

Pengaruh Komunikasi Efektif dan Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Trust* dalam Manajemen dan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi di PT Jakarta Prima Cranes

The Effect of Effective Communication and Work Flexibility on Employee Performance with Trust in Management and Employee Engagement as Mediating Variables at PT Jakarta Prima Cranes

Rochmad Fadjar Darmanto¹; Anik Ariyanti^{2*)}; Muh. Ali Maskuri³; Sunarso⁴

Universitas IPWIIA^{1,2,3,4}

rochmadfadjar@yahoo.co.id; ariyanti.anik@yahoo.co.id; maskuriali@yahoo.co.id;
sunarso12345678@yahoo.co.id

**) Correspondence*

"Submit: 22 Dec 2024

Review: 13 Jan 2024

Accept: 17 Feb 2024

Publish: 22 Feb 2026"

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kompleksnya tantangan bisnis era globalisasi yang menuntut kinerja karyawan yang optimal. PT Jakarta Prima Cranes sebagai perusahaan alat berat menyadari pentingnya komunikasi efektif dan fleksibilitas kerja, namun peran *trust* dalam manajemen dan *employee engagement* sebagai mediator belum terintegrasi dalam penelitian sebelumnya. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh komunikasi efektif dan fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan dengan *trust* dan *employee engagement* sebagai variabel mediasi di PT Jakarta Prima Cranes. Penelitian kuantitatif ini menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada 200 karyawan, dan data dianalisis dengan *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian membuktikan bahwa komunikasi efektif dan fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. *Trust* dalam manajemen juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan berhasil memediasi pengaruh komunikasi efektif. Namun, *employee engagement* tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja dan tidak berperan sebagai mediator yang efektif antara fleksibilitas kerja dan kinerja. Simpulannya, untuk meningkatkan kinerja, perusahaan perlu memprioritaskan penguatan komunikasi efektif, kebijakan kerja fleksibel, dan pembangunan *trust*, sementara strategi *employee engagement* perlu dievaluasi ulang efektivitasnya dalam konteks organisasi ini.

Kata Kunci: Employee Engagement; Fleksibilitas Kerja; Kinerja Karyawan; Komunikasi Efektif; Trust

ABSTRACT

This research is motivated by the complex business challenges of the globalization era which demand optimal employee performance. PT Jakarta Prima Cranes as a heavy equipment company is aware of the

importance of effective communication and work flexibility, however the role of trust in management and employee engagement as a mediator has not been integrated in previous research. The aim of this research is to analyze the influence of effective communication and work flexibility on employee performance with trust and employee engagement as mediating variables at PT Jakarta Prima Cranes. This quantitative research used a questionnaire distributed to 200 employees, and the data was analyzed using Partial Least Square (PLS). The research results prove that effective communication and work flexibility have a significant effect on employee performance. Trust in management is also proven to have a significant effect on performance and is successful in mediating the influence of effective communication. However, employee engagement does not show a significant influence on performance and does not act as an effective mediator between work flexibility and performance. In conclusion, to improve performance, companies need to prioritize strengthening effective communication, flexible work policies, and building trust, while employee engagement strategies need to be re-evaluated for their effectiveness in this organizational context.

Keywords: *Effective Communication; Employee Engagement; Employee Performance; Trust; Work Flexibility*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan kemajuan teknologi saat ini, dunia bisnis menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Salah satu kunci untuk mencapai keberhasilan di era ini adalah melalui peningkatan kinerja karyawan. PT Jakarta Prima Cranes, sebagai perusahaan terkemuka di industri alat berat, menyadari pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas karyawan. Dua faktor yang kini semakin diakui signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah komunikasi efektif dan fleksibilitas kerja. Fenomena ketidakpuasan karyawan sering kali muncul akibat komunikasi yang kurang efektif dan kebijakan kerja yang kaku.

Survei dari Jobstreet (2022) menunjukkan bahwa 62% karyawan merasa kesulitan dalam menyampaikan ide dan masukan kepada manajemen. Selain itu, penelitian oleh Gallup (2023) menemukan bahwa hanya 35% dari karyawan di Indonesia yang merasa terlibat secara aktif dalam pekerjaannya, yang menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih baik dalam manajemen sumber daya manusia.

Data yang diambil dari World Economic Forum (2023) menyebutkan bahwa perusahaan yang menerapkan komunikasi yang baik serta memberikan fleksibilitas kerja dapat meningkatkan produktivitas sebesar 20-25%. Selain itu, studi oleh Smith & Lee (2022) menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai kepercayaan tinggi kepada manajemen cenderung berkinerja lebih baik. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa *employee engagement* yang tinggi berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Harris et al., 2021).

Berdasarkan penelitian dalam lima tahun terakhir, ditemukan adanya hubungan positif antara komunikasi efektif dan kinerja karyawan (Brown dan Green, 2021), serta bahwa fleksibilitas kerja berhubungan langsung dengan peningkatan motivasi dan keberlanjutan karyawan (Turner, 2020). Selain itu, trust dalam manajemen dapat meningkatkan komitmen karyawan (Johnson & Wang, 2022). Namun, banyak penelitian yang terpisah dan tidak mempertimbangkan hubungan antar variabel, terutama peran trust dan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Gap yang terlihat adalah kekurangan penelitian yang mengintegrasikan komunikasi efektif,

fleksibilitas kerja, dan *trust* dalam manajemen sebagai faktor bersama yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian sebelumnya umumnya fokus pada masing-masing variabel secara terpisah tanpa mempertimbangkan pengaruh interaksi di antaranya. Oleh karena itu, judul "Pengaruh Komunikasi Efektif dan Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang memerankan *Trust* dalam Manajemen dan *Employee Engagement* sebagai Variabel Mediasi di PT Jakarta Prima Cranes" dipilih karena mengacu pada masalah yang relevan dan aktual.

Penelitian kali ini diharapkan mampu memberikan wawasan baru tentang bagaimana menerapkan strategi manajerial yang komprehensif dan terintegrasi untuk meningkatkan kinerja karyawan serta menciptakan hubungan kerja yang lebih baik dan produktif di PT Jakarta Prima Cranes, yang pada akhirnya akan membantu perusahaan dalam meraih keunggulan kompetitif di industri.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan menganalisis hubungan antara komunikasi efektif, fleksibilitas kerja, dan kinerja karyawan, serta peran *trust* dalam manajemen dan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Populasi yang diteliti adalah seluruh karyawan PT Jakarta Prima Cranes, dengan teknik *purposive sampling* untuk mengambil sampel 200 responden yang memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun.

Kuesioner akan digunakan sebagai instrumen penelitian, yang terdiri dari bagian untuk mengukur komunikasi efektif, fleksibilitas kerja, *trust*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan, menggunakan *Skala Likert* 1-5. Proses pengumpulan data melalui kuesioner

online dan tatap muka secara anonim untuk menjaga kerahasiaan responden.

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini, digunakan metode statistik inferensial. Tujuan penerapan metode ini adalah untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Data yang diperoleh dari kuesioner menggunakan *Skala Likert*, yang merupakan skala pengukuran interval (Suliyanto, 2011), sehingga analisis statistik parametrik dapat diterapkan. Teknik pengolahan data yang digunakan adalah *Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan perangkat lunak *SmartPLS 4.0*.

Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada beberapa keunggulan metodologisnya. Pertama, metode ini sangat **cocok untuk model teoritis yang kompleks** karena mampu menganalisis hubungan simultan antara banyak variabel laten dan indikatornya. Kedua, PLS-SEM tidak memerlukan asumsi distribusi data normal multivariat, sehingga lebih fleksibel. Alasan ketiga dan yang paling krusial adalah kemampuannya **menghasilkan estimasi yang baik meskipun ukuran sampel relatif kecil**.

Fleksibilitas ini membuat PLS-SEM menjadi alternatif yang kuat dari *covariance-based sem* (seperti Amos) dalam konteks penelitian eksploratif atau ketika data sulit memenuhi asumsi ketat metode lain. Oleh karena itu, *SmartPLS* dipilih sebagai alat analisis yang sesuai untuk karakteristik data dan model penelitian ini (Haryono, 2016).

Setelah kuesioner terbukti valid serta reliabel, maka kuesioner tersebut dibagikan ke responden penelitian dan hasilnya diolah menggunakan perangkat lunak *SmartPLS*. Proses pengolahan data mencakup evaluasi model pengukuran atau *outer model* dan model struktural atau *inner model*. Evaluasi model pengukuran meliputi uji validitas dan reliabilitas. Validitas dapat diukur melalui nilai *Standardized Loading Factor*, di mana sebuah indikator dianggap valid jika nilai *loading factor*-nya mencapai 0,7 atau lebih.

Sementara itu, reliabilitas dinilai berdasarkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Average Variance Extracted (AVE)*, yang masing-masing harus $>0,7$ dan minimal 0,5. Pengujian reliabilitas tambahan dilakukan dengan mengevaluasi *Discriminant Validity*, yang mencakup analisis *Cross Loading* dan perbandingan akar AVE terhadap korelasi antar konstruk.

Jika korelasi antar indikator dengan konstraknya terbukti lebih tinggi dibandingkan dengan ukuran dari blok lain, hal ini menunjukkan bahwa konstruk tersebut lebih efektif dalam memprediksi ukuran pada bloknnya dibanding blok lainnya (Haryono, 2016).

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan Tabel 1 Karakteristik Responden, dapat diketahui bahwa karakteristik jenis kelamin dari 200 responden terdapat 60% berjenis kelamin laki-laki dan 40% berjenis kelamin perempuan. Sedangkan latar belakang pendidikan responden 15% berpendidikan SMA, terdapat 25% berpendidikan D3, 40% berpendidikan S1 dan terdapat 15% berpendidikan S2. Berdasarkan Usia, diketahui 25% berusia 20-30 tahun, 37,5% berusia 31-40 tahun, 25% berusia 41-50 tahun, dan 25% >50 tahun. Rata-rata mereka bekerja sudah lebih dari 5 tahun, yaitu < 1 tahun sebanyak 20%, 1-3 tahun sebanyak 35%, 4-6 tahun sebanyak 25% dan di atas 7 tahun sebanyak 20%.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	120	60
	Perempuan	80	40
Latar Belakang Pendidikan	SMA	30	15
	D3	50	25
	S1	80	40
	S2	30	15
Usia	20-30 tahun	50	25
	31-40 tahun	75	37,5
	41-50 tahun	50	25
	51 tahun ke atas	25	12,5
Masa Kerja	< 1 tahun	40	20
	1-3 tahun	70	35
	4-6 tahun	50	25
	7 tahun ke atas	40	20
Total		200	

Sumber: data penelitian diolah kembali, 2025

Tabel 2. Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber Teori
Komunikasi Efektif	Proses pengiriman dan penerimaan informasi yang jelas, tepat, dan sesuai antara individu atau kelompok dalam organisasi.	1. Pengertian (<i>Understanding</i>): Kesamaan makna antara komunikator dan komunikan.	Schramm (1954)
		2. Memengaruhi Sikap (<i>Influence on Attitude</i>): Perubahan sikap pada penerima pesan.	
		3. Hubungan Sosial yang Erat (<i>Strong Social Relationship</i>): Terbentuknya hubungan sosial yang baik.	

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber Teori
		4. Keterampilan Komunikasi yang Kompeten: Efisiensi dalam memberi dan menerima informasi. 5. Prinsip Kesesuaian Isi Komunikasi (<i>Relevance</i>): Keselarasan isi pesan dengan konteks.	
Fleksibilitas Kerja	Kemampuan karyawan untuk menyesuaikan waktu dan tempat kerja sesuai dengan kebutuhan individu dan perusahaan.	1. <i>Time Flexibility</i> : Kemampuan memodifikasi durasi kerja. 2. <i>Timing Flexibility</i> : Kemampuan memilih jadwal kerja. 3. <i>Place Flexibility</i> : Kemampuan memilih lokasi kerja. 4. Kemudahan Bertukar Jadwal Kerja: Kemudahan bertukar jadwal kerja dengan rekan. 5. Dampak Positif pada Kinerja Karyawan: Pengaruh positif fleksibilitas terhadap kinerja.	Baker et al. (2002)
Trust dalam Manajemen	Tingkat kepercayaan yang dimiliki karyawan terhadap manajemen dan organisasi yang terwujud melalui integritas, kompetensi, dan niat baik.	1. Integritas (<i>Integrity</i>): Jujur dan berorientasi pada kebenaran. 2. Kompetensi (<i>Competence</i>): Pengetahuan dan keahlian dalam melaksanakan tugas. 3. Konsistensi (<i>Consistency</i>): Kemampuan mempertahankan perilaku dan kinerja. 4. Kejujuran: Menghindari perilaku yang menipu. 5. Kebaikan (<i>Benevolence</i>): Sikap empati dan perhatian terhadap orang lain.	Mayer et al. (1995)
Employee Engagement	Tingkat keterlibatan emosional serta komitmen yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.	1. Semangat (<i>Vigor</i>): Bekerja dengan semangat dan energi. 2. Dedikasi (<i>Dedication</i>): Keterlibatan dalam pekerjaan sesuai dengan misi organisasi. 3. Penyerapan (<i>Absorption</i>): Tingkat di mana karyawan merasa waktu berlalu dengan cepat. 4. Keterikatan Emosional: Hubungan emosional positif dengan pekerjaan. 5. Loyalitas: Kesetiaan karyawan kepada organisasi.	Kahn (1990)
Kinerja Karyawan	Hasil kerja dan produktivitas yang telah dihasilkan oleh karyawan dalam menjalankan tugas serta tanggung jawabnya.	1. Kualitas Kerja (<i>Work Quality</i>): Kesempurnaan dalam melakukan tugas. 2. Kuantitas Kerja (<i>Work Quantity</i>): Jumlah pekerjaan yang diselesaikan.	Campbell (1990)

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber Teori
		3. Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>): Kemampuan menyelesaikan tugas sesuai jadwal.	
		4. Tanggung Jawab Pekerjaan: Kesadaran karyawan terhadap tanggung jawabnya.	
		5. Kemampuan Menyesuaikan Diri (<i>Adaptability</i>): Kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan.	

Sumber: Kajian Teori

Analisis Kuantitatif

Analisis data kuantitatif pada penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Pengujian model dalam analisis PLS dilakukan secara bertahap, diawali dengan evaluasi model pengukuran (*outer model*) untuk memastikan keabsahan instrumen, dilanjutkan dengan pengujian model struktural (*inner model*) untuk menganalisis hubungan antar variabel.

a. Hasil *Outer Model*

Tahap pengujian *outer model* ini untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas konstruk dalam penelitian ini. Aspek-aspek yang diukur meliputi validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), *Average Variance Extracted* (AVE), *Cronbach's Alpha*, dan reliabilitas komposit (*composite reliability*). Proses pengukuran ini

dilakukan dengan menjalankan prosedur *PLS Algorithm*.

(1) *Convergent Validity*

Pengujian validitas konvergen dilakukan dengan menganalisis nilai *outer loading* (faktor muatan) setiap indikator. Kriteria yang diterapkan mengacu pada Haryono (2015), yaitu indikator dianggap memenuhi validitas konvergen yang baik jika nilai *outer loading*-nya lebih besar dari 0.70. Hasil proses seleksi yang disajikan pada Tabel 3 menunjukkan bahwa setelah penghapusan indikator dengan nilai di bawah 0.70, semua indikator yang mewakili variabel penelitian (Komunikasi Efektif, Fleksibilitas Kerja, *Trust*, *Employee Engagement*, dan Kinerja) telah mencapai nilai *outer loading* yang memadai. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kumpulan indikator tersebut telah valid dan andal untuk diteruskan ke dalam analisis struktural.

Tabel 3 . Convergent Validity

	EE	FL	KE	KIN	TR
EE1	0,854				
EE2	0,756				
EE3	0,830				
FL1		0,768			
FL4		0,833			
FL5		0,705			
KE2			0,791		
KE4			0,835		
KIN1				0,835	
KIN2				0,742	
KIN3				0,764	
KIN4				0,772	
TR1					0,790
TR2					0,830
TR5					0,776

Sumber: Output SmartPLS 4.0

(2) *Average Variant Extracted* (AVE)

Pengujian validitas diskriminan dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang

memuaskan. Hal ini terlihat dari pola korelasi di mana setiap indikator memiliki hubungan terkuat dengan variabel laten

yang menjadi target ukurnya. Kriteria tambahan, yaitu nilai AVE > 0,5 untuk setiap variabel, juga berhasil dipenuhi.

Seluruh bukti ini disajikan secara lengkap pada tabel 4.

Tabel 4 . Average Variant Extracted (AVE)

Variabel	Average Variant Extracted (AVE)
Komunikasi Efektif (KE)	0,661
Fleksibilitas Kerja (FL)	0,594
Trust (TR)	0,639
Employee Engagement (EE)	0,664
Kinerja (KIN)	0,607

Sumber: data SmartPLS 4.0

Berdasar tabel 4, diketahui nilai AVE tiap variabel >0,5 artinya setiap variabel mempunyai *discriminant validity* yang baik.

(3) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas model ini dikuatkan dengan uji *composite reliability* dengan nilai *cronbach's alpha*. Variabel laten dinyatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha*-nya >0,6 (Ghozali, 2015).

Tabel 5. Uji Reliabilitas Data

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Komunikasi Efektif (KE)	0,649	0,758
Fleksibilitas Kerja (FL)	0,663	0,814
Trust (TR)	0,717	0,841
Employee Engagement (EE)	0,746	0,855
Kinerja (KIN)	0,788	0,860

Sumber: data SmartPLS 4.0

Berdasarkan data pada tabel 5, diketahui bahwa nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach's alpha* adalah >0,6 sehingga memenuhi syarat reliabilitas.

b. Hasil *Inner Model*

Inner Model ini digunakan untuk mengevaluasi *Goodness of Fit Index* atau untuk menguji hipotesis.

(1) Uji *Goodness of Fit*

Hasil uji *Goodness of Fit*, diketahui sebagai berikut:

Tabel 6. Uji *Goodness of Fit*

Variabel	R-Square	Adjusted R-Square
Employee Engagement (EE)	0,530	0,525
Trust (TR)	0,382	0,376
Kinerja (KIN)	0,489	0,473

Sumber: data SmartPLS 4.0

Pada tabel 6, dijelaskan bahwa nilai *R-Square* dan nilai *Adjusted R Square* untuk variabel *Employee Engagement* (EE) sebesar

0,530 dan 0,525, artinya 52,5% peningkatan *employee engagement* dipengaruhi oleh komunikasi efektif dan fleksibilitas kerja

dan 47,5%-nya dipengaruhi variabel lain. Nilai *R-Square* dan Nilai *Adjusted R Square* untuk variabel *Trust* (TR) adalah 0,382 dan 0,376, artinya 37,6% *Trust* dipengaruhi oleh komunikasi efektif dan fleksibilitas kerja dan 62,4%-nya dipengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan nilai *R-Square* dan *Adjusted R Square* untuk variabel Kinerja (KIN)

adalah 0,489 dan 0,473, artinya 47,3% kinerja dipengaruhi oleh komunikasi efektif dan fleksibilitas kerja, dan 52,7%-nya dipengaruhi variabel lain.

(2) Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan menggunakan *SmartPLS 4.0*, melalui *bootstrapping* dengan hasil sebagai berikut:

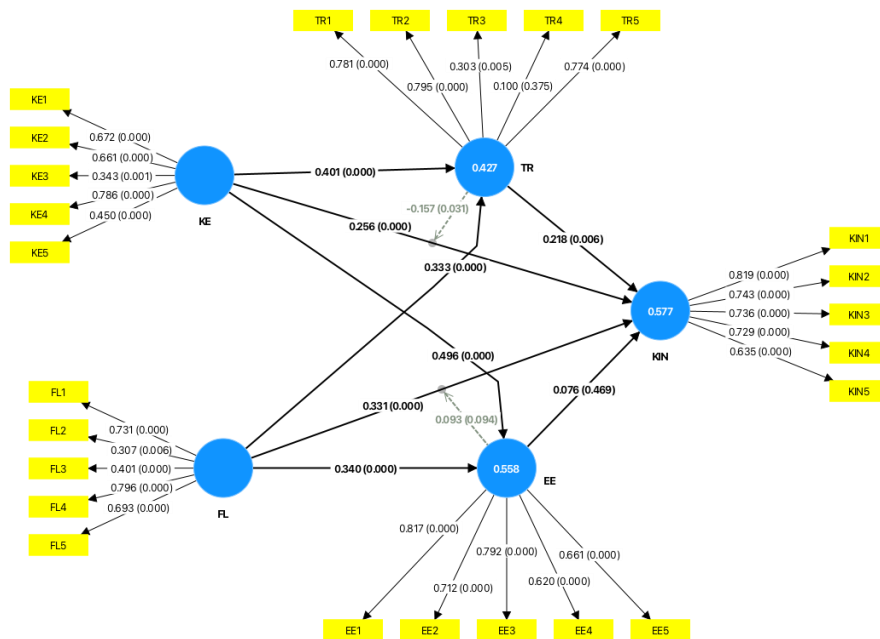
Tabel 7. Hasil Path Coefficients

Variabel	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)
KE -> KIN	0,256	0,258	0,064	3,997	0,000
FL -> KIN	0,331	0,329	0,058	5,679	0,000
EE -> KIN	0,076	0,075	0,104	0,725	0,469
TR -> KIN	0,218	0,221	0,079	2,764	0,006
KE -> TR	0,401	0,404	0,061	6,585	0,000
KE -> EE	0,496	0,498	0,057	8,748	0,000
FL -> TR	0,333	0,336	0,072	4,640	0,000
FL -> EE	0,340	0,343	0,060	5,678	0,000
TR x KE -> KIN	-0,157	-0,148	0,072	2,162	0,031
EE x FL -> KIN	0,093	0,093	0,055	1,674	0,094

Sumber: data *SmartPLS 4.0*

Dari *path coefficients* pada tabel 7 dapat diketahui bahwa:

1. Uji H1 menunjukkan nilai *p value* sebesar $0,000 < 0,05$ artinya komunikasi efektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Uji H2 menunjukkan nilai *p value* sebesar $0,000 < 0,05$ mengartikan fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Uji H3 menunjukkan nilai *p value* sebesar $0,469 > 0,05$ mengartikan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Uji H4 menunjukkan bahwa *p value* sebesar $0,006 < 0,05$, sehingga mengartikan *trust* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Uji H5 menunjukkan bahwa *p value* sebesar $0,000 < 0,05$ artinya komunikasi efektif berpengaruh signifikan terhadap *trust*.
6. Uji H6 menunjukkan bahwa *p value* sebesar $0,000 < 0,05$ mengartikan bahwa komunikasi efektif berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.
7. Uji H7 menunjukkan bahwa *p value* sebesar $0,000 < 0,05$, artinya komunikasi efektif berpengaruh signifikan terhadap *trust*.
8. Uji H8 menunjukkan bahwa *p value* sebesar $0,000 < 0,05$, artinya fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.
9. Uji H9 menunjukkan bahwa *p value* sebesar $0,031 < 0,05$, artinya *trust* mampu memediasi pengaruh komunikasi efektif terhadap kinerja karyawan.
10. Uji H10 menunjukkan bahwa *p value* sebesar $0,094 > 0,05$, artinya *employee engagement* tidak mampu memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. Path Coefficient
 Sumber: SmartPLS 4.0

PEMBAHASAN

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa data yang diperoleh telah melalui tahap pengolahan dan analisis untuk menghasilkan informasi yang relevan dan mudah dipahami. Penyajian hasil analisis dalam bentuk tabel yang merangkum nilai-nilai p memudahkan peneliti dan pembaca untuk menginterpretasikan hasil. Tabel tersebut menawarkan gambaran yang jelas mengenai hubungan antar variabel yang diteliti, sehingga setiap hipotesis dapat dievaluasi dengan tepat. Uji H1 menegaskan bahwa komunikasi efektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai p 0,000. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Motik et al. (2024), yang menekankan pentingnya komunikasi yang baik dalam mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya, fleksibilitas kerja juga terbukti memiliki kontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana diindikasikan oleh hasil Uji H2 yang menunjukkan nilai p 0,000. Penelitian sebelumnya, seperti yang diungkapkan oleh Tiyas (2025), mendukung argumen

bahwa implementasi kebijakan fleksibilitas kerja dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan harus lebih berkomitmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyediakan fleksibilitas, yang pada gilirannya memungkinkan karyawan untuk lebih berdaya dan produktif.

Di sisi lain, hasil uji H3 menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai p 0,469. Temuan ini mungkin bertentangan dengan beberapa studi sebelumnya yang mengaitkan keterlibatan karyawan sebagai faktor yang krusial dalam meningkatkan kinerja (Kahn, 1990). Penting untuk mempertimbangkan bahwa hasil ini bisa disebabkan oleh konteks tertentu atau adanya faktor lain yang memoderasi hubungan tersebut. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* sebenarnya tidak selalu berkontribusi langsung terhadap kinerja, melainkan dipengaruhi oleh variabel lain (Karatepe & Ngeche, 2012).

Dalam analisis lebih lanjut, hasil menunjukkan bahwa *trust* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan,

sebagaimana terlihat dalam uji H4 dengan nilai $p < 0,006$. Hal ini menekankan bahwa kepercayaan di antara karyawan dan manajemen adalah elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Penelitian sebelumnya juga menyebutkan perlunya transparansi dan keterbukaan dalam komunikasi untuk membangun trust. Kepercayaan ini tidak hanya meningkatkan hubungan antar pegawai, tetapi juga memberikan dampak positif terhadap kinerja tim secara keseluruhan.

Ketika membandingkan hasil penelitian ini dengan studi lain, terdapat kesamaan dan kontradiksi yang menarik. Misalnya, temuan yang menunjukkan komunikasi efektif berpengaruh positif terhadap *trust* sejalan dengan penelitian yang menegaskan bahwa transparansi vital dalam pembangunan kepercayaan. Namun, hasil yang menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan bertentangan dengan banyak penelitian lain yang membahas pentingnya keterlibatan dalam mencapai kinerja tinggi. Sebagai contoh, studi oleh Putra et al. (2025) menggambarkan keterlibatan karyawan sebagai prediktor potensi kinerja yang kuat.

Mengingat hasil ini, penelitian lebih lanjut sangat dianjurkan untuk mengeksplorasi variabel tambahan yang mungkin mempengaruhi hubungan antara *employee engagement* dan kinerja, seperti budaya organisasi atau kondisi spesifik tempat kerja. Terlebih lagi, peneliti lain menemukan bahwa hubungan antara *employee engagement* dan kinerja bisa menjadi tidak signifikan jika tidak ada kebijakan kerja yang jelas dan sistem manajemen yang mendukung (Dunan & Ningrum, 2025), dan ini perlu diteliti lebih dalam.

Dalam konteks konsekuensi dari hasil ini, organisasi perlu mengevaluasi strategi mereka dalam membangun *employee engagement*, dengan kombinasi faktor lain seperti *trust* dan komunikasi efektif. Mengingat bahwa *employee*

engagement tidak ditemukan signifikan dalam memediasi fleksibilitas kerja terhadap kinerja (Uji H10: $p < 0,094$), organisasi harus lebih cermat dalam merumuskan strategi keterlibatan.

Saran yang dihasilkan dari temuan ini mendorong fokus pada intervensi yang dapat memperkuat komunikasi, membangun kepercayaan, serta meningkatkan fleksibilitas kerja, tanpa mengabaikan pentingnya kinerja karyawan yang berkelanjutan.

Dengan pendekatan ini, diharapkan organisasi dapat mengoptimalkan kinerja dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung, baik untuk karyawan maupun untuk tujuan perusahaan secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Dari hasil analisis serta pembahasan, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi efektif dan fleksibilitas kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa kedua variabel ini mampu meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, *employee engagement* terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, yang menandakan perlunya pendekatan yang lebih holistik dalam mengevaluasi keterlibatan karyawan di lingkungan kerja. Selain itu, *trust* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara komunikasi efektif dan kinerja karyawan, menegaskan pentingnya membangun kepercayaan di antara manajemen dan karyawan.

Organisasi harus secara aktif meningkatkan komunikasi internal dan menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja untuk mendukung kinerja karyawan. Pelatihan tentang komunikasi efektif dan penciptaan lingkungan kerja yang fleksibel akan sangat bermanfaat untuk meningkatkan produktivitas.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi faktor-faktor moderasi yang dapat mempengaruhi hubungan antara *employee engagement* dan kinerja, seperti budaya organisasi dan

dukungan manajerial. Selain itu, melakukan penelitian longitudinal dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang dinamika hubungan ini seiring waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Baker, E., Avery, G. C., & Crawford, J. (2002). *Flexibility and isolation: The telework experience*. Melbourne, Australia: In Proceedings of the 16th ANZAM Conference.
- Brown, A., & Green, T. (2021). The impact of effective communication on employee performance in multinational corporations. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 345-361.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Gallup. (2023). *State of the global workplace: 2023 report*. Washington, DC: Gallup Press..
- Dunan, H., & Ningrum, B. S. (2025). Pengaruh Employee Engagement dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Toko Berlian Underwear Simpur. *ECo-Fin*, 7(1), 166-177.
- Ghozali, I. (2015). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23* (8th ed.), Yogyakarta: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harris, L., Brown, G., & Johnson, M. (2021). Employee engagement and organizational outcomes: A meta-analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 32(7), 1561-1589.
- Haryono, S. (2016). *Metode SEM untuk penelitian manajemen dengan AMOS, LISREL, PLS*. Jakarta: Luxima Metro Media.
- JobStreet. (2022). *Talent shortage and retention report 2022*. Singapore: JobStreet
- Johnson, R., & Wang, L. (2022). The role of trust in management on employee commitment in the post-pandemic era. *Journal of Business Ethics*, 178(2), 451-467.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karatepe, O. M., & Ngeche, R. N. (2012). Does job embeddedness mediate the effect of work engagement on job outcomes? A study of hotel employees in Cameroon. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(4), 440-461.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Motik, S., Wijaya, R., & Hartanto, D. (2024). Effective communication as a catalyst for organizational performance: Evidence from Indonesian service sector. *Asian Journal of Management Studies*, 15(1), 88-104.
- Putra, A. S., Sari, M. P., & Nugroho, B. A. (2025). Unpacking employee engagement: Its drivers and consequences in the Indonesian manufacturing industry. *South East Asian Journal of Management*, 19(1), 1-22.

- Schramm, W. (1954). *How communication works*. In W. Schramm (Ed.), *The process and effects of mass communication* (pp. 3–26). Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Smith, J., & Lee, K. (2022). Trust in leadership and its impact on team performance: A longitudinal study. *Leadership Quarterly*, 33(4), 101589.
- Suliyanto. (2011). *Metode penelitian bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Tiyas, R. A. (2025). Work flexibility, job satisfaction, and productivity: A study on hybrid work models in Southeast Asia. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 41(1), 45-58.
- Turner, P. (2020). *Employee engagement in contemporary organizations: Maintaining high productivity and sustained competitiveness*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum.