



Memaknai Kerja Dan Menjaga Martabat: Pengaruh *Workplace Spirituality* Dan Iklim Organisasi Terhadap Keterikatan Kerja Melalui *Workplace Dignity*

Ida Susi Dewanti¹, Peni Nur Azizah²

^{1,2}Jurusan Administrasi Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta

Email Penulis Korespondensi: idasusidewanti@upnyk.ac.id

Abstrak

Keterikatan kerja merupakan salah satu unsur penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berkaitan dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam konteks organisasi yang dituntut adaptif dan produktif, keterikatan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh sistem formal dan kompensasi, tetapi juga oleh pengalaman kerja yang bermakna, suasana organisasi yang kondusif, serta penghormatan terhadap martabat karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *workplace spirituality* dan iklim organisasi terhadap keterikatan kerja melalui *workplace dignity* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Perkebunan Tambi Wonosobo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan melibatkan 68 responden yang dipilih melalui teknik *simple random sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis dengan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *workplace spirituality* dan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap *workplace dignity*. *Workplace spirituality* dan iklim organisasi juga berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Selain itu, *workplace dignity* terbukti berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja sekaligus memediasi pengaruh *workplace spirituality* dan iklim organisasi terhadap keterikatan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa keterikatan kerja karyawan dapat diperkuat melalui lingkungan kerja yang bermakna, suportif, dan menghargai martabat manusia. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian perilaku organisasi dan memberikan implikasi praktis bagi penguatan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih berpusat pada manusia.

Kata kunci: *workplace spirituality*, iklim organisasi, *workplace dignity*, keterikatan kerja

Abstract

Work engagement is an important element in human resource management because it reflects employees' energy, dedication, and involvement in carrying out their work. In organizations that are expected to remain adaptive and productive, work engagement is influenced not only by formal systems and compensation, but also by meaningful work experiences, a conducive organizational climate, and respect for employee dignity. This study aims to analyze the effect of workplace spirituality and organizational climate on work engagement through workplace dignity as a mediating variable among employees of PT. Perkebunan Tambi Wonosobo. This research employed a quantitative explanatory approach involving 68 respondents selected through simple





random sampling. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). The results indicate that workplace spirituality and organizational climate have a positive effect on workplace dignity. Workplace spirituality and organizational climate also have a positive effect on work engagement. In addition, workplace dignity has a positive effect on work engagement and mediates the influence of workplace spirituality and organizational climate on work engagement. These findings confirm that employee work engagement can be strengthened through the creation of a meaningful, supportive, and dignity-respecting work environment. This study contributes to the development of organizational behavior research and offers practical implications for strengthening more human-centered human resource policies.

Keywords: workplace spirituality, organizational climate, workplace dignity, work engagement.

Pendahuluan

Perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis menuntut organisasi untuk tidak hanya memastikan karyawan menjalankan tugas secara fisik, tetapi juga mampu membangun keterlibatan psikologis dan emosional terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* tinggi cenderung menunjukkan energi, dedikasi, serta keterlibatan penuh dalam menjalankan perannya di organisasi (Schaufeli et al., 2002). Namun, rendahnya tingkat keterikatan kerja masih menjadi tantangan bagi berbagai organisasi di dunia. Berdasarkan laporan Gallup (2023), hanya sekitar 23% pekerja global yang berada dalam kondisi *engaged* terhadap pekerjaannya, sementara sebagian besar lainnya belum menunjukkan keterlibatan optimal. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi perlu memperhatikan faktor psikologis dan sosial yang mampu menciptakan pengalaman kerja yang bermakna bagi karyawan.

Dalam perspektif teori *Job Demands–Resources* (JD-R), keterikatan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh tuntutan pekerjaan (*job demands*), tetapi juga oleh keberadaan sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang mampu mendukung motivasi dan kesejahteraan psikologis karyawan (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2023). Salah satu sumber daya tersebut adalah *workplace spirituality*, yaitu kondisi ketika individu menemukan makna dalam pekerjaan, merasakan keterhubungan dengan orang lain, serta mengalami kesesuaian antara nilai pribadi dan nilai organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja berhubungan positif dengan peningkatan makna kerja, kepuasan kerja, dan keterikatan karyawan karena mampu memenuhi kebutuhan psikologis individu terhadap tujuan dan kebermanaknaan pekerjaan (Ashmos & Duchon, 2000; Milliman et al., 2003).

Selain spiritualitas kerja, iklim organisasi juga menjadi faktor penting dalam membentuk pengalaman kerja karyawan. Iklim organisasi menggambarkan persepsi karyawan mengenai kebijakan, praktik, dukungan, serta kualitas hubungan yang berkembang dalam lingkungan organisasi (Schneider et al., 2013). Lingkungan kerja yang memberikan dukungan, keadilan,





keamanan psikologis, dan kejelasan peran dapat meningkatkan motivasi intrinsik serta mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya (Kahn, 1990). Dengan demikian, organisasi yang mampu menciptakan iklim kerja positif berpotensi meningkatkan keterikatan kerja karyawan.

Namun, hubungan antara faktor organisasi dan keterikatan kerja tidak hanya bergantung pada kondisi eksternal, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana karyawan merasakan penghargaan terhadap dirinya dalam lingkungan kerja. Konsep *workplace dignity* atau martabat di tempat kerja menjadi semakin penting karena berkaitan dengan pengalaman individu ketika diperlakukan secara hormat, adil, dan memiliki nilai dalam organisasi. Lucas (2017) menjelaskan bahwa martabat kerja merupakan aspek fundamental dalam hubungan kerja karena berkaitan dengan penghormatan terhadap identitas dan nilai seseorang sebagai individu. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara bermartabat, mereka cenderung memiliki rasa percaya, komitmen, serta keinginan yang lebih besar untuk memberikan kontribusi kepada organisasi (Hodson, 2001).

Sektor pertanian dan perkebunan memiliki karakteristik pekerjaan yang berbeda dibandingkan sektor lainnya karena melibatkan aktivitas fisik yang tinggi, ketergantungan terhadap kondisi alam, serta pola kerja yang membutuhkan ketahanan fisik dan mental. Kondisi tersebut dapat meningkatkan risiko kelelahan kerja dan menurunkan kesejahteraan psikologis apabila tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja pada sektor agraris menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi sehingga faktor psikososial seperti dukungan sosial, hubungan interpersonal, dan kebermaknaan pekerjaan menjadi aspek penting dalam mempertahankan kesejahteraan serta keterikatan kerja (Demerouti et al., 2001).

Kondisi tersebut relevan dengan PT Perkebunan Tambi Wonosobo sebagai perusahaan perkebunan teh yang memiliki karakteristik pekerjaan berbasis lapangan dengan tuntutan fisik dan interaksi sosial yang tinggi. Hubungan antara mandor, pekerja pemetik, serta staf pengolahan menjadi bagian penting dalam membentuk pengalaman kerja karyawan sehari-hari. Dalam lingkungan kerja seperti ini, persepsi terhadap penghargaan, keadilan, dan kualitas hubungan sosial dapat menentukan sejauh mana karyawan merasa dihargai dan terhubung dengan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi akan menunjukkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan lebih besar dalam menyelesaikan tugas, sedangkan rendahnya keterikatan kerja dapat berdampak pada menurunnya motivasi dan produktivitas organisasi.

Meskipun penelitian mengenai hubungan *workplace spirituality* dan iklim organisasi terhadap keterikatan kerja telah banyak dilakukan, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan adanya perbedaan temuan berdasarkan konteks organisasi. Beberapa penelitian menemukan bahwa spiritualitas kerja berpengaruh positif terhadap *work engagement* (Milliman et





al., 2003; Garg, 2017), namun penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut dapat berbeda tergantung pada karakteristik budaya dan lingkungan organisasi. Demikian pula, kajian mengenai iklim organisasi sebagian besar dilakukan pada sektor formal seperti manufaktur dan jasa, sementara penelitian pada sektor agraris yang memiliki karakteristik pekerjaan fisik masih relatif terbatas.

Selain itu, penelitian mengenai *workplace dignity* selama ini lebih banyak dikaji sebagai konsep yang berkaitan dengan kesejahteraan dan hubungan kerja, tetapi masih terbatas penelitian yang menempatkannya sebagai variabel mediasi antara faktor organisasi dan keterikatan kerja. Padahal, berdasarkan perspektif JD-R, pengalaman karyawan terhadap penghargaan dan perlakuan yang adil dapat menjadi mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana sumber daya organisasi diterjemahkan menjadi keterlibatan kerja.

Berdasarkan adanya kesenjangan tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *workplace spirituality* dan iklim organisasi terhadap *work engagement* dengan *workplace dignity* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Perkebunan Tambi Wonosobo. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memperluas pemahaman mengenai faktor psikologis yang membentuk keterikatan kerja, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih bermakna, menghargai karyawan, dan mendukung keberlanjutan kinerja organisasi.

Kajian Pustaka

Teori utama pada penelitian ini menggunakan *Job Demands-Resources Theory* dan *Social Exchange Theory*. *Job Demands-Resources Theory* menjelaskan bahwa keterikatan kerja tumbuh ketika individu memiliki sumber daya kerja yang memadai, seperti dukungan sosial, suasana kerja yang positif, dan kebermaknaan kerja. Dalam penelitian ini, *workplace spirituality* dan iklim organisasi dipandang sebagai sumber daya kerja yang dapat meningkatkan motivasi dan mendorong keterikatan kerja. Sementara itu, *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi dibangun melalui proses pertukaran sosial. Ketika organisasi menyediakan pengalaman kerja yang positif, perlakuan yang adil, dukungan, dan penghormatan terhadap individu, maka karyawan terdorong untuk membalasnya melalui sikap dan perilaku positif, termasuk keterikatan kerja. Dalam kerangka ini, *workplace dignity* menjadi pengalaman psikologis yang menjembatani bagaimana karyawan merespons perlakuan organisasi.

Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja merupakan kondisi psikologis positif yang mencerminkan hubungan aktif dan mendalam antara individu dengan pekerjaannya. Schaufeli dan Bakker menjelaskan bahwa keterikatan kerja ditandai oleh tiga dimensi utama, yaitu vigor, dedication, dan absorption. Vigor





menunjukkan tingkat energi dan ketahanan mental dalam bekerja. Dedication berkaitan dengan rasa bangga, antusiasme, dan makna terhadap pekerjaan. Sementara itu, absorption menggambarkan kondisi ketika individu terlibat penuh dan sulit melepaskan diri dari pekerjaannya karena adanya penghayatan yang tinggi. Dalam banyak penelitian, keterikatan kerja dikaitkan dengan berbagai outcome organisasi yang positif, seperti peningkatan performa, komitmen, kreativitas, dan kualitas pelayanan. Karyawan yang engaged umumnya tidak bekerja sekadar karena kewajiban formal, tetapi karena mereka merasa terhubung dengan pekerjaan dan melihat adanya nilai dari apa yang mereka lakukan. Oleh sebab itu, keterikatan kerja dapat dipahami sebagai indikator penting kualitas hubungan psikologis antara karyawan dan pekerjaannya.

Workplace spirituality

Workplace spirituality merupakan konsep yang menekankan dimensi makna dan nilai dalam kehidupan kerja. Milliman, Czaplewski, dan Ferguson menjelaskan *workplace spirituality* melalui tiga aspek utama, yaitu meaningful work, sense of community, dan alignment with organizational values. Meaningful work berkaitan dengan persepsi bahwa pekerjaan memiliki tujuan dan arti yang lebih dalam. Sense of community menunjukkan adanya hubungan sosial yang hangat, saling mendukung, dan penuh kebersamaan di tempat kerja. Alignment with organizational values menggambarkan kesesuaian antara nilai individu dengan nilai yang dihidupi organisasi. Dalam konteks organisasi, *workplace spirituality* tidak identik dengan religiusitas formal, melainkan lebih menekankan pada kualitas pengalaman kerja yang memberi rasa makna, keterhubungan, dan keselarasan nilai. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaannya penting, relasi sosialnya sehat, dan organisasi selaras dengan nilai yang diyakininya, maka motivasi intrinsik serta keterlibatan kerja cenderung meningkat.

Iklm Organisasi

Iklm organisasi merujuk pada persepsi karyawan terhadap karakteristik lingkungan internal organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi sikap dan perilaku kerja. Litwin dan Stringer memandang iklim organisasi sebagai seperangkat sifat lingkungan kerja yang dipersepsikan anggota organisasi dan berpengaruh terhadap motivasi. Iklim organisasi yang baik biasanya ditandai oleh adanya kejelasan peran, dukungan atasan, komunikasi yang terbuka, penghargaan terhadap kinerja, dan hubungan kerja yang sehat. Persepsi terhadap iklim organisasi memiliki dampak yang besar terhadap kualitas pengalaman kerja karyawan. Apabila organisasi dipersepsikan adil, suportif, dan memberi ruang berkembang, maka karyawan akan lebih mudah membangun hubungan positif dengan pekerjaannya. Sebaliknya, iklim yang penuh tekanan, tidak jelas, atau minim penghargaan dapat menurunkan semangat dan keterlibatan kerja.





Workplace dignity

Workplace dignity adalah pengalaman subjektif individu ketika dirinya diperlakukan secara hormat, diakui kontribusinya, dan dianggap memiliki nilai sebagai manusia di lingkungan kerja. Thomas dan Lucas menempatkan *workplace dignity* sebagai konsep yang penting dalam memahami kualitas relasi di tempat kerja. Dalam konteks ini, dignity tidak hanya menyangkut kesantunan formal, tetapi juga menyangkut penghargaan nyata terhadap keberadaan dan kontribusi individu. Ketika karyawan merasakan dignity di tempat kerja, mereka akan cenderung memiliki kesejahteraan psikologis yang lebih baik, hubungan sosial yang lebih sehat, serta komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Sebaliknya, ketika martabat mereka diabaikan, karyawan berpotensi mengalami jarak psikologis, ketidakpuasan, bahkan penurunan keterikatan kerja.

Hipotesis Penelitian

Pengaruh *Workplace spirituality* terhadap *Workplace dignity*

Workplace spirituality berperan dalam menciptakan pengalaman kerja yang bermakna melalui adanya rasa tujuan dalam pekerjaan, hubungan positif dengan rekan kerja, serta kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi (Hidayaturochman et al., 2025). Kondisi tersebut dapat membuat karyawan merasa lebih dihargai dan diakui dalam lingkungan kerja. *Workplace dignity* menggambarkan persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara adil, dihormati, dan dianggap bernilai oleh organisasi (Thomas & Lucas, 2019). Berdasarkan teori *Job Demands–Resources* (JD-R), *workplace spirituality* merupakan sumber daya pekerjaan (*job resource*) yang dapat meningkatkan kondisi psikologis positif karyawan dan memperkuat *workplace dignity*. Karyawan yang merasakan makna kerja dan dukungan sosial yang baik cenderung memiliki rasa penghargaan diri yang lebih tinggi. Hal ini didukung oleh penelitian Milliman et al. (2003) yang menunjukkan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap persepsi nilai diri karyawan dalam organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat spiritualitas kerja, semakin kuat pula rasa martabat yang dirasakan karyawan.

H1: *Workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workplace dignity*.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Workplace dignity*

Iklim organisasi menggambarkan persepsi karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja, termasuk dukungan, keadilan, komunikasi, dan hubungan antarindividu dalam organisasi (Schneider et al., 2013). Iklim kerja yang positif dapat menciptakan rasa aman dan dihargai, sehingga memperkuat *workplace dignity*, yaitu perasaan dihormati, diakui, dan memiliki nilai dalam organisasi (Thomas & Lucas, 2019). Berdasarkan teori *Job Demands–Resources* (JD-R), iklim organisasi merupakan sumber daya pekerjaan (*job resource*) yang mampu meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan. Dukungan dan perlakuan adil dari organisasi akan mendorong karyawan merasakan





penghargaan dan martabat yang lebih tinggi di tempat kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Pradani & Utomo (2025) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja suportif berpengaruh positif terhadap peningkatan *workplace dignity*.

H2: Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *workplace dignity*.

Pengaruh *Workplace spirituality* terhadap Keterikatan Kerja

Workplace spirituality mengacu pada kondisi ketika karyawan merasakan makna dalam pekerjaan, memiliki hubungan positif dengan rekan kerja, serta menemukan keselarasan antara nilai pribadi dan nilai organisasi (Dik et al., 2024). Perasaan tersebut dapat meningkatkan motivasi, dedikasi, dan keterlibatan emosional karyawan dalam pekerjaan (Dik et al., 2024). Menurut teori JD-R, spiritualitas kerja merupakan sumber daya psikologis yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan keterikatan kerja. Selain itu, berdasarkan *Social Exchange Theory* (SET), dukungan organisasi mendorong karyawan memberikan respons positif melalui peningkatan komitmen dan keterlibatan kerja (Garg, 2021). Penelitian Fanggidae (2023) dan Hartini (2024) menunjukkan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja.

H3: *Workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Keterikatan Kerja

Iklim organisasi mencerminkan persepsi karyawan terhadap dukungan pimpinan, kejelasan tugas, sistem penghargaan, dan kualitas hubungan kerja dalam organisasi (Schneider et al., 2013). Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan rasa nyaman dan mendorong karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya. Dalam perspektif JD-R, iklim organisasi merupakan sumber daya kerja yang mampu meningkatkan motivasi serta mengurangi tekanan psikologis, sehingga memperkuat keterikatan kerja (Schneider et al., 2013). Sementara itu, SET menjelaskan bahwa karyawan akan membalas perlakuan positif organisasi melalui peningkatan keterlibatan dan komitmen kerja (Bakker et al., 2023). Penelitian Schneider et al. (2013) dan Bakker et al. (2023) membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja.

H4: Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja.

Pengaruh *Workplace dignity* terhadap Keterikatan Kerja

Workplace dignity menunjukkan sejauh mana karyawan merasa dihormati, dihargai, dan diperlakukan secara adil dalam organisasi (Lucas, 2017 dalam Ahmed, 2022). Ketika karyawan merasakan penghargaan terhadap dirinya dan kontribusinya, mereka cenderung menunjukkan energi, komitmen, dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Berdasarkan teori JD-R, *workplace dignity* dapat menjadi sumber daya psikologis yang memperkuat motivasi intrinsik dan mendorong keterikatan kerja. Karyawan yang merasa memiliki martabat di tempat kerja akan lebih





terdorong untuk memberikan kontribusi secara optimal. Penelitian Thomas & Lucas (2019) serta Zebua & Anam (2025) menunjukkan bahwa *workplace dignity* memiliki pengaruh positif terhadap keterlibatan dan hasil kerja karyawan.

H5: *Workplace dignity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja.

Pengaruh *Workplace spirituality* terhadap Keterikatan Kerja melalui *Workplace dignity* sebagai Variabel Mediasi

Workplace spirituality membantu karyawan menemukan makna dalam pekerjaan, membangun hubungan positif, dan merasakan kesesuaian nilai dengan organisasi (Hidayaturochman et al., 2025). Pengalaman kerja yang bermakna dapat meningkatkan perasaan dihargai dan membentuk *workplace dignity*. *Workplace dignity* kemudian berperan sebagai mekanisme psikologis yang mendorong keterikatan kerja. Berdasarkan teori JD-R, spiritualitas kerja merupakan sumber daya psikologis yang meningkatkan motivasi dan membangun pengalaman kerja positif, sehingga memperkuat keterikatan karyawan (Avisa et al., 2022). Penelitian Rosita & Hendriyadi (2025), Valikhani et al. (2023), serta Dik et al. (2024) menunjukkan bahwa spiritualitas kerja dan martabat kerja berperan dalam meningkatkan keterikatan karyawan.

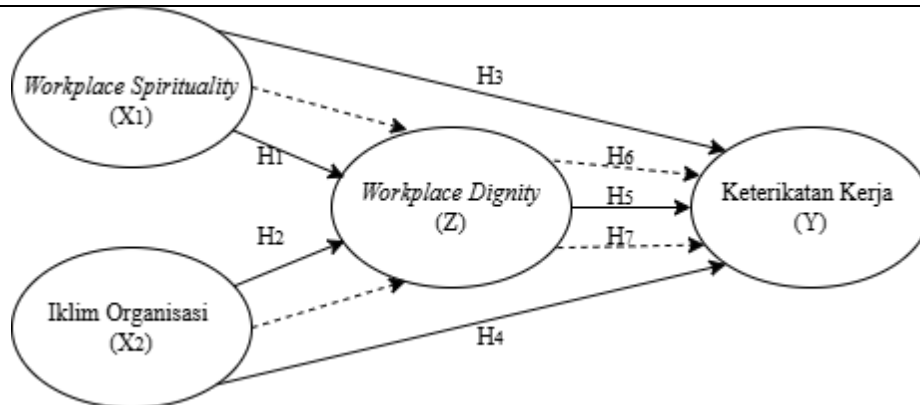
H6: *Workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja melalui *workplace dignity* sebagai variabel mediasi.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Keterikatan Kerja melalui *Workplace dignity* sebagai Variabel Mediasi

Iklim organisasi yang positif mencerminkan adanya dukungan, keadilan, komunikasi yang baik, dan perlakuan yang menghargai karyawan (Shofin et al., 2024). Kondisi tersebut dapat meningkatkan persepsi karyawan bahwa dirinya dihormati dan bernilai dalam organisasi, sehingga memperkuat *workplace dignity*. Menurut teori JD-R, iklim organisasi merupakan sumber daya kerja yang mampu meningkatkan kondisi psikologis positif karyawan. Perasaan dihargai dan diperlakukan adil akan mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaan (Hussainy et al., 2025). Penelitian Schneider et al. (2013), Machmud et al. (2022), dan Wijayanti & Budiani (2021) menunjukkan bahwa iklim organisasi berperan dalam meningkatkan keterikatan kerja melalui pengalaman kerja yang positif.

H7: Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja melalui *workplace dignity* sebagai variabel mediasi.





Gambar 1. Model Hipotesis

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe penelitian eksplanatori. Pendekatan ini dipilih karena penelitian diarahkan untuk menguji hubungan kausal antara *workplace spirituality*, iklim organisasi, *workplace dignity*, dan keterikatan kerja. Penelitian dilakukan pada karyawan PT. Perkebunan Tambi Wonosobo. Populasi penelitian adalah karyawan yang termasuk dalam cakupan penelitian. Sampel penelitian berjumlah 68 responden dan ditentukan melalui teknik simple random sampling. Teknik ini dipilih agar setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai responden, sehingga hasil penelitian diharapkan lebih representatif. Jenis data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh melalui dokumen dan sumber pendukung lain yang relevan dengan penelitian. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur persepsi responden terhadap indikator masing-masing variabel.

Variabel *workplace spirituality* diukur berdasarkan dimensi kebermaknaan kerja, rasa kebersamaan, dan keselarasan nilai. Variabel iklim organisasi diukur melalui persepsi karyawan terhadap kondisi lingkungan kerja, dukungan organisasi, komunikasi, dan hubungan antarindividu. Variabel *workplace dignity* diukur berdasarkan pengalaman karyawan terkait rasa dihormati, diakui, dan diperlakukan secara layak. Adapun keterikatan kerja diukur melalui dimensi vigor, dedication, dan absorption. Pengujian instrumen dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas. Setelah instrumen dinyatakan layak, analisis data dilanjutkan menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). Analisis SEM-PLS dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama adalah evaluasi outer model untuk menilai validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk. Tahap kedua adalah evaluasi inner model untuk menguji



kekuatan hubungan antarvariabel dan menguji hipotesis penelitian, termasuk pengaruh mediasi *workplace dignity*.

Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan metode PLS-SEM dengan teknik bootstrapping pada SmartPLS 4.0, seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh hubungan antar konstruk memiliki nilai t-statistics lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antar variabel memiliki pengaruh yang signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Workplace dignity* dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,351 (t-statistics = 3,442; p-value = 0,001). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat spiritualitas yang dirasakan karyawan dalam lingkungan kerja, maka semakin kuat pula persepsi karyawan terhadap penghargaan, penghormatan, dan nilai dirinya di tempat kerja.

Selanjutnya, iklim organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Workplace dignity* dengan koefisien jalur sebesar 0,475 (t-statistics = 4,956; p-value = 0,000). Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan organisasi yang mendukung, terbuka, dan kondusif mampu meningkatkan rasa dihargai serta martabat karyawan dalam bekerja. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa *Workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,236 (t-statistics = 2,899; p-value = 0,004). Hal ini mengindikasikan bahwa pengalaman kerja yang memiliki makna dan keterhubungan secara positif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya. Iklim organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,293 (t-statistics = 2,135; p-value = 0,033). Artinya, kondisi organisasi yang mendukung dapat mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara emosional dan aktif dalam menjalankan pekerjaannya.

Lebih lanjut, *Workplace dignity* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,407 (t-statistics = 2,646; p-value = 0,008). Hasil ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa dihormati, diperlakukan secara adil, dan memiliki nilai dalam organisasi, maka tingkat keterikatan kerja mereka akan semakin meningkat. Pada pengujian efek mediasi, *Workplace dignity* terbukti mampu memediasi pengaruh *Workplace spirituality* terhadap keterikatan kerja dengan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,143 (t-statistics = 2,003; p-value = 0,045). Selain itu, *Workplace dignity* juga terbukti memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap keterikatan kerja dengan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,194 (t-statistics = 2,240; p-value = 0,025). Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *Workplace spirituality* dan iklim organisasi tidak hanya berpengaruh secara





langsung terhadap keterikatan kerja, tetapi juga memberikan pengaruh melalui peran mediasi *Workplace dignity*. Temuan ini menegaskan bahwa upaya organisasi dalam membangun lingkungan kerja yang bermakna, mendukung, dan menghargai karyawan menjadi faktor penting dalam meningkatkan keterikatan kerja.

Berdasarkan hasil pengolahan data, penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh hubungan utama yang diajukan dalam model penelitian memperoleh arah pengaruh positif. Hasil ini menegaskan bahwa *workplace spirituality*, iklim organisasi, dan *workplace dignity* merupakan faktor-faktor yang saling berkaitan dalam membentuk keterikatan kerja karyawan. Secara umum, model penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang bermakna dan suasana organisasi yang kondusif berkontribusi terhadap meningkatnya rasa bermartabat karyawan, yang selanjutnya memperkuat keterikatan mereka terhadap pekerjaan. Pada tahap evaluasi model pengukuran, instrumen penelitian dinyatakan layak untuk digunakan. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk *workplace spirituality*, iklim organisasi, *workplace dignity*, dan keterikatan kerja secara memadai. Selanjutnya, pengujian model struktural menunjukkan bahwa seluruh hipotesis utama dalam penelitian ini didukung.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Workplace dignity*. Hal ini dibuktikan melalui hasil pengujian menggunakan SmartPLS yang menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,351, nilai *t-statistics* sebesar 3,442 ($>1,96$), dan *p-value* sebesar 0,001 ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *Workplace spirituality* berpengaruh terhadap *Workplace dignity* dapat diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat spiritualitas yang dirasakan karyawan dalam lingkungan kerja, semakin tinggi pula persepsi mereka terhadap penghargaan, pengakuan, dan perlakuan yang bermartabat. *Workplace spirituality* tidak hanya berkaitan dengan aspek religiusitas, tetapi lebih luas mencakup pengalaman menemukan makna dalam pekerjaan (*meaningful work*), adanya rasa kebersamaan (*sense of community*), serta keselarasan nilai individu dengan organisasi (*alignment with organizational values*) (Ashmos & Duchon, 2000). Berdasarkan perspektif *Job Demands–Resources* (JD-R) Model, sumber daya pekerjaan seperti dukungan sosial, nilai positif organisasi, dan pengalaman kerja yang bermakna mampu meningkatkan kondisi psikologis positif karyawan (Bakker & Demerouti, 2007). Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaannya memiliki tujuan dan organisasi menghargai keberadaan mereka, maka muncul perasaan dihormati dan memiliki nilai dalam organisasi. Hal tersebut memperkuat persepsi terhadap *Workplace dignity*. Hasil penelitian ini mendukung temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang memberikan makna dan penghargaan mampu meningkatkan pengalaman kerja positif serta rasa bermartabat karyawan (Milliman et al., 2003).





Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Iklim Organisasi* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Workplace dignity*. Hasil pengujian menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,475, nilai *t-statistics* sebesar 4,956 ($>1,96$), dan *p-value* sebesar 0,000 ($<0,05$). Oleh karena itu, hipotesis kedua dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin positif iklim organisasi yang dirasakan karyawan, semakin kuat pula persepsi mereka bahwa organisasi memperlakukan mereka secara adil dan menghargai kontribusi mereka. Iklim organisasi menggambarkan persepsi bersama karyawan mengenai kebijakan, praktik, hubungan interpersonal, serta dukungan yang diberikan organisasi (Schneider et al., 2013). Temuan ini dapat dijelaskan melalui perspektif *Social Exchange Theory* (SET) yang dikembangkan oleh Blau (1964). Teori tersebut menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan terbentuk melalui proses pertukaran sosial. Ketika organisasi memberikan dukungan, penghargaan, dan perlakuan yang adil, karyawan akan merespons dengan membangun hubungan positif terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang terbuka, suportif, dan menghargai keberadaan individu akan meningkatkan rasa dihormati serta memperkuat *Workplace dignity*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa iklim organisasi yang positif mampu menciptakan pengalaman kerja yang lebih baik bagi karyawan (Schneider et al., 2017).

Hasil penelitian membuktikan bahwa *Workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Hal ini ditunjukkan melalui nilai *original sample* sebesar 0,236, nilai *t-statistics* sebesar 2,899 ($>1,96$), dan *p-value* sebesar 0,004 ($<0,05$), sehingga hipotesis ketiga diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan makna dalam pekerjaan dan memiliki hubungan sosial yang positif di lingkungan kerja cenderung memiliki tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi. Menurut Kahn (1990), keterikatan kerja muncul ketika individu mampu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan pekerjaan. Kondisi tersebut dapat berkembang ketika karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan memiliki arti dan memberikan nilai bagi dirinya. Dalam perspektif JD-R Model, *Workplace spirituality* dapat dipandang sebagai sumber daya pekerjaan (*job resources*) yang meningkatkan motivasi intrinsik karyawan (Bakker & Demerouti, 2007). Ketika organisasi mampu menyediakan lingkungan kerja yang bermakna dan sesuai dengan nilai pribadi karyawan, maka karyawan akan lebih menunjukkan energi, dedikasi, serta keterlibatan dalam pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan penelitian Milliman et al. (2003) yang menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja berhubungan positif dengan sikap kerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Iklim Organisasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai *original sample* sebesar 0,293, nilai *t-statistics* sebesar 2,135 ($>1,96$), dan *p-value* sebesar 0,033 ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis keempat diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan organisasi yang mendukung dapat meningkatkan keterlibatan emosional dan psikologis karyawan dalam





pekerjaan. Iklim organisasi yang positif memberikan rasa aman, dukungan, serta kejelasan mengenai harapan organisasi terhadap karyawan. Berdasarkan *Social Exchange Theory*, karyawan akan membangun hubungan timbal balik dengan organisasi ketika mereka memperoleh perlakuan positif dari lingkungan kerja (Blau, 1964). Dukungan organisasi, komunikasi yang baik, serta hubungan kerja yang harmonis mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi lebih besar melalui peningkatan keterikatan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Saks (2006) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi dan kualitas hubungan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi keterikatan karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Workplace dignity* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *original sample* sebesar 0,407, nilai *t-statistics* sebesar 2,646 ($>1,96$), dan *p-value* sebesar 0,008 ($<0,05$). Oleh sebab itu, hipotesis kelima diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman diperlakukan secara hormat, adil, dan bernilai dalam organisasi menjadi faktor penting yang mendorong keterlibatan karyawan. Ketika individu merasa bahwa dirinya dihargai dan memiliki posisi yang penting dalam organisasi, mereka akan lebih terdorong untuk memberikan energi dan komitmen dalam pekerjaannya. Menurut Hodson (2001), martabat kerja (*dignity at work*) berkaitan dengan bagaimana individu memperoleh penghormatan, pengakuan, serta perlakuan yang manusiawi dalam lingkungan kerja. Kondisi tersebut menciptakan pengalaman kerja positif yang dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat *Workplace dignity* yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula keterikatan mereka terhadap pekerjaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Workplace dignity* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Workplace spirituality* dan *Iklim Organisasi* terhadap keterikatan kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *Workplace spirituality* terhadap keterikatan kerja melalui *Workplace dignity* memiliki nilai *t-statistics* sebesar 2,003 dengan *p-value* sebesar 0,045. Sementara itu, pengaruh tidak langsung *Iklim Organisasi* terhadap keterikatan kerja melalui *Workplace dignity* menunjukkan nilai *t-statistics* sebesar 2,240 dengan *p-value* sebesar 0,025. Kedua hubungan tersebut terbukti signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa *Workplace dignity* menjadi mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana kondisi lingkungan kerja dapat meningkatkan keterikatan karyawan. Spiritualitas kerja dan iklim organisasi yang positif tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap keterikatan kerja, tetapi juga melalui peningkatan rasa dihargai, dihormati, dan diperlakukan secara adil. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa pengalaman psikologis positif di tempat kerja merupakan faktor penting dalam membangun hubungan karyawan dengan organisasi. Ketika organisasi mampu menciptakan lingkungan yang bermakna dan menghargai individu, karyawan akan lebih mudah mengembangkan keterikatan emosional terhadap pekerjaan mereka (Kahn, 1990; Saks, 2006).





Penutup

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori *Job Demands–Resources* (JD-R) dengan menunjukkan bahwa *Workplace dignity* memiliki peran penting sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan hubungan antara sumber daya pekerjaan (*job resources*) dan keterikatan kerja (*work engagement*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Workplace spirituality* dan iklim organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap keterikatan kerja, tetapi juga melalui peningkatan rasa dihargai, dihormati, dan diperlakukan secara bermartabat oleh organisasi. Temuan ini memperkuat pandangan teori JD-R bahwa sumber daya pekerjaan mampu meningkatkan kondisi psikologis positif karyawan yang kemudian mendorong munculnya keterlibatan dan motivasi kerja yang lebih tinggi (Bakker & Demerouti, 2007). Selain itu, penelitian ini memperluas kajian sebelumnya dengan mengintegrasikan konsep *Workplace spirituality*, iklim organisasi, dan *Workplace dignity* dalam menjelaskan keterikatan kerja, khususnya pada konteks industri perkebunan yang masih relatif terbatas dikaji.

Secara empiris, penelitian ini membuktikan bahwa *Workplace spirituality*, iklim organisasi, dan *Workplace dignity* merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan PT Perkebunan Tambi Wonosobo. Karyawan yang merasakan adanya makna dalam pekerjaan, lingkungan kerja yang mendukung, serta perlakuan yang menghargai martabat individu cenderung memiliki hubungan emosional dan psikologis yang lebih kuat dengan pekerjaannya. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa *Workplace dignity* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *Workplace spirituality* dan iklim organisasi terhadap keterikatan kerja. Temuan ini memperlihatkan bahwa keterikatan kerja tidak hanya terbentuk melalui kondisi lingkungan kerja secara langsung, tetapi juga melalui bagaimana karyawan memaknai penghargaan dan penghormatan yang mereka terima di tempat kerja.

Hasil penelitian memberikan implikasi praktis bagi manajemen PT Perkebunan Tambi Wonosobo dalam meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu memberikan makna, memperkuat hubungan sosial, serta membangun keselarasan antara nilai organisasi dan nilai pribadi karyawan. Selain itu, perusahaan perlu menjaga iklim organisasi yang positif melalui komunikasi terbuka, hubungan kerja yang harmonis, serta penerapan perlakuan yang adil. Perhatian terhadap *Workplace dignity* juga perlu ditingkatkan melalui pemberian apresiasi terhadap kontribusi karyawan, penghormatan terhadap setiap individu, dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Upaya tersebut dapat memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi dan mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Kesimpulan





Berdasarkan hasil penelitian pada karyawan PT Perkebunan Tambi Wonosobo, dapat disimpulkan bahwa *Workplace spirituality* dan iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Workplace dignity* serta keterikatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang memberikan makna, dukungan sosial, dan kondisi organisasi yang kondusif mampu meningkatkan rasa dihargai serta keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya. Selain itu, *Workplace dignity* terbukti berpengaruh positif terhadap keterikatan kerja dan berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *Workplace spirituality* serta iklim organisasi terhadap keterikatan kerja. Dengan demikian, peningkatan keterikatan kerja tidak hanya bergantung pada faktor pekerjaan secara langsung, tetapi juga pada pengalaman psikologis karyawan mengenai penghargaan, penghormatan, dan martabat yang mereka rasakan di tempat kerja.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu menjadi perhatian untuk penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian hanya menggunakan *Workplace spirituality*, iklim organisasi, dan *Workplace dignity* dalam menjelaskan keterikatan kerja, sehingga masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi variabel tersebut. Kedua, penelitian dilakukan hanya pada PT Perkebunan Tambi Wonosobo dengan jumlah responden sebanyak 68 karyawan, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada organisasi atau sektor industri lain. Ketiga, data penelitian diperoleh melalui kuesioner berdasarkan persepsi responden, sehingga terdapat kemungkinan adanya perbedaan antara persepsi karyawan dan kondisi objektif di lingkungan kerja. Keempat, penelitian menggunakan pendekatan *cross-sectional*, sehingga belum mampu menggambarkan perubahan keterikatan kerja karyawan dalam jangka panjang.

Daftar Pustaka

- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.





- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands–Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dik, B. J., Daniels, D., & Alayan, A. J. (2024). Religion, spirituality, and the workplace: A review and critique. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 279–305. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-041458>
- Gallup. (2023). *State of the global workplace: Global insights*. Gallup Inc.
- Garg, N. (2017). *Workplace spirituality and employee well-being: An empirical exploration*. *Journal of Human Values*, 23(2), 129–147. <https://doi.org/10.1177/0971685816689741>
- Hodson, R. (2001). *Dignity at work*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511490143>
- 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>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Lo, Y. C., Chien, S. E., & Chen, H. M. (2024). Examining the influence of organizational commitment on service quality through job engagement and organizational climate. *Heliyon*, 10(2). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24772>
- Lucas, K. (2017). *Workplace dignity: Communicating inherent, earned, and remediated dignity*. *Journal of Management Studies*, 54(3), 313–335. <https://doi.org/10.1111/joms.12227>
- Lucas, K., & Buzzanell, P. M. (2012). Memorable messages for navigating dignity, identity, and power in the workplace. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 3–28. <https://doi.org/10.1177/0893318911415415>
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). *Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment*. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447. <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Thomas, B., & Lucas, K. (2019). Development and validation of the *Workplace dignity Scale*. *Group & Organization Management*, 44(1), 72–111. <https://doi.org/10.1177/1059601118807784>

