

DAMPAK KEADILAN ORGANISASI TERHADAP PERILAKU PROAKTIF: PERAN MEDIASI KETERIKATAN KERJA

Hamdani Saleh¹, Rasyid Abdillah², Imran Al Ucok Nasution³

Universitas Lancang Kuning

Jln. Yos Sudarso Km 08 Rumbai Telp. (0761) 52581 Fax. (0761) 52581

E-mail : dhani@polbeng.ac.id (Korespondensi)

Abstract: This study analyzes the effect of organizational justice on proactive behavior, with work engagement as a mediating variable, among non-permanent employees at the State Polytechnic of Bengkalis. Using a quantitative explanatory approach and Structural Equation Modeling with Partial Least Squares (SEM-PLS), data were collected from all non-permanent staff in laboratory, administrative, and technical roles. The results indicate that organizational justice significantly influences both work engagement and proactive behavior. Furthermore, work engagement mediates the relationship between organizational justice and proactive behavior. These findings highlight the importance of creating a fair work environment to enhance employee engagement and encourage proactive behavior, particularly among non-permanent staff. Non-permanent employees often face limited access to organizational resources and recognition, making perceived fairness a crucial determinant of their work engagement. When employees perceive high levels of justice, they are more emotionally and cognitively involved in their work, which fosters proactive behavior. Therefore, it is essential for management to ensure that all dimensions of organizational justice—distributive, procedural, interpersonal, and informational—are consistently applied. A fair and inclusive system not only enhances the contributions of non-permanent staff but also strengthens institutional effectiveness and sustainability.

Keywords: *Organizational Justice, Work Engagement, Proactive Behaviour*

Dalam era ketenagakerjaan fleksibel yang semakin kompleks, organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif tanpa mengesampingkan aspek keadilan dan keterlibatan. Salah satu tantangan signifikan adalah bagaimana memperlakukan karyawan tidak tetap secara adil dan manusiawi dalam sistem kerja yang cenderung berorientasi pada efisiensi. Di institusi pendidikan tinggi negeri seperti Politeknik Negeri Bengkalis, keberadaan tenaga kerja tidak tetap pada bagian laboratorium, administrasi, keamanan, dan kebersihan memainkan peran vital dalam mendukung keberlangsungan operasional kampus. Namun, ketimpangan perlakuan antara pegawai tetap dan tidak tetap menimbulkan pertanyaan serius terkait keadilan organisasi.

Keadilan organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap sejauh mana mereka diperlakukan secara adil dalam

organisasi, yang terbagi dalam lima dimensi: keadilan distributif, prosedural, interaksional, interpersonal, dan informasional (Colquitt, 2001). Ketika karyawan tidak tetap merasakan keadilan, mereka akan menunjukkan sikap positif terhadap organisasi, termasuk semangat untuk terlibat lebih dalam pekerjaan. Sebaliknya, ketidakadilan dapat memicu perasaan tersisih, rendahnya keterlibatan, dan hilangnya motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas institusi.

Salah satu aspek penting dalam menjembatani keadilan organisasi dengan perilaku positif karyawan adalah keterikatan kerja (*work engagement*). Keterikatan kerja merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan terhadap pekerjaan (Gameda & Lee, 2020). Dalam berbagai studi, keterikatan kerja terbukti sebagai variabel mediasi yang

efektif dalam menghubungkan faktor kontekstual organisasi dengan output perilaku karyawan. Individu yang merasa terikat dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan perilaku kerja sukarela, seperti inisiatif pribadi dan antisipasi terhadap permasalahan.

Perilaku proaktif merujuk pada tindakan sukarela dan antisipatif yang dilakukan karyawan untuk mengubah atau memperbaiki kondisi lingkungan kerja (Parker & Collins, 2008). Perilaku ini sangat dibutuhkan dalam organisasi modern yang menuntut adaptasi dan inovasi berkelanjutan. Karyawan tidak tetap yang memiliki keterikatan kerja yang kuat akan lebih terdorong untuk berkontribusi secara aktif, memberikan saran perbaikan, dan mengambil tanggung jawab di luar tugas formalnya. Oleh karena itu, keterikatan kerja menjadi mekanisme psikologis yang penting dalam mengoptimalkan pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku proaktif.

Meskipun sejumlah penelitian telah mengungkap hubungan antara keadilan organisasi dan keterikatan kerja (Pakpahan et al., 2020; Piotrowski et al., 2021), serta keterikatan kerja dengan perilaku proaktif (Ranti, 2024; Rakhmad, 2024), sebagian besar studi tersebut masih berfokus pada karyawan tetap dan sektor swasta. Minimnya penelitian yang menyoroiti konteks kerja non permanen di sektor pendidikan publik, khususnya pada dimensi keadilan interpersonal dan informasional sebagai faktor tersendiri, menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu dijawab. Selain itu, penelitian terdahulu umumnya belum menguji secara komprehensif peran mediasi keterikatan kerja dalam hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku proaktif pada tenaga kerja non tetap.

Penelitian ini penting karena memberikan kontribusi teoritis dalam memperluas konsep keadilan organisasi dalam konteks hubungan kerja non-

permanen. Secara praktis, penelitian ini menawarkan panduan strategis bagi manajemen institusi pendidikan tinggi dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, inklusif, dan memberdayakan seluruh elemen tenaga kerja, termasuk mereka yang berada di luar struktur kepegawaian tetap.

Dalam dinamika ketenagakerjaan modern yang semakin menekankan fleksibilitas dan efisiensi, organisasi menghadapi tantangan dalam mengelola karyawan tidak tetap yang secara struktural berada di luar sistem kepegawaian formal. Di lingkungan institusi pendidikan tinggi negeri seperti Politeknik Negeri Bengkalis, tenaga kerja tidak tetap yang mengisi posisi penting seperti laboran, teknisi, administrasi, dan petugas pendukung operasional kampus memainkan peran signifikan, meskipun mereka seringkali berada dalam posisi yang rentan terhadap ketidakadilan organisasi. Perlakuan yang berbeda dari sisi kompensasi, pengembangan karier, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta akses terhadap informasi organisasi menciptakan kesenjangan antara pegawai tetap dan tidak tetap. Ketimpangan ini berpotensi menurunkan semangat kerja, keterlibatan, dan kontribusi positif dari karyawan tidak tetap.

Penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi memainkan peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan. Abuelhassan dan Al Gassim (2022) menemukan bahwa keadilan dalam proses dan hasil organisasi mendorong munculnya perilaku kerja sukarela yang konstruktif. Demikian pula, Rakhmad (2024) mengungkap bahwa keterikatan kerja menjadi katalisator munculnya perilaku proaktif karena individu yang terikat secara emosional terhadap pekerjaannya lebih bersemangat untuk mengambil inisiatif. Sementara itu, Piotrowski et al. (2021) menegaskan bahwa persepsi terhadap keadilan prosedural dan distributif secara signifikan meningkatkan tingkat keterlibatan kerja karyawan. Namun,

mayoritas studi tersebut masih terfokus pada tenaga kerja tetap di sektor swasta atau belum membedah secara eksplisit peran dimensi keadilan interpersonal dan informasional. Oleh karena itu, konteks hubungan kerja non-permanen di institusi pendidikan tinggi masih menjadi ruang kosong yang belum banyak dijelajahi dalam literatur akademik.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memiliki nilai teoritis dalam memperkaya pemahaman tentang keadilan organisasi dan keterikatan kerja dalam konteks kerja non-permanen, tetapi juga memiliki implikasi praktis yang signifikan. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi institusi pendidikan tinggi negeri dalam merancang sistem manajemen SDM yang lebih adil, inklusif, dan mampu mengoptimalkan kontribusi seluruh jenis tenaga kerja. Hal ini menjadi sangat penting untuk mendorong efisiensi, menciptakan iklim kerja positif, serta memperkuat reputasi organisasi sebagai institusi publik yang berkomitmen pada nilai-nilai profesionalisme dan keadilan.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatoris dengan pendekatan *positivist research* atau pendekatan kuantitatif. Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian ini akan dilakukan. Penelitian ini dilakukan di Politeknik Negeri Bengkalis. Dalam penelitian ini menggunakan populasi dari karyawan tidak tetap bagian laboran, administrasi dan teknisi. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 100 orang. Dalam penelitian ini pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi yang berjumlah 100 orang digunakan sebagai sampel. Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (Partial Least Square / PLS untuk menguji hipotesis yang ada dalam

penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan software SmartPLS 4.1

HASIL

Variabel dalam penelitian ini terbagi atas tiga bagian yaitu variabel independen (variabel bebas), variabel dependen (variabel terikat) dan variabel mediasi. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini ada yaitu : Keadilan Organisasi. Variabel terikat atau dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Perilaku Proaktif. Variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah : Keterikatan Kerja

Tabel 2.1. Hasil Uji Validitas (Discriminant Validity)

	KK	KO	PP
X1.1	0.630	0.821	0.622
X1.2	0.624	0.851	0.564
X1.3	0.635	0.893	0.597
X1.4	0.692	0.827	0.539
X1.5	0.596	0.771	0.572
Y1.1	0.546	0.594	0.791
Y1.2	0.595	0.600	0.821
Y1.3	0.529	0.556	0.874
Y1.4	0.586	0.546	0.880
Y1.5	0.652	0.587	0.791
Z1.1	0.883	0.690	0.647
Z1.2	0.916	0.681	0.599
Z1.3	0.879	0.670	0.635

Sumber : Data Smart-PLS 4.1, 2025

loading factor keadilan organisasi kepada perilaku proaktif dan keterikatan kerja adalah sebesar 0,821 yang lebih tinggi daripada *loading factor* kepada perilaku proaktif sebesar 0,622 dan keterikatan kerja sebesar 0,630. Hal serupa juga terlihat pada dimensi-dimensi lainnya. Dengan demikian, konstruk laten memprediksi dimensi pada blok mereka lebih baik dibandingkan dimensi blok lain.

Tabel 2.2 Hasil Uji Reliabilitas (Construct Validity & Reliability)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
KK	0.872	0.872	0.922	0.797
KO	0.890	0.890	0.919	0.695
PP	0.888	0.888	0.918	0.693

Sumber : Data Smart-PLS 4.1, 2025

Composite Reliability lebih dari 0,7 berarti telah memenuhi asumsi reliabilitas. Variabel keadilan Organisasi adalah reliable karena nilai composite reliability keadilan organisasi sebesar $0,872 > 0,7$. Variable Perilaku Proaktif adalah reliable karena nilai composite reliability perilaku proaktif sebesar $0,890 > 0,7$. Variable Keterikatan Kerja adalah reliable karena nilai composite reliability keterikatan kerja sebesar $0,888 > 0,7$.

Tabel 2.3. R – Square Adjusted

	R-square	R-square adjusted
KK	0.582	0.578
PP	0.555	0.545

Sumber : Data Smart-PLS 4.1, 2025

R - Square sebesar 0,582 yang artinya untuk konstruk keterikatan kerja yang berarti bahwa keadilan organisasi mampu menjelaskan varians keterikatan kerja sebesar 58,2%. (sedang/moderate). Sedangkan perilaku proaktif memberikan nilai R-Square 0,555 yang berarti bahwa keadilan organisasi mampu menjelaskan varians perilaku proaktif sebesar 55,5 % (Sedang/moderate)

Tabel 2.4. f-Square

	KK	KO	PP
KK			0.160
KO	1.392		0.135
PP			

Sumber : Data Smart-PLS 4.1, 2025

Variable keadilan organisasi (X) terhadap perilaku proaktif memiliki nilai 0,135 maka efek yang sedang dari variable keadilan organisasi terhadap perilaku proaktif. Selanjutnya variable keadilan organisasi terhadap keterikatan kerja (memiliki nilai 1,392 maka efek yang besar dari variable keadilan organisasi terhadap Variabel keterikatan kerja. Sedangkan variable keterikatan kerja terhadap perilaku proaktif memiliki nilai 0,160 maka efek yang sedang/moderate variable keterikatan kerja terhadap variable perilaku proaktif.

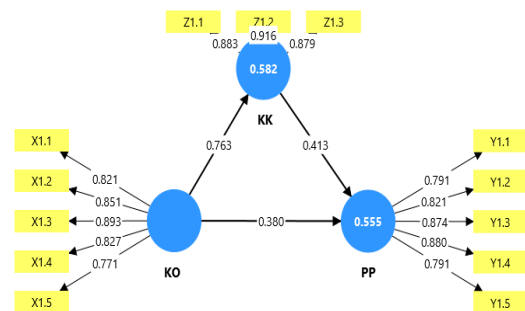
Tabel 2.5. Uji Hipotesis

	Hipotesis	Original Sample (O)	P-Value	Kesimpulan
H1	Keadilan Organisasi Terhadap Perilaku Proaktif	0,380	0,000	Diterima
H2	Keadilan Organisasi terhadap Keterikatan Kerja	0,763	0,000	Diterima
H3	Keterikatan Kerja Terhadap Perilaku Proaktif	0,413	0,000	Diterima
H4	Keadilan Organisasi Terhadap Perilaku Proaktif Melalui Keterikatan Kerja	0,315	0,000	Diterima

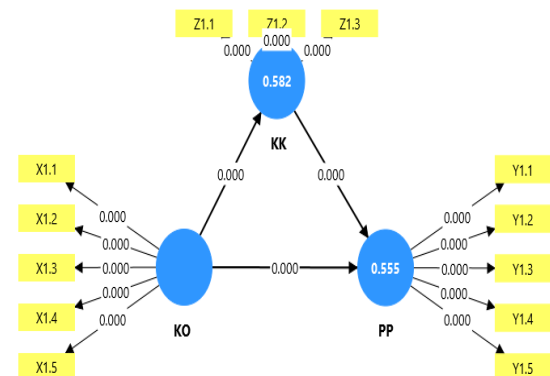
Sumber : Data Smart-PLS 4.1, 2025

Hasil analisis data menunjukkan nilai koefisien beta atau jalur dari hubungan antar variabel beserta nilai p-value yang tercantum pada Tabel 4.5

Sementara untuk gambar dari hasil analisis data yang telah diperoleh terlihat pada Gambar 4.1. Pada setiap jalur antar variabel mempunyai nilai koefisien beta yang merupakan koefisien besaran pengaruh yang dihasilkan dari analisis data.



Gambar 2.1. PLS-Sem Algorithm Result



Gambar 4.2. Bootstrapping Result

Tabel 2.6. Pengujian Hipotesis I

	Original Sample	Sample Mean	Standard deviation	T statisti	P values
KO -> PP	0,763	0,764	0,039	19.554	0,000

Sumber : Data Smart-PLS 4.1, 2025

Hubungan antara variable keadilan organisasi dengan perilaku proaktif memiliki nilai korleasi sebesar 0,380 dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku proaktif. Hal ini dapat dilihat dari nilai original sample (O) sebesar 0,380. Nilai PValues 0,000 < 0,05 serta nilai T statistic 3,851 > 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku proaktif.

Tabel 2.7. Pengujian Hipotesis II

	Original Sample	Sample Mean	Standard deviation	T statisti	P values
KO -> KK	0,763	0,764	0,039	19.554	0,000

Sumber : Data Smart-PLS 4.1, 2025

Hasil uji hipotesis yang kedua menunjukkan bahwa hubungan antara variable keadilan organisasi dengan keterikatan kerja memiliki nilai korleasi sebesar 0,763 dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai original sample (O) sebesar 0,763. Nilai PValues 0,000 < 0,05 serta nilai T statistic 19,554 > 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja.

Tabel 2.8. Pengujian Hipotesis III

	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard deviation	T statisti	P values
K K - > PP	0,413	0,416	0,100	4,122	0,000

Sumber : Data Smart-PLS 4.1, 2025

Hasil uji hipotesis yang ketiga menunjukkan bahwa hubungan antara

variable keterikatan kerja dengan perilaku proaktif memiliki nilai korleasi sebesar 0,413 dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku proaktif. Hal ini dapat dilihat dari nilai original sample (O) sebesar 0,413. Nilai PValues 0,000 < 0,05 serta nilai T statistic 4,122 > 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku proaktif.

Tabel 4.21. Pengujian Hipotesis IV

	Original Sample	Sample Mean	Standard deviation	T statistics	P values
KO- > KK- > PP	0,315	0,319	0,082	3,825	0,000

Sumber : Data Smart-PLS 4.1, 2025

Hasil uji hipotesis yang keempat menunjukkan bahwa hubungan antara variable keadilan organisasi dengan perilaku proaktif melalui keterikatan kerja memiliki nilai korleasi sebesar 0,315 dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku proaktif melalui keterikatan kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai original sample (O) sebesar 0,315. Nilai P Values 0,000 < 0,05 serta nilai T statistic 3,825 > 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku proaktif melalui keterikatan kerja.

PEMBAHASAN

Keadilan Organisasi Berpengaruh Terhadap Perilaku Proaktif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku proaktif karyawan tidak tetap di Politeknik Negeri Bengkalis, di mana persepsi keadilan mendorong motivasi untuk bertindak aktif, berinisiatif, dan konstruktif di luar tugas formal. Hal ini selaras dengan temuan Rakhmad (2024), Iin (2022) dan Danang (2023) yang menegaskan bahwa keadilan organisasi menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku kerja positif.

Dalam konteks karyawan tidak tetap

yang umumnya memiliki ikatan lebih longgar dengan organisasi, perlakuan adil seperti keterlibatan dalam komunikasi, akses pelatihan, dan interaksi yang setara dengan atasan turut memperkuat rasa dihargai dan diakui, yang kemudian memicu perilaku proaktif seperti memberikan ide, membantu rekan, dan mengambil inisiatif kerja. Secara teoritis, temuan ini memperluas cakupan teori keadilan organisasi dan perilaku proaktif dengan menambahkan konteks karyawan tidak tetap di institusi pendidikan, yang selama ini kurang mendapat perhatian dalam literatur. Dari sisi manajerial, hasil ini menggarisbawahi pentingnya penerapan prinsip keadilan secara merata tanpa membedakan status kepegawaian; transparansi, inklusivitas, dan penghargaan terhadap kontribusi seluruh karyawan terbukti mampu mendorong keterlibatan dan kontribusi sukarela yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Keadilan Organisasi Berpengaruh Terhadap Keterikatan Kerja.

Penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja pada karyawan tidak tetap di Politeknik Negeri Bengkalis. Keadilan organisasi yang mencakup aspek prosedural, distributif, interaksional, interpersonal, dan informasional membentuk persepsi positif mengenai perlakuan yang adil, bahkan bagi karyawan yang berstatus tidak tetap. Perlakuan adil seperti sistem kerja yang transparan, komunikasi terbuka, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta kesempatan yang setara dalam pengembangan diri mendorong terbentuknya keterikatan emosional dan komitmen afektif terhadap pekerjaan. Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu dari Rakhmad (2024), Rahman (2022), Novalinda (2024), dan Didit (2012), yang juga menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap

keterikatan kerja.

Temuan ini selaras dengan teori *Social Exchange* yang menjelaskan bahwa individu cenderung membalas perlakuan adil dari organisasi dengan sikap dan perilaku positif, termasuk loyalitas dan dedikasi. Penelitian ini memperluas cakupan teori keadilan organisasi dengan menunjukkan bahwa prinsip keadilan bersifat universal dan relevan bagi semua bentuk hubungan kerja, termasuk tenaga kerja non permanen. Implikasi praktis dari hasil ini menegaskan pentingnya organisasi untuk membangun sistem yang adil, transparan, dan inklusif guna meningkatkan keterlibatan, loyalitas, serta produktivitas kerja, sekaligus memperkuat reputasi institusi sebagai lingkungan kerja yang manusiawi dan berintegritas.

Keterikatan Kerja Berpengaruh Terhadap Perilaku Proaktif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku proaktif pada karyawan tidak tetap di Politeknik Negeri Bengkalis. Keterikatan kerja, sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai oleh antusiasme, dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan, mampu membangkitkan motivasi intrinsik dan rasa tanggung jawab yang mendorong individu untuk bertindak proaktif di luar tugas formal. Meskipun berstatus non permanen, karyawan tetap menunjukkan perilaku proaktif ketika merasa dihargai, didengar, dan dilibatkan dalam proses kerja, yang menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang adil, suportif, dan memberikan pengakuan menjadi pemicu penting tumbuhnya keterikatan kerja yang kuat.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian terdahulu dari Devianti (2015), Rakhmad (2024), dan Ranti (2024) yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja meningkatkan kecenderungan untuk bertindak proaktif. Penelitian ini memperluas pemahaman tentang keterikatan kerja, yang tidak hanya relevan

bagi karyawan tetap, tetapi juga signifikan bagi karyawan tidak tetap, selama organisasi mampu menciptakan lingkungan yang mendukung partisipasi dan penghargaan. Secara teoritis, hasil ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja berperan sebagai energi psikologis yang mendorong individu untuk memberikan kontribusi positif secara sukarela, sekaligus membuka ruang pengembangan teori keterikatan kerja dalam konteks tenaga kerja non permanen di era kerja modern.

Keadilan Organisasi Berpengaruh Terhadap Perilaku Proaktif Melalui Keterikatan Kerja

Penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku proaktif melalui keterikatan kerja pada karyawan tidak tetap di Politeknik Negeri Bengkalis. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil melalui sistem kerja yang transparan, pembagian tugas yang proporsional, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta pengakuan terhadap kontribusi mereka membentuk keterikatan emosional dan psikologis yang kuat terhadap pekerjaan.

Keterikatan kerja ini kemudian menjadi penghubung penting yang mendorong munculnya perilaku proaktif, di mana karyawan secara sukarela menunjukkan inisiatif, kepedulian, dan kontribusi yang melampaui tanggung jawab formal. Temuan ini didukung oleh penelitian Rakhmad (2024) yang menegaskan bahwa persepsi keadilan mampu memperkuat ikatan psikologis karyawan dan memotivasi mereka untuk bertindak positif dalam organisasi. Dalam konteks ini, keterikatan kerja berperan sebagai jembatan yang menghubungkan persepsi keadilan dengan energi dan semangat untuk berkontribusi lebih, bahkan dari karyawan yang secara struktural tidak memiliki status kerja permanen.

Penelitian ini memperkaya teori

organisasi dengan menunjukkan bahwa keadilan bukan hanya prinsip etis, melainkan juga fondasi psikologis yang menciptakan loyalitas, keterlibatan, dan semangat proaktif. Implikasi praktisnya, organisasi perlu menerapkan pendekatan manajerial yang humanis, inklusif, dan empatik, dengan membangun kepercayaan, memberi ruang dialog terbuka, dan menghargai kontribusi setiap individu. Budaya kerja yang adil dan suportif akan mendorong semua karyawan, tanpa memandang status, untuk merasa bermakna dan menjadi bagian penting dari kemajuan institusi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku proaktif karyawan tidak tetap, dengan keterikatan kerja sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut. Temuan ini menegaskan bahwa keadilan organisasi bukan hanya nilai moral, tetapi juga mekanisme psikologis yang membangun keterikatan emosional dan kognitif, yang mendorong karyawan untuk bertindak proaktif.

Secara teoritis, hasil ini memperluas cakupan teori keadilan dan keterikatan kerja dalam konteks karyawan non permanen yang selama ini kurang mendapat perhatian. Secara praktis, hasil penelitian memberikan panduan bagi institusi seperti Politeknik Negeri Bengkalis untuk menciptakan sistem kerja yang adil, inklusif, dan partisipatif, dengan menekankan pentingnya keadilan dalam interaksi, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Pimpinan organisasi memiliki peran strategis dalam membangun hubungan yang empatik guna menciptakan iklim kerja yang mendukung keterikatan dan perilaku positif.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada fokus objek yang sempit dan pendekatan kuantitatif yang belum menggali aspek subjektif secara mendalam. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan organisasi dan

jenis kepegawaian yang lebih beragam, serta menggunakan pendekatan kualitatif atau *mix method* untuk mengetahui pengalaman karyawan secara lebih utuh. Penambahan variabel moderator seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, atau kepuasan kerja juga disarankan guna memperkaya pemahaman tentang mekanisme pembentukan perilaku proaktif.

DAFTAR RUJUKAN

- Abuelhassan, A. E., & AlGassim, A. (2022). How organizational justice in the hospitality industry influences proactive customer service performance through general self-efficacy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(7), 2579–2596. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2021-1238>
- Agustina, I., & Harijanto, D. (2022). Determinan Perilaku Proaktif Pegawai Ditinjau Dari Persepsi Dukungan Organisasi, Keadilan Distributif Serta Keadilan Prosedural. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 3(1), 102–120. <https://doi.org/10.32815/jpro.v3i1.1109>
- Bahagia, R. (2024). Pengaruh Keadilan Organisasional, Kelelahan Serta Keterikatan Kerja Terhadap Perilaku Proaktif Islami Dosen Pada Perguruan Tinggi Islam Swasta Di Kota Medan (Doctoral dissertation, UIN Sumatera Utara Medan).
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386.
- Darmawan, D. (2012). Studi Empiris Tentang Hubungan Antara Keadilan Organisasi Dan Keterikatan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 27-32.
- Deviyanti, A. D., & Sasono, A. D. (2015). Pengaruh sumber daya pekerjaan (job resources) dengan keterikatan kerja (work engagement) sebagai mediator terhadap perilaku proaktif (studi pada karyawan pt rga international indonesia). *E-Journal Ilmu Manajemen MAGISTRA*, 1(1), 16–30. <https://jurnal.narotama.ac.id/index.php/magistra/article/view/22>
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Novalinda, N., Elfiswandi, E., & Veri, J. (2024). Keterikatan Kerja: Keadilan Distributif Keadilan Prosedural dan Keadilan Interpersonal di Mediasi oleh Kepuasan Kerja Pada Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Solok. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 4(5), 1921–1933. <https://doi.org/10.54373/ifiieb.v4i5.1852>
- Pakpahan, M., Eliyana, A., Hamidah, Buchdadi, A. D., & Bayuwati, T. R. (2020). The role of organizational justice dimensions: Enhancing work engagement and employee performance. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 323–332. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.9.49>
- Parker, Sharon K, & Collins, Catherine G. (2008). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
- Piotrowski, A., Rawat, S., & Boe, O. (2021). Effects of Organizational Support and Organizational Justice on Police Officers' Work

- Engagement. *Frontiers in Psychology*, 12(July), 1–11.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.642155>
- Rahman, M. H. A., & Karim, D. N. (2022). Organizational justice and organizational citizenship behavior: the mediating role of work engagement. *Heliyon*, 8(5), e09450.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09450>
- Ranti, M. (2024). Analisis Sumber Daya Pekerjaan Dan Keterikatan Kerja Dalam Meningkatkan Perilaku Proaktif Pada Dinas Sosial Kota Palembang. *Surplus: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2, 214–224.
<http://qjurnal.my.id/index.php/surplus/article/view/718>
- Sunyoto, D., Saksono, Y., & Ariyani, F. (2023). Peran Keadilan Distributif Dan Keadilan Prosedural Pada Efektivitas Organisasi: Keterikatan Karyawan Sebagai Mediasi. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(4), 2759–2771. Retrieved from <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/3809>