

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Tinjauan pustaka memuat *grand theory* sebagai landasan utama penelitian, serta teori-teori pendukung dan berbagai konsep yang berkaitan dengan *Perceived Organizational Support*, *Onboarding Program*, dan *Employee Engagement*. Selain itu, bagian ini juga menjelaskan keterkaitan antara ketiga konsep tersebut dalam konteks penelitian.

##### **2.1.1 *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial)**

Penelitian ini berlandaskan pada *Social Exchange Theory* (SET) yang pertama kali diperkenalkan oleh Blau pada tahun 1964. Teori ini menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi terbentuk atas dasar prinsip timbal balik (*reciprocity*). Ketika organisasi memberikan perlakuan positif seperti dukungan, perhatian, dan fasilitas yang memadai, karyawan akan merespons dengan meningkatkan keterikatan, loyalitas, dan komitmen mereka terhadap organisasi (Ahmad et al., 2023).

Dalam pengembangan selanjutnya, Cropanzano & Mitchell tahun 2005 menjelaskan bahwa interaksi di tempat kerja merupakan proses pertukaran jangka panjang yang tidak hanya bersifat material tetapi juga emosional (Ahmad et al., 2023). Persepsi karyawan mengenai keadilan, dukungan, dan kepedulian organisasi akan memengaruhi kualitas pertukaran sosial tersebut. Ketika karyawan merasa dihargai dan difasilitasi, misalnya melalui program *onboarding* yang membantu mereka beradaptasi atau dukungan organisasi yang konsisten, maka mereka

cenderung menunjukkan perilaku positif berupa semangat kerja, dedikasi, dan keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaannya.

Penelitian terkini turut memperkuat relevansi teori ini dalam konteks organisasi modern. *Perceived Organizational Support (POS)* merupakan salah satu wujud nyata pertukaran sosial, di mana perhatian organisasi pada kesejahteraan karyawan akan dibalas dengan meningkatnya keterikatan emosional dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi. Hubungan timbal balik ini tidak hanya bersifat instrumental, tetapi juga emosional, yang kemudian memengaruhi *outcome* penting seperti kepuasan kerja, komitmen, inovasi, dan *engagement* (Septiani & Frianto, 2023).

Dengan demikian, dalam kerangka SET, *Perceived Organizational Support* dapat dipandang sebagai bentuk *organizational investment* yang dapat menimbulkan kewajiban moral bagi karyawan untuk “membalas” dukungan tersebut melalui peningkatan dedikasi, energi kerja, serta komitmen afektif (Ahmad et al., 2023), sementara *onboarding* program menjadi sarana organisasi untuk memfasilitasi proses adaptasi awal karyawan baru. Keduanya berfungsi sebagai investasi organisasi dalam hubungan pertukaran sosial. Sebagai bentuk balasannya, karyawan menunjukkan *Employee Engagement* melalui *vigor*, *dedication*, dan *absorption* dalam bekerja. Kerangka ini menjadi landasan teoritis penelitian untuk memahami bagaimana strategi organisasi dalam memberikan dukungan dan membangun *onboarding* yang efektif dapat meningkatkan *engagement* karyawan baru.

### **2.1.2 Employee Engagement**

*Employee Engagement* merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan tingkat antusiasme, keterikatan, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Keterikatan ini muncul ketika karyawan merasa dihargai, didukung, serta memperoleh pengalaman positif selama proses adaptasi di lingkungan kerja.

#### **2.1.2.1 Pengertian Employee Engagement**

Konsep *Employee Engagement* pertama kali diperkenalkan oleh William Kahn pada tahun 1990 yang mendefinisikan *engagement* sebagai pemanfaatan diri karyawan secara penuh dalam peran kerja mereka. Kahn menjelaskan bahwa *engagement* terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu *physical* (energi fisik), *cognitive* (fokus mental), dan *emotional* (keterikatan afektif). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, hal ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan sangat penting untuk memastikan bahwa potensi mereka dapat dimaksimalkan sejak awal bergabung dengan organisasi (Pincus, 2023).

*Employee Engagement* merupakan sikap positif yang meresap dalam pekerjaan dan kehidupan karyawan. Hal ini ditandai dengan antusiasme, komitmen, serta keuletan yang muncul dari kondisi emosional dan kognitif. Situasi ini menggambarkan bagaimana keterikatan karyawan bukan hanya sekadar partisipasi formal, melainkan adanya dorongan afektif yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi optimal terhadap pekerjaannya (Hidayat et al., 2024).

*Employee Engagement* mencakup tingkat komitmen, keterikatan, dan kepuasan emosional yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan maupun

organisasinya. Karyawan yang terlibat akan merasa memiliki koneksi mendalam dengan pekerjaan, bersemangat untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi, serta memiliki rasa tanggung jawab dalam mencapai tujuan bersama (Augusty & Hurriyati, 2025).

Berdasarkan berbagai pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* merupakan kondisi multidimensional yang melibatkan aspek fisik, kognitif, dan emosional karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya. Keterikatan ini mendorong munculnya antusiasme, komitmen, serta rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga berdampak positif pada kinerja individu maupun pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang sudah terikat terhadap organisasi menunjukkan kepedulian, dedikasi, semangat, akuntabilitas, dan fokus terhadap hasil.

#### **2.1.2.2 Tipe-Tipe *Employee Engagement***

Terdapat 3 tipe karyawan dalam menyikapi *Employee Engagement* (Febriansyah & Ginting, 2020:76), diantaranya:

##### **1. *Engaged* (Terikat)**

Karyawan dalam kategori ini memiliki tingkat keterikatan dan antusias yang tinggi terhadap pekerjaan dan tempat kerja mereka. Mereka adalah "pemilik" psikologis, mendorong kinerja tinggi dan inovasi, serta memajukan perusahaan. Mereka tahu harapan apa yang diinginkan dari perusahaan atas peran mereka, oleh karena itu mereka menciptakan inovasi demi memajukan perusahaan. Mereka ingin menggunakan talenta dan bakat serta kekuatan mereka di tempat bekerja di setiap hari. Ciri-ciri dari karyawan yang *engaged*

adalah antusias, semangat, loyal, termotivasi dan bergairah terhadap pekerjaan mereka, produktif dan berkomitmen. Mereka memiliki emosi yang kuat dan setia pada organisasi mereka dan terdorong untuk sukses.

## 2. *Not Engaged* (Tidak Terikat)

Tipe ini menggambarkan karyawan yang hadir secara fisik di tempat kerja, namun keterikatan emosional dan kognitif mereka rendah. Mereka cenderung hanya bekerja sesuai prosedur tanpa menunjukkan antusiasme atau inisiatif lebih serta berkonsentrasi pada tugas daripada sasaran atau hasil yang perusahaan harapkan. Mereka fokus pada pemenuhan tugas dibandingkan mencapai suatu hasil. Mereka memang bekerja keras dan berkontribusi tetapi memiliki dorongan yang kurang untuk sukses dibandingkan dengan rekan kerja yang terikat dan kemungkinan besar memiliki perilaku yang akan meninggalkan perusahaan jika ada tawaran yang lebih menarik di tempat lain.

## 3. *Actively Disengaged* (Tidak Terikat secara Aktif)

Kategori ini merupakan kelompok karyawan dengan tingkat keterikatan paling rendah. Mereka tidak hanya tidak terhubung dengan pekerjaannya, tetapi juga menunjukkan sikap negatif yang dapat merusak produktivitas tim. Karyawan yang berada pada tipe ini seperti zombie yang tidak memiliki jiwa dan pikiran, hanya bergerak tanpa arah di tempat kerjanya atau bahkan menyebarkan benih-benih negatif dalam setiap kesempatan. Karyawan dalam kategori ini secara emosi dan secara kognitif tidak bergairah terhadap pekerjaan mereka. Mereka tidak puas, tidak bahagia berada di dalam perusahaan tersebut dan mereka jelas

memiliki pandangan yang negatif terhadap perusahaan. Hal ini menular dan mengacaukan perusahaan.

### **2.1.2.3 Indikator *Employee Engagement***

Salah satu teori yang paling banyak digunakan untuk memahami *Employee Engagement* yang mendefinisikannya sebagai keadaan positif dan penuh energi yang ditandai oleh tiga indikator utama (Schaufeli dan Bakker 2023), diantaranya:

#### **1. *Vigor***

Merujuk pada tingkat energi dan ketahanan mental yang dimiliki karyawan saat bekerja. Karyawan yang menunjukkan *vigor* tinggi biasanya memiliki semangat yang kuat, penuh energi, dan mampu bertahan menghadapi tantangan pekerjaan tanpa mudah merasa lelah atau putus asa. *Vigor* mencerminkan aspek fisik dan psikologis dari keterikatan yang membuat karyawan tetap produktif dan termotivasi dalam jangka Panjang.

#### **2. *Dedication***

Menggambarkan perasaan keterikatan emosional dan makna yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang *dedicated* merasa bangga, terinspirasi, dan antusias terhadap pekerjaan mereka. Sehingga mencerminkan komitmen mendalam serta rasa memiliki terhadap tugas dan tujuan organisasi, pada akhirnya mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

#### **3. *Absorption***

Kondisi di mana karyawan benar-benar tenggelam dalam pekerjaannya sehingga waktu berlalu dengan cepat dan mereka sulit untuk melepaskan diri dari tugas yang sedang dikerjakan. *Absorption* menunjukkan tingkat konsentrasi

dan keterikatan kognitif yang tinggi, yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan focus penuh dan hasil yang optimal.

#### **2.1.2.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Employee Engagement***

Tiga faktor yang memengaruhi *Employee Engagement* (Wakhyuni, 2025:26), diantaranya:

##### **1. *Job Demands* (Tuntutan Kerja)**

Tuntutan kerja merujuk pada faktor-faktor dalam organisasi, sosial, dan fisik yang harus dihadapi karyawan sebagai bagian dari usaha berkelanjutan untuk mencapai dan mempertahankan hasil kerja yang optimal. Tuntutan pekerjaan mencakup empat komponen utama: beban kerja yang berlebihan, tuntutan emosional, disonansi emosional, dan perubahan organisasi.

##### **2. *Job Resources* (Sumber Daya Pekerjaan)**

Empat elemen utama yang membentuk sumber daya pekerjaan: otonomi, dukungan sosial, bimbingan dari atasan (seperti pelatihan dan supervisi), dan pengembangan profesional. Sumber daya ini, yang mencakup komponen fisik, sosial, dan organisasi, sebagai alat untuk mencapai tujuan kerja, mengurangi beban fisiologis dan psikologis yang terkait dengan pekerjaan, serta mendorong pertumbuhan dan perkembangan pribadi. Semua ini pada akhirnya memengaruhi keterikatan kerja individu.

##### **3. *Resources* (Sumber Daya Pribadi)**

Sumber daya pribadi mencakup aspek-aspek dalam diri seseorang yang berkaitan dengan rasa percaya diri, kemampuan untuk mengendalikan dan memengaruhi sesuai keinginan dan kemampuan individu.

Selain dari faktor-faktor yang telah disebutkan, *Onboarding* juga dapat memengaruhi *Employee Engagement*. Program *Onboarding* yang dirancang dengan baik dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap *Engagement* karyawan (Hidayat et al., 2024). Dengan memperkenalkan karyawan baru kepada tugas dan tanggung jawab mereka, serta membantu mereka memahami budaya, nilai-nilai, dan tujuan jangka panjang organisasi, program pengenalan yang efektif dapat membangun hubungan awal yang positif antara karyawan dan organisasi.

### **2.1.3 *Perceived Organizational Support***

*Perceived Organizational Support* (POS) merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Konsep ini mencerminkan hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, di mana dukungan positif dari perusahaan mendorong karyawan untuk menunjukkan dedikasi dan loyalitas yang lebih tinggi. Bentuk dukungan tersebut dapat berupa perhatian terhadap kebutuhan karyawan, pengakuan atas prestasi, keadilan kebijakan, serta kesempatan pengembangan karier.

#### **2.1.3.1 *Pengertian Perceived Organizational Support***

Definisi *Perceived Organizational Support* adalah sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karyawan dengan POS yang tinggi percaya bahwa organisasi mereka akan menghargai upaya tambahan mereka yang mendukung organisasi mereka (Apriani et al., 2023).



*Perceived Organizational Support* mencerminkan bentuk dukungan organisasi yang terbentuk melalui interaksi antara karyawan dengan agen organisasi seperti atasan atau supervisor. POS juga merefleksikan keyakinan karyawan terhadap sejauh mana perusahaan menilai kinerja mereka serta menunjukkan empati terhadap kesejahteraan karyawan (Meidytania & Frianto, 2024).

*Perceived Organizational Support* merupakan representasi persepsi karyawan terhadap peran perusahaan dalam memberikan dukungan, termasuk sejauh mana organisasi bersedia membantu karyawan ketika mereka menghadapi kesulitan. POS juga berkaitan dengan persepsi mengenai penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan dan perhatian yang diberikan terhadap kesejahteraan mereka (Nahdiah & Zulvia Khalid, 2024).

*Perceived Organizational Support* mengacu pada persepsi karyawan bahwa organisasi senantiasa mempertimbangkan, peduli, dan mendukung mereka, baik secara moral maupun material, serta memperhatikan kebutuhan sosio-emosional karyawan dalam lingkungan kerja (Firdaus et al., 2023).

POS merupakan anggapan pekerja mengenai tingkat kontribusi, dukungan, dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan yang dirasakan dalam hubungan kerja sehari-hari (Fairmandha, 2021).

Maka secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* menggambarkan sejauh mana karyawan merasa dihargai, didukung, dan diperhatikan oleh organisasi mereka, baik dalam aspek profesional maupun personal. Tingginya persepsi dukungan organisasi dapat memperkuat rasa loyalitas, keterikatan, serta motivasi kerja karyawan. Dalam konteks karyawan

baru, POS menjadi faktor penting karena pada fase awal adaptasi mereka sangat membutuhkan pengakuan, bimbingan, dan dukungan dari organisasi agar dapat berintegrasi dengan baik.

#### **2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Perceived Organizational Support***

*Perceived Organizational Support* pada karyawan baru terbentuk dari pengalaman awal tentang bagaimana organisasi memperlakukan mereka. Faktor yang memengaruhi *Perceived Organizational Support* (Radita 2023), diantaranya sebagai berikut:

##### **1. Pelaku persepsi**

Apabila seorang individu memandang pada suatu target dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya, penafsiran tersebut dipengaruhi oleh karakteristik-karakteristik pribadi dari perilaku persepsi individual tersebut. Karakteristik yang memengaruhi persepsi adalah sikap, motif, kepentingan, pengalaman masa lalu, dan pengharapan.

##### **2. Target persepsi**

Karakteristik-karakteristik dari target yang diamati dapat memengaruhi persepsi. Bentuk, sifat, sikap, perilaku dan pola target yang dipersepsikan, dalam hal ini atasan kerja bisa memengaruhi persepsi.

##### **3. Situasi**

Unsur-unsur dalam lingkungan sekitar seperti waktu, keadaan tempat bekerja, dan keadaan sosial dapat memengaruhi persepsi seseorang. Persepsi harus dilihat secara kontekstual yang berarti dalam situasi mana persepsi tersebut timbul dan perlu pula mendapat perhatian.

### 2.1.3.3 Indikator *Perceived Organizational Support* (POS)

Tiga indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *Perceived Organizational Support* (Rati & Zona, 2024), diantaranya:

#### 1. Kesejahteraan karyawan

Menggambarkan sejauh mana perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawan melalui program atau kebijakan yang mendukung kebutuhan pribadi maupun profesional mereka, seperti pada karyawan baru dengan memperhatikan dan mendukung secara aktif program *Onboarding*.

#### 2. Dukungan Organisasi

Menunjukkan seberapa jauh perusahaan secara institusi (bukan individu atasan) menyediakan bantuan, perhatian, dan kepedulian pada karyawan, khususnya dalam menghadapi tantangan atau kebutuhan profesional mereka.

#### 3. Penghargaan dan Kondisi Kerja

Menggambarkan apresiasi yang diberikan perusahaan terhadap kinerja dan kontribusi karyawan, baik secara formal (bonus, penghargaan resmi) maupun informal (pengakuan atau ucapan terima kasih). Sedangkan kondisi kerja menggambarkan kualitas lingkungan fisik dan psikologis tempat kerja yang disediakan oleh organisasi. Ini termasuk kenyamanan fasilitas, keamanan kerja, dan suasana kerja yang mendukung produktivitas.

Berdasarkan pengertian, faktor, dan indikator dari *Perceived Organizational Support* tersebut maka bentuk dukungan yang dipersepsikan karyawan baru dapat terlihat dari proses adaptasi awal, misalnya ketersediaan mentor, lingkungan kerja yang ramah, serta perhatian terhadap kesulitan awal

dalam menyesuaikan diri. Jika hal ini tersedia, karyawan baru cenderung merasa dihargai dan aman, yang pada akhirnya meningkatkan keterikatan emosional dengan organisasi (Alshaabani et al., 2021).

#### **2.1.4 Onboarding program**

*Onboarding* program adalah proses integrasi karyawan baru ke dalam organisasi yang mencakup pemahaman nilai, budaya, serta tanggung jawab pekerjaan. Melalui program ini, perusahaan menunjukkan dukungan dan perhatian terhadap karyawan sejak awal masa kerja, yang dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*) dan membentuk keterikatan karyawan (*Employee Engagement*).

##### **2.1.4.1 Pengertian Onboarding**

Definisi *Onboarding* merupakan proses sistematis untuk karyawan baru beradaptasi dengan peran, tanggung jawab, dan budaya organisasi, mencakup pelatihan teknis, integrasi sosial, dan internalisasi budaya perusahaan. Tujuannya adalah memberikan informasi dan pengetahuan yang diperlukan kepada karyawan baru agar dapat menyesuaikan diri secara efektif dengan lingkungan kerja mereka yang baru (Murgoski, 2023).

*Onboarding* merupakan tahap pengenalan karyawan baru dengan visi, misi dan budaya organisasi (Maharani et al., 2022). Tahap ini meliputi karyawan berkenalan dengan budaya, prosedur, norma, keterampilan yang diperlukan, pengetahuan dan perilaku yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi. *Onboarding* menjadi proses membantu karyawan baru

menyesuaikan diri dengan lingkungan sosial dan aspek kinerja dari pekerjaannya (Chenji & Raghavendra, 2021).

*Onboarding* didasarkan pada satu komponen proses sosialisasi pada karyawan baru, yaitu suatu proses dalam menanamkan sikap, standar, nilai, serta tingkah laku yang terdapat dalam perusahaan kepada pegawai baru dengan tujuan memberikan pemahaman pada para pekerja baru dalam melaksanakan perilaku social dalam kehidupan sehari-hari organisasi (Hidayat et al., 2024).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Onboarding* merupakan proses sistematis yang dirancang untuk membantu karyawan baru beradaptasi secara efektif terhadap peran, tanggung jawab, serta budaya organisasi. Proses ini tidak hanya mencakup pemberian informasi dan pelatihan teknis, tetapi juga melibatkan aspek sosial dan psikologis berupa pengenalan terhadap nilai, norma, serta budaya organisasi yang berlaku dan berfungsi sebagai sarana sosialisasi organisasi untuk menanamkan sikap, standar, dan perilaku kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan.

Melalui *Onboarding* yang efektif, karyawan baru akan merasa diterima, didukung, dan memiliki pemahaman yang jelas mengenai peran serta tujuan organisasi. Hal ini secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan *Employee Engagement*, karena karyawan yang memperoleh pengalaman *Onboarding* positif cenderung memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*), komitmen yang kuat, dan motivasi tinggi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

#### **2.1.4.2 Indikator *Onboarding***

*Onboarding* yang efektif terdiri dari empat komponen utama yang dikenal sebagai Four Cs (Mitschelen & Kauffeld, 2025), diantaranya:

##### *1. Compliance*

Indikator ini menyampaikan aturan dasar, kebijakan perusahaan, prosedur kerja, serta hak dan kewajiban karyawan baru yang wajib dipatuhi untuk memastikan pemahaman struktur organisasi.

##### *2. Clarification*

Menegaskan kejelasan peran, tanggung jawab, dan ekspektasi pekerjaan untuk menghindari kebingungan dan meningkatkan motivasi dengan menghubungkan kontribusi individu kepada tujuan organisasi.

##### *3. Culture*

Memberikan wawasan tentang nilai-nilai dan budaya perusahaan untuk mendukung adaptasi sosial dan integrasi jangka panjang karyawan baru ke dalam organisasi.

##### *4. Connection*

Fokus pada pembangunan hubungan interpersonal antar karyawan baru dan lingkungan kerja, yang menumbuhkan rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap organisasi, sehingga memotivasi kinerja terbaik.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Keberhasilan *Onboarding***

Faktor keberhasilan *Onboarding* dipengaruhi oleh 2 aspek utama (Frögéli et al., 2023), diantaranya:

## 1. Aspek Sosial

Aspek sosial berkaitan dengan sejauh mana organisasi membantu karyawan baru membangun hubungan interpersonal dan rasa memiliki terhadap lingkungan kerja sehingga berkontribusi langsung terhadap peningkatan *engagement* dan retensi karyawan. Hal ini mencakup dukungan dari rekan kerja dan atasan langsung (mentoring dan bimbingan informal), penciptaan lingkungan yang *inklusif* dan *supportif*, dan interaksi sosial awal yang positif, yang dapat mempercepat social adjustment dan membentuk *affective commitment* (komitmen emosional terhadap organisasi).

## 2. Aspek Pengembangan Individu

Aspek pengembangan individu berkaitan dengan sejauh mana organisasi membantu karyawan baru memahami peran, menguasai keterampilan, dan mengaitkan pekerjaannya dengan tujuan karier pribadi maupun organisasi. Hal ini mencakup pelatihan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab, pemberian umpan balik dan evaluasi berkala, serta rencana pengembangan karier jangka panjang yang jelas sejak awal.

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

| No. | Peneliti,<br>Tahun, dan<br>Judul                                  | Persamaan                                                                                      | Perbedaan                                                                     | Hasil                                                                                      | Sumber                                                                       |
|-----|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| (1) | (2)                                                               | (3)                                                                                            | (4)                                                                           | (5)                                                                                        | (6)                                                                          |
| 1.  | Gusti Ngurah<br>Bagus Arya<br>Gemilang, I<br>Gede Riana<br>(2021) | Terdapat<br>variabel yang<br>sama yaitu<br><i>Perceived<br/>Organizational<br/>Support</i> dan | Terdapat<br>perbedaan<br>yaitu pada<br>penelitian ini<br>tidak<br>menggunakan | Hasil penelitian<br>menunjukkan<br><i>employee<br/>engagement</i><br>secara<br>signifikan. | Journal of<br>multidiscipi-<br>nary<br>Academic,<br>Vol. 5, No. 3<br>(2021). |

| (1) | (2)                                                                                                                                                                     | (3)                                                                                                       | (4)                                                                                                              | (5)                                                                                                                                                                                                     | (6)                                                                                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|     | <i>The Effect of Perceived Organizational Support on Employee engagement and Employee Performance</i>                                                                   | <i>Employee engagement.</i>                                                                               | varibael <i>Onboarding.</i>                                                                                      | memediasi hubungan antara POS yang dirasakan dan <i>employee performance.</i>                                                                                                                           | ISSN: 2541-0369                                                                       |
| 2.  | Vinolia Putri Meidyntania & Agus Frianto (2024)<br><br>Pengaruh <i>work environment</i> dan <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap <i>Employee engagement</i> | Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Employee engagement.</i> | Terdapat perbedaan yaitu pada penelitian ini tidak menggunakan variabel <i>Onboarding.</i>                       | Hasil penelitian menunjukkan <i>work environment</i> dan POS berpengaruh signifikan positif terhadap <i>employee engagement.</i>                                                                        | Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 12 No. 1 (2024).<br>ISSN: 2549-192X                       |
| 3.  | Wendi Walker-Schmidt, Corina Kaul, Crocker Papadakis (2022)<br><br><i>Onboarding Effects on Engagement and Retention in the IT Sector</i>                               | Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Onboarding</i> dan <i>Employee engagement.</i>                       | Terdapat perbedaan yaitu pada penelitian ini tidak menggunakan variabel <i>Perceived Organizational Support.</i> | Hasil penelitian ini menunjukkan ada efek kecil yang signifikan secara statistik antara kelompok <i>Onboarding</i> yang efektif dikaitkan dengan <i>employee engagement</i> dan retensi jangka panjang. | Journal on Transforming Professional Practice, Vol. 7 No.4 (2022).<br>ISSN: 2472-5889 |
| 4.  | Rati Rati & Mega Asri Zona (2024)<br><br><i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Work Engagement dengan Psychological Safety sebagai                           | Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Perceive Organizational Support</i> dan <i>Employee engagement.</i>  | Terdapat perbedaan yaitu pada penelitian ini tidak menggunakan variabel <i>Onboarding.</i>                       | Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) dan keselamatan psikologis secara positif memengaruhi <i>employee</i>                                                  | Jurnal Manajemen, Vol. 14 No. 1 (2024).<br>ISSN: 2627-7872                            |



| (1) | (2)                                                                                                                                                                                                                | (3)                                                                                                        | (4)                                                                                                               | (5)                                                                                                                                                                         | (6)                                                                                    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|     | Variabel Mediasi pada Karyawan PT Bank Nagari Kantor Pusat                                                                                                                                                         |                                                                                                            |                                                                                                                   | <i>engagement</i> karyawan Kantor Pusat PT Bank Nagari.                                                                                                                     |                                                                                        |
| 5.  | Agustiya Fatriya Rizky (2024)<br><br>Model Peningkatan Employee Performance melalui <i>Perceived Organizational Support</i> dan Islamic Work Ethics dengan <i>Employee Engagement</i> sebagai Variabel Intervening | Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Employee engagement</i> . | Terdapat perbedaan yaitu pada penelitian ini tidak menggunakan variabel <i>Onboarding</i> .                       | Hasil Penelitian menemukan bahwa POS yang dirasakan memiliki efek positif yang signifikan pada <i>employee engagement</i> .                                                 | Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran, Vo. 7 No. 4 (2024).<br>ISSN: 2655-6022        |
| 6.  | Rachel Konyefa Dickson & Oyeinkorlklye Stephan Isalah (2024)<br><br><i>An Exploration Of Effective Onboarding On Employee engagement And Retention In Work Organizations.</i>                                      | Terdapat Variabel yang sama yaitu <i>Onboarding</i> dan <i>Employee engagement</i> .                       | Terdapat perbedaan yaitu pada penelitian ini tidak menggunakan variabel <i>Perceived Organizational Support</i> . | Studi ini mengungkapkan bahwa strategi <i>Onboarding</i> yang efektif meningkatkan <i>employee engagement</i> dan retensi karyawan, mengurangi tingkat pergantian karyawan. | Research-journali's Journal of Human Resource, Vol. 9 No. 1 (2024).<br>ISSN: 2347-825X |
| 7.  | Dwi Hurriyati & Hijriyah Augusty (2025)<br><br><i>Perceived Organizational Support</i> dengan <i>Employee Engagement</i>                                                                                           | Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Employee engagement</i> . | Terdapat perbedaan yaitu pada penelitian ini tidak menggunakan variabel <i>Onboarding</i> .                       | Studi ini mengonfirmasi kontribusi efektif dari POS terhadap <i>Employee engagement</i> adalah 54,8%, menunjukkan hubungan yang signifikan.                                 | Jurnal Psikologi, Vol. 9 No. 1 (2025).<br>ISSN: 2614-8072                              |

| (1) | (2)                                                                                                                                                                                                                                                      | (3)                                                                                                              | (4)                                                                                                               | (5)                                                                                                                                                                                                           | (6)                                                                     |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 8.  | Beatriz Costa & Rosa Isabel Rodrigues (2025)<br><br><i>The Invisible Bond: Exploring the Sequential Mediation of Interpersonal Connections and Engagement in the Relationship Between the Onboarding Process and Talent Retention</i>                    | Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Onboarding</i> dan <i>Employee engagement</i> .                             | Terdapat perbedaan yaitu pada penelitian ini tidak menggunakan variabel <i>Perceived Organizational Support</i> . | Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Onboarding</i> yang terstruktur berperan penting dalam meningkatkan retensi bakat melalui penguatan hubungan interpersonal dan peningkatan <i>employee engagement</i> . | Jurnal Administrative Sciences, Vol. 15 No. 7 (2023).<br>ISSN: 1500-552 |
| 9.  | Raihan Zaky Maulana Hidayat, Maharani Adie Firyal Rohmatu Robbina, Erika Novita Sari, Winayatun Azizah, Ahmad Faurocky Iskandar (2024)<br><br>Peran Program Pengenalan dalam Meningkatkan <i>Engagement</i> Karyawan: Pendekatan Berbasis Teori Motivasi | Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Onboarding</i> dan <i>Employee engagement</i> .                             | Terdapat perbedaan yaitu pada penelitian ini tidak menggunakan variabel <i>Perceived Organizational Support</i> . | Hasil penelitian menunjukkan bahwa program <i>Onboarding</i> memiliki peran strategis dalam meningkatkan <i>employee engagement</i> dengan memperkenalkan karyawan baru pada peran dan budaya organisasi.     | Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 3 No. 2 (2024).<br>ISSN: 2829-2103    |
| 10. | Israella S. M. Mustari, Christoffel Kojo, dan Ferdy Roring (2025)<br><br>Pengaruh <i>Perceived</i>                                                                                                                                                       | Terdapat Variabel yang sama yaitu <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) dan <i>Employee engagement</i> . | Terdapat perbedaan yaitu pada penelitian ini tidak menggunakan variabel <i>Onboarding</i> .                       | Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) berpengaruh                                                                                                              | Jurnal EMBA, Vol. 13 No. 3 (2025).<br>ISSN: 2303-1174                   |

| (1) | (2)                                                                                                                                                                                                       | (3)                                                                                                 | (4)                                                                                         | (5)                                                                                                                                                             | (6)                                                                                          |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | <i>Organizational Support, Work-Family Conflict dan Internal Locus of Control terhadap Employee Engagement Pada Pegawai Biro Pengadaan Barang dan Jasa Provisi Sulawesi Utara</i>                         |                                                                                                     |                                                                                             | negatif terhadap <i>Employee engagement</i> .                                                                                                                   |                                                                                              |
| 11. | Duratul Fakhria & Hendrik Heri Sandi (2025)<br><br><i>Pos on Employee engagement with Job Satisfaction as a Mediating Variable</i>                                                                        | Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Perceived Organizational Support dan Employee engagement</i> . | Terdapat perbedaan yaitu pada penelitian ini tidak menggunakan variabel <i>Onboarding</i> . | Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> dan <i>Employee engagement (EE)</i> | Journal of Management and Administration Provision, Vol. 5, No. 3 (2025).<br>ISSN: 2776-1290 |
| 12. | David Yusuf Firnanda & Dewie Tri Wijayati (2021)<br><br><i>Pengaruh Perceived Organizational Support, Self Efficacy, dan Lingkungan Kerja terhadap Employee engagement Karyawan PT Pesona Arnos Beton</i> | Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Perceived Organizational Support dan Employee engagement</i> . | Terdapat perbedaan yaitu pada penelitian ini tidak menggunakan variabel <i>Onboarding</i> . | Hasil pengujian diketahui bahwa POS berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Employee engagement</i> .                                                        | Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 9, No. 3 (2021).<br>ISSN: 2549-192X                              |
| 13. | Elgin Marchlouis-yanto Djaja, Leonard Adrie                                                                                                                                                               | Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Onboarding</i> .                                               | Terdapat perbedaan yaitu pada penelitian ini tidak                                          | Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Onboarding</i> yang efektif,                                                                                              | Jurnal Administrasi Bisnis Nusantara,                                                        |

| (1) | (2)                                                                                                                                 | (3)                                                                                                        | (4)                                                                                         | (5)                                                                                                                                                                                                                      | (6)                                                                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|     | Manafe, Abdul Chami (2025)                                                                                                          |                                                                                                            | menggunakan variabel <i>Employee Engagement</i> .                                           | kehadiran mentor dan kejelasan komunikasi dapat memperkuat persepsi positif karyawan baru sehingga akan lebih terbuka dalam menerima proses orientasi dan mudah beradaptasi.                                             | Vol. 4 No. 2 (2025).<br>ISSN: 2828-1136                               |
|     | Studi Kasus: Efektivitas <i>Onboarding</i> dalam Mempercepat Integrasi Business Consultant Baru                                     |                                                                                                            |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                       |
| 14. | Muhammad Mudrik Fairnandha (2021)                                                                                                   | Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Employee engagement</i> . | Terdapat perbedaan yaitu pada penelitian ini tidak menggunakan variabel <i>Onboarding</i> . | Hasil penelitian menunjukkan bahwa POS memberikan dampak signifikan dan positif terhadap <i>Work Engagement</i> pada pegawai SPBU PT Pertamina Retail Ketintang dan Jemursari.                                           | Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 9, No. 3 (2021).<br>ISSN: 2549-192X       |
|     | Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> , <i>Job Demands</i> , dan <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Work Engagement</i> |                                                                                                            |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                       |
| 15. | Ida Apriani, Nefi Darmayanti, Patisina (2023)                                                                                       | Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Employee engagement</i> . | Terdapat perbedaan yaitu pada penelitian ini tidak menggunakan variabel <i>Onboarding</i> . | Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel POS merupakan faktor yang dapat memengaruhi <i>employee engagement</i> . Diprediksi bahwa semakin tinggi tingkat POS karyawan, semakin tinggi pula tingkat <i>engagement</i> . | Jurnal Multidisiplin Madani, Vol. 3, No. 5 (2023).<br>ISSN: 2808-5639 |
|     | <i>The Influence of Perceived Organizational Support and Generation on Employee engagement</i>                                      |                                                                                                            |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                       |
| 16. | Reza Farhan Firdaus, Netania                                                                                                        | Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Perceived</i>                                                         | Terdapat perbedaan yaitu pada penelitian ini                                                | Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Employee Engagement</i>                                                                                                                                                            | Jurnal Ekonomi Trisakti, Vol. 3 No.1 (2023),                          |

| (1) | (2)                                                                                                                                                                                                              | (3)                                                                                                | (4)                                                                                        | (5)                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | (6)                                                                                 |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|     | Emilisa, Tiara Puspa (2023)                                                                                                                                                                                      | <i>Organizational Support dan Employee engagement.</i>                                             | tidak menggunakan variabel <i>Onboarding.</i>                                              | dapat memediasi POS dan <i>Perceived Organizational Diversity</i> yang dapat menurunkan tingkat <i>Turnover Intention.</i>                                                                                                                                                                                | ISSN: 2339-0840                                                                     |
|     | Pengaruh <i>Perceived Organizational Support dan Perceived Organizational Diversity</i> terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan yang di Mediasi oleh <i>Employee engagement</i> pada Karyawan IT di Bank XYZ |                                                                                                    |                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                     |
| 17. | Sri Hartini, Evelyn Nathalia, Tanisha Rajkaur, Raina Ananta Christien, Lycha Rosiani Br Sinulingga, Mukhaira El Akmal (2024)                                                                                     | Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Perceived Organizational Support dan Employee engagement.</i> | Terdapat perbedaan yaitu pada penelitian ini tidak menggunakan variabel <i>Onboarding.</i> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada relasi positif antara POS dengan <i>employee engagement</i> , dengan nilai $r = 0.815$ dan $p = 0.000$ ( $p < 0,05$ ), maksudnya kian meningkat <i>employee engagement</i> maka kian meningkat pula <i>Perceived Organizational Support</i> , begitu kebalikannya. | Jurnal Bimbingan & Konseling Keluarga, Vol. 7 No. 2 (2025). ISSN: 2656-8152         |
|     | Pengaruh <i>Perceived Organizational Support dan</i>                                                                                                                                                             | Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Perceived Organizational Support dan Employee engagement.</i> | Terdapat perbedaan yaitu pada penelitian ini tidak menggunakan variabel <i>Onboarding.</i> | Hasil penelitian menunjukkan bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee engagement</i>                                                                                                                                                                                                         | Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset, Vol. 2 No. 5 (2024). ISSN: 2988-5418 |

| (1) | (2)                                                                                                                                                                                       | (3)                                                                                  | (4)                                                                                                               | (5)                                                                                                                                                                                        | (6)                                                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|     | <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Employee engagement</i> dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Support Unit PT Kurnia Ciptamoda Gemilang Kebayoran Lama Jakarta Selatan. |                                                                                      |                                                                                                                   | pada karyawan support unit PT Kurnia Ciptamoda Gemilang Kebayoran Lama Jakarta Selatan.                                                                                                    |                                                                                 |
| 19. | Ali Ahmed Ateeq (2025)<br><br><i>The Impact of an Ethical Onboarding Program on Employee engagement</i>                                                                                   | Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Onboarding</i> dan <i>Employee engagement</i> . | Terdapat perbedaan yaitu pada penelitian ini tidak menggunakan variabel <i>Perceived Organizational Support</i> . | Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Onboarding</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>employee engagement</i> .                                                                    | Journal Administrative Sciences, Vol. 584 No. 9 (2025). ISBN: 978-3-031-85898-7 |
| 20. | Tane Murgoski (2023)<br><br><i>Relationship between Onboarding Process and Employee engagement in the Pharmaceuticl Industry in North Macedonia</i>                                       | Terdapat variabel yang sama yaitu <i>Onboarding</i> dan <i>Employee engagement</i> . | Terdapat perbedaan yaitu pada penelitian ini tidak menggunakan variabel <i>Perceived Organizational Support</i> . | Hasil penelitian ini menemukan hubungan yang signifikan antara kemandirian <i>Onboarding</i> dan peningkatan tingkat <i>employee engagement</i> dalam industri farmasi di Makedonia Utara. | Universal Journal of Managemen, Vol. 11, No. 3 (2023). ISSN:                    |

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai visi, misi, dan keunggulan kompetitif.

Karyawan tidak hanya menjalankan fungsi operasional, tetapi juga menjadi penggerak utama yang memengaruhi inovasi, produktivitas, dan kualitas layanan. Dalam dinamika bisnis yang semakin kompetitif, keterikatan karyawan menjadi salah satu indikator penting yang menentukan sejauh mana karyawan bekerja dengan energi, dedikasi, dan komitmen yang tinggi. Tingginya keterikatan karyawan terbukti mampu meningkatkan kinerja, memperkuat loyalitas, serta menurunkan *turnover*, sehingga menjadi fondasi penting bagi keberlanjutan organisasi.

Untuk memahami bagaimana keterikatan karyawan terbentuk, penelitian ini mengacu pada *Social Exchange Theory* (SET) yang menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi terbentuk melalui proses pertukaran sosial yang bersifat timbal balik. Menurut Blau (1964), perilaku positif organisasi, seperti perhatian, dukungan, dan investasi pengembangan akan direspons kembali oleh karyawan melalui perilaku positif seperti loyalitas, komitmen, dan keterikatan. Dalam konteks karyawan baru, prinsip timbal balik ini menjadi sangat penting karena fase adaptasi awal menentukan apakah mereka akan merasa dihargai atau justru terabaikan oleh organisasi.

Dalam konteks teori tersebut, *Perceived Organizational Support* (POS) muncul sebagai salah satu bentuk nyata dari perlakuan positif organisasi. POS merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan mereka (Apriani et al., 2023). Dalam perspektif SET, POS merupakan bentuk *organizational investment* yang dapat menimbulkan kewajiban moral bagi karyawan untuk “membalas” dukungan tersebut melalui

peningkatan dedikasi, energi kerja, serta komitmen afektif. Dengan demikian, POS berfungsi sebagai faktor psikologis awal yang mendorong terciptanya *engagement* pada karyawan baru.

Dukungan organisasi yang dirasakan menciptakan rasa aman psikologis, penghargaan diri, dan keyakinan bahwa organisasi memperlakukan karyawan secara adil. Melalui indikator POS yaitu (1) kesejahteraan karyawan; (2) dukungan organisasi; (3) penghargaan; dan (4) kondisi kerja, maka karyawan memperoleh sinyal bahwa organisasi peduli dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan mereka (Apriani et al., 2023). Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa POS berdampak positif terhadap *Employee Engagement* dan mengonfirmasi bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan difasilitasi, mereka akan menunjukkan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang lebih tinggi (Fairnandha, 2021; Fakhria & Sandi, 2025; Firnanda et al., 2021; Firnanda & Wijayati, 2021). Bagi karyawan baru, tingginya POS memungkinkan mereka melalui masa transisi dengan lebih percaya diri sehingga proses integrasi menjadi lebih cepat.

Selain dukungan organisasi, proses *Onboarding* juga memainkan peran penting dalam membentuk pengalaman awal karyawan baru. *Onboarding* merupakan proses sistematis yang membantu karyawan memahami peran, nilai, budaya, dan ekspektasi dalam organisasi. *Onboarding* yang efektif mencakup indikator (1) *compliance*; (2) *clarification*; (3) *culture*; dan (4) *connection*, yang semuanya berkontribusi pada keberhasilan karyawan dalam menyesuaikan diri (Mitschelen & Kauffeld, 2025).



*Onboarding* yang terstruktur terbukti meningkatkan tingkat adaptasi, mengurangi ketidakpastian peran, serta memperkuat koneksi sosial di tempat kerja (Walker-Schmidt et al., 2022). *Onboarding* yang efektif tidak hanya mempercepat proses adaptasi, tetapi juga mendorong meningkatnya *engagement* dan retensi karyawan baru (Costa & Rodrigues, 2025). Dengan demikian, *Onboarding* menjadi salah satu instrumen penting dalam membangun komitmen dan keterikatan karyawan sejak hari pertama mereka bekerja.

Hubungan antara POS dan *Onboarding* sangat erat karena keduanya sama-sama merupakan bentuk investasi organisasi dalam meningkatkan pengalaman awal karyawan. POS dapat memengaruhi efektivitas *Onboarding*, karena karyawan yang merasa didukung akan lebih terbuka menerima proses orientasi, lebih percaya pada organisasi, serta lebih mudah beradaptasi. Fasilitas *Onboarding* yang baik, komunikasi yang jelas, serta kehadiran mentor adalah bagian dari bentuk dukungan organisasi yang memperkuat persepsi positif karyawan baru (Djaja et al., 2025).

Sebaliknya, dalam kerangka SET, *Onboarding* dapat dipandang sebagai bentuk “dukungan awal” yang diberikan organisasi, sehingga memunculkan persepsi bahwa perusahaan peduli terhadap proses adaptasi karyawan baru. Ketika karyawan baru diperkenalkan secara sistematis pada budaya, peran, dan hubungan sosial melalui proses onboarding, mereka akan melihat hal tersebut sebagai bukti nyata bahwa organisasi peduli terhadap keberhasilan dan kenyamanan mereka. Penelitian terdahulu menegaskan bahwa *Onboarding* merupakan salah satu sumber pembentuk persepsi dukungan organisasi yang kuat (Hidayat et al., 2024). Dengan demikian, hubungan POS dan *Onboarding* bersifat saling menguatkan.

Variabel *Employee Engagement* didefinisikan sebagai sikap positif yang meresap dalam pekerjaan dan kehidupan karyawan (Hidayat et al., 2024). Hal ini ditandai dengan indikator dari *Employee Engagement* diantaranya, (1) *vigor* (energi tinggi); (2) *dedication* (rasa bangga dan penghayatan pekerjaan); serta (3) *absorption* (fokus mendalam dalam bekerja) (Gürbüz et al., 2023). *Engagement* menjadi hasil dari keberhasilan organisasi menciptakan pengalaman kerja yang positif melalui dukungan organisasi dan proses adaptasi yang efektif.

Hubungan POS dengan *Employee Engagement* dapat dijelaskan oleh prinsip *reciprocity* dalam SET. Ketika karyawan baru merasa bahwa organisasi memperhatikan dan mendukung mereka, mereka merasa memiliki kewajiban moral untuk “membalas” dukungan tersebut melalui peningkatan komitmen dan keterikatan kerja. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa POS merupakan prediktor signifikan terhadap keterikatan karyawan (Augusty & Hurriyati, 2025; Eviana, 2024; Firdaus et al., 2023; Rati, 2024).

Sementara itu, hubungan *Onboarding* dengan *Employee Engagement* juga kuat karena *Onboarding* memberi landasan struktural bagi karyawan baru untuk memahami tugas, memiliki kejelasan peran, dan menjalin hubungan interpersonal. Ketika masa awal bekerja berjalan positif, karyawan baru membangun rasa percaya, merasa diterima, dan lebih siap berkontribusi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *Onboarding* yang efektif meningkatkan *engagement* dan menurunkan *turnover intention* (Dickson & Isaiah, 2024; Murgoski, 2023).

Secara teoritis dan empiris, dukungan organisasi dan *Onboarding* bekerja secara simultan dalam membentuk *engagement*. POS memberikan dukungan

emosional dan psikologis, sementara *Onboarding* memberikan dukungan struktural dan sosial. Keduanya menciptakan pengalaman awal yang positif sehingga karyawan baru lebih mudah terikat dengan pekerjaan dan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, kerangka pemikiran penelitian ini menggambarkan hubungan kausal sebagai berikut: *Perceived Organizational Support* (X1) berpengaruh terhadap *Onboarding* (X2) serta secara langsung dan tidak langsung memengaruhi *Employee Engagement* (Y). Di sisi lain, *Onboarding* (X2) juga memiliki pengaruh langsung terhadap *Employee Engagement* (Y). Dengan demikian, semakin tinggi dukungan organisasi dan semakin efektif proses *Onboarding*, semakin tinggi pula tingkat *engagement* karyawan baru dalam organisasi.

## 2.2 Hipotesis

Menurut asumsi dan pendapat para ahli, hipotesis merupakan dugaan sementara yang paling memungkinkan dicari kebenarannya. Berdasarkan kerangka pemikiran maka dapat ditarik hipotesis penelitian secara umum yakni “Terdapat Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Onboarding Program* Terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan Baru Bank BTPN Syariah KFO Tasikmalaya”