

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Bagian tinjauan pustaka memuat uraian teori dan konsep yang berkaitan dengan variabel penelitian. Dalam penelitian ini, tinjauan pustaka menjelaskan secara rinci mengenai *employee welfare* sebagai bentuk kesejahteraan kerja yang diberikan perusahaan, *perceived organizational support* sebagai persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan organisasi, komunikasi organisasi sebagai proses penyampaian informasi dan interaksi antara organisasi dan karyawan, serta *job satisfaction* sebagai variabel terikat. Selain itu, bagian ini juga memaparkan hasil penelitian terdahulu yang relevan dan memberikan landasan teoritis dalam memahami pengaruh *employee welfare*, *perceived organizational support* dan komunikasi organisasi terhadap *job satisfaction*.

2.1.1 *Employee Welfare*

Employee welfare merupakan bentuk perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan melalui penyediaan layanan, fasilitas, dan dukungan yang membantu meningkatkan kualitas kehidupan kerja mereka (Chadha & Mishra, 2021). Program ini meliputi aspek finansial maupun non-finansial, yang mencakup pemberian kompensasi yang layak, fasilitas kerja yang mendukung pelaksanaan tugas, serta pemenuhan kondisi kerja fisik yang aman dan nyaman sesuai kebutuhan operasional sehari-hari (Syukur & Yusuf, 2025). *Employee welfare* tidak hanya berfungsi memenuhi kebutuhan dasar karyawan, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang aman, nyaman, dan stabil.

Employee welfare juga berperan dalam mendukung peningkatan kualitas hidup karyawan melalui penyediaan fasilitas tambahan yang berdampak pada kondisi sosial, kesehatan fisik, dan kesejahteraan mental mereka. Fasilitas atau layanan ini diberikan sebagai bentuk dukungan yang melengkapi upah yang diterima karyawan, sehingga mereka dapat merasakan lingkungan kerja yang lebih positif dan kondusif. Melalui berbagai program yang dirancang untuk menjaga kesehatan, mengurangi kelelahan kerja, dan meningkatkan kebahagiaan karyawan, organisasi berupaya membangun hubungan kerja yang harmonis serta mendorong terciptanya tenaga kerja yang produktif dan berdedikasi (Alhajri, 2021).

2.1.1.1 Pengertian *Employee Welfare*

Employee welfare merupakan konsep yang mencakup berbagai upaya organisasi dalam memastikan kesejahteraan karyawan melalui pemenuhan kebutuhan finansial, fisik, psikologis, dan profesional mereka. Konsep ini mencakup beragam aspek, mulai dari jaminan kesehatan, keamanan di lingkungan kerja, akses terhadap program pelatihan dan pengembangan, hingga suasana kerja yang saling mendukung. Dalam perusahaan yang beroperasi di sektor jasa, *employee welfare* dipandang sebagai elemen fundamental karena karyawan memegang peranan langsung dalam menjaga kelancaran layanan dan pengalaman pelanggan. Melalui penyediaan fasilitas yang memadai dan kondisi kerja yang tertata, organisasi berupaya memastikan bahwa karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan memiliki ruang untuk berkembang. Pemenuhan kebutuhan tersebut memberi kesempatan bagi karyawan untuk bekerja dengan rasa aman dan fokus yang lebih stabil, sehingga dapat mendukung peningkatan motivasi, keterlibatan, dan kualitas produktivitas di lingkungan kerja (Sabil et al., 2023).

Program *employee welfare* merupakan bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan yang bertujuan meningkatkan keterlibatan karyawan serta memberikan perlindungan yang lebih baik terhadap mereka. Program ini mencakup berbagai bentuk, mulai dari layanan dasar seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan asuransi kecelakaan kerja, hingga fasilitas tambahan seperti penitipan anak, cuti panjang berbayar, dan pusat kebugaran. Kesejahteraan kerja karyawan dapat dipahami melalui dua dimensi yang saling melengkapi, yaitu dimensi intrinsik dan ekstrinsik. Dimensi intrinsik berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, meliputi rasa tanggung jawab, makna pekerjaan, tingkat kemandirian, pemanfaatan kemampuan dan pengetahuan, serta rasa pencapaian yang dirasakan dari hasil kerja. Dimensi ekstrinsik berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja, termasuk manajemen waktu yang efektif, kondisi fisik dan fasilitas kerja, tingkat pengawasan, peluang promosi, penghargaan atas kinerja, pengakuan sebagai individu, tingkat upah, dan rasa aman dalam pekerjaan. Kedua dimensi tersebut membentuk fondasi kesejahteraan karyawan yang holistik dan menjadi acuan bagi organisasi dalam merancang program *employee welfare* yang efektif untuk meningkatkan kepuasan, motivasi, dan produktivitas kerja (Pramudya et al., 2024).

Implementasi program *employee welfare* yang komprehensif memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan, karena setiap layanan dan fasilitas yang disediakan mampu memenuhi kebutuhan dasar sekaligus mendukung perkembangan profesional mereka. Karyawan yang merasakan perhatian dan dukungan dari organisasi cenderung lebih termotivasi dalam menjalankan tugas, memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat dengan

perusahaan, dan menunjukkan komitmen kerja yang lebih tinggi. Kondisi ini secara langsung berpengaruh terhadap produktivitas, karena karyawan dapat bekerja dengan fokus, rasa aman, dan energi yang lebih optimal (Rahmat & Bagio, 2025). Kesejahteraan yang terpenuhi menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kondusif, meningkatkan loyalitas serta keterikatan karyawan, sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan (Lala et al., 2024).

Program *employee welfare* memiliki peran penting tidak hanya dalam meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan, tetapi juga sebagai fondasi strategis untuk membangun budaya kerja yang positif dan berkelanjutan. Dengan penerapan program kesejahteraan yang komprehensif, perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi yang harmonis, komunikasi yang jelas dan efektif, serta rasa saling menghargai antar karyawan. Lingkungan kerja seperti ini memperkuat hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi, yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas, memperkuat komitmen terhadap tugas, serta menurunkan tingkat *turnover* (Purnomo & Mudjijah, 2025).

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat *Employee Welfare*

Employee welfare merupakan program strategis yang dirancang oleh organisasi untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan dengan cara memenuhi kebutuhan fisik, psikologis, finansial, dan sosial mereka. Tujuan utama dari program ini adalah menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif bagi karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya sehari-hari (Sabil et al., 2023). Selain itu, *employee welfare* bertujuan untuk memperkuat hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi, meningkatkan motivasi serta keterikatan kerja, dan menumbuhkan loyalitas karyawan (Ilmiyah et al., 2025).

Dengan perhatian yang konsisten terhadap kesejahteraan karyawan, organisasi dapat membangun dasar yang kokoh bagi terciptanya kinerja optimal dan stabilitas operasional yang berkelanjutan.

Manfaat *employee welfare* dapat dirasakan dari berbagai dimensi. Dari sisi karyawan, program ini membantu meningkatkan kesehatan fisik dan mental, menciptakan rasa aman di lingkungan kerja, serta menyediakan fasilitas dan layanan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Wijayanti et al., 2025). *Employee welfare* juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan, memperoleh pengalaman baru, dan meningkatkan kualitas kompetensi melalui program pelatihan dan pengembangan (Wakim et al., 2025).

Dari perspektif organisasi, implementasi *employee welfare* memberikan kontribusi signifikan terhadap produktivitas, retensi, dan komitmen karyawan (Suparingga et al., 2025). Karyawan yang merasa diperhatikan dan mendapatkan dukungan secara nyata menunjukkan keterlibatan lebih tinggi, menurunkan tingkat absensi, serta membangun budaya kerja yang positif dan harmonis (Sabil et al., 2023). Program kesejahteraan yang dirancang dengan baik juga mendukung terciptanya hubungan kerja yang sehat, meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antar tim, serta memperkuat reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang peduli terhadap karyawan.

Selain memberikan dampak terhadap peningkatan produktivitas dan retensi karyawan, *employee welfare* juga memiliki tujuan untuk menciptakan hubungan kerja yang stabil dan berkesinambungan antara karyawan dan organisasi. Melalui pemenuhan kebutuhan dasar serta pemberian perlindungan terhadap berbagai risiko

kerja, perusahaan berupaya membangun rasa aman dan kepercayaan karyawan terhadap lingkungan kerjanya (Jannah et al., 2025). Rasa aman tersebut membantu karyawan menjalankan pekerjaannya dengan lebih tenang, fokus, dan penuh tanggung jawab, sehingga kualitas kinerja dapat terjaga secara konsisten dalam jangka panjang (Pramudya et al., 2024).

Tujuan lain dari pelaksanaan *employee welfare* adalah meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan dan membentuk sikap kerja yang positif (V., 2024). Program kesejahteraan yang dikelola secara adil dan berkelanjutan dapat menumbuhkan perasaan dihargai, meningkatkan kepuasan kerja, serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Kondisi tersebut berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, harmonis, dan mendukung tumbuhnya kerja sama yang baik antar karyawan, sehingga aktivitas kerja dapat berlangsung secara lebih efektif dan berkesinambungan (Pidada & Rikaandriani, 2021).

Selain itu, *employee welfare* berperan dalam memperkuat tanggung jawab sosial perusahaan karena program kesejahteraan yang efektif tidak hanya meningkatkan kualitas hidup internal karyawan, tetapi juga membangun citra positif perusahaan di mata masyarakat dan stakeholder. *Employee welfare* menjadi instrumen penting yang tidak hanya mendukung kesejahteraan individu, tetapi juga menciptakan lingkungan organisasi yang sehat, produktif, dan berkelanjutan, memberikan keuntungan jangka panjang bagi karyawan, perusahaan, dan masyarakat secara luas (Hariri et al., 2024).

2.1.1.3 Indikator *Employee Welfare*

Indikator *Employee Welfare* dijelaskan sebagai berikut (Anam, 2015).

1. *Health and Medical Facilities* (Fasilitas Kesehatan dan Medis)
Menunjukkan ketersediaan pelayanan kesehatan bagi karyawan, seperti pemeriksaan kesehatan, pengobatan, asuransi kesehatan, serta fasilitas medis lain yang diberikan perusahaan untuk menjaga kondisi fisik karyawan agar tetap optimal dalam bekerja.
2. *Safety and Security at Work* (Keselamatan dan Keamanan Kerja)
Menggambarkan upaya perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman melalui penerapan standar keselamatan kerja, perlindungan dari risiko kecelakaan, serta jaminan keamanan selama karyawan menjalankan aktivitas kerja.
3. *Social Security and Insurance Benefits* (Jaminan Sosial dan Asuransi)
Menunjukkan adanya perlindungan sosial bagi karyawan melalui program jaminan sosial dan asuransi yang mencakup perlindungan dari risiko kerja, kematian, hari tua, serta risiko sosial lainnya.
4. *Work Facilities and Amenities* (Fasilitas dan Sarana Kerja)
Menggambarkan penyediaan fasilitas penunjang kerja seperti ruang kerja yang layak, sarana transportasi, kantin, serta fasilitas pendukung lain yang bertujuan meningkatkan kenyamanan karyawan di tempat kerja.
5. *Recreational and Well-being Programs* (Program Rekreasi dan Kesejahteraan Mental)
Menunjukkan perhatian perusahaan terhadap keseimbangan kerja dan

kehidupan pribadi karyawan melalui penyediaan kegiatan rekreasi, olahraga, dan program kesejahteraan mental untuk menjaga kondisi psikologis karyawan.

2.1.2 *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support (POS) merupakan konsep kunci dalam psikologi organisasi yang menggambarkan sejauh mana karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka serta peduli terhadap kesejahteraan mereka (Krismant et al., 2025). POS berakar pada *Organizational Support Theory* (OST) yang menjelaskan bahwa hubungan positif antara karyawan dan organisasi terbentuk melalui rasa saling menghargai dan kepedulian timbal balik (Eisenberger et al., 1986). Persepsi dukungan ini terbentuk dari pengalaman nyata karyawan selama bekerja, seperti perlakuan yang adil, perhatian dari atasan, serta kebijakan organisasi yang menekankan kesejahteraan tenaga kerja (Paul, 2020). POS dipandang sebagai wujud komitmen organisasi terhadap karyawan yang berperan penting dalam menciptakan rasa aman, meningkatkan motivasi, dan memperkuat hubungan emosional antara individu dengan organisasi. Ketika karyawan merasa didukung, mereka cenderung mengembangkan loyalitas dan keterikatan yang lebih besar, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

2.1.2.1 *Pengertian Perceived Organizational Support*

Konsep *Perceived Organizational Support* (POS) berawal dari pemikiran dasar dalam teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini berasumsi bahwa hubungan antara individu dan organisasi terbentuk melalui prinsip timbal balik, di mana tindakan positif dari satu pihak akan memunculkan dorongan untuk memberikan balasan yang setimpal.

Dalam konteks organisasi, ketika karyawan merasakan dukungan dan kepedulian dari tempat mereka bekerja, mereka cenderung membalasnya dengan perilaku yang konstruktif seperti meningkatkan kinerja, menunjukkan loyalitas, serta menjaga hubungan kerja yang harmonis.

Gagasan ini kemudian dikembangkan melalui *Organizational Support Theory* (OST) yang menjadi fondasi utama dari konsep POS (Eisenberger et al., 1986). Mereka mendefinisikan POS sebagai keyakinan umum karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka serta peduli terhadap kesejahteraan mereka. Keyakinan ini tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan terbentuk melalui pengalaman sehari-hari karyawan di tempat kerja, bagaimana mereka diperlakukan, didengarkan, dan diakui oleh organisasi. Ketika interaksi tersebut menunjukkan perhatian dan penghargaan yang tulus, karyawan akan membangun persepsi bahwa organisasi memiliki komitmen nyata terhadap diri mereka.

Penjelasan tersebut diperdalam dengan menyoroti bahwa persepsi dukungan organisasi tumbuh dari kebijakan dan praktik yang adil, dukungan yang konsisten dari atasan, serta penghargaan yang proporsional terhadap kontribusi tenaga kerja (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Ketika organisasi menampilkan konsistensi dalam kebijakan dan perhatian terhadap karyawan, persepsi positif akan terbentuk, menghasilkan rasa aman dan kepercayaan yang menjadi dasar keterikatan emosional antara individu dan organisasi.

POS juga tidak hanya merefleksikan dukungan instrumental seperti sumber daya dan fasilitas kerja, tetapi juga dukungan sosial dan emosional yang lebih mendalam. Dukungan ini bisa berupa kepercayaan, pemberdayaan, mentoring, dan pengakuan atas kinerja yang menumbuhkan rasa dihargai serta memperkuat

kesejahteraan psikologis karyawan (Maan et al., 2020). Dalam situasi kerja yang kompleks, bentuk dukungan semacam ini membantu karyawan merasa bahwa organisasi hadir tidak hanya sebagai pemberi tugas, tetapi juga sebagai pihak yang memahami kebutuhan manusiawinya.

Persepsi dukungan organisasi berperan sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan kebijakan organisasi dengan berbagai hasil kerja positif, seperti peningkatan kepuasan kerja, retensi, komitmen organisasi, dan performa individu (Li et al., 2022). Ketika karyawan merasakan dukungan dan kepedulian yang tulus dari organisasi, mereka cenderung menumbuhkan motivasi intrinsik serta keterikatan emosional yang lebih kuat, yang pada akhirnya memperkuat hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi (Choi et al., 2022).

2.1.2.2 Faktor-Faktor *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support (POS) terbentuk melalui berbagai faktor yang mencerminkan sejauh mana organisasi memperlihatkan perhatian, kepedulian, dan penghargaan terhadap karyawannya. Persepsi ini tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan formal organisasi, tetapi juga oleh interaksi sosial, nilai-nilai kepemimpinan, dan praktik manajemen sumber daya manusia yang diterapkan secara konsisten. Faktor-faktor tersebut membentuk pengalaman psikologis yang menumbuhkan rasa dihargai, aman, dan terhubung secara emosional dengan organisasi.

1. *Supervisory Support* (Dukungan Atasan)

Dukungan dari atasan menjadi salah satu faktor yang paling berpengaruh terhadap pembentukan persepsi dukungan organisasi. Atasan berperan sebagai perwakilan langsung organisasi dalam hubungan sehari-hari dengan

karyawan. Ketika atasan memperlihatkan kepedulian terhadap kebutuhan, memberikan bantuan saat menghadapi kesulitan, serta menghargai usaha yang dilakukan karyawan, persepsi positif terhadap organisasi akan meningkat. Lingkungan kerja yang terbuka dan didukung oleh komunikasi dua arah yang sehat juga memperkuat rasa aman psikologis dan meningkatkan keyakinan bahwa organisasi benar-benar peduli terhadap kesejahteraan tenaga kerjanya (Zeng et al., 2021).

2. *Organizational Justice* (Keadilan Organisasi)

Keadilan organisasi merupakan faktor penting yang memengaruhi seberapa besar dukungan yang dirasakan karyawan. Ketika kebijakan dan keputusan organisasi dianggap adil, baik dari segi pembagian hasil (keadilan distributif), proses pengambilan keputusan (keadilan prosedural), maupun hubungan interpersonal (keadilan interaksional), karyawan akan merasa lebih dihargai dan dipercaya. Rasa keadilan ini menciptakan landasan psikologis yang kuat bagi tumbuhnya kepercayaan, loyalitas, dan keterikatan terhadap organisasi (Emur & Satrya, 2024).

3. *Rewards and Recognition* (Penghargaan dan Pengakuan)

Penghargaan atas kontribusi karyawan juga menjadi salah satu faktor kunci dalam membentuk persepsi dukungan organisasi. Bentuk penghargaan ini tidak selalu bersifat finansial, melainkan juga pengakuan secara verbal atau simbolik atas pencapaian dan kinerja yang baik. Ketika organisasi memberikan apresiasi yang proporsional dan terbuka terhadap hasil kerja, karyawan merasa dihargai dan diakui keberadaannya. Pengalaman tersebut memperkuat persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka

secara tulus dan berkomitmen terhadap kesejahteraan tenaga kerjanya (Emur & Satrya, 2024).

4. *Human Resource Practices* (Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia)

Praktik manajemen sumber daya manusia yang dirancang dengan baik menjadi salah satu sumber utama terbentuknya POS. Penerapan praktik seperti pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, serta sistem penghargaan berbasis kinerja memberikan sinyal bahwa organisasi berinvestasi terhadap kemajuan profesional dan pribadi karyawan. Selain itu, partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan juga meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. HR practices yang berorientasi pada keterlibatan aktif dan kesejahteraan psikologis terbukti memperkuat persepsi bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan dan pertumbuhan karyawannya (Stephen, 2023).

5. *Psychological Safety* (Keamanan Psikologis)

Rasa aman secara psikologis di tempat kerja juga menjadi faktor penting yang memperkuat hubungan antara kebijakan organisasi dan persepsi dukungan karyawan. Ketika karyawan merasa bebas untuk mengemukakan ide, pendapat, atau bahkan kesalahan tanpa takut dihukum, mereka akan menilai organisasi sebagai lingkungan yang aman dan suportif. Keamanan psikologis ini membantu karyawan mengekspresikan potensi mereka secara optimal dan meningkatkan rasa percaya terhadap organisasi sebagai pihak yang memahami kebutuhan manusiawi tenaga kerjanya (Stephen, 2023).

6. *Professional Identity* (Identitas Profesional)

Identitas profesional yang kuat memperkuat hubungan emosional antara karyawan dan organisasi. Ketika organisasi menciptakan suasana kerja yang mendorong kebanggaan terhadap profesi dan memberikan ruang bagi pengembangan kemampuan, karyawan akan merasakan dukungan yang lebih besar. Identitas profesional yang positif membantu individu menginternalisasi nilai-nilai organisasi dan melihat dirinya sebagai bagian penting dari keberhasilan institusi. Hubungan ini tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga menumbuhkan rasa keterikatan yang mendalam terhadap organisasi (Zeng et al., 2021).

2.1.2.3 **Indikator *Perceived Organizational Support***

Perceived Organizational Support (POS) menggambarkan sejauh mana karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Untuk memahami sejauh mana dukungan organisasi dirasakan, beberapa indikator utama dapat dijadikan acuan, (Stinglhamber & Caesens, 2020).

1. *Valuing Employee Contribution* (Penghargaan terhadap Kontribusi Karyawan)

Organisasi yang menghargai hasil kerja dan usaha karyawan menciptakan persepsi positif terhadap dukungan yang diberikan. Bentuk penghargaan ini tidak hanya berupa kompensasi material, tetapi juga pengakuan atas prestasi, tanggung jawab, dan dedikasi yang ditunjukkan. Ketika kontribusi karyawan diakui secara terbuka, mereka merasa penting bagi organisasi dan termotivasi untuk memberikan performa terbaik.

2. *Caring for Employee Well-being* (Kepedulian terhadap Kesejahteraan Karyawan)

Perhatian terhadap kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan menjadi salah satu fondasi utama terbentuknya persepsi dukungan organisasi. Kepedulian tersebut tercermin melalui kebijakan kerja yang manusiawi, penyediaan lingkungan kerja yang aman dan sehat, serta perhatian terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*). Karyawan yang merasakan perhatian semacam ini cenderung menunjukkan loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

3. *Fair and Consistent Treatment* (Perlakuan yang Adil dan Konsisten)

Rasa keadilan dalam perlakuan dan kebijakan organisasi memperkuat keyakinan karyawan bahwa mereka dihargai secara setara. Ketika aturan diterapkan dengan konsisten dan keputusan diambil secara transparan tanpa diskriminasi, karyawan akan menilai organisasi sebagai pihak yang berintegritas. Perlakuan adil juga meningkatkan rasa percaya serta memperkuat hubungan emosional antara karyawan dan organisasi.

4. *Support in Overcoming Work Challenges* (Dukungan dalam Menghadapi Tantangan Kerja)

Kehadiran organisasi ketika karyawan menghadapi kesulitan atau tekanan kerja menjadi wujud nyata dari dukungan yang dirasakan. Bantuan ini dapat berupa bimbingan dari atasan, pelatihan tambahan, fleksibilitas kerja, atau penyediaan sumber daya yang mempermudah penyelesaian tugas. Dukungan semacam ini membangun rasa aman dan menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap keberhasilan karyawannya.

5. *Recognition of Individual Worth* (Pengakuan terhadap Nilai Pribadi Karyawan)

Pengakuan terhadap nilai personal karyawan menegaskan bahwa organisasi tidak hanya melihat mereka sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai individu dengan kebutuhan, aspirasi, dan identitas yang dihargai. Ketika organisasi memperlakukan karyawan secara manusiawi dan penuh empati, hal ini memperkuat rasa memiliki (*sense of belonging*) serta meningkatkan komitmen emosional terhadap organisasi.

2.1.3 **Komunikasi Organisasi**

Komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran informasi dan makna yang memungkinkan koordinasi serta integrasi aktivitas dalam organisasi. Konsep ini berlandaskan Teori Sistem yang memandang organisasi sebagai sistem terbuka dengan komunikasi sebagai aliran utama yang menghubungkan berbagai subsistem di dalamnya (Bertalanffy, 1968). Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, komunikasi yang terbuka dan adil merefleksikan perhatian serta penghargaan organisasi terhadap karyawan, sehingga mendorong terbentuknya hubungan timbal balik yang positif (Blau et al., 1964).

2.1.3.1 **Pengertian Komunikasi Organisasi**

Komunikasi organisasi didefinisikan sebagai proses penyampaian dan pertukaran informasi yang berlangsung secara sistematis antarindividu dan kelompok kerja dalam organisasi guna memastikan keterpaduan aktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam perspektif teori sistem, organisasi dipahami sebagai sistem terbuka yang tersusun atas subsistem-subsistem yang saling bergantung, sehingga komunikasi berfungsi sebagai mekanisme utama yang menghubungkan, mengoordinasikan, dan menjaga keseimbangan antarbagian

organisasi (Bertalanffy, 1968). Keberadaan komunikasi yang terstruktur memungkinkan organisasi merespons dinamika internal dan eksternal secara adaptif serta menjaga kesinambungan fungsi organisasi (Asmaningsih & Syukri, 2022)

Komunikasi organisasi juga memiliki fungsi relasional yang membentuk pola interaksi antara pimpinan dan karyawan. Berdasarkan *social exchange theory*, komunikasi yang terbuka dan saling menghargai merepresentasikan proses pertukaran sosial yang positif, di mana perhatian dan kepercayaan yang diberikan organisasi direspons oleh karyawan melalui sikap dan perilaku kerja yang konstruktif (Blau et al., 1964). Hubungan komunikasi yang demikian mendorong terciptanya sinergi serta kerja sama antaranggota organisasi secara berkelanjutan (Karmila & Wardah, 2024).

Komunikasi organisasi diwujudkan melalui pola komunikasi formal dan informal yang berpengaruh terhadap efektivitas koordinasi dan pelaksanaan tugas. Pola komunikasi yang jelas dan konsisten berperan dalam meminimalkan kesalahpahaman, memperlancar arus informasi, serta memperkuat hubungan kerja dalam struktur organisasi (Musawir et al., 2025). Komunikasi yang dijalankan secara adil dan berkesinambungan turut membentuk iklim kerja yang kondusif dan mendukung peningkatan kinerja pegawai (Fauzan & Yahya, 2025)

2.1.3.2 Faktor-Faktor Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi terbentuk melalui berbagai faktor yang mencerminkan bagaimana informasi dan makna disampaikan serta dipahami dalam lingkungan kerja. Komunikasi yang efektif membantu menciptakan kejelasan peran, kelancaran koordinasi, serta hubungan kerja yang harmonis, sehingga mendukung terbentuknya pengalaman kerja yang positif bagi karyawan.

1. Kejelasan Informasi

Kejelasan informasi menentukan sejauh mana pesan, kebijakan, dan instruksi kerja dapat dipahami secara tepat oleh karyawan. Informasi yang disampaikan secara jelas dan terstruktur mengurangi kesalahpahaman serta ketidakpastian dalam pelaksanaan pekerjaan (Sudarwati et al., 2022),

2. Keterbukaan Komunikasi

Keterbukaan komunikasi mencerminkan adanya ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat dan umpan balik secara bebas. Lingkungan komunikasi yang terbuka mendorong dialog dua arah dan memperkuat rasa saling percaya antara karyawan dan organisasi (Rizkyana et al., 2023).

3. Komunikasi Vertikal dan Horizontal

Kelancaran komunikasi antara pimpinan dan bawahan (vertikal) serta antar rekan kerja (horizontal) mendukung koordinasi dan kerja sama tim. Komunikasi yang berjalan efektif di berbagai level organisasi membantu meningkatkan efisiensi kerja (Wardani & Yuanita, 2025).

4. Umpan Balik

Umpan balik yang jelas dan konstruktif membantu karyawan memahami kinerja serta harapan organisasi. Keberadaan umpan balik menunjukkan perhatian organisasi terhadap perkembangan karyawan (Sudarwati et al., 2022).

5. Konsistensi Pesan dan Kebijakan

Konsistensi dalam penyampaian pesan dan kebijakan organisasi membantu karyawan membangun kepercayaan dan pemahaman yang selaras terhadap

arah organisasi. Pesan yang konsisten mengurangi kebingungan dan mendukung stabilitas psikologis dalam bekerja (Wardani & Yuanita, 2025).

2.1.3.3 Indikator Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan proses pertukaran informasi yang memungkinkan anggota organisasi memahami tujuan, kebijakan, serta peran masing-masing dalam organisasi (Robbins dan Judge, 2017). Untuk memberikan pemahaman yang lebih terfokus, proses komunikasi organisasi dapat disarikan ke dalam lima indikator inti yang merepresentasikan aspek fundamental dalam efektivitas komunikasi organisasi. Kelima indikator ini menggambarkan sejauh mana komunikasi mampu menjadi penghubung yang jelas, terbuka, dan fungsional dalam mendukung aktivitas serta hubungan kerja karyawan.

1. Clarity of Message (Kejelasan Pesan)

Kejelasan pesan menggambarkan sejauh mana informasi yang disampaikan organisasi dapat dipahami dengan baik oleh karyawan. Indikator ini berkaitan dengan penggunaan bahasa yang jelas, tidak ambigu, serta sesuai dengan konteks pekerjaan. Pesan yang disampaikan secara jelas membantu karyawan memahami tugas, kebijakan, dan harapan organisasi tanpa menimbulkan kesalahpahaman. Ketika pesan mudah dipahami, karyawan dapat menjalankan pekerjaannya dengan lebih terarah dan percaya diri.

2. Completeness of Information (Kelengkapan Informasi)

Kelengkapan informasi mencerminkan sejauh mana pesan yang diterima karyawan memuat informasi yang utuh dan memadai. Indikator ini berkaitan dengan tersedianya informasi yang cukup mengenai alasan, tujuan, serta dampak dari kebijakan atau keputusan organisasi. Informasi yang lengkap membantu karyawan membentuk pemahaman yang

menyeluruh sehingga mereka tidak perlu menafsirkan pesan secara subjektif. Kondisi ini mendorong rasa aman dan mengurangi ketidakpastian dalam bekerja.

3. *Communication Channels* (Saluran Komunikasi)

Saluran komunikasi menggambarkan kesesuaian media atau jalur yang digunakan organisasi dalam menyampaikan informasi. Indikator ini mencakup efektivitas penggunaan saluran formal maupun informal, baik secara langsung maupun melalui media tertulis dan digital. Pemilihan saluran komunikasi yang tepat membantu memastikan pesan sampai kepada karyawan secara cepat dan akurat. Saluran yang sesuai juga memudahkan karyawan untuk mengakses informasi yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaannya.

4. *Feedback* (Umpan Balik)

Umpan balik menunjukkan sejauh mana komunikasi berlangsung secara dua arah antara organisasi dan karyawan. Indikator ini berkaitan dengan kesempatan karyawan untuk memberikan tanggapan, mengajukan pertanyaan, serta menerima respon atas pendapat atau kinerja mereka. Adanya umpan balik menciptakan interaksi yang lebih terbuka dan partisipatif. Karyawan yang merasa didengar cenderung memiliki keterlibatan kerja yang lebih baik karena komunikasi tidak hanya bersifat satu arah.

5. *Frequency of Communication* (Frekuensi Komunikasi)

Frekuensi komunikasi menggambarkan seberapa sering interaksi komunikasi terjadi antara pimpinan dan karyawan maupun antaranggota

organisasi. Indikator ini berkaitan dengan intensitas penyampaian informasi, koordinasi, serta diskusi kerja yang berlangsung secara rutin. Komunikasi yang dilakukan secara konsisten membantu menjaga keterhubungan antaranggota organisasi dan mencegah kesenjangan informasi. Frekuensi komunikasi yang memadai mendukung terciptanya hubungan kerja yang lebih stabil dan kooperatif.

2.1.4 *Job Satisfaction*

Job satisfaction merupakan salah satu konsep utama dalam kajian perilaku organisasi yang menggambarkan sejauh mana individu merasakan perasaan positif terhadap pekerjaannya (Spector, 1997). Kepuasan kerja terbentuk dari pengalaman subjektif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti tugas yang dijalani, lingkungan kerja, sistem penghargaan, serta hubungan dengan atasan dan rekan kerja. Konsep ini berlandaskan *Value Theory* yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja muncul ketika terdapat kesesuaian antara nilai, harapan, dan kebutuhan yang dimiliki karyawan dengan kondisi nyata yang mereka peroleh dari pekerjaannya (Locke, 1976). Pengalaman kerja yang dirasakan adil, aman, dan memberi makna bagi individu akan memperkuat perasaan positif terhadap pekerjaan tersebut. Dalam konteks organisasi, *job satisfaction* memiliki peran penting karena berkaitan erat dengan sikap kerja, motivasi, komitmen, serta kualitas pelaksanaan tugas karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang baik cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih stabil, loyalitas yang lebih kuat, serta konsistensi kinerja dalam menjalankan tanggung jawabnya.

2.1.4.1 Pengertian *Job Satisfaction*

Konsep *job satisfaction* berkembang dari kajian psikologi kerja yang memandang pekerjaan sebagai bagian penting dari kehidupan individu, tidak hanya sebagai sumber penghasilan, tetapi juga sebagai sarana pemenuhan kebutuhan psikologis dan sosial. Salah satu dasar pemahaman kepuasan kerja dijelaskan melalui *Value Theory* yang menyatakan bahwa kepuasan kerja terbentuk ketika terdapat kesesuaian antara nilai, harapan, serta kebutuhan yang dimiliki individu dengan kondisi nyata yang mereka peroleh dari pekerjaannya (Locke, 1976). Tingkat kesesuaian tersebut menjadi penentu utama munculnya perasaan puas dalam diri karyawan terhadap pekerjaan yang dijalani.

Job satisfaction merupakan perasaan positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi atas berbagai aspek kerja yang mereka alami (Spector, 1997). Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan pekerjaan secara umum, tetapi juga mencakup penilaian terhadap aspek-aspek spesifik, seperti sistem pengupahan, kesempatan promosi, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, prosedur kerja, serta karakteristik pekerjaan itu sendiri. Penilaian ini terbentuk melalui pengalaman kerja sehari-hari yang terus dialami karyawan dalam lingkup organisasi.

Job satisfaction merupakan bentuk evaluasi karyawan terhadap pekerjaannya yang terbentuk melalui pengalaman kerja sehari-hari serta interaksi yang berlangsung dalam lingkungan organisasi. Proses evaluatif ini muncul dari bagaimana karyawan memaknai berbagai aspek pekerjaannya, mulai dari sistem kerja yang diterapkan, perlakuan yang diterima dari organisasi, hingga bentuk dukungan yang diperoleh dalam menjalankan tugas. Kepuasan kerja berkembang

melalui persepsi karyawan terhadap struktur kerja yang jelas, suasana lingkungan kerja yang nyaman, serta adanya kepastian peran dan tanggung jawab (Halawa & Yokanan, 2024). Kenyamanan fisik di tempat kerja, dukungan dari atasan, serta kejelasan tugas menjadi bagian dari pengalaman kerja yang membentuk perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja juga tercermin dari perasaan stabil yang dirasakan karyawan ketika sistem kerja berjalan secara profesional dan penghargaan yang diterima selaras dengan kontribusi yang diberikan (Julindrastuti & Karyadi, 2023).

Kepuasan kerja memiliki keterkaitan yang erat dengan kondisi psikologis dan sosial yang dirasakan karyawan selama bekerja. Hubungan interpersonal, kerja sama tim, kualitas komunikasi, serta dukungan dari rekan kerja membentuk rasa nyaman dan perasaan positif dalam menjalani aktivitas kerja sehari-hari (Febrina, 2025). Lingkungan sosial yang hangat dan saling mendukung membantu karyawan merasa diterima sebagai bagian dari kelompok kerja, sehingga memperkuat keterikatan terhadap pekerjaan. Selain aspek sosial, faktor organisasi seperti jaminan keselamatan kerja, kepastian aturan, serta penyediaan fasilitas dasar turut membangun kondisi psikologis yang stabil (Hasibuan et al., 2025). Rasa aman dan terlindungi dalam bekerja menjadi dasar penting bagi terbentuknya ketenangan emosional karyawan dalam menjalankan tugasnya secara berkelanjutan.

Dalam konteks organisasi, *job satisfaction* berperan sebagai cerminan kualitas pengalaman kerja yang dirasakan oleh karyawan secara menyeluruh. Kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana karyawan menjalankan tugasnya dengan tanggung jawab, konsistensi, serta keterlibatan yang stabil dalam aktivitas organisasi. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja akan lebih mudah

membangun sikap kerja yang positif, menjaga kedisiplinan, serta menjalin hubungan kerja yang harmonis dengan lingkungan sekitarnya (Hestiyani et al., 2021). Kepuasan kerja juga berkaitan dengan terbentuknya komitmen dan loyalitas terhadap organisasi, terutama ketika perusahaan mampu menghadirkan sistem kompensasi dan kebijakan kerja yang dijalankan secara adil, konsisten, dan dapat dirasakan secara nyata oleh karyawan (Julindrastuti & Karyadi, 2023).

2.1.4.2 Faktor-Faktor *Job Satisfaction*

Job satisfaction dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari karakteristik pekerjaan, kondisi lingkungan kerja, hubungan sosial, serta kebijakan organisasi (Ngui, 2023). Faktor-faktor tersebut membentuk pengalaman kerja yang menentukan sejauh mana karyawan merasa puas, dihargai, dan mampu mencapai kinerja optimal.

1. *Pay* (Gaji/Upah)

Pay menjadi unsur penting dalam membangun kepuasan kerja karena berkaitan langsung dengan penghargaan yang diberikan organisasi atas usaha dan kontribusi karyawan. Gaji yang sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan menciptakan rasa dihargai dan meningkatkan motivasi kerja. Karyawan yang menerima imbalan sesuai harapan cenderung menilai organisasi sebagai pihak yang memberikan perhatian terhadap kesejahteraan mereka.

2. *Working Conditions* (Kondisi Kerja)

Working conditions menggambarkan kualitas lingkungan tempat karyawan menjalankan tugasnya. Lingkungan kerja yang nyaman, tertata, dan mendukung aktivitas kerja memberikan pengalaman positif bagi karyawan.

Fasilitas kerja yang memadai, kebersihan ruang kerja, serta kondisi fisik yang menunjang membantu karyawan menjalankan tugas secara optimal dan memberikan rasa nyaman selama bekerja.

3. *Job Security* (Keamanan Kerja)

Job security berperan sebagai sumber stabilitas bagi karyawan. Keyakinan bahwa pekerjaan berada dalam kondisi aman menumbuhkan rasa tenang dan kepercayaan terhadap organisasi. Kepastian mengenai kelangsungan pekerjaan juga memberikan ruang bagi karyawan untuk fokus pada pengembangan diri dan pencapaian target kerja.

4. *Co-workers* (Hubungan dengan Rekan Kerja)

Hubungan dengan rekan kerja menjadi bagian penting dari pengalaman sosial di lingkungan pekerjaan. Interaksi yang harmonis, kerja sama yang baik, serta dukungan antarkaryawan menciptakan suasana kerja yang lebih hangat dan menyenangkan. Kehadiran rekan kerja yang dapat diajak berdiskusi maupun bekerja sama memperkuat rasa kebersamaan dalam menjalankan tugas.

5. *The Work Itself* (Sifat Pekerjaan)

Sifat pekerjaan menggambarkan kualitas dan karakteristik dari pekerjaan yang dilakukan. Pekerjaan yang memberikan tantangan, variasi tugas, dan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dapat menumbuhkan rasa puas ketika karyawan berhasil menyelesaikannya. Adanya ruang untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas dengan cara yang kreatif juga memperkaya pengalaman kerja dan memperkuat rasa memiliki terhadap pekerjaan.

6. *Training and Development* (Pelatihan dan Pengembangan)

Training and development menunjukkan komitmen organisasi dalam mendukung peningkatan kompetensi karyawan. Program pelatihan, workshop, maupun kesempatan untuk meningkatkan kemampuan memberikan pengalaman belajar yang bermakna. Kesempatan untuk berkembang melalui pelatihan ini membantu karyawan merasa lebih siap menghadapi tuntutan pekerjaan dan memberikan keyakinan bahwa organisasi berinvestasi pada masa depan mereka.

7. *Operating Procedures* (Prosedur dan Kebijakan Organisasi)

Operating procedures mencakup tata cara kerja, kebijakan, dan aturan yang mengatur pelaksanaan tugas. Prosedur yang tersusun dengan jelas memberikan pedoman bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kejelasan aturan membantu karyawan memahami alur kerja, tanggung jawab, serta ekspektasi organisasi sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih terarah.

2.1.4.3 **Indikator *Job Satisfaction***

Job satisfaction merupakan evaluasi menyeluruh karyawan terhadap berbagai pengalaman yang mereka temui selama bekerja (Spector, 1997). Penilaian ini terbentuk dari bagaimana karyawan merasakan penghargaan, dukungan, hubungan sosial, serta kualitas pekerjaan yang mereka jalankan setiap hari. Untuk memberikan pemahaman yang lebih terfokus, sembilan dimensi asli *Job Satisfaction Survey* dapat disintesis menjadi lima indikator inti yang mewakili aspek paling mendasar dalam pembentukan kepuasan kerja. Kelima indikator ini

memberikan gambaran yang lengkap mengenai aspek-aspek yang dirasakan karyawan sebagai sumber kenyamanan dan kebahagiaan dalam bekerja.

1. *Pay* (Gaji/Upah)

Pay menggambarkan penilaian karyawan terhadap imbalan finansial yang diterima dari pekerjaannya. Indikator ini berkaitan dengan rasa dihargai melalui pemberian gaji yang dianggap sesuai dengan tanggung jawab, kemampuan, serta usaha yang diberikan. Karyawan yang memandang gaji sebagai bentuk penghargaan yang layak cenderung merasakan hubungan kerja yang lebih positif karena adanya rasa bahwa kontribusi mereka dipertimbangkan secara serius oleh organisasi.

2. *Promotion and Career Development* (Promosi dan Pengembangan Karir)

Promotion and career development menyoroti pengalaman karyawan terkait peluang untuk berkembang dalam organisasi. Indikator ini mencakup kesempatan memperoleh promosi, akses terhadap program pengembangan kompetensi, serta kejelasan arah karier yang dapat ditempuh. Ketika organisasi menyediakan ruang untuk belajar dan bertumbuh, karyawan merasakan perjalanan karier yang lebih bermakna karena setiap pencapaian memberikan mereka rasa maju dan semakin siap menghadapi tantangan berikutnya.

3. *Supervision* (Kualitas Dukungan Atasan)

Supervision berfokus pada kualitas interaksi antara karyawan dan atasan. Indikator ini mencerminkan bagaimana atasan memberikan bimbingan, arahan, dan perhatian terhadap kebutuhan pekerjaan karyawan. Atasan yang responsif dan mudah diajak berdiskusi menciptakan rasa nyaman serta

memberikan keyakinan bahwa pekerjaan dapat dijalankan dengan dukungan yang memadai. Hubungan yang positif dengan atasan membantu karyawan menjalani tugas dengan lebih tenang dan percaya diri.

4. *Co-workers* (Hubungan dengan Rekan Kerja)

Co-workers menggambarkan kualitas hubungan sosial yang terbangun di lingkungan kerja sehari-hari. Indikator ini mencakup dukungan, kerja sama, dan kesediaan antar rekan kerja untuk saling membantu. Kehadiran rekan kerja yang dapat diajak bertukar pikiran dan bekerja bersama menciptakan suasana kerja yang lebih hidup dan hangat. Relasi yang harmonis memberikan pengalaman kerja yang lebih menyenangkan dan mendorong karyawan untuk menjalankan tugas dengan semangat yang konsisten.

5. *Nature of Work* (Sifat dan Makna Pekerjaan)

Nature of work menggambarkan pengalaman karyawan terhadap isi pekerjaan yang mereka jalankan. Indikator ini mencakup variasi tugas, tingkat tantangan, kesempatan menggunakan kemampuan, serta makna yang dirasakan dari pekerjaan tersebut. Pekerjaan yang memberikan ruang bagi karyawan untuk belajar, berkreasi, dan mengaplikasikan keterampilan memberikan pengalaman kerja yang lebih kaya. Perasaan bahwa pekerjaan memiliki nilai dan relevansi dengan tujuan pribadi menjadi sumber penting bagi munculnya kepuasan kerja.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Kajian ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan variabel dan konteks penelitian serupa, sehingga menjadi landasan teoritis dan analitis bagi penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

(1) No.	(2) Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	(3) Persamaan	(4) Perbedaan	(5) Hasil Penelitian	(6) Sumber
1.	Ahmad Hariri et al. (2024) Employee Welfare Programs on Productivity and Job Satisfaction	Terdapat persamaan pada variabel Employee Welfare (X_1) yang dikaitkan dengan Job Satisfaction (Y).	Terdapat perbedaan karena penelitian ini tidak memasukkan variabel Perceived Organizational Support (X_2) serta menambahkan produktivitas kerja sebagai variabel hasil.	Program kesejahteraan meningkatkan kepuasan kerja.	Jurnal Manajemen & Bisnis Indonesia, Vol. 12 No. 1, 2024.
2.	Neeraj Kumari (2020) Impact of Employee Welfare Facilities on Job Satisfaction	Terdapat persamaan pada variabel Employee Welfare (X_1) yang memengaruhi Job Satisfaction (Y).	Terdapat perbedaan konteks karena dilakukan pada Hema Engineering Ltd. di India, serta tidak meneliti Perceived Organizational Support (X_2).	Fasilitas kesejahteraan kerja yang baik meningkatkan kepuasan kerja.	Journal of Business Theory and Practice, Vol. 8 No. 4, 2020.
3.	Nina Annisa et al. (2023) Pengaruh Leader Member Exchange dan Perceived Organizational Support Terhadap Job Satisfaction	Terdapat persamaan pada variabel Perceived Organizational Support (X_2) yang memengaruhi Job Satisfaction (Y).	Terdapat perbedaan karena penelitian ini menambahkan variabel Leader Member Exchange (LMX) yang tidak digunakan di penelitian ini.	Perceived Organizational Support berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol. 6 No. 2, 2023.
4.	Shinta Ath Thariq Apriari (2025) Efikasi Program Kesejahteraan Karyawan dalam Mencapai Kepuasan Kerja	Terdapat persamaan variabel Employee Welfare (X_1) yang berpengaruh terhadap Job Satisfaction (Y).	Terdapat perbedaan karena penelitian ini tidak meneliti variabel Perceived Organizational Support (X_2) serta menggunakan Employee Wellness program sebagai indikator utama.	Kesejahteraan karyawan yang baik meningkatkan kepuasan kerja.	Managing: Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol. 2 No. 2, 2025.
5.	Rini Loliyani et al. (2024) Pengaruh Social Support, Perceived Organizational	Terdapat persamaan variabel Perceived Organizational Support (X_2)	Terdapat perbedaan karena penelitian ini menambahkan variabel Social Support dan	Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap	Jurnal Manajemen dan Bisnis (JMB), Vol. 5 No. 1, 2024.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Support Terhadap kepuasan Kerja Dan Kinerja Pada PT. Budi Berlian Sejahtera	yang berkaitan dengan Job Satisfaction (Y).	Kinerja yang tidak diukur dalam penelitian ini.	kepuasan kerja.	
6.	Fahrul Roji & Ignatius Soni Kurniawan (2024) Pengaruh Perceived Organizational Support, Motivasi Intrinsik, dan Person Job-Fit terhadap Job Satisfaction	Terdapat kesamaan pada variabel Perceived Organizational Support (X ₂) yang memengaruhi Job Satisfaction (Y).	Menambahkan variabel Motivasi Intrinsik dan Person Job-Fit serta tidak menguji variabel Employee Welfare (X ₁).	Perceived Organizational Support berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction.	JURKAMI Vol. 9 No.1, 2024.
7.	Siregar et al. (2024) Job Satisfaction as Mediator in The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Engagement	Terdapat persamaan pada variabel Perceived Organizational Support (X ₂) yang berhubungan dengan Job Satisfaction (Y).	Job Satisfaction (Z) diposisikan sebagai mediator dengan variabel dependen Employee Engagement, serta tidak menguji Employee Welfare (X ₁).	Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction.	Jurnal Aplikasi Manajemen Vol.22 No.3, 2024.
8.	Andika & Mujiati (2025) The Mediating Role of Job Satisfaction in The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment	Terdapat kesamaan pada variabel Perceived Organizational Support (X ₂) yang memengaruhi Job Satisfaction (Y).	Job Satisfaction (Z) sebagai mediator dengan variabel dependen Organizational Commitment; tidak ada variabel Employee Welfare (X ₁).	Perceived Organizational Support berpengaruh positif terhadap Job Satisfaction.	IJEMA Vol.2 No.4, 2025.
9.	Marsella Septiani & Sutarto Wijono (2022) Perceived Organizational Support dengan Kepuasan Kerja Selama Pandemi Covid-19	Terdapat persamaan pada variabel Perceived Organizational Support (X ₂) yang memengaruhi Job Satisfaction (Y).	Konteks penelitian pada masa pandemi Covid-19 dan tidak memasukkan variabel Employee Welfare (X ₁).	Perceived Organizational Support memiliki hubungan positif kuat dan signifikan terhadap Job Satisfaction.	Psikoborneo Vol.10 No.3, 2022.
10.	Abid et al. (2021) Influence of Perceived Organizational Support on Job Satisfaction: Role of Proactive	Terdapat kesamaan pada variabel Perceived Organizational Support (X ₂) yang memengaruhi	Melibatkan Proactive Personality dan Thriving sebagai moderator dan mediator, serta tidak meneliti variabel	Perceived Organizational Support berpengaruh positif signifikan terhadap Job Satisfaction.	International Journal of Entrepreneurs hip (IJE), 2021.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Personality and Thriving	Job Satisfaction (Y).	Employee Welfare (X ₁).		
11.	Ardari Ara Zirinita & M. Farid Wajdi (2024) Pengaruh Perceived Organizational Support, Job Demands, dan Burnout terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Terdapat persamaan pada variabel Perceived Organizational Support (X ₂) yang memengaruhi Job Satisfaction (Y).	Penelitian ini menambahkan variabel Job Demands dan Burnout, serta tidak meneliti Employee Welfare (X ₁).	Perceived Organizational Support, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	Jurnal Lentera Bisnis, Vol. 13 No. 3 (2024).
12.	Ignatius Soni Kurniawan & Weny Farisca (2021) Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kepuasan Kerja melalui Leader-Member Exchange di BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta	Terdapat persamaan pada variabel Perceived Organizational Support (X ₂) yang dikaitkan dengan Job Satisfaction (Y).	Penelitian ini menambahkan Leader-Member Exchange (LMX) sebagai variabel mediasi.	Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.	Jurnal Pendidikan Ekonomi, Manajemen dan Keuangan, Vol. 5 No. 2 (2021).
13.	Raisa Kautsarina & Wisnu P. Setiyono (2023) Analysis of Employee Welfare, Employee Motivation and Discipline on Employee Engagement at BKD Sidoarjo using Employee Satisfaction as an Intervening Variable	Terdapat persamaan pada variabel Employee Welfare (X ₁) yang memengaruhi Job Satisfaction (Y).	Job Satisfaction diposisikan sebagai variabel mediasi (Z) dan variabel lain seperti Motivation dan Discipline ditambahkan, tidak meneliti POS (X ₂).	Employee welfare berpengaruh terhadap Job Satisfaction.	UMSIDA, 2023.
14.	Audrey Zebe A. Halim & Rezi Erdiansyah (2024) Analisis Perceived Organizational Support dan Work Environment terhadap Job Satisfaction dan Implikasinya terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada	Persamaan pada variabel Perceived Organizational Support (X ₂) yang memengaruhi Job Satisfaction (Y).	Menambahkan variabel Work Environment, serta Turnover Intention sebagai variabel hasil, tidak meneliti Employee Welfare (X ₁).	Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction.	JMBK Vol. 8 No.1, 2024.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Industri Perbankan)				
15.	Nisar Ahmad et al. (2023) Does Perceived Organizational Support Matter? Sequential Mediation Analysis of Job Satisfaction	Persamaan pada variabel Perceived Organizational Support (X ₂) yang berpengaruh terhadap Job Satisfaction (Y).	Menambahkan Extrinsic Motivation dan Intrinsic Motivation sebagai mediator berurutan, tidak meneliti Employee Welfare (X ₁).	Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction.	Journal of Policy Research Vol. 9 No. 2, 2023.
16.	Catherine Leony et al. (2023) Analysis of Nurse and Midwife Job Satisfaction on Training Programs, Provision of Welfare and Implementation of Position Promotion at Royal Prima Marelan Hospital	Terdapat persamaan pada variabel Employee Welfare (X ₁) yang dikaitkan dengan Job Satisfaction (Y).	Penelitian ini menambah variabel Training Program dan Promotion, serta tidak meneliti Perceived Organizational Support (X ₂).	Pemberian kesejahteraan berpengaruh paling dominan terhadap Job Satisfaction.	AVERROUS Vol. 9 No. 2, 2023.
17.	J. Darvin Castero et al. (2025) Evaluating the Impact of Employee Welfare Measures on Job Satisfaction and Organizational Effectiveness	Terdapat persamaan pada variabel Employee Welfare (X ₁) yang memengaruhi Job Satisfaction (Y).	Penelitian menambahkan Organizational Effectiveness sebagai variabel hasil dan tidak mengikutsertakan POS (X ₂).	Employee welfare berpengaruh positif kuat terhadap Job Satisfaction.	IJRPR Vol. 6 Issue 5, 2025.
18.	Mollokent & Ombui (2022) Effect of Employee Welfare Programs on Employee Job Satisfaction in the Public Sector in Kenya	Persamaan pada variabel Employee Welfare (X ₁) yang berdampak pada Job Satisfaction (Y).	Menggunakan empat dimensi welfare: bonus, flexible hours, insurance, EAP, tidak meneliti POS (X ₂).	Employee welfare berpengaruh positif signifikan terhadap Job Satisfaction.	Strategic Journal of Business & Change Management Vol. 9 No. 2, 2022.
19.	Glend Felix Siagian et al. (2024) The Impact of Quality of Work Life and Work-Life Balance on Job Satisfaction: The Mediating Role of Perceived Organizational Support	Persamaan pada variabel Perceived Organizational Support (X ₂) yang memengaruhi Job Satisfaction (Y).	POS digunakan sebagai variabel mediasi (Z) dan penelitian meneliti Quality of Work Life serta Work-Life Balance, tidak meneliti Employee Welfare (X ₁).	Perceived Organizational Support berpengaruh signifikan terhadap Job Satisfaction.	Journal La Sociale Vol. 5 Issue 2, 2024.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
20.	Mohd. Afuza Abthal Fajri & Rindang Ayu (2025) Hubungan antara Perceived Organizational Support dengan Job Satisfaction pada Tenaga Kependidikan Kontrak di Universitas Negeri Padang	Persamaan pada variabel Perceived Organizational Support (X_2) yang memengaruhi Job Satisfaction (Y).	Penelitian ini tidak memasukkan Employee Welfare (X_1) dan berfokus pada tenaga kependidikan kontrak di perguruan tinggi negeri.	Perceived Organizational Support berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction.	Al-DYAS: Jurnal Inovasi dan Pengabdian kepada Masyarakat, Vol. 5 No. 1, 2025.
21.	Nadhina Audiva Lubis & Ahmad Afandi (2024) Pengaruh Komunikasi dan Organisasi dan Kompensasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Perspektif Islam (Studi Kasus Pt Indomarco Prismaatama Cabang Medan Veteran II)	Persamaan pada variabel Komunikasi Organisasi (X_3) yang memengaruhi Job Satisfaction (Y).	Penelitian ini tidak memasukkan employee welfare dan perceived organizational support, serta menambahkan variabel kompensasi kerja yang tidak digunakan dalam penelitian ini.	Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting, Vol. 7 No. 4, 2024
22.	Fitrisandi, Yusmanizar & Rahmat Ferdiansyah (2025) The Impact of Organizational Communication on Job Satisfaction and Work Productivity at the Bappelitbangda Office of Barru Regency	Persamaan pada variabel Komunikasi Organisasi (X_3) yang memengaruhi Job Satisfaction (Y).	Penelitian ini menambahkan variabel produktivitas kerja sebagai variabel terikat, dan tidak meneliti employee welfare maupun perceived organizational support.	Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia, Vol. 10 No. 1, 2025
23.	Defi Ratnasari, Achmad Mohyi & Siti Nurhasanah (2021) The Effect of Organizational Communication and Organizational Justice on Employee Job Satisfaction at	Persamaan pada variabel Komunikasi Organisasi (X_3) yang memengaruhi Job Satisfaction (Y).	Penelitian ini menggunakan keadilan organisasi sebagai variabel independen dan tidak membahas employee welfare maupun perceived organizational support.	Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan (JAMANIKA), Vol. 1 No. 4, 2021

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kapal Garden Hotel Malang				

2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan teori dan hasil penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran penelitian ini dirancang untuk menguraikan hubungan antara variabel bebas, *Employee Welfare*, *Perceived Organizational Support* dan Komunikasi Organisasi dengan variabel terikat yakni, *Job Satisfaction* pada karyawan PT. Duta Media Mandiri.

Kerangka pemikiran penelitian ini juga didasarkan pada kondisi empiris di PT Duta Media Mandiri yang menunjukkan bahwa tingkat *job satisfaction* karyawan masih belum berada pada kondisi yang optimal. Kondisi tersebut mencerminkan adanya berbagai faktor organisasi yang membentuk pengalaman kerja karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. *Job satisfaction* dipahami sebagai hasil evaluasi karyawan terhadap aspek kesejahteraan serta dukungan yang diterima selama bekerja. Sehubungan dengan hal tersebut, *employee welfare*, *perceived organizational support* dan komunikasi organisasi dipandang sebagai variabel yang berperan dalam membentuk sikap, persepsi, dan kepuasan kerja karyawan. Hubungan antarvariabel tersebut menjadi fokus utama dalam kerangka pemikiran penelitian ini untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi *job satisfaction* karyawan di PT Duta Media Mandiri.

Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tidak terbentuk secara instan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersumber dari kebijakan serta praktik organisasi. Salah satu faktor yang memiliki peran penting adalah *employee*

welfare, yang mencerminkan upaya organisasi dalam memperhatikan kesejahteraan karyawan melalui penyediaan fasilitas kesehatan dan medis, jaminan sosial dan asuransi, penciptaan lingkungan kerja yang aman, penyediaan fasilitas dan sarana kerja yang memadai, serta program rekreasi dan kesejahteraan mental (Anam, 2015). Implementasi *employee welfare* yang dirancang secara sistematis berkontribusi dalam menjaga stabilitas kondisi fisik dan psikologis karyawan selama menjalankan aktivitas kerja (Hariri et al., 2024). Pemenuhan kesejahteraan tersebut mendorong terbentuknya sikap positif terhadap pekerjaan karena karyawan merasakan adanya perhatian dan perlindungan dari organisasi, sehingga kepuasan kerja berkembang secara bertahap (Rahmat & Bagio, 2025). Oleh sebab itu, *employee welfare* dipandang sebagai landasan penting dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung peningkatan *job satisfaction*.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara *employee welfare* dan *job satisfaction*. Pemenuhan kesejahteraan melalui program *employee welfare* menciptakan kenyamanan fisik dan psikologis yang membuat karyawan merasa diperhatikan oleh organisasi, sehingga membentuk pandangan positif terhadap pekerjaan (Leony et al., 2023). Temuan tersebut diperkuat oleh pernyataan bahwa lingkungan kerja yang aman, ketersediaan fasilitas yang memadai, serta perhatian terhadap kondisi personal karyawan berkontribusi dalam meningkatkan rasa keterikatan dan kepuasan karyawan terhadap organisasi (Castero et al., 2025). Selain itu, penjelasan mengenai program kesejahteraan seperti pemberian bonus, fleksibilitas waktu kerja, dan layanan pendampingan psikologis berperan dalam membentuk persepsi kerja yang positif (Mollokent & Ombui, 2022). Pemberian kesejahteraan yang dilakukan

secara adil dan proporsional memungkinkan karyawan merasakan penghargaan secara profesional maupun personal, sehingga tingkat kepuasan kerja cenderung meningkat (Kautsarina & Setiyono, 2023).

Selain faktor kesejahteraan yang bersifat langsung, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap perhatian dan penghargaan yang diberikan organisasi atas kontribusi mereka. *Perceived organizational support* merepresentasikan penilaian karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai upaya yang telah dilakukan serta menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka (Stinglhamber & Caesens, 2020). Persepsi dukungan ini tercermin melalui penghargaan terhadap kontribusi karyawan, kepedulian terhadap kesejahteraan fisik dan psikologis, perlakuan yang adil dan konsisten, dukungan dalam menghadapi tantangan kerja, serta pengakuan terhadap nilai pribadi karyawan. Dukungan organisasi yang dirasakan membentuk keyakinan bahwa organisasi tidak hanya berorientasi pada tuntutan kinerja, tetapi juga memberikan perhatian yang seimbang, sehingga memperkuat hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi (Roji & Kurniawan, 2024). Ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan, kepuasan kerja lebih mudah terbentuk karena pelaksanaan peran dilakukan dalam kondisi yang aman dan nyaman (Siregar et al., 2024).

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki hubungan yang positif dengan *job satisfaction*. Penemuan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan mendorong munculnya sikap kerja positif yang tercermin melalui peningkatan kepuasan kerja (Andika & Mujiati, 2025). Pernyataan lain menyebutkan, bahwa karyawan dengan

tingkat *perceived organizational support* yang tinggi cenderung menunjukkan kenyamanan dan kepuasan kerja yang lebih konsisten (Septiani & Wijono, 2022). Penelitian lain menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan, maka semakin tinggi pula tingkat *job satisfaction* yang terbentuk (Abid et al., 2021). Selain itu, penjelasan bahwa *perceived organizational support* menumbuhkan keyakinan karyawan bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan serta kondisi emosional mereka dalam menjalankan peran kerja, sehingga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja (Halim & Erdiansyah, 2024).

Selain *employee welfare* dan *perceived organizational support*, kepuasan kerja karyawan juga dipengaruhi oleh kualitas komunikasi organisasi yang berlangsung dalam lingkungan kerja. Komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian informasi, kebijakan, serta arahan kerja antara pimpinan dan karyawan maupun antar sesama karyawan yang tercermin melalui kejelasan pesan, kelengkapan informasi, kesesuaian saluran komunikasi, adanya umpan balik dua arah, serta frekuensi komunikasi yang berkelanjutan (Robbins & Judge, 2017). Komunikasi yang efektif memungkinkan informasi mengenai fasilitas kerja, jaminan sosial, serta kebijakan kesejahteraan disampaikan secara jelas dan merata, sehingga memperkuat persepsi karyawan terhadap perhatian organisasi dan menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif (Sudarwati et al., 2022). Selain itu, keterbukaan dan responsivitas komunikasi memungkinkan karyawan menyampaikan pendapat serta memperoleh respon atas kontribusi dan permasalahan kerja yang dihadapi, sehingga memperkuat keterikatan psikologis

antara karyawan dan organisasi dan mendorong peningkatan *job satisfaction* (Afdaliza & Aini, 2024).

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan *job satisfaction*. Komunikasi organisasi yang efektif terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena menciptakan kejelasan informasi serta hubungan kerja yang lebih harmonis (Lubis & Afandi, 2024). Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* melalui peningkatan koordinasi kerja dan pemahaman karyawan terhadap peran serta tanggung jawabnya (Fitrisandi et al., 2025). Selain itu, komunikasi organisasi yang terbuka dan terstruktur berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena mempermudah aliran informasi dan meminimalkan potensi kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas (Ratnasari et al., 2021b).

Penguatan *job satisfaction* terjadi ketika perhatian dan dukungan organisasi disampaikan melalui komunikasi yang efektif dan selaras dengan kebutuhan karyawan. Kepuasan kerja tercermin melalui penilaian terhadap gaji atau upah yang diterima (*pay*), peluang promosi dan pengembangan karier, kualitas dukungan atasan (*supervision*), hubungan dengan rekan kerja (*co-workers*), serta sifat dan makna pekerjaan yang dijalankan (*nature of work*) (Spector, 1997). Komunikasi organisasi yang jelas, terbuka, dan konsisten membantu karyawan memahami kebijakan serta harapan organisasi, sehingga menciptakan rasa aman, kenyamanan, dan pengalaman kerja yang lebih memuaskan (Zirinita & Wajdi, 2024). Interaksi kerja yang terjalin secara terbuka dan adil antara atasan dan karyawan juga berperan

dalam menumbuhkan rasa dihargai serta dibimbing selama proses kerja berlangsung (Kurniawan & Farisca, 2021). Hubungan kerja yang responsif dan suportif menciptakan rasa aman dan nyaman, sehingga pengalaman kerja yang dialami karyawan menjadi lebih positif dan memuaskan (Siagian et al., 2024). Persepsi terhadap dukungan organisasi yang konsisten juga mendorong motivasi internal untuk bekerja dengan lebih antusias, yang pada akhirnya membentuk tingkat *job satisfaction* yang lebih tinggi (Ahmad et al., 2023; Nurdiana & Nurasyhri, 2025).

Berdasarkan kajian teori serta temuan empiris dari penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran penelitian ini disusun untuk menjelaskan hubungan antara *Employee Welfare*, *Perceived Organizational Support* dan Komunikasi Organisasi terhadap *Job Satisfaction*, pada karyawan PT Duta Media Mandiri. Penyusunan kerangka pemikiran ini didasarkan pada kondisi empiris perusahaan yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan belum sepenuhnya optimal, sehingga diperlukan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor organisasi yang memengaruhinya. Hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

Employee Welfare → Job Satisfaction

Employee welfare mencerminkan komitmen organisasi dalam memenuhi kesejahteraan karyawan melalui penyediaan fasilitas kerja, jaminan sosial, serta penciptaan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Pemenuhan kesejahteraan tersebut berkontribusi dalam menjaga kondisi fisik dan psikologis karyawan selama menjalankan aktivitas kerja. Ketika karyawan merasakan perhatian dan perlindungan dari organisasi melalui kebijakan kesejahteraan yang memadai,

terbentuk persepsi positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Kondisi tersebut mendorong munculnya rasa nyaman dan aman dalam bekerja, sehingga meningkatkan tingkat *job satisfaction* karyawan.

Perceived Organizational Support → Job Satisfaction

Perceived organizational support menggambarkan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan tercermin melalui perlakuan yang adil, penghargaan atas kinerja, perhatian terhadap kondisi kerja, serta dukungan dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi, hubungan psikologis antara karyawan dan organisasi menjadi lebih kuat. Kondisi ini mendorong terbentuknya sikap kerja yang positif dan meningkatkan *job satisfaction* karyawan.

Komunikasi Organisasi → Job Satisfaction

Komunikasi organisasi berperan penting dalam menyampaikan kebijakan, arahan kerja, serta informasi terkait pelaksanaan tugas dan tanggung jawab karyawan. Komunikasi yang jelas, terbuka, dan konsisten membantu karyawan memahami peran, ekspektasi, serta kondisi kerja yang dihadapi. Kejelasan informasi dan adanya umpan balik dua arah menciptakan rasa aman dan mengurangi potensi kesalahpahaman dalam bekerja. Dengan demikian, kualitas komunikasi organisasi yang baik berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan meningkatkan *job satisfaction* karyawan.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan sebelumnya, penelitian ini menguji pengaruh *employee welfare*, *perceived organizational support* dan komunikasi organisasi terhadap *job satisfaction*.

H1: *Employee welfare* berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

H2: *Perceived organizational support* berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

H3: Komunikasi organisasi berpengaruh terhadap *job satisfaction*.