JURNAL ILMU KOMUNIKASI ACTA DIURNA
Vol. 22, No. 2, Oktober 2026
ISSN 1978-1261 (print); 2548-9496 (online)

The Influence of Leader's Listening Skill on Intention to Stay through Employee Engagement in Organizational Communication Patterns

Pengaruh Keterampilan Mendengar Pemimpin terhadap Intention to Stay melalui Employee Engagement dalam Pola Komunikasi Organisasi

Dristi Aristaningtyas *[1], Adi Indrayanto [2], Daryono [3], Ade Irma Anggraeni [4]

[1]Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto, Indonesia
[2]Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto, Inodonesia

Article Information
Submmited June 9, 2026
Revision June 29, 2026
Accepted 18 August, 2026
Published 1 October, 2026

ABSTRACT

This study examine the effect of leader's listening skill (LLS) on intentiom to stay (ITS), both directly and indirectly through employee engagement (ENG), and situates listening within the broader pattern of organizational communication. Using the Job-Demand Resources (JD-R) Model as theoretical lens, the study was conducted among 138 employee of a ceramics manufacturing company in Indonesia selected through purposive sampling. Data were collected through questionnaire measured with five-point Likert scale and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPIS 3 covering outer model evaluation, inner model evaluation and bootstrapping of 5,000 subsamples. The result show that LLS has a positive and significant direct effect on ITS, while ENG significantly mediates the relationship between LLS and ITS in the form of complementary partial mediation. The discussion further shows that leader's listening functions as an upward communication channel that shifts the organization's communication pattern from a one-way, authority-driven flow toward more dialogic, two-way pattern that strengthens engagement and retention.

Keywords: employee engagement; intention to stay; JD-R Model; leader's listening skill; organizational communication pattern

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keterampilan mendengar pemimlpin terhadap *intention to stay* (ITS), baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *employee engagement* (ENG), sekaligus menempatkan aktivitas mendengarkan dalam kerangka pola komunikasi organisasi yang lebih luas. Dengan menggunakan Job-Demands Resources (JD-R) Model sebagai kerangka teoritis, penelitian dilakukan terhadap 138 karyawan sebuah perusahaan manufaktur keramik di Indonesi yang dipilih melalui teknik *purposive sampling.* Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala lima poin dianalisis dengan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM, meliputi evaluasi outer model, inner model, serta bootstrapping 5,000 subsampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa LLS berpengaruh positif dan signifikan terhdap ENG, ENG berpengaruh positif dan signifikan terhadap ITS, serta LLS berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap ITS, sementara ENG terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara LLS dan ITS dalam bentuk mediasi parsial komplementer. Pembahasan lebih lanjut menunjkkan bahwa mendengarkan oleh pemimpin berfungsi sebagai saluran komunikasi ke atas (*upward communication)* yang menggeser pola komunikasi organisasi dari alur satu arah yang bersifat otoritatif menuju pola yang lebih dialogis dan dua arah, sehingga memperkuat *engagement* dan retensi karyawan

Kata Kunci: keterampilan mendengar pemimpin; keterlibatan karyawan; Model JD-R; niat bertahan; pola komunikasi organisasi

[1*]**Authors Correspondence:** [1*] Dristi Aristaningtyas, dristi.aristaningtyas@mhs.unsoed.ac.id; [2]Adi Indrayanto, adi.indrayanto@unsoed.ac.id. [3] Daryono,daryono1210@unsoed.ac.id , [4]Ade Irma Anggraeni: ade.anggraeni@unsoed.ac.id

PENDAHULUAN

Tantangan retensi karyawan di Indonesia semakin kompleks seiring dengan perubahan ekspektasi tenaga kerja pascapandemi. Gelombang *the great resignation* menciptakan volatilitas tinggi dalam pola retensi karyawan pada sejumlah sektor strategis (Sull et al., 2022), sementara temuan terbaru menunjukkan bahwa faktor psikologis dan relasional di tempat kerja kini memegang peranan yang jauh lebih determinan dibandingkan kompensasi finansial semata. Kondisi ini menegaskan bahwa *intention to stay*, yakni niat sadar karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi dalam jangka panjang, telah menjadi tantangan strategis bagi perusahaan (Milliman et al., 2018).

Industri manufaktur menjadi konteks yang relevan untuk dikaji karena karakteristik pekerjaannya yang melibatkan tuntutan fisik dan mental yang signifikan, sehingga peran kepemimpinan sebagai sumber daya pendukung (*job resources*) menjadi sangat penting (Claes et al., 2023). Determinan *intention to stay* tersebar pada berbagai level analisis, mulai dari faktor organisasional, karakteristik pekerjaan, kualitas kepemimpinan, hingga faktor personal, namun kualitas kepemimpinan langsung secara konsisten diidentifikasi sebagai faktor lintas strategi yang paling signifikan dalam menekan niat keluar karyawan (Gelencsér et al., 2023). Pada sektor manufaktur, pola kepemimpinan yang dominan masih bercorak transaksional dan hierarkis dengan fokus pengawasan ketat terhadap output produksi (Mendoza et al., 2023), sebuah pola yang secara komunikasi cenderung berjalan satu arah dari atasan kepada bawahan dan menyisakan ruang terbatas bagi karyawan untuk didengar.

Di antara berbagai kompetensi kepemimpinan, keterampilan mendengar pemimpin (leader's listening skill) merupakan aspek yang secara paradoks masih jarang diteliti dan dikembangkan dalam praktik manajemen, meskipun keterampilan ini terbukti dapat dipelajari dan diukur secara objektif (Kluger & Itzchakov, 2022). Mendengarkan secara aktif dan empatik oleh atasan bukan sekadar perilaku teknis, melainkan saluran komunikasi ke atas (upward communication) yang memberikan dampak psikologis positif bagi karyawan, karena proses mendengarkan yang mendalam berfungsi sebagai bentuk pengakuan atas nilai diri karyawan atau perceived mattering (Flett & Nepon, 2024). Ketika pemimpin mampu menangkap isyarat verbal maupun non-verbal, memproses substansi pembicaraan, dan memberikan respons yang menunjukkan pemahaman, karyawan memperoleh rasa didengar dan dihargai, yang pada gilirannya berpotensi memperkuat keterikatan kerja (employee engagement) serta niat mereka untuk bertahan di organisasi (Jonsdottir & Kristinsson, 2020).

Employee engagement, sebagai kondisi motivasional positif yang meliputi dimensi vigor, dedication, dan absorption (Schaufeli et al., 2002), secara konsisten didokumentasikan sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan antara sumber daya kerja dan intention to stay (Sánchez-Cardona et al., 2023). Dalam kerangka Job Demands-Resources (JD-R) Model (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007, 2017), keterampilan mendengar pemimpin diposisikan sebagai sumber daya pekerjaan (job resource) yang bersifat sosial-relasional, yang bekerja melalui proses motivasional untuk membentuk *employee engagement*,

sekaligus dapat memberi dampak langsung terhadap *intention to stay* melalui prinsip dualitas jalur (*dual pathway*) yang dikemukakan pada versi mutakhir model tersebut (Bakker & Demerouti, 2017).

Penelitian yang secara eksplisit menempatkan keterampilan mendengar pemimpin sebagai bagian dari pola komunikasi organisasi, sekaligus sebagai anteseden *employee engagement* dan *intention to stay* dalam kerangka JD-R Model, masih terbatas, khususnya pada konteks industri manufaktur di Indonesia yang literaturnya masih didominasi oleh pembahasan mengenai kompensasi, keseimbangan kehidupan kerja, dan kepuasan kerja (Ardi & Anggraini, 2022; Itzchakov et al., 2023). Studi mengenai pola komunikasi organisasi selama ini juga lebih banyak berfokus pada arah komunikasi ke bawah (*downward communication*) berupa instruksi dan kebijakan, sementara kapasitas mendengarkan pemimpin sebagai bagian dari arus komunikasi ke atas dan komunikasi dua arah belum banyak dikaji dalam hubungannya dengan *outcome* psikologis karyawan seperti engagement dan retensi.

Kesenjangan tersebut mendorong penelitian ini untuk menguji pengaruh keterampilan mendengar pemimpin terhadap intention to stay, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *employee engagement*, sekaligus mendiskusikan temuan tersebut dalam kerangka pola komunikasi organisasi. Penelitian dilakukan pada karyawan sebuah perusahaan manufaktur keramik berorientasi ekspor di Indonesia yang menghadapi tantangan mempertahankan tenaga kerja kompeten di tengah karakteristik operasional yang padat karya. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan JD-R Model dalam konteks sumber daya kerja berbasis komunikasi interpersonal pemimpin, sekaligus memberikan wawasan mengenai bagaimana pola komunikasi organisasi yang lebih dialogis dapat menjadi strategi retensi karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif, di mana hasil penelitian dijelaskan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa memberikan perlakuan terhadap objek yang diteliti (Sugiyono, 2015). Populasi penelitian adalah karyawan sebuah perusahaan manufaktur keramik berorientasi ekspor di Indonesia. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria inklusi berupa karyawan yang telah memiliki masa kerja minimal satu tahun dan memiliki atasan atau supervisor langsung, mengingat variabel keterampilan mendengar pemimpin mensyaratkan adanya interaksi langsung antara karyawan dan atasannya. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat toleransi kesalahan sebesar 5%, sehingga diperoleh jumlah sampel minimum sebanyak 138 orang karyawan.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju). Variabel *Leader's Listening Skill* (LLS) diukur menggunakan adaptasi Active-Empathic Listening Scale (Bodie, 2011) yang terdiri dari 11 item mencakup dimensi sensing, processing, dan responding, yang dalam penelitian ini juga dibaca sebagai representasi kapasitas komunikasi ke atas (upward communication) dalam organisasi.

Variabel Employee Engagement (ENG) diukur menggunakan Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) yang dikembangkan oleh Schaufeli et al. (2006), terdiri dari 9 item yang mengukur dimensi vigor, dedication, dan absorption. Variabel *Intention to Stay* (ITS) diukur menggunakan adaptasi skala yang dikembangkan oleh Chew dan Chan (2008), terdiri dari 8 item yang mengukur niat bertahan jangka pendek maupun jangka panjang.

Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) berbantuan perangkat lunak SmartPLS 3, dengan pertimbangan bahwa metode ini sesuai untuk ukuran sampel yang relatif kecil dan penelitian yang bersifat konfirmatori terhadap teori (Santosa, 2018). Tahap pertama adalah evaluasi model pengukuran (outer model) yang mencakup uji validitas konvergen melalui nilai *loading factor* ≥ 0,70 dan *Average Variance Extracted* (AVE) ≥ 0,50, serta uji validitas diskriminan melalui Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) < 0,90 dan kriteria Fornell-Larcker, serta uji reliabilitas melalui *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* ≥ 0,70 (Hair et al., 2017). Tahap kedua adalah evaluasi model struktural (inner model) yang mencakup uji kolinearitas (VIF), koefisien determinasi (R^2), ukuran efek (f^2) yang diinterpretasikan berdasarkan kriteria Cohen (1988), uji kesesuaian model (SRMR), serta pengujian hipotesis pengaruh langsung dan efek mediasi melalui prosedur bootstrapping sebanyak 5.000 subsampel, dengan kriteria signifikansi T-statistics > 1,96 dan p-value < 0,05.

HASIL

Model penelitian yang diuji terdiri atas tiga variabel, yaitu Leader's Listening Skill (LLS) sebagai variabel independen, Employee Engagement (ENG) sebagai variabel mediasi, dan Intention to Stay (ITS) sebagai variabel dependen. Evaluasi outer model menunjukkan bahwa seluruh indikator pada ketiga variabel memiliki nilai loading factor di atas 0,70, dengan rentang 0,807-0,883 untuk LLS, 0,731-0,881 untuk ENG, dan 0,834-0,923 untuk ITS, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid. Seperti terlihat pada Tabel 1, seluruh nilai AVE, Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability juga memenuhi ambang batas yang disyaratkan.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	Rentang Loading Factor	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Leader's Listening Skill (LLS)	0,807 - 0,883	0,730	0,963	0,967
Employee Engagement (ENG)	0,731 - 0,881	0,658	0,935	0,945
Intention to Stay (ITS)	0,834 - 0,923	0,784	0,960	0,967

Sumber: Data primer diolah, SmartPLS 3, 2026

Pengujian validitas diskriminan melalui Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) menunjukkan nilai antara ENG-ITS sebesar 0,712, ENG-LLS sebesar 0,729, dan ITS-LLS sebesar 0,651, seluruhnya berada di bawah ambang batas 0,90. Kriteria Fornell-Larcker juga terpenuhi, karena akar AVE setiap variabel (0,811 untuk ENG; 0,885 untuk ITS; 0,855 untuk LLS) lebih besar dibandingkan korelasinya dengan variabel lain. Evaluasi model struktural menunjukkan seluruh nilai Variance Inflation Factor (VIF) berada di bawah ambang batas 5 (LLS→ENG = 1,000; ENG→ITS = 1,948; LLS→ITS = 1,948), sehingga model struktural terbebas dari masalah multikolinearitas. Uji model fit menunjukkan nilai SRMR sebesar 0,067, berada di bawah ambang batas 0,08-0,10, yang mengindikasikan model penelitian memiliki kesesuaian yang baik dengan data.

Tabel 2 menunjukkan bahwa LLS mampu menjelaskan variasi ENG sebesar 48,7% (R^2 = 0,487), sedangkan ENG dan LLS secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi ITS sebesar 51,1% (R^2 = 0,511). Berdasarkan kriteria Cohen (1988), pengaruh LLS terhadap ENG tergolong besar, pengaruh ENG terhadap ITS tergolong sedang, dan pengaruh langsung LLS terhadap ITS tergolong kecil.

Tabel 2. Koefisien Determinasi (R^2) dan Ukuran Efek (f^2)

Variabel / Hubungan	Nilai	Kategori
Employee Engagement (R^2)	0,487	Moderat
Intention to Stay (R^2)	0,511	Moderat
LLS → ENG (f^2)	0,948	Besar
ENG → ITS (f^2)	0,231	Sedang
LLS → ITS (f^2)	0,097	Kecil

Sumber: Data primer diolah, SmartPLS 3, 2026

Seperti terlihat pada Tabel 3, pengujian hipotesis melalui prosedur bootstrapping dengan 5.000 subsampel dan kriteria signifikansi T-*statistics* > 1,96 serta p-*value* < 0,05 menunjukkan bahwa seluruh hipotesis pengaruh langsung (H1, H2, H3) maupun efek mediasi (H4) dinyatakan diterima.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung dan Efek Mediasi

Hipotesis	Hubungan	Original Sample (β)	T-Statistics	P-Values	Keterangan
H1	LLS → ENG	0,698	15,275	0,000	Diterima
H2	ENG → ITS	0,469	5,648	0,000	Diterima
H3	LLS → ITS (langsung)	0,303	3,633	0,000	Diterima

Hipotesis	Hubungan	Original Sample (β)	T-Statistics	P-Values	Keterangan
H4	LLS → ENG → ITS (mediasi)	0,327	5,225	0,000	Diterima

Sumber: Data primer diolah, SmartPLS 3, 2026

PEMBAHASAN

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Leader's Listening Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (β = 0,698; T = 15,275; p = 0,000) dengan ukuran efek besar (f^2 = 0,948), sehingga H1 diterima. Temuan ini konsisten dengan proses motivasional dalam JD-R Model, yang menjelaskan bahwa *job resources* berfungsi memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan dan menstimulasi motivasi intrinsik yang mendorong terbentuknya *work engagement* (Bakker & Demerouti, 2007, 2017). Keterampilan mendengar pemimpin dalam penelitian ini beroperasi sebagai sumber daya sosial pada tingkat interpersonal, di mana perhatian penuh, pemahaman maksud emosional, dan respons empatik dari atasan menghasilkan rasa didengar dan dihargai (perceived mattering) yang memicu vigor, dedication, dan absorption (Jonsdottir & Kristinsson, 2020). Besarnya *effect size* pada jalur ini mengindikasikan bahwa dalam konteks industri manufaktur, keterampilan mendengar pemimpin merupakan sumber daya pekerjaan yang sangat dominan dalam membentuk keterikatan kerja karyawan, sejalan dengan argumen bahwa mendengarkan aktif-empatik adalah fondasi kepercayaan dan komitmen di tempat kerja (Kluger & Itzchakov, 2022).

Employee Engagement juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Intention to Stay* (β = 0,469; T = 5,648; p = 0,000) dengan ukuran efek sedang (f^2 = 0,231), sehingga H2 diterima. Temuan ini menegaskan tahap akhir dari jalur motivasional JD-R, yaitu bahwa engagement yang terbentuk dari akumulasi job resources bermuara pada niat untuk bertahan (Bakker & Demerouti, 2017), sejalan dengan meta-analisis Mazzetti et al. (2023) dan temuan Sánchez-Cardona et al. (2023) yang membuktikan bahwa work engagement menjembatani hubungan antara *job resources dan intention to stay*. Sementara itu, LLS juga berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap ITS (β = 0,303; T = 3,633; p = 0,000; f^2 = 0,097), sehingga H3 diterima. Jalur langsung ini dijelaskan melalui prinsip dualitas jalur (dual pathway) dalam JD-R Model versi mutakhir (Bakker & Demerouti, 2017), karena keterampilan mendengar pemimpin merupakan sumber daya yang sangat proksimal dan personal yang dialami langsung oleh karyawan dalam interaksi harian dengan atasannya. Hasil uji efek mediasi menunjukkan bahwa Employee Engagement memediasi hubungan antara LLS dan ITS secara signifikan (β = 0,327; T = 5,225; p = 0,000), sehingga H4 diterima. Karena jalur langsung LLS → ITS juga signifikan, maka bentuk mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial komplementer (*complementary partial mediation*) menurut kategorisasi Zhao et al. (2010).

Temuan-temuan tersebut relevan untuk didiskusikan lebih jauh dalam kerangka pola komunikasi organisasi. Secara klasik, arus komunikasi dalam organisasi dibedakan menjadi

komunikasi ke bawah (*downward*), ke atas (*upward*), dan horizontal (Katz & Kahn, 1978), di mana organisasi dengan struktur hierarkis seperti industri manufaktur cenderung didominasi oleh arus komunikasi ke bawah berupa instruksi kerja, target produksi, dan evaluasi kinerja. Pola komunikasi semacam ini konsisten dengan karakteristik kepemimpinan transaksional dan hierarkis yang berfokus pada pengawasan ketat terhadap output produksi (Mendoza et al., 2023), namun cenderung menyisakan ruang yang sempit bagi arus komunikasi ke atas, yaitu saluran bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasi, keluhan, dan gagasan kepada atasan. Ketika arus komunikasi ke atas ini tersumbat, iklim komunikasi organisasi menjadi asimetris dan satu arah (Redding, 1972), sehingga karyawan cenderung merasa tidak didengar dan kurang dihargai kontribusinya.

Temuan bahwa keterampilan mendengar pemimpin (LLS) merupakan prediktor terkuat bagi *employee engagement* (f^2 = 0,948) mengindikasikan bahwa penguatan kapasitas mendengarkan pemimpin pada dasarnya adalah upaya membuka kembali saluran komunikasi ke atas yang selama ini terbatas pada organisasi berstruktur hierarkis. Dalam perspektif model komunikasi dua arah simetris (two-way symmetrical communication) yang dikemukakan Grunig dan Hunt (1984), organisasi yang mampu menyeimbangkan arus komunikasi ke bawah dengan arus komunikasi ke atas melalui mekanisme mendengarkan yang genuin akan menghasilkan hubungan yang lebih setara antara pemimpin dan karyawan, bukan sekadar hubungan instruktif satu arah. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa pergeseran pola komunikasi dari yang bersifat otoritatif-satu arah menuju pola yang lebih dialogis dan dua arah, yang direpresentasikan oleh tingginya keterampilan mendengar pemimpin, secara nyata berkontribusi terhadap penguatan employee engagement dan pada akhirnya intention to stay karyawan.

Diskusi ini juga sejalan dengan literatur komunikasi internal organisasi yang menemukan bahwa komunikasi internal yang bersifat simetris dan transformasional berkorelasi positif dengan kepuasan komunikasi serta *engagement* karyawan (Men, 2014), dan bahwa peran komunikasi internal dalam mendorong employee engagement semakin meluas melampaui fungsi penyampaian informasi semata menuju fungsi membangun hubungan serta kepercayaan antara pemimpin dan karyawan (Mishra et al., 2014). Dibandingkan dengan penelitian terdahulu yang lebih banyak menyoroti pola komunikasi organisasi pada sektor jasa dan pariwisata, penelitian ini memperluas diskusi tersebut ke konteks manufaktur yang secara historis lebih menonjolkan komunikasi instruktif dan berorientasi produksi (Salvadorinho et al., 2024). Dengan demikian, keterampilan mendengar pemimpin dapat dipahami tidak hanya sebagai kompetensi interpersonal individu pemimpin, tetapi juga sebagai indikator dari pola komunikasi organisasi yang lebih luas, yang menentukan sejauh mana karyawan merasa menjadi bagian dari proses komunikasi dua arah di tempat kerja, dan bukan sekadar penerima instruksi dari atas.

Ukuran efek langsung LLS terhadap ITS yang tergolong kecil (f^2 = 0,097), dibandingkan dengan ukuran efek besar pada jalur LLS terhadap ENG, mengindikasikan bahwa perbaikan pola komunikasi organisasi melalui penguatan keterampilan mendengar pemimpin akan memberikan dampak retensi yang paling optimal apabila diarahkan untuk membangun keterikatan kerja karyawan terlebih dahulu, bukan semata-mata sebagai perbaikan

komunikasi interpersonal yang berdiri sendiri. Dengan kata lain, transformasi pola komunikasi organisasi dari yang bersifat top-down menuju yang lebih partisipatif dan dialogis perlu dipandang sebagai bagian dari strategi keterlibatan karyawan secara menyeluruh, bukan sekadar inisiatif komunikasi yang terpisah dari upaya membangun *engagement*.

SIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa keterampilan mendengar pemimpin memengaruhi intention to stay karyawan melalui dua jalur yang saling melengkapi, yaitu jalur langsung yang bersifat proksimal dan personal, serta jalur tidak langsung melalui penguatan employee engagement yang terbukti menjadi mekanisme motivasional dengan kontribusi paling dominan. Employee engagement berperan sebagai mediator parsial yang bersifat komplementer dalam hubungan tersebut, sehingga keterampilan mendengar pemimpin dapat dipandang sebagai anteseden ganda bagi retensi karyawan pada industri manufaktur. Temuan ini menunjukkan bahwa keterampilan mendengar pemimpin bukan sekadar kompetensi interpersonal yang berdiri sendiri, melainkan cerminan dari pola komunikasi organisasi yang lebih luas: organisasi yang mampu membuka saluran komunikasi ke atas melalui mendengarkan yang genuin bergerak dari pola komunikasi satu arah yang otoritatif menuju pola dua arah yang lebih dialogis, dan pergeseran pola komunikasi tersebut terbukti secara empiris berkontribusi terhadap penguatan keterikatan kerja serta niat karyawan untuk bertahan. Bagi organisasi di sektor manufaktur yang secara historis mengandalkan komunikasi instruktif berorientasi produksi, temuan ini menegaskan urgensi transformasi pola komunikasi kepemimpinan ke arah yang lebih partisipatif sebagai bagian dari strategi retensi karyawan jangka panjang.

REFERENSI

Ardi, R. P., & Anggraini, R. (2022). Meaningful work, work-life balance, dan kepuasan kerja karyawan generasi milenial pada sektor manufaktur di Indonesia. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 11(2), 45-58.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273-285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands-Resources Theory: Ten years later. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 25-53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

Bodie, G. D. (2011). The Active-Empathic Listening Scale (AELS): Conceptualization and evidence of validity within the interpersonal domain. Communication Quarterly, 59(3), 277-295. https://doi.org/10.1080/01463373.2011.583495

Castro, D. R., Anseel, F., Kluger, A. N., Lloyd, K. J., & Turjeman-Levi, Y. (2018). Mere listening effect on creativity and the mediating role of psychological safety. Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts, 12(4), 489-502. https://doi.org/10.1037/aca0000177

Chew, J., & Chan, C. C. A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. International Journal of Manpower, 29(6), 503-522. https://doi.org/10.1108/01437720810904194

Claes, S., Vandepitte, S., Clays, E., & Annemans, L. (2023). How job demands and job resources contribute to our overall subjective well-being. Frontiers in Psychology, 14. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1220263

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. The Journal of Applied Psychology, 86(3), 499-512.

Flett, G. L., & Nepon, T. (2024). When adding one questionnaire item makes a difference: Representing the theme of feeling cared about in the expanded general mattering scale (the GMS-6). Journal of Psychoeducational Assessment, 42(7), 785-797. https://doi.org/10.1177/07342829241255232

Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Kőmüves, Z. S., & Hollósy-Vadász, G. (2023). The holistic model of labour retention: The impact of workplace wellbeing factors on employee retention. Administrative Sciences, 13(5). https://doi.org/10.3390/admsci13050121

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Managing public relations. Holt, Rinehart and Winston.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Sage Publications.

Itzchakov, G., Weinstein, N., & Cheshin, A. (2023). Learning to listen: Downstream effects of listening training on employees' relatedness, burnout, and turnover intentions. Human Resource Management, 62(4), 565-580. https://doi.org/10.1002/hrm.22103

Jonsdottir, I. J., & Kristinsson, K. (2020). Supervisors' active-empathetic listening as an important antecedent of work engagement. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(21). https://doi.org/10.3390/ijerph17217976

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (2nd ed.). Wiley.

Kluger, A. N., & Itzchakov, G. (2022). The power of listening at work. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091013

Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the Job Demands-Resources model. Psychological Reports, 126(3), 1069-1107. https://doi.org/10.1177/00332941211051988

Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. Management Communication Quarterly, 28(2), 264-284. https://doi.org/10.1177/0893318914524536

Mendoza, M. S., Garcia, J. L. A., Avelar, L. S., & Manotas-Duque, D. F. (2023). The role of transactional leadership in the social performance of the maquiladora industry. Review of Business Management, 25(2). https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i2.4219

Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J. (2018). The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. Journal of Hospitality and Tourism Management, 35, 56-65. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.002

Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. International Journal of Business Communication, 51(2), 183-202. https://doi.org/10.1177/2329488414525399

Redding, W. C. (1972). Communication within the organization: An interpretive review of theory and research. Industrial Communication Council.

Salvadorinho, J., Hines, P., Kumar, M., Ferreira, C., & Teixeira, L. (2024). Empowering Generation Z in manufacturing organizations: A 6-factor self-determination extension. Journal of Work-Applied Management. https://doi.org/10.1108/JWAM-07-2024-0087

Sánchez-Cardona, I., Vera, M., & Marrero-Centeno, J. (2023). Job resources and employees' intention to stay: The mediating role of meaningful work and work engagement. Journal of Management & Organization, 29(5), 930-946. https://doi.org/10.1017/jmo.2021.10

Santosa, P. I. (2018). Metode penelitian kuantitatif: Pengembangan hipotesis dan pengujiannya menggunakan SmartPLS. Penerbit Andi.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. Educational and Psychological Measurement, 66(4), 701-716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. Journal of Cross-Cultural Psychology, 33(5), 464-481. https://doi.org/10.1177/0022022102033005003

Sugiyono. (2015). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D. Alfabeta.

Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022). Toxic culture is driving the great resignation. MIT Sloan Management Review. https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. Journal of Consumer Research, 37(2