

**PENGARUH PERSEPSI KEADILAN ORGANISASI DAN IKLIM
ORGANISASI TERHADAP KETERIKATAN KERJA KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(STUDI PADA PT. XYZ DI SEMARANG)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana S-2
Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun Oleh :

AINAYA ALIFIA SALSABIL

12010123410041

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2026



SERTIFIKASI

Saya, Ainaya Alifia Salsabil yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 20 Februari 2026

Ainaya Alifia Salsabil

SEMARANG
FEB UNDIP

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**PENGARUH PERSEPSI KEADILAN ORGANISASI
DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP
KETERIKATAN KERJA KARYAWAN DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(STUDI PADA PT. XYZ DI SEMARANG)**

Yang disusun oleh Ainaya Alifia Salsabil, NIM 12010123410041
telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 7 Maret 2026
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, 26 Maret 2026
Universitas Diponegoro
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Pembimbing



Mirwan Suryadi, S.E., M.M., Ph.D.

Dr. Fuad Mas'ud, MIR

FEB UNDIP

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of Organizational Justice Perception and Organizational Climate on Employee Work Engagement, with Job Satisfaction as a mediating variable at PT. XYZ in Semarang. The study is grounded in the importance of work engagement in sustaining organizational performance within the energy sector, which operates under dynamic conditions and high efficiency demands. A quantitative approach was employed using a survey method, distributing questionnaires to 100 permanent employees selected through purposive sampling. Data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The findings reveal that Organizational Justice Perception and Organizational Climate have a positive and significant effect on Work Engagement. Furthermore, Job Satisfaction significantly influences Work Engagement and acts as a partial mediator in the relationship between Organizational Justice Perception, Organizational Climate, and Work Engagement. These findings highlight the strategic importance of fostering a fair and supportive work environment to enhance employee satisfaction and sustainable work engagement, particularly within the energy industry context.

Keywords: *organizational justice perception, organizational climate, job satisfaction, work engagement, PLS-SEM*



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Keterikatan Kerja karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi pada PT. XYZ di Semarang. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya keterikatan kerja dalam mendukung keberlanjutan kinerja organisasi sektor energi yang menghadapi dinamika operasional dan tuntutan efisiensi yang tinggi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 100 karyawan tetap yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Persepsi Keadilan Organisasi dan Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja. Selain itu, Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh positif terhadap Keterikatan Kerja serta berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara Persepsi Keadilan Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Keterikatan Kerja. Temuan ini menegaskan bahwa penciptaan lingkungan kerja yang adil dan kondusif merupakan strategi penting dalam meningkatkan kepuasan dan keterikatan kerja karyawan secara berkelanjutan, khususnya dalam konteks industri energi.

Kata kunci: persepsi keadilan organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, keterikatan kerja, PLS-SEM



KATA PENGANTAR

Segala puji dan rasa syukur penulis haturkan kepada Allah SWT atas limpahan rahmat, anugerah, serta petunjuk-Nya yang tiada batas, sehingga penulis dapat merampungkan penyusunan tesis yang berjudul “Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Keterikatan Kerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT. XYZ di Semarang)” dengan baik.

Dalam tahapan penyusunan tesis ini, penulis mendapatkan semua dukungan, doa, serta bantuan dari beragam pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya pada Bapak/Ibu/Saudara yang telah memberikan kontribusi dan dukungan selama proses penelitian hingga penyusunan tesis ini.

- 1) Bapak Prof. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si selaku Rektor Universitas Diponegoro yang sudah memberikan fasilitas dan ijin dalam penyusunan tesis ini.
- 2) Bapak Prof. Dr. Hardjum Muharam S.E., M.E selaku Ketua Departemen Manajemen Universitas Diponegoro yang sudah memberikan ijin dalam penyusunan tesis ini.
- 3) Bapak Mirwan Surya Perdhana, SE., M.M., Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan ijin dalam penyusunan tesis ini.
- 4) Bapak Dr. Drs. Fuad Mas'ud, MIR. selaku Dosen Pembimbing yang telah mencurahkan tenaga, waktu dan pikiran dalam memberikan bimbingan serta pengarahan dalam menyelesaikan tesis ini.
- 5) Kedua orang tua penulis dan serta keluarga tercinta yang selalu mendo'akan, memberikan kasih sayang, memberikan semangat, nasihat, serta kesabarannya dalam mendidik penulis hingga sekarang, penulis berharap dapat menjadi anak yang membanggakan.
- 6) Bapak I Made Sukresna, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dosen Wali yang

selalu menasehati dan mengarahkan penulisan selama proses tesis ini ini.

- 7) Seluruh karyawan PT. XYZ di Semarang atas kerjasamanya.
- 8) Seluruh teman-teman Magister Manajemen Angkatan 63 atas kebersamaan dan kerjasamanya selama ini.

Penulis sadar bahwa tesis ini tetap akan mempunyai keterbatasan, baik dari segi pengetahuan maupun pengalaman penulis. Maka dari itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat konstruktif demi penyempurnaan karya tesis ini di masa yang akan datang. Akhirnya, penulis berharap semoga tesis ini bisa memberikan manfaat, baik bagi penulis sendiri maupun bagi para pembaca.

Semarang, 20 Februari 2026

Penulis .



Ainaya Alifia Salsabil

FEB UNDIP

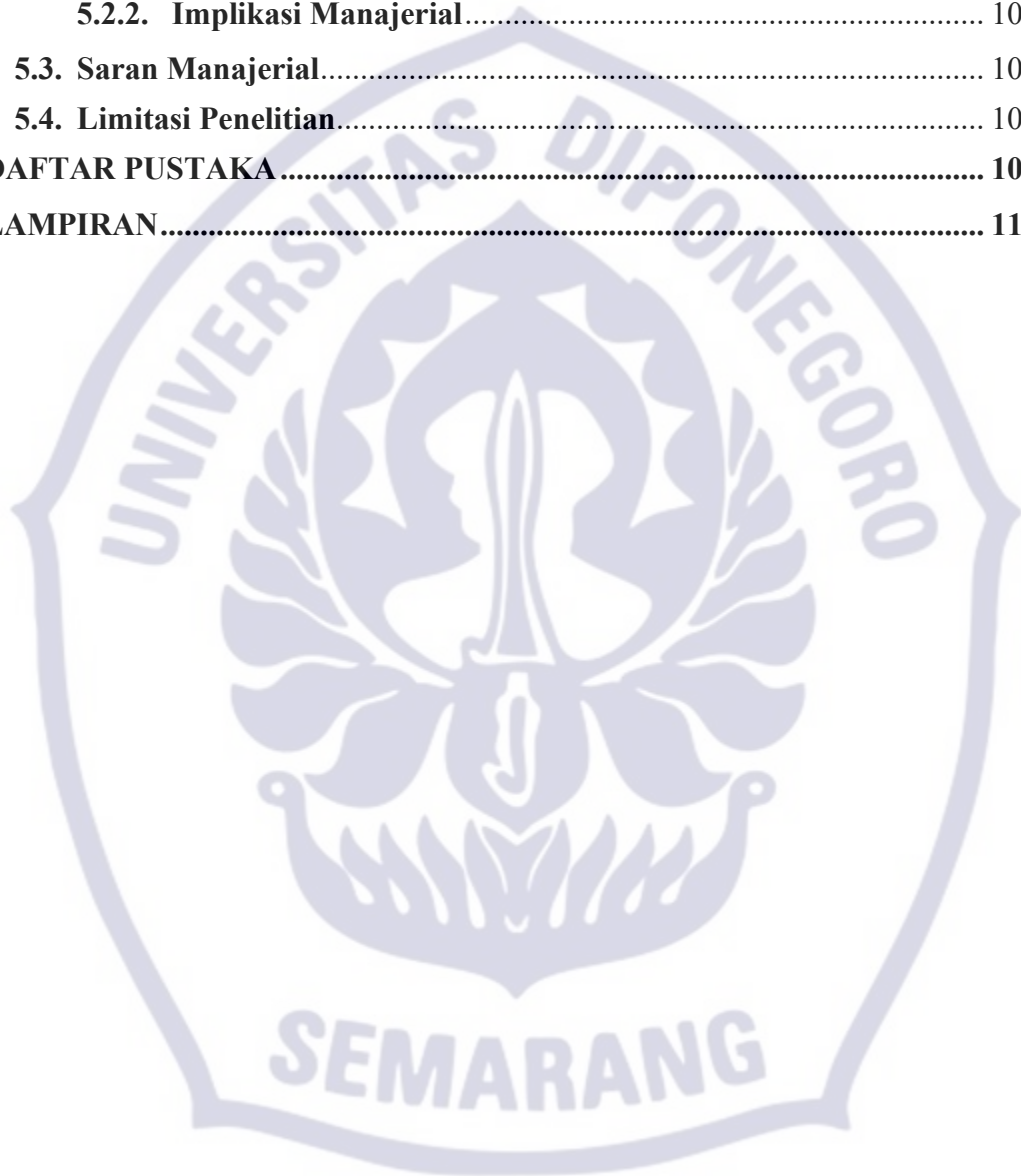
DAFTAR ISI

	Halaman
COVER	i
SERTIFIKASI	ii
PENGESAHAN TESIS	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian.....	14
1.4 Manfaat Penelitian.....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1 Keterikatan Kerja	16
2.1.1 Pentingnya Keterikatan Kerja.....	16
2.1.2 Definisi Keterikatan Kerja.....	17
2.1.3 Dimensi Keterikatan Kerja.....	19
2.1.4 Indikator Keterikatan Kerja.....	20
2.2 Persepsi Keadilan Organisasi	20
2.2.1 Pentingnya Persepsi Keadilan Organisasi	20
2.2.2 Definisi Persepsi Keadilan Organisasi	22
2.2.3 Dimensi Persepsi Keadilan Organisasi.....	24
2.2.4 Indikator Persepsi Keadilan Organisasi.....	27
2.3 Iklim Organisasi	29
2.3.1 Pentingnya Iklim Organisasi	29
2.3.2 Definisi Iklim Organisasi	30

2.3.3	Dimensi Iklim Organisasi.....	32
2.3.4	Indikator Iklim Organisasi.....	33
2.4	Kepuasan Kerja	35
2.4.1	Pentingnya Kepuasan Kerja	35
2.4.2	Definisi Kepuasan Kerja.....	37
2.4.3	Dimensi Kepuasan Kerja.....	39
2.5	Penelitian Terdahulu	41
2.6	Hubungan Variabel	44
2.6.1	Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Keterikatan Kerja 44	
2.6.2	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Keterikatan Kerja.....	45
2.6.3	Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Keterikatan Kerja melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi	46
2.6.4	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Keterikatan Kerja melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi	47
2.6.5	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Kerja.....	48
2.7	Kerangka Pemikiran Penelitian.....	50
2.8	Hipotesis Penelitian.....	50
2.9	Pengembangan Model Penelitian	51
BAB III	53
METODE PENELITIAN	53
3.1. Jenis Penelitian	53
3.2. Sumber Data	53
3.2.1. Data Primer	53
3.2.2. Data Sekunder	54
3.3. Populasi dan Sampling	54
3.3.1. Populasi	54
3.3.2. Sampel	54
3.4. Definisi Operasional Variabel	55
3.5. Metode Pengumpulan Data	59
3.6. Teknik Analisis Data	60
3.6.1. Uji Validitas	61

3.6.2. Uji Reliabilitas	61
3.6.3. Uji Structural Model (Inner Model).....	62
3.6.4. Uji Hipotesis	62
BAB IV	63
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	63
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	63
4.2. Gambaran Umum Subjek Penelitian	63
4.3. Statistik Deskriptif Responden	64
4.4. Statistik Deskriptif Variabel	66
4.5. Uji Model Pengukuran (Outer Model) Stage One	68
4.5.1. Convergent Validity (Outer Loading)	69
4.5.2. Uji Discriminant Validity (Cross Loading).....	76
4.5.3. Uji Reliabilitas	77
4.6. Uji Model Pengukuran (Outer Model) Stage Two	78
4.6.1. Convergent Validity (Outer Loading)	80
4.6.2. Discriminant Validity (Cross Loading)	82
4.6.3. Uji Reliabilitas	83
4.7. Uji Model Struktural (Inner Model) Second Order.....	83
4.7.1. Uji R-Square	84
4.7.2. Uji Path Coefficient dan Specific Indirect Effect	85
4.8. Pembahasan Penelitian	90
4.8.1. Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Keterikatan Kerja	90
4.8.2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Keterikatan Kerja	92
4.8.3. Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Keterikatan Kerja melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.....	95
4.8.4. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Keterikatan Kerja melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.....	97
4.8.5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Keterikatan Kerja	100
BAB V.....	103
KESIMPULAN DAN SARAN	103

5.1. Kesimpulan	103
5.2. Implikasi Penelitian.....	105
5.2.1. Implikasi Teoritis.....	105
5.2.2. Implikasi Manajerial.....	105
5.3. Saran Manajerial.....	106
5.4. Limitasi Penelitian.....	107
DAFTAR PUSTAKA.....	109
LAMPIRAN.....	118



FEB UNDIP

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Hasil Pra-Survey Fenomena di PT XYZ.....	3
Tabel 1.2 Hasil Research Gap.....	9
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	41
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	55
Tabel 3.2 Kategori Skala Likert.....	60
Tabel 4.1 Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	64
Tabel 4. 2 Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Usia.....	64
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	65
Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	66
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	67
Tabel 4.6 Hasil Uji Convergent Validity Berdasarkan Nilai Outer Loading.....	71
Tabel 4.7 Hasil Uji Discriminant Validity (Cross Loading).....	77
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas.....	78
Tabel 4.9 Hasil Uji Convergent Validity (Outer Loading) Stage Two.....	80
Tabel 4.10 Hasil Uji Discriminant Validity Berdasarkan Cross Loading.....	82
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas Tahap Kedua.....	83
Tabel 4.12 Hasil Uji R-Square.....	84
Tabel 4.13 Hasil Uji Path Coefficient.....	85
Tabel 4.14 Hasil Uji Specific Indirect Effect.....	86
Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis.....	87

FEB UNDIP

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	50
Gambar 4.1 Model Penelitian Stage One.....	69
Gambar 4.2 Model Penelitian Stage One dengan Nilai Outer Loading.....	76
Gambar 4.3 Model Penelitian Second Order Stage Two.....	79
Gambar 4.4 Model Penelitian Second Order Stage Two (Outer Loading).....	81



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1.1 Kuesioner Penelitian.....	118
Lampiran 1.2 Tabulasi Data.....	124



FEB UNDIP

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan organisasi modern menuntut perusahaan untuk tidak hanya berfokus pada aspek operasional dan teknologi, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Kinerja organisasi pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh kualitas keterlibatan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, semangat, serta komitmen yang kuat terhadap organisasi, sehingga mampu memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Ammarullah, 2024). Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong keterlibatan karyawan melalui pengelolaan sistem organisasi yang adil, transparan, dan mendukung kesejahteraan psikologis karyawan.

Dalam konteks organisasi yang memiliki sistem kerja kompleks seperti perusahaan di sektor energi, pengelolaan faktor-faktor internal organisasi menjadi sangat penting untuk menjaga stabilitas kinerja karyawan. Salah satu perusahaan yang berperan dalam penyediaan energi listrik di Indonesia adalah PT. XYZ, yang menjalankan kegiatan pembangkitan serta layanan operasi dan pemeliharaan pembangkit listrik di berbagai wilayah. Sebagai organisasi yang memiliki tanggung jawab operasional yang besar, perusahaan dituntut untuk memastikan bahwa sistem manajemen sumber daya manusia berjalan secara efektif agar mampu mendukung

keberlangsungan operasional perusahaan secara optimal (Pemerintah Kota Semarang, 2024).

Dalam konteks tersebut, PT PLN (Persero) didukung oleh salah satu anak perusahaannya, yaitu PT XYZ, yang berperan penting dalam memastikan kontinuitas penyediaan energi listrik nasional. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1995 dan pada tahun 2000 secara resmi berganti nama menjadi PT. XYZ. Perubahan tersebut mencerminkan transformasi perusahaan menuju entitas pembangkit listrik yang mandiri dan berorientasi pada pengembangan bisnis. Dengan peran strategis ini, PT. XYZ menjadi bagian integral dari upaya pemerintah dalam menjaga ketahanan energi nasional serta memastikan keberlanjutan pasokan listrik di seluruh wilayah Indonesia.

Sebagai bagian dari strategi korporatnya, PT. XYZ saat ini berfokus pada kegiatan penyediaan energi listrik melalui pembangkitan serta layanan operasi dan pemeliharaan pembangkit listrik. Perusahaan ini mengelola berbagai fasilitas pembangkit yang tersebar di seluruh Indonesia, termasuk Unit Pembangkitan dan Jasa Pembangkitan (UPB) di berbagai wilayah (Pemerintah Kota Semarang, 2024). Fokus tersebut selaras dengan kebijakan pemerintah dalam Permen ESDM No. 7 Tahun 2024 yang menekankan efisiensi, peningkatan kinerja pelayanan, dan pengoptimalan investasi infrastruktur ketenagalistrikan. Namun, seiring dengan peningkatan skala operasional dan tuntutan efisiensi tersebut, muncul pula tantangan internal yang berpotensi memengaruhi kinerja sumber daya manusia di lingkungan perusahaan, khususnya pada PT. ZYZ yang berada di Semarang, Jawa Tengah.

Menurut data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan HRD PT. ZYX, ditemukan sejumlah permasalahan internal yang berkaitan dengan aspek kinerja karyawan. Permasalahan ini diidentifikasi melalui pengamatan langsung terhadap aktivitas operasional dan disampaikan langsung oleh HRD PT. XYZ saat dilakukan wawancara *pra-survey* pada tanggal 5 November tahun 2025, yang kemudian dirangkum pada tabel berikut untuk memberikan gambaran yang lebih terstruktur tentang situasi aktual di lapangan.

Tabel 1.1 Hasil Pra-Survey Fenomena di PT XYZ

Kategori Permasalahan	Permasalahan	Deskripsi
Faktor yang memperlambat pengambilan keputusan	Struktur hierarki yang panjang	Struktur organisasi yang panjang dapat memperlambat pengambilan keputusan, mengakibatkan keterlambatan dan inefisiensi
	Birokrasi yang kaku	Proses birokrasi yang rumit dapat menyulitkan pelaksanaan tugas secara efektif
	Ketidakkonsistenan penerapan peraturan	Ketidakteragaman dalam penerapan peraturan dapat memunculkan ketidakadilan yang mengurangi kepercayaan
Faktor penyebab gesekan antar karyawan	Kurangnya empati dari pimpinan	Rendahnya kepedulian pimpinan dapat membuat karyawan merasa tidak dihargai
	Kompetisi internal	Kompetisi internal yang dimaksud terjadi dalam hal penilaian kinerja, peluang promosi, dan pengakuan dari pimpinan, yang jika tidak di-

		<i>manage</i> dengan baik bisa memunculkan perilaku individualistis serta menurunkan semangat kolaborasi antar karyawan.
Faktor yang menghambat efektivitas kerja karyawan	Micromanagement	Pengawasan yang berlebihan ini menimbulkan perasaan tidak dipercaya, menurunkan motivasi intrinsik, serta mengurangi keterlibatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap tingkat keterikatan kerja.
	Silo/teritorialisme	Silo antar departemen menyebabkan hambatan komunikasi dan kolaborasi
	Fokus jangka pendek	Fokus pada hasil jangka pendek tanpa mempertimbangkan pengembangan jangka panjang dapat melemahkan motivasi karyawan.

Sumber : HRD PT. XYZ (2024)

Struktur organisasi yang panjang dan berlapis di PT. XYZ Jawa Tengah menyebabkan lambannya pengambilan keputusan. Panjangnya hierarki organisasi memperpanjang proses penyampaian informasi dan pengambilan tindakan, sehingga menghasilkan keterlambatan dan inefisiensi (Caiden, 1991).

Selain itu, birokrasi yang kaku dengan prosedur yang rumit semakin memperlambat kinerja, karena proses yang berbelit-belit tersebut menghambat pelaksanaan tugas secara efektif. Variasi dalam penerapan peraturan turut memperumit keadaan, di mana perbedaan cara aturan dijalankan kerap

menimbulkan persepsi ketidakadilan di antara karyawan. Pada akhirnya, kondisi ini berdampak pada menurunnya tingkat keterikatan dan kepercayaan (work engagement) mereka terhadap organisasi.

Hubungan antar karyawan dalam organisasi dapat menjadi kurang harmonis ketika kepemimpinan tidak mampu menunjukkan empati yang memadai serta ketika kompetisi internal berlangsung secara tidak sehat. Kondisi tersebut dapat membuat karyawan merasa kurang dihargai, menurunkan kenyamanan kerja, serta berdampak pada menurunnya kepuasan kerja karyawan (Setyanto et al., 2024). Selain itu, praktik pengawasan yang berlebihan atau micromanagement dapat membatasi ruang otonomi karyawan dalam menjalankan tugasnya, sehingga mengurangi motivasi dan efektivitas kerja.

Situasi ini semakin kompleks ketika terjadi silo atau teritorialisme antar departemen yang menyebabkan hambatan komunikasi dan kolaborasi lintas tim, sehingga melemahkan sinergi organisasi (Marsa et al., 2024). Di sisi lain, orientasi organisasi yang terlalu menekankan pencapaian hasil jangka pendek tanpa diimbangi dengan pengembangan jangka panjang karyawan juga berpotensi menurunkan motivasi intrinsik serta rasa pemberdayaan dalam bekerja (Azmy, 2021). Kondisi-kondisi tersebut dapat memunculkan persepsi ketidakadilan dalam organisasi yang pada akhirnya memengaruhi tingkat keterikatan karyawan terhadap pekerjaan maupun terhadap organisasi secara keseluruhan.

Masalah-masalah internal yang teridentifikasi, seperti struktur hierarki yang panjang, birokrasi yang kaku, dan ketidakkonsistenan dalam penerapan peraturan, secara langsung dapat berdampak pada persepsi keadilan organisasi di antara

karyawan PT XYZ. Ketika prosedur organisasi tidak konsisten dan cenderung kaku, karyawan dapat merasa bahwa perlakuan dalam organisasi tidak adil. Hal ini berpotensi menurunkan tingkat kepercayaan mereka pada institusi, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterikatan kerja (*work engagement*) mereka (Clerq, 2023). Dengan demikian, keadilan organisasi menjadi faktor penting yang menentukan sejauh mana karyawan mampu membangun hubungan emosional dan dedikasi terhadap pekerjaan mereka.

Persepsi ketidakadilan organisasi dapat berdampak signifikan terhadap *work engagement* karyawan, terutama ketika kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi. Ketidakadilan organisasi, yang mencakup ketidakadilan dalam prosedur, distribusi, atau hubungan interpersonal, sering kali menimbulkan perasaan tidak dihargai di kalangan karyawan (Adibangsawan, 2024). Ketika karyawan beranggapan bahwa organisasi berlaku tidak adil atau tidak mendapatkan penghargaan yang pantas, motivasi mereka untuk tetap terlibat dan berkomitmen pada organisasi menurun (Saputra & Wibawa, 2019). Oleh karena itu, keadilan organisasi tidak cuma berdampak pada kepuasan kerja, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam membentuk tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Work engagement atau keterikatan karyawan ialah salah satu aspek penting yang untuk dimiliki oleh karyawan di PT. XYZ, dimana hal ini mampu memberikan dorongan motivasi untuk menaikkan kinerja mereka ke tingkat yang lebih tinggi dibandingkan sebelumnya. Aspek ini meliputi berbagai bentuk komitmen, baik terhadap perusahaan maupun pekerjaan yang dijalankan, rasa mempunyai pada

tanggung jawab kerja, kebanggaan, usaha yang melampaui ekspektasi, serta semangat dalam menyelesaikan tugas (Suyanto & Susanto, 2024).

Karyawan pada tingkatan *engagement* besar lebih condong bekerja dengan motivasi yang kuat dan memiliki rasa keterlibatan emosional yang mendalam terhadap perusahaan tempat mereka bekerja (Dicke et al, 2007). Sebaliknya, karyawan dengan tingkat *engagement* yang rendah dapat memperlihatkan kontraproduktif *behaviour*, seperti aksi mogok kerja atau *turnover*, yang berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan (Macey et al, 2009). Maka, tingkatan *engagement* yang tinggi diharapkan dapat memberikan dampak positif pada hasil kerja yang diupayakan oleh karyawan. Untuk mewujudkan hal tersebut, diperlukan keadilan organisasional atau *organizational justice*.

Menurut Greenberg & Baron (2003), keadilan organisasional merupakan konsep yang menggambarkan persepsi karyawan mengenai seberapa jauh mereka diperlakukan secara adil di lingkungan organisasi. Karyawan cenderung menganggap organisasi sebagai tempat yang adil ketika mereka merasa bahwa hasil yang diterima serta sistem yang diterapkan dalam organisasi bersifat adil (Hamdani & Jufrizen, 2023). Keadilan organisasional memiliki peran penting, sebagaimana dijelaskan dalam teori keadilan, yang menyatakan bahwa karyawan condong membuat perbandingan rasio antara usaha atau kontribusi yang diberikan dengan hasil yang diperoleh (Gibson et al., 2012).

Keadilan organisasi memiliki pengaruh penting terhadap keterikatan karyawan dalam bekerja, terutama ketika kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi. Ketika karyawan merasakan adanya keadilan dalam prosedur organisasi,

distribusi penghargaan, maupun interaksi interpersonal, tingkat kepuasan kerja mereka cenderung meningkat dan mendorong keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan (Yetgin, 2024).

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif serta meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Misalnya, penelitian Sunyoto et al. (2023) menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh signifikan dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Selain itu, kepuasan kerja yang terbentuk melalui persepsi keadilan juga dapat mendorong munculnya perilaku kewargaan organisasi, sehingga memperkuat peran kepuasan kerja sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan antara keadilan organisasi dan dinamika perilaku karyawan di tempat kerja (Ayalew & Walia, 2024).

Namun, ketidakadilan yang dirasakan dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja, yang berimplikasi pada rendahnya keterlibatan karyawan, produktivitas yang menurun, dan meningkatnya tingkat turnover. Binardi et al. (2024) menunjukkan bahwa persepsi ketidakadilan sering kali berujung pada konsekuensi negatif ini, yang tidak hanya merugikan individu namun juga organisasi secara keseluruhan. Meskipun keadilan organisasi sangat penting dalam membangun kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan, perlu diakui bahwa tidak semua karyawan merespons inisiatif keadilan secara seragam. Hal ini disebabkan oleh perbedaan persepsi dan pengalaman individu terhadap keadilan di tempat kerja. Oleh karena itu, upaya organisasi dalam menciptakan keadilan harus mempertimbangkan aspek-aspek individual untuk memastikan bahwa manfaat dari

keadilan dapat dirasakan secara optimal oleh seluruh karyawan (Uraon & Kumarasamy, 2024).

Tabel 1.2 Hasil Research Gap

No	Variabel	Penulis	Metode (Subjek, Objek, dan Metode)	Hasil Penelitian	Research Gap
1	Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Keterikatan Kerja, dan Keadilan Organisasi	Juliasa et al. (2022)	80 pegawai di lingkungan STIKES Buleleng; Kuantitatif dengan PLS	Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap keadilan organisasi (-) dan keterikatan kerja (-). Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap keadilan organisasi (+) tetapi tidak berpengaruh terhadap keterikatan kerja (-). Keadilan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap keterikatan kerja (+).	“Meneliti kembali hubungan simultan antara keadilan organisasi dan iklim organisasi terhadap keterikatan kerja dengan memasukkan variabel mediasi seperti kepuasan kerja.”
2	Keadilan Organisasi dan Keterikatan Karyawan	Handayani et al. (2022)	55 pegawai tetap PT X di Lhokseumawe; Kuantitatif dengan teknik sampel jenuh	Keadilan organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap keterikatan karyawan (+).	Memperluas variabel dengan menambahkan faktor psikologis atau kepuasan kerja sebagai mediator untuk memperjelas mekanisme pengaruh keadilan terhadap keterikatan kerja.
3	<i>Perceived Organizational Support</i> , Keterikatan Kerja, dan Kepuasan Kerja	Sulistyawati & Sufriadi (2020)	62 pegawai RSU di Aceh; Kuantitatif dengan SPSS Ver. 21	Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja (+) dan kinerja (+), baik secara	Mengembangkan penelitian dengan variabel keadilan organisasi dan iklim organisasi untuk melihat apakah efek

				langsung maupun melalui kepuasan kerja (+).	mediasi kepuasan kerja tetap konsisten.
4	<i>Organizational Justice, Work Engagement, Organizational Commitment, dan Job Satisfaction</i>	Gomes & Marques (2022)	100 responden dari perusahaan konsultasi; Studi Komprehensif	Organizational justice berpengaruh positif terhadap work engagement (+), organizational commitment (+), dan job satisfaction (+).	Mengkaji secara spesifik hubungan antara keadilan organisasi dan iklim organisasi pada satu konteks perusahaan industri di Indonesia untuk memperluas generalisasi.

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2024)

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu diatas, terlihat bahwa variabel keadilan organisasi dan iklim organisasi secara terpisah telah menunjukkan pengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja maupun kepuasan kerja. Namun, sebagian besar studi sebelumnya masih meneliti variabel-variabel tersebut secara parsial dan belum mengintegrasikan keduanya dalam satu model analisis yang komprehensif dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, sebagian besar objek penelitian terdahulu berfokus pada sektor pendidikan dan kesehatan, sedangkan konteks industri energi atau utilitas, seperti PT. XYZ Semarang, masih jarang dieksplorasi. Hal ini memperlihatkan adanya *research gap* penting untuk diisi untuk memahami bagaimana kombinasi kedua faktor tersebut dapat mempengaruhi keterikatan kerja karyawan dalam lingkungan kerja dengan dinamika dan tekanan operasional yang berbeda.

Sejalan dengan adanya kesenjangan penelitian tersebut, studi ini memiliki perbedaan mendasar dibandingkan penelitian sebelumnya, terutama pada pemilihan objek dan pendekatan yang lebih komprehensif dalam mengkaji secara

simultan pengaruh persepsi keadilan organisasi dan iklim organisasi terhadap keterikatan kerja karyawan. Hasil kajian ini memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai faktor-faktor internal yang memengaruhi keterikatan kerja, serta berkontribusi secara empiris terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi di sektor industri energi di Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam merumuskan masalah penelitian ini, terdapat sejumlah celah penelitian atau *research gap* yang dapat diidentifikasi dari studi-studi sebelumnya terkait pengaruh persepsi keadilan organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan *work engagement*. Pertama, terdapat *phenomenon gap* atau kesenjangan fenomenologis, yang tercermin dari kondisi organisasi di PT XYZ di Semarang, yang menunjukkan berbagai permasalahan, seperti struktur hierarki yang berlapis, prosedur birokratis yang kaku, kurangnya empati dari pimpinan, serta tingginya tingkat persaingan internal. Fenomena tersebut mengindikasikan adanya persoalan fundamental terkait persepsi keadilan dan iklim organisasi, yang bisa menurunkan tingkatan kepuasan kerja karyawan dan pada akhirnya melemahkan keterikatan kerja (*work engagement*). Meskipun keadilan organisasi dan iklim kerja telah menjadi fokus sejumlah penelitian sebelumnya, konteks spesifik sektor energi yang ditandai oleh kompleksitas operasional, tuntutan kerja yang tinggi, serta struktur organisasi yang padat masih jarang dikaji secara mendalam dalam literatur akademik, khususnya terkait bagaimana kedua variabel tersebut memengaruhi keterikatan kerja karyawan.

Kedua, terdapat *knowledge gap*, yaitu kekurangan dalam pemahaman menyeluruh mengenai bagaimana keadilan organisasi dan iklim organisasi secara bersamaan memengaruhi *work engagement* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pada riset oleh Juliasa et al. (2022), misalnya, hanya ditemukan dampak yang signifikan antara iklim organisasi pada keadilan organisasional, namun tidak ada efek langsung yang signifikan terhadap keterikatan kerja. Penelitian oleh Handayani et al. (2022) lebih menekankan pada hubungan antara keadilan organisasi dan keterikatan karyawan, tetapi tidak memasukkan peran iklim organisasi dan kepuasan kerja sebagai faktor yang memediasi hubungan tersebut. Maka dari itu, penelitian ini akan mencoba mengisi kekosongan (*knowledge gap*) dengan menganalisis pengaruh sinergis antara persepsi keadilan organisasi dan iklim organisasi terhadap *work engagement* karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Selain itu, terdapat *practical knowledge gap* yang perlu diidentifikasi. Dalam konteks PT. XYZ di Semarang, fenomena seperti struktur organisasi yang panjang, birokrasi yang kaku, serta kurangnya empati dari pimpinan mengindikasikan adanya ketidakadilan dalam perlakuan terhadap karyawan, yang pada gilirannya menurunkan motivasi dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Fenomena ini belum cukup dieksplorasi dalam penelitian sebelumnya yang berfokus pada variabel-variabel secara terpisah tanpa mempertimbangkan konteks spesifik yang dihadapi karyawan di lapangan. Penelitian bertujuan untuk memahami bagaimana persepsi terhadap keadilan organisasi dan iklim organisasi dapat saling berinteraksi dan memengaruhi tingkat keterikatan karyawan dalam

konteks yang lebih komprehensif, terutama dengan mempertimbangkan faktor kepuasan kerja sebagai mediator yang sangat krusial. Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

1. Struktur organisasi yang panjang dan birokrasi yang kaku di PT. XYZ Semarang menimbulkan hambatan koordinasi dan persepsi ketidakadilan di antara karyawan.
2. Kurangnya empati pimpinan serta tingginya kompetisi internal menyebabkan menurunnya iklim kerja yang kondusif dan kolaboratif.
3. Ketidakkonsistenan penerapan kebijakan menimbulkan rasa ketidakadilan dan menurunkan kepuasan kerja karyawan.
4. Fenomena *micromanagement* dan kurangnya kolaborasi antar departemen menghambat efektivitas serta menurunkan motivasi kerja.
5. Rendahnya persepsi keadilan dan iklim organisasi yang tidak sehat berpotensi menurunkan kepuasan dan keterikatan kerja.
6. Belum ada penelitian yang mengkaji pengaruh persepsi keadilan dan iklim organisasi terhadap work engagement dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada konteks industri energi.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang sudah diuraikan diatas, pertanyaan penelitian disusun sebagai berikut:

1. Apakah persepsi keadilan organisasi berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan?

2. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan?
3. Apakah persepsi keadilan organisasi berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan melalui kepuasan kerja?
4. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan melalui kepuasan kerja?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *work engagement* karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalahnya, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh persepsi keadilan organisasi terhadap *work engagement* karyawan.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap *work engagement* karyawan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh persepsi keadilan organisasi terhadap *work engagement* karyawan melalui kepuasan kerja.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap *work engagement* karyawan melalui kepuasan kerja.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *work engagement* karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini bisa menambah referensi literatur mengenai *work engagement* dengan mengeksplorasi peran pengaruh persepsi keadilan organisasi dan iklim organisasi secara bersamaan, serta menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini akan menambah pemahaman teoritis terkait hubungan variabel-variabel tersebut, khususnya dalam konteks perusahaan energi di Indonesia, serta memperkuat atau memperlemah teori perilaku organisasi yang telah ada. Selain itu, penelitian ini bisa menjadi *reference* bagi studi-studi selanjutnya yang ingin mendalami faktor-faktor internal organisasi yang memengaruhi *work engagement* di berbagai konteks.

2. Manfaat Praktis

Bagi PT. XYZ Semarang, hasil penelitian ini dapat memberikan implikasi strategis dalam memperkuat persepsi keadilan organisasi melalui pembenahan sistem dan prosedur kerja yang lebih transparan, konsisten, serta partisipatif. Upaya tersebut diharapkan mampu menciptakan iklim organisasi yang suportif dan inklusif, yang pada gilirannya dapat menaikkan kepuasan kerja serta memperkuat keterikatan kerja karyawan pada organisasi. Dengan memahami dampak keadilan organisasi dan iklim kerja terhadap kepuasan serta keterikatan kerja karyawan, manajemen dapat merancang program SDM yang efektif untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi *turnover*. Lebih jauh, temuan ini dapat membantu manajemen dalam menentukan langkah strategis guna memperkuat kinerja dan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Keterikatan Kerja

2.1.1 Pentingnya Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja (*work engagement*) merupakan kondisi positif dan memuaskan yang ditandai oleh semangat tinggi, dedikasi, serta keterlibatan penuh individu dalam pekerjaan (Erwina & Amri, 2020). Dalam organisasi modern seperti PT. XYZ Semarang yang memiliki beban kerja tinggi dan struktur birokrasi kompleks, tingkat keterikatan kerja menjadi faktor penting untuk memastikan karyawan tetap termotivasi, produktif, dan loyal terhadap organisasi.

Penelitian oleh Pakpahan (2020) menunjukkan bahwa dimensi keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini menegaskan bahwa persepsi terhadap keadilan dalam pembagian tugas, prosedur, dan interaksi sosial mendorong keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Selanjutnya, Sugito & Setiabudhi (2021) juga menemukan bahwa iklim organisasi yang kondusif berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja, karena lingkungan kerja yang mendukung mampu menumbuhkan rasa nyaman, percaya, dan keterlibatan aktif karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, keterikatan kerja menjadi variabel penting dalam memahami sejauh mana keadilan dan iklim organisasi mampu menciptakan tenaga kerja yang bersemangat dan berkomitmen. Oleh karena itu,

penelitian ini memposisikan keterikatan kerja sebagai variabel kunci yang merefleksikan koneksi antara faktor-faktor organisasi dan kesejahteraan psikologis karyawan di PT. XYZ Semarang.

2.1.2 Definisi Keterikatan Kerja

Work engagement atau keterikatan kerja telah menjadi isu yang semakin sering dibahas dalam beberapa tahun terakhir. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, bekerja ialah suatu aktivitas yang dilaksanakan untuk memenuhi kebutuhan hidup, Haikal (2024) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai kondisi psikologis yang melibatkan dua elemen utama, yaitu perhatian (*attention*) dan penyerapan (*absorption*). *Attention* merujuk pada seberapa banyak waktu dan perhatian kognitif yang diberikan individu untuk memikirkan perannya. Sementara itu, *absorption* menggambarkan keadaan ketika individu sepenuhnya terfokus dan tenggelam dalam peran yang dijalankannya, dengan tingkat konsentrasi yang sangat tinggi terhadap aktivitas tersebut.

Kahn (1990) dalam Faradiva (2024) memperkenalkan konsep keterlibatan personal, yang merujuk pada pemanfaatan diri secara maksimal dalam peran karyawan di dalam organisasi. Keterlibatan yang dimiliki oleh karyawan memungkinkan mereka untuk mengungkapkan secara fisik, mental, dan emosional saat menjalankan pekerjaan mereka. Aspek fisik dari keterikatan kerja melibatkan daya fisik yang digunakan individu saat menyelesaikan pekerjaannya. Aspek mental berhubungan dengan keyakinan karyawan terhadap organisasi, termasuk terhadap pimpinan dan kondisi kerja yang ada. Sedangkan aspek emosional

mencakup emosional pegawai pada berbagai elemen tersebut, apakah mereka mempunyai *positive* atau *negative perspective* pada pimpinan serta organisasi.

Berdasarkan Schaufeli et al. (2002) dalam Erwina & Amri (2020), keterikatan kerja ialah keadaan mental positif yang berkaitan dengan pekerjaan individu, yang ditandai oleh vigor, dedikasi, dan penyerapan. Keterikatan kerja juga dicirikan oleh tingkat energi yang tinggi serta rasa keterikatan yang kuat pada pekerjaan yang dilaksanakan individu.

Keterikatan kerja dipandang sebagai kebalikan positif dari *burnout* (Schaufeli et al., 2002 dalam Erwina & Amri, 2020). Penting untuk membedakan konsep keterikatan kerja dengan *workaholism*. Karyawan yang mengalami *work engagement* mungkin merasa lelah setelah bekerja seharian, tetapi mereka memaknai kelelahan tersebut sebagai pengalaman yang memuaskan karena berhubungan dengan pencapaian positif. Sebaliknya, karyawan yang merupakan *workaholic* bekerja keras karena dorongan internal yang kuat dan sulit dikendalikan. Pada akhirnya, karyawan yang mengalami keterikatan kerja tidak akan menjadi *workaholic*, karena mereka masih dapat menikmati aspek-aspek lain dalam kehidupan mereka selain pekerjaan (Mulyadi et al., 2023).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan psikologis positif di mana individu merasa berenergi, berdedikasi, dan sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaannya, sehingga mereka mampu menyalurkan potensi fisik, mental, dan emosional secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi serta merasakan makna dan kepuasan dari pekerjaan yang dilakukan.

2.1.3 Dimensi Keterikatan Kerja

Menurut Schaufeli et al. (2002) dalam Erwina & Amri (2020), *work engagement* terbagi jadi tiga Dimensi utama, yakni:

1. Vigor (Semangat)

Vigor menggambarkan tingkat semangat dan energi yang dimiliki individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikator ini mencerminkan ketahanan mental dan fisik seseorang, serta kesiapan untuk berusaha lebih keras dalam menyelesaikan tugas, meskipun dihadapkan pada tantangan atau kesulitan dalam pekerjaan.

2. Dedication (Dedikasi)

Dedikasi merujuk pada tingkat keterlibatan yang kuat dari karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini tercermin dalam perasaan antusiasme dan keterikatan yang mendalam terhadap pekerjaan serta perusahaan tempat mereka bekerja, yang menciptakan komitmen emosional terhadap tugas yang diemban.

3. Absorption (Penyerapan)

Penyerapan mengacu pada tingkat konsentrasi penuh yang dimiliki karyawan saat bekerja. Pada saat terlibat dalam pekerjaannya, karyawan merasakan pergantian waktu yang cepat karena menikmati pekerjaannya, serta merasa susah saat melepaskan dirinya dari pekerjaan karena kenyamanan yang dirasakan saat melaksanakannya.

2.1.4 Indikator Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja dapat diukur melalui tiga dimensi utama yang dikembangkan oleh Schaufeli et al. (2002) dalam Erwina & Amri (2020), yakni “*vigor, dedication, dan absorption*”. Masing-masing dimensi memiliki indikator yang merefleksikan bentuk keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya.

1. Indikator Dimensi Vigor (Semangat)
 - a. Mempunyai stamina dan energi tinggi ketika bekerja.
 - b. Berusaha keras dan tidak mudah menyerah menghadapi hambatan pekerjaan.
 - c. Menunjukkan semangat dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas.
2. Indikator Dimensi Dedication (Dedikasi)
 - a. Memiliki rasa antusias dan kebanggaan terhadap pekerjaan.
 - b. Merasa pekerjaan bermakna dan memberikan kontribusi penting.
 - c. Menunjukkan komitmen emosional yang tinggi terhadap tugas.
3. Absorption (Penyerapan)
 - a. Fokus dan konsentrasi penuh saat bekerja.
 - b. Menikmati pekerjaan hingga waktu terasa cepat berlalu.
 - c. Sulit menjauh dari pekerjaan karena sudah merasa nyaman dan sangat terlibat.

2.2 Persepsi Keadilan Organisasi

2.2.1 Pentingnya Persepsi Keadilan Organisasi

Persepsi keadilan organisasi ialah salah satu konsep utama pada perilaku organisasi yang mencerminkan sejauh mana karyawan menilai perlakuan yang

mereka terima dari organisasi sebagai sesuatu yang adil. Menurut Colquitt (2001) dalam Handayani et al. (2023), keadilan organisasi meliputi tiga dimensi utama, yakni keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Ketiga dimensi ini berperan penting dalam membentuk sikap, motivasi, dan perilaku kerja karyawan, termasuk untuk meningkatkan keterikatan dan kepuasan kerja.

Penelitian Viseu et al. (2015) menunjukkan bahwa persepsi terhadap keadilan organisasi, khususnya keadilan distributif dan prosedural, memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja melalui peningkatan modal psikologis positif dan kepuasan kerja. Temuan tersebut menegaskan bahwa lingkungan kerja yang adil mampu menciptakan rasa aman psikologis dan meningkatkan semangat karyawan untuk berkontribusi secara optimal. Selanjutnya, Pakpahan (2020) menemukan bahwa seluruh dimensi keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan, menandakan bahwa persepsi keadilan tidak hanya memengaruhi perasaan dan sikap individu, tetapi juga berdampak langsung pada produktivitas dan efektivitas organisasi.

Dalam konteks PT. XYZ Semarang, persepsi keadilan organisasi menjadi krusial mengingat struktur organisasi yang hierarkis dan birokratis sering kali menimbulkan persepsi ketimpangan dalam pembagian beban kerja dan kesempatan pengembangan karier. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil dalam hal kompensasi, prosedur pengambilan keputusan, dan interaksi dengan pimpinan, mereka cenderung memperlihatkan loyalitas, motivasi, serta keterikatan kerja yang lebih tinggi.

Dengan demikian, penggunaan variabel persepsi keadilan organisasi dalam penelitian ini mempunyai relevansi teoretis dan praktis yang kuat. Secara teoretis, variabel ini berperan menjelaskan mekanisme hubungan antara faktor organisasi dengan hasil kerja karyawan. Secara praktis, pemahaman terhadap persepsi keadilan dapat menjadi dasar bagi manajemen untuk membangun sistem yang lebih transparan dan berkeadilan, guna meningkatkan kepuasan dan keterikatan kerja di lingkungan PT. XYZ Semarang.

2.2.2 Definisi Persepsi Keadilan Organisasi

Agar memperoleh wawasan yang lebih mendalam mengenai persepsi terhadap keadilan organisasi pada penelitian ini, penting untuk mengulas beragam perspektif mengenai arti dan tahapan terbentuknya pandangan serta keadilan itu sendiri. Fathoni et al. (2025) menjelaskan bahwa persepsi merupakan bagaimana individu melihat objek. Persepsi muncul sebagai respons terhadap serangkaian rangsangan yang diterima melalui indra. Rangsangan yang diperoleh bersifat komprehensif, kemudian diproses oleh otak, diinterpretasikan, diberi makna, dan disimpulkan melalui proses yang menyeluruh, hingga akhirnya menghasilkan persepsi. Sejalan dengan hal tersebut, Desmita (2016) menjelaskan bahwa persepsi adalah proses pemanfaatan pengetahuan untuk memahami dan menafsirkan rangsangan yang diterima oleh indera manusia.

Robbins & Judge (2015) menyatakan bahwa keadilan terbentuk saat individu melakukan perbandingan input dan output pekerjaannya dengan input atau output milik yang lainnya, lalu merespons untuk mengatasi ketidakadilan yang ada. Menurut Budiarto & Wardani (2005) dalam Rawung et al. (2022), umumnya,

keadilan dideskripsikan dengan kondisi sosial yang terjadi saat norma-norma mengenai hak dan kelayakan terpenuhi. Nilai inti dari keadilan ialah penghormatan terhadap martabat manusia, sehingga prinsip dasar keadilan ialah penghargaan terhadap martabat dan hak-hak yang menempel pada individu (Faturochmann, 2012).

Persepsi mengenai keadilan organisasi memiliki pengaruh besar terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan. Setiap individu mempunyai harapan adanya pertukaran yang adil antara usaha yang diberikan dan *feedback* yang didapat dari organisasi. Gibson et al. (2012) mengidentifikasi empat jenis perbandingan acuan yang pakai karyawan untuk menilai keadilan, yakni:

1. Perbandingan individu terhadap dirinya sendiri, yaitu individu menilai apakah mereka diperlakukan secara adil atau tidak oleh organisasi.
2. Perbandingan dengan orang lain, dimana karyawan melakukan perbandingan rasio usaha dan imbalan mereka dengan individu atau kelompok serupa.
3. Perbandingan input (masukan), yang mengacu pada karakteristik individu yang dibawa ke dalam pekerjaan, seperti keberhasilan usaha dan karakteristik bawaan.
4. Perbandingan outcome (hasil), yang mengacu pada apa yang diterima individu dari pekerjaan mereka, seperti penghargaan, upah, dan tunjangan.

Dengan demikian, persepsi keadilan organisasi berperan penting dalam menentukan kepuasan, motivasi, dan perilaku kerja karyawan, serta dapat mempengaruhi sikap mereka terhadap organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa persepsi keadilan organisasi merupakan pandangan subjektif karyawan terhadap sejauh mana mereka merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi, baik dalam hal distribusi hasil kerja, proses pengambilan keputusan, maupun interaksi interpersonal di lingkungan kerja. Persepsi ini terbentuk melalui perbandingan antara usaha yang diberikan dan imbalan yang diterima, serta dipengaruhi oleh norma sosial dan nilai-nilai keadilan yang berlaku, sehingga berperan penting dalam membentuk kepuasan, motivasi, serta komitmen karyawan terhadap organisasi.

2.2.3 Dimensi Persepsi Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi dipakai untuk mengklasifikasikan dan mendeskripsikan perspektif serta emosi karyawan mengenai sikap mereka sendiri dan orang lain pada organisasi. Hal ini berkaitan dengan pemahaman mereka dalam menyelaraskan pandangan subjektif yang timbul dari keputusan-keputusan yang dibuat oleh organisasi, termasuk prosedur dan proses yang digunakan dalam pengambilan keputusan tersebut, serta implementasinya.

Menurut Colquitt (2001) dalam Handayani et al. (2023), terdapat tiga dimensi persepsi keadilan yang secara konsisten diidentifikasi, yakni:

1. Keadilan Prosedural

Teori ini berfokus pada tahapan yang diterapkan oleh organisasi dalam membagikan hasil dari sumber daya yang dipunyai pada anggotanya. Lind & Tyler (1988) dalam Putri et al. (2023) mengonseptualisasikan keadilan

sebagai keterkaitan antara *decision maker* dan individu yang terlibat pada tahapan pengambilan keputusan. Penilaian terhadap keadilan prosedural didasarkan pada interaksi individu dengan pihak lain pada dimensi hubungan yang meliputi *neutrality*, *trust* dan *rewards*. Sebuah sistem dianggap lebih adil jika memberikan kesempatan bagi individu untuk menyampaikan pendapat mereka, dibandingkan dengan sistem yang tidak memberikan kesempatan tersebut. Oleh karena itu, keadilan prosedural bisa dimengerti sebagai keadilan dalam proses pembuatan dan pelaksanaan kebijakan yang mempunyai tujuann untuk menetapkan aturan pembagian yang spesifik.

Penelitian yang dilaksanakan oleh Putra et al. (2023), menunjukkan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* dan kinerja karyawan. Semakin baik pelaksanaan prosedur dan mekanisme organisasi, semakin tinggi pula keterikatan kerja yang dirasakan pegawai. Hal ini memperkuat pandangan bahwa keadilan prosedural berperan penting dalam meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dari beragam pandangan tersebut, bisa diambil kesimpulan bahwa keadilan prosedural meliputi penerapan prosedur dari badan usaha serta individu yang dilibatkan pada pengambilan keputusan untuk membagikan hasil dari badan usaha secara adil.

2. Keadilan Distributif

Mengacu pada pandangan karyawan mengenai keadilan dalam distribusi sumber daya badan usaha. Pembagian hasil-hasil organisasi dievaluasi

berdasarkan sejumlah prinsip distributif yang umum dipakai, yaitu hak menurut keadilan dan kewajaran. Teori kewajaran menyatakan bahwa imbalan organisasi seharusnya didistribusikan sesuai dengan level kontributif individu. Ketika individu beranggapan bahwa rekan kerja mereka menerima imbalan yang lebih tinggi meskipun kontribusi yang dikeluarkan serupa, persepsi ketidakadilan akan muncul. Untuk mengatasi ketidakadilan tersebut, individu biasanya akan menyesuaikan diri.

Penelitian Rawung et al. (2022) menegaskan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketika perusahaan menerapkan sistem penghargaan dan kompensasi secara adil, tingkat kepuasan kerja meningkat, yang pada akhirnya berefek pada kenaikan kinerja. Hasil ini sejalan dengan teori keadilan Adams yang menegaskan bahwa persepsi keadilan dalam pembagian hasil berpengaruh langsung pada sikap dan perilaku kerja karyawan.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa keadilan distributif berfokus pada pembagian hasil atau imbalan yang diterima individu dari organisasi. Persoalan inti pada keadilan distributif terkoneksi dengan pengalokasian imbalan atau intensif yang diterima karyawan, yang memiliki dampak signifikan pada perolehan akhir dalam penanganan keluhan pelanggan oleh perusahaan.

3. Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional berhubungan dengan kualitas perlakuan interpersonal yang diterima karyawan dari atasan atau pihak manajemen.

Aspek ini mencakup kejujuran, rasa hormat, dan kejelasan komunikasi dalam hubungan kerja. Perlakuan yang sopan dan terbuka menciptakan rasa dihargai serta memperkuat hubungan sosial di tempat kerja.

Studi Fahri et al. (2022), menunjukkan bahwa keadilan interaksional mempunyai pengaruh terhadap *employee engagement* melalui pengalaman interpersonal yang positif antara karyawan dan pimpinan. Ketika atasan berinteraksi dengan empati dan memberikan informasi secara jelas, karyawan merasa lebih terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya.

Hasil serupa juga diperkuat oleh Afuan (2021) yang menemukan bahwa keadilan interaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, menegaskan pentingnya komunikasi dan hubungan yang adil dalam membentuk lingkungan kerja yang harmonis. Selain itu, Hariani (2020) melalui penelitiannya melaporkan bahwa keadilan interaksional yang baik mampu meningkatkan *employee engagement*, terutama ketika interaksi dilakukan dengan memperhatikan nilai-nilai etika kerja. Hal ini menunjukkan bahwa interaksi yang beretika dan penuh rasa hormat menjadi faktor penting dalam memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi.

2.2.4 Indikator Persepsi Keadilan Organisasi

Berdasarkan ketiga dimensi utama di atas, indikator persepsi keadilan organisasi dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Indikator Keadilan Prosedural

Leventhal (1980) dalam Putri et al. (2023) mengidentifikasi aturan prosedural yang berefek pada penilaian keadilan yang dibagi menjadi enam, yaitu:

- a. Konsistensi: Prosedur diterapkan secara sama terhadap semua individu dan waktu.
- b. Representatif: Semua pihak yang relevan terlibat dalam proses pengambilan keputusan.
- c. Informasi yang Akurat: Keputusan didasarkan pada fakta yang benar dan data yang lengkap.

2. Indikator Keadilan Distributif

Menurut Faturochmann (2012), terdapat tiga prinsip utama dalam keadilan distributif, yakni:

- a. Equity: Imbalan yang diterima sesuai dengan kontribusi individu.
- b. Equality: Setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama tanpa memandang posisi atau masa kerja.
- c. Need: Pembagian hasil disesuaikan dengan kebutuhan individu.

3. Indikator Keadilan Interaksional

Menurut Budiarto & Wardani (2005) dalam Rawung et al. (2022), aspek penting dalam membahas keadilan interaksional ada tiga, yaitu:

- a. Penghargaan: Individu diperlakukan dengan hormat dan pengakuan atas statusnya.

- b. Netralitas: Keputusan dibuat berdasarkan pertimbangan yang objektif dan bebas dari bias pribadi.
- c. Kepercayaan: Individu memiliki keyakinan terhadap integritas dan niat baik pihak yang berwenang.

2.3 Iklim Organisasi

2.3.1 Pentingnya Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan persepsi bersama karyawan terhadap lingkungan kerja mereka, termasuk kebijakan, praktik, dan nilai-nilai yang diterapkan oleh organisasi. Menurut Litwin & Stringer (1968) dalam Fuad Mas'ud (2004), iklim organisasi mencerminkan suasana psikologis pada organisasi yang mempengaruhi perilaku, motivasi, serta tingkat kepuasan kerja individu. Iklim organisasi yang positif menciptakan rasa aman, dukungan, dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan, sehingga mendorong peningkatan kinerja dan keterikatan kerja.

Lingkungan kerja yang kondusif, terbuka, serta didukung oleh komunikasi yang efektif terbukti bisa menaikkan semangat dan loyalitas karyawan pada organisasi. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Putri et al. (2022) yang mencetuskan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap keterikatan kerja baik secara langsung maupun lewat *work-life balance* sebagai variabel mediasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa suasana kerja yang harmonis berperan penting dalam menjaga keseimbangan psikologis dan meningkatkan partisipasi aktif karyawan dalam pekerjaan mereka.

Dalam konteks PT. XYZ Semarang, iklim organisasi memiliki peran strategis karena organisasi ini menghadapi tantangan berupa struktur birokrasi yang panjang dan koordinasi antarbagian yang kompleks. Iklim kerja yang tidak mendukung dapat menimbulkan stres kerja, menurunkan motivasi, serta menghambat kolaborasi antar karyawan. Sebaliknya, apabila organisasi mampu menciptakan iklim yang terbuka, partisipatif, dan saling menghargai, maka karyawan akan merasa lebih dihargai dan terlibat dalam mencapai tujuan organisasi.

2.3.2 Definisi Iklim Organisasi

Anggota suatu organisasi hidup dalam konteks dan interaksi sosial yang membentuk sistem sosial internal organisasi tersebut, yang pada akhirnya dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Ini berarti bahwa, selain harus menyesuaikan diri dengan pergantian lingkungan yang seringkali tidak dapat diprediksi, individu pada organisasi juga harus berhadapan dengan perubahan internal organisasi. Setiap organisasi memiliki karakteristik unik, layaknya sidik jari atau salju yang tidak ada yang serupa. Tiap organisasi mengembangkan tradisi, budaya dan cara bertindak yang berbeda-beda, yang secara kolektif membentuk iklim organisasi tersebut (Haromain, 2019). Karakteristik tersebut menghasilkan kondisi psikologis yang khas pada masing-masing organisasi. Beberapa organisasi membentuk atmosfer yang dinamis dan menarik bagi para anggotanya, sementara yang lain mungkin terkesan lambat dan tidak produktif. Ada organisasi yang terkesan sibuk dan efisien, namun ada pula yang lebih santai. Beberapa organisasi

tampak lebih manusiawi, sementara yang lainnya cenderung kaku dan dingin. Semua kondisi ini mencerminkan iklim psikologis yang ada pada organisasi tersebut.

Menurut Soetopo (2010:26), iklim organisasi bisa digambarkan sebagai kualitas lingkungan internal organisasi yang cukup stabil dan berkelanjutan, yang dirasakan oleh anggota-anggotanya dan dapat berdampak pada perilaku mereka. Rasa puas karyawan pada iklim organisasi cenderung menunjukkan kinerja positif dan mendukung tujuan badan usaha. Begitupun sebaliknya, ketidakpuasan terhadap iklim organisasi dapat berakibat negatif pada penurunan produktivitas dan kinerja karyawan (Wirawan, 2007:127).

Iklim organisasi mencerminkan respons karyawan terhadap berbagai aspek yang berkaitan dengan pekerjaan maupun nilai-nilai yang dianut organisasi, termasuk cara mereka menafsirkan fenomena, praktik, sistem, serta bentuk perilaku yang dihargai, didukung, dan diharapkan dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, iklim organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap perilaku individu dan kelompok dalam organisasi (Rivai, 2010:84). Iklim organisasi juga bisa dikatakan sebagai *“kepribadian suatu organisasi yang membedakannya dari organisasi lainnya, yang tercermin dalam persepsi setiap anggotanya terhadap organisasi”*. Iklim organisasi memiliki kesamaan dengan budaya organisasi karena keduanya mencerminkan nilai, norma, dan pola perilaku yang menjadi pedoman anggota organisasi, namun budaya organisasi bersifat lebih mendalam dan stabil dalam jangka panjang, sedangkan iklim organisasi lebih dinamis dan merefleksikan

persepsi karyawan terhadap praktik serta kebijakan organisasi pada periode tertentu, sehingga relatif lebih mudah berubah (Robbins & Timothy, 2015).

Berdasarkan deskripsi dari para ahli diatas, bisa ditarik kesimpulan bahwa iklim organisasi ialah kualitas lingkungan internal yang dirasakan oleh anggota organisasi, yang terbentuk melalui interaksi sosial dan dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun internal. Iklim ini mencerminkan respons karyawan terhadap nilai, prosedur, serta perilaku yang dihargai dan didorong oleh organisasi. Iklim organisasi berpengaruh besar terhadap motivasi, kinerja, dan perilaku individu dalam organisasi.

2.3.3 Dimensi Iklim Organisasi

Koontz & O'Donnel (2018) mengemukakan 8 dimensi dari variabel iklim organisasi, yakni:

1. Struktur

Mengacu pada tingkat kejelasan struktur organisasi, termasuk wewenang, tanggung jawab, dan mekanisme kerja. Struktur yang jelas mendukung efisiensi dan mempermudah pegawai dalam melaksanakan tugas.

2. Imbalan atau Balas Jasa

Menggambarkan sejauh mana karyawan merasa penghargaan atau imbalan yang diterima merupakan hasil langsung dari kinerja yang mereka hasilkan.

3. Tanggung Jawab

Mengukur sejauh mana pegawai memiliki kebebasan untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka. Pegawai yang merasa dipercayakan tanggung jawab cenderung mempunyai motivasi kerja yang lebih baik.

4. Resiko

Berfokus pada pandangan karyawan mengenai tingkat risiko yang ada dalam pekerjaan, yang sering kali dipengaruhi oleh sifat atau jenis pekerjaan tersebut.

5. Keharmonisan

Mengacu pada bagaimana hubungan antar atasan, rekan kerja dan bawahan, terutama dalam pemberian bantuan atau bimbingan sehingga menciptakan keharmonisan di tempat kerja.

6. Penyelesaian Konflik

Berkaitan dengan persepsi mengenai perbedaan pendapat atau ketegangan di antara anggota organisasi dan bagaimana cara penyelesaiannya.

Berdasarkan definisi tersebut, ditarik kesimpulan bahwa iklim organisasi memiliki peran yang sangat penting untuk mendukung keberhasilan suatu organisasi. Sebuah lingkungan organisasi yang positif dapat memberikan dampak yang signifikan dalam menaikkan kinerja dan kemajuan organisasi, serta mempengaruhi kepuasan dan loyalitas pegawai.

2.3.4 Indikator Iklim Organisasi

Berdasarkan dimensi yang dikemukakan oleh Koontz & O'Donnel (2018), indikator iklim organisasi dalam penelitian ini disusun dengan memakai dasar item

pertanyaan yang mewakili enam dimensi utama, yaitu struktur, imbalan, tanggung jawab, risiko, keharmonisan, dan penyelesaian konflik. Setiap dimensi diberikan tiga item pernyataan yang dipakai sebagai pengukuran persepsi responden pada iklim organisasi di tempat kerja mereka. Adapun rincian item pertanyaan yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Struktur
 - a. Struktur organisasi di tempat saya bekerja jelas dan mudah dipahami.
 - b. Tugas dan tanggung jawab saya di dalam organisasi dijelaskan dengan baik.
 - c. Mekanisme kerja antarbagian di tempat kerja saya berjalan secara teratur.
2. Imbalan atau Balas Jasa
 - a. Timbal balik yang individu terima cocok dengan hasil pekerjaannya.
 - b. Prestasi kerja dihargai dengan layak oleh organisasi.
 - c. Sistem penghargaan di tempat kerja saya berjalan dengan adil.
3. Tanggung Jawab
 - a. Saya memiliki kebebasan dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan.
 - b. Atasan memberikan kepercayaan kepada saya untuk menyelesaikan tugas secara mandiri.
 - c. Saya merasa bertanggung jawab penuh atas hasil pekerjaan saya.
4. Risiko

- a. Pekerjaan saya melibatkan tingkat risiko yang sesuai dengan kemampuan saya.
 - b. Saya merasa aman dalam menghadapi tantangan pekerjaan sehari-hari.
 - c. Organisasi mendukung saya dalam mengelola risiko pekerjaan.
5. Keharmonisan
- a. Hubungan antarpegawai di tempat saya bekerja berjalan dengan baik.
 - b. Rekan kerja saya selalu siap membantu ketika dibutuhkan.
 - c. Komunikasi antara atasan dan bawahan terjalin dengan harmonis.
6. Penyelesaian Konflik
- a. Konflik di tempat kerja diselesaikan dengan cara yang adil dan terbuka.
 - b. Atasan bersikap bijak dalam menangani perbedaan pendapat antarpegawai.
 - c. Saya merasa nyaman menyampaikan pendapat ketika terjadi ketegangan di tempat kerja.

Dengan demikian, keenam dimensi tersebut beserta item pertanyaannya akan menjadi dasar pengukuran variabel iklim organisasi dalam penelitian ini. Pemilihan indikator dari Koontz & O'Donnel (2018) dilakukan karena dimensi tersebut mampu menggambarkan kondisi organisasi secara komprehensif, baik dari aspek struktural maupun hubungan antarindividu dalam organisasi.

2.4 Kepuasan Kerja

2.4.1 Pentingnya Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan komponen psikologis fundamental yang mencerminkan evaluasi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, mulai dari

tugas yang dijalankan, hubungan kerja, kondisi lingkungan, hingga sistem penghargaan yang diterapkan organisasi. Pada konteks manajemen SDM, kepuasan kerja dipandang sebagai variabel kunci yang menjembatani hubungan antara pengalaman karyawan dalam organisasi dengan output perilaku yang ditampilkan, termasuk motivasi, komitmen, dan keterikatan kerja (Lumunon et al., 2019). Dengan kata lain, kepuasan kerja menentukan seberapa jauh kebutuhan dan ekspektasi individu bisa terpenuhi dalam kerangka tuntutan organisasi.

Secara teoretis, kepuasan kerja mempunyai peran strategis sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana persepsi keadilan dan kondisi iklim organisasi memengaruhi keterikatan kerja. Penelitian Viseu et al. (2015) menegaskan bahwa persepsi keadilan dalam prosedur maupun distribusi organisasi dapat meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya memperkuat tingkat keterikatan kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung memiliki penilaian kerja yang lebih positif dan lebih siap memberikan keterlibatan emosional maupun energi psikologis pada pekerjaannya. Demikian pula, Gori (2020) mengungkapkan bahwa persepsi keadilan organisasi meningkatkan kepuasan kerja melalui penerimaan terhadap dinamika perubahan organisasi, mengindikasikan bahwa rasa keadilan berperan penting dalam membangun kepuasan yang bersifat berkelanjutan.

Dalam konteks PT XYZ Semarang, variabel kepuasan kerja menjadi sangat penting untuk diteliti karena kondisi organisasi menunjukkan adanya tantangan struktural dan interpersonal yang berpotensi memengaruhi kenyamanan dan

evaluasi karyawan terhadap pekerjaannya. Hierarki organisasi yang panjang, birokrasi yang kaku, inkonsistensi penerapan prosedur, kurangnya empati pimpinan, hingga tingginya kompetisi internal dapat mereduksi rasa keadilan dan menimbulkan ketegangan psikologis. Faktor-faktor tersebut pada akhirnya dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja. Ketika kepuasan kerja menurun, karyawan cenderung mengalami pelemahan motivasi, peningkatan stres kerja, serta penurunan keterikatan terhadap organisasi, yakni sebuah kondisi yang sangat krusial bagi perusahaan energi seperti PT XYZ yang menuntut koordinasi, ketelitian, dan komitmen tinggi dalam memastikan keandalan pasokan listrik.

Dengan demikian, penggunaan variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini memiliki relevansi teoretis dan praktis yang kuat. Secara teoretis, variabel ini berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan pengaruh keadilan dan iklim organisasi terhadap keterikatan kerja. Secara praktis, pemahaman mengenai tingkat kepuasan kerja dapat menjadi dasar bagi manajemen PT. XYZ Semarang dalam merancang kebijakan yang lebih adil, transparan, dan mendukung kesejahteraan karyawan.

2.4.2 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ialah respons perasaan atau afektif pada beragam elemen pekerjaan individu, yang menunjukkan bahwa konsep kepuasan kerja tidak hanya mencakup satu dimensi saja. Seorang individu dapat merasa puas dengan salah satu elemen pekerjaan namun tidak puas pada elemen lainnya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap yang positif pada pekerjaan yang timbul sebagai hasil dari

penilaian pada atmosfer kerja. Penilaian tersebut dapat berfokus pada aspek tertentu dari pekerjaan, yang kemudian dipengaruhi oleh bagaimana individu menghargai pekerjaan tersebut dalam konteks nilai-nilai yang dianggap penting (Robbins & Judge, 2015).

Karyawan yang secara emosional puas dengan pekerjaannya akan lebih condong suka pada lingkungan kerja mereka dibandingkan dengan mereka yang merasa tidak puas. Perasaan kepuasan atau ketidakpuasan kerja sering kali mencerminkan penilaian individu pada pengalaman kerja mereka, baik yang terjadi saat ini maupun di masa lalu, tidak cuma berdasarkan harapan terhadap masa depan. Maka, bisa disimpulkan bahwa dua elemen utama pada kepuasan kerja ialah *work value* dan keperluan mendasar (Pasaribu et al., 2025). Nilai-nilai pekerjaan merujuk pada tujuan-tujuan yang ingin dicapai melalui pekerjaan, yaitu hal-hal yang dianggap penting oleh individu dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, Lumunon et al. (2019) menambahkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam kesuksesan organisasi dan memiliki dampak besar pada seberapa produktif organisasi, baik langsung maupun tidak.

Kesimpulannya, kepuasan kerja adalah respons emosional atau afektif pada beragam elemen pekerjaan, yang mencerminkan sikap positif atau negatif individu terhadap situasi kerja mereka. Kepuasan kerja tidak bersifat tunggal dan dapat berbeda-beda bagi setiap individu tergantung pada aspek yang dinilai. Dua elemen utama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah nilai-nilai yang terkandung dalam pekerjaan dan pemenuhan keperluan mendasar.

2.4.3 Dimensi Kepuasan Kerja

Berbagai pandangan telah berkembang mengenai dimensi yang membentuk kepuasan kerja. Salah satu pendekatan yang sering dipakai ialah alat ukur *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), yang mencakup 5 aspek atau dimensi yang dirumuskan oleh Weiss et al. (1967). Beberapa dimensi tersebut meliputi:

1. Pemanfaatan Kemampuan (Ability Utilization): Memberikan peluang kepada karyawan untuk menggunakan seluruh potensi dan keahliannya dalam bekerja.
2. Pencapaian (Achievement): Rasa keberhasilan yang dirasakan karyawan dari hasil pekerjaannya.
3. Aktivitas (Activity): Kesempatan untuk aktif bekerja sepanjang hari.
4. Pengembangan (Advancement): Peluang untuk mengembangkan keahlian dalam bidang tertentu.
5. Otoritas (Authority): Kesempatan untuk memimpin atau memberi arahan kepada orang lain.
6. Kebijakan dan Praktik Perusahaan (Company Policies and Practices): Implementasi kebijakan perusahaan dalam aktivitas sehari-hari.
7. Kompensasi (Compensation): Hubungan antara upah yang diterima dengan beban kerja yang dilakukan.
8. Rekan Kerja (Co-workers): Kualitas interaksi antar karyawan.
9. Kreativitas (Creativity): Kesempatan untuk menggunakan metode atau cara kerja yang inovatif.

10. Kemandirian (Independence): Kebebasan untuk bekerja secara mandiri.
11. Nilai Moral (Moral Values): Kemampuan melakukan pekerjaan yang sesuai dengan prinsip dan hati nurani.
12. Pengakuan (Recognition): Apresiasi yang diberikan atas keberhasilan dalam tugas.
13. Tanggung Jawab (Responsibility): Kebebasan untuk mengambil keputusan berdasarkan penilaian pribadi.
14. Keamanan (Security): Jaminan untuk mendapatkan stabilitas pekerjaan, seperti status karyawan tetap.
15. Layanan Sosial (Social Service): Peluang untuk memberikan manfaat kepada orang lain.
16. Status Sosial (Social Status): Individu yang mempunyai kesempatan menaikkan status sosialnya.
17. Hubungan Atasan-Bawahan (Supervision-Human Relation): teknik pimpinan memperlakukan dan *handle* karyawan.
18. Kemampuan Teknis Atasan (Supervision-Technical): Keunggulan pimpinan untuk mengambil keputusan teknis.
19. Variasi (Variety): Kesempatan untuk melaksanakan tugas yang beragam dari waktu ke waktu.
20. Kondisi Kerja (Working Conditions): Keadaan atau lingkungan kerja yang mendukung.

Berdasarkan kuesioner yang dikembangkan oleh Weiss et al (1967), maka kuesioner dalam penelitian ini akan menggunakan 5 dimensi kepuasan kerja yang dianggap sesuai dengan penelitian ini, yakni:

1. Pemanfaatan Kemampuan (Ability Utilization)
2. Pencapaian (Achievement)
3. Kreativitas (Creativity)
4. Pengakuan (Recognition)
5. Keamanan (Security)

Kelima dimensi ini fokus pada aspek personal karyawan dan kepuasan pengalaman kerja langsung, tanpa mengulang elemen yang tercakup dalam variabel lainnya. Konten indikator ini membantu mengeksplorasi dimensi yang relevan dengan tingkat kepuasan kerja, memberikan wawasan lebih mendalam tentang pengalaman karyawan di tempat kerja.

2.5 Penelitian Terdahulu

Berikut merupakan penelitian terdahulu yang telah ada dan dilaksanakan sebelumnya yang akan dijadikan bahan referensi pada penelitian:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti/ Tahun/ Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Temuan Penelitian	Future Research
1	(Viseu et al, 2015) <i>"How do organizational justice and health influence teachers' work</i>	Meneliti bagaimana keadilan organisasi dan kesehatan mempengaruhi keterikatan kerja guru,	Kuantitatif, menggunakan model mediasi (PsyCap dan kepuasan kerja)	<i>Perception of organizational justice</i> (terutama keadilan distribusi dan prosedural) berpengaruh	Perlu memperluas konteks sektor non-pendidikan dan menambahkan faktor budaya organisasi sebagai variabel yang berpotensi

	<i>engagement? The mediating role of positive psychological capital and job satisfaction"</i>	dengan peran mediating dari modal psikologis positif dan kepuasan kerja.		positif (+) terhadap keterikatan kerja melalui modal psikologis positif dan kepuasan kerja	memoderasi hubungan tersebut.
2	(Pakpahan, 2020) <i>"The Role of Organizational Justice Dimensions: Enhancing Work Engagement and Employee Performance"</i>	Menilai pengaruh dimensi keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dan keterikatan kerja.	Kuantitatif, SEM-PLS (50 responden)	Terdapat pengaruh positif (+) antara ketiga dimensi keadilan organisasi terhadap keterikatan kerja dan kinerja karyawan.	Dapat menambahkan variabel mediasi seperti kepuasan kerja untuk memperjelas mekanisme pengaruh keadilan organisasi terhadap keterikatan kerja.
3	(Gori, 2020) <i>"How Can Organizational Justice Contribute to Job Satisfaction? A Chained Mediation Model"</i>	Menilai kontribusi keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja dengan mediasi dimensi-dimensi keadilan organisasi dan penerimaan perubahan.	Kuantitatif, model mediasi bertingkat (179 responden)	Keadilan organisasi berpengaruh positif (+) terhadap kepuasan kerja melalui penerimaan perubahan; dimensi keadilan memainkan peran signifikan dalam model ini.	Perlu memperluas model dengan menambahkan keterikatan kerja (work engagement) sebagai variabel dependen untuk melihat efek jangka panjangnya.
4	(Jabbouri, 2021) <i>"The mediating relationship between authentic leadership, organizational justice & engagement"</i>	Menganalisis hubungan antara kepemimpinan otentik, keadilan organisasi, dan keterikatan kerja, serta peran mediasi di antara ketiganya.	Kuantitatif, model mediasi	Kepemimpinan otentik dan keadilan organisasi berpengaruh positif (+) terhadap keterikatan kerja melalui hubungan mediasi yang memperkuat	Perlu diuji pada konteks organisasi berbeda (misalnya industri energi atau BUMN) untuk melihat perbedaan dinamika hubungan.

				keterikatan kerja karyawan.	
5	(Sugito & Setiabudhi, 2021) <i>"Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Keterikatan Kerja Karyawan Di Pt. Kartika Cemerlang Sejati"</i>	Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap keterikatan kerja karyawan di perusahaan.	Kuantitatif, analisis regresi sederhana (61 responden)	Iklim organisasi berpengaruh positif (+) signifikan terhadap keterikatan kerja karyawan.	Perlu mempertimbangkan peran mediasi atau moderasi, seperti kepuasan kerja atau budaya organisasi, untuk memperkaya pemahaman hubungan antarvariabel.
6	(Putri et al., 2022) <i>"Employee Engagement Ditinjau dari Iklim Organisasi dan Work Life Balance Sebagai Variabel Intervening"</i>	Meneliti keterkaitan antara iklim organisasi dan keterikatan kerja karyawan yang dimediasi oleh work life balance.	Kuantitatif, analisis regresi berganda (165 responden)	Iklim organisasi berpengaruh positif (+) terhadap <i>work-life balance</i> dan keterikatan kerja; <i>work-life balance</i> memediasi hubungan keduanya.	Perlu memasukkan variabel lain seperti kepuasan kerja sebagai mediator tambahan untuk memperluas model hubungan.

Sumber: Diolah Oleh Peneliti (2024)

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa penelitian terdahulu telah membuktikan adanya pengaruh keadilan organisasi (+) dan iklim organisasi (+) terhadap keterikatan kerja (work engagement) serta kepuasan kerja (+). Namun, sebagian besar penelitian masih meneliti kedua variabel tersebut secara terpisah, belum menguji keduanya dalam satu model yang komprehensif dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Selain itu, sebagian besar penelitian dilakukan pada sektor pendidikan dan jasa, belum banyak yang mengkaji konteks industri energi atau utilitas seperti PT. XYZ Semarang. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan

empiris tersebut, dengan memadukan persepsi keadilan organisasi dan iklim organisasi secara bersamaan terhadap keterikatan kerja melalui kepuasan kerja, guna memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika perilaku karyawan dalam organisasi energi nasional.

2.6 Hubungan Variabel

2.6.1 Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Keterikatan Kerja

Persepsi keadilan organisasi memainkan peran penting untuk menaikkan keterikatan kerja karyawan, seperti yang ditemukan dalam berbagai penelitian. Dimensi keadilan organisasi, termasuk keadilan distributif, prosedural, dan interaksional, berkontribusi signifikan pada tingkat keterikatan kerja karyawan. Viseu et al. (2015) memperlihatkan bahwa keadilan organisasi, terutama keadilan distributif dan prosedural, dapat meningkatkan keterikatan kerja lewat peran mediasi modal psikologis positif (*positive psychological capital*) dan kepuasan kerja. Sedangkan dalam penelitian dari Popovic et al. (2024) menjelaskan bahwa keadilan interaksional yang ditandai dengan perlakuan hormat dan komunikasi yang efektif dari manajemen meningkatkan keterlibatan, memperkuat hubungan emosional karyawan dengan pekerjaan mereka. Penelitian ini nantinya akan menggunakan ketiga dimensi keadilan tersebut sebagai bagian dari variabel keadilan organisasi.

Pakpahan (2020) juga menemukan bahwa keadilan distributif dan keadilan interaksional secara langsung memengaruhi keterikatan kerja (*work engagement*) dan kinerja karyawan, meskipun keadilan prosedural tidak menunjukkan keterikatan yang signifikan dengan kinerja. Karyawan cenderung lebih

berkomitmen pada organisasi yang menegakkan praktik yang adil (Ho, 2024). Dalam penelitian Pradnyaswari & Putra (2024), hubungan antar atasan dan karyawan dapat memperkuat pengaruh keadilan organisasi pada keterlibatan karyawan dalam organisasi. Penelitian-penelitian ini menekankan pentingnya perlakuan adil dan transparansi dalam organisasi untuk membentuk lingkungan kerja memberi dukungan keterlibatan karyawan. Maka dari itu, hipotesis yang ditentukan pada penelitian ini adalah:

“H1: Persepsi Keadilan Organisasi Berpengaruh Positif terhadap Keterikatan kerja”

2.6.2 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Keterikatan Kerja

Iklim organisasi memiliki peranan penting dalam membangun keterikatan kerja karyawan, seperti yang ditunjukkan oleh berbagai penelitian dalam tabel terdahulu. Sugito & Setiabudhi (2021) menyatakan bahwa iklim organisasi berefek positif sebesar 27,3% terhadap keterikatan kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin positif persepsi karyawan terhadap iklim organisasi, makin tinggi tingkat keterikatan kerja mereka. Hal ini selaras dengan penelitian Putri et al. (2022), yang mengidentifikasi bahwa iklim organisasi tidak hanya memengaruhi keterikatan kerja secara langsung tetapi juga faktor-faktor dalam iklim organisasi. Salah satu faktor dibahas dalam penelitian Amanu & Gulo (2024), dimana dijelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif sangat penting dan secara langsung mempengaruhi motivasi dan kepuasan karyawan, yang mengarah ke tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi.

Lebih jauh, Binyamin (2024) mengidentifikasi bahwa persepsi karyawan terhadap iklim sosial organisasi, seperti integritas dan kerja sama, berkontribusi terhadap peningkatan keterikatan kerja. Selain itu, iklim organisasi yang mendorong komunikasi terbuka dan saling menghargai antara manajemen dan karyawan menciptakan rasa memiliki yang lebih kuat (Cainday et al., 2023). Iklim organisasi dapat menjadi alat strategis bagi perusahaan untuk mencapai kinerja yang optimal melalui peningkatan keterikatan kerja. Oleh karena itu, hipotesisnya adalah:

“H2: Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap Keterikatan Kerja”

2.6.3 Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Keterikatan Kerja melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Kepuasan kerja bertugas sebagai mediasi yang penting pada koneksi antara persepsi keadilan organisasi dan keterikatan kerja. Gori et al. (2020) mengungkapkan bahwa keadilan organisasi, yang meliputi keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasi, mempunyai pengaruh signifikan pada kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Kepuasan kerja pada penelitian Ariana et al. (2024) terbukti berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Persepsi bahwa organisasi berlaku adil, baik dalam distribusi sumber daya maupun dalam proses pengambilan keputusan, memberikan rasa pengakuan dan penghargaan kepada karyawan. Hal ini menciptakan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang kemudian memotivasi karyawan agar lebih terlibat secara emosional dan kognitif pada pekerjaan mereka. Dalam penelitian lain dari Mulyati et al. (2024), kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang berasal dari

persepsi keadilan, berkorelasi dengan peningkatan keterlibatan karyawan, karena karyawan yang puas lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka

Studi Yetgin (2024) juga menunjukkan bahwa modal psikologis positif (*positive psychological capital*), yang meliputi optimisme, harapan, dan ketahanan, turut menaikkan efek keadilan organisasi pada kepuasan kerja dan keterikatan kerja. Dengan demikian, organisasi yang memperhatikan keadilan dalam interaksi dan kebijakan mereka tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga menciptakan tenaga kerja yang lebih terlibat dan produktif (Maryati et al, 2024). Oleh karena itu, keadilan organisasi dan kepuasan kerja harus dilihat sebagai elemen yang saling terkait dalam membangun keterikatan kerja yang optimal. Hipotesisnya adalah:

“H3 : Persepsi Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap Keterikatan Kerja melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”

2.6.4 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Keterikatan Kerja melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Iklim organisasi yang positif juga mempunyai dampak signifikan pada komitmen organisasi, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang krusial. Peran mediasi kepuasan kerja telah dikonfirmasi di berbagai sektor, menunjukkan pentingnya kepuasan kerja pada diri karyawan di berbagai konteks organisasi (Paramitha et al, 2024). Penelitian Putri et al. (2022) menunjukkan bahwa iklim organisasi yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi tidak hanya meningkatkan keterikatan kerja tetapi juga memperkuat komitmen karyawan

terhadap organisasi. Hal ini terjadi karena atmosfer kerja positif bisa mendorong kepuasan kerja, yang kemudian meningkatkan loyalitas dan kesediaan karyawan untuk berkontribusi secara berkelanjutan. Penelitian dari Sinsha (2024) menjelaskan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara langsung pada kepuasan kerja. Kemudian penelitian lain dari Jahanbani et al. (2024) juga menjelaskan pentingnya pengaruh iklim organisasi pada kepuasan kerja untuk menaikkan kinerja dan keterlibatan karyawan.

Binyamin (2024) menambahkan bahwa elemen sosial dalam iklim organisasi, seperti kerja sama dan integritas, membentuk lingkungan yang kondusif bagi karyawan untuk merasa dihargai dan diakui, yang akhirnya mendorong mereka untuk berkomitmen dan terlibat lebih dalam terhadap tujuan organisasi. Secara keseluruhan, iklim organisasi yang mendukung dan kepuasan kerja yang tinggi menciptakan dasar yang kuat bagi karyawan untuk menunjukkan komitmen organisasi yang berkelanjutan. Maka dari itu, organisasi butuh mengelola iklim kerja yang mendukung dan memastikan kepuasan kerja karyawan untuk memaksimalkan keterlibatan dan produktivitas karyawan (Lukas et al, 2024). Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesisnya yakni:

“H4: Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap Keterikatan Kerja melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”

2.6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Kerja

Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan pada keterikatan kerja, yang tercermin dalam berbagai penelitian. Kepuasan kerja mencerminkan penilaian positif karyawan terhadap kondisi kerja mereka, yang mencakup hubungan

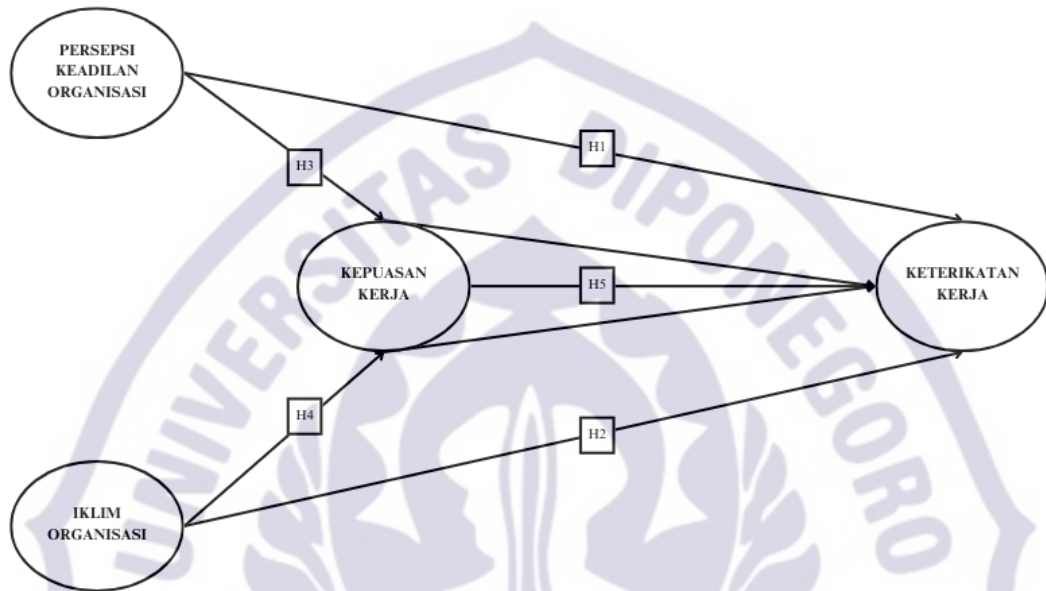
interpersonal, sistem penghargaan, serta peluang pengembangan karier. Studi oleh Gori et al. (2020) memperlihatkan bahwa karyawan yang puas akan pekerjaannya condong mempunyai tingkat keterlibatan tinggi. Sejalan dengan riset Azizah & Otok (2024) yang mendefinisikan konektivitas kuat antara kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan, dengan karyawan yang puas menunjukkan komitmen dan produktivitas yang lebih besar. Hal ini karena kepuasan kerja menciptakan rasa bangga dan komitmen emosional yang kuat terhadap tugas yang dilakukan, sehingga mendorong individu untuk bekerja semangat, dedikasi, dan energi lebih (Veronika et al, 2024).

Hasil serupa juga didapatkan oleh Ariana et al (2024) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya mendorong keterlibatan karyawan tetapi juga memperkuat modal psikologis positif mereka, seperti harapan, optimisme, dan ketahanan. Dengan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, karyawan lebih termotivasi untuk terlibat secara kognitif dan emosional dalam pekerjaannya. Karenanya, krusial bagi organisasi membentuk atmosfer kerja yang mendukung untuk menaikkan kepuasan bekerja, seperti memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan dan menciptakan peluang pertumbuhan karier, guna memaksimalkan *work engagement* (Rahmawati et al, 2024). Maka, Hipotesisnya adalah:

“H5: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Keterikatan kerja”

2.7 Kerangka Pemikiran Penelitian

Berikut adalah kerangka penelitian yang dipakai pada penelitian:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

2.8 Hipotesis Penelitian

H1 : Persepsi Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap Keterikatan Kerja

H2 : Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap Keterikatan Kerja

H3 : Persepsi Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap Keterikatan Kerja melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

H4 : Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap Keterikatan Kerja melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

H5 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Keterikatan Kerja

2.9 Pengembangan Model Penelitian

Dalam konteks penelitian tentang *Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Keterikatan Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi*, model hubungan antar variabel dapat dijelaskan melalui dua bentuk persamaan linier utama.

Pertama, Kepuasan Kerja (Z) dipengaruhi oleh Persepsi Keadilan Organisasi (X_1) dan Iklim Organisasi (X_2). Persamaan liniernya adalah sebagai berikut:

$$Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon_1$$

Keterangan:

Z = Kepuasan Kerja (variabel mediasi)

X_1 = Persepsi Keadilan Organisasi

X_2 = Iklim Organisasi

α = Konstanta

β_1 = Koefisien pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

β_2 = Koefisien pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

ϵ_1 = Error term (galat pengukuran)

Persamaan ini menunjukkan bagaimana persepsi keadilan dan iklim organisasi secara simultan memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang menilai organisasinya adil dan memiliki iklim kerja positif cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya.

Kedua, Keterikatan Kerja (Y) dipengaruhi oleh Persepsi Keadilan Organisasi (X_1), Iklim Organisasi (X_2), serta Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel mediasi. Persamaan liniernya adalah:

$$Y = \alpha + \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + \gamma_3 Z + \epsilon_2$$

Keterangan:

Y = Keterikatan Kerja (variabel dependen)

X_1 = Persepsi Keadilan Organisasi

X_2 = Iklim Organisasi

Z = Kepuasan Kerja (variabel mediasi)

α = Konstanta

γ_1 = Koefisien pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Keterikatan Kerja

γ_2 = Koefisien pengaruh Iklim Organisasi terhadap Keterikatan Kerja

γ_3 = Koefisien pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Kerja

ϵ_2 = Error term (galat pengukuran)

Persamaan ini mengindikasikan bahwa persepsi terhadap keadilan organisasi dan iklim kerja yang positif dapat meningkatkan keterikatan kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Dalam model ini, Kepuasan Kerja (Z) berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara faktor organisasi (X_1 dan X_2) dengan keterikatan karyawan (Y).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini mengadopsi metode kuantitatif. Sebagaimana diungkapkan oleh Sugiyono (2019), metode kuantitatif didasarkan pada filsafat positivisme, yang berfokus pada studi terhadap populasi atau sampel khusus. Sampel dalam metode ini dipilih secara acak, pengumpulan data dilakukan memakai instrumen terstandar, dan analisis data dilakukan melalui pendekatan statistik. Paradigma penelitian kuantitatif sering kali digunakan untuk memahami hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti (Sugiyono, 2019).

3.2. Sumber Data

Penelitian ini akan memakai dua (2) sumber data yakni, primer dan sekunder.

3.2.1. Data Primer

Data primer merujuk pada informasi yang dikumpulkan secara langsung dan diproses untuk mencari solusi atas problematika yang sedang dilakukan risetnya (Sugiyono, 2019). Pada penelitian ini, data primer diperoleh melalui distribusi kuesioner secara daring menggunakan *Google Form* kepada karyawan PT. XYZ. Sebagaimana diungkapkan oleh Sekaran (2017), kuesioner merupakan instrumen yang sering digunakan untuk menghimpun data kuantitatif dalam jumlah besar.

3.2.2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2019), data sekunder ialah informasi yang telah tersedia sebelumnya, sehingga peneliti tidak butuh mengumpulkannya secara langsung. Sumber data sekunder dalam penelitian ini mencakup referensi pustaka, himpunan koleksi perpustakaan, publikasi jurnal, data organisasi, tulisan akademik, serta sumber informasi yang diakses melalui situs resmi PT. XYZ.

3.3. Populasi dan Sampling

3.3.1. Populasi

Hair et al. (2017) mendefinisikan populasi sebagai seluruh individu, peristiwa, atau objek yang dijadikan fokus dalam sebuah penelitian. Sugiyono (2019) menguraikan bahwa populasi merupakan sekumpulan aspek, seperti orang, kejadian, atau hal tertentu, yang mempunyai karakteristik serupa dan jadi pusat perhatian penelitian karena elemen-elemen tersebut mencerminkan keseluruhan pengamatan. Dalam penelitian ini, populasi yang ditentukan adalah seluruh karyawan tetap PT. XYZ, yang berjumlah 214 orang.

3.3.2. Sampel

Sampel ialah sebagian dari populasi yang dipilih untuk diobservasi, dengan tujuan untuk membuat kesimpulan yang dapat digeneralisasikan terhadap keseluruhan populasi (Sugiyono, 2019). Sekaran (2017) merekomendasikan ukuran sampel ideal berkisar antara 100 hingga 300 individu. Hair et al. (2019) juga menegaskan bahwa ukuran sampel antara 100 hingga 200 responden termasuk

optimal agar meminimalkan jika terjadi problem dalam pengumpulan data dan memastikan data tercukupi.

Pada penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan merupakan *purposive sampling*, yakni metode pemilihan sampel didasarkan pada variasi tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Dari populasi sebanyak 214 karyawan tetap PT. XYZ, diambil sampel sejumlah 100 responden yang merupakan karyawan tetap PT. XYZ untuk dijadikan responden sesuai dengan saran jumlah responden optimal dari Hair et al. (2019). Adapun kriteria pemilihan sampel yang dipakai pada penelitian ini adalah:

1. Karyawan tetap PT. XYZ
2. Karyawan yang sudah bekerja di perusahaan minimal selama 2 tahun.

3.4. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel ialah deskripsi terperinci tentang cara pengukuran variabel-variabel penelitian yang digunakan untuk memastikan bahwa setiap konsep yang diteliti bisa diukur secara konsisten dan relevan dengan tujuan penelitian. Penentuan definisi operasional bertujuan untuk menjembatani konsep teoretis dengan data empiris sehingga dapat mempermudah analisis dan interpretasi hasil penelitian. Berikut merupakan tabel definisi operasional variabel:

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi Variabel	Indikator
1	Keterikatan Kerja	Keterikatan kerja merupakan kondisi mental positif yang berkaitan dengan pekerjaan individu, yang ditandai dengan vigor, dedikasi, dan absorption	Vigor (Semangat)	1. Memiliki energi dan stamina tinggi saat bekerja. 2. Berusaha keras dan tidak mudah menyerah menghadapi hambatan

		(Schaufeli et al., 2002 dalam Erwina & Amri, 2020).		pekerjaan. 3. Menunjukkan semangat dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas.
			Dedication (Dedikasi)	1. Memiliki rasa antusias dan kebanggaan terhadap pekerjaan. 2. Merasa pekerjaan bermakna dan memberikan kontribusi penting. 3. Menunjukkan komitmen emosional yang tinggi terhadap tugas.
			Absorption (Penyerapan)	1. Fokus dan konsentrasi penuh saat bekerja. 2. Menikmati pekerjaan hingga waktu terasa cepat berlalu. 3. Sulit melepaskan diri dari pekerjaan karena merasa nyaman dan terlibat penuh.
2	Persepsi Keadilan Organisasi	Persepsi keadilan organisasi adalah pandangan individu terhadap sejauh mana keputusan dan perlakuan organisasi bersifat adil, baik dalam hal prosedur, distribusi hasil, maupun interaksi antarindividu (Handayani et al., 2023).	Keadilan Prosedural	1. Saya merasa bahwa prosedur yang digunakan dalam pengambilan keputusan di organisasi ini telah diterapkan secara konsisten. 2. Saya percaya bahwa pihak manajemen memberikan kesempatan yang adil kepada semua karyawan untuk menyampaikan pendapat terkait keputusan organisasi. 3. Saya merasa bahwa prosedur dalam organisasi ini diterapkan secara transparan.
			Keadilan Distributif	1. Saya merasa bahwa hasil atau imbalan yang saya terima sesuai dengan usaha yang saya berikan kepada organisasi. 2. Saya yakin bahwa distribusi penghargaan di organisasi ini telah

				<p>dilakukan secara adil.</p> <p>3. Saya merasa bahwa pembagian tugas dalam tim saya dilakukan dengan adil.</p>
			Keadilan Interaksional	<p>1. Saya merasa atasan saya memperlakukan saya dengan hormat dan sopan dalam setiap interaksi.</p> <p>2. Saya merasa atasan saya memberikan penjelasan yang jelas dan jujur terkait keputusan yang memengaruhi pekerjaan saya.</p> <p>3. Saya merasa bahwa atasan saya mendengarkan dan menghargai pendapat saya dalam setiap diskusi terkait pekerjaan.</p>
3	Iklm Organisasi	Iklm organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang relatif konsisten dan memengaruhi perilaku anggota organisasi (Koontz & O'Donnel, 2018).	Struktur	<p>1. Struktur organisasi jelas dan mudah dipahami.</p> <p>2. Tugas dan tanggung jawab dijelaskan dengan baik.</p> <p>3. Mekanisme kerja antarbagian berjalan teratur.</p>
			Imbalan atau Balas Jasa	<p>1. Imbalan sepadan dengan hasil kerja.</p> <p>2. Prestasi dihargai dengan layak.</p> <p>3. Sistem penghargaan berjalan adil.</p>
			Tanggung Jawab	<p>1. Memiliki kebebasan dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan.</p> <p>2. Atasan memberikan kepercayaan untuk menyelesaikan tugas.</p> <p>3. Bertanggung jawab penuh atas hasil pekerjaan.</p>
			Resiko	<p>1. Tingkat risiko pekerjaan sesuai kemampuan.</p> <p>2. Merasa aman menghadapi tantangan pekerjaan.</p>

				3. Organisasi mendukung pengelolaan risiko kerja.
			Keharmonisan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan antarpegawai berjalan baik. 2. Rekan kerja saling membantu. 3. Komunikasi antara atasan dan bawahan harmonis.
			Penyelesaian Konflik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konflik diselesaikan secara adil dan terbuka. 2. Atasan bersikap bijak dalam menangani perbedaan. 3. Karyawan merasa nyaman menyampaikan pendapat saat terjadi ketegangan.
4	Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja ialah respons emotional pada berbagai aspek pekerjaan, menggambarkan sikap positif atau negatif individu terhadap situasi kerja (Weiss et al., 1967; Robbins & Judge, 2015).	Pemanfaatan Kemampuan (Ability Utilization)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan memungkinkan saya menggunakan kemampuan secara optimal. 2. Saya dapat mengembangkan keahlian saya dalam pekerjaan. 3. Saya diberi kesempatan menunjukkan potensi terbaik saya.
			Pencapaian (Achievement)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa berhasil dalam pekerjaan yang saya lakukan. 2. Saya mendapatkan hasil yang memuaskan dari pekerjaan saya. 3. Saya merasa bangga atas pencapaian kerja saya.
			Kreativitas (Creativity)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya diberi kesempatan untuk berinovasi dalam pekerjaan. 2. Saya dapat menggunakan cara baru dalam menyelesaikan tugas. 3. Saya dapat menyalurkan ide-ide kreatif saya di tempat kerja.

			Pengakuan (Recognition)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya mendapat penghargaan atas hasil kerja saya. 2. Pimpinan mengakui kontribusi yang saya berikan. 3. Saya merasa dihargai atas usaha yang saya lakukan.
			Keamanan (Security)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa pekerjaan saya stabil dan aman. 2. Saya tidak khawatir kehilangan pekerjaan. 3. Organisasi memberikan jaminan terhadap keberlanjutan pekerjaan saya.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Kuesioner dipakai peneliti untuk instrumen pengumpulan data, yang terbentuk dari dari serangkaian pertanyaan yang diberikan pada responden untuk diisi sesuai dengan pandangan atau jawaban mereka. Secara umum, kuesioner dirancang untuk mengumpulkan data kuantitatif secara sistematis. Metode ini dianggap efisien dikarenakan bisa menghemat waktu, tenaga, dan biaya (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilaksanakan secara daring lewat platform *Google Form*, dimana peneliti membagikan tautan kuesioner pada responden untuk diisi secara online.

Untuk pengukuran jawaban responden, penelitian ini memakai skala Likert. Skala ini diciptakan untuk mengevaluasi seberapa jauh subjek menyatakan persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap suatu pernyataan tertentu (Sekaran, 2017). Adapun kategori dan skor dalam skala Likert yang dipakai pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Kategori Skala Likert

Pilihan Kategori	Skor Item
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Penggunaan skala Likert ini memungkinkan peneliti untuk menganalisis data secara kuantitatif dengan lebih akurat, sehingga hasil yang didapat bisa menggambarkan opini dan persepsi responden secara objektif.

3.6. Teknik Analisis Data

Analisis data pada penelitian dilaksanakan memakai *Partial Least Square* (PLS) Smart PLS 4. Pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis PLS dipilih karena kapabilitasnya efektif untuk model penelitian yang kompleks, terutama dengan ukuran sampel yang relatif kecil (Hair et al., 2017). Menurut Hair et al (2017), analisis SEM PLS dilaksanakan lewat dua tahap utama: analisis "*outer model*" dan "*inner model*".

Selain itu, penelitian ini menerapkan pendekatan *embedded two-stage approach* dalam pengujian model PLS-SEM, khususnya karena model penelitian melibatkan konstruk laten orde kedua (*second-order construct*). Pendekatan

embedded two-stage direkomendasikan oleh Sarstedt et al. (2019) untuk memastikan estimasi parameter yang lebih stabil dan akurat pada model hierarkis.

Pada tahap pertama (stage one), seluruh indikator diuji terhadap konstruk laten orde pertama melalui evaluasi outer model yang mencakup uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Selanjutnya, pada tahap kedua (stage two), skor variabel laten (latent variable scores) dari konstruk orde pertama digunakan sebagai indikator pembentuk konstruk orde kedua, yang kemudian dievaluasi kembali melalui pengujian *outer model* dan dilanjutkan dengan pengujian model struktural (inner model). Pendekatan ini memungkinkan pemisahan yang lebih sistematis antara validasi indikator dan pengujian hubungan struktural, sehingga menghasilkan analisis model yang lebih *robust* dan sesuai dengan karakteristik konstruk multidimensi.

3.6.1. Uji Validitas

Uji validitas dilaksanakan untuk menentukan seberapa suatu instrumen penelitian dapat dianggap valid, yakni bisa menilai. Instrumen dikatakan valid jika item-item pada kuesioner sesuai dengan variabel penelitian yang ingin diukur (Hair et al., 2017). Uji Validitas pada penelitian ini akan memakai "*convergent validity*" dan "*discriminant validity*".

3.6.2. Uji Reliabilitas

Uji ini bertujuan mengevaluasi konsistensi item-item pertanyaan dalam kuesioner. Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa alat ukur dapat memberikan hasil yang konsisten. Hair et al. (2019) menyatakan bahwa nilai *reliability variance extracted measures* harus lebih dari 50% atau 0,7 untuk

memenuhi batas minimum *construct reliability*, kecuali dalam penelitian eksploratori.

3.6.3. Uji Structural Model (Inner Model)

Analisis model struktural pada penelitian ini bertujuan untuk menguji serta memverifikasi hubungan kausal antara konstruk laten yang telah dirumuskan dalam hipotesis. Melalui pendekatan *Partial Least Squares* (PLS), peneliti dapat menilai kekuatan dan signifikansi hubungan antar variabel secara simultan. Model struktural atau yang dikenal sebagai *inner model* dievaluasi menggunakan beberapa ukuran utama, termasuk nilai *R-Square* (R^2), yang menunjukkan proporsi variansi pada variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model.

3.6.4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dijalankan dengan metode *resampling bootstrapping* untuk mengukur signifikansi. Nilai t-statistik dan p-value digunakan sebagai kriteria keputusan. Sekaran (2017) menjelaskan bahwa hipotesis dianggap signifikan jika t-statistik $\geq 1,96$ pada level signifikansi 5% ($p\text{-value} \leq 0,05$). Hipotesis dikatakan memiliki pengaruh positif jika nilai asli sampel bernilai positif, dan sebaliknya.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah PT. XYZ, yaitu perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan energi listrik dan bagian dari kelompok usaha ketenagalistrikan nasional. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1995 dan secara resmi menggunakan nama PT. XYZ sejak tahun 2000 sebagai bagian dari transformasi menuju entitas pembangkit listrik yang mandiri dan berorientasi bisnis. PT. XYZ berperan strategis dalam mendukung keberlanjutan pasokan listrik nasional melalui kegiatan pembangkitan serta layanan operasi dan pemeliharaan pembangkit listrik di berbagai wilayah Indonesia, sehingga menjadi konteks yang relevan untuk mengkaji aspek keadilan organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan keterikatan kerja karyawan.

4.2. Gambaran Umum Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah karyawan tetap PT. XYZ yang telah bekerja minimal selama dua tahun. Karyawan dengan masa kerja tersebut dipilih karena dinilai telah memiliki pemahaman yang memadai mengenai sistem kerja, kebijakan organisasi, serta dinamika internal perusahaan. Dengan pengalaman kerja yang relatif stabil, responden diharapkan mampu memberikan penilaian yang objektif dan representatif terhadap kondisi organisasi, khususnya terkait persepsi keadilan, iklim kerja, tingkat kepuasan kerja, serta keterikatan mereka terhadap perusahaan.

4.3. Statistik Deskriptif Responden

Statistik deskriptif responden disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden yang terlibat pada penelitian ini. Karakteristik tersebut meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, dan lama bekerja, yang digunakan untuk memahami profil responden secara komprehensif.

Tabel 4.1 Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	78	78,00
2	Perempuan	22	22,00
	Total	100	100,00

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2026)

Berdasarkan tabel di atas, mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 78 orang (78,00%), sedangkan responden perempuan berjumlah 22 orang (22,00%). Komposisi tersebut memperlihatkan bahwa responden penelitian didominasi oleh laki-laki, yang mencerminkan karakteristik populasi atau objek penelitian yang cenderung melibatkan partisipasi laki-laki lebih besar dibandingkan perempuan.

Tabel 4. 2 Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Usia

No	Kelompok Usia (Tahun)	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	20 – 24	2	2,00
2	25 – 29	20	20,00
3	30 – 34	26	26,00
4	35 – 39	22	22,00
5	> 40	30	30,00
	Total	100	100,00

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2026)

Berdasarkan tabel statistik deskriptif di atas, mayoritas responden berada pada kelompok usia > 40 tahun, yaitu sebanyak 30 orang (30,00%), yang menunjukkan dominasi responden pada kelompok usia dewasa akhir. Selanjutnya, responden berusia 30–34 tahun berjumlah 26 orang (26,00%) dan usia 35–39 tahun sebanyak 22 orang (22,00%). Kelompok usia 25–29 tahun berjumlah 20 orang (20,00%), sedangkan usia 20–24 tahun merupakan kelompok paling sedikit, yaitu 2 orang (2,00%). Distribusi ini memperlihatkan bahwa responden penelitian didominasi oleh kelompok usia produktif hingga matang.

Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	SMA/SMK	17	17,00
2	D3	26	26,00
3	S1	47	47,00
4	S2	10	10,00
	Total	100	100,00

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2026)

Berdasarkan tabel statistik deskriptif di atas, mayoritas responden mempunyai tingkat pendidikan terakhir Sarjana (S1), yaitu sebanyak 47 orang (47,00%). Selanjutnya, responden dengan pendidikan Diploma 3 (D3) berjumlah 26 orang (26,00%), diikuti oleh lulusan SMA/SMK sebanyak 17 orang (17,00%). Sementara itu, responden dengan pendidikan Magister (S2) merupakan kelompok paling sedikit, yaitu 10 orang (10,00%). Distribusi ini memperlihatkan bahwa

responden penelitian didominasi oleh individu dengan latar belakang pendidikan tinggi.

Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja (Tahun)	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
1	2 – 5	18	18,00
2	6 – 10	24	24,00
3	11 – 15	21	21,00
4	16 – 20	13	13,00
5	21 – 25	11	11,00
6	26 – 30	3	3,00
7	> 30	10	10,00
	Total	100	100,00

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2026)

Berdasarkan tabel statistik deskriptif di atas, mayoritas responden memiliki lama bekerja 6-10 tahun, yaitu sebanyak 24 orang (24,00%), yang menunjukkan dominasi responden dengan pengalaman kerja menengah. Selanjutnya, responden dengan masa kerja 11-15 tahun berjumlah 21 orang (21,00%), diikuti oleh 2-5 tahun sebanyak 18 orang (18,00%). Sementara itu, responden dengan masa kerja lebih dari 30 tahun berjumlah 10 orang (10,00%). Pembagian ini memperlihatkan bahwa responden penelitian didominasi oleh individu dengan *work experience* yang relatif matang dan stabil.

4.4. Statistik Deskriptif Variabel

Dalam memperoleh gambaran umum tentang kecenderungan responden terhadap masing-masing variabel dalam penelitian ini, dilakukan analisis statistik deskriptif terhadap variabel Persepsi Keadilan Organisasi (X1), Iklim Organisasi

(X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Keterikatan Kerja (Y). Statistik deskriptif yang dipakai pada penelitian ini berfokus pada nilai rata-rata (mean) setiap variabel, yang diperoleh dari nilai rata-rata seluruh indikator penyusunnya, guna menggambarkan tingkat persepsi responden terhadap konstruk yang diteliti.

Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean
Persepsi Keadilan Organisasi (X1)	3,088
Iklm Organisasi (X2)	2,844
Kepuasan Kerja (Z)	3,207
Keterikatan Kerja (Y)	2,908

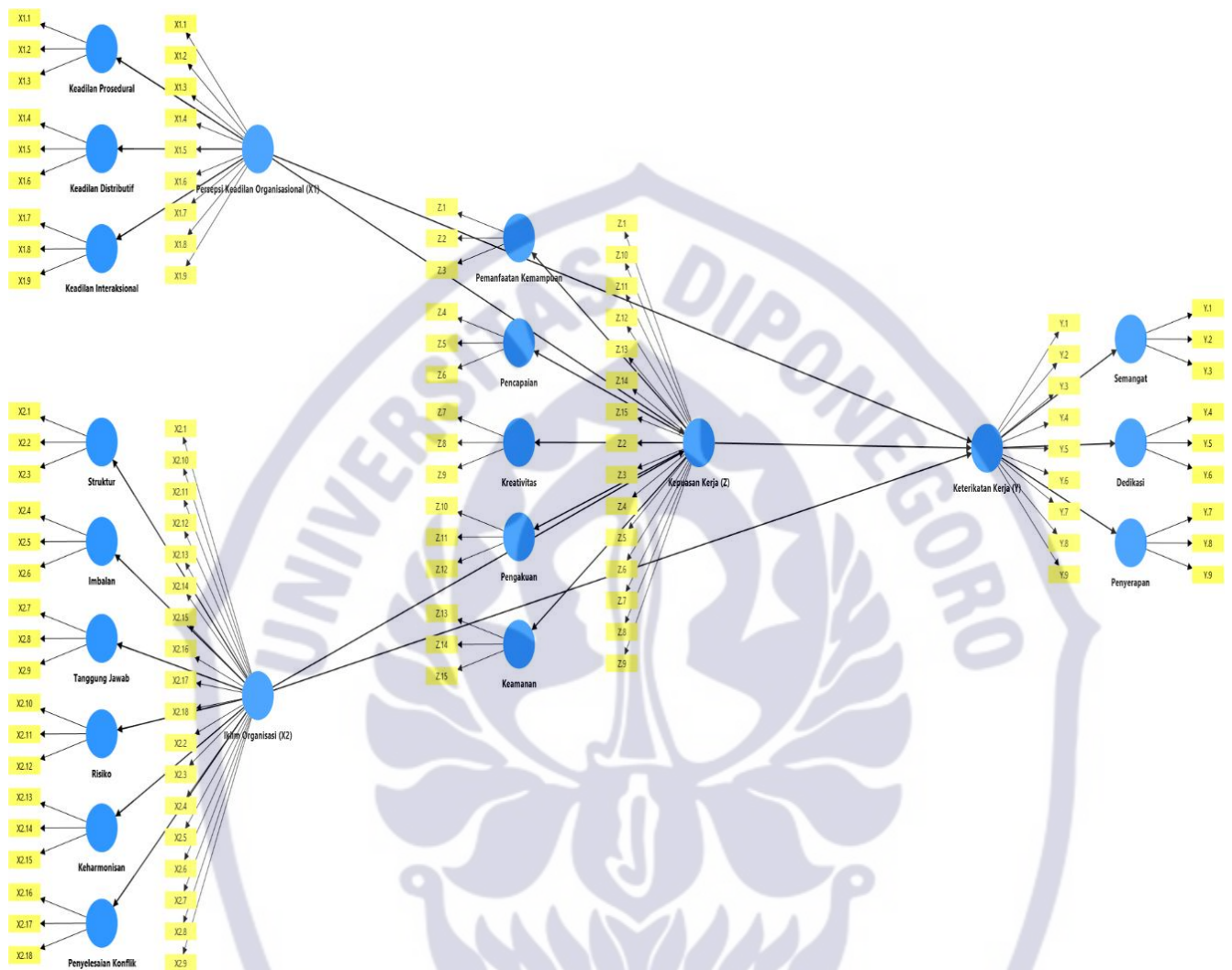
Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2026)

Berdasarkan hasil statistik deskriptif pada tabel di atas, bisa diketahui bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z) mempunyai *mean* tertinggi sebesar 3,207, yang memperlihatkan bahwa secara umum responden mempunyai tingkat kepuasan kerja yang relatif baik. Variabel Persepsi Keadilan Organisasi (X1) memperoleh *mean* sebesar 3,088, mengindikasikan bahwa responden cenderung menilai praktik keadilan organisasi pada kategori cukup baik. Selanjutnya, variabel Keterikatan Kerja (Y) memiliki *mean* sebesar 2,908, sedangkan variabel Iklm Organisasi (X2) menunjukkan *mean* terendah sebesar 2,844, yang mengindikasikan bahwa persepsi responden pada iklim organisasi masih berada pada tingkat sedang. Secara keseluruhan, hasil ini mencerminkan bahwa responden memberikan penilaian yang cukup positif terhadap variabel-variabel yang diteliti.

4.5. Uji Model Pengukuran (Outer Model) Stage One

Uji model pengukuran (outer model) tahap pertama (stage one) dilakukan untuk mengevaluasi kualitas indikator dalam merepresentasikan konstruk laten orde pertama yang dipakai pada penelitian ini. Evaluasi ini meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk, yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki tingkat akurasi dan konsistensi yang memadai sebelum model dikembangkan ke tahap pengukuran konstruk orde kedua. Pengujian outer model pada *stage one* dilakukan sesuai dengan rekomendasi Sarstedt et al. (2019) pada pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Berikut ialah gambar model penelitian pengujian outer model pada *stage one* menggunakan PLS-SEM.





Gambar 4.1 Model Penelitian Stage One

4.5.1. Convergent Validity (Outer Loading)

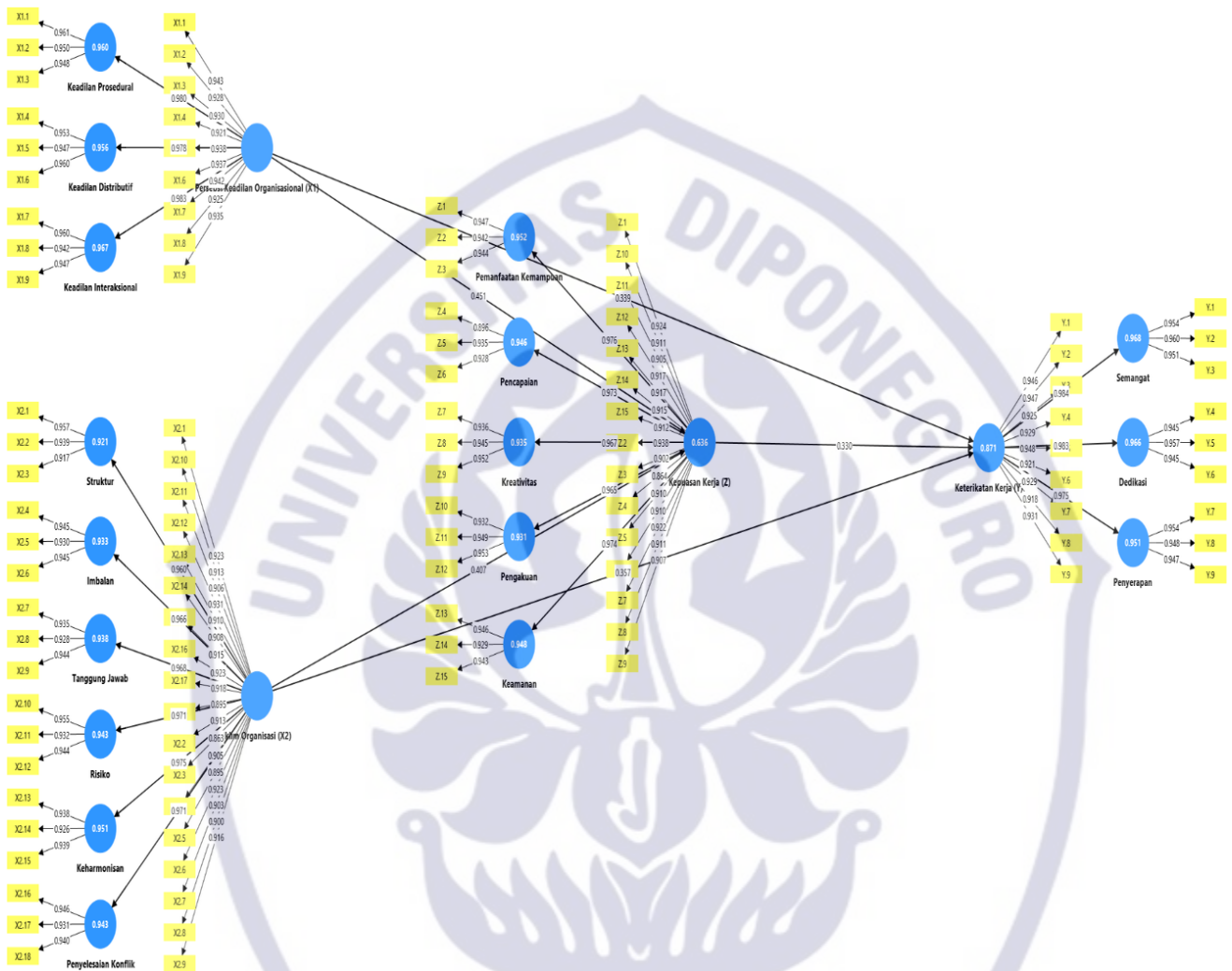
Menurut Hair et al. (2019), *convergent validity* terpenuhi apabila nilai *outer loading* $\geq 0,70$, yang memperlihatkan indikator bisa merepresentasikan konstruk laten secara memadai.

Tabel 4.6 Hasil Uji Convergent Validity Berdasarkan Nilai Outer Loading

	Dedikasi	Iklim Organisasi (X2)	Imbalan	Keadilan Distributif	Keadilan Interaksional	Keadilan Prosedural	Keamanan	Keharmonisan	Kepuasan Kerja (Z)	Keterikatan Kerja (Y)	Kreativitas	Pemanfaatan Kemampuan	Pencapaian	Pengakuan	Penyelesaian Konflik	Penyerapan	Persepsi Keadilan Organisasional (X1)	Risiko	Semangat	Struktur	Tanggung Jawab	
X1.1						0,961																
X1.1																	0,943					
X1.2						0,950																
X1.2																	0,928					
X1.3																	0,930					
X1.3						0,948																
X1.4																	0,921					
X1.4				0,953																		
X1.5																	0,938					
X1.5				0,947																		
X1.6				0,960																		
X1.6																	0,937					
X1.7					0,960																	
X1.7																	0,942					
X1.8					0,942																	
X1.8																	0,925					
X1.9					0,947																	
X1.9																	0,935					
X2.1																					0,957	
X2.1		0,923																				
X2.1 0		0,913																				
X2.1 0																		0,955				

Z.7										0,936										
Z.8										0,945										
Z.8								0,911												
Z.9										0,952										
Z.9								0,907												





Gambar 4.2 Model Penelitian Stage One dengan Nilai Outer Loading

Berdasarkan gambar dan tabel diatas, semua indikator mempunyai nilai outer loading di atas 0,70 sehingga *convergent validity* terpenuhi untuk semua konstruk dalam model.

4.5.2. Uji Discriminant Validity (Cross Loading)

Discriminant validity terpenuhi apabila nilai *loading* indikator pada konstraknya sendiri lebih tinggi dibandingkan loading pada konstruk lain (Sarstedt et al., 2019).

Tabel 4.7 Hasil Uji Discriminant Validity (Cross Loading)

Indikator	Loading Tertinggi	Konstruk Tujuan	Loading pada Konstruk Lain	Keterangan
X1.1-X1.9	0,921-0,961	Persepsi Keadilan Organisasional (X1)	< 0,80	Memenuhi
X2.1-X2.18	0,895-0,957	Iklim Organisasi (X2)	< 0,85	Memenuhi
Z.1-Z.15	0,864-0,953	Kepuasan Kerja (Z)	< 0,80	Memenuhi
Y.1-Y.9	0,918-0,960	Keterikatan Kerja (Y)	< 0,85	Memenuhi

Seluruh indikator mempunyai nilai *cross loading* paling tinggi pada konstruk yang diukur dibandingkan konstruk lainnya, sehingga *discriminant validity* dinyatakan terpenuhi.

4.5.3. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali & Latan (2020), pengujian reliabilitas dijalankan untuk memberikan nilai atas tingkat konsistensi internal indikator untuk merepresentasikan suatu konstruk laten. Reliabilitas konstruk dievaluasi melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR), di mana suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila kedua nilai tersebut melampaui batas minimum sebesar 0,70.

Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_c)	Keterangan
Persepsi Keadilan Organisasional (X1)	0,981	0,984	Reliabel
Iklm Organisasi (X2)	0,988	0,988	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,985	0,987	Reliabel
Keterikatan Kerja (Y)	0,981	0,984	Reliabel

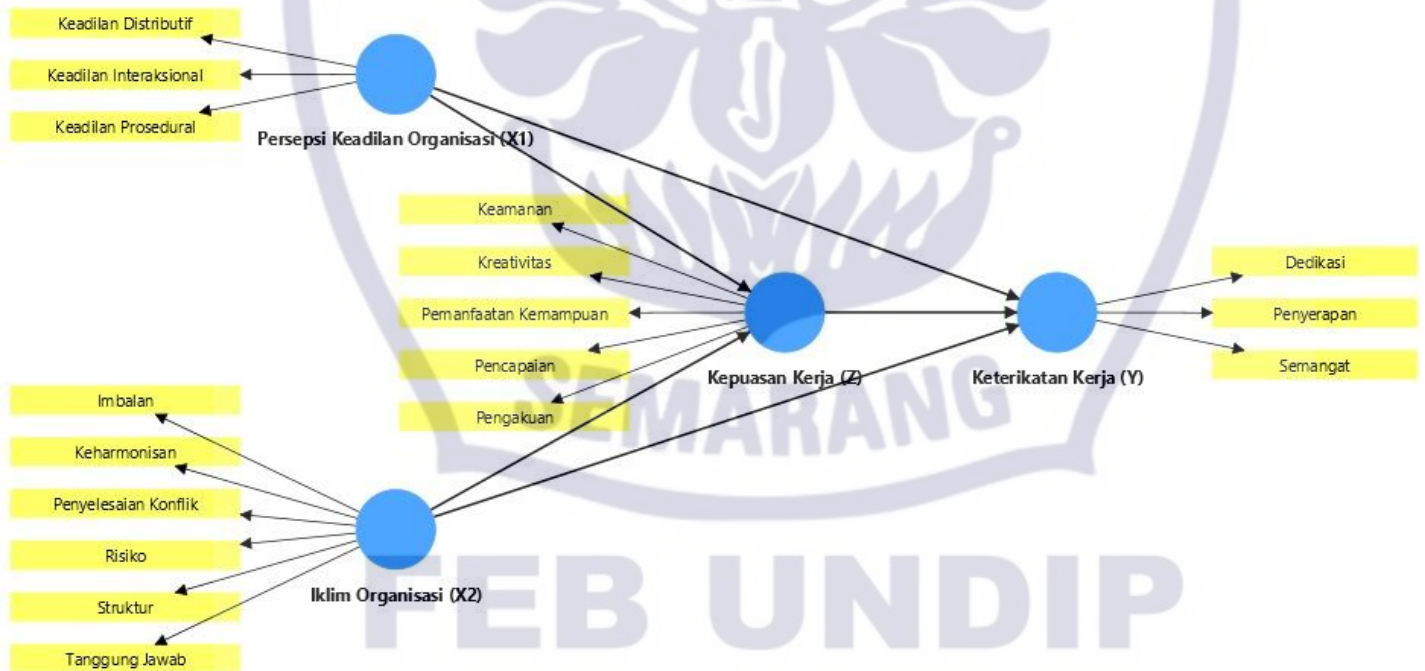
Seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas, sehingga model pengukuran dinyatakan andal dan layak dipakai untuk pengujian model struktural.

4.6. Uji Model Pengukuran (Outer Model) Stage Two

Setelah model pengukuran tahap pertama memenuhi seluruh kriteria validitas dan reliabilitas, analisis dilanjutkan ke tahap kedua (stage two) dengan menggunakan latent variable scores dari konstruk orde pertama sebagai indikator bagi konstruk orde kedua. Evaluasi pada tahap ini bertujuan untuk memastikan bahwa konstruk *second order* mempunyai tingkat validitas dan reliabilitas yang memadai sebelum dilakukan pengujian model struktural atau *inner model*, sebagaimana direkomendasikan oleh Sarstedt et al. (2019).

Perbedaan bentuk model antara *stage one* dan *stage two* terjadi karena pada tahap kedua dilakukan reduksi indikator dari level item menjadi level dimensi. Pada *stage one*, seluruh indikator kuesioner (item) ditampilkan untuk menguji validitas

dan reliabilitas konstruk orde pertama sehingga model terlihat lebih kompleks. Setelah seluruh indikator dinyatakan valid dan reliabel, pada *stage two* indikator-indikator tersebut diringkas menjadi *latent variable scores* dari masing-masing dimensi, yang kemudian digunakan sebagai indikator pembentuk konstruk orde kedua (second-order construct). Oleh karena itu, model pada tahap kedua terlihat lebih sederhana atau “dikerucutkan” ke tingkat dimensi, karena yang dianalisis bukan lagi item kuesioner, melainkan skor laten dari konstruk orde pertama. Pendekatan ini sesuai dengan *embedded two-stage approach* yang direkomendasikan oleh Sarstedt et al. (2019) untuk meningkatkan stabilitas estimasi dan mempermudah evaluasi model hierarkis dalam PLS-SEM.



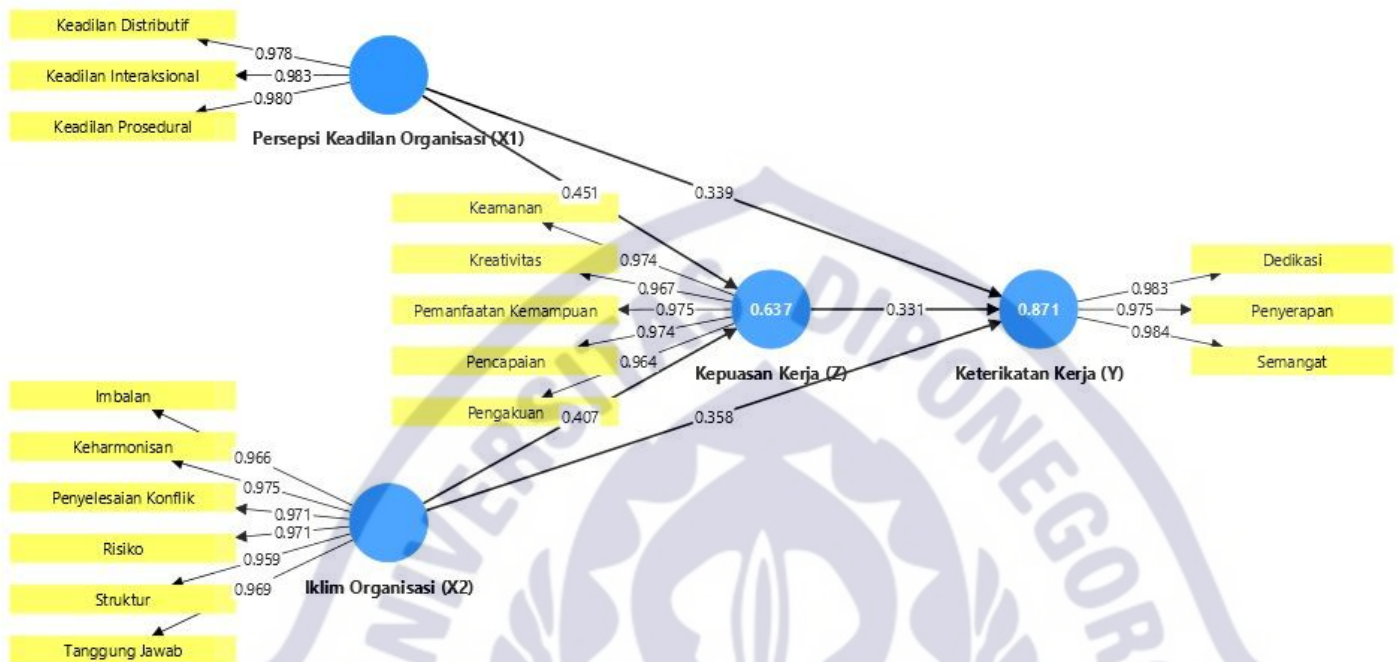
Gambar 4.3 Model Penelitian Second Order Stage Two

4.6.1. Convergent Validity (Outer Loading)

Menurut Hair et al. (2019), *convergent validity* terpenuhi apabila nilai outer loading $\geq 0,70$, yang memperlihatkan bahwa indikator bisa menjelaskan varians konstruk laten secara memadai.

Tabel 4.9 Hasil Uji Convergent Validity (Outer Loading) Stage Two

Konstruk Orde Kedua	Indikator	Outer Loading
Persepsi Keadilan Organisasi (X1)	Keadilan Distributif	0,978
	Keadilan Interaksional	0,983
	Keadilan Prosedural	0,980
Iklim Organisasi (X2)	Imbalan	0,966
	Keharmonisan	0,975
	Penyelesaian Konflik	0,971
	Risiko	0,971
	Struktur	0,959
	Tanggung Jawab	0,969
Kepuasan Kerja (Z)	Keamanan	0,974
	Kreativitas	0,967
	Pemanfaatan Kemampuan	0,975
	Pencapaian	0,974
	Pengakuan	0,964
Keterikatan Kerja (Y)	Dedikasi	0,983
	Penyerapan	0,975
	Semangat	0,984



Gambar 4.4 Model Penelitian Second Order Stage Two (Outer Loading)

Berdasarkan hasil pengujian *convergent validity* pada tabel 4.9, seluruh indikator yang dipakai pada penelitian ini memperlihatkan *outer loading value* di atas ambang batas minimum 0,70 sebagaimana direkomendasikan oleh Hair et al. (2019). Nilai *outer loading* yang tinggi memperlihatkan bahwa setiap indikator mampu menjelaskan varians konstruk laten secara substansial. Dengan demikian, indikator-indikator pada konstruk Persepsi Keadilan Organisasional (X1), Iklm Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Keterikatan Kerja (Y), termasuk seluruh dimensi pembentuknya, dinyatakan memiliki validitas konvergen yang sangat baik dan layak dipertahankan dalam model pengukuran.

4.6.2. Discriminant Validity (Cross Loading)

Discriminant validity terpenuhi apabila nilai *loading* suatu indikator pada konstruk yang diukur lebih tinggi dibandingkan *loading*-nya pada konstruk lain (Hair et al., 2019).

Tabel 4.10 Hasil Uji Discriminant Validity Berdasarkan Cross Loading

Indikator	X2	Z	Y	X1
Dedikasi	0,833	0,834	0,983	0,834
Penyerapan	0,842	0,833	0,975	0,825
Semangat	0,820	0,827	0,984	0,833
Imbalan	0,966	0,742	0,829	0,718
Keharmonisan	0,975	0,716	0,839	0,706
Penyelesaian Konflik	0,971	0,694	0,810	0,721
Risiko	0,971	0,705	0,827	0,719
Struktur	0,959	0,693	0,791	0,671
Tanggung Jawab	0,969	0,725	0,832	0,700
Keamanan	0,708	0,974	0,821	0,709
Kreativitas	0,743	0,967	0,854	0,734
Pemanfaatan Kemampuan	0,695	0,975	0,799	0,716
Pencapaian	0,723	0,974	0,830	0,761
Pengakuan	0,702	0,964	0,808	0,709
Keadilan Distributif	0,712	0,737	0,830	0,978
Keadilan Interaksional	0,734	0,741	0,833	0,983
Keadilan Prosedural	0,697	0,721	0,828	0,980

Berdasarkan Tabel 4.10, setiap indikator mempunyai nilai *cross loading* tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, sesuai dengan kriteria Hair et al. (2019), dapat disimpulkan bahwa *discriminant validity* pada tahap kedua telah terpenuhi.

4.6.3. Uji Reliabilitas

Menurut Hair et al. (2019), reliabilitas dan validitas konstruk terpenuhi apabila nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* $\geq 0,70$.

Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas Tahap Kedua

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (rho_c)
Persepsi Keadilan Organisasi (X1)	0,980	0,987
Iklim Organisasi (X2)	0,987	0,989
Kepuasan Kerja (Z)	0,985	0,988
Keterikatan Kerja (Y)	0,980	0,987

Hasil pengujian pada Tabel 4.11 memperlihatkan bahwa seluruh konstruk *second order* mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70. Hal ini menandakan bahwa konstruk dalam penelitian ini mempunyai konsistensi internal yang sangat baik serta validitas konvergen yang kuat, sehingga seluruh konstruk dinyatakan reliabel dan valid sesuai dengan kriteria Hair et al. (2019).

Berdasarkan hasil uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *reliabilitas*, bisa diambil kesimpulan bahwa semua konstruk orde kedua pada penelitian ini sudah mencukupi kriteria evaluasi model pengukuran, sehingga analisis dapat dilanjutkan ke pengujian model struktural (*inner model*).

4.7. Uji Model Struktural (Inner Model) Second Order

Evaluasi model struktural (*inner model*) pada tahap *stage two* yang mana indikatornya sudah dijadikan satu dalam dimensi variabel (*second order*),

dilakukan untuk pengujian hubungan kausal antar konstruk laten serta mengukur kemampuan prediktif model penelitian. Hair et al. (2019), pengujian *inner model* pada PLS-SEM mencakup beberapa indikator utama, yakni nilai koefisien determinasi (R-square), koefisien jalur (path coefficient), nilai signifikansi melalui uji *bootstrapping* dalam aplikasi *Smart-PLS*, serta pengujian efek mediasi menggunakan *specific indirect effect*. Tujuan tahapan ini untuk memastikan bahwa model struktural memiliki daya jelaskan yang memadai serta hubungan antar variabel laten sesuai dengan hipotesis yang dirumuskan.

4.7.1. Uji R-Square

Tabel 4.12 Hasil Uji R-Square

Variabel Penelitian	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepuasan Kerja (Z)	0,637	0,642	0,058	10,988	0,000
Keterikatan Kerja (Y)	0,871	0,874	0,020	44,125	0,000

Berdasarkan Tabel 4.12, nilai R-square untuk variabel Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0,637, yang memperlihatkan bahwa Persepsi Keadilan Organisasi dan Iklim Organisasi mampu menjelaskan sebesar 63,7% variasi Kepuasan Kerja. Sementara itu, nilai *R-square* untuk variabel Keterikatan Kerja (Y) sebesar 0,871, yang berarti bahwa Persepsi Keadilan Organisasi, Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja secara simultan mampu menjelaskan 87,1% variasi Keterikatan Kerja. Menurut Ghozali (2020), nilai R-square di atas 0,50 dikategorikan sebagai kuat, sehingga dapat

disimpulkan bahwa model struktural dalam penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik.

4.7.2. Uji Path Coefficient dan Specific Indirect Effect

Pengujian hubungan antar variabel dalam penelitian ini dilaksanakan analisis *path coefficient* dan *specific indirect effect* menggunakan PLS-SEM. Menurut Hair et al. (2019), *path coefficient* dipakai untuk menilai arah serta kekuatan pengaruh langsung antar konstruk laten, sedangkan *specific indirect effect* bertujuan untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung guna mengidentifikasi peran variabel mediasi dalam model struktural. Signifikansi hubungan antar variabel dinilai berdasarkan nilai *t-statistics* dan *p-values* yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping*, di mana hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05. Hasil pengujian *path coefficient*, *specific indirect effect*, dan uji hipotesis pada penelitian ini selanjutnya disajikan pada Tabel 4.13 sampai dengan Tabel 4.15.

Tabel 4.13 Hasil Uji Path Coefficient

Pengaruh Langsung Antar Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Iklim Organisasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,407	0,406	0,091	4,450	0,000
Iklim Organisasi (X2) -> Keterikatan Kerja (Y)	0,358	0,359	0,056	6,414	0,000
Kepuasan Kerja (Z) -> Keterikatan Kerja (Y)	0,331	0,331	0,052	6,357	0,000
Persepsi Keadilan Organisasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,451	0,452	0,096	4,679	0,000
Persepsi Keadilan Organisasi (X1) -> Keterikatan Kerja (Y)	0,339	0,337	0,061	5,560	0,000

Berdasarkan Tabel 4.13, seluruh hubungan langsung antar variabel menunjukkan koefisien jalur bernilai positif dengan nilai *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa Persepsi Keadilan Organisasi dan Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja maupun Keterikatan Kerja, serta Kepuasan Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja.

Tabel 4.14 Hasil Uji Specific Indirect Effect

Pengaruh Langsung Antar Variabel	Tidak (Mediasi)	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Iklm Organisasi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Keterikatan Kerja (Y)		0,135	0,134	0,036	3,717	0,000
Persepsi Organisasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Keterikatan Kerja (Y)	Keadilan	0,149	0,150	0,041	3,655	0,000

Berdasarkan Tabel 4.14, hasil pengujian *specific indirect effect* menunjukkan bahwa seluruh jalur mediasi memiliki nilai *t-statistics* > 1,96 dan *p-values* < 0,05, sehingga dapat dinyatakan signifikan. Hal ini memperlihatkan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Keterikatan Kerja.

Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis

Kode Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur (β)	T-Statistik	P-Value	Keterangan
H1	Persepsi Keadilan Organisasi (X1) → Keterikatan Kerja (Y)	0,339	5,560	0,000	Diterima
H2	Iklim Organisasi (X2) → Keterikatan Kerja (Y)	0,358	6,414	0,000	Diterima
H3	Persepsi Keadilan Organisasi (X1) → Kepuasan Kerja (Z) → Keterikatan Kerja (Y)	0,149	3,655	0,000	Diterima
H4	Iklim Organisasi (X2) → Kepuasan Kerja (Z) → Keterikatan Kerja (Y)	0,135	3,717	0,000	Diterima
H5	Kepuasan Kerja (Z) → Keterikatan Kerja (Y)	0,331	6,357	0,000	Diterima

Berdasarkan hasil analisis *path coefficient* dan *specific indirect effect* yang dirangkum dalam Tabel 4.15, kesesuaian antara temuan penelitian dan hipotesis penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. “H1: Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Keterikatan Kerja”

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa *path coefficient* (koefisien jalur) dari Persepsi Keadilan Organisasi (X1) terhadap Keterikatan Kerja (Y) bernilai positif sebesar 0,339 dengan nilai t-statistik 5,560 dan p-value 0,000. Nilai tersebut melampaui batas signifikansi yang ditetapkan ($p < 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa Persepsi Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja. Dengan demikian, hipotesis H1 dinyatakan diterima, yang mengindikasikan bahwa

semakin tinggi persepsi keadilan yang dirasakan karyawan, semakin kuat pula tingkat keterikatan mereka pada pekerjaan dan organisasi.

2. “H2: Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Keterikatan Kerja”

Koefisien jalur antara Iklim Organisasi (X2) dan Keterikatan Kerja (Y) memperlihatkan nilai sebesar 0,358 dengan t-statistik 6,414 dan p-value 0,000. Temuan ini menandakan adanya pengaruh positif dan signifikan Iklim Organisasi terhadap Keterikatan Kerja. Oleh karena itu, hipotesis H2 diterima, yang berarti bahwa iklim organisasi yang kondusif mampu meningkatkan keterlibatan emosional dan profesional karyawan dalam pekerjaannya.

3. “H3: Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Keterikatan Kerja melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi”

Hasil uji efek tidak langsung menunjukkan bahwa jalur Persepsi Keadilan Organisasi (X1) → Kepuasan Kerja (Z) → Keterikatan Kerja (Y) memiliki koefisien sebesar 0,149 dengan t-statistik 3,655 dan p-value 0,000. Nilai ini mengindikasikan adanya pengaruh mediasi yang signifikan. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2019), suatu variabel dikatakan mengalami *partial mediation* apabila pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung sama-sama signifikan ($t > 1,96$ dan $p < 0,05$). Oleh karena itu, dalam penelitian ini Kepuasan Kerja berperan sebagai mediator parsial (*partial mediation*) dalam hubungan antara Persepsi Keadilan Organisasi dan Keterikatan Kerja. Hal ini menunjukkan bahwa Persepsi Keadilan Organisasi tetap memiliki pengaruh langsung terhadap Keterikatan Kerja, namun sebagian

pengaruh tersebut juga disalurkan melalui peningkatan Kepuasan Kerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis H3 diterima.

4. “H4: Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Keterikatan Kerja melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi”

Pengujian efek mediasi pada jalur Iklim Organisasi (X2) → Kepuasan Kerja (Z) → Keterikatan Kerja (Y) menghasilkan koefisien sebesar 0,135 dengan nilai t-statistik 3,717 dan p-value 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja secara signifikan memediasi pengaruh Iklim Organisasi terhadap Keterikatan Kerja. Mengacu pada pedoman Hair et al. (2019), karena baik pengaruh langsung maupun tidak langsung signifikan ($t > 1,96$ dan $p < 0,05$), maka Kepuasan Kerja dikategorikan sebagai mediator parsial (partial mediation) dalam hubungan antara Iklim Organisasi dan Keterikatan Kerja. Artinya, Iklim Organisasi dapat meningkatkan Keterikatan Kerja secara langsung, sekaligus secara tidak langsung melalui peningkatan Kepuasan Kerja. Dengan demikian, hipotesis H4 dinyatakan diterima.

5. “H5: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Kerja”

Hasil analisis jalur langsung antara Kepuasan Kerja (Z) dan Keterikatan Kerja (Y) menunjukkan koefisien sebesar 0,331 dengan t-statistik 6,357 dan p-value 0,000. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, sehingga hipotesis H5 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat keterikatan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa Persepsi Keadilan Organisasi dan Iklim Organisasi memiliki peran strategis dalam meningkatkan Keterikatan Kerja, baik secara langsung maupun melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini menegaskan pentingnya penciptaan lingkungan kerja yang adil dan kondusif sebagai upaya meningkatkan kepuasan dan keterikatan karyawan secara berkelanjutan.

4.8. Pembahasan Penelitian

4.8.1. Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Keterikatan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini, diketahui bahwa Persepsi Keadilan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja karyawan PT. XYZ di Semarang. Dengan demikian, hipotesis H1 dinyatakan diterima. Temuan ini menyatakan bahwa semakin tinggi level keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan, baik pada aspek prosedural, distributif, maupun interaksional, maka semakin kuat pula keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hariani (2020) yang menegaskan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi, khususnya keadilan dalam proses pelaksanaan prosedur dan perlakuan atasan terhadap bawahan, mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hariani (2020) menjelaskan bahwa keadilan yang dirasakan karyawan tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir yang diterima, tetapi juga sangat

dipengaruhi oleh sikap pelaksana kebijakan serta cara manajemen memperlakukan karyawan secara adil, hormat, dan konsisten. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, mereka cenderung menunjukkan komitmen emosional yang lebih tinggi serta keterlibatan yang lebih kuat dalam pekerjaan.

Temuan ini juga konsisten dengan studi Viseu et al. (2015) yang menemukan bahwa persepsi keadilan organisasi, terutama pada dimensi keadilan prosedural dan distributif, berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja melalui peningkatan kondisi psikologis positif dan kepuasan kerja. Dalam konteks tersebut, keadilan organisasi berperan sebagai fondasi psikologis yang mendorong karyawan untuk terlibat secara kognitif, emosional, dan perilaku dalam pekerjaannya. Hal ini memperkuat hasil penelitian ini bahwa keadilan organisasi ialah elemen penting untuk menciptakan keterikatan kerja secara berkelanjutan.

Selanjutnya, hasil penelitian ini juga mendukung temuan Pakpahan (2020) yang menyatakan bahwa seluruh dimensi keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan. Pakpahan (2020) menekankan bahwa keadilan organisasi menciptakan rasa aman, kepercayaan, dan penghargaan dalam diri karyawan, sehingga mendorong mereka untuk berkontribusi secara maksimal dan menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi. Dengan demikian, keadilan organisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian organisasi, tetapi juga sebagai mekanisme strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Selain itu, hasil penelitian ini relevan dengan temuan Jabbouri (2021) yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi berperan penting dalam meningkatkan keterikatan kerja, baik secara langsung maupun melalui mekanisme mediasi

tertentu. Jabbouri (2021) menjelaskan bahwa ketika karyawan menilai organisasi sebagai adil, mereka akan membangun hubungan emosional yang lebih kuat dengan pekerjaan dan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat keterikatan kerja. Temuan ini juga diperkuat oleh Popovic et al. (2024) yang menekankan bahwa keadilan interaksional yang tercermin melalui perlakuan penuh hormat dan komunikasi yang efektif dari manajemen, mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dan memperkuat ikatan emosional mereka terhadap pekerjaan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menyatakan Persepsi Keadilan Organisasi sebagai penentu penting untuk membangun Keterikatan Kerja karyawan. Karyawan yang merasakan keadilan pada *decision making*, distribusi penghargaan, serta interaksi dengan atasan dan organisasi secara keseluruhan cenderung menunjukkan tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa kebijakan, prosedur, dan praktik manajerial dijalankan secara adil dan transparan sebagai upaya strategis untuk menaikkan keterikatan kerja karyawan secara berkelanjutan.

4.8.2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Keterikatan Kerja

Berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini, diketahui bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja karyawan PT. XYZ. Dengan demikian, hipotesis H2 dinyatakan diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi yang kondusif yang tercermin melalui suasana kerja yang mendukung, hubungan interpersonal yang harmonis, kejelasan

peran, serta sistem kerja yang adil, mampu meningkatkan keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Andini et al. (2024), yang menunjukkan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement karyawan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa lingkungan kerja yang memberikan rasa aman, dukungan, dan kejelasan sistem kerja akan mendorong karyawan untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaannya. Penelitian Andini et al. (2024) memperkuat argumen bahwa iklim organisasi merupakan determinan utama dalam pembentukan keterikatan kerja.

Selanjutnya, temuan penelitian ini juga konsisten dengan kajian literatur yang dilakukan oleh Nataly (2025), yang menyimpulkan bahwa iklim kerja yang positif berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan komitmen kerja karyawan. Meskipun fokus variabel terikat dalam kajian tersebut adalah komitmen kerja, namun secara konseptual komitmen kerja memiliki kedekatan makna dengan keterikatan kerja, khususnya dalam aspek afektif dan loyalitas terhadap organisasi. Putri et al. (2022) menekankan bahwa iklim kerja yang mendukung kebutuhan psikologis dasar karyawan, seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan akan menumbuhkan motivasi intrinsik yang pada akhirnya memperkuat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian Prima & Wati (2023), yang menemukan bahwa iklim organisasi yang baik mampu menciptakan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi melalui pembentukan komitmen afektif. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa iklim organisasi yang positif tidak hanya

memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga membangun ikatan psikologis antara karyawan dan organisasi. Dalam konteks penelitian ini, keterikatan kerja dapat dipahami sebagai manifestasi dari ikatan emosional tersebut, yang mendorong karyawan untuk menunjukkan dedikasi, semangat, dan keterlibatan tinggi dalam menjalankan tugas.

Namun demikian, hasil penelitian ini menunjukkan perbedaan dengan temuan Juliasa et al. (2022), yang menyatakan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap keterikatan kerja karyawan. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh karakteristik konteks organisasi yang berbeda, seperti jenis institusi, budaya kerja, serta peran variabel lain seperti keadilan organisasional. Juliasa et al. (2022) menegaskan bahwa iklim organisasi dalam konteks tersebut lebih berpengaruh secara tidak langsung melalui keadilan organisasional, yang kemudian berdampak pada keterikatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara iklim organisasi dan keterikatan kerja bersifat kontekstual dan dapat dipengaruhi oleh mekanisme perantara tertentu.

Dengan demikian, penggunaan variabel iklim organisasi dalam penelitian ini mempunyai signifikansi penting baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, variabel ini menjelaskan bagaimana kondisi internal organisasi dapat memengaruhi sikap dan keterlibatan karyawan. Secara praktis, pemahaman terhadap iklim organisasi memberikan dasar bagi manajemen untuk membangun lingkungan kerja yang lebih adaptif, kolaboratif, dan mendukung peningkatan kepuasan serta keterikatan kerja di PT. XYZ Semarang.

4.8.3. Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi terhadap Keterikatan Kerja melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, diketahui bahwa Persepsi Keadilan Organisasi berpengaruh terhadap Keterikatan Kerja karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja karyawan PT. XYZ di Semarang tidak hanya dibentuk oleh penilaian langsung terhadap keadilan organisasi, tetapi juga melalui tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan sebagai respons atas perlakuan adil yang diterima. Dengan demikian, H3 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh persepsi keadilan organisasi terhadap keterikatan kerja dinyatakan diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin adil organisasi dipersepsikan oleh karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan keterikatan kerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Gori et al. (2020) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi, baik dalam aspek distributif, prosedural, interpersonal, maupun informasional, mempunyai dampak yang kuat terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan menilai bahwa organisasi bersikap adil dalam pembagian penghargaan, pengambilan keputusan, serta interaksi sehari-hari, mereka akan merasakan penghargaan dan pengakuan atas kontribusinya. Kondisi tersebut menumbuhkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang kemudian memperkuat keterikatan emosional dan kognitif karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang

menjelaskan bagaimana persepsi keadilan organisasi dapat diterjemahkan menjadi keterikatan kerja.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Ariana et al. (2024) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap keterikatan karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi positif karyawan terhadap beragam aspek pekerjaan, termasuk lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta sistem penghargaan. Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung memperlihatkan antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih tinggi saat melaksanakan tugas. Dalam konteks ini, persepsi keadilan organisasi menjadi fondasi penting yang membentuk kepuasan kerja, sehingga secara tidak langsung meningkatkan keterikatan kerja karyawan.

Selaras dengan temuan penelitian ini, Mulyati et al. (2024) mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang terbentuk dari persepsi keadilan organisasi mempunyai korelasi yang signifikan dengan peningkatan keterikatan karyawan. Karyawan yang merasa puas akan lebih mudah membangun ikatan emosional dengan pekerjaannya dan memperlihatkan komitmen yang lebih tinggi pada organisasi. Selain itu, Yetgin (2024) menjelaskan bahwa kondisi psikologis positif karyawan, seperti optimisme, harapan, dan ketahanan, dapat memperkuat hubungan antara keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan keterikatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan kepuasan kerja bekerja secara sinergis dalam membentuk keterikatan kerja karyawan.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Maryati et al. (2024) menegaskan bahwa organisasi yang konsisten menerapkan prinsip keadilan dalam kebijakan dan

praktik kerja akan mampu menciptakan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan keterikatan dan produktivitas karyawan. Keadilan organisasi tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga sebagai fondasi dalam membangun hubungan jangka panjang antara karyawan dan organisasi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja memainkan peran strategis sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara persepsi keadilan organisasi dan keterikatan kerja karyawan PT. XYZ di Semarang. Organisasi yang mampu menciptakan dan menjaga keadilan dalam setiap aspek pengelolaan sumber daya manusia akan mendorong munculnya kepuasan kerja yang tinggi, yang selanjutnya memperkuat keterikatan kerja karyawan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, upaya peningkatan keterikatan kerja hendaknya diarahkan tidak hanya pada aspek teknis pekerjaan, tetapi juga pada pembangunan sistem dan budaya organisasi yang adil dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

4.8.4. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Keterikatan Kerja melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil penelitian ini, diketahui bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, yang mana berarti H4 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja karyawan PT. XYZ di Semarang tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh kondisi iklim organisasi, tetapi juga melalui sejauh mana iklim tersebut mampu menciptakan rasa puas dalam diri karyawan terhadap

pekerjaannya. Dengan demikian, dikarenakan kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme penting yang menjembatani hubungan antara iklim organisasi dan keterikatan kerja, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dinyatakan diterima.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Paramitha et al. (2024) yang menegaskan bahwa iklim organisasi yang positif memiliki dampak signifikan terhadap sikap dan perilaku karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai faktor mediasi yang krusial. Iklim organisasi yang kondusif, yang tercermin melalui dukungan manajerial, kejelasan peran, komunikasi yang terbuka, serta lingkungan kerja yang nyaman, mampu membentuk penilaian positif karyawan terhadap pekerjaannya. Penilaian positif tersebut kemudian berkembang menjadi kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk terlibat lebih dalam secara emosional dan profesional terhadap pekerjaan serta organisasinya.

Temuan ini juga didukung oleh Putri et al. (2022) yang menunjukkan bahwa iklim organisasi yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan dapat meningkatkan keterikatan kerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Ketika organisasi mampu menciptakan atmosfer kerja yang fleksibel, suportif, dan memperhatikan kebutuhan personal karyawan, maka karyawan akan merasa lebih puas dan dihargai. Rasa puas tersebut memperkuat loyalitas serta kemauan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berkelanjutan, yang tercermin dalam tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi.

Selanjutnya, penelitian Sinsha (2024) menjelaskan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja

yang aman, adil, dan penuh dukungan akan meningkatkan kenyamanan psikologis karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kepuasan kerja yang terbentuk dari kondisi tersebut kemudian menjadi fondasi penting bagi munculnya keterikatan kerja, karena karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan yang lebih besar dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Penelitian Jahanbani et al. (2024) juga memperkuat hasil penelitian ini dengan menekankan bahwa iklim organisasi yang baik merupakan prasyarat penting dalam menaikkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berpengaruh pada kenaikan keterlibatan dan kinerja karyawan. Iklim organisasi yang mendukung tidak hanya memengaruhi aspek teknis pekerjaan, tetapi juga aspek psikologis karyawan, seperti perasaan aman, dihargai, dan memiliki makna dalam bekerja. Kondisi tersebut menjadikan kepuasan kerja sebagai jembatan yang menghubungkan iklim organisasi dengan keterikatan kerja secara berkelanjutan.

Selain itu, Binyamin (2024) menambahkan bahwa unsur sosial dalam iklim organisasi, seperti kerja sama, kepercayaan, dan integritas, memainkan peran penting untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan. Sejalan dengan itu, Lukas et al. (2024) menegaskan bahwa pengelolaan iklim organisasi yang mendukung serta pemenuhan kepuasan kerja karyawan merupakan strategi kunci dalam meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan. Organisasi yang mampu secara konsisten menciptakan lingkungan kerja yang positif akan membangun kepuasan kerja yang berkelanjutan, yang pada akhirnya memperkuat keterikatan kerja karyawan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa iklim

organisasi dan kepuasan kerja merupakan dua elemen yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan dalam upaya meningkatkan keterikatan kerja karyawan.

Dengan demikian, bisa diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh iklim organisasi terhadap keterikatan kerja karyawan PT. XYZ di Semarang. Iklim organisasi yang kondusif akan menaikkan kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong karyawan untuk terlibat secara lebih optimal dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, organisasi perlu secara berkelanjutan membangun dan memelihara iklim kerja yang positif serta memastikan terpenuhinya kepuasan kerja karyawan sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan keterikatan kerja.

4.8.5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Keterikatan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian ini, kepuasan kerja terbukti mempunyai pengaruh positif terhadap keterikatan kerja karyawan PT. XYZ di Semarang, dimana berarti H5 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat keterikatan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana mereka merasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani, baik dari aspek tugas, lingkungan kerja, hubungan sosial, maupun penghargaan yang diterima. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, serta keterlibatan emosional yang lebih kuat dalam menjalankan perannya di dalam organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi fondasi penting dalam membangun keterikatan kerja yang berkelanjutan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Ansari (2022) yang menegaskan adanya hubungan positif yang kuat antara kepuasan kerja dan keterikatan kerja karyawan. Kepuasan kerja dipandang sebagai kondisi psikologis yang mampu menumbuhkan gairah dan semangat kerja, sehingga mendorong karyawan untuk terlibat secara lebih aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, mereka tidak hanya menjalankan tugas sebagai kewajiban formal, tetapi juga mengembangkan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi, yang tercermin dalam loyalitas, energi kerja, serta kesediaan memberikan kontribusi yang optimal.

Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Affandi et al. (2024) dan Dewinda et al. (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan penting dalam membentuk sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan meningkatkan keterikatan kerja. Kepuasan kerja yang berasal dari pemenuhan kebutuhan psikologis dan profesional menciptakan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, yang selanjutnya mendorong keterlibatan emosional dan kognitif karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya berkontribusi pada kesejahteraan individu, tetapi juga menjadi faktor strategis dalam meningkatkan kualitas keterikatan kerja karyawan secara berkelanjutan.

Selain itu, hasil penelitian ini sejalan dengan pandangan Azizah & Otok (2024) yang menegaskan adanya keterkaitan yang kuat antara kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Kepuasan kerja menciptakan perasaan bangga dan penghargaan terhadap pekerjaan, yang kemudian memperkuat komitmen emosional karyawan terhadap tugas dan organisasi. Dalam kondisi tersebut,

karyawan cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi serta keterlibatan yang lebih mendalam dalam pekerjaannya. Pandangan ini diperkuat oleh Veronika et al. (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mendorong karyawan untuk bekerja dengan energi, dedikasi, dan semangat yang lebih besar, sehingga keterikatan kerja dapat terbentuk secara optimal.

Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor kunci dalam meningkatkan keterikatan kerja karyawan, karena karyawan yang puas cenderung memiliki keterikatan emosional dan profesional yang lebih kuat terhadap organisasi, sehingga berdampak positif pada kinerja dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kepuasan kerja melalui lingkungan kerja yang kondusif, sistem penghargaan yang adil, dan dukungan pengembangan karyawan merupakan strategi penting untuk membangun keterikatan kerja yang berkelanjutan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja karyawan PT. XYZ di Semarang dipengaruhi secara signifikan oleh Persepsi Keadilan Organisasi dan Iklim Organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung lewat Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini (H1 sampai H5) dinyatakan diterima, yang menunjukkan bahwa model penelitian memiliki dukungan empiris yang kuat.

Persepsi Keadilan Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja (H1 diterima). Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, baik dalam proses pengambilan keputusan, distribusi penghargaan, maupun interaksi interpersonal, mereka cenderung memperlihatkan tingkatan keterikatan kerja yang lebih tinggi. Rasa keadilan tersebut membangun kepercayaan, rasa dihargai, dan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaan serta organisasi.

Selain itu, Iklim Organisasi juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keterikatan Kerja (H2 diterima). Lingkungan kerja yang kondusif, suportif, dan transparan bisa membentuk atmosfer kerja yang nyaman dan memotivasi karyawan untuk terlibat secara aktif pada pekerjaannya. Iklim

organisasi yang baik memberikan ruang bagi karyawan untuk berkembang, berkontribusi, dan merasa menjadi bagian penting dari organisasi.

Hasil penelitian ini juga memperlihatkan bahwa Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara Persepsi Keadilan Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Keterikatan Kerja (H3 dan H4 diterima). Persepsi keadilan dan iklim organisasi yang positif meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya memperkuat keterikatan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa keterikatan kerja tidak hanya dibentuk oleh faktor struktural dan lingkungan, tetapi juga melalui kondisi psikologis karyawan berupa rasa puas terhadap pekerjaannya.

Lebih lanjut, Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Keterikatan Kerja (H5 diterima). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, hubungan sosial, serta sistem penghargaan yang diterapkan organisasi cenderung menunjukkan dedikasi, semangat, dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam membangun keterikatan kerja yang berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menjelaskan bahwa Persepsi Keadilan Organisasi, Iklim Organisasi, dan Kepuasan Kerja merupakan determinan strategis dalam meningkatkan Keterikatan Kerja karyawan di PT XYZ di Semarang. Organisasi yang mampu menciptakan keadilan dan iklim kerja yang kondusif akan mendorong kepuasan kerja, yang selanjutnya memperkuat keterikatan kerja karyawan secara berkelanjutan.

5.2. Implikasi Penelitian

5.2.1. Implikasi Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kajian keterikatan kerja. Hasil penelitian ini memperkuat teori-teori yang menyatakan bahwa keterikatan kerja dipengaruhi oleh faktor organisasi dan psikologis karyawan, seperti persepsi keadilan organisasi, iklim organisasi, dan kepuasan kerja.

Temuan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi memperkaya pemahaman mengenai mekanisme psikologis yang menghubungkan faktor-faktor organisasi dengan keterikatan kerja. Penelitian ini menegaskan bahwa pengaruh keadilan dan iklim organisasi terhadap keterikatan kerja tidak bersifat tunggal, melainkan bekerja secara tidak langsung melalui pembentukan kepuasan kerja. Dengan demikian, penelitian ini mendukung model konseptual yang menempatkan kepuasan kerja sebagai elemen penting dalam dinamika hubungan antara lingkungan organisasi dan perilaku kerja karyawan.

5.2.2. Implikasi Manajerial

Dari sisi manajerial, hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen PT. XYZ di Semarang dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia. Pertama, manajemen perlu memastikan bahwa prinsip keadilan organisasi diterapkan secara konsisten, baik dalam aspek prosedural, distributif, maupun interaksional. Transparansi dalam pengambilan keputusan, kejelasan kriteria penilaian kinerja, serta perlakuan yang adil dan menghargai karyawan akan meningkatkan persepsi keadilan dan keterikatan kerja.

Kedua, organisasi perlu secara berkelanjutan membangun iklim kerja yang kondusif dan suportif. Lingkungan kerja yang aman, komunikasi yang terbuka, hubungan kerja yang harmonis, serta dukungan dari atasan dan rekan kerja terbukti mampu meningkatkan kepuasan dan keterikatan kerja karyawan. Iklim organisasi yang positif tidak cuma berpengaruh pada kinerja, tetapi juga memperkuat ikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Ketiga, kepuasan kerja perlu dijadikan fokus utama dalam strategi pengelolaan karyawan. Manajemen perlu memperhatikan aspek-aspek yang membentuk kepuasan kerja, seperti beban kerja yang seimbang, sistem penghargaan yang adil, peluang pengembangan karier, serta kesejahteraan karyawan. Upaya peningkatan kepuasan kerja akan memberikan dampak langsung dan tidak langsung pada peningkatan keterikatan kerja.

5.3. Saran Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian dan implikasi yang telah diuraikan, beberapa saran manajerial yang bisa diajukan ialah sebagai berikut:

1. Peningkatan Keadilan Organisasi

Manajemen disarankan untuk memperkuat penerapan kebijakan yang adil dan transparan, khususnya dalam penilaian kinerja, promosi, serta pemberian penghargaan. Keadilan yang dirasakan karyawan akan meningkatkan rasa percaya dan keterikatan terhadap organisasi.

2. Penguatan Iklim Organisasi

Organisasi perlu membentuk iklim kerja yang kondusif melalui komunikasi yang efektif, kepemimpinan yang suportif, serta hubungan kerja yang harmonis. Lingkungan kerja yang positif akan mendorong karyawan untuk terlibat secara lebih optimal dalam pekerjaannya.

3. Peningkatan Kepuasan Kerja

Manajemen perlu memperhatikan faktor-faktor pembentuk kepuasan kerja, seperti keseimbangan beban kerja, pengakuan atas prestasi, serta peluang pengembangan diri. Kepuasan kerja yang tinggi akan memperkuat keterikatan kerja dan loyalitas karyawan.

4. Pendekatan Terintegrasi dalam Pengelolaan SDM

Upaya peningkatan keterikatan kerja hendaknya dilakukan secara terintegrasi dengan memperhatikan keadilan organisasi, iklim kerja, dan kepuasan kerja secara bersamaan, agar hasil yang didapat lebih optimal dan berkelanjutan.

5.4. Limitasi Penelitian

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Pertama, penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif dengan desain potong lintang (cross-sectional), sehingga data dikumpulkan pada satu periode waktu tertentu. Konsekuensinya, penelitian ini belum mampu menangkap dinamika perubahan persepsi keadilan organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan keterikatan kerja karyawan secara longitudinal.

Oleh karena itu, hubungan yang ditemukan pada penelitian ini belum cukup sepenuhnya menggambarkan perubahan perilaku karyawan dalam jangka panjang.

Kedua, ruang lingkup penelitian ini terbatas pada satu objek penelitian, yaitu karyawan PT. XYZ di Semarang. Faktor tersebut berimplikasi pada terbatasnya tingkat generalisasi hasil penelitian apabila diaplikasikan pada organisasi dengan karakteristik industri, budaya kerja, dan sistem manajemen sumber daya manusia yang berbeda.

Ketiga, penelitian ini hanya memfokuskan pada persepsi keadilan organisasi dan iklim organisasi sebagai variabel independen, serta kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam memengaruhi keterikatan kerja. Namun, masih ada faktor-faktor lain yang mempunyai potensi atau pengaruh keterikatan kerja karyawan, seperti gaya kepemimpinan, beban kerja, keseimbangan kehidupan kerja, serta modal psikologis karyawan, yang belum diakomodasi dalam model penelitian ini.

Dengan adanya berbagai keterbatasan tersebut, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif, baik melalui penambahan variabel, perluasan objek penelitian, maupun penggunaan desain penelitian yang berbeda, seperti pendekatan longitudinal atau metode campuran (mixed methods).

DAFTAR PUSTAKA

- Adibangsawan, M. R. (2024). *Pengaruh keadilan organisasional dan kompensasi terhadap perilaku menyimpang organisasional: Kepuasan karyawan sebagai variabel mediasi*, Skripsi, Universitas Islam Indonesia.
- Affandi, A., Mora, L., & Ibad, C. (2024). Fenomena keterikatan kerja: Studi pengaruh kepuasan kerja pada karyawan industri di Karawang. *Jurnal Psikologi dan Konseling West Science*, 2(3), 173–181. <https://wnj.westscience-press.com/index.php/jpkws/index>
- Afuan, M. (2021). Determinasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi: Keadilan distributif dan keadilan interaksional (Suatu kajian studi literatur manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia (JMPIS)*, 2(1), 331–341. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i1>
- Amanu, R. F., & Gulo, Y. (2024). Pengaruh Komponen Iklim Organisasi Terhadap Keterikatan kerja Karyawan. *E-Jurnal TSM*, 4(1), 151-166. <https://doi.org/10.34208/ejmtsm.v4i1.2543>
- Ammarullah, A. (2024). Analisis Estimasi Kebutuhan Listrik untuk Memenuhi Kebutuhan Smart Grid di Jawa Barat Sampai Tahun 2032. *EDUSAINTEK: Jurnal Pendidikan, Sains Dan Teknologi*, 11(3), 1235 -. <https://doi.org/10.47668/edusaintek.v11i3.1250>
- Andini, N., Yunita, T., Jumawan, J., Silalahi, E., & Sumantyo, F. D. S. (2024). Pengaruh iklim organisasi dimediasi work engagement terhadap kinerja karyawan PT Ciriajasa Cipta Mandiri Jakarta Selatan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 5(3), 290–302. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5n3>
- Ansari, I. (2022). *Hubungan antara kepuasan kerja dengan keterikatan kerja pada karyawan di kebun sawit Hulu PTPN II Kecamatan Padang Tualang Kabupaten Langkat*. Skripsi. Universitas Medan Area, Medan.
- Ariana, S. ., Helmi, S. ., Natalisa, D. ., & Jaya, A. K. . (2024). Looking at the relationship between job satisfaction and employee engagement. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(5), 1285–1294. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i5.1831>
- Ayalew, M.B., & Walia, N. (2024). Does job satisfaction mediate the nexus between perceived organizational justice and organizational citizenship behavior? Empirical evidence from Ethiopian Public Higher Education Institutions. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2297801>

- Azizah, M. F., & Otok, B. W. (2024). The influence of work environment, management support, organizational culture, and employee engagement on employee performance through employee satisfaction. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 5(9), 3771–3781. <https://doi.org/10.59141/jist.v5i9.1197>
- Azmy, A. (2021). *Modul perkuliahan manajemen perubahan*. Universitas Paramadina.
- Binardi, T., Sundjoto, S., & Rahayu, S. (2024). The influence of organizational justice on performance with job satisfaction as a mediation variable: A case study of East Java Province Inspectorate employees. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(1), 5346–5356. <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0124.0353>
- Binyamin, G. (2024). Perceptions matter: Do divergent views of management and colleagues on social climate drive employee engagement through organizational identification and growth satisfaction? *SAGE Open*, 14(1). <https://doi.org/10.1177/21582440241232762>
- Caiden, G. E. (1991). *Administrative Reform Comes of Age*. Berlin, Walter de Gruyter. New York.
- Cainday, M. R. L., Chan, F. A. O., & Bestuer, G. M. (2023). Relationship of Personality Traits and Organizational Climate on Work Engagement Among Higher Education Personnel in the Philippines. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(9), 3123-3133. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.09.06>
- Crow, A., Chang-Bae, Jae-Ji, Jooi, Lee, & Matthew S. (2012). Organizational. *An International Journal of Police Strategies*, 352, 402-423.
- De Clercq, D., Haq, I.U. and Azeem, M.U. (2023). Unfair rewards, poorly performing organizations and perceptions of deservingness as explanations of diminished job performance, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(4), 624-643. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2022-0315>
- Desmita. 2016. *Psikologi Perkembangan Peserta Didik*. Bandung: Rosda.
- Dewinda, H. R., Ancok, D., & Widyarini, N. (2020). Pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan kerja pada karyawan rumah sakit. *Psyche 165 Journal*, 13(2), 217–226.
- Dicke, C., Holwerda, J., & Kontakos, A. (2007). *Employee engagement: What do we really know? What do we need to know to take action?* . Paris: Marriot Paris Champs-Elyses.

- Erwina, & Amri. (2020). Analisis employee engagement melalui dimensi vigor, dedication dan absorption pada PT. Sumber Graha Sejahtera di Kabupaten Luwu. *JEMMA (Journal of Economic, Management, and Accounting)*, 3(2). <https://doi.org/10.35914/jemma.v3i2.441>
- Fahri, A., Hayati, S., & Minarni, M. (2022). Keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap employee engagement di PT Maruki. *Jurnal Psikologi Karakter*, 2(1), 22–28. <https://doi.org/10.56326/jpk.v2i1.1293>
- Faradiva, F. F. (2024). *Peran employee engagement sebagai mediator transformational leadership dan job satisfaction terhadap employee performance (Studi pada karyawan start-up)*. Skripsi, Universitas Islam Indonesia. Universitas Islam Indonesia.
- Fathoni, A., Prasodjo, B., & Safitri, M. L. O. (2025). *Teori dan psikologi belajar anak: Neurosains, behaviorisme, kognitif sosial, konstruktivisme, motivasi, dan kecerdasan ganda*. Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara.
- Faturochman. (2012). *Keadilan: Suatu Tinjauan Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ferdinand A, T. (2014). *Metode Penelitian Manajemen (V)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro : Semarang.
- Ghozali, I. (2020). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0* (3rd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 14th edn. New York, USA: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gomes, J. F. S., & Marques, T. M. G. (2022). The influence of organisational justice on work engagement, organisational commitment, and job satisfaction: A comprehensive study. *Journal of General Management*. <https://doi.org/10.1177/03063070221140726>
- Gori, A., Topino, E., Palazzeschi, L., & Di Fabio, A. (2020). How can organizational justice contribute to job satisfaction? A chained mediation model. *Sustainability*, 12(19), 7902. <https://doi.org/10.3390/SU12197902>
- Greenberg, J., & Baron. R.A. (2003). *Behavior In Organizations*. New jersey: Prentice Hall

- Hamdani, S., & Jufrizen. (2023). Pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja pegawai: Peran mediasi organizational citizenship behavior. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6(2). <https://doi.org/10.36778/jesy.v6i2.1050>
- Handayani, S., Mirza, R., Rachmatan, R., & Riamanda, I. (2022). Hubungan antara keadilan organisasi dengan keterikatan karyawan pada karyawan tetap PT. X. *Seurune: Jurnal Psikologi Unsyiah*, 5(2), 1–10. ISSN: 2614-6428.
- Hariani, N. (2020). *Pengaruh keadilan organisasional terhadap employee engagement dimoderasi etika kerja Islam (Studi pada karyawan tetap di Universitas Ratu Samban)*. Tesis. Universitas Islam Indonesia.
- Haromain. (2019). Kajian budaya dan iklim dalam organisasi pendidikan. *Jurnal Visionary*, 7(2). <https://doi.org/10.33394/vis.v4i2.3003>
- Haikal, M. (2024). *Hubungan antara job demands dengan work engagement pada karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional-I Unit Kebun Dusun Hulu*. Skripsi, Universitas Medan Area. Universitas Medan Area.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis Eighth Edition*. www.cengage.com/highered
- Hair, J. J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. (G. Dickens, Ed.). UK : SAGE.
- Handayani, R., Prasetya, I., & Burhan. (2023). Pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku inovatif dengan kepercayaan organisasi sebagai mediasi. *Jurnal Penelitian Dan Pengkajian Ilmiah Sosial Budaya (JPPISB)*, 2(1), 93–102. <http://jurnal.minartis.com/index.php/jppisb>
- Hariani, N. (2020). *Pengaruh keadilan organisasional terhadap employee engagement dimoderasi etika kerja Islam (Studi pada karyawan tetap di Universitas Ratu Samban)*. Tesis magister, Universitas Islam Indonesia.
- Herawati, N., & Sunaryo, S. (2023). The effect of organizational justice on job satisfaction: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 7(7), 32–42. <https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2023.7704>
- Herman, H., Hartini, S., & Mulyaningsih, M. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Ketua BUM Desa di Kabupaten Bogor. *JPPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(3), 1420-1431. <https://doi.org/10.29210/0202312162>
- Ho, H.C.Y. (2024). A one-year prospective study of organizational justice and work attitudes: an extended job demands-resources model. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2024-0113>

- Huang, S., Gao, Y., Yang, Y., Wang, L., & Han, J. (2024). The impact of organizational justice on the degree of work engagement of primary and secondary school teachers: Mediated by teachers' professional achievement. *TEM Journal*, 13(1), 452–465. <https://doi.org/10.18421/TEM131-47>
- Jabbouri, F. (2021). The mediating relationship between authentic leadership, organizational justice & engagement. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28(3), 88–103. [https://doi.org/10.35678/2539-5645.3\(28\).2021.88-103](https://doi.org/10.35678/2539-5645.3(28).2021.88-103)
- Jahanbani, E., Kaidkhordeh, M., Tahmasebi-Ghorrabi, A., Zahiri, M., & Latifi, S. M. (2024). Structural model of the effect of organizational climate on life satisfaction with the mediating role of job satisfaction among employees of emergency medical centers in Ahvaz. *Quarterly Journal of Management Strategies in Health System*. <https://doi.org/10.18502/mshsj.v9i1.15783>
- Juliasa, M., Antari, N. L. S., & Santika, I. P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Keadilan Organisasional dan Employee Engagement Di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Buleleng. *Journal of Applied Management Studies (JAMMS)*, 4(1), 1–14. e-ISSN: 2716-294X.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (2018). *Management* (7th ed.). Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
- Lukas, A., Goenawan, R. D., & Moeins, A. (2024). The effect of job stress and organizational climate on turnover intention with job satisfaction as a mediation variable. *PENANOMICS: International Journal of Economics*. 3(1).
- Lumunon, R. R., Sendow, G. M., & Uhing, Y. (2019). Pengaruh Work Life Balance, Kesehatan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Tirta Investama (Danone) Aqua Airmadidi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(4), 4671– 4680. <https://doi.org/10.35794/emba.v7i4.25410>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence – Based Approach* 12 th Edition. New York : The Mc Grow – Hill Companies, Inc
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K., & Young, S.A (2009). *Employee Engagement Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. London, England:Blackwell.
- Marsa, A., Bahtiar, A., Mirfan, M., Hardi, H., & Djamro, R. A. (2024). Pengaruh motivasi internal dan motivasi eksternal terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(2), 27799-27811. <https://doi.org/10.35724/jpt.v8i2.27799>

- Mas'ud, Fuad. (2004). *Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*. BP Universitas Diponegoro, Semarang.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace : Theory, Research and Application*. Sage, Thousand Oaks, California.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizational and occupations: Extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Mulyadi, M., Sindrawati, S., & Abdullah, M. S. . (2023). Kelelahan Kerja Yang Dirasakan Pegawai Dan Dampaknya Terhadap Keterikatan Dengan Pekerjaan: Sebuah Studi Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bandung. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(4), 4326-4338. <https://doi.org/10.37385/msej.v4i5.2547>
- Mulyati, N. K. D., Landra, N., & Aristana, I. N. (2024). The Role of Quality of Work Life and Job Satisfaction in Mediating the Influence of Organizational Justice on Employee Commitment. *Journal of Social Work and Science Education*, 5(3), 1005-1016. <https://doi.org/10.52690/jswse.v5i3.875>
- Nataly, J. G. (2025). Pengaruh iklim kerja organisasi terhadap komitmen kerja karyawan. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 6(2), 7081-7092. <https://doi.org/10.31004/jkt.v6i2.45464>
- Nurdinati, A. Q., & Santoso, K. H. (2016). Evaluasi lingkungan fisik untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PLTU Unit 1 dan 2 PT. Indonesia Power UBP Semarang. *Industrial Engineering Online Journal*, 5(3).
- Pakpahan, M., Eliyana, A., Hamidah, H., Buchdadi, A. D., & Bayuwati, T. R. (2020). The role of organizational justice dimensions: Enhancing work engagement and employee performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 323–332. <https://doi.org/10.31838/SRP.2020.9.49>
- Paramitha, N., Indiani, N. L. P., & Suyatna, P. (2024). The role of job satisfaction as a mediator of work discipline and organizational climate on employee performance. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 5, 726–743. <https://doi.org/10.38142/ijess.v5i4.1096>
- Pasaribu, R., Hasanah, S. N., Kinanti, A., Ningrum, W. P., & Putri, R. K. (2025). Faktor pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja para karyawan. *Jurnal Akademik Ekonomi dan Manajemen*, 2(3), 673–682. <https://doi.org/10.61722/jaem.v2i3.5773>
- Pemerintah Kota Semarang. (2024). PT PLN Indonesia Power Semarang Power Generation Unit. *CSR Kota Semarang*. Diakses melalui https://csr.semarangkota.go.id/perusahaan/detail_perusahaan/35

- PLN. (2024). Akomodasi perkembangan kebutuhan listrik, PLN dukung kebijakan pemerintah lebarkan golongan tarif. *Press release No. 292.PR/STH.00.01/VIII/2024*. Diakses <https://web.pln.co.id/media/siaran-pers/2024/08/akomodasi-perkembangan-kebutuhan-listrik-pln-dukung-kebijakan-pemerintah-lebarkan-golongan-tarif>
- Popovic, E., Savic, M., & Davidovic Rakic, J. (2024). Organizational Justice, Job Characteristics, And Organizational Climate As Predictors Of Employee Engagement In The Private Sector. *SCIENCE International Journal*, 3(3), 27–31. <https://doi.org/10.35120/sciencej0303027p>
- Pradnyaswari, N., & Putra, M. S. (2024). Organizational justice moderate: The effect of leader-member exchange on work engagement and impact on organizational citizenship behavior. *WJJAR*, 22(3), 1312–1324. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.3.1866>
- Prima R. R., & Ratna W. I. (2023). The influence of servant leadership and organizational climate on employee performance through affective commitment as an intervening variable (Study on health workers of Kumala Siwi Mijen Kudus Public Hospital). *Return: Study of Management, Economic and Business*, 2(2), 202–218. <https://doi.org/10.57096/return.v2i2.75>
- Putra, H. S., Indarto, I., Budiati, Y., & Savitri, F. M. (2023). Pengaruh keadilan prosedural dan distributif terhadap kinerja pegawai dimediasi employee engagement pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Salatiga. *Governance: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan*, 10(1), 83–86.
- Putri, A. K. S., Mattunruang, A. A., Idris, M., Yeni, H., Tabsir, M. K., Japar, R., Basri, J., Fajeriani, N., Saiyed, R., Asdar, M., Haeril, F., Fadlina, S., Sutriana, S., Suharto, S., & Sugianto, S. (2023). *Manajemen perubahan dan pengembangan organisasi*. Lajagoe Pustaka. ISBN 978-623-10-1897-7.
- Putri, S. A. P., Zellawati, A., & Setasari, P. (2022). Employee engagement ditinjau dari iklim organisasi dan work-life balance sebagai variabel intervening. *Jurnal IMAGE Universitas AKI Semarang*, 2(5), 62–77.
- Rahmawati, I., Harini, S., & Palahudin, P. (2024). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 5(2), 1410–1422. <https://doi.org/10.55681/jige.v5i2.2652>
- Rawung, V. O., Dotulung, L. O. H., & Uhing, Y. (2022). Pengaruh determinan keadilan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Hotel Gran Puri Manado. *Jurnal EMBA*, 10(4), 1976–1987. ISSN 2303-1174.
- Rivai, V. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT. Raja Grafindo.

- Robbins, S. P., and Timothy A. J. (2015). *Perilaku Organisasi*. Buku 1, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behaviour*. Jakarta: PT Index
- Saputra, A., & Wibawa. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Komitmen. *Global Journal of Management and Business Research*, 19(10), 2249-4588.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Jr., Cheah, J.-H., Becker, J.-M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, 71-92.
- Sekaran, U. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis*. (Roger Bougie, Ed.) (6th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Setyanto, E., Hidayat, T., & Diyah, I. A. (2024). *Manajemen organisasi (Cetakan pertama)*. Kalimantan Selatan: Ruang Karya.
- Sinha, N., & Rathi, P. (2024). How organizational climate affects the job satisfaction. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*, 8(4). <https://doi.org/10.55041/IJSREM32312>
- Soetopo, H. (2010). *Perilaku Organisasi Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosda Karya
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assesment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sugito, A. A., & Setiabudhi, S. (2021). Pengaruh iklim organisasi terhadap keterikatan kerja karyawan di PT. Kartika Cemerlang Sejati. *Jurnal Universitas 45 Surabaya*.
- Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung :Alphabet.
- Sulistiyawati, U. S., & Sufriadi, D. (2020). Perceived organizational support towards employee engagement and the impact of employee job satisfaction. *International Journal of Social Science and Business*, 4(4), 513–519. <https://doi.org/10.21776/2549-6409>
- Sunyoto, D., Saksono, Y., & Ariyani, F. (2023). Peran keadilan distributif dan keadilan prosedural pada efektivitas organisasi: Keterikatan karyawan

- sebagai mediasi. *INNOVATIVE: Journal of Social Science Research*, 3(4), 2759–2771. <https://doi.org/10.31004/innovative.v3i4>
- Suyanto, A. R. D., & Susanto, A. (2024). Analisis motivasi dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan di CV. Sumber Jaya Springs. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 4(3), 263–273. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v4i3.3063>
- Uraon, R.S. and Kumarasamy, R. (2024). The impact of justice perceptions of performance appraisal practices on job satisfaction and intention to stay: the mediating role of job engagement. *Employee Relations*, Vol. 46 No. 2, pp. 408-431. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2022-0328>
- Veronika, M., Gustari, I., & Sihite, M. (2024). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT X. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS)*, 4(4), 499–510.
- Viseu, J., Rus, C., & Jesus, S. N. (2015). How do organizational justice and health influence teachers' work engagement? The mediating role of positive psychological capital and job satisfaction. *The European Health Psychologist*, 17(4), 165–173.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., Lofquist, L.H., (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Industrial Relations Center. Minneapolis: University of Minnesota
- Wirawan. (2007). *Budaya Dan Iklim Organisasi Teori, Aplikasi, Dan Penelitian*. Jakarta : Salemba Empat.
- Yetgin, M.A. (2024). The effect of employees' perception of organizational justice on psychological capital and job satisfaction. *BMIJ*, 12 (2): 268-286, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v12i2.2381>
- Yuliani, E. (2020). *Pengaruh motivasi dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Indah Mandiri Sari Medan*. Skripsi, Universitas Medan Area. Universitas Medan Area.

LAMPIRAN

Lampiran 1.1 Kuesioner Penelitian

**PENGARUH PERSEPSI KEADILAN ORGANISASI DAN IKLIM
ORGANISASI TERHADAP WORK ENGAGEMENT KARYAWAN
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi pada PT. XYZ)**

Kepada Yth. Bapak/Ibu Karyawan PT. XYZ di Jawa Tengah,
Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama: Ainaya Alifia Salsabil

NIM: 12010123410041

Program Studi: Magister Manajemen

Dalam rangka memenuhi persyaratan penyelesaian pendidikan S2 Magister Manajemen di Universitas Diponegoro, saya sedang melaksanakan penelitian dengan judul *Pengaruh Persepsi Keadilan Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Work Engagement Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT. XYZ)*.

Dengan ini, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini sesuai dengan petunjuk yang diberikan. Seluruh informasi yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk tujuan akademik. Keterlibatan Bapak/Ibu sangat penting untuk keberhasilan penelitian ini. Saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas waktu, perhatian, dan kontribusi Bapak/Ibu dalam memberikan data yang jujur dan obyektif demi kelancaran penelitian ini.

Hormat saya,

Ainaya Alifia Salsabil

Petunjuk Pengisian

1. Silakan mengisi data diri sesuai dengan kondisi sebenarnya terkait identitas responden.
2. Berikan tanda centang (√) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia sesuai dengan situasi atau pendapat Bapak/Ibu.
3. Mohon untuk tidak memberikan lebih dari satu jawaban pada setiap pertanyaan.
4. Pilihan jawaban yang tersedia adalah sebagai berikut:
 - SS = Sangat Setuju
 - S = Setuju
 - N = Netral
 - TS = Tidak Setuju
 - STS = Sangat Tidak Setuju

Identitas Responden**1. Jenis Kelamin:**

- Laki-laki
- Perempuan

2. Usia:

.... Tahun

3. Pendidikan Terakhir:

- SMP
- SMA/SMK
- Diploma/Sarjana
- Lain-lain

4. Lama Bekerja:

.... Tahun

LEMBAR KUESIONER

Pertanyaan Kuesioner Variabel Keterikatan Kerja (Y)

No	Daftar Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Responden				
		SS	S	N	TS	STS
Vigor (Semangat)						
1.	Saya merasa memiliki energi yang tinggi saat melakukan pekerjaan saya.					
2.	Saya terus bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugas meskipun menghadapi tantangan.					
3.	Saya merasa mampu mengatasi kelelahan fisik atau mental saat bekerja karena semangat saya yang tinggi.					
Dedication (Dedikasi)						
4.	Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan.					
5.	Saya sepenuhnya berkomitmen terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.					
6.	Saya merasa pekerjaan saya memberikan makna dan tujuan yang mendalam dalam hidup saya.					
Absorption (Penyerapan)						
7.	Saya sering kali merasa begitu fokus saat bekerja hingga lupa waktu.					
8.	Saya merasa sangat terlibat dalam pekerjaan sehingga sulit untuk berhenti melakukannya.					
9.	Saya sering kehilangan rasa waktu karena begitu menikmati pekerjaan saya.					

Pertanyaan Kuesioner Variabel Persepsi Keadilan Organisasi (X1)

No	Daftar Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Responden				
		SS	S	N	TS	STS
Keadilan Prosedural						
1.	Saya merasa bahwa prosedur yang digunakan dalam pengambilan keputusan di organisasi ini telah diterapkan secara konsisten.					
2.	Saya percaya bahwa pihak manajemen memberikan kesempatan yang adil kepada semua karyawan untuk					

	menyampaikan pendapat terkait keputusan organisasi.					
3.	Saya merasa bahwa prosedur dalam organisasi ini diterapkan secara transparan.					
Keadilan Distributif						
4.	Saya merasa bahwa hasil atau imbalan yang saya terima sesuai dengan usaha yang saya berikan kepada organisasi.					
5.	Saya yakin bahwa distribusi penghargaan di organisasi ini telah dilakukan secara adil.					
6.	Saya merasa bahwa pembagian tugas dalam tim saya dilakukan dengan adil.					
Keadilan Interaksional						
7.	Saya merasa atasan saya memperlakukan saya dengan hormat dan sopan dalam setiap interaksi.					
8.	Saya merasa atasan saya memberikan penjelasan yang jelas dan jujur terkait keputusan yang memengaruhi pekerjaan saya.					
9.	Saya merasa bahwa atasan saya mendengarkan dan menghargai pendapat saya dalam setiap diskusi terkait pekerjaan.					

Pertanyaan Kuesioner Variabel Iklim Organisasi (X2)

No	Daftar Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Responden				
		SS	S	N	TS	STS
Struktur						
1.	Struktur organisasi ini memberikan kejelasan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab di antara karyawan.					
2.	Peran setiap karyawan dalam organisasi dijelaskan dengan baik sehingga memudahkan koordinasi kerja.					
3.	Mekanisme kerja antarbagian berjalan secara teratur dan efisien.					
Imbalan atau Balas Jasa						
4.	Saya merasa imbalan yang saya terima sudah sepadan dengan hasil kerja yang saya berikan.					

5.	Prestasi kerja saya dihargai secara layak oleh organisasi.					
6.	Sistem penghargaan di organisasi ini diterapkan secara adil dan transparan.					
Tanggung Jawab						
7.	Saya diberi kebebasan dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan tanpa pengawasan berlebihan.					
8.	Atasan memberikan kepercayaan penuh kepada saya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.					
9.	Saya bertanggung jawab sepenuhnya terhadap hasil pekerjaan yang saya lakukan.					
Resiko						
10.	Tingkat risiko dalam pekerjaan saya sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang saya miliki.					
11.	Saya merasa aman dalam menghadapi tantangan yang ada di tempat kerja.					
12.	Organisasi memberikan dukungan dalam membantu karyawan mengelola risiko pekerjaan.					
Keharmonisan						
13.	Hubungan antarpegawai di organisasi ini berjalan dengan baik dan saling mendukung.					
14.	Rekan kerja saya saling membantu dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.					
15.	Komunikasi antara atasan dan bawahan berlangsung secara terbuka dan harmonis.					
Penyelesaian Konflik						
16.	Konflik atau perbedaan pendapat di organisasi ini diselesaikan secara adil dan terbuka.					
17.	Atasan bersikap bijaksana dalam menangani perbedaan antarpegawai.					
18.	Saya merasa nyaman menyampaikan pendapat ketika terjadi ketegangan atau perbedaan di tempat kerja.					

Pertanyaan Kuesioner Variabel Kepuasan Kerja (Z)

No	Daftar Pertanyaan	Frekuensi Jawaban Responden
----	-------------------	-----------------------------

		SS	S	N	TS	STS
Pemanfaatan Kemampuan						
1.	Pekerjaan saya memungkinkan saya untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan saya secara optimal.					
2.	Saya memiliki kesempatan untuk mengembangkan keahlian saya melalui pekerjaan ini.					
3.	Saya diberi ruang untuk menunjukkan potensi terbaik saya dalam pekerjaan.					
Pencapaian						
4.	Saya merasa berhasil dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya.					
5.	Saya memperoleh hasil yang memuaskan dari pekerjaan yang saya lakukan.					
6.	Saya merasa bangga terhadap pencapaian kerja yang telah saya raih.					
Kreativitas						
7.	Saya diberi kesempatan untuk berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.					
8.	Saya dapat menggunakan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas di tempat kerja.					
9.	Saya dapat menyalurkan ide-ide kreatif saya dalam pekerjaan.					
Pengakuan						
10.	Saya merasa hasil kerja saya diakui dan dihargai oleh pimpinan.					
11.	Pimpinan memberikan apresiasi terhadap kontribusi yang saya berikan pada organisasi.					
12.	Saya merasa dihargai atas usaha dan kinerja yang saya tunjukkan.					
Keamanan						
13.	Saya merasa pekerjaan saya stabil dan memiliki kepastian jangka panjang.					
14.	Saya tidak khawatir akan kehilangan pekerjaan di masa mendatang.					
15.	Organisasi memberikan jaminan terhadap keberlanjutan karier saya.					

