BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

A. Kajian Pustaka

1. *Job Demands–Resources Theory*

Job Demands–Resources (JD-R) Theory pada hakikatnya merupakan landasan teori utama (*grand theory*) yang mendasari dinamika hubungan antara karakteristik lingkungan kerja dengan kesejahteraan serta tingkat keterikatan karyawan secara holistik (Pratomo & Syaebani, 2025). Landasan teoritis ini merepresentasikan kerangka berpikir yang matang mengenai bagaimana aspek-aspek tuntutan tugas dan ketersediaan dukungan organisasi berinteraksi secara berkelanjutan dalam membentuk respons psikologis maupun fisik tenaga kerja. *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* mampu menyelaraskan dampak fisiologis dari besarnya tekanan beban tugas (*job demand*) dengan efektivitas penyediaan sumber daya kerja (*job resources*), seperti transparansi saluran komunikasi organisasi serta wujud nyata perlindungan dan kepedulian kelembagaan (Sanz-vergel, 2026). Kerangka ini memberikan pemahaman mendasar bahwa performa serta komitmen pekerja di lapangan tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi secara mendalam oleh keseimbangan antara tuntutan fisik dan operasional pekerja serta sumber daya pendukung yang dialokasikan oleh manajemen (Pratomo & Syaebani, 2025).

Job Demands–Resources (JD-R) Theory sebagai model komprehensif yang mengklasifikasikan seluruh kondisi lingkungan kerja ke dalam dua kategori mendasar, yaitu tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Menurut Bakker & Demerouti *job demands* merujuk pada aspek-aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik maupun mental secara terus-menerus, sehingga berimplikasi pada timbulnya konsekuensi fisiologis dan psikologis bagi karyawan (Aprilianingsih & Frianto, 2022). Sebaliknya, *job resources* dipahami sebagai aspek-aspek fisik, sosial, atau organisasional yang berfungsi mengurangi dampak tuntutan kerja, membantu pencapaian target operasional, serta merangsang pertumbuhan personal dan perkembangan individu. Teori ini menjelaskan keberadaan dua jalur proses yang saling mempengaruhi, yakni jalur pelemahan kesehatan (*health impairment process*) akibat tuntutan kerja berlebih, dan jalur motivasional (*motivational process*) di mana ketersediaan sumber daya kerja yang kaya mampu membangkitkan energi, dedikasi, serta konsentrasi tinggi pekerja dalam menjalankan perannya (Astisya & Hadi, 2021).

Manifestasi *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* di lingkungan kerja operasional memegang peranan krusial dalam memetakan serta mengendalikan potensi penurunan kinerja akibat kelelahan fisik maupun mental. Penelitian yang dilakukan oleh Vitrian Drajat Prabowo,

pada tahun 2024 menegaskan bahwa pemenuhan *job resources* yang memadai seperti komunikasi organisasi yang transparan dan kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan pekerja mampu memitigasi dampak negatif dari tingginya *job demand* fisik di lapangan. Melalui penguatan sumber daya organisasional tersebut, tekanan tugas yang tinggi dapat ditransformasikan menjadi tantangan positif yang tidak menguras energi emosional pekerja secara destruktif. Berdasarkan pemaparan beberapa ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* adalah landasan teori yang menjelaskan bahwa tingkat keterikatan kerja (*Employee Engagement*) karyawan ditentukan oleh interaksi seimbang antara tuntutan pekerjaan (*Job Demand*) yang harus dipenuhi dengan ketersediaan sumber daya pekerjaan (*Job Resources*), yang dalam penelitian ini direpresentasikan melalui efektivitas Komunikasi Organisasi dan penguatan *Perceived Organizational Support* (POS).

2. *Employee Engagement*

Employee engagement pada hakikatnya merupakan puncak keberhasilan dari implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam mengintegrasikan berbagai kebijakan operasional organisasi secara *holistic* (Supriadi Siagian S.E., 2023). Capaian keterikatan kerja yang optimal ini merepresentasikan sinergi yang matang antara efektivitas saluran komunikasi yang transparan, tata kelola takaran beban kerja (*job demand*) yang seimbang, serta penyediaan bentuk

apresiasi maupun penghargaan nyata terhadap dedikasi karyawan. Perusahaan yang mampu menyelaraskan kebutuhan distribusi informasi koordinasi dengan mitigasi stres fisik akibat beban tugas, sekaligus dibarengi pengakuan kelembagaan yang kuat atas jerih payah tenaga kerja harian, akan berhasil melahirkan komitmen emosional, kognitif, dan fisik yang mendalam dari dalam diri pekerja (Hardianti *et al*., 2025).

Employee Engagement merupakan kondisi *Source Credibility* positif yang mencerminkan keterikatan, komitmen, dan loyalitas tinggi seorang karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja (Dhevi Dadi Kusumaningtyas *et al*., 2024). Menurut (Lewiuci & Mustamu, 2016), *Employee Engagement* secara konseptual didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan yang ditandai oleh kekuatan (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keasyikan (*absorption*). Gagasan ini memberikan pemahaman mendalam bahwa karyawan yang memiliki keterikatan tinggi tidak sekadar bekerja demi menggugurkan kewajiban harian, melainkan menginvestasikan energi fisik, kognitif, dan emosional mereka secara penuh ke dalam peran pekerjaan mereka. Dalam konteks operasional, (Rais & Parmin, 2020) memperluas pandangan tersebut dengan menyatakan bahwa *Employee Engagement* merupakan konstruksi terpisah yang terdiri dari komponen kognitif, emosional, dan perilaku yang berhubungan langsung dengan kinerja peran individu di tempat kerja. Penjabaran ini memperlihatkan bahwa keterikatan karyawan menjadi motor penggerak utama yang

menentukan efisiensi dan kualitas output kerja yang dihasilkan organisasi.

Manifestasi *Employee Engagement* di lingkungan kerja operasional memegang peranan krusial dalam menjaga konsistensi produktivitas harian perusahaan. (Fahmi & Fakultas, 2021) menegaskan bahwa keterikatan kerja mencakup sikap proaktif, inisiatif, adaptabilitas, serta keselarasan nilai-nilai personal karyawan dengan tujuan strategis perusahaan. Melalui rasa kepemilikan yang tinggi terhadap pekerjaan, hambatan operasional di lapangan dapat dihadapi dengan sikap optimis, sehingga mampu menekan angka absensi dan pergantian karyawan (*turnover*). Berdasarkan pemaparan beberapa ahli di atas, dapat ditarik sintesis bahwa *Employee Engagement* adalah kondisi mental-*Source Credibility* karyawan yang dipenuhi oleh energi, dedikasi, dan konsentrasi mendalam terhadap pekerjaannya. Kondisi ini terbentuk sebagai hasil dari stimulasi saluran Komunikasi Organisasi yang efektif, pengelolaan beban *Job Demand* yang seimbang, serta penguatan persepsi terhadap *Perceived Organizational Support* (POS) yang diberikan oleh perusahaan.

a. Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Employee Engagement*

Dalam kerangka *Job Demand*s-Resources (JD-R) Theory tinggi rendahnya tingkat *Employee Engagement* karyawan dipengaruhi oleh interaksi dua faktor utama, yaitu:

1) Sumber Daya Pekerjaan (*Job Resources*)

Faktor organisasional yang memfasilitasi pencapaian target kerja dan mengurangi tekanan *Source Credibility*. Ketersediaan saluran Komunikasi Organisasi yang transparan dan kejelasan instruksi dari Kepala Tanaman, serta besarnya *Perceived Organizational Support* (POS) dalam bentuk apresiasi dan kepedulian manajemen, bertindak sebagai pemicu utama yang meningkatkan *Employee Engagement*.

2) Tuntutan Pekerjaan (*Job Demands*)

Aspek pekerjaan yang menguras energi fisik dan mental karyawan (*Job Demand*). Jika tuntutan berupa beban kerja fisik dan target harian di lapangan terlalu ekstrem tanpa diimbangi oleh *job resources* yang memadai, maka energi karyawan akan terkuras habis (*burnout*), yang secara drastis akan menghancurkan tingkat *Employee Engagement* mereka.

b. Karakteristik / Dimensi *Employee Engagement*

(Fahmi 2021) mengungkapkan *Employee Engagement* pada karyawan di tempat kerja dapat diklasifikasikan ke dalam tiga jenis karakteristik manifestasi perilaku, yaitu:

1) Keterikatan Fisik (*Physical Engagement*)

Karakteristik yang ditunjukkan melalui pengerahan energi fisik secara total oleh karyawan operasional saat mengeksekusi tugas-tugas di lapangan, seperti ketahanan tubuh dan ketangkasan dalam bekerja.

2) Keterikatan Emosional (*Emotional Engagement*)

Karakteristik yang dicerminkan melalui adanya ikatan emosional yang positif terhadap perusahaan, ditandai dengan munculnya rasa bangga, sikap peduli terhadap kelangsungan usaha, serta hubungan interpersonal yang harmonis dengan rekan kerja maupun mandor.

3) Keterikatan Kognitif (*Cognitive Engagement*)

Karakteristik yang berkaitan dengan tingkat fokus, kewaspadaan, dan konsentrasi pikiran karyawan. Karyawan memahami dengan jelas peran mereka serta tahu bagaimana cara menyelesaikan hambatan teknis di lahan secara cerdas.

c. Proses Terbentuknya *Employee Engagement* pada Karyawan

Proses terbentuknya *Employee Engagement* di dalam diri karyawan berjalan melalui tahapan interaksi *Source Credibility* berikut:

1) Tahap Penerimaan Stimulus (*Input*): Karyawan menerima stimulus dari lingkungan kerja berupa kejelasan informasi tugas melalui Komunikasi Organisasi serta merasakan bagaimana perlakuan manajemen melalui *Perceived Organizational Support* (POS).

2) Tahap Evaluasi *Source Credibility* (*Psychological Assessment*): Karyawan melakukan penilaian subjektif terhadap stimulus tersebut. Jika mereka merasa didukung dan dihargai, akan

muncul rasa aman secara *Source Credibility* (*psychological safety)* dan merasa pekerjaan mereka bermakna (*psychological meaningfulness).*

3) Tahap Alokasi Energi (*Engagement Manifestation*): Sebagai timbal balik atas rasa aman dan keberartian tersebut, karyawan secara sukarela menginternalisasikan nilai-nilai perusahaan dan mengalokasikan energi terbaiknya ke dalam indikator *vigor*, *dedication*, dan *absorption* saat menjalankan aktivitas operasional harian.

d. Indikator *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli dalam penelitian yang dilakuka oleh (Amri, 2020). *Employee Engagement* memiliki inidkator antara lain:

1) *Vigor* (Semangat): Mencerminkan tingginya tingkat energi, daya tahan mental, serta kesediaan karyawan untuk menginvestasikan pengerahan tenaga secara maksimal dalam pekerjaan harian. Indikator ini juga menilai ketangguhan dan kegigihan karyawan dalam menghadapi tantangan serta hambatan di area operasional.

2) *Dedication* (Dedikasi): Mengukur sejauh mana keterikatan emosional, antusiasme, rasa bangga, serta rasa memiliki (*sense of belonging*) karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan dedikasi tinggi memandang tugas yang diberikan

sebagai suatu hal yang bermakna, penuh inspirasi, dan memberikan tantangan positif.

3) *Absorption* (Keasyikan): Menilai tingkat konsentrasi dan keasyikan yang mendalam ketika karyawan menjalankan tugasnya. Indikator ini menggambarkan kondisi di mana pekerja terhanyut secara positif dalam pekerjaan, sehingga waktu terasa berlalu cepat dan ia merasa sulit untuk memisahkan diri dari tanggung jawab pekerjaannya.

Indikator *employee engagement* memiliki empat indikator (Fanny Monica, 2021)

1) Tingkatan terbawah:*What do I get?*

Mengukur pemenuhan kebutuhan dasar (*basic needs*) karyawan di tempat kerja. Indikator ini mencakup kejelasan ekspektasi tugas, pemahaman peran harian, serta ketersediaan sarana, peralatan, dan fasilitas pendukung yang dibutuhkan karyawan untuk bekerja secara optimal.

2) Tingkatan kedua: *What do I give?*

Mengevaluasi kontribusi individu dan tingkat kesesuaian peran karyawan (*individual contribution*). Indikator ini menilai sejauh mana karyawan diberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan terbaiknya setiap hari, serta menerima pengakuan, pujian, dan apresiasi nyata atas hasil kerjanya.

3) Tingkatan ketiga: *How do I belong?*

Menilai keterikatan emosional dan kerja sama tim (*teamwork & belonging*). Indikator ini mencerminkan sejauh mana pendapat karyawan dihargai, keselarasan nilai pribadi dengan tujuan perusahaan, serta kualitas hubungan interpersonal dengan rekan kerja dan pimpinan.

4) Tingkatan teratas: *How can we grow?*

Mengukur dorongan untuk bertumbuh dan berkembang (*growth*) secara berkelanjutan. Indikator ini mengevaluasi adanya pembahasan berkala mengenai kemajuan kinerja karyawan, serta ketersediaan peluang untuk belajar, menambah keahlian baru, dan berinovasi di lingkungan perusahaan.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Agatha & Go, 2022) menjelaskan bahwa terdapat tiga inidkator utama dalam *employee engagement* yang terdiri dari:

1) *Emotional Engagemen*: Mengukur tingkat perasaan positif, antusiasme, rasa bangga, serta keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan dan tempatnya bekerja. Karyawan yang terikat secara emosional merasa bahagia dan memiliki rasa kepemilikan (*sense of belonging*) yang kuat terhadap perusahaan.
2) *Cognitive Engagement*: Menilai tingkat pemahaman, konsentrasi, serta fokus pemikiran karyawan terhadap visi, misi, dan tanggung jawab pekerjaannya. Indikator ini mencerminkan

sejauh mana karyawan memahami peran strategisnya di organisasi serta mencurahkan perhatian penuh saat bertugas.

3) *Physical Engagement:* Mencerminkan pengerahan energi fisik, keaktifan, dan tingkat usaha (effort) yang dikeluarkan karyawan secara nyata untuk menyelesaikan tugas-tugas operasional harian. Karyawan dengan keterikatan fisik yang tinggi menunjukkan stamina dan kegigihan bertindak di area kerja.

3. Komunikasi Organisasi

Perusahaan yang berjalan dengan baik pada hakikatnya merupakan sebuah manajemen universal yang melibatkan tindakan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) seluruh sumber daya manusia secara efektif dan efisien (Harahap et al., 2023). Keberhasilan suatu entitas bisnis dalam mempertahankan stabilitas dan memenangkan persaingan pasar sangat bergantung pada kemampuan pihak manajemen untuk mengintegrasikan berbagai elemen internal perusahaan. George R. Terry menegaskan bahwa esensi dasar dari manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi melalui kerja sama dan usaha orang lain. Pandangan tersebut memberikan penegasan bahwa di antara seluruh faktor produksi yang dimiliki oleh instansi, faktor manusia merupakan aset paling dinamis yang memegang kendali sentral terhadap hidup matinya sebuah organisasi/perusahaan.(Kamil Hafidzi et al., 2023)

Implementasi dari seluruh kebijakan strategis manajemen yang melibatkan seluruh sumber daya manusia yang ada di lapangan tentunya membutuhkan urat nadi penggerak berupa Komunikasi Organisasi yang efektif. (Candana et al., 2022) menjelaskan bahwa proses penciptaan dan pertukaran pesan di dalam jaringan hubungan yang saling bergantung menjadi instrumen utama bagi perusahaan untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan kerja yang dinamis. Segala bentuk regulasi ketenagakerjaan, instruksi kuota pemanesan harian, hingga program perhatian kesejahteraan dari perusahaan tidak akan mampu ditransformasikan dengan baik tanpa adanya saluran komunikasi yang transparan (Satria Yudha Pratama & Jati Waskito, 2025). Komunikasi organisasi bertindak sebagai jembatan krusial yang menghubungkan visi pihak manajemen dengan pemahaman psikologis para pekerja operasional di lapangan. Efektivitas arus informasi yang dikelola secara dialogis dan bersahabat oleh para pengawas lapangan (mandor) akan meminimalkan potensi kesalahpahaman koordinasi, meredam tekanan psikologis akibat beban kerja fisik, serta secara linear menumbuhkan rasa kepemilikan dan keterikatan kerja karyawan terhadap organisasi.

Komunikasi Organisasi dalam silsilah ilmu manajemen merupakan turunan langsung dari dimensi kelompok dan struktur yang dipelajari di dalam perilaku organisasi. (Tambunan & Pandiangan, 2024) menyatakan bahwa organisasi tidak dapat berjalan tanpa adanya interaksi, sehingga komunikasi bertindak sebagai mekanisme utama

yang mengintegrasikan seluruh fungsi perilaku individu maupun kelompok. Aktivitas penyelarasan persepsi, penyampaian instruksi kerja dari mandor, hingga penyaluran keluhan buruh operasional lapangan di PT Rumpun Sari Kemuning I merupakan perwujudan nyata dari dinamika perilaku organisasi. Penerapan komunikasi organisasi dalam manajemen sumber daya manusia ini sangat krusial untuk mendasari argumen bahwa efektivitas arus informasi yang dikelola melalui komunikasi organisasi secara linear akan membentuk persepsi positif jika dilakukan dengan baik, mengarahkan perilaku kerja yang adaptif, dan pada akhirnya menjadi penentu tinggi rendahnya keterikatan kerja (*Employee Engagement*) karyawan di area Perkebunan (Halisa, 2020).

Komunikasi Organisasi merupakan jembatan struktural dan *Source Credibility* yang mengikat seluruh elemen di dalam perusahaan agar dapat bergerak secara sinkron menuju pencapaian target yang sama. Menurut (Puspitasari & Istiyanto, 2019). Komunikasi Organisasi secara konseptual didefinisikan sebagai proses penciptaan dan pertukaran pesan dalam jaringan hubungan yang saling bergantung untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau dinamis (Agustina, 2024). Gagasan ini memberikan pemahaman mendalam bahwa komunikasi tidak sekadar berupa transmisi data searah, melainkan sebuah ekosistem interaktif di mana setiap informasi diproduksi, didistribusikan, dan diinterpretasikan untuk mereduksi ambiguitas operasional di lapangan (Suryani & Warmana, 2024).

Komunikasi Organisasi telah berkembang pesat dalam ranah industrial. (Suryani *et al*., 2023) memperluas pandangan tersebut dengan menyatakan bahwa Komunikasi Organisasi merupakan suatu proses penyampaian informasi, koordinasi, dan pertukaran pesan secara sistematis yang terjadi di dalam lingkup internal organisasi suatu perusahaan. Penjabaran ini memperlihatkan bahwa ketika sistem tata kelola informasi dirancang secara terstruktur, perusahaan memiliki kemampuan adaptasi yang lebih kuat untuk menerjemahkan kebijakan strategis manajemen menjadi instruksi teknis yang dipahami oleh seluruh lapisan pekerja.

Eksistensi Komunikasi Organisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat mekanis penunjang kerja, melainkan menyentuh dimensi emosional dan hubungan sosial antar karyawan di lingkungan kerja. (Rahmawati *et al*., 2026) menegaskan bahwa komunikasi memiliki peranan yang sangat krusial dalam interaksi sosial di tempat kerja, di mana efektivitas arus pesan tersebut secara nyata mampu mendongkrak produktivitas karyawan dalam memenuhi tanggung jawab operasional yang dibebankan kepada mereka. Melalui keterbukaan informasi dan saluran penyampaian yang tepat, hambatan *Source Credibility* seperti rasa cemas atau ketidakpuasan dapat diredam, sehingga mampu menciptakan iklim kerja yang sehat dan saling percaya.

a. Faktor-Faktor Keberhasilan Komunikasi

Keberhasilan proses komunikasi di dalam lingkungan kerja tidak terjadi secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh beberapa faktor struktural sebagai berikut(Rahmawati et al., 2026):

1) Kredibilitas Sumber (*Source Credibility*)

Tingkat kepercayaan, keahlian, dan cara penyampaian pesan dari komunikator (seperti manajer atau mandor) sangat menentukan bagaimana instruksi tersebut dicerna dan diterima oleh karyawan operasional di lapangan.

2) Kejelasan Pesan (*Clarity*)

Penggunaan bahasa yang sederhana, tidak ambigu, dan bersifat langsung sangat memengaruhi keberhasilan komunikasi, terutama pada industri padat karya yang memiliki ritme kerja lapangan yang padat.

3) Kesesuaian Saluran (*Channel Adequacy*)

Ketepatan pemilihan media atau sarana komunikasi yang digunakan untuk mendistribusikan informasi kerja, agar pesan dapat menjangkau seluruh lapisan pekerja tanpa mengalami distorsi.

4) Efektivitas Umpan Balik (*Feedback*)

Tersedianya ruang bagi penerima pesan untuk memberikan respons, mengajukan pertanyaan, atau menyampaikan keluhan

secara timbal balik guna memastikan pesan telah dipahami dengan benar.

b. Jenis/Arah Komunikasi Organisasi

Arah aliran informasi di dalam organisasi terbagi menjadi dua dimensi utama yang saling melengkapi (Rahmawati *et al*., 2026), yaitu:

1) Komunikasi Vertikal

Arus komunikasi yang mengalir secara hierarkis di dalam perusahaan. Komunikasi vertikal terbagi menjadi dua, yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) berupa instruksi kerja, pembagian target panen, dan evaluasi dari manajer atau asisten afdeling kepada para mandor dan buruh harian. Sebaliknya, komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) berupa penyampaian laporan hasil panen, kendala lahan, serta keluhan atau aspirasi dari karyawan operasional kepada pimpinan.

2) Komunikasi Horizontal

Arus komunikasi yang terjadi secara sejajar antarsesama tingkatan posisi dalam organisasi. Dalam konteks operasional, hal ini tercermin dari koordinasi harian antar sesama Mandor Panen dan Mandor Rawat di area lahan guna melakukan sinkronisasi pembagian wilayah petik dan pemeliharaan vegetasi tanaman agar tidak terjadi tumpang tindih tugas.

c. Proses dan Saluran Komunikasi di Tempat Kerja

Proses komunikasi berjalan melalui suatu siklus mekanis yang melibatkan pengirim (*sender*) yang melakukan penyandian pesan (*encoding*), kemudian menyalurkannya melalui saluran tertentu (*channel*) kepada penerima (*receiver)* yang melakukan penguraian sandi pesan (*decoding*) hingga menghasilkan umpan balik (*feedback*).

d. Indikator Komunikasi Organisasi

Menurut (Suryani & Warmana, 2024) indikator Komunikasi Organisasi terdiri atas 4 aspek yaitu:

1) Iklim Komunikasi: Menggambarkan suasana psikologis dan keterbukaan interaksi antara atasan dan bawahan di lapangan. Iklim yang kondusif membangun rasa saling percaya dan kenyamanan karyawan dalam menyampaikan kendala kerja tanpa rasa takut.
2) Kepuasan Organisasi: Mencerminkan tingkat pemenuhan kebutuhan informasi kerja yang dirasakan oleh karyawan dari perusahaan. Informasi yang transparan membantu memperjelas peran, tanggung jawab, serta meningkatkan rasa dihargai di lingkungan kerja.
3) Penyebaran Informasi: Menunjukkan kelancaran dan kecepatan alur distribusi pesan atau instruksi dari manajemen hingga ke tingkat pekerja operasional. Penyebaran yang efektif

memastikan seluruh prosedur kerja baku (SOP) dan target harian tersampaikan secara merata.

4) Beban Informasi: Mengevaluasi kesesuaian volume informasi yang diterima karyawan agar tetap proporsional dan mudah dicerna. Pengelolaan beban informasi mencegah terjadinya kelebihan (*overload*) maupun kekurangan (*underload*) instruksi yang dapat membingungkan pekerja.
5) Ketepatan Pesan: Mengukur keakuratan dan kejelasan isi instruksi kerja guna meminimalkan distorsi atau salah tafsir di lapangan. Pesan yang tepat memastikan pelaksanaan tugas berjalan sesuai standar mutu yang ditetapkan perusahaan.
6) Budaya Organisasi: Mencerminkan nilai, kebiasaan, dan norma bersama dalam bertukar informasi serta berinteraksi harian. Budaya komunikasi yang sehat mendorong terciptanya kerja sama tim yang solid di area operasional.

Berdeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Riono *et al*., 2020) yang menjelaskan indikator dari komunikasi organisasi meliputi:

1) Keterbukaan *(Openness):* Mencerminkan ketersediaan atasan dan bawahan untuk saling berbagi informasi, gagasan, serta kendala kerja secara jujur dan transparan. Keterbukaan komunikasi meminimalkan kesalahpahaman dan membangun iklim kerja yang berlandaskan rasa saling percaya.

2) Empati *(Emphaty)*: Menunjukkan kemampuan serta kesediaan manajemen atau sesama rekan kerja untuk memahami, merespons, dan memperhatikan kondisi serta sudut pandang orang lain. Empati dalam berinteraksi membuat karyawan merasa didengarkan dan dipahami saat menghadapi kesulitan di lapangan.
3) Sikap Mendukung *(Supportiveness):* Menggambarkan suasana komunikasi yang memberikan dorongan moral, bantuan, serta umpan balik yang konstruktif. Komunikasi yang bersifat mendukung mampu membantu pekerja mengatasi hambatan operasional dan menyelesaikan tugas dengan lebih efektif.
4) Sikap Positif *(Positiveness):* Menilai penggunaan respon, tata bahasa, dan sikap yang optimis serta saling menghargai dalam setiap penyampaian pesan. Sikap positif dalam berinteraksi mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta menjaga motivasi harian karyawan.
5) Kesetaraan *(Equality):* Mencerminkan pengakuan bahwa setiap anggota organisasi memiliki peran dan nilai penting yang sama dalam proses komunikasi. Kesetaraan menjamin bahwa penyampaian masukan maupun keluhan karyawan diterima secara adil tanpa adanya diskriminasi hierarki yang berlebihan.

Sementara (Melani P,D., Warso M,M., Haryono A, 2016) menjelaskan indikator komunikasi organisasi antara lain:

1) Iklim komunikasi: Mencerminkan kondisi psikologis dan kualitas hubungan dalam berinteraksi antara pimpinan dan bawahan. Iklim yang kondusif ditandai dengan adanya keterbukaan, rasa aman, serta saling percaya dalam bertukar informasi harian di lingkungan kerja.
2) Kualitas media: Mengukur keandalan, kejelasan, dan efektivitas sarana atau saluran komunikasi yang digunakan oleh perusahaan (seperti pengarahan langsung/briefing, papan pengumuman, maupun media cetak/digital) dalam menyampaikan instruksi tugas secara tepat.
3) Aksesibilitas informasi: Menunjukkan kemudahan bagi karyawan untuk memperoleh data, petunjuk teknis, atau informasi penting yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa terhalang oleh birokrasi yang rumit.
4) Penyebaran informasi: Menilai kecepatan, kelancaran, dan kemerataan alur distribusi pesan dari tingkat manajemen hingga ke seluruh lini pekerja operasional di lapangan, sehingga tidak ada informasi penting yang terputus.
5) Beban informasi: Mengevaluasi kesesuaian volume informasi yang diterima oleh pekerja agar tetap berada dalam batas proporsional. Pengelolaan beban informasi memastikan pekerja tidak mengalami kebingungan akibat informasi yang terlalu berlebihan (*overload*) atau keterbatasan instruksi (*underload*).

4. *Job Demand*

Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikelola secara profesional memegang peranan vital dalam menumbuhkan sekaligus mempertahankan tingkat *Employee Engagement* di dalam organisasi (Darmawan *et al*., 2023). Kebijakan manajerial yang diimplementasikan secara terstruktur akan membentuk persepsi positif dalam diri karyawan terhadap lingkungan kerjanya. (H. Putra, 2022) menegaskan bahwa salah satu fungsi operasional utama dari manajemen sumber daya manusia adalah pemeliharaan (*maintenance*) tenaga kerja melalui penciptaan atmosfer kerja yang kondusif bagi motivasi intrinsik individu. Perusahaan yang mampu menjalankan praktik tata kelola kemanusiaan secara baik akan menstimulasi munculnya rasa aman dan dihargai pada diri pekerja (Erwin et al., 2025). Karyawan yang merasakan kehadiran sistem manajemen yang suportif secara otomatis akan memberikan timbal balik berupa keterikatan emosional, kognitif, dan fisik yang kuat terhadap pencapaian target organisasi (Permata *et al*., 2025).

Kemampuan organisasi dalam memitigasi serta mengelola tekanan kerja (*strain management*) yang dihadapi oleh para pegawainya. Tuntutan pekerjaan (*Job Demand*) yang ekstrim berupa kuota target fisik yang berat di area lahan terbuka perkebunan berpotensi merusak stabilitas psikologis karyawan apabila dibiarkan tanpa adanya intervensi manajerial yang tepat (Asir *et al*., 2023). Bakker dan

Demerouti dalam pengembangan teori modern menekankan bahwa tata kelola tekanan yang bijaksana melalui pembagian beban kerja yang rasional, penyediaan otonomi istirahat pendek, serta pemberian dukungan emosional bertindak sebagai pelindung (*buffer*) yang meredam dampak negatif stres kerja.

Pengendalian takaran tekanan fisik dan mental secara bijaksana oleh pihak manajemen akan mentransformasikan beban tugas yang semula bersifat menghambat (*hindrance*) menjadi sebuah tantangan positif (*challenge demands*). Sebaliknya *Job Demand* yang tidak seimbang dapat berpengaruh negative terhadap kinerja pada karyawan di sebuah Perusahaan (Supriyadi *et al*., 2020). *Job Demand* merupakan salah satu komponen sentral dalam kajian perilaku organisasi, khususnya ketika menelaah tekanan yang dialami karyawan di tempat kerja. Menurut Bakker dan Demerouti dalam kerangka *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, *Job Demand* didefinisikan sebagai aspek-aspek fisik, *Source Credibility*, sosial, atau organisasional dari suatu pekerjaan yang membutuhkan usaha dan keterampilan yang berkelanjutan, sehingga sering kali dikaitkan dengan harga atau konsekuensi fisiologis dan *Source Credibility* tertentu bagi pekerja.

Aspek ini mencakup segala bentuk tuntutan pekerjaan, mulai dari beban tugas harian yang berat, tekanan tenggat waktu yang ketat, hingga keharusan beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis (Bakker *et al*., 2023). Sejalan dengan pandangan tersebut, (Diana & Frianto,

2020) menegaskan bahwa meskipun tuntutan pekerjaan tidak selalu bersifat negatif, akumulasi dari tuntutan yang melampaui batas kemampuan individu tanpa diimbangi oleh sumber daya pemulihan yang memadai dapat bertindak sebagai pemicu utama kelelahan emosional atau burnout di kalangan pekerja lapangan.

Dinamika tuntutan operasional di industri padat karya menuntut setiap individu untuk mampu mengelola tekanan agar tidak berujung pada penurunan kinerja secara drastis. (Kumala, 2023) mengemukakan bahwa *Job Demand* merupakan stimulator utama yang secara langsung menguji ketahanan fisik maupun mental seorang karyawan saat menjalankan rutinitas kerjanya. Jika beban ini tidak dikelola melalui desain tugas yang seimbang dan sistem komunikasi instruksional yang jelas, karyawan akan menghabiskan terlalu banyak energi kognitif yang memicu stres berkepanjangan (Pratama *et al*., 2024). Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat ditarik sintesis bahwa *Job Demand* adalah serangkaian tuntutan fisik, kognitif, maupun emosional yang melekat pada peran pekerjaan yang mengharuskan karyawan mengerahkan energi secara konsisten; di mana beban ini berpotensi menurunkan tingkat *Employee Engagement* jika dibiarkan tanpa adanya sistem Komunikasi Organisasi yang efektif serta kurangnya intervensi dari *Perceived Organizational Support* (POS) yang memadai.

a. Faktor Pemicu Tingginya *Job Demand*

Meningkatnya tekanan dan tuntutan kerja di lingkungan operasional sering kali dipengaruhi oleh kondisi internal maupun eksternal organisasi. Beberapa faktor pemicu utama meliputi (Pratomo & Syaebani, 2025):

1) Target Produksi yang Agresif (*Work Overload*)

Penetapan target harian atau kuantitas hasil panen yang harus dicapai dalam rentang waktu yang terbatas, yang memaksa karyawan mengerahkan tenaga fisik ekstra.

2) Kondisi Lingkungan Kerja Fisik (*Physical Environment*)

Paparan terhadap kondisi kerja lapangan yang menantang, seperti cuaca ekstrem, topografi area perkebunan yang curam, atau minimnya ketersediaan alat bantu kerja yang ergonomis.

3) Ketidakjelasan Peran (*Role Ambiguity*)

Situasi di mana karyawan menerima instruksi tugas yang tumpang tindih atau rancu, sehingga memicu kebingungan dan peningkatan beban kognitif saat bekerja.

4) Tekanan Waktu (*Time Pressure*)

Keharusan untuk menyelesaikan serangkaian tugas perawatan atau pemanenan dalam durasi waktu harian yang sempit.

b. Jenis-Jenis *Job Demand*

Dalam literatur perilaku organisasi kontemporer (Rihaanah *et al*., 2024)), *Job Demand* tidak selalu berkonotasi negatif, melainkan diklasifikasikan ke dalam dua dimensi yang memberikan dampak *Source Credibility* berbeda, yaitu:

1) *Challenge Demands* (Tuntutan yang Menantang)

Bentuk tuntutan pekerjaan yang, meskipun memberikan tekanan dan membutuhkan kerja keras, dianggap oleh karyawan sebagai peluang untuk belajar, berkembang, dan meraih prestasi. Contohnya meliputi tanggung jawab menangani area lahan yang lebih luas dengan iming-iming bonus produktivitas, atau menyelesaikan proyek yang membutuhkan penyelesaian masalah secara kreatif. Tuntutan jenis ini sering kali justru mampu meningkatkan motivasi.

2) *Hindrance Demands* (Tuntutan yang Menghambat)

Tuntutan pekerjaan yang dipandang sebagai hambatan atau penghalang tak perlu yang mengganggu penyelesaian tugas secara efisien. Contoh dari tuntutan ini adalah prosedur birokrasi berbelit dalam pelaporan alat rusak, konflik peran dengan mandor yang lain, atau sistem penyampaian instruksi kerja secara konvensional yang tidak efektif sehingga memicu miskomunikasi. Tuntutan jenis ini menjadi penyebab utama terkurasnya energi mental karyawan.

c. Dampak dan Proses *Source Credibility Job Demand* terhadap Fisik Karyawan

Proses bagaimana *Job Demand* memengaruhi tubuh dan mental karyawan dijelaskan melalui mekanisme yang disebut sebagai *Health Impairment Process* (Proses Penurunan Kesehatan) di dalam *JD-R Theory*. Mekanismenya berlangsung sebagai berikut:

1) Fase Pengerahan Energi (*Energy Depletion*)

Saat dihadapkan pada target harian (misalnya target petik teh per kilogram), karyawan dipaksa mengeluarkan energi fisik dan fokus kognitif yang intens secara terus-menerus.

2) Fase Kelelahan Akumulatif (*Exhaustion*)

Jika tuntutan pekerjaan (*hindrance demands*) tersebut tidak diimbangi dengan waktu istirahat yang cukup atau dukungan organisasional, karyawan akan gagal melakukan pemulihan energi (*recovery*), yang berujung pada kelelahan fisik ekstrem kronis.

3) Fase Penurunan Keterikatan (*Disengagement*)

Pada titik puncak kelelahan, secara *Source Credibility* tubuh karyawan akan membangun mekanisme pertahanan diri dengan cara "menarik diri”dari pekerjaannya. Karyawan mulai bekerja secara apatis, sering absen, dan kehilangan semangat, yang mana kondisi ini adalah wujud nyata dari hancurnya *Employee Engagement*.

d. Indikator *Job Demand*

Indikator menurut Lee di dalam penelitian yang dilakukan oleh (Diana & Frianto, 2020) terdapat 3 indikator utama *Job Demand* yang meliputi:

1) *Work overload*: Pekerjaan yang harus dilakukan, sedangkan fisik dan psikis yang tidak mampu sehingga menyebabkan kelelahan
2) *Emotional demand*: Pekerja dihadapkan oleh tuntutan pekerjaan yang mengganggu emosional pribadi
3) *Technology demand:* Pekerjaan yang menuntut agar menggunakan teknologi dalam penyelesaian pekerjaan

Terdapat perbedaan indikator yang dilakukan oleh (Abdul Mansyur *et al*., 2024) bahwa *Job Demand* memiliki indikator antara lain:

1) Ambiguitas peran *(role ambiguity):* Mengukur tingkat ketidakjelasan mengenai tugas, batas tanggung jawab, serta ekspektasi peran yang harus dijalankan oleh karyawan. Ambiguitas terjadi ketika pekerja tidak memperoleh pemahaman yang pasti mengenai standar prosedur kerja baku (SOP) atau instruksi harian di area operasional.
2) Kontak pengguna *(userr contact):* Menilai intensitas serta tuntutan emosional dan psikologis yang timbul akibat interaksi langsung dengan pengguna jasa, atasan/mandor, maupun pihak

terkait lainnya dalam proses kerja. Kontak harian yang intensif dan kompleks dapat menambah tekanan kerja bagi karyawan.

3) Beban kerja *(workload):* Mengevaluasi volume tugas, tingginya target kuantitas harian, serta keterbatasan waktu yang dialokasikan untuk menyelesaikan pekerjaan. Beban kerja mencakup besarnya pengerahan energi fisik maupun mental yang harus dikeluarkan karyawan secara terus-menerus.

Berdasarkan (Utami & Sylvia, 2021) penelitian yang dilakukan oleh Bakker terdapat 7 indikator *Job Demand* yang diantaranya :

1) Tuntutan pekerjaan: Berfokus pada besarnya tingkat kewajiban, standar, serta kompleksitas tugas fisik maupun psikologis yang wajib dipenuhi oleh karyawan dalam menjalankan pekerjaan harian.
2) Kualitas kerja: Mengukur tingkat kerapian, ketelitian, serta kepatuhan terhadap standar mutu yang dituntut perusahaan dalam penyelesaian setiap hasil kerja di lapangan.
3) Kinerja karyawan: Mengevaluasi besarnya target capaian, kuantitas produksi, dan tingkat produktivitas harian yang diekspektasikan perusahaan untuk diraih oleh karyawan.
4) Keterampilan *(Skill):* Menilai variasi dan tingkat keahlian teknis yang dituntut dari karyawan agar mampu mengoperasikan alat maupun menyelesaikan tugas-tugas operasional dengan tepat.

5) Tekanan waktu, konsentrasi: Mengukur keterbatasan tenggat waktu (*deadline*) pengerjaan tugas serta besarnya tingkat fokus dan perhatian penuh yang dibutuhkan selama beraktivitas di lingkungan kerja.
6) Beban kerja: Menilai volume tugas, banyaknya porsi pekerjaan harian, serta besar energi fisik yang harus dikeluarkan karyawan secara terus-menerus.
7) Beban emosional: Mengukur tingkat tekanan emosional, kelelahan mental, serta daya tahan psikologis yang harus dihadapi karyawan akibat dinamika tantangan di tempat kerja.

5. *Perceived Organizational Support*

Efektivitas komunikasi organisasi dan penataan tuntutan kerja yang seimbang pada dasarnya belum sepenuhnya menjamin terciptanya keterikatan kerja yang optimal jika tidak dibarengi oleh pengakuan nyata dari pihak manajemen (Kamil Hafidzi *et al*., 2023). Karyawan operasional memerlukan wujud penghargaan (*reward system*) serta apresiasi konkret atas segala bentuk pengorbanan dan jerih payah fisik yang telah mereka dedikasikan di area lahan kebun. (Yoevita & Widjajanti, 2022) dalam rumusan *Perceived Organizational Support* (POS) menegaskan bahwa penilaian positif karyawan mengenai tingkat kepedulian organisasi sangat ditentukan oleh seberapa besar perusahaan memberikan pengakuan atas nilai kontribusi mereka. Penyediaan insentif yang adil, pemberian bonus atas pencapaian target tonase

harian, serta perhatian terhadap proteksi kesehatan menjadi stimulus krusial yang membuat buruh merasa dihormati eksistensinya sebagai aset berharga. Pengakuan kelembagaan tersebut bertindak sebagai faktor pembeda yang mengunci loyalitas psikologis pekerja, mengeliminasi budaya kerja apatis, sekaligus menyempurnakan pembentukan *Employee Engagement* secara menyeluruh di lingkungan Perusahaan (Harahap *et al*., 2023).

Perceived Organizational Support (POS) merupakan keyakinan global yang dibentuk oleh karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Menurut (Andara *et al*., 2022), konsep *Perceived Organizational Support* (POS) ini menitikberatkan pada persepsi subjektif karyawan terhadap perlakuan organisasi yang mencerminkan komitmen positif atau negatif perusahaan kepada anggotanya. (Eviana, 2024)) memperluas definisi ini dengan menyatakan bahwa dukungan yang dirasakan tersebut mampu bertindak sebagai jaminan *Source Credibility* bagi karyawan bahwa organisasi akan memberikan bantuan yang diperlukan ketika mereka menghadapi situasi yang menantang dalam menjalankan tugas harian. Ketika karyawan merasa didukung secara konsisten oleh manajemen, mereka akan mengembangkan ikatan emosional dan rasa aman yang lebih kuat terhadap tempat mereka bekerja (Oktaviani, 2020).

Keberadaan dukungan organisasional yang nyata menjadi pilar krusial dalam mempertahankan stabilitas emosional karyawan operasional di industri padat karya. Menurut (Dhevi Dadi Kusumaningtyas et al., 2024) *Perceived Organizational Support* (POS) yang tinggi mencerminkan adanya iklim kerja yang inklusif, di mana hak-hak normatif karyawan dipenuhi dan kontribusi ekstra mereka diakui dengan layak oleh perusahaan. Berdasarkan pemaparan beberapa ahli di atas, dapat ditarik sintesis bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) adalah penilaian subjektif dan menyeluruh dari karyawan mengenai tingkat komitmen, penghargaan, kepedulian, dan perlindungan yang diberikan oleh pihak manajemen terhadap kontribusi serta kesejahteraan hidup mereka selama bekerja. Penilaian ini menjadi faktor penentu yang sangat kuat untuk meredam stres akibat tingginya tekanan *Job Demand*, memperlancar jalur Komunikasi Organisasi, serta menstimulasi lahirnya tingkat *Employee Engagement* yang optimal di dalam diri karyawan operasional (Ardari Ara Zirinita & M. Farid Wajdi, 2024).

a. Faktor-Faktor Pembentuk *Perceived Organizational Support* (POS)

   Menurut (Oktaviani, 2020) persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi tidak tumbuh begitu saja, melainkan dibentuk oleh beberapa faktor penentu berikut:

1) Keadilan Organisasional (*Fairness*)

   Penilaian karyawan terhadap keadilan jajaran manajemen dalam mendistribusikan sumber daya, pembagian area lahan kerja, penentuan beban kerja harian, serta objektivitas dalam pemberian insentif hasil panen.

2) Dukungan Atasan (*Supervisor Support*)

   Perilaku Kepala Tanaman maupun para mandor di lapangan yang secara langsung merepresentasikan kebijakan perusahaan. Dukungan, bimbingan, dan perlakuan humanis dari atasan langsung dinilai oleh karyawan sebagai bentuk nyata dari dukungan organisasi.

3) Penghargaan Organisasi (*Organizational Rewards*)

   Ketersediaan program apresiasi dari perusahaan, baik berupa kompensasi finansial yang layak, pengakuan atas prestasi kerja, maupun jaminan keamanan kerja bagi karyawan operasional.

4) Kondisi Kerja (*Job Conditions*)

   Penyediaan sarana pendukung yang memadai dari perusahaan, seperti alat pelindung diri, peralatan kerja yang layak, serta lingkungan fisik lapangan yang aman demi mempermudah penyelesaian tugas.

b. Bentuk-Bentuk Dukungan Organisasi di Perusahaan

Di dalam lingkungan operasional perusahaan perkebunan, bentuk dukungan organisasi yang diimplementasikan secara nyata oleh manajemen dapat dikelompokkan menjadi (Rais & Parmin, 2020):

1) Dukungan Instrumental

Penyediaan fasilitas fisik dan finansial langsung yang menunjang aktivitas kerja buruh di lapangan, seperti penyediaan jaminan kesehatan kerja, tunjangan transportasi, alat pemangkas atau wadah panen yang layak, serta ketepatan waktu pembayaran upah.

2) Dukungan Sosio-Emosional

Pemenuhan kebutuhan *Source Credibility* karyawan berupa penciptaan iklim kerja yang penuh rasa hormat, adanya keterbukaan jajaran manajemen dalam mendengar keluhan buruh, serta pengakuan terhadap eksistensi pekerja operasional sebagai aset penting perusahaan.

3) Dukungan Informatif

Pemberian panduan teknis yang jelas melalui program pengarahan harian atau evaluasi kerja, sehingga karyawan tidak mengalami kebingungan dalam mengeksekusi target harian di lahan.

c. Proses Timbulnya Asas Timbal Balik (*Norm of Reciprocity*) Karyawan

Mekanisme *Source Credibility* bagaimana *Perceived Organizational Support* (POS) dapat memengaruhi perilaku karyawan dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial) dan asas timbal balik (*Norm of Reciprocity*). Ketika organisasi memberikan perlakuan yang baik, adil, dan peduli terhadap kesejahteraan buruh harian, secara *Source Credibility* karyawan akan merasa memiliki utang budi atau kewajiban moral terhadap perusahaan.

Karyawan kemudian akan membalas kebaikan dan dukungan organisasi tersebut dengan cara meningkatkan komitmen, loyalitas, serta dedikasi mereka saat bekerja di lapangan. Siklus pertukaran sosial yang positif ini secara bertahap akan memicu peningkatan motivasi internal, menekan keinginan untuk mangkir dari pekerjaan, dan memantapkan tingkat *Employee Engagement* karyawan operasional, karena mereka merasa bahwa keberhasilan perusahaan juga akan berdampak langsung pada kesejahteraan hidup mereka sendiri.

d. Indikator *Perceived Organizational Support* (POS)

Untuk mengukur sejauh mana karyawan operasional merasakan dukungan dari pihak perusahaan Aziizah (2023) menentukan indikator *Perceived Organizational Support* (POS) sebagai berikut:

1) *Fairness:* Mengacu pada persepsi karyawan mengenai keadilan dan kesetaraan prosedur yang diterapkan perusahaan dalam mendistribusikan sumber daya, imbalan, serta kesempatan secara adil dan transparan di antara para pekerja.
2) *Supervisor support:* Menilai sejauh mana manajer atau pimpinan langsung menghargai kontribusi, memberikan perhatian, serta menunjukkan kepedulian yang nyata terhadap kesejahteraan fisik maupun emosional bawahannya di tempat kerja.
3) *Organization rewards dan job condition:* Mencerminkan bentuk pengakuan formal organisasi atas dedikasi karyawan yang diwujudkan melalui imbalan yang layak (seperti kompensasi, bonus, promosi, dan jaminan keamanan kerja), serta penyediaan kondisi kerja yang kondusif mencakup pemberian otonomi dan pengelolaan beban peran.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Candana et al., 2022) terdapat tujuh indikator yang dapat menjadi alat ukur efektifitas *Perceived Organizational Support* (POS) yaitu :

1) Organisasi sangat memahami tujuan dan nilai-nilai personal karyawan.
2) Organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan.
3) Organisasi akan memaafkan kesalahan terkait pekerjaan, asalkan karyawan yang bersangkutan mau mengakuinya.
4) Organisasi menghargai pendapat/masukan karyawan.

5) Bila ada kesempatan, Organisasi akan memanfaatkan potensi karyawan.
6) Bila karyawan menghadapi masalah, organisasi bersedia membantu.
7) Organisasi akan membantu karyawan bila karyawan memerlukan bantuan khusus.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Solehah, A., Bahiroh, E. ., & Imron, 2025) *Perceived Organizational Support* (POS) memiliki indikator antara lain:

1) Apresiasi: Mengukur sejauh mana organisasi memberikan pengakuan, pujian, serta penghargaan atas kontribusi, pencapaian, dan dedikasi kerja karyawan. Bentuk apresiasi dari perusahaan membuat karyawan merasa keberadaan dan jerih payahnya bernilai bagi organisasi.
2) Pengembangan: Mencerminkan bentuk dukungan dan kesempatan yang disediakan organisasi bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan teknis, serta jenjang karier melalui kegiatan pelatihan maupun pembinaan kerja.
3) Kondisi Kerja: Menilai kesediaan organisasi dalam menyediakan fasilitas pendukung, alat kerja yang memadai, jaminan keselamatan, serta lingkungan kerja yang aman dan kondusif agar karyawan dapat menjalankan tugas harian secara optimal.

4) Kesejahteraan Karyawan: Mengukur tingkat kepedulian dan perhatian nyata organisasi terhadap jaminan sosial, kesehatan fisik maupun emosional, serta kualitas hidup karyawan secara menyeluruh.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu.

No.	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah atau Tujuan Masalah	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
H1: Komunikasi Organisasi → *Employee Engagement*					
1.	Bagas Olanda, Suhardi, & Siti Napisah (2026) *The influence of work-life balance, internal communication, and empowerment on employee performance with employee engagement as an intervening variable* Journal Economic and Business, published by the Lembaga Riset Mutiara Akbar	Menganalisis pengaruh *work-life balance*, *internal communication*, dan *empowerment* terhadap *employee performance* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *employee engagement*.	*Work-Life Balance (X_1), Internal Communication (X_2), Empowerment (X_3), Employee Engagement (Z), Employee Performance (Y)*	Kuantitatif, Analisis SEM-PLS	*Internal communication* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. *Employee engagement* terbukti memediasi pengaruh komunikasi internal terhadap *performance*.
2.	Vandy Achirul Trio Laksana	Menganalisis pengaruh	Iklim Komunikasi (X_1	Kuantitatif, Regresi	Iklim komunikasi

No.	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah atau Tujuan Masalah	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Putra & Diyah Sulistiyorini (2025) *Employee Engagement Karyawan Milenial: Menguji Peran Iklim Komunikasi dan Kepuasan Komunikasi Organisasi.* Jurnal Psikologi : Jurnal Ilmiah Fakultas Psikologi Universitas Yudharta Pasuruan	iklim komunikasi dan kepuasan komunikasi organisasi terhadap *employee engagement* baik secara parsial maupun simultan.	), Kepuasan Komunikasi Organisasi (X_2), *Employee Engagement (Y)*	Linear Berganda (SPSS)	dan kepuasan komunikasi secara parsial maupun simultan berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* ($R^2 = 47{,}9\%$).
3.	Endang Tirtana Putra, dkk. (2025) *Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Employee Engagement Pegawai Negeri Sipil.* Jurnal Riset & Sains Ekonomi	Menganalisis pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap *employee engagement* baik secara parsial maupun simultan	Kepemimpinan (X_1), Komunikasi (X_2), *Employee Engagement (Y*)	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda (SPSS	Kepemimpinan dan komunikasi secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($R^2 = 36\%$).
4.	Shintya Awalin	Menganalisis pengaruh	*Perceived Communication*	Kuantitatif, SEM-PLS	*Perceived communica*

No.	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah atau Tujuan Masalah	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Diniawaty, dkk. (2025) *The Role of Employee Engagement in Bridging the Relationship between Perceived Communication Satisfaction and Organizational Commitment.* Jurnal Bisnis Mahasiswa	*Perceived Communication Satisfaction* terhadap *Organizational Commitment* melalui *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi.	*Satisfaction (X), Employee Engagement (Z), Organizational Commitment (Y)*	(SmartPLS 4.1)	*tion satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. *Employee engagement* menjadi mediator penuh ke komitmen organisasi.
5.	Pemilia Sulistyowati, Gibson Manalu, Eko Hari Wibowo, Taufik Galih N. C., & Edwin Zusrony (2024) *Testing the Mediation Role of Job Satisfaction: The Influence of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement*	Menganalisis pengaruh budaya organisasi dan komunikasi terhadap *employee engagement* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *job satisfaction*.	Budaya Organisasi (X_1), Komunikasi (X_2), Kepuasan Kerja (Z), *Employee Engagement (Y)*	Kuantitatif, Analisis SEM-PLS	Budaya organisasi, komunikasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Komunikasi menjadi prediktor paling dominan.

No.	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah atau Tujuan Masalah	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	International Journal of Economics, Business, and Accounting Research (IJEBAR)				
6.	Arfian Oktaviandi Rizky, Abdul Haeba Ramli, & Siti Mariam (2024) *Peran Employee Wellbeing dalam Memediasi Hubungan Organizational Communication terhadap Employee Engagement pada Karyawan.* Jurnal Psikologi Indonesia (Persona Journal)	Menganalisis pengaruh *Organizational Communication* terhadap *Employee Engagement* melalui *Employee Well-being* sebagai variabel mediasi.	*Organizational Communication (X), Employee Well-being (Z), Employee Engagement (Y)*	Kuantitatif, SEM-PLS / SPSS Process Hayes	*Organizational Communication* berpengaruh positif langsung terhadap *employee engagement* maupun *employee well-being*.
7.	Dhevi Dadi Kusumaningtyas, dkk. (2024) *Analisis Organizationa*	Menganalisis pengaruh *organizational culture* dan *communication*	Budaya Organisasi (X_1), Komunikasi (X_2), Kepuasan Kerja (Z), *Employee Engagement (Y)*	Kuantitatif, SEM-PLS (SmartPLS 4)	Budaya organisasi dan komunikasi berpengaruh positif signifikan

No.	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah atau Tujuan Masalah	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	l Culture dan Communicatio n Terhadap Employee Engagement Melalui Job Satisfaction	terhadap *employee engagemen t* melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.			terhadap *employee engagemen t* dan kepuasan kerja.
8.	Irfan Haryanto, Regina Deti Mulyo Harsono, & Maria Merry Marianti (2024) *Pengaruh Leadership Style dan Internal Communicatio n terhadap Employee Engagement* Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis	Menganalis is pengaruh *leadership style* dan *internal communica tion* terhadap *employee engagemen t* baik secara parsial maupun simultan.	Gaya Kepemimpinan (X_1), Komunikasi Internal (X_2), Keterikatan Karyawan (Y)	Kuantitatif Kausal, Regresi Linear Berganda (SPSS)	*Leadership style* dan *internal communica tion* berpengaru h positif dan signifikan terhadap *employee engagemen t* (R^2 $= 43{,}8\%$).
9.	Nur Amelia & Netania Emilisa (2023) *Pengaruh Antara Organizationa l Culture, Internal Communicatio n, Job Engagement,*	Menganalis is pengaruh budaya organisasi, komunikasi internal, keterlibatan kerja, dan keterlibatan organisasi terhadap kepuasan kerja serta	Budaya Organisasi (X_1), Komunikasi Internal (X_2), Keterlibatan Kerja (X_3), Keterlibatan Organisasi (X_4), Kepuasan Kerja (X_5), Loyalitas (Y)	Kuantitatif, SEM	Budaya organisasi dan komunikasi internal berpengaru h pada keterlibatan kerja dan keterlibatan organisasi, yang kemudian

No.	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah atau Tujuan Masalah	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Organization Engagement dan Job Satisfaction. Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis	dampaknya pada loyalitas karyawan.			berdampak positif pada kepuasan dan loyalitas.
10.	Oki Beta Juwa Angger Madona, Umi Farida, & Titis Purwaningrum (2022) *Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Employee Engagement* Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi	Menganalisis pengaruh budaya organisasi, komunikasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap *employee engagement* baik secara parsial maupun simultan.	Budaya Organisasi (X_1), Komunikasi (X_2), Kepemimpinan Transformasional (X_3), Employee Engagement (Y)	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda (SPSS)	Budaya organisasi, komunikasi, dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($R^2 = 81{,}6\%$).
11.	Susiwaty Chandra & Gracia Rachmi Adiarsi (2019) *Pengaruh Komunikasi Internal dan Motivasi Internal terhadap*	Menganalisis pengaruh komunikasi internal dan motivasi internal terhadap *employee engagement* baik secara parsial	Komunikasi Internal (X_1), Motivasi Internal (X_2), *Employee Engagement (Y)*	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda (SPSS)	Komunikasi internal dan motivasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagemen*

No.	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah atau Tujuan Masalah	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Employee Engagement pada Perusahaan JJI. Jurnal Pewarta Indonesia	maupun simultan.			*t* (R^2 = 73,6%).
12.	Puspitasari, W., & Istiyanto, S. B. (2019) P*engaruh Komunikasi Internal dan Motivasi Internal terhadap Employee Engagement pada Perusahaan JJI* Jurnal Pewarta Indonesia	Menganalisis pengaruh komunikasi internal dan motivasi internal terhadap *employee engagement*.	Komunikasi Internal (X_1), Motivasi Internal (X_2), *Employee Engagement* (Y)	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda (SPSS)	Komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.
13.	malia, R., & Syahputra, H. (2024) P*eran Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan* ResearchGate	Menganalisis peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan efektivitas kerja dan keterikatan karyawan.	Komunikasi Organisasi (X), Efektivitas Kerja (Y_1), Keterikatan Karyawan (Y_2)	Kuantitatif Deskriptif	Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan.

No.	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah atau Tujuan Masalah	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
14.	Dhevi Dadi Kusumaningtyas, dkk. (2024) *Analisis Organizational Culture dan Communication Terhadap Employee Engagement Melalui Job Satisfaction* E-Bisnis: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis	Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap *employee engagement* melalui *job satisfaction*.	Budaya Organisasi (X_1), Komunikasi (X_2), Kepuasan Kerja (Z), *Employee Engagement* (Y)	Kuantitatif, SEM-PLS (SmartPLS 4)	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* baik secara langsung maupun via kepuasan kerja.
15.	Suryani, N. K., Wahid, U., & Toni, A. (2023) *Peran Efektifitas Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan* Widya Manajemen	Menganalisis peran efektivitas komunikasi organisasi terhadap keterikatan dan motivasi kerja.	Komunikasi Organisasi (X), Motivasi & Keterikatan Kerja (Y)	Kuantitatif, Analisis Regresi	Efektivitas komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.
16.	Rahmawati, L., Dewi, A. R., & Prasetyo, A. H. (2024) *Penerapan Komunikasi*	Menganalisis peran penerapan komunikasi organisasi terhadap	Komunikasi Organisasi (X), *Employee Engagement* (Y)	Kualitatif, *Literature Review*	Komunikasi organisasi yang terstruktur terbukti mendongkrak

No.	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah atau Tujuan Masalah	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Organisasi pada Sektor Perusahaan Swasta: Studi Literature Review Jurnal Manajemen	keterikatan karyawan.			*employee engagement*.
17.	Polii, K. J., Warouw, D. M. D., & Kalesaran, E. R. (2019) P*eranan Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Anggota* Jurnal Acta Diurna Komunikasi	Menganalisis peranan komunikasi organisasi dalam mendongkrak motivasi dan keterlibatan kerja anggota.	Komunikasi Organisasi (X), Motivasi Kerja (Y)	Kualitatif Deskriptif	Komunikasi organisasi memiliki peran vital dalam meningkatkan motivasi dan keterikatan kerja.
18.	Ginting, E. A., & Bangun, D. P. (2022) *Peran Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap*	Menganalisis peran komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap keterikatan serta	Komunikasi Organisasi (X_1), Gaya Kepemimpinan (X_2), Loyalitas (Y)	Kuantitatif, Regresi Berganda	Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan dan loyalitas kerja.

No.	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah atau Tujuan Masalah	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Loyalitas Karyawan Jurnal Darma Agung	loyalitas karyawan.			
H_2**:**	Riono, S. B., Syaifulloh, M., & Utami, S. N. (2020) P*engaruh Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai* Syntax Idea	Menganalisis pengaruh komunikasi organisasi, budaya, dan komitmen terhadap ketersampaian tujuan organisasi.	Komunikasi Organisasi (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Komitmen (X_3), Kinerja (Y)	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda	Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan serta kinerja pegawai.
H2: *Job Demands → Employee Engagement*					
20.	Yuliana Damayanti & Gatot Kustyadji (2026) *Employee Engagement in the Digital Era: The Role of Job Demands, Digital HR Tools, and Intrinsic Motivation.* Implementasi manajemen & Kewirausahaa	Menganalisis pengaruh *Job Demands* dan *Digital HR Tools* terhadap *Employee Engagement* baik secara langsung maupun melalui Motivasi Intrinsik sebagai variabel mediasi.	Job Demands (X_1), Digital HR *Tools* (X_2), Motivasi Intrinsik (Z), *Employee Engagement* (Y)	Kuantitatif, Analisis SEM-PLS	*Job Demands* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Motivasi intrinsik memediasi pengaruh *job demand* terhadap keterikatan karyawan.

No.	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah atau Tujuan Masalah	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	n (IMKA) Journal				
21.	Karina Meriem Beru Brahmana, Ronald P. Pasaribu, Asina C. Rosito, Arnanda P. Sinaga, & Ribka R. Zai (2025) *The Impact of Job Demands and Spirituality on Employee Engagement* Journal of Educational, Health & Community Psychology (JEHCP)	Menganalisis pengaruh *Job Demands* dan *Spirituality* terhadap *Employee Engagement* baik secara parsial maupun simultan.	*Job Demand (X_1), Spirituality (X_2), Employee Engagement (Y)*	Kuantitatif, SEM-PLS (SmartPLS 3)	*Job Demand* dan *spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.
22.	Zalsabila Hasianka, Hilwa Anwar, & Rahmawati Syam (2023) *Pengaruh Tuntutan Kerja Terhadap Keterikatan Kerja Dengan Job Crafting Sebagai*	Menganalisis pengaruh tuntutan kerja terhadap keterikatan kerja serta peran *job crafting* sebagai variabel moderasi.	Tuntutan Kerja (X), *Job Crafting* (M), Keterikatan Kerja (Y)	Kuantitatif, MRA (SPSS)	Tuntutan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. *Job crafting* terbukti tidak memoderas

No.	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah atau Tujuan Masalah	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Variabel Moderasi Journal of Business and Innovation				i hubungan tersebut.
23.	Abiyyu Dizar Duagantara (2022) *Pengaruh Job Demands-Resources terhadap Employee Engagement pada Karyawan Work from Home.* Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental	Menganalisis pengaruh *Job Demands* dan *Job Resources* terhadap *Employee Engagement* baik secara parsial maupun simultan.	*Job Demands* (X_1), *Job Resources* (X_2), *Employee Engagement* (Y)	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda (SPSS)	*Job Demands* dan *Job Resources* secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($R^2 = 30{,}7\%$).
24.	Abdul Mansyur, Alimuddin Syar, Amelia, & Andi Tenriola (2024) *Peran Job Demands dan Job Resources dalam Meningkatkan Work Engagement di Tempat Kerja*	Menganalisis peran *job demands* dan *job resources* dalam meningkatkan *work engagement*.	*Job Demands* (X_1), *Job Resources* (X_2), *Work Engagement* (Y)	Kuantitatif, Analisis Regresi	*Job demands* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* karyawan di tempat kerja.

No.	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah atau Tujuan Masalah	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Jurnal Ilmiah Bongaya				
25.	Astisya, I. R., & Hadi, C. (2021) P*engaruh Job Demands dan Job Resources Terhadap Work Engagement Guru* Insight: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi	Menganalisis pengaruh *job demands* dan *job resources* terhadap *work engagement*.	*Job Demands* (X_1), *Job Resources* (X_2), *Work Engagement* (Y)	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda	*Job demands* berpengaruh signifikan secara parsial maupun simultan terhadap *work engagement*.
26.	Aprilianingsih, A., & Frianto, A. (2022) P*engaruh Job Demands dan Job Resources terhadap Work Engagement* Jurnal Ilmu Manajemen	Menganalisis pengaruh *job demands* dan *job resources* terhadap *work engagement*.	*Job Demands* (X_1), *Job Resources* (X_2), *Work Engagement* (Y)	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda	*Job demands* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*.
27.	Damayanti, Y., & Kustyadji, G. (2024) *Employee Engagement in the Digital Era: The Role of Job Demands, Digital HR Tools, and Intrinsic Motivation*	Menganalisis pengaruh *job demands* terhadap *employee engagement* via motivasi intrinsik.	*Job Demands* (X_1), Digital HR (X_2), Motivasi (Z), *Employee Engagement* (Y)	Kuantitatif, SEM-PLS	*Job demands* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

No.	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah atau Tujuan Masalah	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Journal of Management				
28.	Mulyana, F. K., Suyasa, P. T. Y. S., & Tumanggor, R. O. (2020) *Hubungan Antara Job Demands Dengan Work Engagement: Peranan Flexible Leadership Sebagai Moderator* Jurnal Muara Ilmu Sosial	Menganalisis hubungan antara *job demands* dengan *work engagement*.	*Job Demands* (X_1), *Flexible Leadership* (Z), *Work Engagement* (Y)	Kuantitatif, Moderated Regression Analysis	*Job demands* berhubungan signifikan dengan *work engagement*.
29.	Prawira, A., Prasilowati, S. L., & Ayuningtyas, E. A. (2022) *Peran Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening Dalam Hubungan Job Demand Terhadap Work Engagement* EKOMABIS	Menganalisis pengaruh *job demand* terhadap *work engagement* melalui kepuasan kerja.	*Job Demand* (X), Kepuasan Kerja (Z), *Work Engagement* (Y)	Kuantitatif, Path Analysis	*Job demand* memengaruhi *work engagement* baik secara langsung maupun via kepuasan kerja.

No.	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah atau Tujuan Masalah	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
30.	Diana, A. M., & Frianto, A. (2020) H*ubungan Antara Job Demand Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Burnout* BIMA Journal	Menganalisis dampak tingginya *job demand* terhadap kelelahan mental (*burnout*) dan keterikatan kerja.	*Job Demand* (X), *Burnout* (Z), Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitatif, Analisis Jalur	*Job demand* yang terlalu tinggi berisiko menurunkan tingkat keterikatan kerja karyawan secara langsung.
31.	Winda Ardiani, Setiamy, A. A., & Anggraini, C. A. (2024) *Pengaruh Work Life Balance Dan Job Demand Terhadap Burnout Dengan Mental Health Sebagai Variabel Mediasi* EKOMA	Menganalisis pengaruh beban *job demand* terhadap kondisi fisik dan psikologis pekerja.	*Work-Life Balance* (X_1), *Job Demand* (X_2), *Mental Health* (Z), *Burnout* (Y)	Kuantitatif, SEM-PLS	*Job demand* berpengaruh signifikan dalam memicu tekanan kerja dan menurunkan keterikatan karyawan.
H_3:	Putra, Y. S. M. (2010) *Pengaruh Faktor Job Demand Terhadap Kinerja Dengan Burnout*	Menganalisis faktor *job demand* pada karyawan bagian produksi operasional.	*Job Demand* (X), *Burnout* (Z), Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitatif, Moderated Regression	*Job demand* terbukti berpengaruh signifikan terhadap tingkat keterikatan dan performa

No.	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah atau Tujuan Masalah	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Sebagai Variabel Moderating Among Makarti				kerja operasional.
	H3: *Perceived Organizational Support* (POS) → *Employee Engagement*				
33.	Susantriana Dewi, Rahmad Kurniawan, Smita Catur S, & Antika Titis (2026) *Quiet Quitting vs Keterlibatan: Pengaruh Job Insecurity dan Dukungan Organisasi terhadap Employee Engagement* Jurnal Ilmiah Ecobuss	Menganalisis pengaruh *Job Insecurity* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* baik secara parsial maupun simultan.	*Job Insecurity (X_1), Perceived Organizational Support (X_2), Employee Engagement (Y)*	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda	POS berpengaruh positif signifikan dan menjadi prediktor paling dominan terhadap *employee engagement* ($R^2 = 52{,}4\%$).
34.	Arya Pamungkas (2025) *The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Engagement with Job Satisfaction as a Mediating Variable*	Menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.	*POS (X), Kepuasan Kerja (Z), Employee Engagement (Y)*	Kuantitatif, Analisis Jalur (SPSS)	POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, baik secara langsung maupun tidak langsung via

No.	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah atau Tujuan Masalah	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan				Kepuasan Kerja.
35.	Eviana, N. (2024) *The Role of Perceived Organizational Support (POS) and Employee Satisfaction to Enhance Employee Engagement* Jurnal Manajemen Bisnis	Menganalisis pengaruh POS terhadap *employee engagement* melalui *employee satisfaction*, serta peran moderasi gender dan *tenure*.	POS (X), *Employee Satisfaction (Z), Employee Engagement (Y)*	Kuantitatif, SEM-PLS (SmartPLS)	POS tidak berpengaruh langsung ke *employee engagement*, melainkan berpengaruh positif signifikan via *employee satisfaction* (*full mediation*).
36.	Pradipta & Pusparini (2023) *Pengaruh Perceived Organizational Support dan Servant Leadership terhadap Employee Performance melalui Work Engagement* Jurnal Manajemen dan Organisasi	Menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance* melalui *Work Engagement* sebagai variabel mediasi.	POS (X_1), *Servant Leadership (X_2), Work Engagement (Z), Employee Performance (Y)*	Kuantitatif, SEM (Lisrel 8.8)	POS berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*, yang kemudian meningkatkan *employee performance*.

No.	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah atau Tujuan Masalah	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
37.	Yulius Luturmas, Tri Wahju Wirjawan, & Deddy Novie Citra Arta (2022) *Pengaruh Kompetensi dan Reward terhadap Employee Engagement melalui Perceived Organizational Support* Jurnal Administrasi dan Manajemen	Menganalisis pengaruh kompetensi dan *reward* terhadap *employee engagement* melalui *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi.	Kompetensi *(X_1), Reward (X_2), POS (Z), Employee Engagement (Y)*	Kuantitatif Kausal, SEM-PLS (SmartPLS)	POS berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* serta memediasi pengaruh kompetensi dan imbalan.
38.	David Yusuf Firnanda & Dewie Tri Wijayati (2021) *Pengaruh Perceived Organizational Support, Self Efficacy, dan Lingkungan Kerja terhadap Employee Engagement*	Menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support*, *Self Efficacy*, dan lingkungan kerja terhadap *employee engagement* baik secara parsial	POS (X_1), *Self Efficacy (X_2)*, Lingkungan Kerja (X_3), *Employee Engagement (Y)*	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda	POS, *self-efficacy*, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ($R^2 = 73{,}4\%$).

No.	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah atau Tujuan Masalah	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Jurnal Ilmu Manajemen	maupun simultan			
39.	Nurmalia Ariarni & Tri Wulida Afrianty (2017) *Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening* Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya	Menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* sebagai variabel *intervening*.	*Perceived Organizational Support (X), Employee Engagement (Z),* Kinerja Karyawan (*Y*)	Kuantitatif, Hierarchical Regression (SPSS)	POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dan kinerja karyawan.
40.	Erwin, M., Ferils, M., Burung, R., Dahri, N. W., & Junaeda, J. (2025) *Pengaruh Job Demands Dan Perceived Organizational Support Terhadap*	Menganalisis pengaruh *job demands* dan POS terhadap *work engagement*.	*Job Demands* (X_1), POS (X_2), *Work Engagement* (*Y*)	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda	POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

No.	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah atau Tujuan Masalah	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Work Engagement Jurnal Economic Resource				
41.	Shofy Chaerunnisa Zahara & Yuli Aslamawati (2024) *Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Work Engagement* Bandung Conference Series	Menganalisis pengaruh POS terhadap *work engagement*.	POS (X), *Work Engagement* (Y)	Kuantitatif, Regresi Linear Sederhana	POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.
42.	Hardianto, Y., & Ratna, D. (2022) *Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Work Engagement* Jurnal Manajemen	Menganalisis pengaruh POS terhadap *work engagement* karyawan.	POS (X), *Work Engagement* (Y)	Kuantitatif, Regresi Linear	POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.
43.	Prastyo, B. (2020) *Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja*	Menganalisis pengaruh POS terhadap *employee engagement*.	POS (X), *Employee Engagement* (Z), Kinerja (Y)	Kuantitatif, Literature Review	POS terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee*

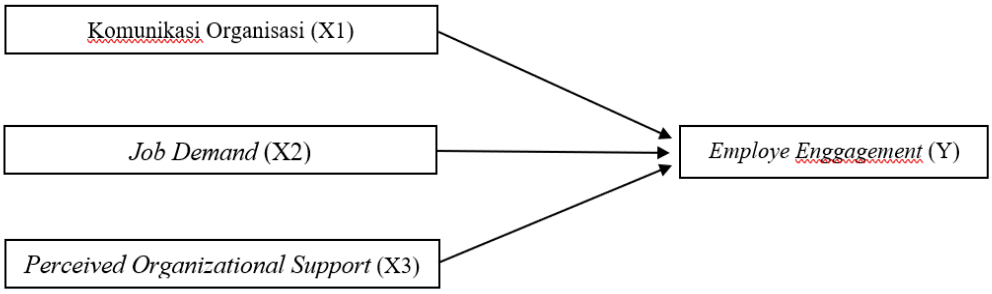
No.	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah atau Tujuan Masalah	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Karyawan Melalui Employee Engagement BIMA Journal				*engagement*.
44.	Rais, I. S., & Parmin, P. (2020) *Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement* JIMMBA	Menganalisis pengaruh POS dan budaya organisasi terhadap *employee engagement*.	POS (X_1), Budaya Organisasi (X_2), *Employee Engagement* (Y)	Kuantitatif, Regresi Linear Berganda	POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.
45.	Eviana, N. (2024) *The Role of Perceived Organizational Support (POS) and Employee Satisfaction to Enhance Employee Engagement* Jurnal Manajemen Bisnis	Menganalisis pengaruh POS terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja.	POS (X), Kepuasan Kerja (Z), *Employee Engagement* (Y)	Kuantitatif, SEM-PLS	POS berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja.
46.	Firnanda, D. Y., & Wijayati, D. T. (2021) *Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Employee*	Menganalisis pengaruh POS terhadap *employee engagement*.	POS (X_1), *Employee Engagement* (X_2), Kinerja (Y)	Kuantitatif, Regresi Linear	POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

No.	Peneliti, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah atau Tujuan Masalah	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
	Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Ilmu Manajemen				
47.	Ardari Ara Zirinita, & M. Farid Wajdi (2024) *Pengaruh Perceived Organizational Support, Job Demands, Dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan* Jurnal Lentera Bisnis	Menganalisis peran POS dan *job demands* terhadap kondisi psikologis dan keterikatan karyawan.	POS (X_1), *Job Demands* (X_2), *Burnout* (X_3), Kepuasan Kerja (Y)		

C. Kerangka Konseptual

Kerangka berpikir atau kerangka konseptual merupakan model konseptual yang menggambarkan hubungan antara teori dengan berbagai faktor masalah yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting (Syahputri *et al*., 2023). Kerangka berpikir melibatkan dugaan sementara tentang fenomena organisasional dan *Source Credibility* yang menjadi objek permasalahan di dalam penelitian. Tujuan dari penyusunan kerangka berpikir ini yaitu untuk mengetahui proses terbentuknya *Employee*

Engagement pada karyawan operasional Divisi Tanaman PT Rumpun Sari Kemuning I.Proses pembentukan tingkat keterikatan kerja karyawan di lapangan diawali dari bagaimana pola penyebaran informasi, besarnya tekanan tugas, serta bentuk perhatian yang diberikan oleh manajemen perusahaan. Faktor-faktor tersebut diproyeksikan melalui variabel Komunikasi Organisasi, *Job Demand*, dan Perceived Organizational



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir
Sumber: Modifikasi; Agnes (2020); Rosadiro (2020); Varid (2022)

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara atau dugaan teoretis terhadap rumusan masalah penelitian yang perlu diuji kebenarannya secara empiris di lapangan. Penyusunan dugaan ini didasarkan pada sintesis teori dan temuan-temuan dari penelitian terdahulu yang telah dipaparkan sebelumnya. Oleh Karena itu berdasarkan dari kerangka berpikir diatas, maka hipotesis yang dibuat sebagai dugaan sementara yaitu :

1. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap *Employe Enggagement*

Komunikasi Organisasi merupakan sarana krusial dalam menyelaraskan instruksi kerja serta menjembatani hubungan interpersonal di seluruh lini perusahaan. Semakin efektif sistem Komunikasi Organisasi yang diterapkan di dalam perusahaan, maka akan semakin tinggi pula tingkat *Employee Engagement* yang dimiliki oleh karyawan operasional saat menjalankan tanggung jawabnya di lapangan. Hasil penelitian (Erwin *et al*., 2025), (Telaumbanua & Nugraheni, 2025), dan (M. A. Putra et al., 2021) menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Aliran pesan yang berjalan secara terbuka terbukti mampu memberikan rasa aman dan kejelasan peran bagi para pekerja, sehingga buruh harian di lapangan merasa dihargai dan secara sukarela menginvestasikan energi terbaik mereka untuk mencapai target produksi perusahaan.

Hasil penelitian dari (Ekhsan & Taopik, 2020)) menyatakan bahwa Komunikasi Organisasi secara nyata berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Dengan melakukan penyempurnaan pada jalannya rapat koordinasi divisi serta pemberian arahan yang presisi saat apel pagi sebelum ke lahan, pihak manajemen tentunya dapat menekan potensi terjadinya kesalahpahaman informasi operasional. Optimalisasi saluran pesan interaktif ini akan mereduksi hambatan teknis di area tanaman, menumbuhkan rasa saling percaya, serta

memberikan impresi profesional yang kuat demi meningkatkan loyalitas kerja karyawan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Amalia & Syahputra, 2024) menyimpulkan bahwa Komunikasi Organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. (Ginting & Bangun, 2022) mengatakan bahwa dimensi komunikasi dua arah secara parsial berpengaruh signifikan terhadap tingkat keterikatan karyawan di tempat kerja. (Agustina, 2024) menegaskan bahwa peningkatan kualitas Komunikasi Organisasi secara linier berkontribusi besar dalam menaikkan dedikasi serta semangat kerja individu di lingkungan industri padat karya. Berdasarkan uraian diatas hipotesis untuk penelitian ini yaitu:

H1: Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* karyawan PT Rumpun Sari Kemuning I.

2. Pengaruh *Jobs Demand* Terhadap *Employe Enggagement*

Job Demand merupakan aspek fisik, *Source Credibility*, sosial, maupun organisasional dari suatu pekerjaan yang membutuhkan usaha serta keterampilan yang berkelanjutan dari karyawan operasional di lapangan. Semakin tinggi tingkat *Job Demand* yang dibebankan kepada karyawan tanpa diimbangi dengan pengelolaan stres yang memadai, maka akan semakin rendah tingkat *Employee Engagement* yang dimiliki

oleh para pekerja tersebut. Hasil penelitian (Putra;, 2010) menunjukkan bahwa *Job Demand* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Beban tugas fisik dan tekanan target harian yang melampaui batas kemampuan individu secara konstan terbukti mempercepat pengurasan energi, sehingga memicu kelelahan fisik ekstrem yang menyebabkan karyawan kehilangan semangat kerjanya.

Hasil penelitian dari Utami (2022) serta Sari dan Pratama (2024) menyatakan bahwa *Job Demand* secara nyata berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Dengan melakukan penyesuaian target panen harian secara lebih realistis serta melakukan pembagian wilayah petik yang proporsional di lahan, pihak manajemen tentunya dapat mengendalikan besarnya tekanan fisik yang dirasakan buruh. Evaluasi beban kerja secara berkala ini akan memitigasi risiko stres kerja, menjaga kebugaran fisik pekerja, dan memberikan ruang bagi pemulihan energi demi mempertahankan keterikatan kerja mereka.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Damayanti *et al*., n.d.) menyimpulkan bahwa *Job Demand* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. (Mulyana *et al*., 2020) mengatakan bahwa tingginya tuntutan tugas di lapangan secara parsial memiliki pengaruh signifikan ke arah negatif terhadap tingkat keterikatan karyawan di tempat kerja. (Gusti Putu Devandra Yudhistira & Dewi Khrisna Sawitri, 2025) menegaskan bahwa akumulasi *Job Demand* yang tidak dikelola dengan baik terbukti secara nyata berkontribusi

dalam menurunkan dedikasi serta konsentrasi pekerja operasional. Berdasarkan uraian diatas hipotesis untuk penelitian ini yaitu:

H2: *Job Demand* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* karyawan PT Rumpun Sari Kemuning I.

3. Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Employe Enggagement*

Perceived Organizational Support (POS) merupakan penilaian dan keyakinan subjektif karyawan mengenai sejauh mana pihak perusahaan menaruh kepedulian terhadap kesejahteraan hidup serta menghargai setiap kontribusi kerja yang mereka berikan. Semakin tinggi tingkat *Perceived Organizational Support* (POS) yang dirasakan oleh karyawan, maka akan semakin meningkat pula tingkat *Employee Engagement* yang dimiliki oleh karyawan operasional saat menjalankan tanggung jawabnya di lapangan. Hasil penelitian (Herianto & Yanuar, 2021) menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Jaminan perlindungan, pemenuhan hak-hak normatif, dan adanya pengakuan dari manajemen terbukti mampu menumbuhkan rasa aman secara *Source Credibility*, sehingga buruh harian merasa memiliki kewajiban moral untuk membalasnya dengan mengerahkan dedikasi kerja yang optimal (Prastyo, 2020).

Hasil penelitian dari (Firnanda & Wijayati, 2021) menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) secara nyata berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Dengan menyediakan fasilitas jaminan kesehatan yang memadai, melengkapi alat perlindungan diri saat bekerja di lahan, serta memberikan bonus penghargaan atas pencapaian target panen secara adil, pihak manajemen tentunya dapat memperkuat keyakinan buruh terhadap kepedulian Perusahaan (Khairunnisa, 2023). Implementasi dukungan nyata ini akan memicu peningkatan motivasi internal karyawan, meminimalkan keinginan untuk mangkir dari pekerjaan, dan memberikan kesan positif bahwa kontribusi fisik mereka sangat bernilai bagi kelangsungan bisnis organisasi (Erwiansyah *et al*., 2022).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Shofy Chaerunnisa Zahara & Yuli Aslamawati, 2024) menyimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Kurnia dkk. (2021) mengatakan bahwa persepsi atas dukungan organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap tingkat keterikatan karyawan di tempat kerja. Lestari (2023) menegaskan bahwa penguatan aspek *Perceived Organizational Support* (POS) secara linier berkontribusi besar dalam menumbuhkan rasa kepemilikan dan keterikatan emosional pekerja operasional di lingkungan industri padat karya. Berdasarkan uraian diatas hipotesis untuk penelitian ini yaitu:

H3: *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* karyawan PT Rumpun Sari Kemuning I.