and non-medical personnel at RSGM-P FKG Usakti. Analysis of the data used for the hypothesis is *Covariance-Based Structural Equation Modeling* (CB-SEM), the software used is AMOS, and to test the hypothesis of the mediating variable using the *Sobel Test*. The results of this study indicate that there are several hypotheses that have a positive effect, including; *transparent communication* on *job engagement*; *communicated appreciation* on *job engagement*; *transparent communication* on *affective organizational commitment*; and *communicated appreciation* on *affective organizational commitment*. In addition, the results of this study also found information that there was no positive influence between *affective organizational commitment* on *job engagement*; *transparent communication* on *job engagement* through *affective organizational commitment*; and *communicated appreciation* on *job engagement* through *affective organizational commitment*. This research is expected to be a reference for further research on respondents in other health fields or outside the health sector, as well as further research on other factors outside of this research that may influence or mediate *job engagement*.

**Keywords :** *affective organizational commitment*; *communicated appreciation*; *job engagement*; *transparent communication*

### PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 menyebabkan kondisi perekonomian dan bisnis di berbagai negara termasuk Indonesia mengalami dampak positif maupun negatif. Hal ini disebabkan oleh perubahan kondisi pasar yang tidak menentu sehingga para pemilik bisnis harus bergerak cepat dan beradaptasi agar dapat mempertahankan bisnisnya serta tetap mampu bersaing dengan para pesaingnya (Ali *et al*, 2020). Salah satu sektor bisnis di Indonesia yang mengalami dampak negatif adalah bidang kesehatan gigi dan mulut. *Irish Dental Association* (IDA) menyebutkan bahwa sekitar 75% dokter gigi yang berpraktik mengalami penurunan finansial sebesar lebih dari 70% selama masa pandemi COVID-19 akibat penutupan klinik gigi (Ali *et al*, 2020). Berdasarkan laporan yang dilansir oleh *New York Times*, telah dinyatakan bahwa bidang kedokteran gigi merupakan salah satu profesi yang paling terpapar terhadap penularan COVID-19 (Barabari & Moharamzadeh, 2020). Cairan mulut pasien, kontaminasi material, dan permukaan unit gigi dapat menjadi sumber penularan baik bagi dokter gigi, perawat, karyawan, maupun bagi pasien itu sendiri. Sebagian besar dokter gigi dan perawat gigi saat ini melaksanakan penundaan tindakan serta pelayanan kesehatan gigi selama masa pandemi untuk menghindari infeksi dan penyebaran virus yang progresif (Liasari & Lesmana, 2020).

Penyebaran virus SARS-CoV2 yang terjadi secara tiba-tiba telah menyebabkan kebutuhan untuk memodifikasi berbagai protokol kesehatan serta Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam praktik kedokteran gigi. (Kepala Biro Komunikasi dan Pelayanan Masyarakat, 2021). Berbagai perubahan ini dapat menyebabkan organisasi mengalami krisis yang dapat mengancam harapan para pemangku kepentingan (*stake holder*) terkait dengan perekonomian, keselamatan, kesehatan, lingkungan kerja, serta dapat berdampak berat dan memberikan hasil negatif pada kinerja organisasi (Einwiller *et al*, 2021). Dampak krisis organisasi ini sangat serius khususnya bagi staf dan karyawan di rumah sakit gigi dan mulut, misalnya seperti tekanan akibat adanya perubahan pada kondisi dan lingkungan tempat kerja, peraturan kesehatan yang diperketat di tempat kerja, modifikasi dan perubahan standar operasional prosedur rumah sakit yang perlu dipelajari dan diperhatikan kembali oleh seluruh staf dan karyawan medis maupun non-medis rumah sakit, hingga pemotongan waktu kerja karyawan sehingga menimbulkan berbagai kekhawatiran pada sebagian besar staf dan karyawan rumah sakit (Czypionka *et al*, 2020).

Perubahan kondisi kerja dan ketidakpastian ini terbukti dapat menyebabkan keterlibatan kerja karyawan (*job engagement*) dapat menurun (Getahun Asfaw & Chang, 2019). Di sisi lain, selama pandemi berlangsung, organisasi sangat membutuhkan *job engagement* yang tinggi dan berkelanjutan untuk dapat mempertahankan kualitas karyawan dalam bekerja, berkomunikasi, dan berkolaborasi, serta mengurangi dampak negatif perekonomian dalam organisasi (Heide & Simonsson, 2019; Mani & Mishra, 2020). Pada situasi ini, karyawan membutuhkan dukungan secara kognitif dan afektif dari manajemen organisasi (Einwiller *et al*, 2021). Sebagaimana dikemukakan dalam teori pertukaran sosial, suatu hubungan didasarkan pada proses timbal balik. Oleh karena itu, apabila organisasi menginginkan karyawannya untuk dapat memberikan kualitas yang terbaik dalam bekerja, maka manajemen organisasi tersebut juga perlu menyediakan dukungan secara kognitif melalui komunikasi yang transparan (*transparent communication*) dan dukungan secara afektif berupa apresiasi yang dikomunikasikan (*communicated appreciation*) bagi karyawannya (Einwiller *et al*, 2021; Jiang & Shen, 2020).

*Transparent communication* adalah komunikasi yang berhubungan dengan nilai-nilai kunci dalam komunikasi perusahaan seperti kejujuran, tata kelola yang baik, ketersediaan dan pemahaman informasi, serta proses timbal balik antara manajemen dan karyawan (Christensen & Cheney, 2015). Terdapat tiga dimensi dari *transparent communication*, yaitu *participation*, *substantial*, dan *accountability* (Jiang & Shen, 2020). Penelitian Jiang dan Shen (2020), ketiga dimensi tersebut merupakan faktor kontekstual penting dalam *transparent communication* yang dapat mempengaruhi *job engagement*. Selain *transparent communication*, organisasi juga perlu memberikan apresiasi yang dikomunikasikan (*communicated appreciation*) dengan mendengarkan dan menanggapi seluruh kekhawatiran dan kebutuhan karyawan selama situasi yang sulit, dan dengan mau mengakui dan berterima kasih atas kesulitan dan upaya mereka (Mazzei & Ravazzani, 2015).

Penelitian Einwiller *et al* (2021), ditemukan bahwa *transparent communication* dapat mempengaruhi respon kognitif dan afektif serta *job engagement* dalam berbagai bidang organisasi (Einwiller *et al*, 2021). Selain itu, dukungan afektif berupa *communicated appreciation* juga dapat memberikan dampak positif terhadap *affective organizational commitment* serta dapat meningkatkan *job engagement* (Kmieciak, 2021), namun hal ini belum pernah dilakukan pada sektor organisasi di bidang kesehatan gigi. Di sisi lain, bidang kesehatan gigi dan mulut merupakan salah satu organisasi yang terdampak secara ekonomi serta mengalami krisis komunikasi internal selama masa pandemi COVID-19 (Liasari & Lesmana, 2020).

Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan Fakultas kedokteran Gigi Universitas Trisakti (RSGM-P FKG Usakti) merupakan rumah sakit khusus dengan Klasifikasi A di Ibu Kota Jakarta. RSGM-P FKG Usakti berdiri sejak tahun 2002 dan hingga saat ini mendapatkan predikat terbaik yaitu 'Paripurna'. Predikat ini telah sah diberikan oleh Komisi Akreditasi Rumah Sakit (KARS). Peringkat dan Akreditasi suatu Rumah Sakit diberikan oleh pemerintah terhadap suatu manajemen rumah sakit. Akreditasi ini merupakan pengakuan atas pemenuhan standar rumah sakit yang ditetapkan oleh pemerintah serta dilakukan oleh KARS / Komite Akreditasi Rumah Sakit menggunakan Standar Nasional yang salah satu penilaiannya berfokus kepada manajemen rumah sakit dan sumber daya manusia.

RSGM-P FKG Usakti tetap menjalankan fungsinya selama masa pandemi dalam memberikan pelayanan kesehatan gigi dan mulut yang berkualitas bagi masyarakat. Walaupun berada pada kondisi yang tidak mudah, RSGM-P FKG Usakti tetap memiliki predikat yang baik dengan upaya maksimal dalam manajemen dan pemberdayaan tenaga kerja. Oleh karena itu, menarik untuk diteliti bagaimana upaya dari rumah sakit gigi dan mulut ini dalam meningkatkan *job engagement* karyawan serta pada akhirnya dapat mendukung dalam mempertahankan keberlanjutan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Jiang & Shen (2020) menyatakan bahwa *transparent communication* dapat berpengaruh terhadap *job engagement*. Namun berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Einwiller *et al* (2021) diketahui bahwa *communicated appreciation* juga ternyata dapat berpengaruh secara positif terhadap *job engagement*. Selain itu, Einwiller *et al* (2021) juga menambahkan bahwa *affective organizational commitment* dapat memediasi pengaruh antara *participation* (yang merupakan salah satu dimensi dari *transparent communication*) terhadap *job engagement*, namun kedua dimensi lainnya dari *transparent communication* yaitu *substantial* dan *accountability* belum dilakukan penelitian lebih lanjut oleh Einwiller *et al* (2021). Tujuan penelitian ini adalah untuk

menggabungkan kerangka konsep dari penelitian-penelitian tersebut terkait dengan *transparent communication*, *communicated appreciation*, *affective organizational commitment*, dan *job engagement*. Dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh *transparent communication* dan *communicated appreciation* terhadap *job engagement* yang dimediasi oleh *affective organizational commitment* pada karyawan RSGM-P FKG Usakti.

#### *Tinjauan Pustaka*

Komunikasi internal organisasi merupakan faktor kontekstual penting yang dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan (Rawlins, 2008). "Transparansi telah menjadi kata kunci dalam pembahasan akuntabilitas pelaksanaan bisnis" (Koskela, 2018). *Transparent communication* adalah fenomena dinamis dan relasional yang telah didefinisikan sehubungan dengan nilai-nilai kunci dalam komunikasi perusahaan seperti kejujuran, ketersediaan dan pemahaman informasi, tata kelola yang baik, dan timbal balik (Albu & Wehmeier, 2014; Christensen & Cheney, 2015). Literatur sebelumnya juga menunjukkan bahwa integritas, rasa hormat terhadap orang lain, dan keterbukaan adalah ciri utama dari transparansi organisasi yang dirasakan (Hong *et al*, 2013). Tingkat keterlibatan karyawan cenderung tinggi ketika karyawan dapat melakukan kontrol yang memadai atas identifikasi, akuisisi, dan distribusi informasi, dan organisasi mengomunikasikan subjek, insiden, atau peristiwa organisasi kepada karyawan dengan informasi yang benar dan substansial. Berdasarkan sampel acak karyawan AS yang bekerja di berbagai sektor industri, (Men, 2014) menyimpulkan bahwa kepemimpinan otentik dan komunikasi organisasi yang transparan secara signifikan terkait dengan keterlibatan karyawan.

Komunikasi relasional merupakan sarana untuk menyampaikan suatu hubungan afektif, yang dalam konteks pekerjaan dapat diekspresikan dalam bentuk apresiasi. Dalam konteks komunikasi krisis eksternal, Coombs (2016) menyarankan, adanya respon terima kasih untuk memuji pemangku kepentingan dan berterima kasih atas bantuan mereka. Strategi respon ini lebih banyak diterapkan secara internal. Kahn (1990) menyatakan bahwa, "Anda menempatkan energi di mana Anda akan dihargai". Menurut Danish dan Usman (2010), kinerja karyawan dan komitmen organisasi meningkat ketika mereka merasa bernilai dan dihargai, dan penghargaan telah terbukti berhubungan dengan kebahagiaan karyawan terhadap pekerjaan mereka (Strack, 2014). White (2017) menemukan bahwa kata-kata afirmasi yang diterima oleh karyawan adalah cara utama karyawan untuk merasakan penghargaan di tempat kerjanya. Dalam kasus pandemi COVID-19, Dirani (2020) menekankan pentingnya apresiasi terhadap karyawan (Dirani *et al*, 2020). White (2017) menekankan pentingnya mengutamakan karyawan dan menunjukkan rasa terima kasih atas dedikasi mereka dalam memperkuat komitmen mereka. Penelitian terdahulu telah menyelidiki faktor-faktor penentu kinerja karyawan, pergantian karyawan, dan niat berpindah kerja yang muncul dari penelitian retensi dalam sumber daya manusia dan studi komunikasi internal dalam hubungannya dengan masyarakat. Prekursor penting untuk mempertahankan karyawan adalah komunikasi dua arah yang efektif (Laddha *et al*, 2012; Mishra *et al*, 2014). Karyawan melihat organisasi yang transparan sebagai organisasi yang kredibel dan akuntabel, sehingga dapat memberdayakan karyawan untuk bersedia bekerja lebih baik (misalnya, hubungan yang lebih baik dengan pemangku kepentingan eksternal) dan lebih berkomitmen pada organisasi tersebut (Mishra *et al*, 2014).

Beberapa penelitian telah mengakui peran komunikasi internal dalam meningkatkan komitmen afektif individu (Men & Bowen, 2017). Lemon, (2019) menunjukkan bahwa komitmen dan keterlibatan kerja seseorang dimulai dengan komunikasi dan dialog antar individu. Beberapa penelitian memberikan bukti adanya pengaruh positif dari strategi komunikasi yang berbeda (misalnya komunikasi transparan, komunikasi simetris, dan komunikasi melalui saluran yang berbeda) untuk menciptakan tenaga kerja yang memiliki komitmen dan keterlibatan kerja (Jiang & Men, 2017; Jiang & Shen, 2020; Men, 2014; Men & Stacks, 2013). Komitmen afektif dapat berpengaruh pada keterlibatan dan kepuasan seseorang. Dalam situasi krisis, karyawan yang berkomitmen secara afektif akan merasa terikat dan ingin tetap menjadi bagian darinya sampai mereka pensiun. Terlebih lagi, karyawan akan berkomitmen untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam pekerjaan mereka dalam membantu organisasi mereka mengatasi situasi krisis. Karyawan yang berkomitmen secara afektif juga melihat banyak makna pribadi dalam bekerja di organisasi mereka, yang memotivasi mereka untuk lebih perhatian pada pekerjaannya dan terserap dalam kinerja pekerjaannya (Einwiller *et al*, 2021).

Karyawan yang berkomitmen secara afektif akan merasa terikat dan ingin tetap menjadi bagian darinya sampai mereka pensiun. Terlebih lagi, karyawan akan berkomitmen untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam pekerjaan mereka dalam membantu organisasi mereka mengatasi situasi krisis. Karyawan yang berkomitmen secara afektif juga melihat banyak makna pribadi dalam bekerja di organisasi mereka, yang memotivasi mereka untuk lebih perhatian pada pekerjaannya dan terserap dalam kinerja pekerjaannya (Einwiller *et al*, 2021). Asif *et al* (2019) menetapkan peran komitmen afektif sebagai variabel yang memediasi hubungan antara kepemimpinan etis dan keterlibatan kerja karyawan dalam sebuah studi pada karyawan sektor publik di Cina. Komitmen afektif juga terbukti memediasi pengaruh kebermaknaan kerja (Kaur & Mittal, 2020) dan dukungan karir yang dirasakan dari atasan (Poon, 2013) pada keterlibatan kerja. Penelitian Einwiller *et al* (2021) mengasumsikan bahwa komunikasi krisis internal pada keterlibatan kerja karyawan selama situasi krisis tidak berpengaruh secara langsung, namun perlu dimediasi oleh

faktor kognisi (penerimaan) dan emosi (komitmen afektif). Artinya, karyawan penuh perhatian dan terserap dalam peran pekerjaan mereka karena mereka menerima keputusan manajemen mereka dan secara efektif berkomitmen pada organisasi kerja mereka (Einwiller *et al*, 2021).

## **METODE**

Teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data yaitu dengan mencari data primer dan data sekunder. Sumber data yang didapat oleh pengumpul data secara langsung disebut sebagai data primer (Sugiyono, 2015). Penelitian ini melakukan penyebaran kuesioner ke RSGM-P FKG Usakti. Sumber tidak langsung disebut sebagai data sekunder, yaitu misalnya seseorang mengutip dokumen ataupun data untuk diteliti, diolah, serta dianalisis (Sugiyono, 2015). Penelitian ini menggunakan data sekunder dari berbagai penelitian terdahulu, literatur, jurnal, laporan, serta sumber lainnya untuk mendukung penelitian ini nantinya. Populasi merujuk pada seluruh orang dalam suatu kelompok yang menunjukkan suatu keadaan atau peristiwa yang menarik sebagai latar belakang masalah suatu penelitian (Sugiyono, 2015). Dalam hal ini, populasi penelitian yang ingin diteliti adalah seluruh karyawan RSGM-P FKG Usakti. Dalam pengambilan sampel, penelitian ini menggunakan metode sensus, yang artinya menggunakan seluruh populasi karyawan RSGM-P FKG Usakti sebagai responden penelitian yaitu sebanyak 210 orang.

Berdasarkan 210 peserta,  $n = 63$  (30%) adalah laki-laki dan  $n = 147$  (70%) adalah perempuan. Ditemukan bahwa sebagian besar pegawai RSGM-P FKG Usakti berusia 41-60 tahun dengan jumlah  $n = 92$  orang dari 210 orang dengan persentase 43,8%. Latar belakang pendidikan sebagian besar karyawan adalah S1 dengan persentase 46,2%. Sebagian besar pegawai di RSGM-P FKG Usakti adalah tenaga medis (dokter) dengan jumlah  $n = 156$  orang dan sisanya adalah perawat, tenaga kesehatan lainnya (perekam medis, apoteker, teknisi gigi, radiografer), dan staf rumah sakit (resepsionis, layanan kebersihan, dan sebagainya). Berdasarkan data yang diperoleh diketahui bahwa sebagian besar pegawai RSGM-P FKG Usakti berusia 6-10 tahun dengan jumlah  $n = 91$  orang dari 210 orang dengan persentase 43,3%.

Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan program SPSS versi 25 untuk menghitung *mean* dan statistik deskriptif. *Structural Equation Modeling* (SEM) digunakan untuk mengetahui pengaruh antar variabel menggunakan program AMOS versi 21, serta menggunakan *Sobel Test* untuk menguji hubungan mediasi antara variabel. Metode *Structural Equation Modeling* ini juga dapat mengetahui pengaruh antar variabel baik secara langsung maupun secara tidak langsung serta menganalisis suatu sebab-akibat. Terdapat teknik yang di dalamnya meliputi penegasan analisis faktor (*confirmatory*), regresi, serta analisis jalur yaitu disebut sebagai teknik hibrida. Pengukuran mengenai tingkat kesesuaian model perlu dilakukan sebelum melakukan pengujian hipotesis secara menyeluruh. Pengukuran ini berfungsi untuk mengetahui suatu sebab-akibat, atau yang dapat disebut sebagai *goodness of fit*, yang ada didalam penelitian ini. Apabila dalam suatu penelitian, hasil dari nilai *p-value* > nilai *alpha*, maka dapat disimpulkan bahwa *goodness of fit* yang didapat adalah tidak signifikan. Hasil yang didapatkan ini menunjukkan bahwa model *fit*. Namun, jika nilai *p-value* < nilai *alpha* artinya tidak *fit* (*goodness of fit* dinyatakan signifikan) dan perlu dilakukan pengukuran lain.

Ada empat variabel yang diukur yaitu (1) *transparent communication* (2) *communicated appreciation*, (3) *affective organizational commitment*, dan (4) *job engagement*. Variabel independen dalam studi ini adalah *transparent communication* dan *communicated appreciation*, dengan variabel dependennya adalah *job engagement*, dan untuk variabel mediasinya adalah *affective organizational commitment*. Indikator dari variabel *transparent communication* dalam penelitian ini diperoleh dari penelitian terdahulu yang dikembangkan dan divalidasi oleh Einwiller *et al* (2021) yang terdiri dari tiga dimensi yaitu akuntabilitas, partisipasi, dan substansial. Tipe skala ukuran penelitian ini adalah interval, dan skala yang digunakan adalah Likert. Pengukuran dilakukan menggunakan pernyataan yang dibuat dalam bentuk kuesioner, item-item pernyataan akan diukur dengan lima poin skala Likert (1 yang berarti “Sangat Tidak Setuju”; 2 yaitu “Tidak Setuju”; 3 yang artinya “Cukup Setuju”; kemudian skor 4 yang berarti “Setuju”; serta skor 5 yang menunjukkan “Sangat Setuju”).

## **HASIL**

Penelitian ini terdapat tujuh hipotesis yang diuji. Batas toleransi kesalahan yang digunakan adalah 5% ( $\alpha = 0.05$ ) dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut: jika nilai *P-Value* < 0,05  $H_0$  gagal didukung dan  $H_a$  didukung; jika nilai *P-Value*  $\geq 0,05$  maka  $H_0$  didukung dan  $H_a$  gagal didukung. Keputusan uji tersebut dapat disimpulkan bahwa apabila hipotesis yang memiliki nilai *P-Value* < 0,05, artinya hipotesis tersebut didukung dan terdapat pengaruh antar variabel. Sedangkan apabila hipotesis yang memiliki nilai *P-Value*  $\geq 0,05$ , artinya hipotesis tersebut tidak didukung dan tidak terdapat pengaruh antar variabel.

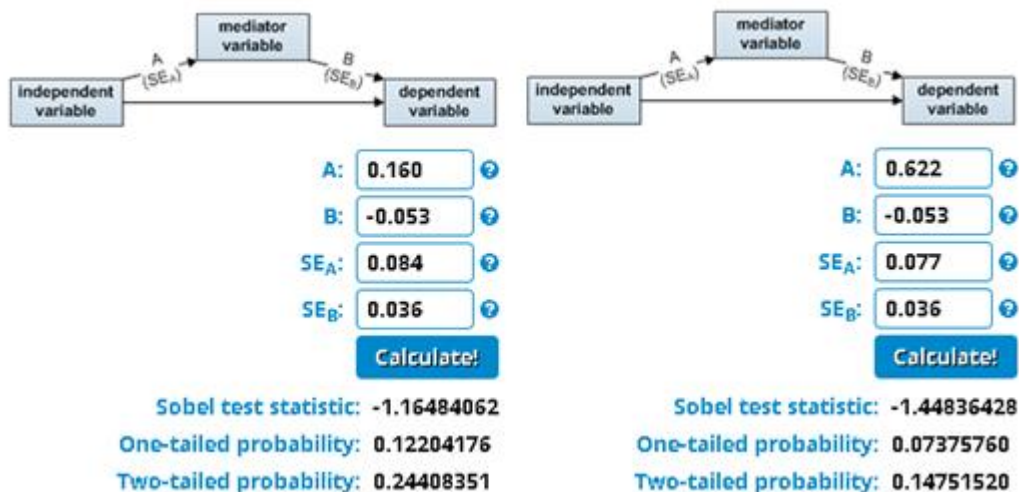
**Tabel 1**  
*Regression Weights Estimates.*

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
AOC	<---	TC	.160	.084	1.901	.028	
AOC	<---	CA	.622	.077	8.114	***	
JE	<---	TC	.424	.038	11.118	***	
JE	<---	CA	.050	.037	1.362	.043	
JE	<---	AOC	-.053	.036	-1.439	.075	
AC	<---	TC	1.000				
PAR	<---	TC	1.076	.039	27.338	***	
SUB	<---	TC	.913	.030	30.106	***	
CA3	<---	CA	1.000				
CA2	<---	CA	.751	.051	14.677	***	
CA1	<---	CA	.751	.051	14.787	***	
AOC1	<---	AOC	1.000				
AOC2	<---	AOC	1.336	.067	20.023	***	
AOC3	<---	AOC	1.512	.096	15.779	***	
JE3	<---	JE	1.000				

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
AOC	<---	TC	.160	.084	1.901	.028	
AOC	<---	CA	.622	.077	8.114	***	
JE	<---	TC	.424	.038	11.118	***	
JE	<---	CA	.050	.037	1.362	.043	
JE	<---	AOC	-.053	.036	-1.439	.075	
AC	<---	TC	1.000				
PAR	<---	TC	1.076	.039	27.338	***	
SUB	<---	TC	.913	.030	30.106	***	

Sumber: data olahan



Sumber: data olahan

**Gambar 1**  
*Sobel Test*

Hipotesis pertama menguji pengaruh positif *transparent communication* terhadap *job engagement*. Sesuai teori yang dikemukakan oleh Albu & Wehmeier (2014) dan Christensen & Cheney (2015) dalam mempertahankan kualitas suatu organisasi maka dibutuhkan kualitas karyawan yang baik dalam bekerja dan berkolaborasi. Pada situasi tersebut, maka sebagaimana dikemukakan dalam teori pertukaran sosial, suatu hubungan organisasi-karyawan perlu didasarkan pada proses timbal balik. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan sumber daya kognitif berupa *transparent communication* bagi karyawan untuk menunjang keterlibatan kerja karyawannya dalam organisasi (Einwiller et al, 2021). Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif *transparent communication* terhadap *job engagement*. Hal ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Men (2014) terhadap karyawan yang bekerja di berbagai sektor industri di Amerika Serikat bahwa komunikasi organisasi yang

transparan secara positif dan signifikan dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan (Men, 2014). Selain itu, hasil uji hipotesis pertama ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jiang dan Shen (2020), Jiang dan Men (2017), serta Men dan Stacks (2014) bahwa dampak dari strategi komunikasi internal yang baik dengan menunjang komunikasi yang transparan dapat berpengaruh secara positif terhadap keterlibatan kerja karyawan (Jiang & Men, 2017; Jiang & Shen, 2020; Men, 2014; Men & Stacks, 2013). Beberapa penelitian memberikan bukti adanya pengaruh positif dari strategi komunikasi yang berbeda (seperti komunikasi transparan, komunikasi simetris, komunikasi melalui saluran yang berbeda) dalam meningkatkan *job engagement* (Jiang & Men, 2017; Jiang & Shen, 2020; Men, 2014; Men & Stacks, 2014). Beberapa peneliti lain juga mulai mengkonfirmasi secara empiris adanya pengaruh positif pada keterlibatan karyawan melalui komunikasi internal (Kang & Sung, 2017; Mishra *et al*, 2014; Tkalac Verčić & Vokic, 2017; Walden *et al*, 2017).

Hipotesis kedua menguji pengaruh positif *communicated appreciation* terhadap *job engagement*. Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif *communicated appreciation* terhadap *job engagement*. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Saks (2016), sumber daya emosional dalam bentuk *communicated appreciation* secara konsekuen dapat menimbulkan kesediaan karyawan untuk membawa diri mereka sepenuhnya ke dalam peran pekerjaan mereka, yaitu keterlibatan kerja atau disebut dengan *job engagement* (Saks, 2016). Menurut Saks (2016), *communicated appreciation* merupakan salah satu sumber daya utama yang dapat membantu organisasi dalam mengurangi konsekuensi ekonomi yang negatif. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Einwiller *et al* (2021) bahwa secara keseluruhan, dari empat aspek komunikasi krisis internal, apresiasi yang dikomunikasikan (*communicated appreciation*) merupakan pendorong terkuat dalam meningkatkan keterlibatan kerja karyawan (*job engagement*) dalam situasi krisis yang akut dan sangat menuntut contohnya seperti pada kondisi pandemi COVID-19 (Einwiller *et al*, 2021).

Hipotesis ketiga menguji pengaruh positif *transparent communication* terhadap *affective organizational commitment*. Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif *transparent communication* terhadap *affective organizational commitment*. Hal ini sejalan dengan teori dan temuan empiris yang dikemukakan oleh Einwiller *et al* (2021) bahwa *transparent communication* dapat meningkatkan penerimaan karyawan terhadap keputusan manajer mereka, dimana hal ini juga akan menyebabkan karyawan merasa lebih berkomitmen secara afektif pada organisasi mereka (Einwiller *et al*, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Einwiller *et al* (2021) juga menyatakan bahwa *transparent communication* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *affective organizational commitment*, yang mana sejalan dengan hasil uji hipotesis ketiga dalam penelitian ini. Hal tersebut juga sesuai dengan temuan sebelumnya oleh Lee & Li (2020) dan Men & Stacks (2014) mengenai adanya pengaruh positif dari komunikasi transparan terhadap hubungan organisasi dengan karyawannya. Komitmen afektif karyawan dipengaruhi secara positif oleh komunikasi informasional melalui peningkatan penerimaan keputusan manajerial, yang memiliki efek positif pada komitmen afektif (Lee & Li, 2020; Men & Stacks, 2014).

Hipotesis keempat menguji pengaruh positif *communicated appreciation* terhadap *affective organizational commitment*. Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif *communicated appreciation* terhadap *affective organizational commitment*. Menurut Danish dan Usman (2010), kinerja karyawan dan komitmen organisasi meningkat ketika mereka merasa dihargai. Penghargaan telah terbukti berhubungan dengan kesenangan karyawan terhadap pekerjaan mereka (Strack *et al*, 2014). White (2017) menemukan bahwa menerima kata-kata afirmasi adalah cara utama karyawan merasakan penghargaan di tempat kerja. Dalam kasus pandemi COVID-19, Dirani *et al* (2020) menekankan pentingnya apresiasi terhadap karyawan dan merekomendasikan *platform* untuk merayakannya. White (2017) menekankan pentingnya mengutamakan karyawan dan menunjukkan rasa terima kasih atas dedikasi mereka untuk memperkuat komitmen mereka (White, 2017). Hasil uji hipotesis keempat ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Einwiller *et al* (2021) yang juga menyatakan bahwa apresiasi yang dikomunikasikan (*communicated appreciation*) secara positif dapat mempengaruhi komitmen afektif karyawan (*affective organizational commitment*). Hal ini juga sejalan dengan penelitian oleh Coombs (2016) yang menyatakan bahwa penting bagi manajemen organisasi untuk menunjukkan penghargaan terhadap seluruh *stakeholder* dalam organisasi sehingga dapat menunjang komitmen dan dukungan mereka terhadap organisasi tersebut (Coombs, 2016). Pengaruh yang kuat dari apresiasi yang dikomunikasikan tidak hanya terjadi pada komitmen afektif, tetapi juga terhadap penerimaan keputusan manajerial. Dalam kondisi krisis perusahaan seperti pada situasi pandemi, karyawan harus dapat dengan cepat menyesuaikan praktik kerja mereka dengan persyaratan baru dan bekerja di bawah tekanan serta ketidakpastian terkait pekerjaan dan risiko infeksi di lingkungan kerja (Coombs, 2016).

Hipotesis kelima menguji pengaruh positif *affective organizational commitment* terhadap *job engagement*. Markos dan Sridevi (2010) menunjukkan bahwa komponen emosional dari komitmen afektif dapat mengarah pada berbagai hasil, termasuk keterlibatan karyawan (*job engagement*), karena karyawan yang berkomitmen akan menunjukkan lebih banyak energi untuk membantu keberhasilan organisasi mereka (Markos dan Sridevi, 2010). Sebuah meta-analisis oleh Meyer *et al* (1991) mendukung bahwa komitmen afektif mencakup berbagai hasil seperti keterlibatan, keterlibatan, dan kepuasan bekerja. Dalam situasi krisis, karyawan yang berkomitmen secara afektif yang

merasa terikat secara emosional dengan organisasi kerja mereka dan ingin tetap menjadi bagian darinya sampai mereka pensiun lebih melibatkan diri sepenuhnya dalam pekerjaan mereka untuk membantu organisasi mereka dalam mengatasi krisis (Einwiller *et al*, 2021). Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh positif pada *affective organizational commitment* terhadap *job engagement* sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima gagal didukung. Hal tersebut bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh *Einwiller et al* (2021) yang menyatakan bahwa komitmen afektif menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan kerja karyawan di perusahaan manufaktur, administrasi publik, ritel, keuangan, komunikasi, konstruksi, dan akomodasi. Penelitian empiris lainnya dalam konteks non-krisis juga menunjukkan adanya pengaruh komitmen afektif pada keterlibatan karyawan di bidang jasa, teknologi, kesehatan, ritel, perbankan, nirlaba, dan perhotelan. (Shuck *et al*, 2011).

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh *Idris et al* (2021) yang menyatakan bahwa *affective organizational commitment* gagal menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *job engagement* dan *job performance* di rumah sakit. *Affective organizational commitment* terdiri dari komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen normatif (*normative commitment*) dan komitmen kontinuitas (*continuance commitment*) (*Idris et al*, 2021). Pada penelitian tersebut, ditemukan bahwa komitmen afektif (keterikatan emosional) dan komitmen normatif (yaitu, komitmen yang didasarkan pada tugas moral) karyawan terhadap organisasinya cukup baik. Namun komitmen kontinuitas (komitmen berkelanjutan) pada karyawan di rumah sakit tersebut rendah sehingga membuat *affective organizational commitment* gagal menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *job engagement* dan *job performance* (*Idris et al*, 2021). Hal ini dapat disebabkan karena adanya sifat dasar dari sebuah komitmen dalam pekerjaan, yaitu komitmen afektif dan normatif dihasilkan dari ketakutan akan hilangnya manfaat yang ditawarkan organisasi terhadap karyawannya, sedangkan komitmen berkelanjutan dihasilkan dari perasaan individu secara personal terhadap organisasinya. Dengan demikian, komitmen afektif, normatif, dan kontinuitas merupakan ketiga hal penting dalam *affective organizational commitment* yang dapat mempengaruhi *job engagement* (*Idris et al*, 2021).

Hipotesis keenam menguji *affective organizational commitment* dalam memediasi pengaruh *transparent communication* terhadap *job engagement*. Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *affective organizational commitment* tidak memediasi pengaruh *transparent communication* terhadap *job engagement* sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam gagal didukung. Hal tersebut bertolak belakang dengan penelitian-penelitian sebelumnya contohnya seperti penelitian yang dilakukan oleh *Einwiller et al* (2021) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif pada komunikasi transparan terhadap keterlibatan kerja yang dimediasi oleh komitmen afektif. Penelitian sebelumnya dalam konteks komunikasi internal juga telah menunjukkan bahwa komunikasi internal dapat membantu dalam mendorong keterlibatan karyawan (Kang dan Sung, 2017). Hasil uji hipotesis keenam ini gagal didukung dapat disebabkan karena *affective organizational commitment* pada hipotesis kelima penelitian ini diketahui bahwa tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job engagement* (sesuai dengan hipotesis kelima) sehingga hipotesis keenam juga gagal didukung. Hasil uji hipotesis keenam ini berkaitan dengan pemaparan sebelumnya bahwa pada karyawan tenaga kesehatan, *affective organizational commitment* ternyata tidak terlalu berpengaruh terhadap *job engagement*. Hal ini dapat disebabkan karena tenaga kesehatan dituntut untuk bekerja dengan waktu yang sangat panjang, dalam keadaan yang tidak menentu, seringkali menghadapi situasi darurat sehingga melelahkan dan dapat menyebabkan *burnout* (Bhat *et al*, 2021).

Kondisi inilah yang dapat menurunkan nilai *affective organizational commitment* khususnya pada bagian komitmen kontinuitas, dimana terlihat dari jawaban responden pada pernyataan “Saya akan sangat senang menghabiskan sisa karir saya di tempat saya bekerja ini” sangat beragam mulai dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Namun walaupun demikian, *job engagement* karyawan tetap tinggi dan tidak dipengaruhi ataupun dimediasi oleh variabel *affective organizational commitment* yang berarti bahwa karyawan RSGM-P FKG Usakti memiliki dedikasi dan tanggung jawab yang tinggi dalam bekerja sebagai tenaga kesehatan. Selain itu, adanya faktor pengaruh secara langsung dari *transparent communication* manajemen RSGM-P FKG Usakti yang sangat baik sehingga membuat *job engagement* karyawan tetap tinggi. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Gile, Samardzic & Klundert (2018) bahwa dalam sistem perawatan kesehatan, dokter, perawat dan tenaga kesehatan lainnya menghadapi banyak tantangan dan masalah mulai dari pekerjaan yang berlebihan, jam kerja yang panjang, keadaan kesejahteraan yang buruk atau stres, gaji/upah yang buruk untuk pekerjaan yang mereka lakukan, yang mengakibatkan rendahnya tingkat komitmen kerja. Walaupun demikian, mereka dituntut untuk dapat mencapai kesempurnaan dalam kinerja pekerjaan pelayanan di mana ketepatan, efisiensi, dan efektivitas sangat penting karena berhubungan dengan fisik dan hidup seseorang (Gile *et al*, 2018).

Hal ini menunjukkan bahwa dalam lingkup pekerjaan di bidang kesehatan, variabel *affective organizational commitment* kurang relevan dalam memediasi ataupun mempengaruhi *job engagement*. Walaupun kondisi komitmen afektif tenaga kesehatan rendah karena banyaknya tekanan pekerjaan, namun tanggung jawab mereka dalam bekerja dan memberikan pelayanan tetap tinggi karena adanya tanggung jawab secara moral dan normatif, tanpa dipengaruhi oleh kondisi komitmen afektif mereka (Gile *et al*, 2018). Walaupun *affective organizational commitment* tidak

memediasi hubungan antara *transparent communication* terhadap *job engagement*, namun sesuai dengan hipotesis pertama bahwa *transparent communication* memiliki pengaruh positif terhadap *job engagement* secara *direct*. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *transparent communication* itu sendiri lebih relevan dalam meningkatkan *job engagement* karyawan tanpa diperlukan variabel komitmen afektif sebagai perantara. Oleh karena itu RSGM-P FKG Usakti perlu tetap meningkatkan kualitas komunikasinya, dalam hal ini adalah komunikasi yang transparan secara substansial, akuntabilitas, dan partisipasi terhadap seluruh karyawan RSGM-P FKG Usakti sehingga tetap dapat menunjang *job engagement* dalam organisasi tersebut.

Hipotesis ketujuh menguji *affective organizational commitment* dalam memediasi pengaruh *communicated appreciation* terhadap *job engagement*. Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *affective organizational commitment* tidak memediasi pengaruh *communicated appreciation* terhadap *job engagement* sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh gagal didukung. Hal tersebut bertolak belakang dengan penelitian-penelitian sebelumnya contohnya seperti penelitian yang dilakukan oleh Einwiller *et al* (2021) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif pada apresiasi yang dikomunikasikan terhadap keterlibatan kerja yang dimediasi oleh komitmen afektif. Kaur dan Mittal (2020) juga menunjukkan bahwa komitmen afektif memediasi pengaruh sumber daya afektif (seperti apresiasi dan penghargaan) terhadap keterlibatan karyawan (*job engagement*) (Kaur dan Mittal, 2020). Hasil uji hipotesis ketujuh ini gagal didukung dapat disebabkan karena *affective organizational commitment* pada hipotesis kelima penelitian ini diketahui bahwa tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job engagement* sehingga hipotesis ketujuh juga gagal didukung. Hal ini dapat disebabkan karena tenaga kesehatan dituntut untuk bekerja dengan waktu yang sangat panjang, dalam keadaan yang tidak menentu, seringkali menghadapi situasi darurat sehingga melelahkan dan dapat menyebabkan *burnout*. Hal inilah yang membuat *affective organizational commitment* pada tenaga kesehatan menurun (Bhat *et al*, 2021). Stres kerja mengacu pada respons karyawan terhadap karakteristik berupa tantangan secara mental dan fisik di tempat kerja (Bhat, 2013). Kesehatan fisik dan psikologis dapat menurun saat pekerja mengalami stres. Fakta yang terjadi di lapangan menunjukkan bahwa manifestasi kejiwaan dari rasa takut, depresi, dan kemarahan memiliki efek langsung pada stres di tempat kerja dan juga dapat berkontribusi pada kelelahan serta mengurangi komitmen karyawan terhadap organisasi (Lu *et al*, 2017; Pineau Stam *et al*, 2015).

Model retensi dan temuan dari penelitian sebelumnya menggambarkan stres kerja sebagai variabel perantara yang secara langsung mempengaruhi komitmen kerja dan meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar. Ditemukan juga bahwa sejauh mana pekerja menderita stres kerja, jumlah yang sama dari komitmen organisasi yang rendah dari karyawan akan menghasilkan hasil yang tidak produktif (Lu *et al*, 2017; Pineau Stam *et al*, 2015). Walaupun demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa dalam lingkup pekerjaan di bidang kesehatan, variabel *affective organizational commitment* tidak relevan dalam memediasi ataupun mempengaruhi *job engagement*. Walaupun kondisi komitmen afektif tenaga kesehatan rendah karena banyaknya tekanan pekerjaan, namun tanggung jawab karyawan dalam bekerja dan memberikan pelayanan tetap tinggi karena adanya tanggung jawab secara moral dan normatif, tanpa dipengaruhi oleh kondisi komitmen afektif (Gile *et al*, 2018). Berdasarkan pemaparan tersebut, maka *affective organizational commitment* kurang relevan digunakan sebagai variabel mediasi dalam memperantarai hubungan antara *communicated appreciation* dan *job engagement*. Walaupun demikian, sesuai dengan hipotesis kedua bahwa *communicated appreciation* memiliki pengaruh positif terhadap *job engagement* secara *direct*, maka hal ini menunjukkan bahwa variabel *communicated appreciation* itu sendiri lebih relevan dalam meningkatkan *job engagement* karyawan tanpa diperlukan variabel komitmen afektif sebagai perantara. Oleh karena itu RSGM-P FKG Usakti perlu tetap meningkatkan kualitas komunikasinya, dalam hal ini adalah apresiasi yang dikomunikasikan terhadap seluruh karyawan RSGM-P FKG Usakti sehingga tetap dapat menunjang *job engagement* dalam organisasi tersebut.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan penelitian ini, diketahui bahwa *affective organizational commitment* tidak memediasi pengaruh positif *transparent communication* dan *communicated appreciation* terhadap *job engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa dalam lingkup *human capital management* di bidang kesehatan gigi dan mulut, faktor *transparent communication* dan *communicated appreciation* lebih relevan digunakan dalam meningkatkan *job engagement* daripada *affective organizational commitment*. Walaupun demikian, *transparent communication* dan *communicated appreciation* memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap *affective organizational commitment* dan *job engagement*. Oleh karena itu, rumah sakit gigi dan mulut perlu memperhatikan dan meningkatkan kualitas komunikasi internal dalam manajemen organisasi agar diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Albu, O. B., & Wehmeier, S. 2014. Organizational Transparency and Sense-Making: The Case of Northern Rock. *Journal of Public Relations Research*, 26(2), 117–133.
- Ali, S., Farooq, I., Abdelsalam, M., & AlHumaid, J. 2020. Current Clinical Dental Practice Guidelines and the Financial Impact of COVID-19 on Dental Care Providers. *European Journal of Dentistry*, 14(S 01), S140–S145. <https://doi.org/10.1055/s-0040-1716307>
- Asif, Qing, Hwang, & Shi. 2019. Ethical Leadership, Affective Commitment, Work Engagement, and Creativity: Testing a Multiple Mediation Approach. *Sustainability*, 11(16), 4489.
- Barabari, P., & Moharamzadeh, K. 2020. Novel Coronavirus (COVID-19) and Dentistry—A Comprehensive Review of Literature. *Dentistry Journal*, 8(2), 53. <https://doi.org/10.3390/dj8020053>
- Bhat, M. A., Tariq Khan, S., & Rainayee, R. A. 2021. Assessment of perceived labor market conditions in employees' turnover intention model – mediation and moderation analyzes. *PSU Research Review*.
- Biswas, S., & Bhatnagar, J. 2013. Mediator Analysis of Employee Engagement: Role of Perceived Organizational Support, P-O Fit, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 38(1), 27–40. <https://doi.org/10.1177/0256090920130103>
- Christensen, L. T., & Cheney, G. 2015. Peering into Transparency: Challenging Ideals, Proxies, and Organizational Practices. *Communication Theory*, 25(1), 70–90. <https://doi.org/10.1111/comt.12052>
- Coombs, W. T. 2006. The Protective Powers of Crisis Response Strategies. *Journal of Promotion Management*, 12(3–4), 241–260. [https://doi.org/10.1300/J057v12n03\\_13](https://doi.org/10.1300/J057v12n03_13)
- Czypionka, T., Kocher, M. G., & Schnabl, A. 2020. Österreichs Wirtschaft in der Corona-Pandemie. *Perspektiven Der Wirtschaftspolitik*, 21(3), 280–289. <https://doi.org/10.1515/pwp-2020-0024>
- Danish, R. Q., & Usman, A. 2010. Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2).
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. 2020. Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394.
- Einwiller, S., Ruppel, C., & Stranzl, J. 2021. Achieving employee support during the COVID-19 pandemic – the role of relational and informational crisis communication in Austrian organizations. *Journal of Communication Management*, 25(3), 233–255. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2020-0107>
- Getahun Asfaw, A., & Chang, C.-C. 2019. The association between job insecurity and engagement of employees at work. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 34(2), 96–110.
- Gile, P. P., Buljac-Samardzic, M., & Klundert, J. van de. 2018. The effect of human resource management on performance in hospitals in Sub-Saharan Africa: a systematic literature review. *Human Resources for Health*, 16(1), 34. <https://doi.org/10.1186/s12960-018-0298-4>
- Heide, M., & Simonsson, C. 2019. *Internal Crisis Communication*. Routledge.
- Hong, Y., Liao, H., Hu, J., & Jiang, K. 2013. Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 237–267. <https://doi.org/10.1037/a0031666>
- Idris, I. T., Ladan, S., Alam, Md. M., & Raji, I. A. 2021. Organisational commitment, work engagement and job performance: empirical study on Nigeria's public healthcare system. *J. for Global Business Advancement*, 14(1), 115. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2021.10036998>
- Jiang, H., & Men, R. L. 2017. Creating an Engaged Workforce. *Communication Research*, 44(2), 225–243.
- Jiang, H., & Shen, H. 2020. Toward a Relational Theory of Employee Engagement: Understanding Authenticity, Transparency, and Employee Behaviors. *International Journal of Business Communication*, 232948842095423. <https://doi.org/10.1177/2329488420954236>
- Kahn, W. A. 1990. Psychological Condition of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kang, M., & Sung, M. 2017. How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82–102. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>
- Kaur, P., & Mittal, A. 2020. Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment. *The Open Psychology Journal*, 13(1), 115–122.
- Kepala Biro Komunikasi dan Pelayanan Masyarakat. (2021, September 12). *Kemendes Tingkatkan Layanan Kesehatan Gigi dan Mulut Yang Aman Dari Penularan COVID-19*. Redaksi Sehat Negriku (Kementerian Kesehatan).

- Kmieciak, R. 2021. Co-worker support, voluntary turnover intention and knowledge withholding among IT specialists: the mediating role of affective organizational commitment. *Baltic Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2021-0085>
- Kompaso, S. M., & Sridevi, M. S. 2010. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89>
- Koskela, M. 2018. Disclosing Principles of IR Communication: Rhetorical Moves for Constructing Transparency. *International Journal of Business Communication*, 55(2), 164–193.
- Laddha, A., Singh, R., Gabbad, H., & Gidwani, G. 2012. Employee retention: An art to reduce turnover. *International Journal of Management Research and Review*, 2(3), 453–458.
- Lee, Y., & Queenie Li, J.-Y. 2020. The value of internal communication in enhancing employees' health information disclosure intentions in the workplace. *Public Relations Review*, 46(1), 101872.
- Lemon, L. L. 2019. The employee experience: how employees make meaning of employee engagement. *Journal of Public Relations Research*, 31(5–6), 176–199.
- Liasari, I., & Lesmana, H. 2020. Studi Literatur : Pencegahan Penyebaran SARS-CoV-2 Pada Praktik Kedokteran Gigi, 19(1).
- Lu, L., Guo, X., & Zhao, J. 2017. A unified nonlocal strain gradient model for nanobeams and the importance of higher order terms. *International Journal of Engineering Science*, 119, 265–277.
- Mani, S., & Mishra, M. 2020. Non-monetary levers to enhance employee engagement in organizations – “GREAT” model of motivation during the Covid-19 crisis. *Strategic HR Review*, 19(4), 171–175.
- Mazzei, A., & Ravazzani, S. 2015. Internal Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 319–337.
- Men, L. R. 2014. Internal Reputation Management: The Impact of Authentic Leadership and Transparent Communication. *Corporate Reputation Review*, 17(4), 254–272. <https://doi.org/10.1057/crr.2014.14>
- Men, L. R., & Bowen, S. A. 2017. *Excellence in Internal Communication Management*. Business Expert Press.
- Men, L. R., & Stacks, D. W. 2013. The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171–192.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. 2014. Driving Employee Engagement. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202. <https://doi.org/10.1177/2329488414525399>
- Pineau Stam, L. M., Spence Laschinger, H. K., Regan, S., & Wong, C. A. 2015. The influence of personal and workplace resources on new graduate nurses' job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 23(2), 190–199. <https://doi.org/10.1111/jonm.12113>
- Poon, J. M. L. 2013. Relationships among perceived career support, affective commitment, and work engagement. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1148–1155.
- R Strack. 2014. *Decoding Global Talent: 200,000 Survey Responses on Global Mobility and Employment Preferences*. Boston Consulting Group.
- Rawlins, B. 2008. Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71–99.
- Saks, A. M. 2016. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. 2011. Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427–445.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&B*. Alfabeta, CV.
- Tkalac Verčič, A., & Pološki Vokić, N. 2017. Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43(5), 885–893. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>
- Walden, J., Jung, E. H., & Westerman, C. Y. K. 2017. Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research*, 29(2–3), 73–89. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1329737>
- White, P. 2017. How do employees want to be shown appreciation? Results from 100,000 employees. *Strategic HR Review*, 16(4), 197–199. <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2017-0037>