

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Bagian ini berguna untuk membahas teori-teori yang berkaitan dengan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian, yakni budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan *work engagement*.

B. Penelitian Terdahulu

Berikut penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi dan bahan acuan pada penelitian. Penelitian terdahulu berguna untuk mendukung dan memperkuat hipotesis atau argumen yang diajukan dalam penelitian.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul, Nama Peneliti & tahun	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
1.	Asiri et al. 2023, Studi Tentang Persepsi Perawat Staf Terhadap Gaya Kepemimpinan Keperawatan Dan Tingkat Keterlibatan Kerja Di Rumah Sakit Umum Saudi. Jurnal Internasional Ilmu Pengetahuan Lanjutan dan Terapan, 10(1), 55-61 (16).	Gaya kepemimpinan, <i>Work engagement</i>	Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif, deskriptif, cross-sectional, dan korelasional.	Terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan tingkat <i>work engagement</i> karyawan perawat juga mendapatkan hasil negative pada gaya kepemimpinan <i>laissez-faire</i>
2.	Prahara 2020, Budaya organisasi dengan work engagement pada karyawan. Jurnal RAP (Riset Aktual Psikologi Universitas Negeri Padang), 10(2), 232-244 (13).	Budaya organisasi, work engagement	Metode purposive sampling. Menggunakan Skala Likert yaitu Skala <i>Work Engagement</i> dan Skala Budaya Organisasi.	Hasil analisis dengan uji korelasi product moment antara budaya organisasi dengan work engagement pada karyawan PT. X menunjukkan hasil hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan karyawan PT. X.
3.	Angelia & Astiti 2020,	Gaya kepemimpinan transformasional,	Menggunakan pendekatan kualitatif	Gaya kepemimpinan transformasional menciptakan ikatan

No	Judul, Nama Peneliti & tahun	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
	Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan Work Engagement. <i>Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi</i> , 1(3), 187-195 (15).	<i>work engagement</i>	dengan teknik analisis secara eksplanatori secara teoritis.	emosional antara pemimpin dengan karyawan sehingga tumbuh komitmen afektif yang berpengaruh dalam meningkatkan <i>work engagement</i> karyawan.
4.	Puspitasari & Budiana 2022, Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan <i>Work Engagement</i> Pada Karyawan Pt. Mitra Megah Bangunan Abadi. <i>Character Jurnal Penelitian Psikologi</i> , 9(6), 1-10 (17).	budaya organisasi, <i>work engagement</i>	Pendekatan kuantitatif dengan korelasi Pearson Product Moment.	Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan <i>work engagement</i> pada karyawan PT Mitra Megah Bangun Abadi.
5.	Fachrurazi et al. 2022, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Work Engagement Dan Budaya Organisasi Pada PT TOA Bekasi. <i>Jurnal Administrasi dan Manajemen</i> , 12(3), 247-254 (18).	Kepemimpinan transformasional, Pendekatan kinerja, Budaya Organisasi dan kinerja karyawan	Penelitian ini menganalisa model struktural dengan software partial least square.	Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Work Engagement</i> .
6.	Mujiasih 2022, Hubungan Antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Coaching Dengan Work Engagement Karyawan Generasi Milenial Di Pt. Karya Satria Jawa Tengah. <i>Jurnal Empati</i> , 11(5), 351-358. (19).	Gaya Kepemimpinan Coaching, <i>Work Engagement</i>	Menggunakan teknik sampling populasi atau sampling jenuh. Alat ukur yang digunakan adalah skala gaya kepemimpinan coaching dan Skala work	Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan coaching dengan <i>work engagement</i> pada karyawan

No	Judul, Nama Peneliti & tahun	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
			engagement yang di modifikasi dari The Utrecht <i>Wrok Egagement Scale</i> (UWES)	generasi Y di PT. Karya Satria di Semarang.
7.	Rahmi et al. 2025, <i>Work Engagement</i> Ditinjau dari Budaya Organisasi pada Karyawan Perusahaan Jasa Ekspedisi Indonesia. <i>Psyche Journal</i> , 18(1), 7–12 (20).	Budaya organisasi, <i>work engagement</i>	Kuantitatif korelasional dengan variabel penelitian, yaitu variabel dependen, <i>work engagement</i> (Y) dan variabel independen, budaya organisasi(X).	Terdapat hubungan antara Budaya Organisasi dengan <i>Work Engagement</i> dengan arah positif, artinya hipotesis diterima yang artinya jika budaya organisai tinggi, maka work engagement pada karyawan perusahaan jasa ekspedisi akan tinggi.
8.	Arini Mandasari & Safrizal Mandasari, D.A. 2023, Budaya Kerja Dan Gaya Kepemimpinan : Literature Review. <i>Jumbiwira : Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan</i> , 2(2), 115–132 (21).	Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai	Metode literatur review dengan pendekatan <i>Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta Analysis</i> (PRISMA) dari 27 artikel.	89% penelitian menunjukkan budaya organisasi berdampak positif pada kinerja, dan 63% menunjukkan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.
9.	Srimulyani & Hermanto 2022, Budaya organisasi sebagai mediator pengaruh kepemimpinan yang kredibel terhadap keterlibatan kerja: studi empiris pada rumah sakit swasta di Jawa Timur, Indonesia. <i>Komunikasi Humaniora dan Ilmu Sosial</i> , 9(1) (22).	Budaya Organisasi, Kepemimpinan, <i>Work Engagement</i> .	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan merupakan penelitian kausal untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan yang kredibel terhadap keterlibatan	Kepemimpinan yang kredibel dapat secara signifikan meningkatkan budaya organisasi, sehingga kepemimpinan yang kredibel perlu diperkuat dan dikembangkan lebih lanjut di lingkungan organisasi untuk mendorong pembentukan budaya perusahaan yang kuat.

No	Judul, Nama Peneliti & tahun	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
			kerja dengan budaya organisasi sebagai pemediasi.	
10.	Al-Dossary 2022, Leadership Style, Work Engagement and Organizational Commitment Among Nurses in Saudi Arabian Hospitals. Journal of Healthcare Leadership, 14, 71–81 (23).	Kepemimpinan, Keterlibatan, Komitmen Organisasi	Menggunakan desain cross-sectional dengan menggunakan instrumen survei daring yang ditujukan kepada manajer perawat dan perawat yang bekerja di rumah sakit Arab Saudi. Kuesioner kepemimpinan multifaktor (MLQ), kuesioner komitmen organisasi (OCQ), dan Skala Keterlibatan Kerja Utrecht (UWES).	Kepemimpinan transformasional dan transaksional berkorelasi positif dengan komitmen organisasi dan keterlibatan kerja perawat.

Terdapat sejumlah persamaan maupun perbedaan dalam penelitian terdahulu. Persamaannya terletak pada penggunaan variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan work engagement, serta desain penelitian yang sama-sama menggunakan pendekatan kuantitatif. Namun, terdapat pula perbedaan pada fokus penelitiannya, di mana beberapa studi hanya meneliti hubungan antara dua variabel, bukan menguji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara bersamaan terhadap *work engagement*.

1. *Work Engagement*

a. *Definisi work engagement*

Work engagement merujuk pada suatu kondisi psikologis positif yang berhubungan dengan pekerjaan, yang tercermin dalam antusiasme (*vigor*), komitmen (*dedication*), dan konsentrasi mendalam (*absorption*). Karyawan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung memiliki energi besar, berpartisipasi secara mendalam, serta fokus sepenuhnya dalam menjalankan tugas mereka menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan keterkaitan aktif dan positif terhadap pekerjaan, yang ditandai dengan semangat, dedikasi, serta konsentrasi mendalam. Secara keseluruhan, *work engagement* mencerminkan tingkat keterlibatan karyawan secara positif, baik secara emosional, kognitif, maupun dalam tindakan mereka terhadap pekerjaan (3).

b. *Faktor - faktor yang memengaruhi work engagement.*

Menurut Lockwood, berikut adalah beberapa faktor yang berpengaruh terhadap *work engagement* pada perusahaan (7).

1) **Budaya tempat kerja**

Lingkungan kerja yang mendukung dan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan.

2) **Komunikasi Organisasional**

Aliran informasi yang efektif antara manajemen dan karyawan.

3) **Gaya kepemimpinan**

Pendekatan kepemimpinan yang membangun kepercayaan dan penghargaan

4) **Reputasi Perusahaan**

Citra positif perusahaan di mata karyawan dan publik.

c. *Indikator work engagement*

Schaufeli & Bakker mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki energi tinggi akan merasa lebih terinspirasi, menikmati pekerjaannya, dan menunjukkan performa yang baik (3). *Work engagement* adalah kondisi mental positif yang ditandai oleh:

- 1) **Vigor (semangat):** Tingkat energi tinggi dan ketahanan mental saat bekerja, serta kesediaan untuk berusaha keras dalam pekerjaan.
- 2) **Dedication (dedikasi):** Keterlibatan kuat dengan pekerjaan yang disertai rasa kebanggaan dan inspirasi.
- 3) **Absorption (konsentrasi mendalam):** Perasaan sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan sehingga waktu berlalu dengan cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

2. Budaya Organisasi

a. Definisi budaya organisasi

Budaya organisasi menurut Robbins merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Sistem makna ini tercermin dalam tujuh karakteristik utama yang membentuk esensi budaya, yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi pada manusia, orientasi tim, agresivitas, serta stabilitas. Ketujuh dimensi ini menjadi pedoman yang memengaruhi cara karyawan berperilaku, membuat keputusan, dan berinteraksi di tempat kerja. Lebih jauh, budaya juga berfungsi memperkuat identitas organisasi, menciptakan komitmen kolektif, serta menjadi mekanisme kontrol yang mengarahkan perilaku karyawan dalam mencapai tujuan bersama(24).

1) Fungsi budaya dalam organisasi

Menurut Schein (2010) budaya organisasi memiliki dua fungsi utama, yaitu:

a) Adaptasi Eksternal

Budaya membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya, seperti menghadapi kompetisi, pelanggan, atau perubahan dalam pasar. Budaya memberikan kerangka bagi organisasi untuk memahami lingkungan, menetapkan tujuan, dan membuat strategi untuk bertahan dan berkembang.

b) Integrasi Internal

Budaya organisasi juga penting untuk menciptakan kohesi di antara anggota organisasi, yang memastikan bahwa setiap individu berbagi pandangan, nilai, dan asumsi yang sama. Ini penting untuk komunikasi, pengambilan keputusan, dan koordinasi antar departemen.

b. Indikator budaya organisasi

Budaya organisasi dipandang sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem ini mencerminkan nilai, norma, serta praktik yang menjadi pedoman perilaku karyawan dalam menjalankan aktivitas organisasi. Robbins menjelaskan budaya organisasi melalui tujuh dimensi utama (24), yaitu:

1) Inovasi dan Keberanian Mengambil Risiko

Tingkat sejauh mana karyawan didorong untuk berinovasi, berkreasi, dan berani menghadapi risiko dalam pekerjaannya.

2) Perhatian terhadap Detail

Seberapa jauh karyawan diharapkan menunjukkan ketelitian, akurasi, dan perhatian terhadap hal-hal kecil dalam pekerjaan.

3) Orientasi Hasil

Fokus organisasi pada pencapaian hasil dan prestasi dibandingkan hanya sekadar memperhatikan proses.

4) Orientasi pada Manusia

Tingkat sejauh mana keputusan manajerial memperhatikan efek dari hasil kerja terhadap karyawan dalam organisasi.

5) Orientasi Tim

Derajat sejauh mana aktivitas kerja diorganisasi lebih berfokus pada kerja sama tim dibandingkan individu.

6) Keagresifan

Tingkat keberanian karyawan dalam bersaing secara aktif dan berorientasi pada target pencapaian.

7) Stabilitas

Sejauh mana organisasi menekankan pada pertumbuhan yang stabil, ketertiban, serta menjaga keberlangsungan perusahaan.

3. Gaya Kepemimpinan

a. Definisi gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mencerminkan cara seorang pemimpin berperilaku saat berusaha memengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana metode pemimpin untuk memengaruhi anak buahnya dengan acuan dari kepribadian maupun pola tingkah laku (26).

b. Jenis gaya kepemimpinan

Secara sederhana menurut Bass, B. M., & Avolio *Full Range Leadership Theory* (FRLT) merupakan teori kepemimpinan komprehensif yang dikembangkan untuk mengetahui bagaimana bentuk gaya kepemimpinan dari yang paling pasif hingga yang paling aktif dan inspiratif, dan digunakan untuk memahami efektivitas kepemimpinan dalam berbagai konteks organisasi. FRLT membagi gaya kepemimpinan menjadi tiga kategori utama (27), yaitu:

1) Transformasional

Pemimpin yang mampu membawa perubahan positif dengan memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan visi dan misi, juga menciptakan hubungan emosional kuat yang digunakan untuk mencapai tujuan bersama.

2) Transaksional

Pemimpin yang menggunakan patokan imbalan dan hukuman untuk memotivasi karyawan, yang digunakan untuk pencapaian jangka pendek.

3) Laissez-Faire (Kepemimpinan Tidak Aktif)

Pemimpin yang memberikan kebebasan penuh pada bawahannya untuk membuat keputusan dan menjalankan pekerjaan mereka tanpa banyak ikut campur tangan.

c. Indikator gaya kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional memaparkan bagaimana pemimpin transformatif dapat membentuk kepercayaan, kesetiaan, kekaguman, dan

rasa hormat pada karyawan, sehingga mereka secara sukarela siap untuk mencapai target, tujuan, dan visi organisasi. Menurut Bass & Avolio terdapat empat indikator gaya kepemimpinan transformasional, di antaranya sebagai berikut (27):

1) *Idealized Influence*

Pemimpin mempunyai sikap dan perilaku yang dapat menjadi teladan bagi karyawan.

2) *Inspirational Motivation*

Pemimpin dapat menegakkan visi – misi dan tujuan perusahaan yang membuat karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan bersama.

3) *Intellectual Stimulation*

Pemimpin dapat mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, menginspirasi karyawan dengan ide-ide baru

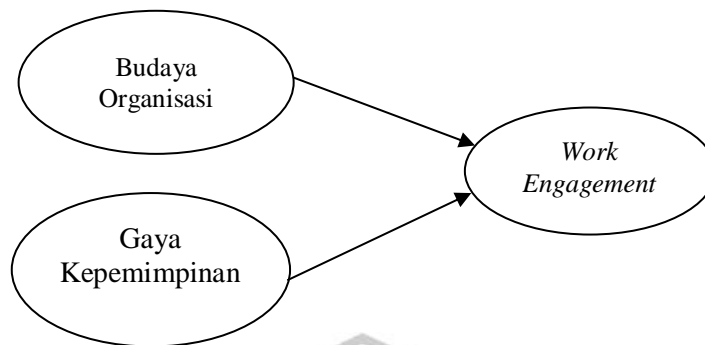
4) *Individualized Consideration*

Pemimpin memberikan perhatian dan dukungan penuh pada karyawan.

C. Kerangka Konsep dan Hipotesis

1. Kerangka Konsep

Kerangka konsep penelitian yang diajukan adalah bagaimana kecenderungan hubungan yang terjadi antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan mempengaruhi *work engagement* pada karyawan PT Phapros Tbk. Pada penelitian ini variabel yang digunakan yaitu *work engagement* (Y) sebagai variabel dependen atau bebas, dan 2 variabel terikat atau independen yakni budaya organisasi (X1), dan gaya kepemimpinan (X2).



Gambar 2.1 Kerangka Konsep

2. Hipotesis

a. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement*

- 1) Budaya organisasi di PT Phapros dibangun berdasarkan nilai yang diterapkan sehari-hari. Meliputi aspek sebagaimana menurut Robbins yang menguraikan tujuh dimensi budaya organisasi mulai dari inovasi dan keberanian mengambil risiko, ketelitian & presisi, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia, orientasi tim, keagresivitas, serta stabilitas. Yang juga menyebut bahwa rangkaian makna bersama yang dianut anggota organisasi dan membedakan satu organisasi dari organisasi lainnya (24).
- 2) Dalam penelitian yang dilakukan oleh Prahara tentang budaya organisasi dengan *work engagement* pada karyawan PT. X yang menunjukkan hasil bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi juga *work engagement* pada karyawan PT. X. Sebaliknya semakin rendah budaya organisasi maka semakin rendah juga *work engagement* pada karyawan PT.X (13).

b. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement*

- 1) Kepemimpinan transformasional di PT Phapros, ditunjukkan melalui keteladanan, motivasi inspiratif, dukungan personal, serta dorongan untuk berpikir kreatif (10).

- 2) Dalam penelitian Asiri menyatakan bahwa gaya kepemimpinan pada manajer perawat dapat membantu memberikan pengaruh yang menguntungkan pada perkembangan *work engagement* para karyawan perawat, hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan cenderung membangun lingkungan kerja yang baik (16).

c. Gabungan Budaya Organisasi & Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement*

- 1) Dalam praktiknya, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan di PT Pharos saling memperkuat. Ketika budaya kerja mendorong keteraturan dan nilai positif, kepemimpinan transformasional memperkuatnya dengan keteladanan dan dukungan motivasional (10).
- 2) Dalam penelitian Srimulyani & Hermano kepemimpinan yang kredibel dapat secara signifikan meningkatkan budaya organisasi, sehingga kepemimpinan yang kredibel perlu diperkuat dan dikembangkan lebih lanjut di lingkungan organisasi untuk mendorong pembentukan budaya perusahaan yang kuat (22).