

ANTECEDENTS OF WORK ENGAGEMENT: PERSPECTIVE JUSTICE AND ORGANIZATIONAL ATMOSPHERE

Dwi Murniyati¹, Metik Asmike²

^{1,2}Universitas PGRI Madiun

Email: metikasmike@unipma.ac.id

Abstrak: Penelitian ini mengambil sudut pandang dari pendekatan eksternal individu yang mempengaruhi keterlibatan karyawan di tempat kerja. Penelitian ini dilakukan berdasarkan analisis kondisi lingkungan tempat kerja yang sangat membutuhkan keterlibatan karyawan dengan seluruh kapasitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu apakah komitmen kerja dipengaruhi oleh keadilan ditempat kerja dan atmosfer organisasi. Penelitian ini melibatkan 100 karyawan dengan metode pengambilan sampel non probability sampling yaitu convenience sampling. Metodologi penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan menggunakan SPSS versi 25. Penelitian ini berfokus pada perspektif keadilan dan atmosfer organisasi terhadap komitmen kerja. Penelitian ini mengumpulkan data menggunakan instrumen kuesioner skala likert 1-5. Hasil riset ini menunjukkan bahwa keadilan di tempat kerja dan atmosfer organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap work engagement. Pada riset yang akan datang diharapkan dapat meneliti terkait dengan keterlibatan ditempat kerja dengan menggunakan variabel yang lebih personal seperti variabel motivasi.

Kata kunci: Work Engagement, Perspective Justice, Organizational Atmosphere.

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan kerja yang semakin kompleks dan kompetitif, organisasi dituntut untuk memastikan bahwa karyawannya tidak hanya menjalankan tugas, tetapi juga memiliki keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaannya. Salah satu faktor yang memengaruhi keterlibatan kerja adalah persepsi terhadap keadilan organisasi. Konsep *work engagement* menjadi sangat penting karena keterlibatan karyawan telah terbukti berkontribusi positif terhadap produktivitas, loyalitas, dan inovasi dalam organisasi (Schaufeli et al., 2002). Komitmen kerja menjadi hal yang sangat penting untuk perusahaan di era persaingan industri.

Menurut Colquitt (2001), *perceived organizational justice* terdiri dari empat dimensi utama: distributif, prosedural, interpersonal, dan *informational justice*. Ketika karyawan merasakan keadilan dalam perlakuan dan kebijakan organisasi, mereka akan merasa dihargai dan lebih cenderung untuk terlibat dalam pekerjaan mereka (Cropanzano & Wright, 2001). Penelitian oleh Saks (2006) menunjukkan bahwa *perceived organizational justice* secara signifikan berkontribusi terhadap munculnya *work engagement*. Rasa keadilan memberikan rasa aman psikologis (*psychological safety*), memperkuat ikatan sosial dengan organisasi, serta meningkatkan rasa memiliki dan

komitmen (Men et al., 2023). Sebaliknya, ketidakadilan dapat menyebabkan keterasingan (*disengagement*), ketidakpuasan, dan penurunan produktivitas (Rosid et al., 2024). Keadilan tidak hanya penting dalam konteks hubungan formal antara karyawan dan organisasi, tetapi juga dalam interaksi sehari-hari antara karyawan dengan atasan dan rekan kerja (Thi Kim Ba et al., 2023). Oleh karena itu, keadilan menjadi dasar penting dalam membangun budaya organisasi yang sehat dan mendukung keterlibatan karyawan secara berkelanjutan.

Selain itu, *organizational atmosphere* atau suasana kerja juga memainkan peran penting. Keterlibatan kerja (*work engagement*) merupakan aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif (Dekawati, 2020). Karyawan yang *engaged* menunjukkan energi, dedikasi, dan keterlibatan penuh terhadap pekerjaan (Schaufeli et al., 2002). Dalam jangka panjang, keterlibatan karyawan tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga terhadap produktivitas dan daya saing organisasi secara keseluruhan. Salah satu faktor yang memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan adalah atmosfer organisasi. *Organizational atmosphere* merujuk pada persepsi kolektif karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja, seperti hubungan antarpegawai, gaya kepemimpinan, komunikasi internal, rasa saling percaya, serta dukungan emosional dari organisasi (Reichers & Schneider, 1990).

Atmosfer organisasi yang positif menciptakan kenyamanan psikologis dan mendukung munculnya motivasi intrinsik (Kahn, 1990). Lingkungan kerja yang aman, suportif, dan terbuka akan memperkuat perasaan memiliki dan keterlibatan karyawan terhadap tugas dan timnya (Bakker & Demerouti, 2008). Atmosfer organisasi yang positif menciptakan rasa aman secara psikologis, membangun kepercayaan, dan meningkatkan kenyamanan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Sebaliknya, atmosfer organisasi yang negatif — misalnya penuh tekanan, konflik antar rekan, atau gaya kepemimpinan otoriter — dapat menyebabkan stres kerja, kelelahan emosional, dan akhirnya menurunkan tingkat keterlibatan karyawan (Song & Guo, 2022). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami bagaimana menciptakan atmosfer kerja yang sehat dan positif sebagai upaya strategis untuk meningkatkan *work engagement*.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh *perceived organizational justice* dan *organizational atmosphere* sebagai anteseden terhadap *work engagement*. Kontribusi dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan perspektif secara teoretis maupun praktis dalam mengelola sumber daya manusia yang lebih

terlibat aktif dan produktif di tempat kerja. Pendekatan penelitian ini menggunakan teori motivasi ekstrinsik yang mengambil sudut pandang dorongan kerja karyawan dari luar diri personal karyawan. Penelitian ini menggunakan teori motivasi ekstrinsik berupa teori keadilan di tempat kerja. Motivasi ekstrinsik adalah dorongan untuk melakukan suatu aktivitas demi memperoleh suatu hasil. Dalam konteks kerja, motivasi ini muncul ketika karyawan merasa bahwa hasil kerja mereka akan mendapatkan konsekuensi dari tindakan yang dilakukan sesuai kontribusi yang diberikan. Teori Keadilan (*Equity Theory*) menjelaskan bahwa individu termotivasi ketika mereka merasa bahwa perlakuan dan penghargaan yang diterima adalah adil dibandingkan dengan orang lain. Ketika persepsi keadilan ini terpenuhi, maka motivasi (terutama ekstrinsik) akan meningkat.

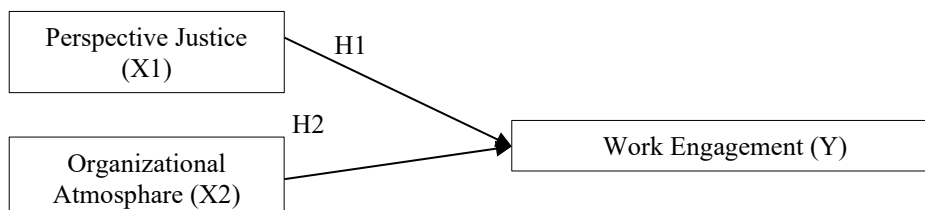
METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pendekatan kepribadian dan manajemen energi menggunakan kuesioner berskala likert yang didistribusikan kepada responden. Total 83 responden berpartisipasi dalam penelitian ini. Luaran yang diharapkan dari penelitian ini adalah pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana keadilan di tempat kerja dan atmosfer organisasi berfungsi sebagai prediktor keterlibatan kerja. Sampel responden pada penelitian ini menggunakan metode *non-probability sampling* yaitu *convenience sampling*, dimana responden yang menjadi sampling penelitian diambil dari sampel yang paling mudah dijangkau oleh peneliti. Penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji regresi berganda, dan pengujian data menggunakan perangkat lunak IBM SPSS versi 25.

HASIL

Gambaran Umum Penelitian

Hasil ini mendukung kerangka teoritis motivasi ekstrinsik pada sudut pandang keadilan di tempat kerja. Sehingga tersusun kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 1 Framework Antecedent Effect

Perspective Justice berpengaruh pada *Work Engagement*

Perspektif keadilan merupakan perspektif dari karyawan di tempat kerja yang ditinjau dari penerimaan keadilan di tempat kerja, rasio sumber daya yang sesuai dengan beban kerja yang diberikan, proses pengambilan keputusan di tempat kerja yang dilakukan dengan baik serta interaksi antar karyawan di lingkungan kerja yang berjalan dengan baik. Pengukuran dari variabel ini menggunakan indikator-indikator yang meliputi keadilan distribusi keadilan prosedural dan keadilan secara interaksi. Lingkungan pekerjaan yang memberikan rasa aman terhadap hak karyawan berupa keadilan akan menimbulkan rasa aman dan membuat karyawan dapat terlibat dengan baik pada pekerjaan yang diberikan. Selain itu kesesuaian rasio sumber daya yang diberikan dengan beban kerja yang diterima sesuai atau mendekati ideal maka keterlibatan karyawan akan muncul. Pengambilan keputusan di tempat kerja yang dilakukan dengan baik dapat memberikan rasa aman sehingga karyawan terlibat dalam pekerjaan. Interaksi antar karyawan yang terjalin dengan tidak melanggar hak satu sama lain dan menunaikan kewajiban dengan sesuai memberikan rasa aman satu sama lain di lingkungan pekerjaan sehingga karyawan merasa dapat dengan mudah terlibat dengan pekerjaan yang diberikan.

Organizational Atmosphere berpengaruh pada *Work Engagement*

Atmosfer organisasi merupakan pendekatan dari konsep psikologi eksternal di luar individu yang mempengaruhi perasaan yang dirasakan oleh karyawan. Atmosfer organisasi yang positif menciptakan rasa aman secara psikologis, membangun kepercayaan, dan meningkatkan kenyamanan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Perasaan merasa dihargai, didukung, dan merasakan kesesuaian di lingkungan pekerjaan. Indikator penilaian dari atmosfer organisasi dinilai dari sudut pandang keterbukaan komunikasi rasa saling percaya antar karyawan dan mengakui usaha-usaha yang telah dilakukan satu sama lain. Atmosfer organisasi yang baik menjadikan karyawan dapat secara aktif terlibat berkontribusi di dalam penyelesaian pekerjaan.

PEMBAHASAN

Data Demografi Responden

Data demografi responden yang mencerminkan kondisi responden dilihat dari sebaran data usia dan provinsi tempat responden bekerja. Responden penelitian ini melibatkan 100 karyawan yang dari berbagai provinsi di Indonesia dan warga negara Indonesia yang sedang bekerja di luar negeri. Responden ini terdiri dari usia responden cukup beragam.

Tabel 1 Data Demografi Responden

	<i>Number</i>	<i>Percent</i>
Usia (<i>Age</i>)		
20-24 tahun	29	29%
25-29 tahun	33	33%
30-34 tahun	16	16%
35-39 tahun	10	10%
40-44 tahun	5	5%
45-49 tahun	2	2%
50-54 tahun	5	5%
Provinsi (<i>Province</i>)		
Kepulauan Riau	1	1%
Banten	1	1%
Daerah Istimewa	32	32%
Yogyakarta	1	1%
DKI Jakarta	1	1%
Jawa Barat	1	1%
Jawa Tengah	5	5%
Jawa Timur	37	37%
Kalimantan Utara	1	1%
Kalimantan Selatan	2	2%
Lampung	1	1%
Maluku Utara	1	1%
Nusa Tenggara Barat	4	4%
Papua	3	3%
Papua Tengah	6	6%
Sulawesi Selatan	1	1%
Sulawesi Tenggara	1	1%
Luar Indonesia	2	2%

Berdasarkan pada tabel 1 responden penelitian terdiri dari 7 klasifikasi usia mulai dari 20 tahun hingga 54 tahun. Responden yang berpartisipasi pada penelitian ini berasal dari berbagai provinsi di Indonesia. Satu diantara klasifikasi tempat kerja responden terdapat 98 yang bekerja di Indonesia dan dua responden yang bekerja di luar negeri.

Uji Instrumen Penelitian

Hasil uji validitas korelasi Pearson dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai validitas semua item kuesioner lebih tinggi daripada r-tabel ($n-2 = 100-2$) sebesar 0.196 sehingga semua item kuesioner valid. Uji reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi instrumen ketika digunakan secara berulang. Ketentuan dari besaran nilai *Cronbach's Alpha* sehingga dapat dikatakan instrumen pada variabel penelitian dapat dipercaya (*reliable*) untuk digunakan.

Tabel 2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Construct	Validity assessment		Reliability assessment		
	FL	r-table (n-2)	Index	Cronbach's alpha	Index
WE1	0.755	0.196	Valid	0.924	Reliable
WE2	0.693		Valid		
WE3	0.855		Valid		
WE4	0.790		Valid		
WE5	0.791		Valid		
WE6	0.705		Valid		
PJ1	0.861		Valid	0.820	Reliable
PJ2	0.798		Valid		
PJ3	0.827		Valid		
PJ4	0.755		Valid		
OA1	0.839	0.196	Valid	0.918	Reliable
OA2	0.892		Valid		
OA3	0.762		Valid		
OA4	0.837		Valid		
OA5	0.826		Valid		
OA6	0.809		Valid		

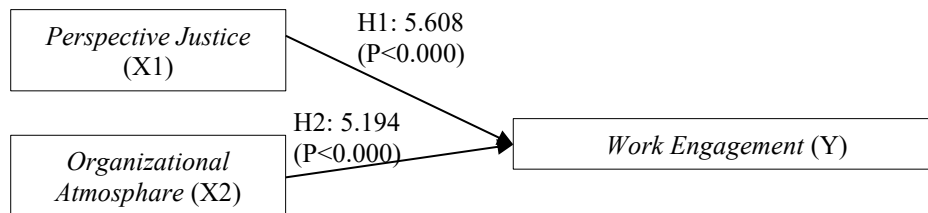
Uji Regresi Berganda

Pada uji regresi berganda terdapat hasil signifikansi <0.000 dengan alpha 0,05 atau 5% mengindisasikan bahwa hipotesis diterima.

Hipotesis	Sig.	α (alpha)	Keterangan
PJ(X1)->WE(Y)	0.000	0.05	Diterima
OA(X2)->WE(Y)	0.000	0.05	Diterima

Pada tabel *Coefficients* hasil dari t-hitung $>$ dari t-tabel yang memperlihatkan angka perhitungan lebih tinggi dari t-tabel sebesar 1,984 sehingga dapat dinyatakan variabel anteseden berpengaruh pada variabel dependen *innovative work behavior*. Nilai signifikansi pengaruh hubungan variabel dapat dilihat dari standar yang ditetapkan yaitu 0,05. Nilai

signifikansi terdapat pada seluruh variabel anteseden. Sehingga dapat disimpulkan pada gambar dibawah ini:



Gambar 2 Result Framework Antecedent Effect

Pada penelitian ini perspektif keadilan (*perceived justice*) berpengaruh terhadap keterlibatan kerja (*work engagement*) yang berarti mendukung teori motivasi ekstrinsik dengan sudut pandang teori keadilan. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan di tempat kerja baik secara prosedural, distributif, maupun keadilan interaksi dapat mempengaruhi keterlibatan kerja. Pada penelitian ini atmosfer organisasi mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan, hal ini berarti karyawan yang merasa dihargai didukung dan memiliki keselarasan terhadap tujuan organisasi dapat mempengaruhi keterlibatan kerja. Selain itu hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang memiliki komunikasi terbuka, rasa saling percaya dan menghargai usaha yang telah dilakukan antara satu karyawan dengan karyawan yang lain mempengaruhi keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan yang diberikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu:

1. Penelitian ini menyajikan sudut pandang dalam perspektif kajian teoritis terkait dengan teori motivasi ekstrinsik. Sudut pandang keadilan di tempat kerja dan atmosfer organisasi menjadi salah satu implikasi manajerial terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia yang dapat berperan aktif dalam penyelesaian pekerjaan. Penemuan dalam penelitian ini memberikan sudut pandang di luar personal diri karyawan dalam memotivasi untuk produktif. Selain itu dalam konteks pekerjaan karyawan akan mendapatkan rasa aman dan nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Penelitian ini berkesimpulan dalam pengelolaan sumber daya manusia manajer

dapat melakukan pendekatan dengan meninjau ulang sumber daya yang dimiliki organisasi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Hal ini sangat penting supaya karyawan mendapatkan keadilan distributif yang dapat menunjang beban kerja yang diberikan oleh organisasi. Pada pola pengambilan keputusan implikasi secara manajerial dapat dilakukan secara prosedural dan terbuka sehingga tidak ada hasil keputusan yang dinilai memberatkan berbagai pihak. Keadilan di tempat kerja juga harus diperhatikan oleh manajerial agar interaksi antara karyawan di lingkungan pekerjaan dapat berjalan dengan baik.

3. Saran untuk penelitian yang akan datang dapat menggunakan variabel-variabel lain yang melibatkan unsur ekstrinsik untuk dapat memotivasi karyawan ditinjau dari sudut pandang lain. Penelitian ini menyarankan agar penelitian yang akan datang dapat memasukkan variabel seperti atmosfer organisasi yang ditinjau dari kesesuaian tujuan karyawan secara pribadi selaras dengan tujuan organisasi, pengakuan atas pekerjaan (*recognition of effort*), rasa saling percaya (*mutual trust*) sebagai variabel yang mempengaruhi keterlibatan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a “happy” worker is really a “productive” worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal*, 53(3), 182–199.
- Dekawati, I. (2020). *Improving Work Productivity Through the Improvement of Organizational Atmosphere and Culture*.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Men, F., Yaqub, R. M. S., Yan, R., Irfan, M., & Haider, A. (2023). The impact of top management support, perceived justice, supplier management, and sustainable supply chain management on moderating the role of supply chain agility. *Frontiers in Environmental Science*, 10. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1006029>

- Rosid, A., Muzdalifah, L., & Ilhama Qurratu'aini, N. (2024). The Influence of Perceived Organizational Support, Employee Engagement and Work Motivation on Employee Performance. *GREENOMIKA*, 5(2), 198–205.
<https://doi.org/10.55732/unu.gnk.2023.05.2.10>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Song, X., & Guo, S. (2022). The Impact of Negative Workplace Gossip on Employees' Organizational Self-Esteem in a Differential Atmosphere. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.854520>
- Thi Kim Ba, N., Thi Thanh Truc, L., The Nam, T., Thi Thanh Thuy, H., & My Chi, C. (2023). Tạp Chí Nghiên Cứu Tài Chính-Marketing Journal Of Finance-Marketing Trường Đại Học Tài Chính-Marketing Impacts Of Perceived Justice, Workplace Fun On Innovative Work Behavior And Job Performance Of Lecturers At Universities In Ho Chi Minh City. *Journal of Finance-Marketing*, 14(3), 3.
<https://doi.org/10.52932/jfm.vi3>