



The Nexus Of Organizational Justice And Employee Engagement On Employee Performance In Tvri West Java

Hubungan Keadilan Organisasi Dan Keterikatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Tvri Jawa Barat

Randika Gentara Dwi Putra ¹⁾; M Sandi Marta ²⁾

^{1,2}Department of Management, Faculty of Economic and Islamic Business, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung

Email: ¹⁾ sandimarta@uinsgd.ac.id

ARTICLE HISTORY

Received [09 Juli 2026]

Revised [25 Oktober 2026]

Accepted [29 Oktober 2026]

KEYWORDS

Organizational Justice, Employee Engagement, performance, Social Exchange Theory

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh organizational justice dan employee engagement terhadap kinerja pegawai pada TVRI Jawa Barat. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif, penelitian ini menerapkan teknik sampling jenuh (sensus) dengan melibatkan seluruh pegawai TVRI Jawa Barat yang berjumlah 203 orang sebagai responden. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert dan dianalisis menggunakan IBM SPSS Statistics versi 27 melalui uji instrumen, analisis regresi linear berganda, uji t, uji F, serta koefisien determinasi (R^2). Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun simultan, organizational justice dan employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memperkuat Social Exchange Theory, di mana perlakuan adil dan keterikatan yang kuat dari pegawai mendorong hubungan timbal balik positif dalam bentuk peningkatan kinerja. Berdasarkan hasil tersebut, organisasi disarankan untuk menerapkan kebijakan yang adil serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterikatan pegawai guna meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of organizational justice and employee engagement on employee performance at TVRI West Java. Utilizing a quantitative approach with an associative method, this study applied a total sampling (census) technique involving all 203 employees of TVRI West Java as respondents. Primary data were collected through Likert-scale questionnaires and analyzed using IBM SPSS Statistics version 27 through instrument testing, multiple linear regression analysis, t-test, F-test, and the coefficient of determination (R^2). The results indicate that both partially and simultaneously, organizational justice and employee engagement have a positive and significant effect on employee performance. These findings reinforce Social Exchange Theory, which posits that fair treatment and strong employee engagement foster positive reciprocity in the form of enhanced performance. Based on these results, the organization is advised to implement fair policies and cultivate a work environment that supports employee engagement to sustainably improve performance.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi, digitalisasi, serta dinamika lingkungan organisasi yang semakin kompleks menuntut setiap organisasi untuk mampu beradaptasi dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Keberhasilan organisasi pada era persaingan saat ini tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi atau besarnya sumber daya yang dimiliki, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pegawai sebagai aset strategis. Sumber daya manusia merupakan penggerak utama seluruh aktivitas organisasi yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong pegawai untuk memberikan kinerja terbaik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien (Drucker, 2012; Mangkunegara, 2017).

Bagi organisasi sektor publik, peningkatan kinerja pegawai menjadi isu yang semakin penting karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Berbeda dengan organisasi yang berorientasi pada keuntungan, organisasi sektor publik memiliki tanggung jawab dalam memberikan pelayanan yang profesional, akuntabel, dan berkelanjutan. Keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Oleh sebab itu, upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai menjadi salah satu prioritas yang harus diperhatikan agar organisasi mampu menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya secara optimal. Dalam konteks tersebut, TVRI Jawa Barat sebagai lembaga penyiaran publik memiliki peran penting dalam menyediakan informasi, pendidikan, hiburan, serta menjaga fungsi pelayanan publik melalui penyiaran yang berkualitas. Peran tersebut tentu memerlukan dukungan sumber daya manusia yang memiliki kinerja tinggi agar seluruh aktivitas organisasi dapat berjalan secara efektif.

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama yang digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya. Pegawai yang memiliki kinerja tinggi akan

mampu menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, menyelesaikan tugas sesuai target, serta memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, apabila kinerja pegawai belum optimal, maka efektivitas organisasi dalam menjalankan aktivitasnya juga akan mengalami penurunan. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami berbagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai sehingga kebijakan yang diterapkan mampu mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kerja secara berkelanjutan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu maupun lingkungan organisasi. Di antara berbagai faktor tersebut, organizational justice dan employee engagement menjadi dua variabel yang banyak mendapat perhatian karena berkaitan dengan persepsi pegawai terhadap organisasi serta tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Kedua variabel tersebut dipandang mampu menjelaskan perilaku kerja pegawai yang pada akhirnya berpengaruh terhadap pencapaian kinerja. Organizational justice dipilih karena persepsi pegawai terhadap keadilan organisasi diyakini memengaruhi sikap, perilaku, dan komitmen pegawai dalam bekerja. Pegawai yang merasa diperlakukan secara adil akan lebih percaya kepada organisasi, memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, serta terdorong untuk memberikan kontribusi yang optimal. Sebaliknya, apabila pegawai merasa diperlakukan secara tidak adil, maka dapat muncul ketidakpuasan, penurunan motivasi, hingga perilaku kerja yang kurang produktif. Di sisi lain, employee engagement dipilih karena menggambarkan tingkat keterikatan emosional dan psikologis pegawai terhadap pekerjaan maupun organisasinya. Pegawai yang memiliki engagement tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, dedikasi, antusiasme, dan kesediaan untuk memberikan usaha terbaik dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, organizational justice dan employee engagement dipandang sebagai dua faktor yang saling melengkapi dalam membentuk perilaku kerja pegawai yang pada akhirnya memengaruhi tingkat kinerja.

Hubungan antara organizational justice, employee engagement, dan kinerja pegawai telah banyak menjadi perhatian dalam penelitian manajemen sumber daya manusia. Meskipun demikian, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan temuan yang belum konsisten sehingga hubungan antarvariabel tersebut masih memerlukan pengujian lebih lanjut pada konteks organisasi yang berbeda. Penelitian Zulkarnaen & Budiarta (2025) serta Retnowati & Darmawan (2022) menunjukkan bahwa organizational justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi keadilan yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan. Akan tetapi, hasil yang berbeda ditemukan oleh Khusna et al. (2025) yang menyatakan bahwa organizational justice tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Penelitian Ramadhan et al. (2024) bahkan menunjukkan bahwa organizational justice berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara organizational justice dan kinerja pegawai masih memerlukan pengujian lebih lanjut pada konteks organisasi yang berbeda sehingga diperlukan penelitian lanjutan untuk memperoleh bukti empiris yang lebih komprehensif.

Selain organizational justice, penelitian mengenai pengaruh employee engagement terhadap kinerja pegawai juga menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian Balalimbu et al. (2023) menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Akan tetapi, Darmaeti et al. (2021) menemukan bahwa employee engagement memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan kedua penelitian tersebut, Permatasari et al. (2025) menunjukkan bahwa employee engagement justru berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Inkonsistensi hasil penelitian tersebut menunjukkan masih adanya research gap yang perlu dikaji lebih lanjut, terutama pada organisasi sektor publik yang memiliki karakteristik berbeda dengan organisasi swasta maupun perusahaan manufaktur yang lebih banyak menjadi objek penelitian sebelumnya.

Selain adanya research gap, penelitian ini juga didasarkan pada fenomena empiris yang terjadi di TVRI Jawa Barat. Fenomena tersebut dapat diidentifikasi melalui rekapitulasi data kehadiran pegawai TVRI Jawa Barat tahun 2025 yang disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Rekapitulasi Absen

	Jumlah Pegawai	(HN)	(CT)	(DL)	(TB)	(DK)	(MK)	(TM)	Jumlah
Januari	104	2230	81	165	0	0	23	0	2499
Februari	104	2282	61	13	0	0	46	0	2402
Maret	104	2360	69	6	0	0	26	2	2463
April	104	2075	63	56	0	0	30	134	2367
Mei	180	3515	110	74	0	0	25	0	3724
Juni	180	3460	118	154	0	0	42	0	3774
Juli	180	4014	90	236	0	0	36	0	4376

Agustus	180	3612	102	330	0	0	35	0	4079
September	180	3792	106	223	0	0	29	119	4269
Oktober	202	4396	105	470	0	0	68	0	5039
November	202	4049	91	392	0	0	47	0	4579
Desember	202	4431	179	142	0	0	37	0	4789

Berdasarkan data tersebut, selain kehadiran normal (HN), masih terdapat pegawai yang mengambil cuti (CT), melaksanakan dinas luar (DL), meninggalkan kantor pada jam kerja (MK), serta tidak masuk kerja (TM) pada beberapa periode tertentu. Misalnya, jumlah pegawai yang tidak masuk kerja tercatat sebanyak 134 kejadian pada bulan April dan 119 kejadian pada bulan September, sedangkan jumlah pegawai yang melaksanakan dinas luar meningkat dari 13 kejadian pada Januari menjadi 392 kejadian pada November. Di sisi lain, jumlah pegawai juga mengalami peningkatan dari 104 orang pada awal tahun menjadi 202 orang pada akhir tahun. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan jumlah pegawai belum sepenuhnya diikuti dengan tingkat kehadiran yang stabil dan konsisten. Fluktuasi kehadiran tersebut berpotensi memengaruhi kelancaran pelaksanaan pekerjaan, distribusi beban kerja antarpegawai, serta efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Fenomena tersebut tidak serta-merta menunjukkan rendahnya disiplin pegawai, mengingat terdapat beberapa kategori ketidakhadiran yang merupakan bagian dari aktivitas kedinasan, seperti cuti dan dinas luar. Namun demikian, variasi kehadiran yang terjadi sepanjang tahun menunjukkan adanya dinamika dalam pengelolaan sumber daya manusia yang perlu memperoleh perhatian. Tingginya aktivitas dinas luar pada beberapa periode menunjukkan bahwa tuntutan operasional organisasi cukup tinggi, sedangkan masih ditemukannya pegawai yang tidak masuk kerja maupun meninggalkan kantor pada jam kerja mengindikasikan perlunya evaluasi terhadap berbagai aspek pengelolaan organisasi. Data tersebut menunjukkan bahwa peningkatan jumlah pegawai belum diikuti oleh pola kehadiran yang konsisten sepanjang tahun. Kondisi ini mengindikasikan masih adanya dinamika dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berpotensi memengaruhi efektivitas pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks tersebut, organizational justice menjadi salah satu faktor yang diperkirakan memiliki hubungan dengan kondisi tersebut. Pegawai yang memersepsikan adanya keadilan dalam pembagian beban kerja, pemberian penghargaan, penerapan prosedur organisasi, maupun perlakuan dari atasan cenderung memiliki tingkat kepercayaan dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, apabila pegawai merasa diperlakukan secara tidak adil, maka dapat muncul berbagai respons negatif, seperti menurunnya motivasi kerja, berkurangnya komitmen organisasi, hingga penurunan kualitas kinerja. Selain itu, employee engagement juga diperkirakan berperan penting dalam membentuk perilaku kerja pegawai. Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi terhadap pekerjaannya akan menunjukkan semangat, dedikasi, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Dengan demikian, organizational justice dan employee engagement dipandang sebagai dua faktor yang memiliki keterkaitan dalam membentuk kinerja pegawai.

Selain didasarkan pada research gap, penelitian ini juga menawarkan perbedaan dibandingkan penelitian terdahulu. Sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada perusahaan swasta, manufaktur, maupun sektor jasa, sedangkan penelitian ini mengambil konteks lembaga penyiaran publik, yaitu TVRI Jawa Barat, yang memiliki karakteristik organisasi dan orientasi pelayanan yang berbeda. Selain itu, penelitian ini menguji organizational justice dan employee engagement secara simultan dalam menjelaskan kinerja pegawai dengan menggunakan fenomena empiris berupa data kehadiran pegawai sebagai dasar identifikasi permasalahan penelitian. Pendekatan tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada organisasi sektor publik.

LANDASAN TEORI

Social exchange theory

Social exchange theory (SET) yang dikemukakan oleh Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran timbal balik (Setyawan, 2025). Individu yang menerima perlakuan positif dari organisasi akan terdorong untuk membalasnya melalui sikap dan perilaku positif. Sebaliknya, apabila organisasi tidak mampu memenuhi harapan pegawai, maka respons yang diberikan cenderung negatif. Oleh karena itu, teori ini banyak digunakan dalam penelitian manajemen sumber daya manusia untuk menjelaskan hubungan antara perlakuan organisasi dan perilaku pegawai.

Dalam penelitian ini, SET digunakan sebagai landasan teoritis untuk menjelaskan hubungan antara organizational justice, employee engagement, dan kinerja pegawai. Persepsi keadilan organisasi dipandang sebagai bentuk perlakuan yang diberikan organisasi kepada pegawai. Perlakuan tersebut mendorong munculnya employee engagement sebagai respons positif, yang selanjutnya tercermin dalam peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, SET menjadi dasar dalam menjelaskan mekanisme hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.

Organizational justice

Organizational justice merupakan persepsi pegawai mengenai tingkat keadilan yang diterapkan organisasi dalam berbagai aspek pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Colquitt et al. (2001), organizational justice mencerminkan sejauh mana pegawai memandang bahwa organisasi memberikan perlakuan yang adil dalam proses pengambilan keputusan, distribusi hasil, maupun hubungan interpersonal. Persepsi tersebut berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku kerja pegawai.

Organizational justice terdiri atas tiga dimensi, yaitu distributive justice, procedural justice, dan interactional justice. Distributive justice berkaitan dengan keadilan hasil yang diterima pegawai, procedural justice berkaitan dengan keadilan prosedur yang digunakan organisasi dalam mengambil keputusan, sedangkan interactional justice berkaitan dengan kualitas perlakuan interpersonal antara atasan dan pegawai (Colquitt et al., 2001).

Dalam penelitian ini, organizational justice diukur menggunakan ketiga dimensi tersebut melalui indikator yang disesuaikan dengan instrumen Colquitt et al. (2001). Persepsi keadilan yang positif diharapkan mampu meningkatkan motivasi, komitmen, dan perilaku kerja pegawai sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Employee Engagement

Employee engagement merupakan kondisi psikologis positif yang menunjukkan keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya. Schaufeli & Bakker (2006) mendefinisikan employee engagement sebagai keadaan yang ditandai oleh semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan penghayatan terhadap pekerjaan (absorption). Pegawai yang memiliki engagement tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, komitmen, dan kesediaan memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Employee engagement terdiri atas tiga dimensi, yaitu vigor, dedication, dan absorption. Ketiga dimensi tersebut menggambarkan tingkat energi, keterlibatan emosional, serta konsentrasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya (Schaufeli & Bakker, 2006). Dalam penelitian ini, employee engagement diukur berdasarkan ketiga dimensi tersebut. Tingginya keterikatan pegawai diharapkan dapat mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kinerja mencerminkan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai pegawai berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kinerja menjadi salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya.

Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja pegawai mengacu pada Yunianto & Waruwu (2017), yang terdiri atas lima dimensi, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kerja sama. Kelima dimensi tersebut digunakan untuk menggambarkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

Kinerja pegawai menjadi variabel dependen dalam penelitian ini karena mencerminkan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Semakin baik persepsi terhadap organizational justice dan semakin tinggi employee engagement, maka diharapkan semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Pengaruh Organizational justice terhadap Kinerja Pegawai

Organizational justice merupakan konsep yang berkaitan dengan bagaimana pegawai memersepsikan tingkat keadilan atas keputusan dan perlakuan yang diterapkan oleh organisasi di lingkungan kerja (Colquitt et al., 2001). Menurut Colquitt et al. (2001), persepsi terhadap keadilan organisasi memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, serta loyalitas pegawai. Dalam perspektif Social Exchange Theory yang dikemukakan Blau, hubungan antara pegawai dan organisasi dibangun atas prinsip timbal balik, di mana perlakuan adil dari organisasi akan memicu pegawai untuk memberikan balasan positif, salah satunya melalui peningkatan kinerja (Setyawan, 2025). Dengan demikian, organizational justice menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian Safira et al. (2025) yang menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, temuan Ramadhan et al. (2024) menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1: Terdapat pengaruh positif antara Organizational Justice (Keadilan Organisasi) terhadap Kinerja Pegawai pada TVRI Stasiun Jawa Barat.

Pengaruh Employee engagement terhadap Kinerja Pegawai

Employee engagement atau keterikatan kerja menggambarkan kondisi psikologis pegawai yang melibatkan semangat, dedikasi, dan keterserapan dalam bekerja (Prativi & Yulianti, 2020; Schaufeli & Bakker, 2006). Pegawai yang memiliki keterikatan tinggi cenderung menunjukkan perilaku proaktif, loyalitas, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Berdasarkan Social Exchange Theory, pegawai yang

merasa dihargai dan mendapatkan dukungan organisasi akan “membalas” perlakuan tersebut dengan meningkatkan usaha dan kinerjanya (Setyawan, 2025). Penelitian Safitri et al. (2024) mendukung pandangan ini dengan menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Meskipun demikian, Permatasari et al. (2025) menemukan hasil yang berbeda, di mana keterikatan kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

H2: Terdapat pengaruh positif antara Employee Engagement (Keterikatan Pegawai) terhadap Kinerja Pegawai pada TVRI Stasiun Jawa Barat.

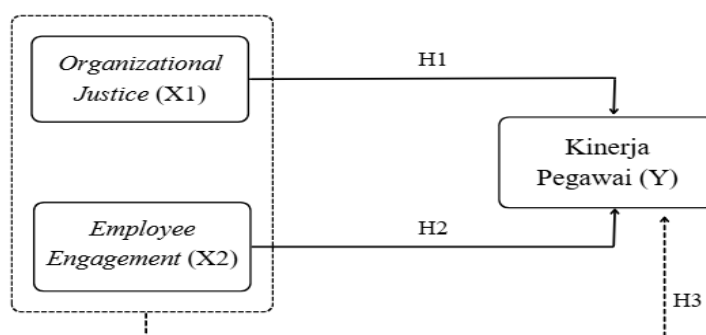
Pengaruh Organizational justice dan Employee engagement terhadap Kinerja Pegawai

Keadilan organisasi dan keterikatan kerja secara bersamaan diyakini memengaruhi kinerja pegawai melalui mekanisme timbal balik. Social Exchange Theory menekankan bahwa ketika pegawai merasakan perlakuan adil dari organisasi dan memiliki keterikatan emosional terhadap pekerjaannya, mereka cenderung memberikan balasan positif berupa peningkatan kinerja, loyalitas, dan komitmen (Cropanzano & Mitchell, 2005; Setyawan, 2025). Organizational justice menyediakan fondasi persepsi bahwa pegawai diperlakukan adil, sedangkan employee engagement mencerminkan motivasi internal pegawai untuk berkontribusi maksimal. Kombinasi keduanya memungkinkan terciptanya kinerja yang optimal, seperti yang didukung oleh penelitian Safira et al. (2025) dan Permatasari et al. (2025). Namun, efektivitas pengaruh gabungan ini juga dapat dipengaruhi oleh konteks organisasi, seperti budaya kerja, sistem reward, dan kepemimpinan.

H3: Organizational Justice dan Employee Engagement secara simultan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada TVRI Stasiun Jawa Barat.

Kerangka pemikiran hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat digambarkan pada Gambar 1 sebagai berikut:

Gambar 1. Model Konseptual.



METODE PENELITIAN

Metode dan prosedur

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian dilakukan melalui pengukuran data numerik yang dianalisis menggunakan teknik statistik untuk menguji hipotesis penelitian (Paramita et al., 2021). Metode asosiatif digunakan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh organizational justice dan employee engagement terhadap kinerja pegawai pada TVRI Jawa Barat. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai TVRI Jawa Barat menggunakan skala Likert lima poin, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi pustaka, dokumen perusahaan, dan literatur yang relevan dengan penelitian.

Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), yaitu teknik penentuan sampel yang menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2020). Populasi dalam penelitian ini berjumlah 203 pegawai TVRI Jawa Barat, sehingga seluruh pegawai dijadikan responden dalam penelitian ini.

Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dilakukan menggunakan instrumen kuesioner dengan skala Likert lima poin. Variabel organizational justice diukur berdasarkan dimensi distributive justice, procedural justice, dan interactional justice (Colquitt et al., 2001). Variabel employee engagement diukur berdasarkan dimensi vigor, dedication, dan absorption (Schaufeli & Bakker, 2006), sedangkan variabel kinerja pegawai diukur berdasarkan dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kerja sama (Yunianto & Waruwu, 2017).

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan IBM SPSS Statistics versi 27. Teknik analisis yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi linear berganda, uji parsial (uji t), uji simultan (uji F), serta koefisien determinasi (R^2) untuk menguji hipotesis penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 203 pegawai TVRI Jawa Barat sebagai responden. Mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (57,6%), berusia 21–30 tahun (49,3%), berpendidikan Sarjana (S1) (43,8%), serta memiliki masa kerja 1–5 tahun (33,5%). Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi oleh pegawai usia produktif dengan tingkat pendidikan yang relatif tinggi sehingga mampu memberikan penilaian terhadap variabel penelitian secara memadai.

Tabel 1. Karakteristik Responden Pegawai TVRI Jawa Barat

Kategori	Karakteristik	Jumlah Responden	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	117	57,6%
	Perempuan	86	42,4%
	Total	203	100%
Usia	< 20 tahun	19	9,4%
	21-30 tahun	100	49,3%
	31- 40 tahun	50	24,6%
	41 – 50 tahun	27	13,3%
	> 50 tahun	7	3,4%
	Total	203	100%
Pendidikan Terakhir	SMA/SLTA	65	32%
	Diploma (D3)	28	13,8%
	Sarjana (S1)	89	43,8%
	Magister (S2)	21	10,3%
	Doktor (S3)	0	0%
	Total	203	100%
Masa Bekerja	< 1 tahun	55	27,1%
	1 – 5 tahun	68	33,5%
	6 – 10 tahun	44	21,7%
	> 10 tahun	36	17,7%
	Total	203	100%

Hasil uji validitas pada Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel organizational justice, employee engagement, dan kinerja pegawai memiliki nilai corrected item-total correlation di atas 0,30 sehingga seluruh instrumen dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60. Variabel Kinerja Pegawai memperoleh nilai sebesar 0,793, Organizational Justice sebesar 0,870, dan Employee Engagement sebesar 0,856. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel sehingga layak digunakan sebagai alat pengumpulan data.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Validitas	Reliabilitas
Organizational Justice	1. X1.1	0,470	0,793
	2. X1.2	0,569	
	3. X1.3	0,503	
	4. X1.4	0,407	
	5. X1.5	0,452	
	6. X1.6	0,494	
	7. X1.7	0,422	
	8. X1.8	0,400	
	9. X1.9	0,456	
	10. X1.10	0,571	
	11. X1.11	0,465	
	12. X1.12	0,337	
	13. X1.13	0,403	
	14. X1.14	0,395	



	15. X1.15	0,483	
	16. X1.16	0,492	
	17. X1.17	0,548	
	18. X1.18	0,455	
	19. X1.19	0,561	
	20. X1.20	0,431	
Employee Engagement	21. X2.1	0,671	0,870
	22. X2.2	0,524	
	23. X2.3	0,594	
	24. X2.4	0,486	
	25. X2.5	0,391	
	26. X2.6	0,336	
	27. X2.7	0,534	
	28. X2.8	0,361	
	29. X2.9	0,414	
	30. X2.10	0,416	
	31. X2.11	0,316	
	32. X2.12	0,519	
	33. X2.13	0,459	
	34. X2.14	0,417	
	35. X2.15	0,518	
	36. X2.16	0,432	
	37. X2.17	0,614	
Kinerja	38. Y.1	0,514	0,856
	39. Y.2	0,354	
	40. Y.3	0,377	
	41. Y.4	0,389	
	42. Y.5	0,444	
	43. Y.6	0,377	
	44. Y.7	0,305	
	45. Y.8	0,363	
	46. Y.9	0,498	
	47. Y.10	0,527	
	48. Y.11	0,527	
	49. Y.12	0,549	

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh organizational justice dan employee engagement terhadap kinerja pegawai pada TVRI Jawa Barat. Hasil analisis regresi linear berganda disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients					
Model	Unstandardized B	Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
(Constant)	4,620	2.694		1,715	,088
<i>Organizational Justice</i> (X1)	,224	,058	,270	3,860	<,001
<i>Employee engagement</i> (X2)	,523	,062	,588	8,411	<,001

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan persepsi keadilan organisasi maupun keterikatan pegawai cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai, dengan asumsi variabel lainnya tetap. Sedangkan pengujian parsial (uji t) dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individual.

Berdasarkan hasil uji parsial diperoleh bahwa organizational justice memiliki nilai t-hitung sebesar 3,860 dengan nilai signifikansi < 0,001, sehingga lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa organizational justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, H1 diterima. Sedangkan employee engagement memiliki nilai t-hitung sebesar 8,411 dengan nilai signifikansi < 0,001, sehingga lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, H2 diterima.

Berdasarkan Tabel 5 hasil uji simultan, diperoleh nilai F-hitung sebesar 210,164, lebih besar daripada F-tabel sebesar 3,041056, dengan nilai signifikansi $< 0,001$ atau lebih kecil dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa organizational justice dan employee engagement secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada TVRI Jawa Barat. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) diterima.

Tabel 5. Hasil Uji F

ANNOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	4389,938	2	2194,969	210,164	<,001 ^b
Residual	2088,811	200	10,444		
Total	6478,749	202			

Berdasarkan Tabel 6 hasil analisis diperoleh nilai Adjusted R Square sebesar 0,674. Nilai tersebut menunjukkan bahwa organizational justice dan employee engagement mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai sebesar 67,4%, sedangkan sisanya sebesar 32,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian yang tidak diteliti.

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,823 ^a	,678	,674	3,23173
a. Predictors: (Constant), X2, X1				

Pembahasan

Pengaruh Organizational Justice terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara parsial melalui uji t menunjukkan bahwa Organizational Justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, yang ditunjukkan oleh nilai t-hitung sebesar 3,860 yang lebih besar daripada t-tabel sebesar 1,971719, dengan tingkat signifikansi $< 0,001$ serta koefisien regresi sebesar 0,224. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan persepsi keadilan organisasi akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh Organizational Justice terhadap Kinerja Pegawai dapat diterima.

Organizational Justice merujuk pada persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menerapkan keadilan dalam distribusi hasil, prosedur pengambilan keputusan, serta interaksi interpersonal di lingkungan kerja. Colquitt et al. (2001) menjelaskan bahwa keadilan organisasi mencakup keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional yang secara kolektif membentuk sikap dan perilaku kerja pegawai. Dalam perspektif Social Exchange Theory (SET) yang dikemukakan oleh Blau (1964), hubungan antara pegawai dan organisasi dipandang sebagai hubungan pertukaran sosial yang bersifat timbal balik. Ketika organisasi memperlakukan pegawai secara adil, pegawai akan merespons dengan memberikan kontribusi positif berupa peningkatan kinerja. Dalam konteks penelitian ini, keadilan organisasi berfungsi sebagai bentuk dukungan organisasi yang memperkuat kepercayaan dan komitmen pegawai, sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal sesuai dengan tuntutan organisasi.

Pada lingkungan kerja TVRI Jawa Barat, penerapan keadilan organisasi menjadi faktor penting mengingat karakteristik pekerjaan yang menuntut tingkat tanggung jawab tinggi dalam menjaga kualitas siaran dan pelayanan publik. Pegawai tidak hanya dituntut untuk bekerja sesuai standar teknis penyiaran, tetapi juga menjaga profesionalisme, ketepatan waktu, serta koordinasi antarbagian dalam mendukung operasional lembaga penyiaran publik. Dalam kondisi kerja yang demikian, kejelasan pembagian tugas, transparansi dalam pengambilan keputusan, serta perlakuan yang adil dari pimpinan memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas kinerja pegawai. Persepsi bahwa organisasi bertindak secara adil mendorong pegawai untuk bekerja dengan rasa aman dan keyakinan, sehingga mereka lebih fokus dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara konsisten.

Hasil penelitian ini sejalan dengan sejumlah penelitian terdahulu yang menemukan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Zulkarnaen & Budiarta (2025) menunjukkan bahwa penerapan keadilan organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga mendorong peningkatan produktivitas kerja karyawan. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Retnowati & Darmawan (2022) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berperan dalam meningkatkan motivasi dan tanggung jawab kerja pegawai. Kesamaan hasil penelitian tersebut



mengindikasikan bahwa persepsi keadilan merupakan faktor fundamental yang secara konsisten memengaruhi kinerja pegawai di berbagai sektor organisasi, termasuk dalam konteks lembaga penyiaran publik seperti TVRI Jawa Barat.

Berdasarkan keseluruhan hasil pembahasan, dapat disimpulkan bahwa Organizational Justice yang berada pada kategori tinggi berperan penting dalam meningkatkan Kinerja Pegawai TVRI Jawa Barat. Keadilan organisasi tidak hanya menciptakan rasa percaya dan kenyamanan kerja, tetapi juga memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi. Dalam konteks TVRI Jawa Barat, penerapan keadilan dalam pembagian tugas, penilaian kinerja, serta perlakuan interpersonal dari pimpinan menjadi faktor yang mendorong pegawai untuk bekerja secara disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian kinerja. Dengan demikian, Organizational Justice dapat dipandang sebagai fondasi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara parsial melalui uji t menunjukkan bahwa Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, yang ditunjukkan oleh nilai t-hitung sebesar 8,411 yang lebih besar dibandingkan nilai t-tabel sebesar 1,971719, dengan tingkat signifikansi $< 0,001$ serta koefisien regresi sebesar 0,523. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan employee engagement akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai dinyatakan diterima.

Secara konseptual, Employee Engagement didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat (vigor), dedikasi, dan keterlibatan penuh individu dalam pekerjaannya (Schaufeli & Bakker, 2006). Kahn (1990) menyatakan bahwa engagement muncul ketika individu secara fisik, kognitif, dan emosional menginvestasikan dirinya dalam pekerjaan. Dalam kerangka Social Exchange Theory (SET) yang dikemukakan oleh Blau (1964), keterikatan kerja dapat dipahami sebagai bentuk respons pegawai atas perlakuan dan dukungan yang diberikan organisasi. Ketika pegawai merasa dihargai, dilibatkan, dan didukung dalam lingkungan kerja, mereka cenderung membalasnya dengan meningkatkan kontribusi dan kinerja. Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini, employee engagement berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang mendorong pegawai untuk memberikan usaha terbaiknya demi pencapaian tujuan organisasi.

Pada TVRI Jawa Barat, tingkat employee engagement yang tinggi dapat terbentuk melalui keterlibatan pegawai dalam berbagai aktivitas kerja yang menuntut koordinasi, kreativitas, serta tanggung jawab dalam penyelenggaraan penyiaran publik. Pegawai tidak hanya menjalankan tugas rutin, tetapi juga dituntut untuk beradaptasi dengan dinamika pekerjaan, menjaga kualitas siaran, serta bekerja sama lintas bagian. Kondisi kerja tersebut memunculkan pegawai yang memiliki keterikatan tinggi untuk menunjukkan inisiatif, ketekunan, dan komitmen dalam menyelesaikan pekerjaan. Keterlibatan aktif pegawai dalam pekerjaan dan organisasi mendorong mereka untuk menjaga kualitas kerja, memenuhi target, serta mempertahankan konsistensi kinerja dalam mendukung fungsi TVRI sebagai lembaga penyiaran publik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Balalimbu et al. (2023) menemukan bahwa keterikatan kerja mampu meningkatkan semangat, dedikasi, dan tanggung jawab karyawan sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Safitri et al. (2024) yang menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional. Kesamaan hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki keterikatan tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih produktif dan berkualitas, sehingga mendukung temuan dalam penelitian ini.

Berdasarkan keseluruhan hasil pembahasan, dapat disimpulkan bahwa Employee Engagement merupakan faktor penting yang berperan dalam meningkatkan Kinerja Pegawai TVRI Jawa Barat. Tingginya keterikatan kerja mendorong pegawai untuk bekerja dengan penuh semangat, dedikasi, dan tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks TVRI Jawa Barat, employee engagement berkontribusi pada terciptanya kinerja pegawai yang optimal melalui keterlibatan aktif, kerja sama yang baik, serta komitmen terhadap kualitas penyiaran dan pelayanan publik. Dengan demikian, penguatan employee engagement menjadi salah satu strategi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia guna meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Pengaruh Organizational Justice dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji F, nilai F hitung sebesar 210,164 dengan tingkat signifikansi $< 0,001$, sehingga lebih besar dari F tabel dan berada di bawah batas signifikansi 0,05. Selain itu, nilai Adjusted R^2 sebesar 0,674 menunjukkan bahwa 67,4% variasi Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh Organizational Justice dan Employee Engagement secara bersama-sama. Dengan demikian, hipotesis

simultan yang menyatakan bahwa Organizational Justice dan Employee Engagement berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dinyatakan diterima.

Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen dalam penelitian ini dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan, sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2017). Dalam perspektif Social Exchange Theory (SET), kinerja dipandang sebagai bentuk timbal balik atas perlakuan yang diterima pegawai dari organisasi. Organizational Justice merepresentasikan bentuk perlakuan adil organisasi yang menjadi dasar pertukaran sosial, sementara Employee Engagement mencerminkan respons psikologis pegawai terhadap perlakuan tersebut. Ketika pegawai merasakan keadilan dalam organisasi, mereka cenderung menunjukkan keterikatan yang lebih tinggi, yang selanjutnya mendorong kesediaan untuk memberikan kontribusi kinerja yang optimal. Interaksi antara keadilan organisasi dan keterikatan kerja inilah yang memperkuat mekanisme pertukaran sosial dan bermuara pada peningkatan kinerja pegawai.

Dalam konteks empiris, kondisi di TVRI Jawa Barat memperlihatkan bahwa tuntutan pekerjaan yang bersifat kolektif, berbasis tim, dan berorientasi pada pelayanan publik menjadikan keadilan dan keterikatan kerja sebagai faktor yang saling melengkapi. Proses produksi dan penyiaran membutuhkan koordinasi lintas bagian, kepatuhan terhadap jadwal siaran, serta konsistensi kualitas kerja. Dalam situasi tersebut, keadilan organisasi berperan dalam membangun rasa percaya dan kepastian peran, sedangkan employee engagement mendorong pegawai untuk terlibat secara aktif dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Sinergi antara kedua faktor ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pencapaian kinerja yang stabil dan berkelanjutan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kombinasi faktor organisasi dan faktor individu secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi mampu meningkatkan kinerja ketika didukung oleh tingkat keterikatan kerja yang tinggi, karena pegawai tidak hanya merasa diperlakukan secara adil tetapi juga memiliki ikatan emosional dengan pekerjaannya. Kesamaan temuan ini memperkuat argumentasi bahwa pengaruh simultan Organizational Justice dan Employee Engagement lebih kuat dibandingkan pengaruh parsial masing-masing variabel, terutama dalam organisasi yang menuntut kerja sama dan komitmen jangka panjang.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa Kinerja Pegawai di TVRI Jawa Barat merupakan hasil dari interaksi antara Organizational Justice dan Employee Engagement. Kedua variabel tersebut secara bersama-sama berkontribusi sebesar 67,4% dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai, yang menunjukkan peran strategis keadilan organisasi dan keterikatan kerja dalam meningkatkan kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa upaya peningkatan kinerja tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan perlu dikelola melalui pendekatan terpadu yang memperhatikan aspek keadilan organisasi sekaligus mendorong keterlibatan aktif pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh organizational justice dan employee engagement terhadap kinerja pegawai pada TVRI Jawa Barat. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa organizational justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi pegawai terhadap keadilan organisasi, baik dalam aspek keadilan distributif, keadilan prosedural, maupun keadilan interaksional, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Penerapan keadilan dalam organisasi mampu menciptakan rasa dihargai, meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi, serta mendorong munculnya perilaku kerja yang lebih produktif. Dengan demikian, organizational justice merupakan salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat keterikatan tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi cenderung menunjukkan semangat kerja, dedikasi, serta keterlibatan yang lebih besar dalam menyelesaikan tugas. Keterikatan tersebut mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal, berinisiatif memberikan kontribusi terbaik, serta berupaya mencapai tujuan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa employee engagement tidak hanya berperan dalam meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga menjadi faktor yang mampu mendorong peningkatan kualitas dan efektivitas kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu membangun rasa memiliki, komitmen, dan keterlibatan pegawai terhadap organisasi.

Secara simultan, organizational justice dan employee engagement terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai TVRI Jawa Barat. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor, tetapi merupakan hasil dari kombinasi antara penerapan keadilan organisasi dan tingginya keterikatan pegawai terhadap pekerjaan. Organisasi yang mampu memberikan perlakuan yang adil sekaligus membangun engagement pegawai akan lebih mudah

menciptakan sumber daya manusia yang produktif, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, kedua variabel tersebut perlu dikelola secara terpadu sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia.

Temuan penelitian ini juga memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam menjelaskan hubungan antara organizational justice, employee engagement, dan kinerja pegawai melalui perspektif Social Exchange Theory (SET). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan pegawai didasarkan pada prinsip saling menguntungkan. Ketika organisasi memberikan perlakuan yang adil serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan pegawai, pegawai akan memberikan balasan dalam bentuk perilaku kerja yang positif, komitmen yang lebih tinggi, serta peningkatan kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat relevansi Social Exchange Theory dalam menjelaskan perilaku pegawai di lingkungan organisasi sektor publik.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi manajemen TVRI Jawa Barat agar terus memperkuat penerapan prinsip keadilan organisasi melalui kebijakan yang transparan, konsisten, dan objektif dalam pengambilan keputusan, penilaian kinerja, maupun pemberian penghargaan kepada pegawai. Selain itu, organisasi juga perlu meningkatkan employee engagement melalui komunikasi yang efektif, pemberian kesempatan pengembangan kompetensi, apresiasi terhadap kinerja pegawai, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas pegawai sehingga berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa organizational justice dan employee engagement merupakan dua faktor strategis yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai TVRI Jawa Barat. Oleh karena itu, penerapan keadilan organisasi yang konsisten serta penguatan keterikatan pegawai perlu menjadi perhatian utama dalam pengelolaan sumber daya manusia agar organisasi mampu mencapai kinerja yang lebih efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Saran

Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja. Penelitian berikutnya juga dapat memperluas cakupan responden pada unit kerja atau lembaga penyiaran lainnya agar hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih luas. Selain itu, penggunaan pendekatan kualitatif atau metode campuran dapat dipertimbangkan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana keadilan organisasi dan keterikatan pegawai terbentuk serta berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Balalimbu, N., Malinda, A., Natasyah, L., Wintoro, F., & Khaerana, K. (2023). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asera Tirta Posidonia Kota Palopo. *KONTAN: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 2(3). <https://doi.org/10.59818/kontan.v2i3.570>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Darmaeti, H., Kirana, K. C., & Subiyanto, D. (2021). Pengaruh employee engagement, beban kerja dan standar operasional prosedur terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen*, 13(4), 747–757. <https://doi.org/10.30872/jmmn.v13i4.10343>
- Drucker, P. (2012). *Management challenges for the 21st century*. Taylor & Francis.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Khusna, K., Apriono, M., & Putri, S. D. (2025). Peran Komitmen Berkelanjutan Sebagai Variabel Moderasi: Pengaruh Lingkungan Kerja dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Business & Applied Management*, 18(1), 81–92. <https://doi.org/10.30813/jbam.v18i1.7895>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Paramita, R. W. D., Rizal, N., & Sulistyan, R. B. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif: Buku Ajar Perkuliahan Metodologi Penelitian Bagi Mahasiswa Akuntansi & Manajemen*. Lumajang: Widya Gama Press.
- Permatasari, I., Supriatna, M. F., & Alwi, M. (2025). The Effect of Employee Engagement and Leadership Style on the Performance of Gen Z Employees in Cirebon City with Innovative Behavior as a Mediation. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 9(1), 72–87.

- Prativi, A. Y., & Yulianti, P. (2020). Pengaruh Organizational Justice terhadap Employee Engagement melalui Organizational Identification. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 10(1), 128–145. <https://doi.org/10.30588/jmp.v10i1.592>
- Ramadhan, F. A., Adriani, Z., & Chairunnisa, F. (2024). Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keadilan Organisasi Sebagai Variabel Modertasi (Pada Hotel Pasterur Bandung). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 12(2), 78–87.
- Retnowati, E., & Darmawan, D. (2022). Peningkatan Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Sikap Kerja Dan Penegakan Keadilan Organisasi. *Arbitrase: Jurnal Ekonomi Dan Akuntansi*, 3(2), 219–226. <https://doi.org/10.47065/arbitrase.v3i2.490>
- Safira, H., Roni, K. A., & Harahab, D. F. (2025). Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja dengan Efektivitas Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional IV Unit Usaha Rimbo Satu Kabupaten Tebo. *Jurnal Nuansa: Publikasi Ilmu Manajemen Dan Ekonomi Syariah*, 3(1), 134–145. <https://doi.org/10.61132/nuansa.v3i1.1561>
- Safitri, E., Hamdi, N., & Wardani, R. (2024). Analisis Employee Engagement Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Di RSUD Kota Mataram. *Kredibel: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2(1), 12–23.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Setyawan, Y. A. (2025). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasional melalui Perceived Organizational Support sebagai Variabel Mediasi. [https://eprints.upi.ac.id/id/eprint/11184/10/BAB II.pdf](https://eprints.upi.ac.id/id/eprint/11184/10/BAB%20II.pdf)
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Sutopo, Ed.; Kedua). Alfabeta.
- Yunianto, A., & Waruwu, P. (2017). *Meningkatkan kinerja melalui motivasi dengan anteseden kepemimpinan terpersepsi dan lingkungan kerja terpersepsi*.
- Zulkarnaen, & Budiarta, K. (2025). Pengaruh Human Capital dan Organizational Justice Terhadap Kinerja Karyawan Bisnis dan Syariah PT. Bank Sumut Kantor Pusat. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 5. <https://doi.org/10.55606/jimek.v5i1.5916>