Seminar Nasional
FMI 2026 Surabaya
Prosiding

FMI Jawa Timur XVIII 2026

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Beyond Engagement: Membangun Mental Health Gen Z melalui Workplace Spirituality dan Organizational Justice

Rini Juni Astuti & Adhya Lastantina

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Yogyakarta

Email: rinijuniastuti@umy.ac.id

Abstract

This study examines the effects of workplace spirituality and organizational justice on Mental health, with employee engagement as a mediating variable among Generation Z employees in a water pump company in Banten City, Indonesia. Using a quantitative approach, the study collected data from 117 respondents selected through a saturated sampling technique. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS 4. The findings indicate that workplace spirituality has a positive and significant effect on employee engagement but has no significant effect on Mental health. Organizational justice has positive and significant effects on both employee engagement and Mental health. Furthermore, employee engagement has a positive and significant effect on Mental health. The mediation analysis shows that employee engagement positively mediates the relationship between workplace spirituality and Mental health. However, employee engagement does not mediate the relationship between organizational justice and Mental health. These findings provide empirical evidence regarding the roles of workplace spirituality, organizational justice, and employee engagement in understanding Mental health among Generation Z employees.

Keywords work spirituality, organizational justice, employee engagement, mental health.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) memainkan peran sentral dalam kesuksesan sebuah organisasi (Mumek et al., 2024). Di tengah era globalisasi dan perkembangan teknologi yang cepat, SDM tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana tugas-tugas operasional tetapi juga sebagai penggerak utama inovasi dan pencapaian tujuan organisasi. SDM yang sehat, produktif, dan terlibat dengan pekerjaan mereka dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan . Oleh karena itu, kesejahteraan karyawan, yang mencakup aspek fisik, mental, dan spiritual, menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Kesejahteraan karyawan yang optimal tidak hanya berkontribusi pada peningkatan produktivitas tetapi juga mempengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas terhadap organisasi(Warr & Nielsen, 2018) . Karyawan yang merasa puas dan terlibat cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik dan memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Aboobaker et al., 2019) . Organisasi yang sukses dalam mengelola kesejahteraan karyawan akan mampu mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas, mengurangi tingkat turnover, dan meningkatkan daya saing di pasar (Jnaneswar & Sulphey, 2021) pada kondisi karyawan yang memiliki psikologi mental yang baik . Organisasi yang menjadi fokus penelitian ini memiliki

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

struktur dan budaya yang kompleks dengan berbagai karakteristik unik. Dalam sebuah organisasi, SDM tidak hanya bertanggung jawab dalam pengelolaan tugas sehari-hari, tetapi juga memainkan peran strategis dalam merancang dan menerapkan kebijakan yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan . Sumber Daya Manusia di sebuah organisasi berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *Workplace spirituality* dan *Organizational Justice* dalam meningkatkan *Mental health* karyawan (Chirico, 2023) melalui employee engagement (Sharma & Kumra, 2020).

Dalam penelitian ini, penting untuk memahami bagaimana peran *Workplace spirituality* dan *Organizational Justice* yang baik mampu meningkatkan *employee engagement* dalam organisasi sehingga mempengaruhi implementasi *Mental health* . Tujuan penelitian adalah mengkaji bagaimana peran SDM di organisasi baik itu *Workplace spirituality* dan *Organizational Justice* berkontribusi terhadap kesehatan mental karyawan melalui variabel mediasi employee engagement . Hasil diharapkan menjadi pertinbangan pada pengembangan kebijakan yang memfasilitasi pencarian makna dalam pekerjaan dan memastikan bahwa semua karyawan diperlakukan secara adil. Selain itu, SDM berperan dalam menciptakan program dan inisiatif yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan dan pada gilirannya sehingga *Mental health* karyawan tercipta.

2. Tinjauan Literatur

Mental health merupakan aspek penting dari kesejahteraan keseluruhan dan mencakup kesehatan emosional, psikologis, dan sosial (Reinert et al., 2021) . *Mental health* yang baik di tempat kerja dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi absensi, dan meningkatkan kepuasan kerja. Mental health yang buruk, di sisi lain, dapat menyebabkan berbagai masalah, termasuk stres, kecemasan, depresi, dan burnout. Mental health terdiri dari tiga dimensi: Kesejahteraan emosional, Kesejahteraan psikologis dan Kesejahteraan sosial. *Mental health* yang baik adalah elemen kunci dari kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi yang efektif (Hamka et al., 2020)

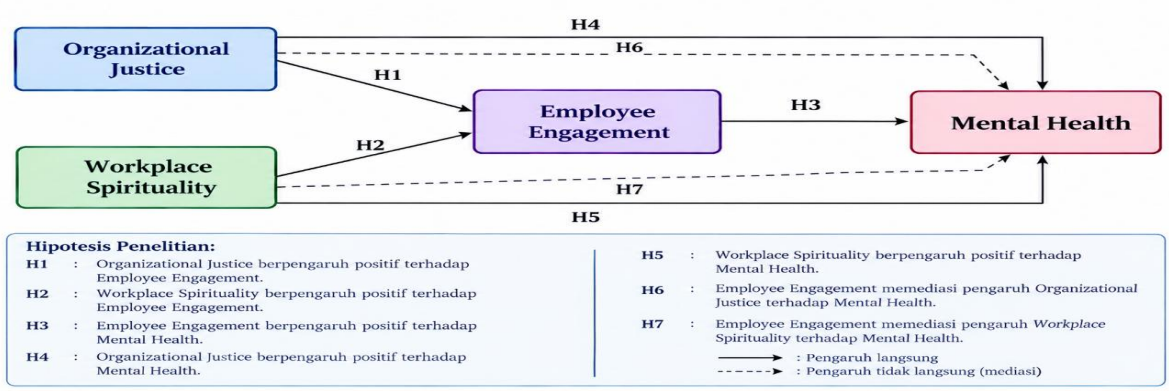
Workplace spirituality. *Workplace spirituality* adalah pengakuan bahwa karyawan (Jafari et al., 2010) memiliki kehidupan dalam dan kebutuhan akan ekspresi yang bermakna di tempat kerja. Ini mencakup pencarian tujuan, rasa saling terhubung dengan orang lain, dan kesadaran akan dimensi spiritual *dalam pekerjaan sehari-hari* (Ashmos & Duchon, 2000). *Dimensi utama dalam Workplace* spirituality meliputi meaningful work pengalaman individu menemukan makna dan tujuan mendalam dari pekerjaan, *sense of community* sebagai hubungan sosial yang erat dan saling mendukung di tempat kerja, dan alignment with organizational values mencerminkan keselarasan antara nilai-nilai pribadi karyawan dengan misi, visi, dan tujuan organisasi Ketiga dimensi ini menciptakan lingkungan kerja yang bermakna, harmonis, dan memberdayakan (Milliman et al., 2003) .

Employee engagement, Employee engagement adalah tingkat keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi mereka. Karyawan yang *engaged* cenderung menunjukkan energi, antusiasme, dan dedikasi tinggi terhadap pekerjaan mereka(Sun & Bunchapattanasakda, 2019) Dimensi Employee engagementterdiri dari Vigor melibatkan

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

tingkat energi dan ketahanan mental karyawan saat bekerja, Dedication berkaitan dengan keterlibatan yang kuat, antusiasme, dan kebanggaan dalam pekerjaan, dan Absorption adalah keadaan sepenuhnya tenggelam dan terfokus dalam pekerjaan, di mana waktu terasa berjalan cepat (Sulea et al., 2012; Taris & Schaufeli, 2015) .

Organizational Justice, Organizational Justice adalah persepsi karyawan mengenai keadilan dalam perlakuan yang mereka terima di tempat kerja (Greenberg, 1990). Konsep ini melibatkan bagaimana karyawan menilai keadilan distribusi sumber daya, prosedur pengambilan keputusan, dan interaksi antar individu dalam organisasi. Dimensi Organizational Justice terdiri dari Distributive justice yait persepsi karyawan tentang keadilan distribusi hasil atau imbalan, Procedural justice mencakup keadilan dalam membuat keputusan organisasi dan Interactional justice mengacu pada cara karyawan diperlakukan oleh atasan dan rekan kerja dalam interaksi sehari-hari. Menurut (Greenberg & Colquitt, 2013) , Organizational Justice berhubungan positif dengan berbagai aspek kinerja organisasi, termasuk kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan retensi karyawan. Mereka menemukan bahwa karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil cenderung lebih loyal dan berkomitmen terhadap organisasi mereka.



Gambar 1. Model Penelitian

Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Employee Engagement*. *Organizational Justice* yang mencakup keadilan distributif, prosedural, dan interaksional, memainkan peran penting dalam menentukan tingkat *Employee engagement (Alfajri, 2025)* . Ketika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan dengan adil, mereka cenderung lebih bersemangat untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Temuan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Greenberg & Colquitt, 2013), yang meunjukkan bahwa ketika karyawan merasa bahwa organisasi menghargai usaha dan kontribusi mereka, hal ini dapat meningkatkan loyalitas dan keterikatan mereka. Oleh karena itu, hipotesis ketiga mengasumsikan adanya hubungan positif anara *Organizational Justice* dan *Employee engagement (Pricilla, 2024; Salma Safitri & Yuni Kasmawati, 2024).*

H1: *Organizational Justice berpengaruh positif terhadap Employee engagement.*

Pengaruh *Workplace spirituality* terhadap *Employee Engagement*. Berdasarkan hasil riset

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

dinyatakan bahwa *Workplace spirituality* mengacu pada pengalaman karyawan yang menemukan makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka (Jawad Khan et al., 2020; Saks, 2011) . Karyawan yang menemukan makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki motivasi intrinsik yang tinggi, yang berkontribusi pada tingkat keterikatan yang lebih tinggi (Allan et al., 2019; Ghosh, 2017) . *Workplace spirituality* mengacu pada kemampuan seorang karyawan untuk menemukan makna, tujuan, dan kepuasan dalam pekerjaan mereka, yang jauh melampaui hanya sekedar mencari penghasilan(Albrecht et al., 2021) . Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang harmonis di mana karyawan merasa terhubung dengan tujuan yang lebih besar dari organisasi (van Tuin et al., 2020) Penelitian oleh (Adzikra, 2025) mengungkapkan bahwa ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki nilai spiritual yang tinggi, mereka cenderung lebih terlibat dan berdedikasi terhadap pekerjaan mereka. Oleh karena itu, diasumsikan bahwa *Workplace spirituality* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee engagement* seperti pada hasil riset (Margaretha et al., 2021); (Jawad Khan et al., 2020)

H2: *Workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap *Employee engagement*.

Pengaruh *Employee engagement* terhadap *Mental health*. Berdasarkan hasil riset, Employee Engagementyang tinggi sering dikaitkan dengan peningkatan kesejahteraan mental (Pacquing, 2023). Ketika karyawan terlibat dan berdedikasi pada pekerjaan mereka, mereka cenderung merasa lebih puas dan memiliki kesejahteraan mental yang lebih baik (Marcheline & Adiati, 2021) . Temuan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Sharma & Kumra, 2020) yang menyatakan bahwa Employee Engagement mencakup komitmen emosional dan kognitif karyawan terhadap organisasi dan pekerjaan mereka. Karyawan yang yang merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan tantangan yang positif cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan, sementara perasaan tenang dan percaya diri dalam menjalani kehidupan sehari-hari mencerminkan dampak positif dari keterlibatan tersebut terhadap kesejahteraan mereka.

H3: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *Mental health*.

Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Mental health*. Berdasarkan hasil riset menyatakan keadilan dalam organisasi memberikan rasa aman dan kepercayaan kepada karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kesejahteraan mental mereka (Sharma & Kumra, 2020) . Karyawan yang merasa keadilan dijunjung tinggi di tempat kerja cenderung mengalami lebih sedikit stres dan lebih puas secara emosional (Nor Febrianti, 2024). *Organizational Justice* berperan sebagai penyangga terhadap stres dan konflik di tempat kerja (Phong & Son, 2020). Temuan ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Marcheline & Adiati, 2021), yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasa bahwa organisasi mereka adil cenderung lebih percaya diri dan lebih yakin bahwa upaya mereka akan diakui dan dihargai. Ini mengurangi risiko ketidakpuasan dan kelelahan mental, serta meningkatkan kesejahteraan mental secara keseluruhan. Oleh karena itu, diasumsikan bahwa *Organizational Justice* berpengaruh positif terhadap *Mental health* karyawan (Fatih Nasrullah, 2022).

H4: *Organizational Justice* berpengaruh positif terhadap *Mental health*.

Pengaruh *Workplace spirituality* terhadap *Mental health*. *Mental health* karyawan sangat

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

dipengaruhi oleh seberapa besar mereka menemukan makna dalam pekerjaan mereka (Rahama & Anugerah Izzati, 2021). Karyawan yang merasakan adanya spiritualitas dalam pekerjaan cenderung memiliki *Mental health* yang lebih baik, karena mereka merasa lebih puas dan terpenuhi dalam aspek emosional dan psikologis (Marcheline & Adiati, 2021). Karyawan yang memiliki *Mental health* yang baik cenderung lebih produktif, inovatif, dan tahan terhadap tekanan mental (Kesha Aryka Nurfadillah & Ema Yudiani, 2024). Karyawan yang merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki nilai spiritual lebih cenderung mengalami tingkat kesehatan mental yang lebih rendah, lebih sedikit mengalami kelelahan emosional, dan lebih puas dengan kehidupan kerja mereka (Eka Apriningrum & Harnany Utami, 2021). Spiritualitas di tempat kerja mengungkapkan bahwa karyawan untuk dapat merasa lebih terhubung dengan pekerjaan mereka dan organisasi, yang dapat memberikan mereka rasa damai dan kepuasan batin, studi ini didukung oleh penelitian (Rezapouraghdam et al., 2019) yang menunjukkan bahwa keterhubungan dan makna dalam pekerjaan berkontribusi pada kesejahteraan karyawan. Hal ini juga membantu mereka untuk menghadapi tantangan kerja dengan lebih positif, karena mereka melihat pekerjaan mereka sebagai bagian dari jalan hidup mereka, bukan sekadar tugas atau kewajiban (Sharma & Kumra, 2020). Dengan demikian, hipotesis kedua mengasumsikan bahwa *Workplace spirituality* akan memiliki dampak positif pada *Mental health* karyawan.

H5: *Workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap *Mental health*.

Mediasi *Employee engagement pada* Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Mental health* . Hasil riset menjelaskan bahwa *Employee engagement* mampu memediasi hubungan antara *Organizational Justice* dan *Mental health* (Sharma & Kumra, 2020). Menurut (Colquitt, 2001), keadilan dalam organisasi meningkatkan engagement yang berdampak positif pada kesehatan mental . Penelitian oleh (Greenberg,1987) menemukan bahwa persepsi keadilan meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kesejahteraan mental . Penelitian oleh (Cropanzano et al., 2007) menunjukkan bahwa *Organizational Justice* meningkatkan engagement yang mengurangi stres dan meningkatkan kesehatan mental . Penelitian oleh (Rhoades dan Eisenberger, 2002) mendukung bahwa engagement adalah mekanisme yang menghubungkan keadilan organisasi dengan kesejahteraan psikologis . *Organizational Justice* yang tinggi akan meningkatkan *Employee Engagement*, yang kemudian akan berpengaruh positif terhadap *Mental health* karyawan.

H6 : *Employee engagement* memediasi pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Mental health* (MH).

Mediasi *Employee engagement pada* Pengaruh *Workplace spirituality* terhadap *Mental health.* Berdasarkan hasil riset, *Employee engagement* dipandang sebagai mekanisme mediasi antara *Workplace spirituality* dan *Mental health* (Sharma & Kumra, 2020). Ini berarti bahwa *Workplace spirituality* dapat meningkatkan *Employee Engagement*, yang pada gilirannya akan meningkatkan *Mental health* karyawan. Penelitian oleh (Ashmos & Duchon, 2000) juga menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja menciptakan keterlibatan yang mendalam yang membantu karyawan dalam menjaga kesehatan mental mereka Menurut penelitian oleh(Shankar Pawar, 2009), *Employee engagement*adalah kunci dalam memahami bagaimana

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

WPS mempengaruhi kesejahteraan mental karyawan . (Giacalone & Jurkiewicz, 2003) juga mendukung bahwa spiritualitas di tempat kerja meningkatkan engagement yang berdampak pada kesehatan mental. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki nilai spiritual, mereka lebih cenderung terlibat, yang kemudian meningkatkan kesehatan mental mereka (Purbasari et al., 2021) dan (Dwi Sandini, 2024)

H7: *Employee engagement* memediasi pengaruh *Workplace spirituality* terhadap *Mental health.*

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode ini berupa pengukuran dan analisis data objektif yang bertujuan untuk mengukur hubungan antar variabel dengan data yang dapat diukur secara numerik (Sekaran & Bougie, 2017) .Tehnik pengambilan sampel pada penelitian menggunakan sampel jenuh (Sekaran & Bougie, 2017) sebanyak 117 karyawan Gen Z perusahaan pompa air di Bekasi, Jawa Barat. Proses pengumpulan data dengan kuesioner dilakukan melalui penyebaran secara online. Pengukuran variabel organizational justice berjumlah 12 pertanyaan dari kuesioner yang dikembangkan oleh (Greenberg & Colquitt, 2013) , workplace spirituality berjumlah 15 pertanyaan dari kuesioner yang dikembangkan oleh (Milliman et al., 2003) , employee engagement 15 berjumlah pertanyaan dari kuesioner yang dikembangkan oleh (Schaufeli et al., 2006) dan Mental health berjumlah 15 pertanyaan dari kuesioner yang dikembangkan oleh (Warr, 1990). Tehnik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah Structural Equation Modelling (SEM) PLS, yang menyajikan model persamaan struktur, merupakan metode yang telah banyak diterapkan dalam penelitian manajemen.

4. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil uji kualitas instrumen (Outer Model) diketahui Validitas Konvergen dari variabel organizational justice, workplace spirituality, , employee engagement dan Mental health terdapat beberapa item pertanyaan yang dihapus dari model penelitian karena tidak memenuhi kriteria evaluasi yaitu WPS2, WPS4, WPS5, WPS8, WPS9, OJ9, OJ10, OJ11, OJ12, EE9, EE15, MH1, MH3, MH9, MH10, MH13. Seluruh indikator yang tersisa menunjukkan nilai loading factor di atas 0,50. Hal tersebut menegaskan validitas indikator - indikator yang digunakan serta kemampuannya dalam mengukur variabel laten secara akurat pada perusahaan pompa air. Validitas Diskriman, seluruh indikator pada Organizational Justice, Workplace Spirituality, Employee Engagement, dan Mental health memiliki nilai cross loading yang lebih tinggi pada konstruknya masing-masing. Hasil validitas diskriminan ini terpenuhi karena nilai cross loading indikator > 0,70 dan lebih tinggi dibandingkan loading pada konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu mengukur konstruk secara spesifik dan memiliki validitas diskriminan yang baik. Reliabilitas Komposit, hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk, yaitu Organizational Justice, Workplace Spirituality, Employee Engagement, dan Mental health memiliki reliabilitas yang baik. Hal ini ditunjukkan oleh nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability > 0,70, yang menunjukkan konsistensi internal instrumen yang memadai. Dengan demikian, instrumen penelitian dinilai reliabel dan

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

memadai untuk digunakan dalam analisis SEM-PLS selanjutnya.

Hasil Inner Model. R-Square, diketahui hasil analisis menggunakan SEM PLS menunjukkan bahwa Employee Engagement memiliki nilai R-Square sebesar 0,662. Artinya, variabel Employee Engagement dipengaruhi oleh Workplace Spirituality dan Organizational Justice sebesar 66,2%, yang termasuk dalam kategori moderat. Sementara itu, 33,8% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model, yang tidak dimasukkan dalam analisis. Untuk variabel Mental health, diperoleh nilai R-Square sebesar 0,674, yang mengindikasikan bahwa Workplace Spirituality dan Organizational Justice memengaruhi Mental health sebesar 67,4%, termasuk dalam kategori moderat, sedangkan 32,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, yang tidak dimasukkan dalam analisis. Model Fit, Dengan nilai NFI mencapai 0,626, yang masih sesuai dengan ambang batas 0,50 > NFI < 0,70, model ini terbukti sesuai dengan kriteria kecocokan. Lebih lanjut, perolehan nilai SRMR pada angka 0,075 yang memenuhi ambang batas di bawah 0,08 yang menegaskan bahwa model penelitian ini memiliki tingkat kesesuaian yang baik, karena mampu mereplikasi data observasi dengan tingkat penyimpangan yang tidak signifikan.

Hasil Uji Hipotesis. Analisis empiris pengaruh langsung antar variable membuktikan bahwa penerapan Organizational Justice memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Mental health pada perusahaan pompa. Hal ini didukung oleh original sample bernilai positif, T-statistic yang melampaui batas kritis 1,96, serta P-value < 0,05. Sedangkan penerapan Workplace Spirituality tidak berpengaruh terhadap kondisi Mental health karyawan industry pompa air (p value 0,459 > 0,05) . Dengan demikian Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa Organizational Justice berpengaruh positif terhadap Mental health terbukti dan diterima, sedangkan Hipotesis 5 yang menyatakan Workplace Spirituality berpengaruh postif terhadap Mental health tidak terbukti. Uji selanjutnya menunjukkan bahwa Organizational Justice memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement (H1 diterima), Workplace Spirituality berpengaruh positf dan signifikan terhadap Employee Engagement (H2 diterima), Employee Engagement berpengaruh positf dan signifikan terhadap Mental health (H3 diterima).

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh Langsung)

Pengaruh Langsung	Hipotesis	T statistics	P values	Keterangan
Organizational Justice -> Employee Engagement	H1	1,703	0.045	Diterima
Workplace spirituality -> Employee Engagement	H2	7,010	0.000	Diterima
Employee Engagement > Mental health	H3	3,152	0.001	Diterima
Organizational Justice > Mental health	H4	3,039	0.001	Diterima
Workplace spirituality -> Mental health	H5	0,102	0,459	Ditolak

(Sumber: Data diolah 2026)

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis (Pengaruh Tidak Langsung)

Pengaruh Tidak Langsung	Hipotesis	T statistics	P values	Keterangan
Orgnanizational Justice > Employee Engagement > Mental health	H6	1,143	0.127	Ditolak
Workplace Spirituality > Employee Engagement > Mental health	H7	3,682	0.000	Diterima

(Sumber: Data diolah 2026)

Berdasarkan hasil analisis dan uji hipotesis pengaruh tidak langsung , diketahui bahwa Employee Engagement tidak memediasi pada pengaruh Organizational Justice terhadap Mental health (P value 0,127> 0.05) . Sedangkan Employee Engagement mampu memediasi pada pengaruh Workplace Spirituality terhadap Mental health (hasil P value 0,000<0.05). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 6 (H6) yang menyatakan bahwa Employee Engagement memediasi pada pengaruh Organizational Justice terhadap Mental health ditolak, sedangkan Hipotesis 7 (H7) yang menyatakan bahwa Employee Engagement memediasi pada pengaruh Workplace Spirituality terhadap Mental health terbukti dan diterima.

Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Employee Engagement*. Penelitian ini mengungkap bahwa *Organizational Justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement.* Karyawan perusahaan pompa air Banten, Jawa Barat merasakan bahwa penghargaan yang diberikan sepadan dengan usaha yang telah dilakukan, sumber daya dalam tim didistribusikan secara adil, serta keputusan yang diambil organisasi didasarkan pada informasi yang akurat dan komprehensif. Hal ini mampu meningkatkan *employee engagement* karyawan berupa merasa pekerjaan saya memberikan tantangan yang positif, tetap bersemangat meskipun menghadapi kesulitan di tempat kerja dan selalu termotivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas saya, bahkan ketika menghadapi tantangan. Hal ini sejalan dengan penelitian bahwa *organizatioal justice* berpengaruh positif terhadap *employee engagement(Pricilla, 2024; Salma Safitri & Yuni Kasmawati, 2024).* .

Pengaruh *Workplace spirituality* terhadap *employee engagement*. Penelitian ini mengungkap bahwa *Workplace spirituality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement , Karyawan Gen Z perusahaan pompa air Banten, Jawa Barat merasakan bahwa pekerjaan memberikan makna bagi hidup, memberikan pengalaman dan suka cita dalam bekerja, serta bahwa perusahaan peduli terhadap karyawan. Makna dan pengalaman positif ini meciptakan keterikatan emosional terhadap pekerjaan, yang berkontribusi pada peningkatan keterlibatan karyawan. Hal ini terlihat dari bagaimana mereka merasa tetap bersemangat meskipun menghadapi kesulitan, menganggap pekerjaan sebagai tantangan yang positif, dan merasakan waktu berlalu degan cepat ketika fokus bekerja. Dengan adanya makna dalam pekerjaan, dukungan perusahaan, serta pengalaman kerja yang menyenangkan, karyawan lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaannya. Maka, dapat disimpulkan bahwa karyawan perusahaan pompa air Banten, Jawa Barat , Workplace spirituality yang meningkat dapat meningkatkan employee engagement yang dirasakan oleh karyawan. Penelitian ini sejalan

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

dengan (Harumi et al., 2021) dan (Adzikra, 2025) yang menyatakan bahwa Workplace spirituality berpengaruh positif terhadap employee engagement.

Employee engagement berpengaruh positif terhadap Mental health. Karyawan Gen Z perusahaan pompa air Banten, Jawa Barat menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi, yang berkontribusi positif terhadap kesejahteraan mental mereka. Mereka tetap bersemangat menghadapi kesulitan, menganggap pekerjaan sebagai tantangan positif, dan merasakan waktu berlalu dengan cepat saat fokus bekerja, mencerminkan ketelibatan yang mendalam. Kondisi ini berdampak pada kesejahteraan psikologis, di mana karyawan merasa tenang dan percaya diri, sering puas dengan diri sendiri, serta bangga dengan pencapaian pribadi. Maka, dapat disimpulkan bahwa employee engagement berpengaruh positif terhadap Mental health. Hal ini di dukung oleh penelitian (Purbasari et al., 2021) dan (Marcheline & Adiati, 2021).

Organizational Justice berpengaruh positif terhadap Mental health. Karyawan Gen Z perusahaan pompa air Banten, Jawa Barat merasakan bahwa penghargaan yang diberikan sepadan dengan usaha yang dilakukan. ketika karyawan merasa bekerja di lingkungan yang adil dan transparan, mereka lebih mudah untuk mengembangkan kepuasan diri, rasa bangga atas pencapaian pribadi, serta stabilitas emosional dalam keseharian mereka. Dengan adanya keseimbangan antara keadilan organisasi dan kondisi psikologis karyawan, kesejahteraan mental dapat tejaga, menunjukkan bahwa penerapan Organizational Justice berkontribusi positif terhadap Mental health di Karyawan perusahaan pompa air Banten, Jawa Barat. Maka, dapat disimpilkan bahwa organizational justice berpengaruh positif terhadap Mental health. Hal ini juga sejalan dengan penelitian (Nor Febrianti, 2024) yang menyatakan bahwa Organizational Justice berkontribusi positif terhadap Mental health di Karyawan perusahaan pompa air Banten, Jawa Barat

Workplace spirituality berpengaruh terhadap Mental health. Penelitian ini mengungkap bahwa Workplace spirituality tidak berpengaruh terhadap Mental health. Karyawan Gen Z perusahaan pompa air Banten, Jawa Barat merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan makna bagi hidup, memberikan pengalaman dan suka cita dalam bekerja, serta bahwa perusahaan peduli terhadap karyawan. Namun, penelitian ini tidak secara signifikan berpengaruh terhadap aspek kesehatan mental karyawan. Meskipun tingkat Workplace Spirituality yang tinggi menciptakan lingkungan kerja yang positif, hal ini tidak secara langsung berkaitan dengan bagaimana karyawan merasa tenang dan percaya diri dalam menjalani kehidupan sehari-hari, sering merasa puas dengan diri sendiri, Maka, dapat disimpulkan bahwa meskipun karyawan merasa semangat, dihargai dan terhubung dengan pekerjaannya, hal tersebut tidak secara langsung memengaruhi kondisi mental mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan ((Marcheline & Adiati, 2021). yang menyatakan bahwa workplace spirituality tidak berpengaruh terhadap employee engagement.

Penelitian ini mengungkap bahwa Employee engagement tidak memediasi pengaruh antara organizational justice terhadap Mental health. Karyawan Gen Z perusahaan pompa air Banten, Jawa Barat merasakan bahwa perusaahan peduli terhadap karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Mereka juga merasa bahwa pekerjaan memberikan makna hidup serta

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

memberikan pengalaman dan suka cita dalam bekerja, yang memperkuat hubungan emosional dengan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa ada faktor lain yang lebih berpengaruh terhadap Mental health, seperti tekanan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, atau dukungan sosial di luar pekerjaan. Akibatnya, meskipun Organizational Justice tinggi, jika karyawan tetap mengalami stres atau beban kerja yang berlebihan, maka kesejahteraan mental mereka tidak otomatis meningkat melalui peningkatan Employee Engagement. Hal ini menjelaskan mengapa Employee Engagement tidak dapat menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan antara Organizational Justice dan Mental health, sehingga hipotesis ini ditolak. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Dwi Sandini, 2024) dan (Mulang, 2022) yang menunjukan bahwa Employee engagement tidak memediasi pengaruh antara organizational justice terhadap Mental health.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa Employee engagement memediasi pengaruh antara workplace spirituality terhadap Mental health. Karyawan Gen Z perusahaan pompa air Banten, Jawa Barat merasakan bahwa perusahaan peduli terhadap kesehatan karyawan, menciptakna lingkungan yang suportif. Mereka juga merasakan bahwa pekerjaan memberikan pengalaman dan suka cita dalam bekerja, yang memperkuat hubungan emosional dengan pekerjaan. Hal ini meningkatkan keterlibatan, telihat dari bagaimana karyawan tetap bersemangat meghadapi kesulitan dan menganggap pekerjaan sebagai tantangan yang positif. Dengan kombinasi makna kerja, keterlibatan dan dukungan perusahaan, karyawan yang mengalami peningkatan kesejahteraan mental, dimana mereka merasa tenang dan percaya diri, sering puas dengan diri sendiri, serta bangga dengan zdesxzpencapaian pribadi. Hubungan yang kuat antara Workplace Spirituality, Employee Engagement, dan Mental health ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat berkontribusi positif terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan (Purbasari et al., 2021) dan (Dwi Sandini, 2024) menunjukan bahwa Employee engagement memediasi pengaruh antara workplace spirituality terhadap Mental health.

5. Kesimpulan

Individu yang merasakan makna spiritualitas di tempat kerja cenderung mengalami perasaan positif, seperti merasa menjadi bagian dari komunitas, merasa terhubung dengan tujuan organisasi, serta merasa organisasi peduli dengan mereka. Hal ini mendorong mereka untuk berperilaku positif di lingkungan kerja, seperti memiliki energi tinggi ketika bekerja, termotivasi dalam bekerja dan terlibat dalam pekerjaan. Karyawan yang merasakan bahwa organisasi menerapkan spiritualitas dengan baik dan merasakan keterikatan dengan pekerjaan cenderung memiliki Kesehatan mental yang lebih baik seperti stabil secara emosional.

Sementara itu, individu yang merasakan keadilan kerja di organisasi tempat mereka bekerja, seperti penghargaan, dan gaji yang diterima sesuai dengan apa yang mereka lakukan juga menunjukkan perilaku positif, seperti aktif di tempat kerja, memberikan usaha yang ekstra untuk menyelesaikan pekerjaan dan bersemangat meskipun dalam kesulitan. Namun, di PT. Maxon Prime Technology, meskipun karyawan merasakan tingkat keadilan kerja yang tinggi dan tingkat employee engagement, hal tersebut tidak secara signifikan mempengaruhi keadaan

emosional mereka.

Referensi

Aboobaker, N., Edward, M., & K.A., Z. (2019). Workplace spirituality, employee wellbeing and intention to stay. *International Journal of Educational Management*, *33*(1), 28–44. https://doi.org/10.1108/ijem-02-2018-0049

Adzikra, A. H. , maharani E. V. , & S. A. S. (2025). Bridging job resources and workplace spirituality to engagement: The role of perceived organizational support in driving work engagement. *Journal of Business and Management Review.*, *6(8)*, 1005–1023.

Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(7). https://doi.org/10.3390/su13074045

Alfajri, M. F. , & R. D. N. (2025). Pengaruh Keadilan Organisasi (Organizational Justice) Terhadap Keterlibatan Kerja (Work Engagement) Pegawai Pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Binjai. . *Serat Acitya*, *14*(2), 161–174.

Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, *56*(3), 500–528. https://doi.org/10.1111/joms.12406

Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Ashmos2000 Medidas Espiritualidade. In *Journal of Management Inquiry* (Vol. 9, Number 2, pp. 134–145). https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/105649260092008?journalCode=jmia%0D

Chirico, F. , A. M. D. , & S. M. (2023). (2023). Spirituality in the workplace. . *Frontiers in Psychology, 14, 1162716.*, *14*.

Ghosh, R. (2017). Workplace Incivility in Asia- How do we take a Socio-Cultural Perspective? *Human Resource Development International*, *20*(4), 263–267. https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1336692

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, *16*(2), 399–432. https://doi.org/10.1177/014920639001600208

Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2013). *Handbook of organizational justice*. books.google.com. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=-ui-8tN6EtAC&oi=fnd&pg=PR3&dq=counterproductive+behavior&ots=hIF9JeEf3c&sig=wzGZ8n94uSG1reDiX4xIBQ8NUSc

Hamka, Ni'matuzahroh, & Mein-Woei, S. (2020). *Spiritual Well-Being and Mental Health of Students in Indonesia*. *395*(Acpch 2019), 149–152. https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.032

Jafari, E., Dehshiri, G. R., Eskandari, H., Najafi, M., Heshmati, R., & Hoseinifar, J. (2010). Spiritual well-being and mental health in university students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *5*, 1477–1481. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.311

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Jawad Khan, S. F. and Dr. M. H. Z., Santagostino, A., Thomsas Winter, M., Kay, G., Semasinghe, D. M., Muhammad, M., Khan, A., Assistants, E., Khan, N., Majid, M., Ziasma, H., Alam, F., Subas, K. C., Peter, M., Stearns, N., Deng, M., & Steude, D. (2020). TOWARDS EXAMINING THE LINK BETWEEN WORKPLACE SPIRITUALITY, EMPLOYEE ENGAGEMENT AND JOB SATISFACTION. *Pakistan Business Review*, *21*(4), 825–839.

Jnaneswar, K., & Sulphey, M. M. (2021). A study on the relationship between workplace spirituality, mental wellbeing and mindfulness. *Management Science Letters*, *11*, 1045–1054. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.038

Margaretha, M., Saragih, S., Zaniarti, S., & Parayow, B. (2021). Workplace spirituality, employee engagement, and professional commitment: A study of lecturers from Indonesian universities. *Problems and Perspectives in Management*, *19*(2), 346–356. https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.28

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

Mumek, J. L., Susanti, A. T., & Suwartiningsih, S. (2024). *Analisis Perilaku Phubbing Dan Dampaknya Terhadap Interaksi Sosial Mahasiswa Sosiologi Uksw Salatiga Di Era Digital*.

Pricilla, S. P. (2024). View of Pengaruh Organizational Justice Dan Gaya Kepemimpinan Transformational Terhadap Employee Engagement Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Hotel Axana Kota Padang. *JURNAL KAJIAN PARIWISATA DAN BISNIS PERHOTELAN*, *5 (3)*, 123133.

Reinert, M., Fritze, D., & Nguyen, T. (2021). The State of Mental Health in America 2022. *Mental Health America*, 1–54.

Saks, A. M. (2011). Journal of Management , Spirituality & Workplace spirituality and employee engagement. *Journal of Management , Spirituality & Workplace Spirituality and Employee Engagement*, (October 2012), 37–41.

Salma Safitri, & Yuni Kasmawati. (2024). Pengaruh Organizational Justice, Ethical Leadership, dan Kompensasi terhadap Employee Engagement. *Journal of Management and Creative Business*, *2*(4), 01–25. https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i4.3128

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, *66*(4), 701–716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Sharma, P. K., & Kumra, R. (2020). Relationship between workplace spirituality, organizational justice and mental health: mediation role of employee engagement. *Journal of Advances in Management Research*, *17*(5), 627–650. https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2020-0007

Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., & ... (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. In *Career*

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Development .... emerald.com. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620431211241054/full/html

Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, *9*(1), 63. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167

Taris, T. W., & Schaufeli, W. (2015). *Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview*. books.google.com. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=VRNWBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=counterproductive+behavior&ots=YQP_-OeGoi&sig=kZdnUJpxlvOk7dQBVTAPKgU9XyY

van Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van den Broeck, A., & van Rhenen, W. (2020). A Corporate Purpose as an Antecedent to Employee Motivation and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, *11*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572343

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(3), 193–210. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x

Warr, P., & Nielsen, K. (2018). Wellbeing and Work Performance. *Handbook of Well-Being*, (February), 1–14. https://www.researchgate.net/publication/323268036

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)