

**PENGARUH HUBUNGAN KERJA, PENGEMBANGAN KARIR DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA KANTOR OTORITAS BANDAR UDARA WILAYAH VIII MANADO**

*THE INFLUENCE OF WORK RELATIONSHIPS, CAREER DEVELOPMENT, AND ORGANIZATIONAL JUSTICE ON EMPLOYEE ENGAGEMENT AT THE AIRPORT AUTHORITY OFFICE REGION VIII MANADO*

Oleh:

**Grace Pangaila<sup>1</sup>**  
**Victor P. K. Lengkong<sup>2</sup>**  
**Indrie Debbie Palandeng<sup>3</sup>**

<sup>1, 2,3</sup>Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Sam Ratulangi

E-mail:

[gracepangaila@gmail.com](mailto:gracepangaila@gmail.com)

[vpk.lengkong@unsrat.ac.id](mailto:vpk.lengkong@unsrat.ac.id)

[indriedebbie@unsrat.ac.id](mailto:indriedebbie@unsrat.ac.id)

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh (1) Hubungan kerja terhadap employee engagement, (2) Pengembangan karir terhadap employee engagement (3) Keadilan organisasi terhadap employee engagement pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado. Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado dengan jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 40 responden. Dalam penelitian ini data dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan software SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement, pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap employee engagement dan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado.

**Kata kunci:** hubungan kerja, pengembangan karir, keadilan organisasi, employee engagement

**Abstract:** The purpose of this research is to determine the influence of (1) work relationships on employee engagement, (2) career development on employee engagement, and (3) organizational justice on employee engagement at the Airport Authority Office Region VIII in Manado. The research approach employs a quantitative method. The population in this study consists of employees at the Airport Authority Office Region VIII in Manado, with a sample size of 40 respondents. Data analysis in this research is conducted using the Partial Least Square (PLS) method with SmartPLS 4.0 software. The research results indicate that work relationships have a positive and significant impact on employee engagement, career development has a negative and insignificant impact on employee engagement, and organizational justice has a positive and significant impact on employee engagement at the Airport Authority Office Region VIII in Manado.

**Keyword:** work relationships, career development, organizational justice, employee engagement

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Setiap organisasi akan dinilai berdampak bagi kemajuan suatu negara jika memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, dengan demikian perlu adanya manajemen sumber daya manusia yang baik dari organisasi untuk mencapai tujuan utama yaitu tercapainya kualitas pelayanan yang bermutu dan di nilai baik oleh masyarakat. Tujuan dari peningkatan kualitas sumber daya manusia tidak hanya berdampak bagi pelayanan kepada masyarakat, namun juga dapat berpengaruh secara positif terhadap kondisi internal organisasi. Hal ini sesuai

dengan pendapat yang dikemukakan oleh Ricardianto (2018) bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal.

Febriansyah (2020) menyatakan *employee engagement* merupakan faktor penting bagi kesuksesan institusi dan dapat memberikan keunggulan yang kompetitif bagi perusahaan, *employee engagement* diartikan secara harfiah sebagai keterikatan karyawan terhadap organisasinya. Namun secara umum, Harter et al. (dalam Marzuki, 2017) mendefinisikan sebagai bentuk keterlibatan individu dan kepuasan serta antusiasmenya dalam melakukan pekerjaan, sehingga rasa *engage* yang dimiliki setiap karyawan akan membuat karyawan tersebut merasa termotivasi dan bersedia untuk melakukan pekerjaan lebih. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Gallup (dalam Arianti et al. 2020) terhadap ratusan perusahaan menunjukkan 54% dari karyawan termasuk dalam kategori *disengaged* (tidak memiliki 'keterikatan' dengan pekerjaannya), dan 17% dalam kategori *actively disengaged* yaitu tidak memiliki keterikatan, bahkan lebih jauh lagi secara aktif berusaha menularkan sikap negatif itu, bersikap destruktif serta memusuhi organisasi, ini berarti hanya 29% karyawan yang memiliki keterikatan dengan tempat kerjanya.

Menurut Kadarmo et al. (2001:10) Hubungan kerja merupakan interaksi yang dimiliki oleh beberapa pihak yang terlibat dalam sebuah proses produksi untuk mencapai kerjasama yang baik antar kelompok maupun individu. Pada suatu organisasi hubungan kerja memegang peranan penting untuk kemudahan dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan karena dengan komunikasi yang baik, akan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dalam penerapan hubungan kerja terdapat berbagai aspek yang mempengaruhi seperti komunikasi antar karyawan, kerjasama tim maupun individu, negosiasi dan kemampuan manajemen dalam mengelola konflik.

Selanjutnya, berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Tentama (2021) Pengembangan karir merupakan upaya terorganisir yang terdiri dari kegiatan struktural atau proses yang menghasilkan upaya merencanakan karir bersama antara karyawan dan organisasi untuk meningkatkan kemampuan profesional dan pengetahuan agar dapat mencapai tujuan karir yang diinginkan. Ketika terdapat perkembangan pada tenaga kerja membuktikan adanya kemajuan organisasi dan individu kearah yang positif, dampak dari perkembangan yang dialami tenaga kerja secara otomatis akan berpengaruh terhadap nilai jual yang dimiliki organisasi.

Penelitian mengenai keadilan organisasi telah dilakukan oleh Dewantoro et al. (2022) di berbagai bidang, latar belakang, dan lingkungan penelitian, yang menghasilkan keadilan organisasi mengarah pada keadaan yang terjadi di lingkungan kerja. Hal ini terbentuk berdasarkan pada bagaimana perasaan karyawan tentang pekerjaan dan organisasi mereka. Sehingga keadilan organisasi memiliki kendali atas bagaimana karyawan berperilaku. Sedangkan perilaku karyawan merupakan hasil dari kondisi akan seberapa besar karyawan tersebut merasa terikat. Menurut Nurofia (dalam Handayani, 2022) Karyawan akan terikat apabila merasa diperlakukan adil oleh perusahaan, hasil yang akan didapatkan harus sebanding dengan upaya yang sudah diberikan, sehingga mampu membangun kepercayaan serta produktivitas karyawan. Sehingga hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kose et al. (2018) yang menemukan bahwa keadilan organisasi adalah prediktor yang signifikan dari keterikatan kerja.

Dalam penelitian ini objek yang menjadi fokus untuk diteliti apakah terdapat pengaruh Hubungan kerja, Pengembangan karir dan Keadilan organisasi terhadap Keterikatan karyawan yang dilakukan pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado. Kantor Otoritas Bandar Udara berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan nomor PM 41 tahun 2011 tentang Organisasi dan Tata kerja Kantor Otoritas Bandar Udara merupakan lembaga yang bertanggung jawab dalam melaksanakan pengaturan, pengendalian, dan pengawasan untuk setiap kegiatan penerbangan di bandar udara. Karena terkait dengan kegiatan penerbangan, lembaga ini memiliki prioritas untuk menjaga keselamatan setiap kegiatan operasional yang berlangsung di bandara.

Melalui pengamatan yang dilakukan pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII, terdapat beberapa potensi masalah yang dapat terjadi terkait dengan variable *employee engagement*, adalah Hubungan kerja masih didasari oleh perilaku pemimpin sehingga keterikatan yang tercipta cenderung didasari oleh keadaan kepemimpinan. Berikutnya, kesempatan dalam mengembangkan karir hanya akan terjadi ketika terdapat posisi atau jabatan tertentu yang kosong. Masalah lain yang ditemukan terkait dengan keadilan organisasi dimana dalam pembagian tugas masih banyak karyawan yang melaksanakan tugas yang tidak sesuai dengan job desc yang seharusnya. Berdasarkan latar belakang masalah diatas peneliti tertarik untuk membahas topik terkait dengan **“PENGARUH HUBUNGAN KERJA, PENGEMBANGAN KARIR DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA KANTOR OTORITAS BANDAR UDARA WILAYAH VIII MANADO”**

**Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengaruh Hubungan Kerja terhadap Employee engagement Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado.
2. Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir terhadap Employee engagement Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado.
3. Untuk mengetahui pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Employee engagement Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado.

**TINJAUAN PUSTAKA*****Employee Engagement***

Menurut Dayona (2016:39) Keterikatan pegawai (employee engagement) merupakan kondisi dimana seorang karyawan merasa mempunyai ikatan yang sangat spesial dengan lingkungan kerjanya, dengan demikian, karyawan dengan sukarela akan melakukan apapun untuk kemajuan perusahaannya dengan terus berkontribusi secara optimal.

**Hubungan Kerja**

Menurut Kadarmo (2001:10) hubungan kerja merupakan hubungan yang terjadi antara bagian-bagian atau individu-individu baik antara mereka di dalam organisasi maupun antara mereka dengan pihak luar organisasi sebagai akibat penyelenggaraan tugas dan fungsi masing-masing dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

**Pengembangan Karir**

Menurut Mangkunegara (2017:77) Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

**Keadilan Organisasi**

Menurut Busro (2018:253) dalam perspektif MSDM keadilan menyangkut hak yang diterima oleh karyawan atau pengikut organisasi berdasarkan tingkat pendidikan, posisi, struktur, tugas dan fungsi, sumbangan bagi organisasi, jasa bagi lembaga, risiko pekerjaan, pengalaman, masa kerja, kompetensi, kapasitas pribadi, yang diterima secara adil baik dilihat dari peraturan yang berlaku di dalam organisasi, pemerintah/undang-undang, pengharapan, dan perbandingan dengan karyawan/pengikut lain yang lebih rendah, sebanding atau bahkan lebih tinggi.

**Penelitian Terdahulu**

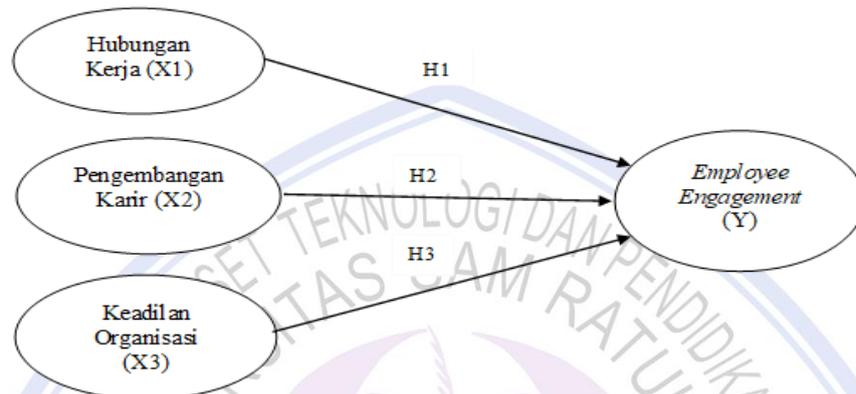
Penelitian Rahman, Irfan, Mardikaningsih, Sinambela (2018). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Hubungan Kerja, Pengembangan karir, dan motivasi kerja secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja karyawan. Analisis data dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda. Penelitian ini juga lulus uji asumsi klasik, menunjukkan validitas dan reliabilitas data. Koefisien determinasi adalah 0,807, menunjukkan bahwa 80,7% kepuasan kerja ditentukan oleh hubungan kerja, pengembangan karir, dan motivasi kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara individu maupun kolektif. Penelitian ini menyarankan bahwa organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan kompensasi yang adil, kesempatan pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang positif yang mengakui dan memberikan penghargaan atas kinerja karyawan.

Penelitian Nuryadi, Subiyanto, Kurniawan (2020). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh keadilan organisasi dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja, serta dampaknya terhadap komitmen organisasi karyawan di PT Sapta Saritama Yogyakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Metode pengambilan sampel secara sampling jenuh dengan populasi 37 pegawai. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk menguji alat ukur yang berupa kuesioner. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, keadilan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, sementara pengembangan karier tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Penelitian Lisabella, Hasmawaty (2021). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja terhadap keterlibatan pegawai dan kepuasan kerja di Rumah Sakit Pertamina Prabumulih. Menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif Hasil

penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional dan kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan pegawai dan kepuasan kerja. Quality of work life juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai dan kepuasan kerja. Employee engagement tidak dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja, namun dapat memediasi pengaruh antara quality of work life dengan kepuasan kerja pegawai. Selain itu, motivasi kerja juga berperan sebagai full mediating, di mana sistem penilaian kinerja dan kompensasi dapat meningkatkan kinerja pegawai apabila pegawai memiliki motivasi kerja. Dengan demikian, kesimpulannya adalah bahwa motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, dan quality of work life berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Pertamina Prabumulih.

## Model Penelitian



**Gambar 1. Model Penelitian**

*Sumber: Kajian Literatur*

## Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Hubungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado.  
 H<sub>2</sub>: Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado.  
 H<sub>3</sub>: Keadilan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado.

## METODE PENELITIAN

### Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2009:14) metode penelitian kuantitatif merupakan metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara acak (random), pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian objektif, dan analisis data bersifat jumlah atau banyaknya (kuantitatif) atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

### Populasi, Besaran Sampel dan Teknik Sampling

Populasi adalah individual atau kelompok yang menjadi objek yang akan diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado sebanyak 107 karyawan secara keseluruhan yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil 76 orang dan Pegawai Kontrak 31 orang. Sampel merupakan sebagian dari populasi atau merupakan bagian kecil dari populasi untuk dapat memperoleh data secara terperinci, jika populasi yang didapatkan tergolong besar dan peneliti memiliki kendala dengan keterbatasan biaya, waktu dan tenaga maka digunakan sampel. Dalam penelitian ini digunakan sampel sebanyak 40 responden dari total keseluruhan karyawan.

### Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data kuantitatif. Dengan sumber data yang diperoleh terbagi menjadi dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara (*interview*) dan kuesioner (angket). Menurut Sugiyono (2015:72) Definisi wawancara merupakan sebagai pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Dalam hal ini peneliti melakukan wawancara dengan Staf Kepegawaian berupa penjelasan data karyawan Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado. Kuesioner merupakan salah satu teknik pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yang diisi oleh para responden yang dibagikan kepada karyawan Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah metode analisis data dengan menggunakan software smart PLS versi 4.0. *Uji Partial Least Square (PLS)* ini adalah pendekatan persamaan struktural atau *Structural Equation Modelling (SEM)* berbasis varian. Dalam penggunaan teknik ini terdapat 3 tahap pengujian: 1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) 2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) 3. Pengujian Hipotesis.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Untuk mengevaluasi outer model dengan menggunakan indikator reflektif terdapat empat kriteria, yaitu sebagai berikut:

#### *Convergent Validity*

Untuk menguji *Convergent Validity* digunakan nilai dari *outer loading* atau *loading factor*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *Convergent Validity* dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* dari masing-masing indikator yaitu  $> 0,7$ .

**Tabel 1. Hasil *Convergent Validity***

Hubungan Kerja (X1)	X1.1	0.769	Valid
	X1.2	0.852	Valid
	X1.3	0.730	Valid
	X1.4	0.744	Valid
	X1.5	0.710	Valid
Pengembangan Karir (X2)	X2.1	0.879	Valid
	X2.2	0.875	Valid
	X2.3	0.934	Valid
	X2.4	0.722	Valid
	X2.5	0.888	Valid
Keadilan Organisasi (X3)	X3.1	0.840	Valid
	X3.2	0.839	Valid
	X3.3	0.856	Valid
	X3.4	0.860	Valid
	X3.5	0.844	Valid
	X3.6	0.823	Valid
Employee Engagement (Y)	Y1	0.705	Valid
	Y2	0.764	Valid
	Y3	0.792	Valid
	Y4	0.848	Valid
	Y5	0.809	Valid
	Y6	0.856	Valid
	Y7	0.824	Valid

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2023)

Berdasarkan tabel 1. menunjukkan bahwa nilai loading factor dalam setiap instrumen penelitian memiliki nilai  $> 0,7$ . Nilai *convergent validity* dapat digunakan pada penelitian karena menunjukkan nilai validitas yang

baik.

### **Discriminant Validity**

*Discriminant validity* dapat diketahui dengan membandingkan hasil nilai cross loading. Konstruk dinyatakan valid jika suatu konstruk yang berkorelasi memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator terhadap konstruk lainnya.

**Tabel 2. Hasil Discriminant Validity (Cross loadings)**

	Hubungan Kerja (X1)	Pengembangan Karir (X2)	Keadilan Organisasi (X3)	Employee Engagement (Y)
X1.1	<b>0.769</b>	0.522	0.494	0.470
X1.2	<b>0.852</b>	0.520	0.603	0.692
X1.3	<b>0.730</b>	0.512	0.508	0.403
X1.4	<b>0.744</b>	0.575	0.501	0.611
X1.5	<b>0.710</b>	0.585	0.476	0.485
X2.1	0.493	<b>0.879</b>	0.705	0.574
X2.2	0.687	<b>0.875</b>	0.774	0.611
X2.3	0.643	<b>0.934</b>	0.773	0.573
X2.4	0.654	<b>0.722</b>	0.640	0.453
X2.5	0.586	<b>0.888</b>	0.713	0.508
X3.1	0.620	0.795	<b>0.840</b>	0.630
X3.2	0.683	0.855	<b>0.839</b>	0.548
X3.3	0.521	0.742	<b>0.856</b>	0.531
X3.4	0.554	0.676	<b>0.860</b>	0.597
X3.5	0.523	0.678	<b>0.844</b>	0.624
X3.6	0.552	0.546	<b>0.823</b>	0.744
Y1	0.571	0.390	0.503	<b>0.705</b>
Y2	0.541	0.536	0.559	<b>0.764</b>
Y3	0.431	0.355	0.496	<b>0.792</b>
Y4	0.607	0.557	0.632	<b>0.848</b>
Y5	0.652	0.699	0.711	<b>0.809</b>
Y6	0.620	0.489	0.619	<b>0.856</b>
Y7	0.574	0.478	0.567	<b>0.824</b>

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2023)

Berdasarkan tabel 2. menunjukkan bahwa korelasi tiap indikator terhadap masing-masing variabel latennya lebih tinggi daripada variabel lain. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel dalam penelitian telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

### **Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

*Composite Reliability* merupakan salah satu bagian dari yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator variabel. Variabel dapat dikatakan reliabel atau apabila nilai *composite reliability* masing-masing variabel  $> 0,7$ . Sedangkan untuk memperkuat pengujian suatu reliabilitas digunakan *cronbach's alpha*. Suatu instrumen penelitian dikatakan dapat diandalkan apabila nilai *cronbach's alpha*  $> 0,7$ .

**Tabel 3. Hasil Composite Reliability dan Cronbach's alpha**

Variabel	Composite reliability	Cronbach's alpha	Kriteria	Keterangan
Hubungan Kerja (X1)	0.874	0.821	$> 0,7$	Reliabel
Pengembangan Karir (X2)	0.937	0.919	$> 0,7$	Reliabel
Keadilan Organisasi (X3)	0.935	0.912	$> 0,7$	Reliabel
Employee Engagement (Y)	0.926	0.906	$> 0,7$	Reliabel

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2023)

Berdasarkan tabel 3. dapat diketahui bahwa nilai *Composite Reliability* untuk variabel kecerdasan emosional, beban kerja, pemberdayaan karyawan dan efektivitas kerja  $> 0,7$  sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap variabel telah memiliki reliabilitas yang baik. Selanjutnya, dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* keseluruhan variabel  $> 0,7$  sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen penelitian reliabel.

### Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, selanjutnya dilakukan pengujian terhadap model struktural (*inner model*) yang dilakukan dengan *R-square* untuk memprediksi hubungan antar variabel laten.

#### *R-square* ( $R^2$ )

Nilai *R-Square* 0,67;0,33 dan 0,19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural menunjukkan model kuat, moderat, dan lemah..Semakin tinggi nilai *R-Square* berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang dilakukan.

**Tabel 4. Nilai *R-Square* dan *R-square adjusted***

<i>R-square</i>		<i>R-square adjusted</i>
<i>Employee Engagement</i> (Y)	0.636	0.605

Sumber: *Output SmartPLS 4.0 (2023)*

Berdasarkan tabel 4. pada kolom *R-Square* dapat diketahui bahwa variabel *Employee Engagement* memiliki nilai 0,636 yang termasuk dalam kategori kuat. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel yang terlibat dalam model mampu menjelaskan *Employee Engagement* (Y) sebesar 63,6%.

#### *F-square*

*f-square* merupakan uji statistik yang digunakan untuk mengukur signifikansi model structural. Nilai yang disarankan adalah 0.02, 0.15 dan 0.35 dengan variabel laten eksogen memiliki pengaruh kecil, moderat dan besar.

**Tabel 5. Hasil *F-square***

	<i>f-square</i>
Hubungan Kerja (X1) → <i>Employee Engagement</i> (Y)	0.256
Pengembangan Karir (X2) → <i>Employee Engagement</i> (Y)	0.015
Keadilan Organisasi (X3) → <i>Employee Engagement</i> (Y)	0.237

Sumber: *Output SmartPLS 4.0 (2023)*

Berdasarkan tabel 5. nilai *f-square* yang besar dengan kriteria *f-square* >0,15 adalah hubungan kerja (X<sub>1</sub>), terhadap *employee engagement* (Y) dan keadilan organisasi (X<sub>3</sub>) terhadap *employee engagement* dan kriteria *f-square* >0,2 adalah pengembangan karir (X<sub>2</sub>) terhadap *employee engagement*.

#### Uji Fit Model

Uji fit model dapat dilihat dari beberapa indikator dalam penelitian, diukur dari *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) yaitu model PLS dikatakan telah memenuhi kriteria jika nilai SRMR < 0.1, berikutnya digunakan *Normal Fit Index* (NFI) untuk menguji seberapa baik model yang dibangun jika skornya 0 sampai 1 yang dimana semakin mendekati 1 maka semakin baik model yang dibangun.

**Tabel 6. Hasil Uji Fit Model**

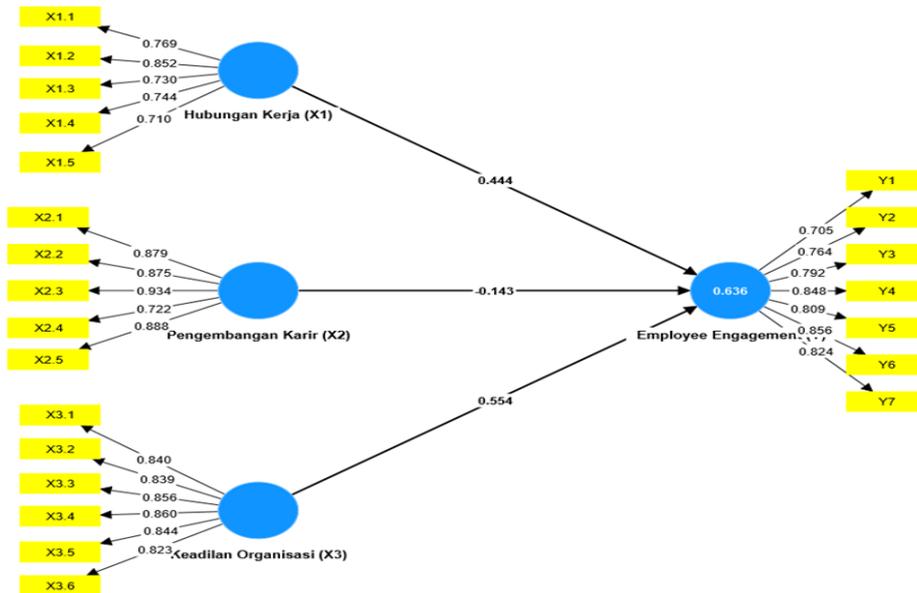
	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
SRMR	0.099	0.099
d_ ULS	2.688	2.688
d_ G	3.492	3.492
Chi-square	473.985	473.985
NFI	0.557	0.557

Sumber: *Output SmartPLS 4.0 (2023)*

Berdasarkan tabel 6. Nilai SRMR yang dihasilkan 0.09 < 0.1 sehingga dinyatakan memenuhi kriteria dan nilai NFI 0.557 yang dapat dikatakan cukup baik. Sehingga model dapat dikatakan sesuai dengan data yang diteliti.

#### Pengujian Hipotesis

Menurut Ghozali dan Latan (2020:147), uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai T-statistik dibandingkan dengan nilai T-tabel = 1,96 pada tingkat signifikansi p value = 0,05. Apabila nilai T-statistik > T-tabel, maka dapat disimpulkan variabel eksogen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel endogen. *Path coefficients* digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antara variabel-variabel dalam model struktural PLS.



Gambar 2. Skema Model Partial Least Square  
 Sumber: SmartPLS 4.0 (2023)

Tabel 7. Hasil Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standart deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Hubungan Kerja → Employee Engagement	0.444	0.471	0.200	2.221	0.026
Pengembangan Karir → Employee Engagement	-0.143	-0.132	0.300	0.477	0.633
Keadilan Organisasi → Employee Engagement	0.554	0.535	0.242	2.284	0.022

Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2023)

Berdasarkan pada tabel 7. dapat diuraikan hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh hubungan kerja ( $X_1$ ) terhadap *employee engagement* (Y) dapat dilihat dari nilai *path coefficient original sampel* (o) = 0,444 dengan *p value* = 0,026 < 0,05 dan nilai statistik 2,221 > 1,96 yang menunjukkan bahwa hubungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Jadi hipotesis 1 ( $H_1$ ) yang menyatakan hubungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dapat diterima.
2. Pengaruh pengembangan karir ( $X_2$ ) terhadap *employee engagement* (Y) dapat dilihat dari nilai *path coefficient original sampel* (o) = -0,143 dengan *p value* = 0,633 > 0,05 dan nilai statistik 0,477 < 1,96 yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *employee engagement*. Jadi hipotesis 2 ( $H_2$ ) yang menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* tidak dapat diterima.
3. Pengaruh keadilan organisasi ( $X_3$ ) terhadap *employee engagement* (Y) dapat dilihat dari nilai *path coefficient original sampel* (o) = 0,554 dengan *p value* = 0,022 < 0,05 dan nilai statistik 2,284 > 1,96 yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Jadi hipotesis 3 ( $H_3$ ) yang menyatakan keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dapat diterima.

**Pembahasan**

**Pengaruh Hubungan Kerja terhadap Employee Engagement**

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik hubungan kerja yang terjalin antar karyawan maka semakin baik pula keterikatan karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Handoyo et al. (2017) yang

menghasilkan hubungan kerja yang baik, dukungan dan motivasi dari rekan kerja sangat berpengaruh terhadap keterikatan karyawan. Berdasarkan nilai angket tertinggi pada *variable* hubungan kerja diketahui bahwa motivasi dari atasan menjadi hal penting untuk meningkatkan keterikatan karyawan. Adanya motivasi dari atasan akan memberikan semangat bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan lebih dan menjadi dukungan yang akan meningkatkan keinginan karyawan untuk melakukan pekerjaan lebih baik lagi. Motivasi yang diberikan dapat berupa dukungan secara verbal yaitu berupa pujian dan semangat, dapat juga berupa penghargaan secara materi sehingga dapat tercipta keterikatan yang baik antara atasan dengan karyawannya.

### **Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Employee Engagement**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *employee engagement* di Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Singal (2023) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan nilai angket tertinggi dari *variable* pengembangan karir diketahui bahwa minat karyawan untuk dipromosikan ke tingkat jabatan yang lebih tinggi berkemungkinan menjadi alasan utama terciptanya keterikatan karyawan terhadap instansi. Dengan melakukan promosi, peluang untuk kemajuan karir bagi seseorang karyawan akan menjadi dorongan yang berupa motivasi bagi karyawan untuk memiliki keterikatan yang kuat dengan instansi. Tanpa adanya promosi yang dilakukan karyawan akan merasa tidak memiliki peningkatan bagi kualitas yang akan dihasilkan. Kemajuan karyawan akan sangat berpengaruh terhadap kemajuan instansinya, karena karyawan yang mengembangkan keterampilan dan pengetahuannya dapat melakukan inovasi yang mengarahkan perkembangan ke arah yang positif bagi instansi tersebut. Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado perlu memerhatikan aspek ini agar keterikatan karyawan dapat tercipta lebih baik.

### **Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Employee Engagement**

Berdasarkan hasil penelitian dengan dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado. Dengan adanya keadilan yang diberikan oleh organisasi terhadap anggotanya akan meningkatkan keterikatan karyawan dengan instansinya. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi et al. (2019) yang menemukan semakin baik keadilan yang dilakukan oleh perusahaan akan mampu meningkatkan keterikatan yang dimiliki oleh karyawan, sehingga dengan adanya keadilan organisasi, karyawan akan membangun persepsi bahwa organisasi tersebut menghargai mereka, dan membuat karyawanimempunyai kewajiban untuk membalas organisasi tersebut dengan kinerja dan keterikatan yang lebih besar. Berdasarkan nilai angket tertinggi pada *variable* keadilan organisasi bahwa keadilan yang diberikan yaitu berupa penghargaan yang diberikan sesuai dengan tingkat Pendidikan dan keterampilan karyawan. Hal ini dapat menjadi acuan yang baik bagi instansi dan dapat menjadi indikator evaluasi terhadap keterikatan karyawan.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Dari hasil analisis yang telah diuraikan, dapat diambil kesimpulan:

1. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa Hubungan Kerja memiliki dampak dan berpengaruh terhadap Employee Engagement pada karyawan di Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado, Hubungan kerja yang baik memiliki peran penting untuk meningkatkan keterikatan yang akan mempengaruhi emosional sehingga pekerjaan dilakukan dengan sungguh-sungguh.
2. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa Pengembangan Karir tidak memiliki dampak dan tidak berpengaruh terhadap Employee Engagement pada karyawan di Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado, hal ini terjadi karena kurangnya kesempatan bagi karyawan dalam proses meningkatkan jabatan dan kurangnya wadah untuk kenaikan pangkat. Tanpa adanya pengembangan dilakukan karyawan merasa tidak memiliki peningkatan sehingga akan berpengaruh bagi kualitas yang akan dihasilkan.
3. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa Keadilan Organisasi memiliki dampak dan berpengaruh terhadap Employee Engagement pada karyawan di Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado. Keadilan organisasi akan menciptakan keterikatan saat karyawan merasa hasil yang diterima sesuai dengan yang diberikan.

**Saran**

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti:

1. Diharapkan bagi Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado untuk meningkatkan Employee engagement dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan seperti menciptakan hubungan kerja yang baik antara pimpinan kepada bawahan dan hubungan antar rekan kerja, melakukan pelatihan dan pengembangan karir secara bertahap, memberikan kompensasi yang sesuai dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Beberapa hal ini akan menjadi penunjang penting bagi keterikatan karyawan dan keberhasilan instansi.
2. Sebaiknya promosi yang diberikan dapat terjadi lebih sering dan memperhatikan minat karyawan untuk arah pengembangan karir yang akan dilakukan. Dengan meningkatkan promosi jabatan bagi karyawan dapat menciptakan pencapaian yang lebih baik untuk kemajuan Perusahaan.
3. Untuk melakukan evaluasi aspek keadilan organisasi dengan memerhatikan system penilaian kerja yang lebih adil bagi semua karyawan sebaiknya diterapkan secara konsisten untuk meningkatkan keterikatan karyawan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Arianti, W. P., Hubeis, M., Puspitawati, H. (2020). Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Employee Engagement di Perwiratama Group. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. Published by Universitas Airlangga, Department of Management. ISSN: 1979-3650, e-ISSN: 2548-2149. <https://e-journal.unair.ac.id/JMTT>. Diakses pada 27 Februari 2024
- Dayona, G., Rinawati, N. (2016). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Employee Engagement di PT. Andalan Finance Indonesia. *Jurnal-Inaba.Hol.Es*, 15(2). <http://jurnal-inaba.hol.es/>. Diakses pada 11 Oktober 2023.
- Dewantoro, N. K. P., Eliyana A., Gunawan D. R., Pratama, A. S. (2022). Organizational Justice: A Literature Review, *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, v5(i2), 66-73. <https://www.ijmsjournal.org/ijms-v5i2p108.html>. Diakses pada 25 februari 2024.
- Febriansyah, H., & Ginting, H., P. (2020). *Tujuh Dimensi Manajemen (Pertama)*. Prenada.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). Partial least squares: Konsep, metode dan aplikasi menggunakan program WARPPLS 7.0 (Edisi ke-4). Badan Penerbit Universitas Diponegoro. [https://www.researchgate.net/publication/289674660\\_Partial\\_Least\\_Squares\\_Konsep\\_Metode\\_dan\\_Aplikasi\\_Menggunakan\\_Program\\_WARPPLS\\_40](https://www.researchgate.net/publication/289674660_Partial_Least_Squares_Konsep_Metode_dan_Aplikasi_Menggunakan_Program_WARPPLS_40). Diakses pada 15 oktober 2023.
- Handayani, S., Mirza, Rachmatan, R., & Riamanda, I. (2022). Hubungan antara keadilan organisasi dengan keterikatan karyawan pada karyawan tetap PT. X. Seurune, *Jurnal Psikologi Unsyiah*, 5(2), 158. <file:///C:/Users/Jiareisii/Downloads/26019-89500-1-PB%20.pdf>. Diakses pada 25 Februari 2024.
- Handoyo, A. W., Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5. <https://media.neliti.com/media/publications/55089-ID-pengaruh-employee-engagement-terhadap-ki.pdf>. Diakses pada 11 Oktober 2023.
- Köse, A., & Uzun, M. (2018). The Relationship Between Work Engagement And Perceived Organizational Justice. *Educational Administration: Theory And Practice*, 24(3). <https://doi.org/10.14527/kuey.2018.012>. Diakses pada 12 oktober 2023.
- Lisabella, M., Hasmawaty, A. R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kualitas Kehidupan Kerja (Quality Of Work Life) Terhadap Keterlibatan Pegawai (Employee Engagement) Serta Implikasinya Pada Kepuasan Kerja Pegawai. In *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & Sdm E* (Vol. 2, Issue 4). <https://scholar.archive.org/work/vtb7ecve5zaademgkqt4zgtz6i>. Diakses pada 15 Oktober 2023.
- Mangkunegara A.A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya.

Marzuki. (2017). Employee Engagement Cross-Sectional Model dan Implikasinya pada Kinerja. *Jurnal Visioner & Strategis*, 6(2), 77-88. ISSN: 2338-2864.

Muhammad Busro. (2018). *Teori- Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.

Nuryadi, A., Didik Subiyanto, E., & Kurniawan, I. S. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja: Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Outcome. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 65–71. <http://dx.doi.org/10.32528/jmbi.v6i1.3535>. Diakses pada 15 Oktober 2023.

Pratiwi, M. R., & Syahrizal. (2019). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Keterikatan Karyawan dengan Persepsi Dukungan Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada PT. Bangun Persada Kahuripan. *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha*, 1(2). <https://ejournal.unp.ac.id/students/index.php/mnj/article/view/6395>. Diakses pada 17 September 2023.

Rahman, Y., Irfan, M., Mardikaningsih, R., & Sinambela, A. E. (2018). Peranan Hubungan Kerja, Pengembangan Karir, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Global*, Vol. 03, No. 01, 37–45. <https://jurnal.ikbis.ac.id/global/article/view/241>. Diakses pada 14 Oktober 2023.

Ricardianto, Prasadja (2018). *Human Capital Management*. Jakarta: Media.

Sinambela, E. A., Mardikaningsih, R., Arifin, S., & Ayu, H. D. (2020). Development of Self Competence and Supervision to Achieve Professionalism. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 33–42. <https://doi.org/10.35719/jiep.v1i2.13>. Diakses pada 15 Oktober 2023.

Singal, V. W. X., Dotulong, L. O. H., & Kojo, C. (2023). Pengaruh Diklat, Pengembangan Karir, dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Manado. *Jurnal EMBA*, 11(4), 272–279.

Siwi Ultima Kadarmo. (2001). *Koordinasi Dan Hubungan Kerja*. Lembaga Administrasi Negara-Republik Indonesia.

Sofyandi, Herman. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta

Tentama, F., Ermawati. U. (2021). Hubungan antara Pengembangan Karir dengan Employee Engagement pada Karyawan. *Jurnal Psikogenesis*, 9(2), 196. [https://www.researchgate.net/publication/359144229\\_Hubungan\\_antara\\_Pengembangan\\_Karir\\_dengan\\_Employee\\_Engagement/link](https://www.researchgate.net/publication/359144229_Hubungan_antara_Pengembangan_Karir_dengan_Employee_Engagement/link). Diakses pada 16 Oktober 2023.