



DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v8i1>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh *Career Adaptability* dan *Supervisor Support* terhadap *Employee Engagement* yang dimediasi *Interpersonal Communication* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Kota Makassar

Uni Yuniarti Kasmin¹, Kabul Wahyu Utomo², Yudha Budi Abadi³

¹Universitas Terbuka, Makasar, Indonesia, uni.yuniarti@gmail.com

²Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, kabulwahyu@ecampus.ut.ac.id

³Universitas Sahid, Jakarta, Indonesia, yudha.abadi@yahoo.co.id

Corresponding Author: uni.yuniarti@gmail.com¹

Abstract: *Transformation of Indonesia's tax administration through the Core Tax Administration System (CTAS) demands high employee engagement to ensure successful digital adoption. However, previous studies show mixed results on the direct influence of supervisor support on employee engagement, while the role of interpersonal communication as a mediator in the tax sector remains limited. This study aims to analyze the effect of career adaptability and supervisor support on employee engagement mediated by interpersonal communication. This quantitative study employed SEM-PLS with 163 respondents selected through simple random sampling. The results showed that career adaptability significantly affects employee engagement, while supervisor support does not directly affect employee engagement. Interpersonal communication has the strongest direct effect on employee engagement and is significantly influenced by both career adaptability and supervisor support. The mediation test proved that interpersonal communication significantly mediates the relationship between career adaptability and employee engagement, as well as the relationship between supervisor support and employee engagement. This finding shows that employee engagement is formed through the interaction of individual capacity and organizational support, with interpersonal communication serving as the key conversion mechanism that translates personal and job resources into psychological bonds.*

Keywords: *career adaptability, supervisor support, interpersonal communications, employee engagement, digital transformation*

Abstrak: Transformasi administrasi perpajakan Indonesia melalui *Core Tax Administration System* (CTAS) menuntut keterikatan pegawai yang tinggi untuk memastikan keberhasilan adopsi digital. Namun, penelitian terdahulu masih menunjukkan hasil yang beragam mengenai pengaruh langsung dukungan atasan terhadap keterikatan pegawai, sementara peran komunikasi antarpersonal sebagai variabel mediasi di sektor perpajakan masih terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *career adaptability* (kemampuan adaptasi) dan *supervisor support* (dukungan atasan) terhadap *employee engagement*

(keterikatan pegawai) dengan *interpersonal communication* (komunikasi antarpersonal) sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode SEM-PLS. Sampel penelitian berjumlah 163 responden yang dipilih melalui teknik *random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *career adaptability* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap keterikatan pegawai, sedangkan dukungan atasan tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap keterikatan pegawai. Komunikasi antarpersonal terbukti memiliki pengaruh langsung paling kuat terhadap keterikatan pegawai dan dipengaruhi secara signifikan oleh *career adaptability* maupun dukungan atasan. Pengujian mediasi menunjukkan bahwa komunikasi antarpersonal memediasi secara signifikan hubungan antara *career adaptability* dan keterikatan pegawai, maupun hubungan antara dukungan atasan dan keterikatan pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan pegawai pada kantor pajak dibentuk melalui interaksi antara kapasitas individu dan dukungan organisasi, di mana komunikasi antarpersonal menjadi mekanisme kunci yang menerjemahkan sumber daya personal dan sumber daya organisasi menjadi ikatan psikologis pegawai.

Kata Kunci: *career adaptability, supervisor support, interpersonal communications, employee engagement, digital transformation*

PENDAHULUAN

Transformasi digital di sektor publik telah menjadi agenda prioritas berbagai negara dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Di Indonesia, reformasi birokrasi berbasis digital mencapai titik krusial dengan implementasi *Core Tax Administration System* (CTAS) di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak pada tahun 2024 di tengah penurunan tingkat penerimaan pajak negara. Sistem ini menggantikan seluruh arsitektur teknologi informasi perpajakan yang sebelumnya telah beroperasi selama lebih dari satu dekade, sehingga menuntut seluruh pegawai perpajakan untuk beradaptasi secara cepat terhadap perubahan proses bisnis yang signifikan (*Organization for Economic Co-operation and Development*, 2024). Implementasi CTAS tidak sekadar mengganti infrastruktur teknologi, melainkan mengubah secara fundamental cara kerja, pola interaksi, dan tuntutan kompetensi pegawai di seluruh jenjang organisasi.

Keberhasilan transformasi digital dalam organisasi sektor publik tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya manusia dalam mengelola perubahan (Jin & McDonald, 2017). Pegawai sebagai subjek utama pelayanan publik harus mampu mempertahankan motivasi, dedikasi, dan komitmen organisasi di tengah dinamika perubahan yang berlangsung secara berkelanjutan. Konsep keterikatan pegawai (*employee engagement*) menjadi krusial dalam konteks ini karena menggambarkan kondisi psikologis positif di mana pegawai mencurahkan energi, perasaan bangga, dan konsentrasi penuh dalam menjalankan perannya (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Konsep ini berakar dari gagasan Kahn (1990) yang menekankan pemanfaatan diri secara penuh dalam peran pekerjaan. Pada organisasi sektor publik, meta-analisis Borst dkk. (2020) menegaskan bahwa *job resources* seperti dukungan atasan dan komunikasi tetap menjadi prediktor signifikan keterikatan pegawai. Saks (2019) menegaskan bahwa keterikatan pegawai berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik dan efektivitas pencapaian tujuan institusi. Dalam lingkungan organisasi perpajakan, keterikatan pegawai yang tinggi berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas pelayanan kepada wajib pajak dan pencapaian target penerimaan negara.

Perkembangan literatur *Job demands–Resources* (JD-R) Theory memberikan kerangka teoretis yang robust untuk menjelaskan mekanisme pembentukan keterikatan pegawai. Bakker dan Demerouti (2017) menjelaskan bahwa keterikatan pegawai terbentuk melalui dua proses utama: proses motivasional di mana *job resources* memfasilitasi motivasi intrinsik, dan proses

krusial di mana *job demands* berinteraksi dengan ketersediaan sumber daya. Dalam kerangka ini, *work engagement* diposisikan sebagai outcome dari proses motivasional yang dipicu oleh ketersediaan *job resources* (Schaufeli & Bakker, 2004). Perkembangan mutakhir teori ini menegaskan peran *personal resources* sebagai penggerak keterikatan yang semakin penting di tengah perubahan organisasi (Bakker & Demerouti, 2023; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009). Dalam kerangka ini, dukungan atasan diposisikan sebagai *job resource* yang diharapkan mampu meningkatkan keterikatan pegawai. Namun demikian, sejumlah penelitian empiris menunjukkan hasil yang beragam. Lee, Park, dan Cho (2023) menemukan bahwa dukungan atasan berkontribusi signifikan terhadap keterikatan pegawai pada organisasi pemerintah, sementara studi lain menunjukkan bahwa pengaruh langsung tersebut tidak selalu signifikan karena adanya mekanisme mediasi yang lebih kompleks. Dari perspektif *Social Exchange Theory*, hubungan berkualitas antara atasan dan bawahan terbentuk melalui pertukaran sosial berulang yang membangun kepercayaan dan rasa berkewajiban (Blau, 1964; Cropanzano, Anthony, Daniels, & Hall, 2017). Research gap tersebut mengindikasikan bahwa dukungan atasan mungkin tidak bekerja secara langsung, melainkan melalui mekanisme sosial yang menerjemahkan dukungan organisasi menjadi ikatan psikologis.

Di sisi lain, kemampuan adaptasi (*career adaptability*) muncul sebagai *personal resource* yang semakin penting dalam konteks organisasi yang mengalami perubahan cepat. Savickas dan Porfeli (2012) mendefinisikan *career adaptability* sebagai kesiapan psikososial individu untuk menghadapi tugas-tugas yang dapat diprediksi dalam mempersiapkan peran kerja serta penyesuaian terhadap perubahan yang tidak terduga. Individu yang adaptif lebih mampu mengelola *job demands*, lebih proaktif memobilisasi *job resources*, dan lebih efektif dalam mengonversi dukungan organisasi menjadi motivasi kerja (Bakker & Demerouti, 2017). Tinjauan sistematis dan studi terkini mengkonfirmasi hubungan positif *career adaptability* dengan keterikatan pegawai pada berbagai konteks organisasi (van der Vaart & van den Broek, 2023; Chen, Li, Shen, Wang, Xu, & Zhou, 2024; Yang, Feng, Meng, & Qiu, 2019). Namun, kemampuan adaptasi sebagai *personal resource* belum banyak dikaji dalam konteks organisasi perpajakan yang sedang menjalankan transformasi digital, sehingga terdapat *research gap* yang perlu diisi.

Komunikasi antarpersonal diposisikan sebagai *social resource* yang menjembatani pengaruh *personal resources* dan *job resources* terhadap keterikatan pegawai. DeVito (2019) menjelaskan bahwa komunikasi antarpersonal yang efektif ditandai oleh keterbukaan, empati, sikap mendukung, dan kesetaraan yang memungkinkan terbangunnya pemahaman bersama dan hubungan sosial yang bermakna. Dalam konteks organisasi yang hierarkis seperti birokrasi perpajakan, komunikasi antarpersonal yang melampaui batas hierarki dapat menjadi *social resource* yang membantu pegawai mengelola tuntutan pekerjaan (Garnett, Marlowe, & Pandey, 2008). Komunikasi internal yang berkualitas terbukti memperkuat pemahaman tujuan organisasi, rasa memiliki, dan keterikatan pegawai (Karanges, Johnston, Beatson, & Lings, 2015; Welch, 2021; Men & Qin, 2023), khususnya pada lingkungan kerja digital yang menuntut interaksi terbuka dan kolaboratif (Zhu & Wang, 2022). Kang dan Sung (2017) menemukan bahwa komunikasi organisasi yang simetris berkontribusi signifikan terhadap peningkatan *employee engagement*, namun peran komunikasi antarpersonal sebagai variabel mediasi dalam konteks transformasi digital sektor publik masih terbatas dikaji.

Berdasarkan berbagai kesenjangan tersebut, penelitian ini mengintegrasikan *career adaptability*, dukungan atasan dan komunikasi antarpersonal dalam satu kerangka model JD-R Theory untuk menjelaskan mekanisme pembentukan keterikatan pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Kota Makassar. Keunikan penelitian ini terletak pada pengembangan model yang memposisikan komunikasi antarpersonal sebagai mekanisme konversi yang menerjemahkan *personal resources* dan *job resources* menjadi keterikatan psikologis pegawai dalam konteks implementasi CTAS.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *career adaptability* berpengaruh terhadap keterikatan pegawai?
2. Apakah dukungan atasan berpengaruh terhadap keterikatan pegawai?
3. Apakah komunikasi antarpersonal berpengaruh terhadap keterikatan pegawai?
4. Apakah *career adaptability* berpengaruh terhadap komunikasi antarpersonal?
5. Apakah dukungan atasan berpengaruh terhadap komunikasi antarpersonal?
6. Apakah komunikasi antarpersonal memediasi pengaruh *career adaptability* terhadap keterikatan pegawai?
7. Apakah komunikasi antarpersonal memediasi pengaruh dukungan atasan terhadap keterikatan pegawai?

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel dalam model penelitian (Sekaran & Bougie, 2020). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Kota Makassar yang berjumlah 273 orang. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, menghasilkan 163 responden yang dipilih melalui teknik *random sampling* sehingga setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sebagai responden (Creswell, 2018).

Variabel penelitian terdiri dari variabel eksogen (*career adaptability* dan dukungan atasan), variabel endogen (keterikatan pegawai), dan variabel mediasi (komunikasi antarpersonal). *Career adaptability* diukur menggunakan *Career Adapt-Abilities Scale* (CAAS) dari Savickas dan Porfeli (2012) yang terdiri dari empat dimensi: *concern*, *control*, *curiosity*, dan *confidence*. Dukungan atasan diukur menggunakan indikator dari Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, dan Rhoades (2002) yang mencakup dukungan emosional, penghargaan, dan bantuan instrumental. Komunikasi antarpersonal diukur menggunakan dimensi dari DeVito (2019) yang meliputi *openness*, *empathy*, *supportiveness*, *positiveness* dan *equality*. Keterikatan pegawai diukur menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) dari Schaufeli dkk. (2002) dengan tiga dimensi: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Seluruh instrumen menggunakan skala Likert 5 titik.

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pemilihan metode ini didasarkan pada kemampuan SEM-PLS untuk menguji model yang kompleks dengan melibatkan beberapa konstruk laten dan hubungan mediasi secara simultan (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2022). Pengujian meliputi evaluasi *outer model* untuk menilai validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, serta evaluasi *inner model* untuk menguji koefisien determinasi (R^2), *predictive relevance* (Q^2), *effect size* (f^2), dan pengujian hipotesis melalui prosedur *bootstrapping* dengan 5.000 *subsample* pada tingkat signifikansi 5%.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Evaluasi *measurement model* (*outer model*) menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai *outer loading* di atas 0,70 dan *Average Variance Extracted* (AVE) di atas 0,50. Uji validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker memenuhi persyaratan, serta reliabilitas konstruk dengan nilai *composite reliability* di atas 0,70 untuk seluruh variabel.

Hasil evaluasi *structural model* (*inner model*) menunjukkan bahwa variabel komunikasi antarpersonal memperoleh nilai R^2 sebesar 0,753, yang berarti *career adaptability* dan dukungan atasan mampu menjelaskan variasi komunikasi antarpersonal sebesar 75,3%. Variabel keterikatan pegawai memperoleh nilai R^2 sebesar 0,792, yang menunjukkan bahwa *career adaptability*, dukungan atasan, dan komunikasi antarpersonal mampu menjelaskan

variasi keterikatan pegawai sebesar 79,2%. Adapun nilai *predictive relevance* (Q^2) sebesar 0,754 untuk komunikasi antarpersonal dan 0,788 untuk keterikatan pegawai menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang tinggi.

Hasil analisis *effect size* memperkuat temuan tersebut. Pengaruh komunikasi antarpersonal terhadap keterikatan pegawai memiliki *effect size* sebesar 0,496 (kategori besar), pengaruh dukungan atasan terhadap komunikasi antarpersonal sebesar 0,493 (kategori besar), pengaruh kemampuan adaptasi terhadap komunikasi antarpersonal sebesar 0,260 (kategori sedang), pengaruh kemampuan adaptasi terhadap keterikatan pegawai sebesar 0,224 (kategori sedang), dan pengaruh dukungan atasan terhadap keterikatan pegawai sebesar 0,072 (kategori kecil). Besaran *effect size* ini menegaskan bahwa komunikasi antarpersonal merupakan variabel dengan kontribusi paling dominan dalam model, sedangkan dukungan atasan lebih banyak bekerja melalui mekanisme tidak langsung. Hasil ini mengisyaratkan bahwa dukungan atasan kemungkinan lebih efektif apabila diwujudkan melalui peningkatan kualitas komunikasi antarpersonal sebagai variabel mediasi.

Hasil pengujian hipotesis melalui prosedur *bootstrapping* disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	Original Sample	P Values	Keputusan
H1	X1→Y	0,272	<0,001	Diterima
H2	X2→Y	0,088	0,128	Ditolak
H3	M→Y	0,567	<0,001	Diterima
H4	X1→M	0,322	<0,001	Diterima
H5	X2→M	0,580	<0,001	Diterima
H6	X1→M→Y	0,183	<0,001	Diterima
H7	X2→M→Y	0,329	<0,001	Diterima

Sumber: Output WarpPLS (2026)

Pembahasan

1. Pengaruh Kemampuan Adaptasi terhadap Keterikatan Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *career adaptability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai dengan koefisien 0,272 dan *P value* < 0,001, sehingga H1 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan organisasi, semakin tinggi pula keterikatan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi. Pegawai dengan *concern*, *control*, *curiosity* dan *confidence* yang tinggi lebih siap menghadapi perubahan regulasi dan proses bisnis baru, lebih proaktif mencari informasi, serta lebih mampu mempertahankan energi, dedikasi, dan konsentrasi dalam menjalankan perannya. Dalam konteks implementasi CTAS, pegawai yang adaptif tidak hanya menguasai sistem baru, tetapi juga tetap termotivasi dan berkomitmen pada organisasi di tengah dinamika perubahan. Temuan ini selaras dengan proposisi utama *Job demands–Resources Theory* yang menempatkan *personal resources* sebagai faktor penting dalam membentuk *employee engagement* melalui peningkatan motivasi intrinsik dan ketahanan psikologis (Bakker & Demerouti, 2017), serta konsisten dengan temuan Rudolph, Lavigne, dan Zacher (2017) dan Maggiori dkk. (2017). Dengan demikian, penguatan kemampuan adaptasi merupakan *personal resource* yang secara langsung mendorong keterikatan pegawai di lingkungan kantor pelayanan pajak.

2. Pengaruh Dukungan Atasan terhadap Keterikatan Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa dukungan atasan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap keterikatan pegawai dengan koefisien 0,088 dan *Pvalue* 0,128, sehingga H2 ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa perhatian, penghargaan, dan bantuan yang diberikan atasan belum secara langsung mampu meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Secara statistik, arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa dukungan atasan tetap berkontribusi, namun pengaruh langsungnya belum mencapai tingkat signifikansi yang dipersyaratkan. *Social Exchange Theory* memang menjelaskan bahwa pegawai cenderung membalas dukungan organisasi dengan sikap positif, tetapi proses pertukaran sosial tersebut tidak selalu otomatis karena pegawai perlu menilai apakah dukungan tersebut tulus, konsisten, dan relevan dengan tekanan pekerjaan yang mereka hadapi (Blau, 1964; Cropanzano, Anthony, Daniels, & Hall, 2017). Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa dukungan organisasi lebih bermakna apabila diwujudkan melalui hubungan sosial yang berkualitas (Eisenberger dkk., 2002). Dengan demikian, dukungan atasan lebih tepat diposisikan sebagai *job resource* yang memperkuat komunikasi antarpersonal sebelum berkontribusi terhadap keterikatan pegawai. Implikasi praktisnya, pimpinan kantor pelayanan pajak perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, dan empatik bukan sekadar memberikan arahan dan pengawasan agar dukungan yang diberikan benar-benar dirasakan pegawai dan pada akhirnya memperkuat keterikatan mereka terhadap organisasi.

3. Pengaruh Komunikasi Antarpersonal terhadap Keterikatan Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komunikasi antarpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai dengan koefisien 0,567 dan *P value* < 0,001, sehingga H3 diterima. Nilai koefisien tersebut merupakan pengaruh langsung terbesar dalam model penelitian, yang mengindikasikan bahwa komunikasi antarpersonal merupakan determinan paling dominan dalam membentuk keterikatan pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa keterbukaan informasi, empati, sikap saling mendukung, rasa saling percaya, dan komunikasi yang setara mampu memperkuat kondisi psikologis positif pegawai yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Temuan ini sejalan dengan *Job demands–Resources Theory* yang menempatkan komunikasi antarpersonal sebagai *social resource* yang memperkuat hubungan antara pegawai dengan organisasi (Bakker & Demerouti, 2017, 2023), serta didukung oleh *Interpersonal Communication Theory* yang menekankan pentingnya komunikasi berkualitas dalam membangun hubungan interpersonal yang efektif (DeVito, 2019). Komunikasi internal yang terbuka dan suportif terbukti memperkuat pemahaman tujuan organisasi, rasa memiliki, dan keterikatan emosional pegawai (Karanges, Johnston, Beatson, & Lings, 2015; Welch, 2021; Men & Qin, 2023; Zhu & Wang, 2022). Oleh karena itu, investasi organisasi pada budaya komunikasi yang terbuka memiliki nilai strategis yang setara dengan investasi pada teknologi informasi.

4. Pengaruh Kemampuan Adaptasi terhadap Komunikasi Antarpersonal

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *career adaptability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi antarpersonal dengan koefisien 0,322 dan *P value* < 0,001, sehingga H4 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai yang adaptif cenderung lebih mudah membangun interaksi yang terbuka, kooperatif, dan konstruktif ketika menghadapi perubahan organisasi maupun tantangan pekerjaan. Pegawai dengan *concern*, *control*, *curiosity* dan *confidence* yang tinggi lebih proaktif mencari informasi tentang perubahan regulasi, lebih responsif terhadap umpan balik, dan lebih efektif menjalin hubungan dengan rekan kerja (Savickas & Porfeli, 2012). Dalam konteks implementasi CTAS, pegawai yang adaptif tidak hanya menguasai sistem baru, tetapi juga aktif berdiskusi, bertukar pengetahuan, dan saling membantu mengatasi kendala teknis, sehingga kualitas komunikasi antarpersonal di lingkungan kerjanya meningkat. Hasil ini konsisten dengan tinjauan sistematis dan studi empiris yang

menunjukkan bahwa *career adaptability* memperkuat kualitas interaksi sosial di tempat kerja (van der Vaart & van den Broek, 2023; Chen, Li, Shen, Wang, Xu, & Zhou, 2024). Dengan demikian, kemampuan adaptasi merupakan *personal resource* yang mendorong terbentuknya komunikasi antarpersonal yang berkualitas di lingkungan kantor pelayanan pajak.

5. Pengaruh Dukungan Atasan terhadap Komunikasi Antarpersonal

Hasil pengujian menunjukkan bahwa dukungan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi antarpersonal dengan koefisien 0,580 dan $P\text{ value} < 0,001$, sehingga H5 diterima. Besarnya koefisien tersebut menunjukkan bahwa dukungan atasan merupakan salah satu faktor yang sangat dominan dalam membentuk komunikasi yang terbuka, saling percaya, dan kolaboratif di lingkungan kerja. Ketika atasan memberikan arahan yang jelas, umpan balik yang membangun, dan kesediaan mendengarkan keluhan, pegawai merasa aman secara psikologis untuk menyampaikan pendapat, mengakui kesalahan, dan meminta bantuan rekan kerja. Dari perspektif *Social Exchange Theory*, hubungan berkualitas antara atasan dan bawahan terbentuk melalui serangkaian interaksi berulang yang membangun kepercayaan dan rasa berkewajiban untuk membalas (Blau, 1964; Cropanzano, Anthony, Daniels, & Hall, 2017). Temuan ini sejalan dengan Eisenberger dkk. (2002) serta Kurtessis dkk. (2017) bahwa dukungan yang dipersepsikan pegawai dari atasan menjadi fondasi hubungan sosial yang positif di lingkungan kerja, termasuk dalam situasi perubahan organisasi yang menuntut kolaborasi antarpersonal yang lebih intensif.

6. Peran Mediasi Komunikasi Antarpersonal pada Hubungan Kemampuan Adaptasi dan Keterikatan Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komunikasi antarpersonal memediasi pengaruh *career adaptability* terhadap keterikatan pegawai dengan koefisien tidak langsung sebesar 0,183 dan $P\text{ value} < 0,001$, sehingga H6 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi tidak hanya meningkatkan keterikatan pegawai secara langsung, tetapi juga memperkuat keterikatan tersebut melalui peningkatan kualitas komunikasi antarpersonal di lingkungan kerja. Pegawai yang adaptif lebih mudah membangun komunikasi terbuka dan kolaboratif, dan kualitas komunikasi tersebut kemudian diterjemahkan menjadi keterikatan psikologis terhadap pekerjaan dan organisasi. Dengan kata lain, komunikasi antarpersonal berfungsi sebagai mekanisme konversi yang menjadikan *personal resources* lebih efektif dalam membangun *employee engagement* (Bakker & Demerouti, 2017). Hasil ini memperkuat argumen bahwa pengembangan kemampuan adaptasi pegawai akan lebih berdampak apabila diiringi dengan penciptaan forum komunikasi, *knowledge sharing* dan budaya kolaborasi yang mendukung terjadinya interaksi antarpersonal yang berkualitas.

7. Peran Mediasi Komunikasi Antarpersonal pada Hubungan Dukungan Atasan dan Keterikatan Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa komunikasi antarpersonal memediasi secara positif dan signifikan pengaruh dukungan atasan terhadap keterikatan pegawai dengan koefisien tidak langsung sebesar 0,329 dan $P\text{ value} < 0,001$, sehingga H7 diterima. Nilai koefisien tersebut lebih besar dibandingkan pengaruh mediasi pada H6, yang mengindikasikan bahwa komunikasi antarpersonal memiliki peran yang lebih kuat (*full mediation*) dalam menerjemahkan dukungan atasan menjadi keterikatan pegawai. Temuan ini memberikan makna bahwa perhatian, penghargaan, empati, maupun bantuan yang diberikan pimpinan tidak secara otomatis meningkatkan keterikatan pegawai, tetapi terlebih dahulu harus diwujudkan melalui komunikasi yang terbuka, partisipatif, dan saling percaya agar benar-benar dirasakan manfaatnya oleh pegawai. Hasil ini sekaligus menjelaskan mengapa pengaruh langsung dukungan atasan terhadap keterikatan pegawai tidak signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui komunikasi antarpersonal justru menunjukkan hubungan yang kuat dan

signifikan. Hasil tersebut memperkuat proposisi *Job demands–Resources Theory* bahwa *job resources* dapat memberikan pengaruh optimal terhadap *employee engagement* apabila mampu menciptakan *social resources* yang mendukung interaksi positif di lingkungan kerja, sekaligus selaras dengan *Social Exchange Theory* yang menyatakan bahwa hubungan timbal balik antara pimpinan dan bawahan berkembang melalui kualitas interaksi sosial yang dibangun secara konsisten (Eisenberger dkk., 2002; Kurtessis dkk., 2017). Temuan ini menegaskan bahwa keterikatan pegawai dibentuk melalui interaksi antara sumber daya individual dan sumber daya organisasi, di mana komunikasi antarpersonal menjadi mekanisme konversi utama.

Temuan Penting (*Novelty*)

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi antarpersonal berperan sebagai mediator yang signifikan pada hubungan antara *career adaptability* dan keterikatan pegawai, maupun pada hubungan antara dukungan atasan dan keterikatan pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan adaptasi pegawai diterjemahkan menjadi keterikatan baik secara langsung maupun melalui komunikasi terbuka, empatik, dan kolaboratif dengan rekan kerja, sedangkan dukungan atasan memberikan kontribusi melalui mekanisme mediasi yang lebih kuat (*full mediation*). Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur JD-R Theory melalui penegasan bahwa komunikasi antarpersonal merupakan mekanisme konversi yang menjadikan *personal resources* dan *job resources* lebih efektif dalam membangun *employee engagement*, sekaligus memberikan konteks empiris baru pada organisasi sektor publik yang sedang menjalankan transformasi digital.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Kemampuan adaptasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai, menunjukkan bahwa pegawai yang adaptif memiliki keterikatan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi.
2. Dukungan atasan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap keterikatan pegawai, mengindikasikan bahwa perhatian dan bantuan atasan belum cukup meningkatkan keterikatan tanpa mekanisme sosial.
3. Komunikasi antarpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai dengan kontribusi terbesar dalam model, menunjukkan bahwa kualitas hubungan interpersonal merupakan faktor paling dominan.
4. Kemampuan adaptasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi antarpersonal, menunjukkan bahwa pegawai yang adaptif lebih mampu membangun interaksi yang terbuka, kooperatif, dan konstruktif.
5. Dukungan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komunikasi antarpersonal, menunjukkan bahwa perhatian, penghargaan, dan bantuan atasan mampu menciptakan iklim komunikasi yang sehat.
6. Komunikasi antarpersonal memediasi pengaruh kemampuan adaptasi terhadap keterikatan pegawai, maupun pengaruh dukungan atasan terhadap keterikatan pegawai, dengan peran mediasi yang lebih kuat pada hubungan dukungan atasan (*full mediation*).
7. Temuan ini memperkuat argumen bahwa komunikasi antarpersonal merupakan mekanisme konversi kunci yang menerjemahkan *personal resources* dan *job resources* menjadi keterikatan psikologis pegawai pada organisasi yang menjalankan transformasi digital.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, desain *cross-sectional* tidak memungkinkan penarikan kesimpulan kausal yang kokoh karena data dikumpulkan dalam satu waktu. Kedua, sampel hanya melibatkan pegawai KPP Pratama di Kota Makassar sehingga

hasilnya belum dapat digeneralisasikan ke unit kerja Direktorat Jenderal Pajak di wilayah lain. Ketiga, penggunaan kuesioner sebagai instrumen utama berpotensi menimbulkan *common method bias* meskipun telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Keempat, penelitian ini belum mengakomodasi variabel lain yang berpotensi mempengaruhi keterikatan pegawai, seperti *psychological safety*, *organizational trust*, dan *digital competence*.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, organisasi disarankan untuk mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga pada penguatan kemampuan adaptasi, kualitas kepemimpinan, dan budaya komunikasi organisasi. Program pelatihan, *coaching*, *mentoring*, *knowledge sharing* serta forum komunikasi lintas unit perlu dirancang secara terpadu. Pimpinan unit kerja perlu mengembangkan pola komunikasi yang lebih terbuka, partisipatif, dan empatik. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain *longitudinal*, memperluas cakupan responden pada berbagai unit kerja, serta memasukkan variabel organisasi dan psikologis lainnya agar mekanisme pembentukan *employee engagement* dapat dijelaskan secara lebih komprehensif.

Kontribusi Author

Penulis bertanggung jawab penuh terhadap perumusan konsep penelitian, pengumpulan data, analisis data, interpretasi hasil, dan penyusunan naskah artikel ini.

Acknowledgment

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh responden yang telah berpartisipasi serta pihak-pihak yang memberikan dukungan selama proses penelitian ini.

REFERENSI

- 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. I. (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>>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Borst, R. T., Kruijen, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2020). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613–640. <<https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>>
- Chen, Q., Li, J., Shen, R., Wang, R., Xu, J., & Zhou, J. (2024). Career adaptability and work engagement: The roles of person–organization fit and job insecurity. *BMC Psychology*, 12, Article 562. <<https://doi.org/10.1186/s40359-024-01907-2>>
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <<https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>>
- DeVito, J. A. (2019). *The interpersonal communication book* (15th ed.). Pearson.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>>

- Garnett, J. L., Marlowe, J., & Pandey, S. K. (2008). Penetrating the performance predicament: Communication as a mediator or moderator of organizational culture's impact on public organizational performance. *Public Administration Review*, 68(2), 266–281. <<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00861.x>>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Jin, M. H., & McDonald, B. (2017). Understanding employee engagement in the public sector: The role of immediate supervisor, perceived organizational support, and learning opportunities. *The American Review of Public Administration*, 47(8), 881–897. <<https://doi.org/10.1177/0275074016643817>>
- Johnston, C. S. (2018). A systematic review of the career adaptability literature and future outlook. *Journal of Career Assessment*, 26(1), 3–30. <<https://doi.org/10.1177/1069072716679921>>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <<https://doi.org/10.5465/256287>>
- 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>>
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129–131. <<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <<https://doi.org/10.1177/0149206315575554>>
- Lee, S. E., & Shin, G. (2023). The effect of perceived organizational and supervisory support on employee engagement during organizational change. *Public Personnel Management*, 52(3), 401–428. <<https://doi.org/10.1177/00910260231171395>>
- Maggiore, C., Johnston, C. S., Krings, F., Massoudi, K., & Rossier, J. (2013). The role of career adaptability and work conditions on general and professional well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 437–449. <<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.07.001>>
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), Article 101764. <<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Tax administration 2024: Comparative information on OECD and other advanced and emerging economies*. OECD Publishing.
- Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 17–34. <<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.002>>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>>
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career adapt-abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661–673. <<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011>>

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <<https://doi.org/10.1002/job.248>>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons.
- Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), Article 101926. <<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>>
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346. <<https://doi.org/10.1108/13563281111186968>>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. <<https://doi.org/10.1348/096317908X285633>>
- Yang, X., Feng, Y., Meng, Y., & Qiu, Y. (2019). Career adaptability, work engagement, and employee well-being among Chinese employees. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 1029. <<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01029>>