

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Management

Menurut Kinicki dan Williams (2020:6), manajemen merupakan suatu proses untuk memadukan upaya individu melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian berbagai sumber daya organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sedangkan menurut Menurut Bright dan Cortes (2019), Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian aktivitas karyawan yang dikombinasikan dengan sumber daya lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Ratten (2025) mendefinisikan manajemen sebagai penilaian, identifikasi, pemantauan, dan penyelesaian masalah bisnis yang dibantu oleh interaksi manusia, yang dapat berlangsung melalui komunikasi langsung maupun tidak langsung. Definisi ini menyoroti kebutuhan manajer untuk membantu mengkoordinasikan berbagai bentuk kegiatan. Manajer dapat bekerja di lingkungan profit maupun nirlaba, tetapi berfokus pada penyediaan jalur positif. Ini berarti tujuan mereka adalah memenuhi kebutuhan yang menghasilkan keunggulan kompetitif yang lebih baik secara keseluruhan.

Sedangkan menurut Craig (2022) pengawasan, pengendalian, dan pengarahan proses sumber daya (terutama manusia) untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan suatu organisasi dengan cara yang paling efisien dan efektif.

Sehingga pada kesimpulan manajemen adalah pada dasarnya merupakan proses terpadu yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Para ahli menekankan bahwa manajemen tidak hanya

mengatur sumber daya manusia dan aktivitas organisasi, tetapi juga mencakup upaya penilaian, koordinasi, serta pemecahan masalah yang mendukung tercapainya keunggulan dan kinerja organisasi secara menyeluruh.

2.1.2 Human Resource Management

Menurut Dessler (2020), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah serangkaian upaya yang dilakukan untuk mengelola karyawan secara menyeluruh. Proses ini mencakup rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, serta pemberian kompensasi yang adil sesuai dengan kontribusi mereka. Selain itu, MSDM juga memperhatikan hubungan antar karyawan dan manajemen, menjaga keselamatan dan kesehatan kerja, serta menegakkan keadilan dalam setiap keputusan. Pendekatan ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan produktif, sekaligus membuat karyawan merasa dihargai. Sedangkan menurut Hasibuan (2019), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat dipahami sebagai gabungan ilmu dan seni dalam mengelola hubungan serta peran karyawan, sehingga mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien. Tujuannya adalah tidak hanya untuk mencapai sasaran perusahaan, tetapi juga untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memberikan manfaat bagi masyarakat secara luas. Menurut Widodo (2015:113), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang melibatkan penilaian terhadap kebutuhan tenaga kerja di dalam perusahaan atau organisasi. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang tersedia sesuai dengan kebutuhan operasional dan strategi organisasi.

Simamora (2000:4) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses yang mencakup berbagai aspek penting dalam pengelolaan tenaga kerja di dalam organisasi. Proses ini meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok kerja. Selain

itu, MSDM juga mencakup desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kerja, kompensasi karyawan, dan hubungan perburuhan yang harmonis. Dengan demikian, MSDM berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien.

Sehingga menurut penulis manajemen sumber daya manusia adalah upaya terencana untuk mengelola orang-orang di dalam organisasi agar mampu bekerja secara optimal dan selaras dengan tujuan perusahaan. Didalamnya tercakup proses mencari, mengembangkan, menilai, dan memberi penghargaan kepada karyawan, sekaligus menjaga hubungan kerja yang adil dan manusiawi. Intinya, MSDM bukan hanya soal mengatur tenaga kerja, tetapi bagaimana organisasi bisa membangun lingkungan yang produktif, menghargai kontribusi setiap individu, dan mendukung pertumbuhan bersama.

2.1.3 Employee Welfare

Michael (2006) dalam bukunya *Human Resource Management and Human Relations* menjelaskan bahwa penyediaan fasilitas kesejahteraan di dalam maupun di luar lingkungan kerja dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan. Ketika kualitas kerja membaik, hubungan antar pegawai pada berbagai level organisasi juga cenderung berkembang lebih positif. Kemudian Supriya (2017) menyatakan bahwa konsep *employee welfare* bersifat fleksibel dan dapat dipahami dalam makna sempit maupun luas. Dalam pengertian sempit, kesejahteraan karyawan berfokus pada kondisi kerja fisik serta masalah-masalah harian yang dihadapi pekerja, termasuk hubungan sosial di lingkungan kerja. Sementara itu, dalam arti yang lebih luas, *employee welfare* mencakup pemenuhan standar minimum terkait kebersihan dan keselamatan kerja sebagaimana diatur dalam regulasi ketenagakerjaan. Selain itu, konsep ini juga meliputi berbagai aspek lain seperti program jaminan sosial, perlindungan khusus bagi pekerja perempuan dan tenaga kerja muda, pembatasan jam kerja,

serta fasilitas pendukung lainnya yang bertujuan meningkatkan kualitas kehidupan kerja.

Binoy Joseph (2009) menekankan bahwa fondasi negara kesejahteraan dibangun melalui sistem jaminan sosial yang kuat. Ia menjelaskan bahwa pemerintah, perusahaan, dan serikat pekerja telah berperan besar dalam meningkatkan kondisi kerja serta kesejahteraan para pekerja. Upaya kolaboratif ini mencerminkan pentingnya dukungan struktural agar kondisi kerja semakin aman, layak, dan berorientasi pada perlindungan tenaga kerja.

Sementara itu, Aswathappa (2010) dalam bukunya *Human Resource Management* menjelaskan berbagai bentuk manfaat dan layanan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, seperti pembayaran untuk waktu tidak bekerja, asuransi, kompensasi, hingga program pensiun. Ia juga menekankan pentingnya pengelolaan manfaat tersebut secara efektif agar benar-benar dirasakan oleh pekerja. Sejalan dengan itu, Menurut Resma dan Basavraju (2013), *employee welfare* dipahami sebagai konsep luas yang mencakup berbagai layanan, fasilitas, dan manfaat yang diberikan organisasi untuk memenuhi kebutuhan pekerja, baik kebutuhan fisik, sosial, maupun psikologis. Program kesejahteraan ini tidak hanya difokuskan pada peningkatan kenyamanan dan keselamatan di tempat kerja, tetapi juga mencakup dukungan yang memungkinkan karyawan bekerja dengan lebih produktif dan merasa dihargai oleh perusahaan. Selain itu, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dianggap berperan dalam menciptakan hubungan industrial yang lebih harmonis, karena fasilitas dan manfaat yang memadai dapat memperkuat persepsi positif karyawan terhadap organisasi.

Secara keseluruhan, disimpulkan bahwa bahwa *employee welfare* merupakan konsep yang luas dan mencakup segala bentuk fasilitas, perlindungan, dan layanan yang diberikan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan. Kesejahteraan karyawan tidak hanya menyangkut kondisi fisik di tempat kerja, tetapi juga aspek sosial, psikologis, keamanan, serta jaminan masa depan seperti asuransi dan program pensiun. Selain itu,

dukungan pemerintah, perusahaan, dan serikat pekerja sangat berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman, produktif, dan stabil. Dengan demikian, employee welfare dapat dipahami sebagai strategi komprehensif yang tidak hanya melindungi pekerja, tetapi juga memperkuat hubungan industrial dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.1.4 Workplace Violence

Menurut Arnetz et al. (2018) *Workplace Violence* juga dikenal sebagai kekerasan di tempat kerja, yang mengacu pada kekerasan dalam bentuk verbal (penghinaan seperti berteriak atau menunjukkan rasa tidak hormat) atau fisik (penghinaan atau ancaman (memukul, memukul, menggigit, melempar barang, mencekik, mendorong, menendang, menyeret), yang dapat mengakibatkan risiko kesehatan dan keselamatan karyawan dan pelecehan seksual (percobaan atau pemaksaan untuk melakukan hubungan seksual, mengancam atau memeras untuk melakukan hubungan seksual, menawarkan uang, hadiah, atau hak istimewa dengan imbalan kebaikan seksual).

Dalam pandangan yang lebih luas dalam lingkungan pekerjaan menurut (*International Labour Office (ILO) & World Health Organization (WHO) 2002*) *Workplace Violence* insiden di mana karyawan dilecehkan, diancam, atau diserang dalam situasi yang berkaitan dengan pekerjaan mereka, termasuk perjalanan ke dan dari tempat kerja, yang melibatkan tantangan eksplisit atau implisit terhadap keselamatan, kesejahteraan, atau kesehatan mereka. Kekerasan di tempat kerja adalah masalah yang sangat serius untuk ditindaklanjuti. Bahwa setiap tindakan (baik secara fisik atau verbal) di mana seseorang dilecehkan, diancam, diserang, atau diintimidasi oleh orang lain di tempat kerjanya, termasuk dalam lingkup kekerasan di tempat kerja (Kamchuchat dkk., 2008).

Dapat disimpulkan dari beberapa pendapat ahli tersebut bahwa *Workplace Violence* merupakan kekerasan yang terjadi dalam bentuk verbal dan juga fisik

yang membahayakan keselamatan dan kesehatan pekerja sehingga membuat ruang lingkup kerja menjadi sangat tidak aman.

2.1.5 Workplace Environment

Workplace environment merupakan sebuah ekosistem dimana kita bekerja dan saling terkait dan saling mempengaruhi antar individu di dalamnya. Sebuah ekosistem yang baik dan saling mendukung membuat para pekerja nyaman bekerja sehingga mendorong untuk lebih inovatif, membuat loyalitas meningkat dan produktivitas meningkat. Lebih lagi menurut Donley et al 2021 *Workplace environment* adalah ruang yang kita ciptakan di mana orang-orang berkumpul untuk melakukan pekerjaan mereka dan mencapai hasil bagaimana cara kita agar menyusun kondisi fisik, sosial, dan organisasi yang memungkinkan (atau menghambat) pekerjaan. Zhenjing et al., 2022 menjelaskan *workplace/workplace environment* sebagai gabungan kondisi fisik, sosial, dan organisasi (tools, sistem, struktur, prosedur) yang mempengaruhi perilaku, komitmen, dan kinerja karyawan. Tempat kerja yang baik akan dipandang sebagai tempat nyaman untuk menstimulasi produktivitas yang tinggi. *Workplace environment* yang baik juga mempengaruhi setiap pekerja untuk memiliki tujuan yang sama dan seorang pemimpin harus bisa menjadi arsitek bagi lingkungannya untuk mewujudkan *Workplace environment* yang baik dan aman.

Dumitriu et al., 2025 memandang *work environment* tidak hanya mencakup fasilitas fisik, tetapi juga keamanan psikologis, hubungan kerja, dan persepsi keadilan, yang secara langsung berdampak pada kesejahteraan dan *engagement* karyawan. Hal-hal ini dapat mempengaruhi kesehatan secara langsung maupun tidak langsung terhadap karyawan itu sendiri. Selain itu gahubungan yang terjalin antar individu, hubungan dengan atasan, komunikasi dengan rekan kerja dan tingkat keamanan psikologis yang dirasakan.

Sedangkan Suyono et al., 2021 menyatakan bahwa lingkungan kerja mencakup segala hal yang berhubungan dengan aspek fisik maupun psikologis yang dapat mempengaruhi karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja tersebut mencakup kondisi material serta kondisi psikologis yang ada di tempat kerja.

Menurut Al-Ghwary et al (2024) dalam Damschroder et al (2009) Lingkungan kerja merujuk pada suasana atau kondisi di dalam organisasi tempat karyawan menjalankan pekerjaan mereka dan menjalin interaksi baik dengan rekan kerja maupun dengan organisasi secara keseluruhan.

Sehingga disimpulkan bahwa workplace environment merupakan ekosistem di dalam organisasi yang mencakup aspek fisik, sosial, dan organisasi yang saling terkait dan mempengaruhi karyawan. Kondisi fisik meliputi pencahayaan, tempat duduk ergonomis, tingkat kebisingan, dan kelengkapan alat kerja, sedangkan aspek sosial mencakup hubungan antar individu, komunikasi dengan rekan kerja dan atasan, serta keamanan psikologis. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kenyamanan, produktivitas, inovasi, komitmen, dan loyalitas karyawan, sekaligus mendukung tercapainya tujuan bersama. Pemimpin berperan penting sebagai arsitek lingkungan kerja untuk memastikan kondisi yang aman, nyaman, dan mendukung kinerja optimal

2.1.6 Organizational Culture

Budaya organisasi adalah sekumpulan asumsi dasar yang diciptakan atau ditemukan oleh kelompok dalam menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang kemudian dianggap benar dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat dalam berpikir, merasakan, dan bertindak (Martinez et al., 2015). Menurut Irfvan et al., (2019), budaya organisasi merupakan sistem panduan bersama yang dimiliki oleh para anggota organisasi dan berfungsi untuk membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Sistem ini pada dasarnya terdiri atas sekumpulan karakteristik utama yang

dihargai serta dijunjung tinggi oleh organisasi. Selanjutnya, Robbins (2016) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa dimensi penting, yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, agresivitas, serta stabilitas. Dimensi-dimensi tersebut menjadi dasar dalam memahami perilaku, nilai, dan norma yang terbentuk di dalam organisasi.

Budaya organisasi mengacu pada sistem makna, nilai, dan keyakinan bersama yang berfungsi untuk menuntun perilaku anggota organisasi, menjadi identitas inti yang mencerminkan karakter organisasi, serta membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya dalam mencapai tujuannya (Pujiono et al., 2020). Mathis dan Jackson (2016) menggambarkan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dikembangkan oleh suatu kelompok ketika mereka beradaptasi terhadap tantangan eksternal dan melakukan integrasi internal di dalam organisasi. Pola-pola ini, setelah terbukti berhasil dalam membantu organisasi menghadapi berbagai situasi dan permasalahan, kemudian diturunkan kepada anggota baru sebagai cara yang dianggap tepat untuk memahami, berpikir, dan merasakan berbagai tantangan yang dihadapi organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi berperan penting sebagai pedoman perilaku bersama yang menjaga konsistensi nilai, keyakinan, dan cara berpikir seluruh anggota agar tetap selaras dengan tujuan organisasi (Mathis & Jackson, 2016).

Menurut Nazarian (2017), budaya organisasi merupakan sistem pemahaman bersama di antara para anggota yang berfungsi untuk membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Dalam konteks ini, budaya organisasi tidak hanya mencerminkan nilai dan keyakinan yang dipegang oleh individu dalam organisasi, tetapi juga membentuk cara berpikir, bersikap, dan berperilaku bersama yang menjadi identitas khas organisasi tersebut. Budaya ini menjadi landasan utama dalam menciptakan kesatuan arah dan identitas kolektif, sehingga setiap anggota memahami bagaimana berinteraksi, mengambil keputusan, dan menjalankan tugas sesuai dengan nilai-nilai yang

dianut oleh organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi berperan penting dalam menyatukan anggota, memperkuat loyalitas, serta menumbuhkan karakter unik yang membedakan organisasi dari yang lain (Nazarian, 2017).

Sehingga dalam kesimpulan budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan asumsi dasar yang dibentuk oleh kelompok dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal, kemudian diterima sebagai pedoman bersama dalam berpikir, bersikap, dan bertindak di dalam organisasi. Sistem ini menjadi panduan yang membedakan satu organisasi dengan lainnya serta membentuk identitas dan karakter khas yang dijunjung oleh seluruh anggota. Budaya yang kuat mampu mengarahkan perilaku kerja, menjaga konsistensi nilai dan norma, serta memperkuat rasa kebersamaan dalam mencapai tujuan organisasi

2.1.7 Employee Engagement

Konsep employee engagement diperkenalkan pertama kali oleh Kahn (1990) sebagai kondisi di mana seorang karyawan menyelaraskan seluruh dirinya dengan peran dan tanggung jawabnya di pekerjaan. Hal ini mencakup keterlibatan karyawan secara fisik, mental, dan emosional dalam setiap aktivitas kerja yang mereka lakukan. Dengan kata lain, karyawan tidak hanya menjalankan tugas secara rutin, tetapi juga mengekspresikan energi, gagasan, dan perasaan mereka dalam pekerjaan sehari-hari. Keterlibatan seperti ini memungkinkan individu untuk bekerja dengan lebih fokus, antusias, dan kreatif, sekaligus meningkatkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Menurut (Schaufeli, Salanova, González-Roma, & Bakker, 2002) dalam (Bakker et al., 2008) *Work engagement* adalah sebuah konsep yang mandiri dan berbeda namun memiliki hubungan negatif dengan *burnout* (kejenuhan kerja). Oleh karena itu, work engagement didefinisikan dan dioperasionalkan sebagai suatu keadaan pikiran yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan, yang ditandai

dengan semangat (vigour), dedikasi (dedication), dan keterlibatan penuh (absorption) dalam menjalankan pekerjaan.

Menurut Liu (2016) dalam (Sun & Bunchapattanasakda, 2019) *Employee Engagement* merupakan karyawan menunjukkan identitas yang kuat terhadap organisasi, di mana mereka merasa menjadi bagian dari perusahaan dan menyelaraskan diri dengan nilai-nilainya. Mereka juga menunjukkan dedikasi tinggi terhadap pekerjaan, dengan komitmen dan antusiasme yang mendorong pencapaian tujuan. Selain itu, karyawan terlibat secara penuh dalam tugasnya, menunjukkan penyerapan perhatian yang mendalam sehingga fokus dan konsentrasi tetap terjaga. Semangat dan energi mereka tetap tinggi meski menghadapi tantangan, sementara keharmonisan yang menyenangkan tercipta melalui hubungan positif dan keseimbangan emosional di lingkungan kerja. Menurut Vazquez et al. (2015), keterlibatan dapat dipahami sebagai suatu kondisi positif di mana karyawan merasakan makna dan motivasi yang kuat dalam pekerjaannya. Dalam keadaan ini, individu tidak hanya menjalankan tugas secara rutin, tetapi juga menunjukkan semangat yang tinggi, dedikasi yang mendalam, serta tingkat penyerapan penuh terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Keterlibatan semacam ini mendorong karyawan untuk berkontribusi secara optimal, tetap fokus pada tujuan organisasi, dan merasakan kepuasan serta pemenuhan pribadi melalui aktivitas kerja sehari-hari.

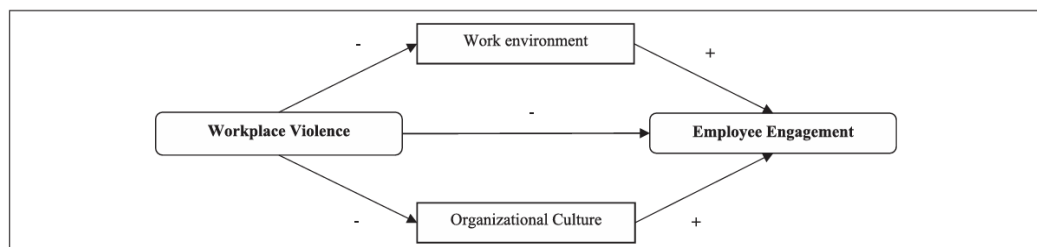
Lockwood (2005) menjelaskan bahwa *employee engagement* adalah bentuk komitmen seorang individu, baik secara emosional maupun intelektual, terhadap organisasi tempatnya bekerja. Tingkat keterlibatan ini dapat dilihat melalui perilaku positif, misalnya mendukung dan berbicara baik tentang organisasi, menunjukkan antusiasme yang tinggi, serta berusaha lebih dari yang diwajibkan untuk ikut berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Schaufeli dan Bakker (2003), keterlibatan karyawan terdiri dari tiga dimensi utama. Dimensi kognitif mencakup keyakinan dan dukungan karyawan terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi. Dimensi afektif berkaitan dengan perasaan memiliki, rasa bangga, dan keterikatan emosional terhadap organisasi.

Sementara itu, dimensi perilaku menunjukkan kesiapan karyawan untuk berusaha lebih dari yang diwajibkan, termasuk niat untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara maksimal dalam organisasi. Dengan demikian, employee engagement bukan hanya sekadar sikap atau perasaan, tetapi juga mencakup kepercayaan, keterikatan emosional, dan tindakan nyata yang mendukung keberhasilan organisasi.

Sehingga pada kesimpulannya *Employee engagement* adalah kondisi di mana karyawan terlibat sepenuhnya secara fisik, emosional, dan mental dalam pekerjaan mereka, menunjukkan semangat, dedikasi, dan fokus yang tinggi, serta merasa menjadi bagian dari organisasi dengan menyelaraskan diri pada nilai dan tujuan perusahaan. Keterlibatan ini tercermin melalui komitmen, perilaku positif, antusiasme, penyerapan penuh dalam tugas, dan kesiapan untuk berkontribusi melebihi kewajiban, sehingga mendorong pencapaian tujuan organisasi dan menciptakan kepuasan serta keseimbangan emosional bagi karyawan.

2.2 Model Penelitian

Model penelitian yang digunakan oleh penulis adalah model penelitian dari jurnal berjudul “ *Workplace Violence and Employee Engagement: The Mediating Role of Workplace environment and Organizational Culture* ” oleh (Saleem et al., 2020).



Gambar 2. 1 Kerangka Model Penelitian

H1 : *Workplace violence* berhubungan negatif dengan *employee engagement*

H2 : *Workplace violence* berhubungan negatif dengan *workplace environment*

H3 : *Workplace environment* berhubungan positif dengan *employee engagement*

H4 : *Workplace environment* memediasi hubungan antara *workplace violence* dan *employee engagement*

H5 : *Workplace violence* berhubungan negatif dengan *organizational culture*

H6 : *Organizational culture* yang efektif berhubungan positif dengan *employee engagement*

H7 : *Organizational culture* yang efektif memediasi hubungan antara *workplace violence* dan *employee engagement*

2.3 Hipotesis

a. Hipotesis 1 - *Workplace violence* berhubungan negatif dengan *employee engagement*

Dalam penelitian yang dilakukan (Saleem et al., 2020b) hasil penelitian mengungkapkan bahwa *Workplace violence* berpengaruh negatif terhadap *employee engagement*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang ditemukan oleh Rasool, S. F., et al. (2021) yang berpendapat bahwa lingkungan kerja yang toksik, termasuk pelecehan atau kekerasan di tempat kerja, secara signifikan menurunkan tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*). Penurunan engagement ini juga berdampak pada menurunnya produktivitas dan loyalitas tenaga kerja dalam organisasi. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Navarro-Abal, Y., et al. (2023) menyatakan bahwa dalam praktek perawat paparan kekerasan di tempat kerja berhubungan dengan tingkat *work engagement* yang lebih rendah.

Selain itu, komitmen kerja karyawan juga ikut menurun ketika mereka sering mengalami kekerasan atau pelecehan kerja.

Selain itu penelitian yang dikemukakan oleh Hu, H., et al. (2022) menyatakan bahwa kekerasan psikologis di tempat kerja seperti intimidasi dan agresi verbal memiliki korelasi negatif dengan keterikatan kerja pada perawat. Hasilnya menunjukkan bahwa semakin sering kekerasan psikologis terjadi, semakin rendah tingkat work engagement yang dilaporkan oleh karyawan. Selain itu Tiryaki-Şen, H. (2024) menyatakan bahwa kekerasan dari pasien atau rekan kerja secara signifikan menurunkan tingkat work engagement dan persepsi makna kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa workplace violence tidak hanya mengurangi semangat kerja, tetapi juga rasa kepuasan dan keterikatan emosional terhadap pekerjaan.

b. Hipotesis 2 - *Workplace violence* berhubungan negatif dengan *workplace environment*

Dalam penelitian yang dilakukan (Saleem et al., 2020b) hasil penelitian mengungkapkan bahwa *Workplace violence* berpengaruh negatif terhadap *workplace environment*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hu et al. (2024) penelitian ini menunjukkan bahwa kekerasan di tempat kerja menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan kelelahan kerja (burnout). Namun, lingkungan kerja yang baik bisa membantu mengurangi dampak negatif tersebut makin positif lingkungan kerjanya, makin kecil pengaruh buruk kekerasan kerja terhadap kepuasan dan kelelahan karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Lyver et al. (2025) menganggap bahwa kekerasan kerja memperburuk persepsi tentang keamanan lingkungan kerja, suasana kerja, dan tim yang merupakan aspek penting dari *workplace environment*.

Dengan demikian memberikan bukti kualitatif bahwa kekerasan kerja berdampak negatif terhadap persepsi lingkungan kerja. Selain itu penelitian yang dikemukakan oleh (Saleh et al., 2020) menyatakan bahwa

staf di unit gawat darurat yang mengalami kekerasan kerja (fisik, *bullying/pelecehan*) melaporkan tingkat stres kerja yang lebih tinggi, sehingga menegaskan bahwa kondisi lingkungan kerja yang keras (*violence*) berkaitan buruk dengan aspek *workplace environment*. Dalam (Shahjalal & Mosharaf, 2023) juga menyatakan bahwa Kekerasan di tempat kerja pada tenaga kesehatan berhubungan dengan cedera dan absensi, dan salah satu penyebabnya adalah lingkungan kerja serta fasilitas yang kurang mendukung. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Yusoff et al., 2023) menemukan kekerasan terhadap tenaga kesehatan di fasilitas primer terjadi di banyak negara dan seringkali terkait dengan kondisi lingkungan kerja dan organisasi yang kurang kondusif, sehingga mendukung hubungan negatif antara *violence* dan *workplace environment*.

c. Hipotesis 3 - *Workplace environment* berhubungan positif dengan *employee engagement*

Dalam penelitian yang dilakukan (Saleem et al., 2020b) hasil penelitian mengungkapkan bahwa *Workplace environment* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Hal ini didukung dengan adanya penelitian yang ditemukan oleh (Bajrami et al., 2022) menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerja yang kondusif (fasilitas, dukungan sosial, dan desain pekerjaan) berkaitan positif dengan *engagement* karyawan karena meningkatkan kesejahteraan dan sumber daya psikologis pekerja. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Gašić & Berber, 2023) menyatakan bahwa perubahan *workplace environment* yang meningkatkan fleksibilitas dan dukungan organisasi berdampak positif pada *employee engagement*.

Selain (Giauque et al., 2024) menemukan bahwa *employee engagement* meningkat ketika desain lingkungan kerja sesuai dengan mode kerja karyawan seperti *hybrid/remote*, karena kesesuaian itu mengurangi

hambatan tugas dan memperkuat pengalaman kerja positif. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Haryanto et al., 2022) menyatakan kondisi fisik dan sosial di tempat kerja yang mendukung seperti ruang kerja layak, komunikasi efektif, dukungan dari lingkungan kerja meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya *engagement karyawan*. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Chiminelli-Tomás et al. (2025) menyatakan bahwa lingkungan yang memadai (dukungan tim, kepemimpinan efektif, sumber daya cukup) berasosiasi dengan peningkatan *work engagement* karena mengurangi stres dan memperkuat kemampuan profesional.

d. Hipotesis 4 - *Workplace environment* memediasi hubungan antara *workplace violence* dan *employee engagement*

Dalam penelitian yang dilakukan (Saleem et al., 2020b) hasil penelitian mengungkapkan bahwa *Workplace environment* memediasi hubungan antara *workplace violence* dan *employee engagement*. Ini menunjukkan bahwa karyawan mengalami ketidakadilan sebagai akibat dari *workplace violence*. Namun, *workplace violence* juga berdampak negatif pada kondisi keseluruhan lingkungan. Karyawan menghadapi paparan kekerasan, baik fisik, verbal, dan/atau psikologis, tingkat keamanan dan kenyamanan, serta peningkatan tingkat stres dan perasaan tidak nyaman. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hu et al. (2022b) yang mengemukakan bahwa aspek kekerasan psikis di tempat kerja berkontribusi penurunan keterlibatan kerja, disertai dengan peran iklim organisasi sebagai mediator. Hal ini menunjukkan dampak kekerasan di tempat kerja akan menurunkan tidak hanya keterikatan karyawan, namun juga berkontribusi penurunan kualitas kerja, terutama unsur keamanan kerja, dukungan sosial, hubungan kerja, yang berpengaruh kepada penurunan *engagement*. Dengan mendasari bahwa iklim organisasi merupakan bagian dasar lingkungan kerja, dapat dipahami penurunan

kualitas lingkungan kerja yang mendasari dampak negatif kekerasan psikis di tempat kerja terhadap keterikatan karyawan.

Penelitian Rasool et al. (2021) memperkuat pemahaman bahwa *workplace environment* selalu memperhatikan bagaimana perilaku negatif dapat diminimalkan, dan bagaimana hal itu mempengaruhi kesejahteraan lingkungan dan organisasi karyawan. Mereka berpendapat bahwa lingkungan kerja yang *toxic* mengurangi persepsi karyawan tentang dukungan organisasi dan psikologis serta kesejahteraan. Temuan ini konsisten dengan Saleem et al. 2020 yang mengaitkannya dengan lingkup lingkungan kerja langsung dan kekerasan. Mereka berpendapat bahwa lingkungan kerja bertindak sebagai mekanisme untuk hilangnya keterlibatan karyawan ketika kekerasan di tempat kerja menciptakan suasana yang sangat stres dan tidak aman.

e. Hipotesis 5 - *Workplace violence* berhubungan negatif dengan *organizational culture*

Dalam penelitian yang dilakukan (Saleem et al., 2020b) hasil penelitian mengungkapkan bahwa *Workplace violence* berpengaruh negatif dengan *organizational culture*. Temuan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Kim, S. et al. (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang lemah dalam aspek keselamatan dan komunikasi berkaitan dengan frekuensi insiden kekerasan di tempat kerja; dengan kata lain, organisasi yang kurang mendukung keselamatan cenderung mengalami lebih banyak *workplace violence* (Kim et al., 2022). Temuan ini mendukung hipotesis bahwa *workplace violence* berhubungan negatif dengan *organizational culture* karena budaya organisasi yang rapuh memfasilitasi munculnya perilaku kekerasan. Selain itu temuan (Stankov et al., 2022) mengatakan bahwa Penelitian pada konteks organisasi Serbia menunjukkan

bahwa culture organisasi yang tidak menegakkan norma perilaku profesional dan kepemimpinan yang kurang etis berkaitan dengan meningkatnya bullying dan kekerasan antar-pegawai.

Selain itu El-Shafey, D. H. (2022) menyatakan budaya organisasi yang kurang mendukung dan minim prosedur pelaporan berkaitan dengan tingginya kejadian *workplace violence*. Selain itu (Mahdarsari, 2025) mendukung penelitian dengan menunjukkan bahwa praktik budaya organisasi termasuk komunikasi efektif, dukungan manajerial, dan kebijakan pelaporan berperan penting dalam menekan kejadian *workplace violence* yang terjadi. Kemudian Tran et al. (2023) menyatakan nilai dan praktik budaya organisasi yang kurang mendukung berkontribusi pada meningkatnya insiden *workplace violence* dan menurunnya kesejahteraan karyawan.

- f. Hipotesis 6 - *Organizational culture* yang efektif berhubungan positif dengan *employee engagement*.

Sebagaimana ditunjukkan oleh Saleem et al. (2020b), ketika sebuah organisasi memiliki kemampuan untuk membangun budaya yang mendukung, konsisten, dan berpusat pada nilai-nilai positif, karyawannya akan merasa lebih dihargai, aman, dan terhubung dengan tujuan organisasi. Ini akan menghasilkan semangat, dedikasi, dan absorption yang lebih besar. Ashley et al. (2024) membuat temuan serupa, menemukan bahwa elemen budaya organisasi seperti keterlibatan, kekonsistenan, adaptasi, dan tujuan memiliki korelasi positif dengan keterlibatan pekerja di bidang kesehatan. Penelitian Vasumathi (2025) menunjukkan hubungan positif antara *organizational culture* yang efektif dan *employee engagement*. Meskipun tujuan studi ini adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan, hasilnya menunjukkan bahwa *organizational culture* yang memenuhi kebutuhan karyawan dan didukung oleh dukungan organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja. Dengan kata lain, budaya organisasi yang *aligned*

membantu karyawan merasa didukung dan dihargai. Ini meningkatkan semangat dan dedikasi mereka dalam bekerja. Hasil penelitian Ismail et al. (2024) memperkuat gagasan bahwa *organizational culture* yang efektif memiliki korelasi positif dengan *employee engagement*. Dalam penelitian ini, budaya organisasi terbukti berdampak langsung pada tingkat keterlibatan karyawan di lembaga pendidikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan cenderung merasa lebih terlibat secara kognitif dan emosional dalam pekerjaannya ketika nilai, norma, dan praktik organisasi selaras dan memberikan kenyamanan dan motivasi untuk bekerja.

- g. Hipotesis 7 - *Organizational culture* yang efektif memediasi hubungan antara *workplace violence* dan *employee engagement*.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Saleem et al. (2020b), budaya organisasi sangat penting untuk mengurangi efek buruk kekerasan di tempat kerja terhadap *employee engagement*. Ketika nilai, norma, dan praktik kerja organisasi berjalan dengan baik dan mendukung rasa aman, saling menghargai, dan komunikasi terbuka, efek buruk dari kekerasan di tempat kerja dapat ditekan. Dengan kata lain, *organizational culture* yang solid dapat berfungsi yang membantu mengurangi stres, ketakutan, dan ketidaknyamanan yang disebabkan oleh perilaku kekerasan di tempat kerja. Pada akhirnya, budaya organisasi yang sehat mendorong karyawan untuk tetap terlibat, termotivasi, dan terhubung dengan organisasi. *Organizational culture* berfungsi sebagai mediator antara *workplace violence* dan *employee engagement*. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Galanaki et al. (2024). Dalam temuannya penelitian tersebut menemukan bahwa aspek-aspek tertentu dari budaya organisasi, seperti *ingroup collectivism*, dapat menurunkan kecenderungan terjadinya *bullying* di tempat kerja. *Bullying* yang lebih rendah kemudian berpengaruh positif karena tidak menurunkan komitmen afektif karyawan.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Hu et al. (2022) mendapatkan penelitian yang dilakukan pada tenaga perawat menemukan bahwa bentuk kekerasan psikologis di tempat kerja, seperti ujaran merendahkan atau perlakuan tidak suportif, cenderung menurunkan tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Studi tersebut juga menunjukkan bahwa iklim organisasi berperan penting dalam hubungan ini, karena suasana kerja yang suportif dan terstruktur dapat mengurangi atau bahkan menahan dampak negatif dari kekerasan psikologis tersebut. Dengan kata lain, kualitas iklim organisasi mampu menjadi jembatan yang menentukan apakah kekerasan di tempat kerja akan berpengaruh kuat atau justru melemah terhadap *engagement*. Penelitian yang ditemukan oleh Yragui et al. (2016) tersebut menyoroti agresi di tempat kerja, hasilnya menunjukkan bahwa adanya dukungan dari organisasi berperan besar dalam membentuk bagaimana agresi atau kekerasan itu berdampak pada kesejahteraan dan keterlibatan karyawan. Dukungan organisasi yang merupakan bagian dari budaya dan iklim kerja membantu menciptakan rasa aman dan stabil bagi karyawan sehingga pengalaman kekerasan tidak serta-merta menurunkan energi dan keterlibatan mereka. Namun ketika dukungan tersebut minim, agresi di lingkungan kerja lebih mudah memicu stres, kelelahan emosional, dan penurunan *engagement*.

Selain itu temuan penelitian oleh Butvilas et al. (2023) mengungkapkan bahwa iklim organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk bagaimana karyawan mengalami dan merespons kekerasan di tempat kerja. Iklim organisasi yang positif ditandai dengan komunikasi yang jelas, hubungan kerja yang saling mendukung, serta aturan dan nilai yang konsisten mampu menciptakan ruang kerja yang aman secara psikologis, sehingga kemungkinan terjadinya perilaku kekerasan dapat ditekan. Sebaliknya, iklim organisasi yang kurang solid membuat perilaku negatif lebih mudah muncul dan dampaknya terasa lebih berat bagi karyawan. Temuan ini memperlihatkan bahwa iklim atau budaya organisasi bukan hanya menjadi latar tempat bekerja, tetapi juga faktor yang

menentukan seberapa besar pengaruh workplace violence terhadap kondisi psikologis dan keterlibatan karyawan.



2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
1	Hu, H., Gong, H., Ma, D., Wu, X. (2022)	Association between workplace psychological violence and work engagement among emergency nurses: The mediating effect of organizational climate	Paparan kekerasan psikologis di tempat kerja berhubungan negatif dengan work engagement, dan organizational climate memediasi hubungan tersebut menunjukkan bahwa kondisi lingkungan organisasi penting
2	Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., Iqbal, J. (2021)	How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing	Lingkungan kerja toksik berdampak negatif langsung terhadap <i>engagement</i> , dan dukungan organisasi serta kesejahteraan karyawan memediasi efek negatif tersebut. Kemudian lingkungan kerja memediasi efek negatif.
3	H. Said & C. Tanova (2021)	Workplace bullying in the hospitality industry: A hindrance to the employee mindfulness state and a source of emotional exhaustion	Menunjukkan bahwa workplace bullying di hotel meningkatkan emotional exhaustion dan mengurangi sumber daya

			psikologis (<i>mindfulness</i>), yang menjelaskan penurunan engagement.
4	Kuriakose and Sreejesh (2023)	Co-worker and customer incivility on employee well-being: Roles of helplessness, social support at work and psychological detachment- a study among frontline hotel employees	<i>co-worker</i> dan <i>customer incivility</i> menurunkan kesejahteraan karyawan dan <i>engagement</i> melalui perasaan <i>helplessness/ego depletion</i> .
5	Nguyen, C. N., Hoang, G., & Luu, T. T. (2023b)	Frontline employees' turnover intentions in tourism and hospitality sectors: A systematic literature review and research agenda	<i>Workplace mistreatment (bullying/incivility)</i> mempengaruhi <i>turnover intention</i> melalui <i>burnout</i> dan menurunkan <i>work engagement</i> .
6	Hu, H., Gong, H., Ma, D., & Wu, X. (2022)	The impact of workplace violence, organizational climate, authentic leadership on job satisfaction among physicians in tertiary hospitals: the mediating role of job burnout” (2025)	WPV tidak langsung (melalui burnout) mempengaruhi kepuasan kerja; organisasi climate dan kepemimpinan autentik mempengaruhi jalur tersebut. Kerangka WPV → kondisi organisasi → outcome karyawan.
7	Aksoy et al., 2024	A Cross-Sectional Study Exploring the Impact of Violence on Healthcare Employees’ Work Engagement and Meaningful Work (2024)	Survei 676 profesional kesehatan di Turki: paparan kekerasan dari pasien/keluarga menurunkan work engagement dan ‘meaningful work’.

8	Liu et al., 2024	Association between workplace psychological violence and work engagement among emergency nurses: The mediating effect of organizational climate.	Studi pada 243 perawat IGD di China: kekerasan psikologis menurunkan organizational climate, yang selanjutnya menurunkan komponen engagement (vitality, dedication, focus). Organizational climate memediasi hubungan.
9	Anasori, E., Soliman, M., & Costa, C. (2023).	Workplace bullying, psychological distress, and work engagement in the hospitality industry: The moderating effect of self compassion	Di hotel, <i>bullying</i> meningkatkan <i>psychological distress</i> yang kemudian menurunkan work <i>engagement</i> .
10	Biswakarma, G., Aithal, P. S., Singh, S. K., Gnawali, A., & Ghimire, J. (2024)	Workplace bullying and employees' turnover intention in hospitality industry: evidence of Nepal	Bukti empiris pada industri perhotelan menunjukkan bahwa <i>workplace bullying</i> meningkatkan <i>emotional exhaustion</i> , yang kemudian mendorong <i>turnover intention</i> dan secara implisit menurunkan tingkat <i>employee engagement</i> .