BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data, pengujian hipotesis, dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya mengenai pengaruh Komunikasi Organisasi, *Job Demand*, dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan operasional Divisi Tanaman PT Rumpun Sari Kemuning I, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap *Employee Engagement*. Artinya, semakin efektif, transparan, dan jelas komunikasi organisasi yang terjalin antara pihak manajemen atau mandor dengan pekerja di lapangan, maka akan semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja karyawan operasional. Pada kondisi riil di lapangan, Komunikasi Organisasi berada pada kategori rendah, yang berbanding lurus dengan tingkat *Employee Engagement* karyawan yang juga berada pada kategori rendah.
2. *Job Demand* berpengaruh negatif dan signifikan secara parsial terhadap *Employee Engagement*. Artinya, semakin tinggi beban kerja fisik, tuntutan emosional, tekanan waktu, dan ambiguitas peran yang ditanggung oleh tenaga panen, maka akan semakin rendah tingkat keterikatan kerja mereka. Pada kondisi riil di lapangan, *Job Demand*

tergolong dalam kategori tinggi, yang menjadi faktor penekan utama lturnya ketahanan fisik dan mental pekerja operasional.

3. *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap *Employee Engagement*, sekaligus menjadi variabel prediktor yang paling dominan memengaruhi keterikatan karyawan. Artinya, persepsi dukungan riil dari Perusahaan berupa bentuk apresiasi, penyediaan fasilitas Alat Pelindung Diri (APD), jaminan kesehatan, dan kepedulian atasan merupakan penggerak utama dalam mendongkrak keterikatan karyawan. Saat ini, tingkat dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan masih berada pada kategori rendah.

B. Keterbatasan

Meskipun penelitian ini telah diupayakan berjalan sesuai dengan prosedur ilmiah yang berlaku, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian ini, antara lain:

1. Cakupan Objek Penelitian: Penelitian ini terbatas pada karyawan operasional Divisi Tanaman PT Rumpun Sari Kemuning I, sehingga generalisasi temuan penelitian untuk industri atau sektor lain perlu dilakukan secara hati-hati.
2. Cakupan Variabel: Penelitian ini hanya berfokus pada pengaruh Komunikasi Organisasi, *Job Demand*, dan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Employee Engagement*. Faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi keterikatan kerja seperti sistem kompensasi,

gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja tidak dianalisis secara langsung dalam model penelitian ini.

3. Metode Pengumpulan Data: Data dalam penelitian ini dikumpulkan menggunakan metode *cross-sectional* melalui penyebaran kuesioner, sehingga temuan yang diperoleh terbatas pada kondisi persepsi responden pada periode waktu pengambilan data tersebut.

C. Implikasi

Berdasarkan temuan empiris dalam penelitian ini, tingkat *Employee Engagement* karyawan operasional Divisi Tanaman PT Rumpun Sari Kemuning I berada pada kategori rendah (rata-rata 2,373). Fenomena ini merupakan hasil dari kombinasi *Job Demand* yang tinggi (rata-rata 3,052) serta Komunikasi Organisasi dan *Perceived Organizational Support* (POS) yang sama-sama berada pada kategori rendah (masing-masing rata-rata 2,358 dan 2,354). Nilai Koefisien Determinasi ($R^2 = 0{,}517$) membuktikan bahwa $51{,}7\%$ variasi keterikatan kerja ditentukan oleh ketiga variabel tersebut secara simultan.

Guna mengatasi permasalahan krisis keterikatan pekerja di lapangan, manajemen perusahaan perlu memahami implikasi strategis dari masing-masing temuan berikut:

4. Prioritas Utama pada Penguatan *Perceived Organizational Support* (POS). Hasil analisis regresi terstandarisasi menunjukkan bahwa POS merupakan prediktor paling dominan ($\beta = 0{,}393$) dalam memicu

Employee Engagement. Implikasi manajerialnya, intervensi perusahaan yang paling berdampak cepat (*high impact*) adalah melalui bukti kepekaan dan kepedulian riil. Pekerja operasional yang berhadapan dengan risiko fisik di kebun tidak cukup hanya diberi arahan verbal, melainkan membutuhkan kepastian jaminan kesehatan, ketersediaan Alat Pelindung Diri (APD) yang layak, apresiasi finansial/non-finansial atas pencapaian target, serta respons cepat dari manajemen saat terjadi kendala teknis di lapangan.

5. Transformasi Iklim Komunikasi Operasional Dua Arah. Variabel Komunikasi Organisasi terbukti memberikan kontribusi positif yang signifikan ($\beta = 0{,}364$). Implikasi manajerialnya, manajemen PT Rumpun Sari Kemuning I harus merombak pola komunikasi yang selama ini cenderung kaku, berjarak, dan instruktif satu arah (*top-down*). Untuk membangun rasa aman psikologis (*psychological safety*), pimpinan lapangan (sinder dan mandor) harus dibekali keterampilan komunikasi yang persuasif dan berempati. Kejelasan instruksi harian, akurasi peta blok panen, dan keterbukaan saluran aspirasi tanpa ancaman sanksi menjadi syarat mutlak untuk membangun kembali kepercayaan pekerja.
6. Memaksimalkan Pengendalian dan Penataan Ulang *Job Demand. Job Demand* terbukti menjadi faktor penekan (*stressor*) yang berpengaruh negatif signifikan ($\beta = -0{,}311$) terhadap *engagement*. Implikasi manajerialnya, perusahaan tidak bisa terus-menerus memacu target produksi dengan cara menambah beban kerja fisik dan durasi kerja secara

sepihak. Tanpa adanya penataan beban kerja yang rasional, penambahan target panen hanya akan mempercepat terjadinya kelelahan fisik akumulatif (*burnout*), kecemasan kolektif, dan sikap apatis pekerja. Perusahaan implisit dituntut untuk menyeimbangkan antara tuntutan kuota panen dengan kapasitas pemulihan fisik (*recovery time*) pekerja.

7. Penerapan Manajemen SDM Perkebunan secara Holistik (*Strategic HR*). Uji F yang signifikan ($F = 48{,}525; p = 0{,}000$) menegaskan bahwa perbaikan parsial tidak akan memulihkan keterikatan karyawan secara optimal. Implikasi manajerialnya, PT Rumpun Sari Kemuning I harus menerapkan strategi terpadu: penambahan target panen (*Job Demand*) wajib diimbangi secara bersamaan dengan kejelasan instruksi (*Komunikasi Organisasi*) dan penyediaan bantuan/fasilitas yang memadai (*POS*).

D. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi manajerial di atas, dirumuskan beberapa saran praktis bagi pihak manajemen perusahaan serta saran akademis bagi peneliti selanjutnya:

1. Bagi PT Rumpun Sari Kemuning I

a. Perbaikan *Perceived Organizational Support*

Guna meningkatkan *Perceived Organizational Support* (POS) secara signifikan, PT Rumpun Sari Kemuning I disarankan untuk mengimplementasikan tiga langkah strategis dalam bentuk kebijakan operasional yang nyata. Pertama, perusahaan perlu mengalokasikan

anggaran rutin secara berkala untuk penyediaan Alat Pelindung Diri (APD) standar yang gratis dan layak seperti sepatu boot, sarung tangan, dan jas hujan bagi seluruh tenaga panen demi menjamin keselamatan dan kesehatan kerja di lapangan. Kedua, manajemen harus membentuk Sistem Respon Cepat Keluhan dengan batas waktu penanganan maksimal 1x24 jam, di mana setiap pelaporan kendala teknis lapangan dari pekerja wajib ditanggapi dan ditindaklanjuti secara cepat oleh tim manajemen maupun sinder divisi. Ketiga, perusahaan perlu merancang Program Apresiasi Prestasi Harian dan Bulanan melalui skema insentif langsung bagi tenaga panen yang berhasil melampaui target kualitas petik, serta memberikan penganugerahan penghargaan *Pekerja Panen Teladan* setiap bulan sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi dan kerja keras karyawan di lapangan.

b. Perbaikan Komunikasi Organisasi

Guna meningkatkan Komunikasi Organisasi secara efektif, PT Rumpun Sari Kemuning I disarankan untuk mengimplementasikan tiga langkah perbaikan operasional. Pertama, perusahaan perlu mewajibkan mandor menggelar *briefing* pagi dua arah (*morning talk*) selama 10–15 menit sebelum masuk blok panen guna menyampaikan prioritas kerja secara spesifik sekaligus mendengarkan kendala fisik pekerja. Kedua, manajemen hendaknya menyelenggarakan pelatihan kepemimpinan berempati (*empathetic leadership*) bagi sinder dan

mandor agar mampu memberikan umpan balik (*feedback*) secara dialogis serta berbasis pembinaan, bukan hukuman (*punitive*). Ketiga, perusahaan harus melakukan penyederhanaan prosedur informasi dengan memanfaatkan papan kontrol visual di setiap area divisi untuk memperjelas target, alur kerja, dan perubahan aturan harian tanpa melalui prosedur birokrasi yang rumit.

c. Pengendalian *Job Demand*

Dalam upaya mengendalikan tingginya *Job Demand* pada pekerja operasional, PT Rumpun Sari Kemuning I disarankan untuk menerapkan tiga langkah penataan beban kerja secara terencana. Pertama, perusahaan perlu menyusun *SOP Manajemen Beban Kerja* melalui peninjauan dan revisi standar kuota panen harian agar disesuaikan dengan kondisi fisiologis, faktor cuaca, serta profil usia rata-rata tenaga panen. Kedua, manajemen harus menegaskan deskripsi pekerjaan (*job description*) resmi dengan membatasi pemberian tugas mendadak di luar tugas utama panen, atau memberikan kompensasi lembur yang adil apabila tugas tambahan tidak terhindarkan. Ketiga, perusahaan perlu menetapkan jadwal jeda istirahat yang teratur di sela jam kerja terik serta menyediakan fasilitas alat bantu angkut panen yang ergonomis guna mereduksi kelelahan fisik berlebih (*physical burnout*) pada tenaga panen.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

a. Penelitian ini mencatatkan nilai $R^2 = 0{,}517$, yang berarti terdapat 48,3% variasi *Employee Engagement* yang dipengaruhi oleh variabel lain. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menguji variabel independen atau moderasi lain, seperti Gaya Kepemimpinan Transformatif, Kepuasan Kerja, Kompensasi Finansial Langsung, Iklim Keselamatan Kerja, atau Work-Life Balance.
b. Memperluas Scope dan Lokus Penelitian: Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan sampel tidak hanya pada Divisi Tanaman atau satu PTPN/perusahaan perkebunan saja, melainkan melakukan studi komparatif lintas divisi, lintas komoditas (misalnya membandingkan teh, karet, dan kelapa sawit), atau lintas perusahaan agribisnis di Indonesia.
c. Menggunakan Pendekatan Metode Campuran (*Mixed-Methods*): Disarankan bagi penelitian berikutnya untuk menggabungkan pendekatan kuantitatif dengan wawancara mendalam (*in-depth interview*) atau *Focus Group Discussion* (FGD) bersama pekerja panen dan mandor guna menggali dinamika emosional dan fenomena lapangan secara lebih kaya dan kontekstual.Pengendalian *Job Demand*

3. Bagi Pekerja

a. Pekerja disarankan untuk lebih proaktif dan berani memanfaatkan forum diskusi harian maupun *briefing* pagi (*morning talk*) guna menyampaikan kendala teknis, hambatan peralatan, serta kondisi fisik

di lapangan secara terbuka kepada mandor atau atasan langsung.Perbaikan Komunikasi Organisasi

b. Pekerja diimbau untuk terus menjaga dan memperkuat hubungan baik, kepedulian, serta kerja sama tim antar-sesama tenaga panen yang selama ini sudah terjalin positif sebagai penopang psikologis utama saat menghadapi beban kerja yang tinggi di lapangan.
c. Pekerja diharapkan lebih disiplin dalam mengoperasikan dan menggunakan Alat Pelindung Diri (APD) secara konsisten saat bertugas, serta memanfaatkan alokasi waktu istirahat secara efektif demi menjaga ketahanan stamina fisik dan mencegah risiko kelelahan berlebih (*burnout*).
d. Pekerja hendaknya bersikap lebih terbuka dalam menerima masukan, kritik membangun, serta bimbingan kerja dari atasan, serta tidak ragu untuk meminta bantuan atau petunjuk teknis saat menemukan kesulitan dalam mengeksekusi target panen harian.