

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA SDM DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT
SEBAGAI PEMEDIASI
(Studi empiric di Kantor Pelayanan Pajak Pratama
Semarang Timur)**

Tesis

Di susun oleh :
Hilma Fandari Agustin
20402300371



**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA SDM
DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI PEMEDIASI
(Studi empiric di Kantor Pelayanan Pajak pratama Semarang Timur)**

Disusun Oleh:

Hilma Fandari Agustin
20402300371

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian Tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Semarang, 15 Februari 2025

Pembimbing,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Widodo', is written over the text 'Pembimbing,'.

Prof. Widodo, S.E., M.Si

HALAMAN PERSETUJUAN

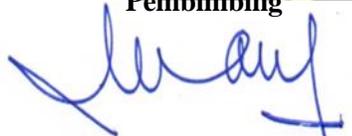
**PENGARUH KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA SDM
DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI PEMEDIASI
(Studi empiric di Kantor Pelayanan Pajak pratama Semarang Timur)**

Disusun oleh :
Hilma Fandari Agustin
NIM. 20402300371

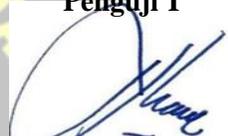
Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal, 15 Februari 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

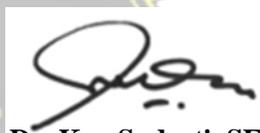
Pembimbing


Prof. Widodo, S.E., M.Si
NIK 210499045

Penguji I

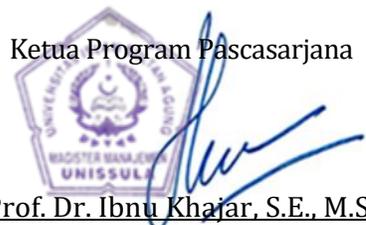

Prof. Dr. Hendar, SE, MSi
NIK 210499041

Penguji II


Prof. Dr. Ken Sudarti, SE, MSi
NIK 210491023

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal, 15 Februari 2024

Ketua Program Pascasarjana


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Hilma Fandari Agustin
NIM : 20402300371
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja SDM dengan *Employee Engagement* sebagai Pemediasi (Studi Empiric Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur)” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 15 Februari 2025.

Pembimbing

Saya yang menyatakan,



Prof. Widodo, S.E., M.Si
NIK 210499045



Hilma Fandari Agustin
NIM 20402300371

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Hilma Fandari Agustin

NIM : 20402300371

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

“Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja SDM dengan *Employee*

***Engagement* sebagai Pemediasi (Studi Empiric di Kantor Pelayanan Pajak**

Pratama Semarang Timur)”

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 Februari 2025

Yang menyatakan



Hilma Fandari Agustin

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran *Employee Engagement* dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM) di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur, dengan memperhatikan pengaruh dimensi keadilan, yaitu Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Keadilan Interaksional. Berdasarkan perbedaan hasil penelitian terkait peran pelatihan dalam kinerja, penelitian ini mengangkat permasalahan: "Bagaimana peran *Employee Engagement* meningkatkan kinerja SDM pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur?" Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur, dan sampel diambil menggunakan teknik sensus, dimana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala Likert 1 hingga 5. Untuk menganalisis data, digunakan *analisis permodelan persamaan struktural (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Keadilan Distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM. Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional keduanya memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* serta Kinerja SDM. Selain itu, *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan *Employee Engagement* dapat meningkatkan kinerja SDM di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur, terutama jika didukung oleh penerapan keadilan prosedural dan interaksional yang baik.

Kata Kunci: *Employee Engagement*; Kinerja SDM; Keadilan Distributif; Keadilan Prosedural; Keadilan Interaksional



ABSTRACT

This study aims to examine the role of Employee Engagement in improving human resource (HR) performance at the Semarang Timur Tax Office, considering the influence of fairness dimensions, namely Distributive Justice, Procedural Justice, and Interactional Justice. Based on differences in research findings regarding the role of training in performance, this study addresses the problem: "How does Employee Engagement enhance HR performance at the Semarang Timur Tax Office?" The research type used is explanatory research with a quantitative approach. The population in this study consists of all employees at the Semarang Timur Tax Office, and the sample was taken using a census technique, where the entire population is considered as the sample. Data was collected using a questionnaire with a Likert scale ranging from 1 to 5. Structural Equation Modeling (SEM) analysis with a Partial Least Square (PLS) approach was used to analyze the data.

The results show that Distributive Justice has a positive and significant impact on Employee Engagement, but does not significantly affect HR performance. Both Procedural Justice and Interactional Justice have a positive and significant impact on Employee Engagement and HR performance. Furthermore, Employee Engagement has a positive and significant effect on HR performance. These findings indicate that improving Employee Engagement can enhance HR performance at the Semarang Timur Tax Office, especially when supported by the application of good procedural and interactional justice.

Keywords: Employee Engagement; HR Performance; Distributive Justice; Procedural Justice; Interactional Justice



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kinerja SDM dengan Employee Engagement sebagai Pemeditasi (Studi Empiric Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pasca Sarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesainya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulisty, SE. MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE. M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Prof. Widodo, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
4. Para Dosen pada Program Pasca Sarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.

5. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pasca Sarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.
6. Suami tercinta dan anak tersayang Willano yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
7. Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur dan semua pihak di KPP Pratama Semarang Timur yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
8. Rekan - rekan Kelas 79G MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
9. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan Tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Wa'alaiakumsalam warahmatullahi wabarakaatuh.

Semarang, Februari 2025

Penyusun

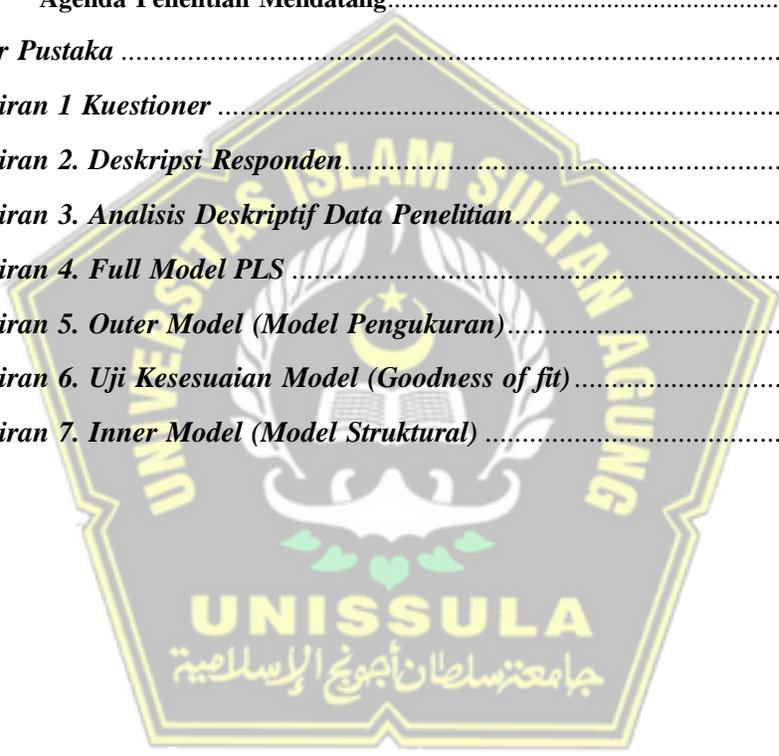


Hilma Fandari Agustin

Daftar Isi

<i>HALAMAN JUDUL</i>	<i>i</i>
<i>HALAMAN PENGESAHAN</i>	<i>ii</i>
<i>LEMBAR PERSETUJUAN</i>	<i>iii</i>
<i>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS</i>	<i>iv</i>
<i>PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH</i>	<i>v</i>
<i>ABSTRAK</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>KATA PENGANTAR</i>	<i>viii</i>
<i>DAFTAR ISI</i>	<i>x</i>
<i>BAB I PENDAHULUAN</i>	<i>1</i>
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Permasalahan	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
<i>BAB II KAJIAN PUSTAKA</i>	<i>7</i>
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia	7
2.2. Work Engagement	9
2.3. Distributive Justice	11
2.4. Procedural justice	16
2.5. Interactional Justice	19
2.6. Model Empirik Penelitian	22
<i>BAB III METODE PENELITIAN</i>	<i>23</i>
3.1. Jenis Penelitian	23
3.2. Populasi dan Sampel	23
3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	24
3.4. Variabel dan Indikator	25
3.5. Teknik Analisis Data	27
<i>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</i>	<i>33</i>
4.1. Deskripsi Responden	33
4.2. Deskriptif Variabel	34

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	37
4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	48
4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	50
BAB V PENUTUP	71
5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian.....	71
5.2. Implikasi Teoritis.....	73
5.3. Implikasi Praktis.....	75
5.4. Limitasi Penelitian.....	76
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	77
<i>Daftar Pustaka</i>	<i>79</i>
<i>Lampiran 1 Kuestioner</i>	<i>85</i>
<i>Lampiran 2. Deskripsi Responden</i>	<i>90</i>
<i>Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Penelitian</i>	<i>91</i>
<i>Lampiran 4. Full Model PLS</i>	<i>92</i>
<i>Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)</i>	<i>94</i>
<i>Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)</i>	<i>97</i>
<i>Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)</i>	<i>98</i>



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kantor Pelayanan Pajak Pratama, sebagai salah satu institusi pemerintah yang memiliki peran krusial dalam pengumpulan pajak bagi negara, sangat mengandalkan kinerja optimal dari setiap pegawainya untuk menjamin terlaksananya pelayanan pajak yang efektif dan efisien kepada masyarakat. Keberhasilan dalam menjalankan tugas ini tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis dan pengetahuan para pegawai tentang regulasi perpajakan, tetapi juga pada kemampuan mereka untuk berkomunikasi dengan wajib pajak secara profesional, membangun kepercayaan, dan memberikan pelayanan yang responsif dan berintegritas tinggi. Efektivitas operasional Kantor Pelayanan Pajak Pratama juga mencerminkan komitmen institusi dalam mencapai target penerimaan pajak serta mendukung pembangunan ekonomi nasional melalui pendapatan negara yang memadai.

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, kinerja pegawai menjadi faktor krusial yang menentukan keberhasilan organisasi. Pencapaian kinerja optimal dapat diraih melalui berbagai pendekatan, termasuk memastikan adanya keadilan di tempat kerja (Alvi & Abbasi, 2012). Keadilan organisasi memiliki peran vital dalam meningkatkan kinerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang adil dan transparan (Faeq & Ismael, 2022). Ketika merasakan bahwa

keputusan serta distribusi sumber daya dilakukan secara adil, tingkat kepercayaan mereka terhadap manajemen cenderung meningkat (Oh, 2019).

Keadilan organisasi terdiri dari tiga jenis utama: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Greenberg, 1990). Keadilan distributif merujuk pada persepsi SDM mengenai keadilan dalam distribusi hasil, seperti gaji, penghargaan, atau promosi, di mana SDM merasa bahwa mereka mendapatkan bagian yang adil berdasarkan kontribusi mereka (Mulang, 2022a). Keadilan prosedural berfokus pada persepsi terhadap keadilan dalam proses yang digunakan untuk membuat keputusan, memastikan bahwa prosedur diterapkan secara konsisten, transparan, dan tidak bias (Kurniawati & Ramli, 2024). Keadilan ini berperan penting dalam meningkatkan kepercayaan SDM terhadap manajemen. Keadilan interaksional mencakup aspek-aspek interpersonal, yaitu bagaimana SDM diperlakukan secara adil dalam interaksi sehari-hari, termasuk penghormatan, kejujuran, dan kesopanan yang diterima dari atasan. Ketiga jenis keadilan ini secara kolektif berkontribusi pada peningkatan keterlibatan SDM, motivasi, dan kinerja, menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif (Najafi et al., 2011).

Keadilan prosedural, yang menekankan pada konsistensi dan transparansi dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan distributif, yang menekankan pada distribusi yang adil dari hasil dan penghargaan, keduanya berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan SDM (Ahmad Jayus et al., 2021a). SDM yang merasakan perlakuan adil lebih cenderung terlibat secara emosional dan berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi (Solum, 2004).

Penelitian menunjukkan bahwa penerapan keadilan organisasi dapat memperkuat perilaku positif SDM dan meningkatkan kinerja mereka, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis (Kurniawati & Ramli, 2024).

Keadilan prosedural mengacu pada persepsi SDM mengenai keadilan dalam proses dan prosedur pengambilan keputusan di tempat kerja (De Clercq et al., 2020a). Penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural yang baik dapat meningkatkan kepercayaan SDM terhadap manajemen serta mendorong peningkatan kinerja mereka (De Clercq et al., 2020a). Sebaliknya, keadilan distributif lebih berfokus pada persepsi SDM terhadap keadilan dalam distribusi penghargaan dan sumber daya (Sigit Triwibowo, 2021).

Hasil penelitian terdahulu terkait peran dimensi keadilan organisasional terhadap kinerja SDM masih menyisakan kontroversi. Diantaranya adalah keadilan prosedural memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM (De Clercq et al., 2020a; Rahma et al., 2024b) namun penelitian lain menemukan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja SDM (Tjahjono, 2022). Penelitian lain menunjukkan bahwa keadilan distributif tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM (Ahmad Jayus et al., 2021), hasil ini berbeda dengan (Dalimunthe et al., 2024) yang menemukan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Kemudian, keadilan prosedural juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM (Ahmad Jayus et al., 2021) hasil ini berbeda dengan studi yang dilakukan (Purnama et al., 2020) menemukan bahwa keadilan distributif memiliki

pengaruh positif terhadap kinerja SDM. Sehingga dengan demikian, work engagement diajukan sebagai variable pemediasi untuk menguraikan gap tersebut.

Ketika SDM merasa bahwa distribusi tersebut adil, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen pada pekerjaan mereka (Tjahjono, 2022). Keterlibatan SDM yang tinggi dapat memperkuat kinerja pegawai, di mana SDM yang terlibat cenderung lebih produktif, kreatif, dan berkomitmen, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Ahmad Jayus et al., 2021a).

Keterlibatan SDM adalah tingkat keterikatan emosional dan komitmen SDM terhadap organisasi mereka, dan penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan distributif memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan SDM (Puspitasari & Darwin, 2021). SDM yang merasa diperlakukan dengan adil dalam proses dan distribusi cenderung lebih terikat secara emosional pada pekerjaan mereka (Mulang, 2022).

1.2. Perumusan Permasalahan

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian terkait peran Pelatihan pada kinerja maka dapat disusun permasalahan penelitian dalam penelitian ini yaitu **“Bagaimana peran *Employee Engagement* meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur”**. Sehingga dengan demikian permasalahan penelitian yang muncul adalah :

- 1) Bagaimana pengaruh Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif dan Keadilan interaksional terhadap *Employee Engagement*?

- 2) Bagaimana pengaruh Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif, Keadilan interaksional dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja SDM

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti peran Keadilan Prosedural dan Distributif Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi *Employee Engagement* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur dengan rincian sebagaimana berikut :

1. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif dan Keadilan Interaksional terhadap *Employee Engagement*?
2. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh Keadilan Prosedural, Keadilan Distributif, Keadilan Interaksional dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja SDM

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat yang dapat diidentifikasi berdasarkan tujuan dan rinciannya:

1. Teori. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori tentang Keadilan organisasional, *Employee Engagement* dan Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur. Dengan menganalisis pengaruh-pengaruh ini secara empiris, penelitian dapat memperkaya pemahaman kita tentang dinamika dalam organisasi yang spesifik seperti instansi kepabeanan dan cukai.

2. Praktis.

- a. Bagi praktisi dan manajer di bidang kepabeanaan dan cukai. Organisasi dapat memanfaatkan temuan tentang Keadilan Prosedural, Distributif, *Employee Engagement* dan Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi.
- b. Bagi Organisasi. Temuan dari penelitian ini dapat membantu dalam pengembangan kebijakan organisasi yang lebih efektif. Hal ini dapat membantu organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas mereka.
- c. Bagi peneliti yang akan datang. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan metodologi penelitian di bidang psikologi industri dan organisasi serta manajemen sumber daya manusia.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) merujuk pada sejauh mana individu-individu dalam suatu organisasi mencapai tujuan dan tanggung jawab mereka dengan efektif dan efisien (Hasibuan, 2014). Kinerja Sumber Daya Manusia, atau prestasi kerja, merujuk pada hasil kerja yang mencakup kualitas dan kuantitas yang diperoleh oleh sumber daya manusia dalam periode tertentu saat menjalankan tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Hidayani, 2016). Kinerja SDM mengacu pada hasil kerja dalam hal kualitas dan kuantitas yang diberikan oleh seorang SDM sesuai dengan tanggung jawab yang mereka emban (Ardian, 2020). Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi (Kadarisman, 2012).

Secara umum, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, menurut (S. M. Hasibuan & Bahri, 2018) terbagi menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari individu pegawai, seperti kemampuan intelektual, disiplin, pengalaman, kepuasan kerja, latar belakang pendidikan, dan motivasi. Sedangkan faktor eksternal adalah dukungan lingkungan kerja, seperti gaya kepemimpinan, peluang pengembangan karir, lingkungan kerja, pelatihan, kompensasi, dan sistem manajemen di perusahaan.

Untuk mengukur kinerja, (Sedarmayanti, 2017) menyarankan beberapa indikator yang mencakup kriteria seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, tingkat pengawasan yang diperlukan, dan hubungan antarpribadi. Menurut (Bernardin & Russel, 2013) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Kualitas (*Quality*). Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas (*Quantity*). Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya: jumlah rupiah, jumlah unit dan jumlah siklus kegiatan yang dapat diselesaikan sesuai dengan target.
3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*). Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
4. Efektivitas (*Cost Effectiveness*). Merupakan tingkat sejauh mana penerapan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.
5. Kemandirian (*Need for Supervision*). Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*). Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Sehingga disimpulkan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia adalah efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas pendampingan dan asistensi pelaporan pajak, serta kemampuan mereka untuk memberikan informasi dan bimbingan yang akurat kepada wajib pajak. Indikator yang digunakan adalah menurut (Bernardin & Russel, 2013) yaitu:

1. Kualitas (*Quality*).
2. Kuantitas (*Quantity*).
3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*).
4. Efektivitas (*Cost Effectiveness*).
5. Kemandirian (*Need for Supervision*).
6. Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

2.2. **Work Engagement**

Menurut (Mulang, 2022b) mendefinisikan *employee engagement* merupakan sikap positif SDM terhadap organisasi dan nilainya. Sumber daya manusia yang terlibat akan bekerja dengan semangat penuh dan dapat merasakan hubungan yang mendalam dengan organisasinya dan memiliki potensi untuk menjadi agen perubahan, mendorong inovasi, dan mendukung kemajuan organisasi (Bakker, 2022). Keterikatan kerja terjadi ketika seseorang merasa bernilai dan memiliki kepercayaan pada pekerjaan yang mereka lakukan (Sonnetag, 2008). Ini

merupakan motivasi dan pusat pikiran positif yang terkait dengan pekerjaan (Kaur & Mittal, 2020).

Engagement adalah konsep yang kompleks yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk budaya organisasi, komunikasi internal, gaya manajerial, kepemimpinan, dan reputasi organisasi (Green et al., 2017). *Engagement* juga dipengaruhi oleh karakteristik organisasional, seperti reputasi integritas, komunikasi internal yang baik, dan budaya inovasi (Monje Amor et al., 2021). Menurut Britt et al., (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan kerja termasuk *Job Demands*, *Job Request*, *Personal Resources*, dan *personality*.

Employee engagement dapat diartikan sebagai sikap positif yang ditunjukkan seseorang terhadap organisasinya melalui tambahan waktu, energi, atau pemikiran yang diberikan oleh sumber daya manusia di tempat kerja. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mencakup kepercayaan pada visi dan misi organisasi, kepuasan terhadap pekerjaan, pemahaman terhadap kontribusi pekerjaan terhadap tujuan yang lebih besar, keamanan, dan partisipasi aktif (Schaufeli, 2011).

Hasil penelitian (Thakre & Mathew, 2020) menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang memiliki keterikatan tinggi terhadap organisasi juga memiliki kinerja sumber daya manusia yang tinggi. Individu yang terikat dengan organisasi cenderung mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi (Rabiul et al., 2023). SDM yang terlibat biasanya menunjukkan sikap positif, antusiasme, dan keinginan untuk berkontribusi secara maksimal (Sarfray et al., 2019).

Ketika SDM terlibat, mereka cenderung lebih fokus, bersemangat, dan memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka (Bakker, 2011). SDM yang terikat dengan organisasi terbukti memiliki lebih banyak partisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang positif (Lee et al., 2019). *Work engagement* dapat mengarah pada peningkatan produktivitas, kreativitas, dan inovasi (Gupta, 2019).

Keterlibatan SDM juga berdampak langsung pada kinerja SDM (Dishon-Berkovits et al., 2023). SDM yang terlibat memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi, mencapai target lebih baik, dan dapat mengatasi tantangan dengan lebih baik (Vladić et al., 2021).

H7 : *Work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM

2.3. *Distributive Justice*

Keadilan distributif adalah distribusi yang adil dari manfaat, risiko, dan biaya dalam suatu masyarakat, berdasarkan norma moral, hak-hak, dan efisiensi (Ahmad Jayus et al., 2021a). Keadilan distributif adalah konsep ilmu sosial yang membahas kepemilikan barang dan bagaimana penghargaan serta biaya dibagi di antara anggota kelompok (Jasso et al., 2016). Prinsip keadilan distributif menyatakan bahwa setiap orang harus memiliki tingkat barang dan layanan materi yang sama, dan bahwa pekerjaan yang setara harus menghasilkan hasil yang setara (Cook & Hegtvedt, 2024).

Pekerjaan yang setara seharusnya memberikan individu hasil yang setara dalam hal barang yang diperoleh atau kemampuan untuk memperoleh barang (Cook & Hegtvedt, 2024). Deutsch mendefinisikan keadilan distributif sebagai cara-cara di mana manfaat dan beban dalam hidup kita dibagikan di antara anggota masyarakat atau komunitas (Deutsch, 1975).

Prinsip-prinsip keadilan distributif memberi tahu kita bagaimana manfaat dan beban ini seharusnya dibagi atau didistribusikan. Berikut adalah beberapa indikator keadilan distributive (Jasso et al., 2016):

- 1) Keadilan: Apakah setiap orang menerima jumlah yang sama, seperti dalam kasus upah yang sama untuk pekerjaan yang setara.
- 2) Kesetaraan: Apakah setiap orang menerima apa yang mereka berhak dapatkan berdasarkan kontribusi mereka.
- 3) Kebutuhan: Apakah setiap orang menerima apa yang mereka butuhkan.
- 4) Manfaat: Apakah SDM menerima banyak manfaat dan apakah manfaat tersebut didistribusikan secara adil.
- 5) Kohesivitas kelompok: Apakah orang bekerja sama untuk meningkatkan kinerja dan bertukar ide.
- 6) Akses: Apakah orang memiliki akses ke pendidikan dan perawatan kesehatan berkualitas tinggi.
- 7) Ketidakadilan lingkungan: Apakah ada ketidaksetaraan dalam paparan terhadap bahaya lingkungan berdasarkan karakteristik sosial, seperti etnis atau status sosial ekonomi.

Contoh keadilan distributif termasuk pekerja yang menerima upah yang sama untuk pekerjaan yang setara, orang yang memiliki akses ke pendidikan dan perawatan kesehatan berkualitas tinggi, dan banyak lagi. Meskipun kebanyakan orang setuju bahwa upaya keadilan distributif dapat membantu banyak orang, ini adalah subjek yang masih menjadi inti dari banyak perdebatan.

Keadilan distributif menekankan bahwa setiap orang harus menerima bagian yang sesuai dari hasil dan tanggung jawab, baik dalam bentuk materi maupun non-materi, berdasarkan prinsip-prinsip kesetaraan, kesetaraan, dan kebutuhan. Indikator keadilan distributif menurut para ahli mencakup beberapa aspek yang dapat digunakan untuk mengukur persepsi SDM terhadap keadilan dalam distribusi hasil dan sumber daya di tempat kerja. Beberapa indikator menurut (Deutsch, 1975):

- 1) Kesetaraan (*Equity*). Menurut teori keadilan distributif, hasil yang diterima SDM harus sebanding dengan kontribusi mereka. SDM membandingkan input mereka (seperti usaha, keterampilan, dan waktu) dengan output yang mereka terima (seperti gaji, bonus, dan penghargaan) serta membandingkannya dengan rekan kerja mereka.
- 2) Kebutuhan (*Need*). Beberapa ahli berpendapat bahwa distribusi hasil harus didasarkan pada kebutuhan individu. Misalnya, SDM yang memiliki tanggungan keluarga mungkin memerlukan lebih banyak dukungan finansial dibandingkan dengan SDM yang tidak memiliki tanggungan
- 3) Kesamaan (*Equality*). Indikator ini mengacu pada distribusi hasil yang sama rata di antara SDM, tanpa memandang kontribusi individu. Pendekatan ini

sering digunakan dalam situasi di mana kerjasama dan solidaritas lebih diutamakan.

- 4) Konsistensi (*Consistency*). Keadilan distributif juga diukur berdasarkan konsistensi dalam penerapan kebijakan distribusi. SDM mengharapkan bahwa aturan dan prosedur yang sama diterapkan secara konsisten kepada semua orang.
- 5) Transparansi (*Transparency*). SDM cenderung merasa diperlakukan adil jika proses distribusi hasil dilakukan secara transparan. Ini berarti bahwa SDM memahami bagaimana keputusan distribusi dibuat dan merasa bahwa proses tersebut terbuka dan jujur.

Keadilan distributif disimpulkan sebagai konsep keadilan yang berkaitan dengan distribusi yang adil dari manfaat, sumber daya, dan beban dalam masyarakat, dengan mempertimbangkan hak individu, kontribusi, kebutuhan, dan kesejahteraan sosial secara keseluruhan. Indikator yang digunakan adalah menurut (Deutsch, 1975) yaitu Kesetaraan (*Equity*); Kebutuhan (*Need*); Kesamaan (*Equality*); Konsistensi (*Consistency*) dan Transparansi (*Transparency*).

Keadilan distributif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* (Kurniawati & Ramli, 2024). Keadilan distributif merujuk pada persepsi SDM mengenai keadilan dalam distribusi sumber daya dan penghargaan dalam organisasi (Atmaja & Marika, 2024).

Penelitian menunjukkan bahwa ketika SDM merasa bahwa distribusi kompensasi dan penghargaan dilakukan secara adil, mereka cenderung lebih terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka (Ghosh et al., 2014).

Penelitian (Mulang, 2022) menemukan bahwa keadilan organisasi kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Selain itu, penelitian lain menunjukkan bahwa keadilan distributif memberikan kontribusi signifikan terhadap *employee engagement* (Yanting, 2024). Dengan demikian, penerapan keadilan distributif yang konsisten dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan keterikatan SDM dalam organisasi.

H1 : Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

Keadilan distributif, yang merujuk pada persepsi SDM terhadap keadilan dalam distribusi sumber daya dan penghargaan di tempat kerja, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) (Rahma et al., 2024a). Penelitian menunjukkan bahwa ketika SDM merasa bahwa distribusi penghargaan dan sumber daya dilakukan secara adil, mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka (Rahman Ahmad & Jameel, 2021).

Studi yang dilakukan (Purnama et al., 2020) menemukan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM. Selain itu, penelitian lain juga menunjukkan bahwa keadilan distributif dapat berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja (Haryono et al., 2019). Dengan demikian, penerapan keadilan distributif yang efektif dapat menjadi strategi penting bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

H2 : Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja SDM

2.4. *Procedural justice*

Menurut Robert Kreitner & Charlene Cassidy (2012) *procedural justice* adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan. Menurut (Rahma et al., 2024b) Persepsi *procedural justice* didasarkan pada pandangan SDM terhadap kewajaran proses penghargaan dan keputusan hukuman yang dibuat organisasi sifatnya penting seperti keharusan membayar imbalan/insentif, evaluasi, promosi dan tindakan *disipliner*.

Persepsi yang baik mengenai *prosedural justice* akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan komitmen organisasi, keinginan tetap tinggal dalam organisasi dan peningkatan kinerja (De Clercq et al., 2020a). Menurut Leventhal yang dikutip (Ahmad Jayus et al., 2021b) *procedural justice* adalah persepsi mengenai proses keikutsertaan untuk mencapai suatu hasil dengan menfokuskan beberapa kriteria untuk memenuhi prosedur adil seperti konsistensi (Diterapkan secara konsisten terhadap orang dan waktu); Akurasi (Memastikan bahwa informasi yang akurat dikumpulkan dan digunakan dalam pengambilan keputusan); Prosedur etis (Sesuai dengan standar pribadi atau sesuai dengan etika dan moralitas); Bebas bias (Memastikan bahwa pihak ketiga tidak memiliki kepentingan dalam penyelesaian permasalahan dalam bentuk apapun).

Jadi berdasarkan beberapa pandangan beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan *prosedural justice* adalah persepsi dan pandangan SDM terhadap keadilan semua proses, maupun prosedur keputusan dalam organisasi. Indikator

yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsistensi, Akurasi, Prosedur etis dari Leventhal yang dikutip (Ahmad Jayus et al., 2021b)

Keadilan prosedural memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* (keterikatan SDM) (Kurniawati & Ramli, 2024). Keadilan prosedural merujuk pada persepsi SDM mengenai keadilan dalam proses dan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan dalam organisasi (Atmaja & Marika, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa ketika SDM merasa bahwa prosedur dalam organisasi diterapkan secara adil, mereka cenderung lebih terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka (Ghosh et al., 2014; Kurniawati & Ramli, 2024).

Penelitian oleh Farid et al., (2019) menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Ketika SDM merasa bahwa proses yang digunakan untuk membuat keputusan yang memengaruhi mereka adalah adil, transparan, dan konsisten, mereka cenderung lebih terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka (Mantik et al., 2024). Studi (Yanting, 2024) menunjukkan bahwa keadilan prosedural meningkatkan *employee engagement* dengan memperkuat rasa kepercayaan dan loyalitas SDM terhadap organisasi.

Dengan demikian, penerapan keadilan prosedural yang konsisten dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan *employee engagement* dalam organisasi.

H3 : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

Keadilan prosedural, yang merujuk pada persepsi SDM terhadap keadilan dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (De Clercq et al., 2020b). Penelitian (Rahma et al., 2024) menunjukkan bahwa ketika SDM merasa bahwa prosedur dalam organisasi dijalankan secara adil, mereka cenderung menunjukkan peningkatan produktivitas kinerja mereka.

Studi oleh (Mulang, 2022a) mengungkapkan bahwa keadilan prosedural berkontribusi positif terhadap keterlibatan SDM, yang merupakan faktor kunci dalam peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja. Selain itu, penelitian oleh (Anazor & Onwuamaegbu, 2024) menemukan bahwa keadilan prosedural tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mengurangi niat untuk keluar dari organisasi, yang berdampak pada stabilitas kinerja dalam jangka panjang. Oleh karena itu, penerapan keadilan prosedural yang konsisten dalam pengambilan keputusan dan kebijakan organisasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Studi oleh (Dalimunthe et al., 2024) menemukan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Dengan demikian, penerapan keadilan prosedural yang konsisten dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi.

H4 : keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

SDM

2.5. *Interactional Justice*

Jenis keadilan ketiga adalah keadilan interaksional yang mencakup tingkat keadilan dalam hubungan dan perilaku individu, serta proses distribusi dan distribusi hasil (Skarlicki et al., 1997). Keadilan interaksional berpusat pada orientasi manusia dalam praktik organisasi, yaitu bagaimana manajemen berperilaku terhadap penerima keadilan (Estreder et al., 2020). Keadilan interaksional terutama berkaitan dengan bagaimana manajer berinteraksi dan berbicara dengan karyawan mereka (Inoue et al., 2010).

Keadilan interaksional adalah konsep di mana orang diperlakukan secara adil dan dengan rasa hormat ketika keputusan diambil dan dikomunikasikan (Dai & Xie, 2016). Keadilan interaksional merujuk pada bagaimana orang memperlakukan satu sama lain dalam interaksi sehari-hari (Piotrowski et al., 2021). (Özer et al., 2017) berpendapat bahwa keadilan interaksional didefinisikan sebagai perasaan karyawan tentang bagaimana mereka diperlakukan dalam proses pelaksanaan prosedur. Ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil oleh pemimpin mereka, mereka akan merasa bersemangat dan memiliki moral yang tinggi. Leventhal 1980) mengusulkan enam kriteria tentang keadilan prosedural, yaitu aturan konsistensi, aturan representativitas, aturan penekanan bias, aturan akurasi, aturan perbaikan, dan aturan etika. (Bies, 1986) menunjukkan empat prinsip tentang pengukuran keadilan interaksional, termasuk rasa hormat, kesopanan, pembenaran, dan kebenaran.

Bies (1986) membagi keadilan interaksional menjadi dua jenis yaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasi. Keadilan interpersonal yaitu bagaimana

orang diperlakukan dengan hormat dan kesopanan yang diukur dengan 4 item yaitu diperlakukan dengan cara yang sopan, diperlakukan dengan cara yang bermartabat, diperlakukan dengan hormat dan menahan diri dari pernyataan atau komentar yang tidak pantas (Colquitt, 2001). Jenis kedua adalah keadilan informasi yang menunjukkan seberapa baik keputusan dijelaskan, termasuk ketepatan waktu, spesifikasi, dan kebenaran penjelasannya. Keadilan ini diukur dengan 5 item yaitu terbuka dalam berkomunikasi, menjelaskan prosedur secara menyeluruh, memberikan penjelasan yang masuk akal, mengkomunikasikan rincian secara tepat waktu dan menyesuaikan komunikasinya dengan kebutuhan spesifik individu (Colquitt, 2001).

Beberapa cara untuk mempromosikan keadilan interaksional meliputi: memberikan penjelasan untuk keputusan, memperlakukan karyawan dengan martabat dan rasa hormat, menyampaikan berita dengan halus, dan menawarkan pelatihan rutin tentang resolusi konflik serta keterampilan interpersonal (Leventhal, 1980).

Sehingga disimpulkan bahwa Keadilan interaksional adalah konsep yang mengacu pada perlakuan adil dan hormat terhadap individu selama proses pengambilan keputusan, serta bagaimana keputusan tersebut dikomunikasikan kepada mereka. Indikator keadilan interaksional dalam penelitian ini diukur dengan 9 pengukuran keadilan interaksional yang dikembangkan oleh Bies (1986) dan Colquitt (2001) yaitu diperlakukan dengan cara yang sopan, diperlakukan dengan cara yang bermartabat, diperlakukan dengan hormat dan menahan diri dari pernyataan atau komentar yang tidak pantas, terbuka dalam berkomunikasi,

menjelaskan prosedur secara menyeluruh, memberikan penjelasan yang masuk akal, mengkomunikasikan rincian secara tepat waktu dan menyesuaikan komunikasinya dengan kebutuhan spesifik individu.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki hubungan positif dengan keterlibatan kerja (Rahman & Karim, 2022). Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja pada petugas polisi (Piotrowski et al., 2021). Keadilan distributif, prosedural, dan interaksional secara kolektif memiliki hubungan signifikan dengan keterlibatan kerja (Özer et al., 2017). Keadilan prosedural dan interaksional berhubungan positif dan signifikan dengan keterlibatan kerja (Inoue et al., 2010). Persepsi keadilan interaksional secara positif memengaruhi kesadaran terhadap pekerjaan dan keterlibatan kerja (Kerse & Naktiyok, 2020).

Sehingga dengan demikian disimpulkan bahwa semakin SDM merasakan keadilan interaksional maka akan semakin tinggi keterikatan kerjanya. Hypothesis yang diajukan adalah :

H5 : Keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap *employee engagement*

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru dapat dicapai melalui manajemen organisasi yang menerapkan praktik keadilan organisasi di lingkungan kerja (Hermanto & Srimulyani, 2022). Penelitian lain menyatakan hal yang sama bahwa keadilan interaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru (Ahmad Jayus et al., 2021).

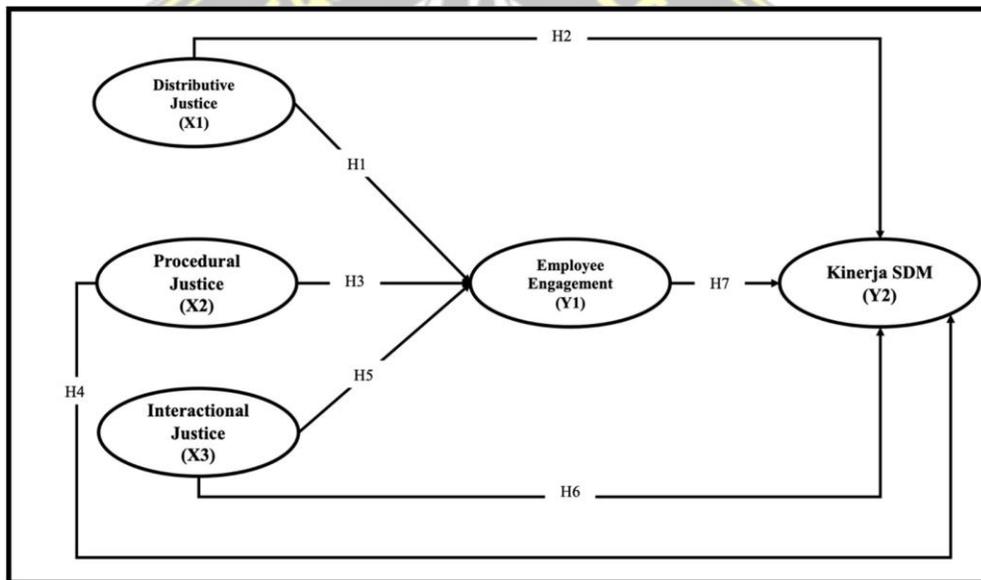
Sehingga dapat disimpulkan bahwasannya semakin seseorang merasakan keadilan interaksional maka akan semakin baik kinerjanya,

H6 : keadilan interaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM

2.6. Model Empirik Penelitian

Model empiric yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagaimana Gambar 2.1 berikut.

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Dalam melakukan kajian penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Menurut Widodo (2010) penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel dengan menguji hipotesis, uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel yaitu kinerja SDM, keadilan distributif, keadilan procedural, keadilan interaksional dan keterikatan kerja / *work engagement*. Peneliti memilih metode ini bertujuan agar hasil dari penelitian ini bisa diterapkan langsung pada organisasi dimana Peneliti bekerja.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekumpulan individu yang memiliki karakteristik yang khas yang mendiami suatu wilayah (Sugiyono, 1999). Melalui penelitian yang dilakukan, populasi yang digunakan sebagai objek penelitian adalah seluruh Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut. Tehnik

pengambilan sample dalam penelitian ini menggunakan sensus dimana seluruh populasi merupakan sample. Sehingga responden dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai di KPP Pratama Semarang Timur.

3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

- a. Data primer yang berasal dari jawaban responden atas angket/ kuesioner yang disebar ke Kantor Pelayanan Pajak Partama Semarang Timur. Pertanyaan dalam kuesioner terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Keputusan menggunakan pertanyaan terbuka atau tertutup dan sangat tergantung dari seberapa jauh si peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Data primer yang akan digali adalah identitas responden serta persepsi responden mengenai variabel-variabel penelitian.
- b. Data sekunder didapatkan dari KPP Pratama Semarang Timur. Data sekunder ini digunakan untuk mendapatkan data responden yang lebih rinci berdasarkan kuesioner yang terisi. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner/ daftar pertanyaan kepada yang menjadi responden. Mengingat cakupan wilayah yang luas, penyebaran kuesioner dilakukan melalui *Google Form*. Peneliti menganggap metode *mailing system* ini yang paling efisien meskipun kelemahan utama metode ini adalah tingkat respon/ pengembalian kuesioner yang rendah. Namun untuk mengatasi hal tersebut, peneliti akan melakukan aksi tindak lanjut (*Follow Up Action*), yakni melakukan komunikasi secara *face to face* agar

setiap responden dapat memberikan data yang peneliti perlukan. Dengan demikian diharapkan pengolahan data dapat dilakukan sesuai waktu yang diperlukan oleh peneliti.

Selain itu, Peneliti juga menggunakan metode dokumentasi. Dokumentasi adalah mencari dan mengumpulkan data mengenai hal-hal yang atau variabel-variabel yang berupa catatan-catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan lain sebagainya yang sesuai dengan variabilitas yang diteliti yaitu kinerja SDM, keadilan distributif, keadilan procedural, keadilan interaksional dan keterikatan kerja / *work engagement*.

3.4. Variabel dan Indikator

Bagian ini menampilkan definisi dan indikator dari masing masing variable yang diteliti dalam penelitian ini adalah kinerja SDM, keadilan distributif, keadilan prosedural dan keterikatan kerja / *work engagement*.

Tabel 3.2
Variabel dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Keadilan distributif konsep keadilan yang berkaitan dengan distribusi yang adil dari manfaat, sumber daya, dan beban dalam masyarakat dengan mempertimbangkan hak individu, kontribusi, kebutuhan, dan kesejahteraan sosial secara keseluruhan.	1. Kesetaraan (<i>Equity</i>); 2. Kebutuhan (<i>Need</i>); 3. Kesamaan (<i>Equality</i>); 4. Konsistensi (<i>Consistency</i>) 5. Transparansi (<i>Transparency</i>).	(Hasibuan).
2	<i>Prosedural justice</i> persepsi dan pandangan SDM terhadap keadilan semua	1. Konsistensi, 2. Akurasi, 3. Prosedur etis	(Hasibuan).

proses, maupun prosedur keputusan dalam organisasi.

- | | | |
|--|---|--|
| <p>3 Keadilan interaksional adalah konsep yang mengacu pada perlakuan adil dan hormat terhadap individu selama proses pengambilan keputusan, serta bagaimana keputusan tersebut dikomunikasikan kepada mereka.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. diperlakukan dengan cara yang sopan, 2. diperlakukan dengan cara yang bermartabat, 3. diperlakukan dengan hormat 4. menahan diri dari pernyataan atau komentar yang tidak pantas, 5. terbuka dalam berkomunikasi, 6. menjelaskan prosedur secara menyeluruh, 7. memberikan penjelasan yang masuk akal, 8. mengkomunikasikan rincian secara tepat waktu 9. menyesuaikan komunikasinya dengan kebutuhan spesifik individu. | <p>Bies (1986) dan Colquitt (2001)</p> |
| <p>4 <i>Employee engagement</i> sikap positif yang ditunjukkan seseorang terhadap organisasinya melalui tambahan waktu, energi, atau pemikiran yang diberikan oleh sumber daya manusia di tempat kerja.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. kepercayaan pada visi dan misi organisasi, 2. kepuasan terhadap pekerjaan, 3. pemahaman terhadap kontribusi pekerjaan terhadap tujuan yang lebih besar, 4. keamanan, 5. partisipasi aktif. | <p>(Schaufeli, 2011)</p> |
| <p>4. Kinerja (Sumber Daya Manusia) efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas pendampingan dan asistensi pelaporan pajak, serta kemampuan mereka untuk</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas (<i>Quality</i>). 2. Kuantitas (<i>Quantity</i>). 3. Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>) 4. Efektivitas (<i>Cost Effectiveness</i>). | <p>(Bernardin & Russel, 2013)</p> |

memberikan informasi dan bimbingan yang akurat kepada wajib pajak.

5. Kemandirian (*Need for Supervision*).

6. Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.5. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variabel *latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut:

3.6.1. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- a. *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya , disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel

manifesnya.

- b. *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unitvarian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{2.1} \xi_1 + \gamma_{2.3} \xi_3 + \beta_{2.1} \eta_1.$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan

ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

3.6.2. Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskannya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiasser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*. *Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

1. *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
2. *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode

tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\Sigma \lambda_i^2}{\Sigma \lambda_i^2 + \Sigma \text{var}(\epsilon_i)}$$

3. Composit *Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\Sigma \lambda_i)^2}{(\Sigma \lambda_i)^2 + \Sigma \text{var}(\epsilon_i)}$$

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square > 0* menunjukkan model memiliki *predictive relevance* , sebaliknya jika nilai *Q-square ≤ 0* menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*.

Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas

(distribution free), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.6.3. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

- a) $H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat
 $H_a : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

2) Menentukan *level of significance* : $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi (two tailed) nilai $t^{tabel} = 1,99$ atau 2

$$Df = (n-k)$$

Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilitas (α) 0,05 dan derajat bebas pengujian adalah

$$\begin{aligned} Df &= (n-k) \\ &= (68-4) \\ &= 64 \end{aligned}$$

sehingga nilai t tabel untuk df 45 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*) ditemukan koefisien sebesar 1,99 atau dibulatkan menjadi 2.

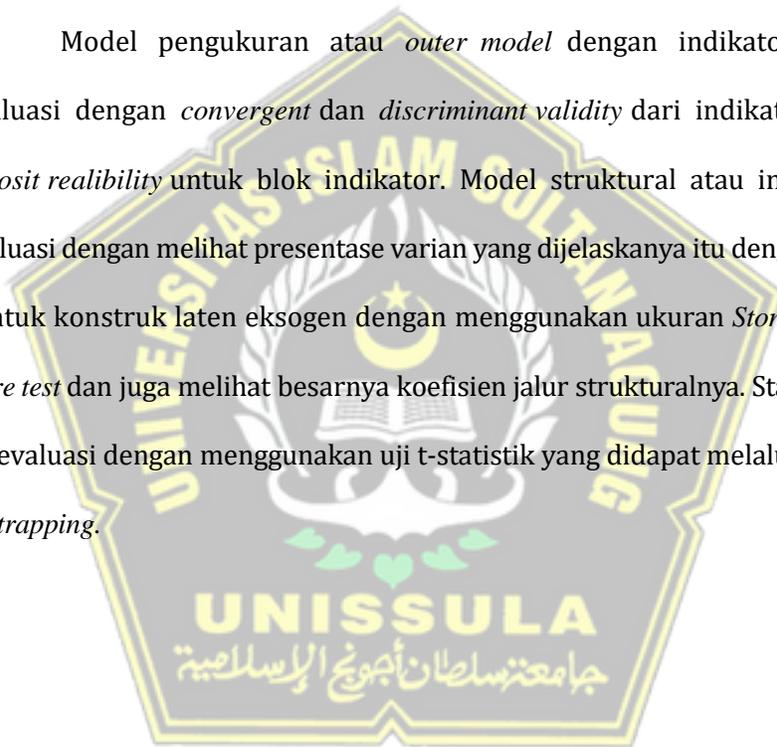
3) Kriteria pengujian

Ho diterima bila $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$

Ho ditolak artinya Ha diterima bila $t_{\text{hitung}} \geq t_{\text{tabel}}$ atau $t_{\text{hitung}} \leq -t_{\text{tabel}}$

3.6.4. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Deskripsi responden dalam penelitian mengacu pada proses mendeskripsikan para responden berdasarkan karakteristik yang telah ditentukan. Responden penelitian ini adalah seluruh Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang yang berjumlah 95 pegawai. Data responden diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 11-24 Januari 2025. Deskripsi ini berisi informasi yang relevan tentang bagaimana karakteristik responden dipandang dari aspek gender, usia, pendidikan, dan masa kerja. Hasil pengolahan data kuesioner terkait deskripsi responden disajikan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Total Sampel n=95	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	52	54.7
	Wanita	43	45.3
2.	Usia		
	21 - 30 tahun	38	40.0
	31 - 40 tahun	34	35.8
	41 - 50 tahun	17	17.9
	51 - 60 tahun	6	6.3
3.	Pendidikan		
	SMA/SMK	2	2.1
	Diploma	41	43.2
	S1	43	45.3
	S2	9	9.5
4.	Lama Bekerja		
	0 - 10 tahun	51	53.7
	11 - 20 tahun	27	28.4

21 - 30 tahun	12	12.6
> 30 tahun	5	5.3

Sumber: Olah data Penelitian dengan SPSS (2025)

Data yang tertuang dalam Tabel 4.1 menyajikan informasi bahwa sebagian besar responden adalah pegawai pria yaitu sebanyak 52 responden (54,7%), sedangkan responden wanita sebanyak 43 responden (45,3%). Dipandang dari segi usia, jumlah responden terbanyak adalah usia 21-30 tahun sebanyak 38 responden (40,0%). Pendidikan terakhir yang dimiliki responden terbanyak adalah Sarjana S1 yaitu sebanyak 43 responden (45,3%). Pada tabel tersebut terlihat pula bahwa mayoritas responden telah bekerja antara 0 - 10 tahun sebanyak 51 responden (53,7%).

4.2. Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif merupakan teknik analisis statistik yang digunakan untuk menggambarkan dan meringkas karakteristik dasar dari data yang dikumpulkan. Analisis tersebut bertujuan untuk memberikan gambaran awal mengenai pola atau tren dalam data, sehingga dapat memahami distribusi dan sifat-sifat data sebelum masuk ke dalam analisis yang lebih kompleks.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Std Dev
a	Keadilan distributif		
	1. Kesetaraan (<i>Equity</i>);	3.68	0.78
	2. Kebutuhan (<i>Need</i>);	3.78	0.84
	3. Kesamaan (<i>Equality</i>);	3.71	0.89
	4. Konsistensi (<i>Consistency</i>)	3.67	0.84
	5. Transparansi (<i>Transparency</i>).	3.59	0.93
	Mean Variabel	3.69	
b	Keadilan prosedural		
	1. Konsistensi,	3.42	1.05
	2. Akurasi,	3.56	1.20
	3. Prosedur etis	3.51	1.07
	Mean Variabel	3.49	
c	Keadilan interaksional		
	1. Diperlakukan dengan cara yang sopan,	3.60	0.93
	2. Diperlakukan dengan cara yang bermartabat,	3.87	1.00
	3. Diperlakukan dengan hormat	3.69	0.84
	4. Menahan diri dari pernyataan atau komentar yang tidak pantas,	3.68	0.89
	5. Terbuka dalam berkomunikasi,	3.65	0.83
	6. Menjelaskan prosedur secara menyeluruh,	3.61	0.88
	7. Memberikan penjelasan yang masuk akal,	3.69	0.77
	8. Mengkomunikasikan rincian secara tepat waktu	3.59	0.74
	9. menyesuaikan komunikasinya dengan kebutuhan spesifik individu	3.69	0.80
	Mean Variabel	3.68	
c	Employee engagement		
	1. Kepercayaan pada visi dan misi organisasi,	3.76	0.91
	2. Kepuasan terhadap pekerjaan,	3.68	0.96
	3. Pemahaman terhadap kontribusi pekerjaan terhadap tujuan yang lebih besar,	3.63	0.91
	4. keamanan,	3.72	0.85
	5. Partisipasi aktif.	3.66	0.79
	Mean Variabel	3.69	
d	Kinerja SDM		
	1. Kualitas (Quality).	3.95	0.79
	2. Kuantitas (Quantity).	3.74	0.94
	3. Ketepatan Waktu (Timeliness)	3.74	0.89
	4. Efektivitas (Cost Effectiveness).	3.82	0.91
	5. Kemandirian (Need for Supervision).	3.78	0.90
	6. Komitmen Kerja (Interpersonal Impact).	3.80	0.86
	Mean Variabel	3.80	

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Keadilan distributif secara keseluruhan sebesar 3,69 terletak pada rentang kategori baik/tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum responden merasa telah mendapat keadilan distributif dalam pekerjaannya dengan baik. Hasil deskripsi data pada variabel Keadilan distributif didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kebutuhan (*Need*) (3,78) dan terendah adalah indikator Transparansi (*Transparency*) (3,59).

Pada variabel Keadilan prosedural secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,49 terletak pada rentang kategori sedang (2,33 - 3,67). Artinya, responden berpandangan bahwa Keadilan prosedural yang ada di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang telah tercipta cukup baik. Hasil deskripsi data pada variabel Keadilan prosedural didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Akurasi (3,56) dan terendah pada indikator Konsistensi (3,42).

Pada variabel Keadilan interaksional secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,68 terletak pada rentang kategori baik (3,67 – 5,00). Artinya, responden berpandangan bahwa para pegawai berpandangan bahwa mereka mendapat keadilan interaksional yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Keadilan interaksional didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Diperlakukan dengan cara yang bermartabat (3,87) dan terendah pada indikator Mengkomunikasikan rincian secara tepat waktu (3,59).

Pada variabel Employee engagement secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,69 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya,

bahwa responden berpandangan bahwa secara umum para pegawai memiliki keterlibatan yang besar dalam bekerja. Hasil deskripsi data pada variabel Employee engagement didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kepercayaan pada visi dan misi organisasi (3,76) dan indikator dengan nilai mean terendah yaitu indikator Pemahaman terhadap kontribusi pekerjaan terhadap tujuan yang lebih besar (3,63).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,80 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum pegawai memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kualitas (*Quality*) (3,98) dan terendah pada indikator Kuantitas (*Quantity*) dan Ketepatan Waktu (*Timeliness*) (3,74).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) merupakan evaluasi dasar yang dilakukan dalam analisis PLS. Tujuan evaluasi ini adalah untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* setiap indikator. Pengujian

convergent validity pada PLS dapat dilihat dari nilai loading faktor (*outer loading*) setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai *outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan (Ghozali, 2011).

1. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Keadilan distributif

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Keadilan distributif direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Keadilan distributif sebagai berikut:

Tabel 4.3
Outer Loading Konstruk Keadilan distributif

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
X1_1	Kesetaraan (<i>Equity</i>);	0.822	Valid
X1_2	Kebutuhan (<i>Need</i>);	0.810	Valid
X1_3	Kesamaan (<i>Equality</i>);	0.765	Valid
X1_4	Konsistensi (<i>Consistency</i>)	0.816	Valid
X1_5	Transparansi (<i>Transparency</i>).	0.810	Valid

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Keadilan distributif memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Keadilan distributif (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator Kesetaraan (*Equity*); Kebutuhan (*Need*); Kesamaan (*Equality*); Konsistensi (*Consistency*) dan Transparansi (*Transparency*).

2. Evaluasi Model Keadilan prosedural

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Keadilan prosedural direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Keadilan prosedural sebagai berikut:

Tabel 4.4
Outer Loading Konstruk Keadilan Prosedural

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
X2_1	Konsistensi,	0.871	Valid
X2_2	Akurasi,	0.879	Valid
X2_3	Prosedur etis	0.900	Valid

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Keadilan prosedural memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Keadilan prosedural (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator Konsistensi, Akurasi, dan Prosedur etis.

3. Evaluasi Model Keadilan Interaksional

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Keadilan interaksional direfleksikan melalui sembilan indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Keadilan prosedural sebagai berikut:

Tabel 4.5
Outer Loading Konstruk Keadilan Interaksional

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
X3_1	Diperlakukan dengan cara yang sopan,	0.829	Valid
X3_2	Diperlakukan dengan cara yang bermartabat,	0.794	Valid
X3_3	Diperlakukan dengan hormat	0.784	Valid
X3_4	Menahan diri dari pernyataan atau komentar yang tidak pantas,	0.806	Valid
X3_5	Terbuka dalam berkomunikasi,	0.788	Valid
X3_6	Menjelaskan prosedur secara menyeluruh,	0.780	Valid
X3_7	Memberikan penjelasan yang masuk akal,	0.825	Valid
X3_8	Mengkomunikasikan rincian secara tepat waktu	0.835	Valid
X3_9	Menyesuaikan komunikasinya dengan kebutuhan spesifik individu	0.739	Valid

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Keadilan interaksional memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Keadilan interaksional (X3) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator Diperlakukan dengan cara yang sopan, Diperlakukan dengan cara yang bermartabat, Diperlakukan dengan hormat, Menahan diri dari pernyataan atau komentar yang tidak pantas, Terbuka dalam berkomunikasi, Menjelaskan prosedur secara menyeluruh, Memberikan penjelasan yang masuk akal, Mengkomunikasikan rincian secara tepat waktu, dan Menyesuaikan komunikasinya dengan kebutuhan spesifik individu.

4. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Employee engagement

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Employee engagement direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Employee engagement sebagai berikut:

Tabel 4.6
Outer Loading Konstruk Employee engagement

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Y1_1	Kepercayaan pada visi dan misi organisasi,	0.839	Valid
Y1_2	Kepuasan terhadap pekerjaan,	0.822	Valid
Y1_3	Pemahaman terhadap kontribusi pekerjaan terhadap tujuan yang lebih besar,	0.765	Valid
Y1_4	Keamanan,	0.776	Valid
Y1_5	Partisipasi aktif.	0.784	Valid

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Employee engagement memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Employee engagement (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator Kepercayaan pada visi dan misi organisasi, Kepuasan terhadap pekerjaan, Pemahaman terhadap kontribusi pekerjaan terhadap tujuan yang lebih besar, Keamanan, dan Partisipasi aktif..

5. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja SDM

Pengukuran variabel Kinerja SDM dalam hal ini direfleksikan melalui enam indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.7
Outer Loading Konstruk Kinerja SDM

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Y2_1	Kualitas (<i>Quality</i>).	0.815	Valid
Y2_2	Kuantitas (<i>Quantity</i>).	0.801	Valid
Y2_3	Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>	0.785	Valid
Y2_4	Efektivitas (<i>Cost Effectiveness</i>).	0.756	Valid
Y2_5	Kemandirian (<i>Need for Supervision</i>).	0.807	Valid
Y2_6	Komitmen Kerja (<i>Interpersonal Impact</i>).	0.778	Valid

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan Waktu (*Timeliness*), Efektivitas (*Cost Effectiveness*), Kemandirian (*Need for Supervision*), Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

Sesuai hasil pengujian validitas konvergen pada setiap variabel di atas, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan sebagai pengukur variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. Discriminant Validity

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.8
Nilai Uji *Discriminant Validity* dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

No		Employee Engagement	Keadilan Distributif	Keadilan Interaksional	Keadilan Prosedural	Kinerja SDM
1	Employee Engagement	0.798				
2	Keadilan Distributif	0.691	0.805			
3	Keadilan Interaksional	0.529	0.559	0.798		
4	Keadilan Prosedural	0.603	0.525	0.399	0.883	
5	Kinerja SDM	0.749	0.638	0.609	0.581	0.790

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Tabel 4.7 menyajikan nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Oleh karena itu, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.9
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteri *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

No		Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
1	Keadilan Distributif <-> Employee Engagement	0.797
2	Keadilan Interaksional <-> Employee Engagement	0.579
3	Keadilan Interaksional <-> Keadilan Distributif	0.617
4	Keadilan Prosedural <-> Employee Engagement	0.700
5	Keadilan Prosedural <-> Keadilan Distributif	0.603
6	Keadilan Prosedural <-> Keadilan Interaksional	0.437
7	Kinerja SDM <-> Employee Engagement	0.859
8	Kinerja SDM <-> Keadilan Distributif	0.725
9	Kinerja SDM <-> Keadilan Interaksional	0.662
10	Kinerja SDM <-> Keadilan Prosedural	0.667

Sumber: Olah data SmartPLS (2025)

Pada Tabel 4.9 di atas terlihat bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT seluruhnya berada di bawah angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Fornell-Larcker Criterion* dan *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.10
Matrik Cross Loading

	Employee Engagement	Keadilan Distributif	Keadilan Interaksional	Keadilan Prosedural	Kinerja SDM
X1_1	0.513	0.822	0.473	0.299	0.462
X1_2	0.579	0.810	0.427	0.546	0.508
X1_3	0.502	0.765	0.394	0.346	0.465
X1_4	0.626	0.816	0.432	0.400	0.591
X1_5	0.544	0.810	0.523	0.503	0.525
X2_1	0.480	0.466	0.320	0.871	0.522
X2_2	0.523	0.418	0.348	0.879	0.514
X2_3	0.590	0.504	0.386	0.900	0.505
X3_1	0.454	0.493	0.829	0.367	0.474
X3_2	0.346	0.420	0.794	0.306	0.419
X3_3	0.315	0.362	0.784	0.199	0.399
X3_4	0.479	0.503	0.806	0.362	0.547
X3_5	0.522	0.461	0.788	0.366	0.594
X3_6	0.316	0.374	0.780	0.250	0.438
X3_7	0.427	0.456	0.825	0.301	0.480
X3_8	0.431	0.461	0.835	0.263	0.469
X3_9	0.426	0.438	0.739	0.397	0.484
Y1_1	0.839	0.542	0.434	0.474	0.567
Y1_2	0.822	0.568	0.438	0.501	0.641
Y1_3	0.765	0.592	0.423	0.507	0.566
Y1_4	0.776	0.526	0.387	0.420	0.571
Y1_5	0.784	0.525	0.424	0.498	0.634
Y2_1	0.624	0.521	0.465	0.502	0.815
Y2_2	0.586	0.520	0.500	0.387	0.801
Y2_3	0.574	0.388	0.520	0.393	0.785
Y2_4	0.599	0.522	0.441	0.434	0.756
Y2_5	0.634	0.558	0.514	0.530	0.807
Y2_6	0.526	0.512	0.444	0.503	0.778

Berdasarkan analisis *cross loading*, kriteria uji validitas diskriminan yaitu apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar dibanding korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah metode statistik yang digunakan untuk menilai konsistensi dan kestabilan suatu instrumen pengukuran dalam mengukur suatu variabel atau konstruk tertentu. Uji reliabilitas penting untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran dapat dipercaya dan menghasilkan data yang konsisten. Pengukuran reliabilitas dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. Cronbach alpha

Ukuran yang paling umum dikenal dalam pengukuran reliabilitas adalah koefisien Cronbach Alpha. Ketentuan pengujian yaitu apabila nilai *cronbach alpha* $> 0,70$ maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

b. Composite Reliability.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur

konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai AVE > 0,5 maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil *Cronbach's Alpha*, *composite reliability*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.11
Hasil Uji Reliabilitas

No		<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
1	Employee Engagement	0.857	0.897	0.636
2	Keadilan Distributif	0.864	0.902	0.648
3	Keadilan Interaksional	0.929	0.940	0.637
4	Keadilan Prosedural	0.859	0.914	0.780
5	Kinerja SDM	0.880	0.909	0.625

Sumber: Olah data SmartPLS (2025)

Reliabel menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil obyek penelitian. Tabel 4.11 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai AVE masing-masing konstruk > 0,5, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk > 0,7. Mengacu pada pendapat Chin dalam Ghozali (2011) maka hasil dari *composite reliability* masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk, karena hasil yang diperoleh memiliki nilai > 0,70, dari hasil diatas keseluruhan variabel memiliki nilai

composite reliability > 0,7 artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya.

Atas dasar hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* dari variabel serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dapat dinyatakan valid dan reliabel sebagai pengukur variabel penelitian.

4.4. *Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)*

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitiknberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

a. **R square**

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Intepretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4.12
Nilai R-Square

No	Variabel	R-square
1	Employee Engagement	0.575
2	Kinerja SDM	0.646

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model Employee engagement sebesar 0,575 artinya variabel Employee engagement dapat dijelaskan 57,5% oleh variabel Keadilan distributif, Keadilan prosedural dan Keadilan interaksional. Sedangkan sisanya 33,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,575) berada di nilai 0,33 – 0,67, artinya variabel Keadilan distributif, Keadilan prosedural dan Keadilan interaksional memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap variabel Employee engagement .

Nilai R square Kinerja SDM sebesar 0,646 artinya Kinerja SDM dapat dijelaskan 64,6% oleh variabel Employee engagement, sedangkan sisanya 35,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,646) berada di nilai 0,33 – 0,67, artinya variabel Employee engagement memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap Kinerja SDM.

b. Q square

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran. Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Nilai Q square dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu kecil, sedang dan besar, nilai Q square 0,02 – 0,15 dinyatakan kecil, nilai Q square 0,15 – 0,35 dinyatakan sedang dan nilai Q square >0,35 dinyatakan besar (Mirza Soetirto et al., 2023).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13 Nilai Q-square

No	Variabel	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
1	Employee Engagement	475.000	307.556	0.353
2	Kinerja SDM	570.000	353.864	0.379

Nilai Q-square (Q²) untuk variabel Employee engagement sebesar 0,353 berada di atas nilai 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Employee engagement termasuk baik. Pada variabel Kinerja SDM diperoleh nilai Q-square sebesar 0,379 yang menunjukkan nilai Q square berada pada rentang nilai di atas 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Kinerja SDM termasuk baik.

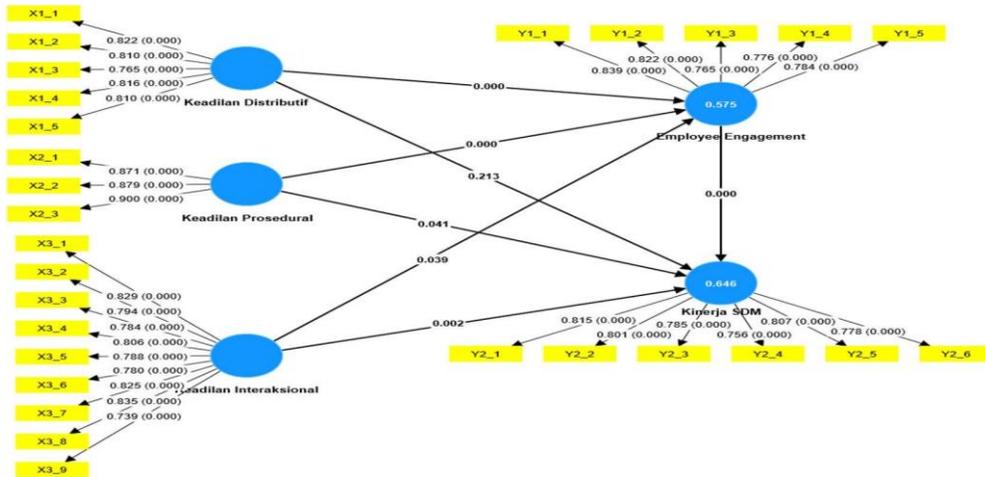
Kedua nilai Q square berada di atas nilai 0, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance*. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural (inner model) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan.

Pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut ini:

Gambar 4.1.
Full Model SEM-PLS



Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

4.5.1. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas disyaratkan dilakukan sebelum dilakukan uji hipotesis. Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinieritas

No		VIF
1	Employee Engagement -> Kinerja SDM	2.351
2	Keadilan Distributif -> Employee Engagement	1.725
3	Keadilan Distributif -> Kinerja SDM	2.180
4	Keadilan Interaksional -> Employee Engagement	1.487
5	Keadilan Interaksional -> Kinerja SDM	1.547
6	Keadilan Prosedural -> Employee Engagement	1.411
7	Keadilan Prosedural -> Kinerja SDM	1.635

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96. Untuk lebih jelasnya pada bagian di bawah ini.

Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.15 Path Coefficients

No	Hipotesis	Pengaruh	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
1	H1	Keadilan Distributif -> Employee Engagement	0.440	4.989	0.000	Diterima
2	H2	Keadilan Distributif -> Kinerja SDM	0.108	1.245	0.213	Ditolak
3	H3	Keadilan Prosedural -> Employee Engagement	0.309	4.104	0.000	Diterima
4	H4	Keadilan Prosedural -> Kinerja SDM	0.154	2.044	0.041	Diterima
5	H5	Keadilan Interaksional -> Employee Engagement	0.160	2.068	0.039	Diterima
6	H6	Keadilan Interaksional -> Kinerja SDM	0.249	3.173	0.002	Diterima
7	H7	Employee Engagement -> Kinerja SDM	0.449	4.607	0.000	Diterima

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan analisis PLS di atas, selanjutnya dapat disajikan hasil pengujian masing-masing hipotesis yang diajukan di bab sebelumnya, sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap employee engagement.

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,440. Nilai tersebut membuktikan bahwa Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap Employee Engagement yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (4.989) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,003) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Keadilan distributif terhadap Employee engagement. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa " *Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap employee engagement*" dapat **diterima**.

Pengujian hipotesis 1 membuktikan bahwa Keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement* yang hasilnya juga diperkuat penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa keadilan distributif memberikan kontribusi signifikan terhadap *employee engagement* (Yanting, 2024).

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Keadilan distributif direfleksikan melalui lima indikator yaitu Kesetaraan (*Equity*); Kebutuhan (*Need*); Kesamaan (*Equality*); Konsistensi (*Consistency*) dan Transparansi (*Transparency*). Sedangkan variabel *Employee engagement* direfleksikan melalui lima indikator yaitu Kepercayaan pada visi dan misi organisasi,

Kepuasan terhadap pekerjaan, Pemahaman terhadap kontribusi pekerjaan terhadap tujuan yang lebih besar, Keamanan, dan Partisipasi aktif.

Indikator variabel Keadilan Distributif dengan nilai loading tertinggi adalah Kesetaraan (*Equity*), sedangkan indikator variabel *Employee Engagement* dengan nilai loading tertinggi adalah Kepercayaan pada visi dan misi organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kesetaraan dalam distribusi sumber daya, kompensasi, dan peluang di tempat kerja, semakin besar pula kepercayaan karyawan terhadap visi dan misi organisasi. Artinya, organisasi yang menerapkan prinsip kesetaraan secara adil akan mampu membangun komitmen dan keyakinan yang lebih kuat di antara karyawan terhadap arah strategis dan tujuan jangka panjang perusahaan. Hal ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik, loyalitas, serta keterlibatan aktif dalam pencapaian visi organisasi.

Di sisi lain, indikator Keadilan Distributif dengan nilai loading terendah adalah Kesamaan (*Equality*), sedangkan indikator *Employee Engagement* dengan nilai loading terendah adalah Pemahaman terhadap kontribusi pekerjaan terhadap tujuan yang lebih besar. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan kesamaan dalam distribusi sumber daya, tanpa mempertimbangkan perbedaan kebutuhan dan kontribusi individu, memiliki hubungan yang lebih lemah terhadap pemahaman karyawan mengenai bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi terhadap tujuan yang lebih besar. Artinya, meskipun kesamaan dalam perlakuan penting untuk membangun lingkungan kerja yang inklusif, pendekatan yang terlalu seragam tanpa mempertimbangkan faktor keadilan

distributif dapat membuat karyawan kurang memahami dampak pekerjaan mereka terhadap pencapaian visi organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menyeimbangkan prinsip kesamaan dan kesetaraan agar dapat meningkatkan pemahaman serta keterlibatan karyawan secara optimal.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja SDM.

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,108. Namun hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (1.245) < t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,213) > 0,05$, sehingga dapat dikatakan tidak ada pengaruh yang signifikan Keadilan distributif terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa "*Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja SDM*" dapat **ditolak**.

Pengujian hipotesis 2 membuktikan tidak ada pengaruh yang signifikan Keadilan distributif terhadap kinerja SDM. Hasil ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu bahwa keadilan distributif tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM (Ahmad Jayus et al., 2021), Hasil ini bertolak belakang dengan studi yang dilakukan (Purnama et al., 2020) yang menemukan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM.

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Keadilan distributif direfleksikan melalui lima indikator yaitu Kesetaraan (*Equity*); Kebutuhan (*Need*); Kesamaan (*Equality*); Konsistensi (*Consistency*) dan Transparansi (*Transparency*). Sedangkan Pengukuran variabel Kinerja SDM dalam hal ini

direfleksikan melalui enam indikator yaitu Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan Waktu (*Timeliness*), Efektivitas (*Cost Effectiveness*), Kemandirian (*Need for Supervision*), Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

Indikator variabel keadilan distributif dengan nilai loading tertinggi adalah kesetaraan (*equity*), sedangkan indikator variabel kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah kualitas (*quality*). Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun tingkat kesetaraan dalam pembagian sumber daya, penghargaan, dan peluang kerja meningkat, hal tersebut tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kualitas hasil pekerjaan. Artinya, pembagian yang adil berdasarkan kontribusi atau kebutuhan individu belum tentu cukup untuk memastikan kualitas pekerjaan yang optimal. Hal ini mengindikasikan bahwa selain keadilan dalam distribusi, diperlukan faktor lain seperti kompetensi, motivasi, dan dukungan operasional untuk mendukung kualitas hasil kerja yang lebih baik.

Sementara itu, indikator keadilan distributif dengan nilai loading terendah adalah kesamaan (*equality*), sedangkan indikator variabel kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah efektivitas (*cost effectiveness*). Hasil ini menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan kesamaan dalam perlakuan terhadap semua karyawan, tanpa mempertimbangkan perbedaan kebutuhan atau kontribusi mereka, juga tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja. Artinya, perlakuan yang sama rata bagi seluruh karyawan tidak selalu menghasilkan efisiensi dalam penggunaan sumber daya atau pencapaian hasil kerja yang hemat biaya. Pendekatan ini cenderung mengabaikan kebutuhan

spesifik individu yang sebenarnya dapat memengaruhi produktivitas dan efisiensi kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menemukan keseimbangan antara kesetaraan dan kesamaan agar keadilan distributif dapat berkontribusi secara optimal terhadap kinerja SDM.

Keadilan distributif, yang berfokus pada pembagian sumber daya, penghargaan, dan peluang kerja yang adil berdasarkan kesetaraan, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang seimbang. Namun, hal ini tidak cukup untuk meningkatkan kinerja SDM secara signifikan. Kualitas pekerjaan dipengaruhi oleh kompetensi dan keterampilan individu, yang memerlukan pengembangan lebih lanjut. Selain itu, pembagian yang adil tidak selalu memotivasi karyawan jika tidak ada hubungan pribadi dengan tujuan organisasi. Keadilan distributif juga tidak selalu mempertimbangkan jenis penghargaan yang relevan untuk setiap individu, dan jika lingkungan kerja atau manajemen tidak mendukung, pembagian yang adil tidak akan meningkatkan kinerja.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap employee engagement.

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,309. Nilai tersebut membuktikan bahwa Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (4.104) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Keadilan prosedural terhadap *Employee engagement*. Dengan demikian hipotesis yang

menyatakan bahwa "*Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap employee engagement*" dapat **diterima**.

Pengujian hipotesis 3 membuktikan bahwa Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hasil ini mengkonfirmasi penelitian oleh Farid et al., (2019) menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Keadilan prosedural direfleksikan melalui tiga indikator yaitu Konsistensi, Akurasi, dan Prosedur etis sedangkan *Employee engagement* direfleksikan melalui lima indikator yaitu Kepercayaan pada visi dan misi organisasi, Kepuasan terhadap pekerjaan, Pemahaman terhadap kontribusi pekerjaan terhadap tujuan yang lebih besar, Keamanan, dan Partisipasi aktif.

Indikator variabel Keadilan Prosedural dengan nilai loading tertinggi adalah Prosedur Etis, sedangkan indikator variabel *Employee Engagement* dengan nilai loading tertinggi adalah Kepercayaan pada visi dan misi organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan prosedur etis dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan kebijakan, dan penanganan karyawan, semakin tinggi pula kepercayaan karyawan terhadap visi dan misi organisasi. Artinya, ketika organisasi menjunjung tinggi prinsip-prinsip etika, seperti transparansi, kejujuran, dan keadilan, karyawan akan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil, yang pada gilirannya memperkuat keyakinan mereka terhadap tujuan strategis dan nilai-nilai organisasi. Hal ini tidak hanya

meningkatkan loyalitas karyawan tetapi juga memotivasi mereka untuk berkontribusi lebih besar dalam mencapai visi organisasi.

Sebaliknya, indikator Keadilan Prosedural dengan nilai loading terendah adalah Konsistensi, sedangkan indikator variabel *Employee Engagement* dengan nilai loading terendah adalah Pemahaman terhadap kontribusi pekerjaan terhadap tujuan yang lebih besar. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi konsistensi dalam penerapan aturan, kebijakan, dan prosedur organisasi, semakin besar pula pemahaman karyawan mengenai bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Artinya, konsistensi dalam tindakan dan kebijakan organisasi menciptakan kepastian dan stabilitas di lingkungan kerja, sehingga karyawan lebih mudah memahami peran mereka dan bagaimana kontribusi mereka mendukung pencapaian tujuan yang lebih besar. Dengan konsistensi ini, organisasi dapat menciptakan harmoni operasional yang mendukung keterlibatan dan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: Keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja SDM.

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,154. Nilai tersebut membuktikan bahwa Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2.044) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,041) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Keadilan prosedural terhadap

kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa "*Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja SDM*" dapat **diterima**.

Pengujian hipotesis 4 membuktikan bahwa Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM yang mengkonfirmasi Studi oleh (Dalimunthe et al., 2024) menemukan bahwa keadilan prosedural memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Keadilan prosedural direfleksikan melalui tiga indikator yaitu Konsistensi, Akurasi, dan Prosedur etis. Sedangkan Pengukuran variabel Kinerja SDM dalam hal ini direfleksikan melalui enam indikator yaitu Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan Waktu (*Timeliness*), Efektivitas (*Cost Effectiveness*), Kemandirian (*Need for Supervision*), Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

Indikator variabel Keadilan Prosedural dengan nilai loading tertinggi adalah Prosedur Etis, sedangkan indikator variabel Kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah Kualitas (*Quality*). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan Prosedur Etis dalam organisasi, semakin tinggi pula kualitas hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh sumber daya manusia. Artinya, Prosedur Etis yang diterapkan secara konsisten, seperti pengambilan keputusan yang adil, transparan, dan sesuai dengan prinsip etika, menciptakan rasa kepercayaan dan keadilan di antara karyawan. Hal ini mendorong mereka untuk bekerja lebih profesional, berkomitmen pada standar kerja yang tinggi, dan menghasilkan kualitas yang optimal dalam pekerjaan mereka. Prosedur etis juga

memberikan fondasi yang kokoh untuk membangun budaya kerja yang positif dan kolaboratif.

Sebaliknya, indikator Keadilan Prosedural dengan nilai loading terendah adalah Konsistensi, sedangkan indikator variabel Kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah Efektivitas (*Cost Effectiveness*). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat Konsistensi dalam penerapan kebijakan, prosedur, dan aturan organisasi, semakin baik pula Efektivitas (*Cost Effectiveness*) yang dicapai dalam pekerjaan. Artinya, konsistensi yang diterapkan secara disiplin dalam organisasi membantu menciptakan efisiensi operasional dengan mengurangi ketidakpastian, duplikasi kerja, dan kesalahan. Hal ini memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih fokus dan memanfaatkan sumber daya secara efisien, sehingga menghasilkan kinerja yang efektif dengan biaya yang lebih terkontrol. Dengan demikian, konsistensi berperan penting dalam mendukung efektivitas dan keberlanjutan kinerja organisasi secara keseluruhan.

5. Pengujian Hipotesis 5:

H5: Keadilan Interaksional berpengaruh positif terhadap employee engagement.

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,160. Nilai tersebut membuktikan bahwa Keadilan Interaksional berpengaruh positif terhadap Employee Engagement yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2.068) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,039) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Keadilan

Interaksional terhadap Employee engagement. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa "*Keadilan Interaksional berpengaruh positif terhadap employee engagement*" dapat **diterima**.

Pengujian hipotesis 5 membuktikan bahwa Keadilan Interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* yang mendukung penelitian terdahulu bahwa keadilan interaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan kerja (Kerse & Naktiyok, 2020).

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Keadilan interaksional direfleksikan melalui sembilan indikator yaitu Diperlakukan dengan cara yang sopan, Diperlakukan dengan cara yang bermartabat, Diperlakukan dengan hormat, Menahan diri dari pernyataan atau komentar yang tidak pantas, Terbuka dalam berkomunikasi, Menjelaskan prosedur secara menyeluruh, Memberikan penjelasan yang masuk akal, Mengkomunikasikan rincian secara tepat waktu, dan Menyesuaikan komunikasinya dengan kebutuhan spesifik individu. Sedangkan variabel *Employee engagement* direfleksikan melalui lima indikator yaitu Kepercayaan pada visi dan misi organisasi, Kepuasan terhadap pekerjaan, Pemahaman terhadap kontribusi pekerjaan terhadap tujuan yang lebih besar, Keamanan, dan Partisipasi aktif.

Indikator variabel Keadilan Interaksional dengan nilai loading tertinggi adalah Mengkomunikasikan rincian secara tepat waktu, sedangkan indikator variabel *Employee Engagement* dengan nilai loading tertinggi adalah Kepercayaan pada visi dan misi organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa

semakin baik komunikasi yang dilakukan, terutama dalam menyampaikan rincian secara tepat waktu, semakin tinggi pula kepercayaan karyawan terhadap visi dan misi organisasi. Artinya, komunikasi yang cepat dan akurat dalam menyampaikan informasi penting menciptakan transparansi dan membangun kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan mendapatkan informasi yang mereka butuhkan dengan tepat waktu, mereka merasa dihargai dan terhubung dengan tujuan strategis organisasi. Hal ini tidak hanya memperkuat kepercayaan karyawan terhadap arah organisasi tetapi juga meningkatkan keterlibatan mereka dalam mendukung pencapaian visi dan misi.

Sebaliknya, indikator Keadilan Interaksional dengan nilai loading terendah adalah Menyesuaikan komunikasinya dengan kebutuhan spesifik individu, sedangkan indikator variabel *Employee Engagement* dengan nilai loading terendah adalah Pemahaman terhadap kontribusi pekerjaan terhadap tujuan yang lebih besar. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan untuk menyesuaikan komunikasi dengan kebutuhan spesifik individu, semakin tinggi pula pemahaman karyawan mengenai bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada tujuan yang lebih besar. Artinya, komunikasi yang bersifat personal dan disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing individu membantu karyawan merasa lebih diperhatikan dan dihargai. Dengan komunikasi yang relevan dan kontekstual, karyawan dapat lebih mudah memahami peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi yang lebih besar. Hal ini menciptakan rasa kepemilikan yang lebih kuat terhadap pekerjaan mereka dan mendorong keterlibatan yang lebih tinggi dalam mencapai target organisasi secara kolektif.

6. Pengujian Hipotesis 6:

H6: Keadilan Interaksional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM.

Pada pengujian hipotesis 6 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,249. Nilai tersebut membuktikan bahwa Keadilan Interaksional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3.173) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,02) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Keadilan Interaksional terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa "*Keadilan Interaksional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM*" dapat **diterima**.

Pengujian hipotesis 6 membuktikan bahwa Keadilan Interaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM yang hasilnya menunjukkan bahwa keadilan interaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru (Ahmad Jayus et al., 2021).

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Keadilan interaksional direfleksikan melalui sembilan indikator yaitu Diperlakukan dengan cara yang sopan, Diperlakukan dengan cara yang bermartabat, Diperlakukan dengan hormat, Menahan diri dari pernyataan atau komentar yang tidak pantas, Terbuka dalam berkomunikasi, Menjelaskan prosedur secara menyeluruh, Memberikan penjelasan yang masuk akal, Mengkomunikasikan rincian secara tepat waktu, dan Menyesuaikan komunikasinya dengan kebutuhan spesifik individu. Sedangkan Kinerja SDM dalam hal ini direfleksikan melalui enam indikator yaitu Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan Waktu (*Timeliness*),

Efektivitas (*Cost Effectiveness*), Kemandirian (*Need for Supervision*), Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

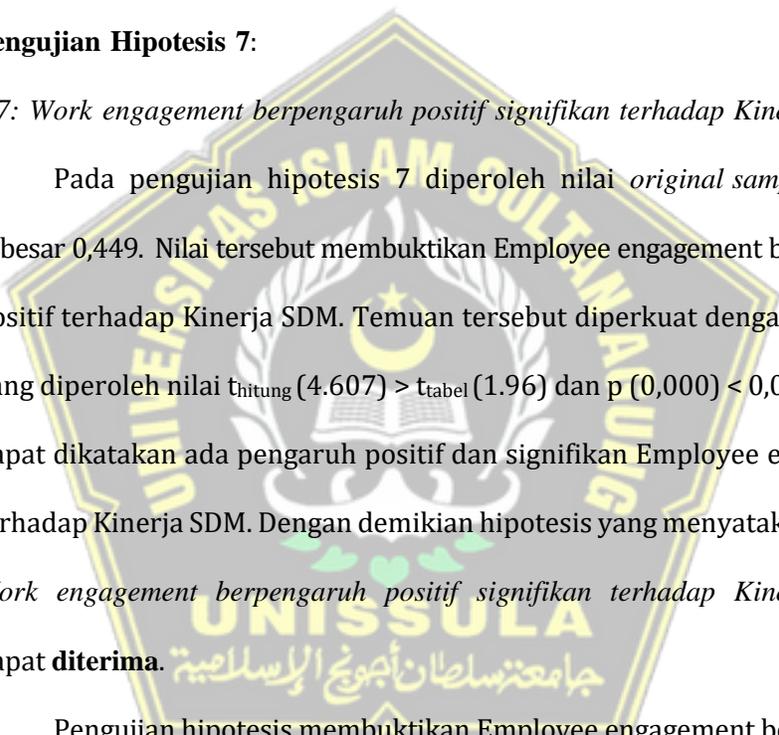
Indikator variabel keadilan interaksional dengan nilai loading tertinggi adalah mengkomunikasikan rincian secara tepat waktu, sedangkan indikator variabel kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah kualitas. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan organisasi dalam mengkomunikasikan rincian secara tepat waktu, semakin tinggi pula kualitas hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh sumber daya manusia. Artinya, komunikasi yang dilakukan secara tepat waktu memberikan kejelasan dalam penyampaian informasi dan instruksi yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Ketika informasi diterima secara cepat dan akurat, karyawan dapat bekerja dengan lebih efektif, fokus pada tujuan, dan menghasilkan output berkualitas. Komunikasi yang tepat waktu juga menunjukkan penghargaan terhadap waktu karyawan dan membantu menciptakan alur kerja yang lebih terorganisasi.

Sebaliknya, indikator variabel keadilan interaksional dengan nilai loading terendah adalah menyesuaikan komunikasi dengan kebutuhan spesifik individu, sedangkan indikator variabel kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah efektivitas (*cost effectiveness*). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan organisasi dalam menyesuaikan komunikasi dengan kebutuhan spesifik individu, semakin tinggi pula efektivitas kerja yang dicapai. Artinya, komunikasi yang personal dan relevan dengan kebutuhan individu dapat membantu menciptakan pemahaman yang lebih baik mengenai prioritas dan tujuan kerja. Dengan menyesuaikan komunikasi, organisasi dapat

mengurangi potensi kesalahpahaman, memastikan penggunaan sumber daya secara efisien, dan meningkatkan produktivitas dengan biaya yang lebih terkendali. Hal ini juga menciptakan hubungan yang lebih baik antara manajemen dan karyawan, yang berdampak positif pada keberlanjutan dan efisiensi kinerja organisasi.

7. Pengujian Hipotesis 7:

H7: Work engagement berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM.

Pada pengujian hipotesis 7 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,449. Nilai tersebut membuktikan Employee engagement berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Temuan tersebut diperkuat dengan hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (4.607) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Employee engagement terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa " *Work engagement berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM.*" dapat **diterima**. 

Pengujian hipotesis membuktikan Employee engagement berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM. Temuan tersebut diperkuat dengan hasil yang menyatakan bahwa Keterlibatan SDM juga berdampak langsung pada kinerja SDM (Dishon-Berkovits et al., 2023).

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Employee engagement direfleksikan melalui lima indikator yaitu Kepercayaan pada visi dan misi organisasi, Kepuasan terhadap pekerjaan, Pemahaman terhadap kontribusi

pekerjaan terhadap tujuan yang lebih besar, Keamanan, dan Partisipasi aktif. Sedangkan Kinerja SDM dalam hal ini direfleksikan melalui enam indikator yaitu Kualitas (*Quality*), Kuantitas (*Quantity*), Ketepatan Waktu (*Timeliness*), Efektivitas (*Cost Effectiveness*), Kemandirian (*Need for Supervision*), Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*).

Indikator variabel *employee engagement* dengan nilai loading tertinggi adalah kepercayaan pada visi dan misi organisasi, sedangkan indikator variabel kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah kualitas. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan terhadap visi dan misi organisasi, semakin baik kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh sumber daya manusia. Artinya, kepercayaan terhadap visi dan misi organisasi menciptakan rasa tujuan bersama yang kuat di antara karyawan, yang mendorong mereka untuk memberikan upaya terbaik dalam setiap pekerjaan. Ketika karyawan memahami dan percaya pada arah strategis organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja secara detail dan dengan standar tinggi, menghasilkan kualitas kerja yang konsisten. Selain itu, kepercayaan ini memperkuat hubungan emosional antara karyawan dan organisasi, yang pada akhirnya mendorong peningkatan produktivitas dan pencapaian hasil kerja yang optimal.

Sebaliknya, indikator variabel *employee engagement* dengan nilai loading terendah adalah pemahaman terhadap kontribusi pekerjaan terhadap tujuan yang lebih besar, sedangkan indikator variabel kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah efektivitas (*cost effectiveness*). Hasil ini menunjukkan

bahwa semakin tinggi pemahaman karyawan mengenai bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi terhadap tujuan yang lebih besar, semakin baik efektivitas kerja yang dicapai, termasuk dalam penggunaan sumber daya secara efisien. Artinya, ketika karyawan menyadari dampak dari pekerjaan mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi, mereka cenderung bekerja dengan cara yang lebih terarah dan strategis, menghindari pemborosan waktu maupun sumber daya. Pemahaman ini juga menciptakan rasa tanggung jawab dan kepemilikan terhadap pekerjaan, yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan mengelola biaya secara bijaksana. Dengan demikian, baik pada level individu maupun organisasi, hasil kerja menjadi lebih efisien, relevan, dan berorientasi pada tujuan jangka panjang.

4.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Keadilan distributif, Keadilan prosedural serta Keadilan interaksional terhadap variabel Kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel Employee engagement. Hasil uji pengaruh tidak langsung dapat ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.17
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Keadilan Distributif -> Employee Engagement -> Kinerja SDM	0.198	0.197	0.058	3.420	0.001
Keadilan Prosedural -> Employee Engagement -> Kinerja SDM	0.139	0.138	0.050	2.799	0.005
Keadilan Interaksional -> Employee Engagement -> Kinerja SDM	0.072	0.073	0.038	1.896	0.058

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2025

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Keadilan distributif terhadap Kinerja SDM melalui Employee engagement adalah 0,198 dengan nilai t hitung sebesar 3,420 dan $p=0,001$ ($p<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan Keadilan distributif terhadap Kinerja SDM secara tidak langsung melalui Employee engagement. Artinya, apabila pegawai merasa mendapat keadilan distributif yang baik, maka akan meningkatkan *engagement* pegawai dalam organisasi. Keterlibatan yang besar dalam bekerja akan mendorong perilaku kerja pegawai untuk bekerja lebih baik.

Temuan lainnya diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Keadilan prosedural terhadap Kinerja SDM melalui Employee engagement adalah 0,139 dengan nilai t hitung sebesar 2,799 dan nilai signifikansi $p=0,005$ ($p<0,05$). Hasil dari pengujian tersebut berarti bahwa terdapat pengaruh Keadilan prosedural terhadap Kinerja SDM secara tidak langsung melalui Employee engagement. Keadilan prosedural merujuk pada persepsi karyawan

tentang keadilan dalam proses pengambilan keputusan organisasi, seperti bagaimana kebijakan diterapkan, bagaimana keluhan ditangani, dan bagaimana alokasi sumber daya diputuskan. Ketika karyawan merasa bahwa prosedur organisasi dilakukan secara adil, mereka cenderung merasa dihargai dan diperlakukan dengan hormat. Hal ini dapat meningkatkan *engagement* atau keterlibatan pegawai. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung menunjukkan kinerja lebih baik karena mereka lebih fokus pada tugas dan tanggung jawab mereka.

Hasil analisis pengaruh tidak langsung Keadilan interaksional terhadap Kinerja SDM melalui Employee engagement diketahui sebesar 0,072 dengan nilai t hitung sebesar 1,896 dan nilai signifikansi $p=0,058$ ($p>0,05$). Hasil dari pengujian tersebut berarti bahwa Keadilan interaksional tidak berpengaruh terhadap Kinerja SDM secara tidak langsung melalui Employee engagement. Keadilan interaksional lebih banyak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Hal ini dapat disebabkan karena pegawai memiliki standar yang berbeda tentang apa yang mereka anggap sebagai interaksi yang adil. Jika interaksi yang terjadi sudah dianggap cukup adil, maka pengaruh keadilan interaksional menjadi tidak signifikan pada *engagement* pegawai.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan pembuktian dan pembahasan hypothesis terkait permasalahan penelitian “Bagaimana peran *Employee Engagement* meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur”. Maka jawaban atas pertanyaan penelitian adalah :

- 1) Keadilan Distributif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hasil ini menunjukkan bahwa Keadilan (Equity); Keadilan (Need); Kesamaan (Equality); Konsistensi (Consistency) dan Transparansi (Transparency) dapat meningkatkan *Employee Engagement*.
- 2) Keadilan Distributif memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini menunjukkan bahwa Keadilan (Equity); Keadilan (Need); Kesamaan (Equality); Konsistensi (Consistency) dan Transparansi (Transparency) belum mampu meningkatkan kinerja SDM.
- 3) Keadilan Prosedural memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* yang artinya Konsistensi, Akurasi, dan Prosedur etis dapat meningkatkan *Employee Engagement*.
- 4) Keadilan Prosedural memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM yang artinya Konsistensi, Akurasi, dan Prosedur etis dapat meningkatkan kinerja SDM.
- 5) Keadilan Interaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Keadilan interaksional yang diindikasikan dengan

Diperlakukan dengan cara yang sopan, Diperlakukan dengan cara yang bermartabat, Diperlakukan dengan hormat, Menahan diri dari pernyataan atau komentar yang tidak pantas, Terbuka dalam berkomunikasi, Menjelaskan prosedur secara menyeluruh, Memberikan penjelasan yang masuk akal, Mengkomunikasikan rincian secara tepat waktu, dan Menyesuaikan komunikasinya dengan kebutuhan spesifik individu terbukti mampu mendorong *employee engagement*.

- 6) Keadilan Interaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Keadilan interaksional yang diindikasikan dengan Diperlakukan dengan cara yang sopan, Diperlakukan dengan cara yang bermartabat, Diperlakukan dengan hormat, Menahan diri dari pernyataan atau komentar yang tidak pantas, Terbuka dalam berkomunikasi, Menjelaskan prosedur secara menyeluruh, Memberikan penjelasan yang masuk akal, Mengkomunikasikan rincian secara tepat waktu, dan Menyesuaikan komunikasinya dengan kebutuhan spesifik individu terbukti mampu mendorong kinerja SDM.
- 7) *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel *Employee engagement* direfleksikan melalui lima indikator yaitu Kepercayaan pada visi dan misi organisasi, Kepuasan terhadap pekerjaan, Pemahaman terhadap kontribusi pekerjaan terhadap tujuan yang lebih besar, Keamanan, dan Partisipasi aktif terbukti mampu meningkatkan kinerja SDM.

5.2. Implikasi Teoritis

- 1) Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* memperkuat teori bahwa karyawan yang merasa bahwa sumber daya, kompensasi, dan peluang distribusi di tempat kerja dilakukan dengan adil (terutama melalui prinsip kesetaraan) cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam organisasi. Keadilan distributif berfungsi sebagai faktor yang memperkuat komitmen dan kepercayaan karyawan terhadap visi dan misi organisasi. Secara teoritis, hasil ini menegaskan pentingnya peran kesetaraan dalam distribusi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.
- 2) Penelitian ini membuktikan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, yang memperlihatkan bahwa meskipun distribusi yang adil berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang seimbang, hal ini tidak serta-merta berdampak pada peningkatan kualitas pekerjaan. Keadilan distributif dalam bentuk pembagian sumber daya yang adil tidak cukup untuk memotivasi peningkatan kualitas hasil kerja secara signifikan, karena kinerja SDM lebih dipengaruhi oleh kompetensi dan keterampilan individu. Secara teoritis, hasil ini menunjukkan bahwa untuk mencapai kinerja SDM yang optimal, dibutuhkan pendekatan yang lebih holistik, yang mencakup kompetensi, dukungan, dan motivasi, selain hanya keadilan dalam distribusi.
- 3) Hasil yang menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* menguatkan teori bahwa

penerapan prosedur yang konsisten, akurat, dan etis dalam pengambilan keputusan serta kebijakan organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Prosedur yang etis memperkuat hubungan emosional dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, yang berimbas pada peningkatan komitmen dan kepercayaan terhadap visi dan misi perusahaan. Implikasi teoritisnya adalah bahwa teori keadilan prosedural dapat diterapkan untuk menciptakan kepercayaan dan meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memastikan bahwa kebijakan dan keputusan diambil dengan transparansi dan pertimbangan yang adil. Penelitian ini mengindikasikan bahwa prosedur etis yang diterapkan dengan baik akan meningkatkan kualitas pekerjaan karyawan. Hal ini memberikan kontribusi pada teori keadilan organisasi yang menggarisbawahi pentingnya konsistensi dalam kebijakan dan keputusan organisasi untuk meningkatkan kinerja, efisiensi, dan efektivitas operasional.

- 4) Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Employee Engagement Keadilan interaksional terbukti berpengaruh signifikan terhadap employee engagement, yang memperkuat teori bahwa cara karyawan diperlakukan dalam interaksi mereka dengan atasan atau rekan kerja (terutama dalam hal kesopanan, penghormatan, dan transparansi komunikasi) sangat memengaruhi tingkat keterlibatan mereka. Komunikasi yang terbuka dan tepat waktu menciptakan rasa dihargai dan terhubung dengan tujuan organisasi. Teori keadilan interaksional menunjukkan bahwa organisasi yang memperlakukan karyawan dengan baik, mengedepankan transparansi,

dan memberikan penjelasan yang jelas dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan.

5.3. Implikasi Praktis

- 1) Terkait variabel Keadilan distributive, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah Kesetaraan (*Equity*) sedangkan terendah adalah Kesamaan (*Equality*); sehingga dengan demikian organisasi harus meningkatkan Kesamaan (*Equality*) dan mempertahankan Kesetaraan (*Equity*). Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi perbedaan kebutuhan dan kontribusi karyawan, menerapkan sistem penghargaan yang fleksibel; dan menggunakan pendekatan personal dalam distribusi sumber daya.
- 2) Terkait variabel Keadilan prosedural Indikator dengan nilai loading tertinggi adalah Prosedur etis sedangkan terendah adalah Konsistensi. Sehingga dengan demikian organisasi harus meningkatkan Konsistensi dan mempertahankan Prosedur etis. Hal ini dilakukan dengan menjamin bahwa prosedur yang digunakan untuk pengambilan keputusan selalu konsisten dan dapat diprediksi oleh semua pihak yang terlibat; Meningkatkan transparansi dalam proses dan mengembangkan sistem feedback yang memungkinkan karyawan untuk memberikan masukan tentang prosedur yang ada, untuk meningkatkan konsistensi dan keadilan.
- 3) Terkait variabel Keadilan interaksional Indikator dengan nilai loading tertinggi adalah Mengkomunikasikan rincian secara tepat waktu sedangkan terendah adalah Menyesuaikan komunikasinya dengan kebutuhan spesifik

individu. Sehingga dengan demikian organisasi harus meningkatkan Menyesuaikan komunikasinya dengan kebutuhan spesifik individu dan mempertahankan Mengkomunikasikan rincian secara tepat waktu. Hal ini dilakukan dengan meningkatkan kemampuan komunikasi individual; Menerapkan metode komunikasi yang lebih personal dan efektif dengan menggunakan berbagai saluran komunikasi yang relevan dengan kebutuhan spesifik karyawan untuk meningkatkan pemahaman mereka terhadap informasi yang disampaikan.

- 4) Terkait variabel Employee engagement Indikator dengan nilai loading tertinggi adalah Kepercayaan pada visi dan misi organisasi sedangkan nilai terendah adalah Pemahaman terhadap kontribusi pekerjaan terhadap tujuan yang lebih besar. Sehingga dengan demikian organisasi harus meningkatkan Pemahaman terhadap kontribusi pekerjaan terhadap tujuan yang lebih besar dan mempertahankan Kepercayaan pada visi dan misi organisasi. Hal ini dilakukan dengan terus memperkuat komunikasi mengenai visi dan misi untuk memastikan karyawan merasa terhubung dan termotivasi untuk berkontribusi.

5.4. Limitasi Penelitian

Meskipun penelitian ini telah dilakukan dengan cermat, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu dicatat untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai temuan-temuan yang diperoleh. Limitasi-limitasi ini meliputi:

- 1) Penelitian ini menggunakan sampel yang terbatas pada karyawan dari satu organisasi atau satu industri tertentu. Hal ini dapat membatasi generalisasi hasil penelitian ke populasi yang lebih luas.
- 2) Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini menggunakan metode survei atau wawancara yang mengandalkan self-reporting dari responden. Oleh karena itu, hasil yang diperoleh dapat dipengaruhi oleh bias pribadi atau interpretasi responden dalam memberikan jawaban, yang dapat berpengaruh pada validitas data.
- 3) Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu tertentu, yang dapat memengaruhi temuan terkait dinamika perubahan dalam organisasi. Kinerja SDM dan persepsi terhadap keadilan distributif, prosedural, dan interaksional dapat berubah seiring waktu, tergantung pada perubahan kebijakan organisasi atau kondisi eksternal lainnya.
- 4) Beberapa variabel yang diukur, seperti kualitas pekerjaan, efektivitas, dan pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, dapat bersifat subjektif dan sulit untuk diukur secara objektif. Pengukuran ini bergantung pada persepsi individu, yang dapat bervariasi antara satu individu dengan individu lainnya.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang dapat mempertimbangkan beberapa hal untuk mengatasi keterbatasan yang ada pada penelitian ini, sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya sebaiknya melibatkan sampel yang lebih luas dan mencakup berbagai jenis organisasi atau industri, untuk meningkatkan

generalisasi hasil penelitian. Sampel yang lebih bervariasi dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif tentang pengaruh variabel yang diteliti di konteks yang lebih beragam.

2. Untuk mengurangi potensi bias dalam pengumpulan data, penelitian mendatang bisa menggunakan metode triangulasi, yaitu menggabungkan berbagai metode pengumpulan data seperti survei, wawancara mendalam, dan observasi. Dengan cara ini, data yang diperoleh akan lebih valid dan kaya informasi, serta dapat mengurangi ketergantungan pada self-reporting yang dapat mengandung bias pribadi.
3. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dalam periode yang lebih panjang untuk menangkap dinamika perubahan yang mungkin terjadi dalam organisasi. Dengan demikian, dampak perubahan kebijakan organisasi, perubahan eksternal, atau fluktuasi dalam kinerja SDM dan persepsi terhadap keadilan dapat lebih teramati dengan jelas.
4. Penelitian mendatang perlu mencari cara untuk mengukur variabel subjektif, seperti kualitas pekerjaan dan pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, dengan cara yang lebih objektif. Salah satu cara adalah dengan menggunakan indikator kuantitatif yang dapat dinilai melalui pengukuran kinerja yang lebih terstandarisasi, atau dengan mencocokkan persepsi individu dengan standar atau parameter yang lebih jelas.

Daftar Pustaka

- Ahmad Jayus, J., Erlangga, H., Suryaningsih, E., Sunarsi, D., Maduningtias, L., Manan, A., Aditya Dwiwarman, D., Sobarna, A., & Purwanto, A. (2021a). The Effect of Distributive Justice, Procedural Justice and Interactional Justice on Teacher Engagement and Teachers Performance. In *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* (Vol. 12, Issue 7).
- Ahmad Jayus, J., Erlangga, H., Suryaningsih, E., Sunarsi, D., Maduningtias, L., Manan, A., Aditya Dwiwarman, D., Sobarna, A., & Purwanto, A. (2021b). The Effect of Distributive Justice, Procedural Justice and Interactional Justice on Teacher Engagement and Teachers Performance. In *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* (Vol. 12, Issue 7).
- Ahmad Jayus, J., Erlangga, H., Suryaningsih, E., Sunarsi, D., Maduningtias, L., Manan, A., Aditya Dwiwarman, D., Sobarna, A., & Purwanto, A. (2021c). The Effect of Distributive Justice, Procedural Justice and Interactional Justice on Teacher Engagement and Teachers Performance. In *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* (Vol. 12, Issue 7).
- Alvi, A. K., & Abbasi, A. S. (2012). Impact of organizational justice on employee engagement in banking sector of Pakistan. *Middle East Journal of Scientific Research*, 12(5), 643–649. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2012.12.5.1725>
- Anazor, C. S., & Onwuamaegbu, P. O. (2024). ANALYSING THE PREDICTIVE EFFECTS OF GENDER, PROCEDURAL JUSTICE AND DISTRIBUTIVE JUSTICE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG FIRE SERVICE PERSONNEL IN ANAMBRA STATE. In *African Journal of Social and Behavioural Sciences (AJSBS)* (Vol. 14, Issue 2).
- Atmaja, D. R., & Marika, L. (2024). The Influence of Procedural Justice on Work Engagement And Turnover Intention. In *Majalah Ilmiah Bijak* (Vol. 21, Issue 1). <http://ojs.stiami.ac.id>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27(1), 36–53. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0213>
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2013). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Bies, R. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43–55.
- Britt, T. W., Dickinson, J. M., Greene-Shortridge, T. M., & McKibben, E. S. (2007). Self-engagement at work. In *Positive Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.4135/9781446212752.n11>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Cook, K. S., & Hegtvedt, K. A. (2024). *DISTRIBUTIVE JUSTICE, EQUITY, AND EQUALITY*. www.annualreviews.org.

- Dai, L., & Xie, H. (2016). Review and Prospect on Interactional Justice. *Open Journal of Social Sciences*, 04(01), 55–61. <https://doi.org/10.4236/jss.2016.41007>
- Dalimunthe, L., Limakrisna, N., & Lusiana. (2024). EMPLOYEE PERFORMANCE MODEL THROUGH JOB SATISFACTION IN HEALTH OFFICE IN NORTH SUMATRA. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3), e02871. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v9i3.2871>
- De Clercq, D., Ul Haq, I., & Azeem, M. U. (2020a). Unpacking the relationship between procedural justice and job performance. *Management Decision*, 59(9), 2183–2199. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1211>
- De Clercq, D., Ul Haq, I., & Azeem, M. U. (2020b). Unpacking the relationship between procedural justice and job performance. *Management Decision*, 59(9), 2183–2199. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1211>
- Deutsch, M. (1975). Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137–149. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x>
- Dishon-Berkovits, M., Bakker, A. B., & Peters, P. (2023). Playful work design, engagement and performance: the moderating roles of boredom and conscientiousness. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2227920>
- Estreder, Y., Rigotti, T., Tomás, I., & Ramos, J. (2020). Psychological contract and organizational justice: the role of normative contract. *Employee Relations*, 42(1), 17–34. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0039>
- Faeq, D. K., & Ismael, Z. N. (2022). Analyzing the Relationships Between Organizational Justice and Job Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 6(5), 14–25. <https://doi.org/10.22161/ijebm.6.5.3>
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph16101731>
- Ghosh, P., Rai, A., & Sinha, A. (2014). Organizational justice and employee engagement: Exploring the linkage in public sector banks in India. *Personnel Review*, 43(4), 628–652. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2013-0148>
- Green, P. I., Finkel, E. J., Fitzsimons, G. M., & Gino, F. (2017). The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 37, pp. 1–18). JAI Press. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.007>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Gupta, M. (2019). Does work engagement mediate the perceived career support- and career adaptability- work performance relationship? *Journal of Global*

- Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 310–327.
<https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2017-0032>
- Haryono, S., Muhammadiyah, U., Yusda, Y., Ambarwati, I., Mohd, Y., & Saad, S. M. (2019). DO ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ORGANIZATIONAL JUSTICE ENHANCE JOB PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION? A STUDY OF INDONESIAN EMPLOYEES. In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 18, Issue 1).
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* (revisi). PT. BumiAksara.
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation. *Sustainability (Switzerland)*, 14(20). <https://doi.org/10.3390/su142013322>
- Hidayani, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008(Apr-2016), 1–86.
- Inoue, A., Kawakami, N., Ishizaki, M., Shimazu, A., Tsuchiya, M., Tabata, M., Akiyama, M., Kitazume, A., & Kuroda, M. (2010). Organizational justice, psychological distress, and work engagement in Japanese workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 83(1), 29–38. <https://doi.org/10.1007/s00420-009-0485-7>
- Jasso, G., Törnblom, K. Y., & Sabbagh, C. (2016). Distributive justice. In *Handbook of Social Justice Theory and Research* (pp. 201–218). Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4939-3216-0_11
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Kaur, P., & Mittal, A. (2020). Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment. *The Open Psychology Journal*, 13(1), 115–122. <https://doi.org/10.2174/1874350102013010115>
- Kerse, G., & Naktiyok, A. (2020). The Effect of Interactional Justice on Work Engagement through Conscientiousness for Work. *Journal of Economy Culture and Society*, 61(1). <https://doi.org/10.26650/jecs2018-0025>
- Kurniawati, E., & Ramli, A. H. (2024). The Influence of Procedural Justice, Organizational Trust, and Organizational Commitment on Work Engagement. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(3), 755–772. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i3.2336>
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257–282. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>
- Leventhal, G. S. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and Social Interaction/Springer-Verlag*.

- Mantik, J., Sumarjo, W., Haerofiatna, H., & Haryadi, D. (2024). The influence of organizational justice on employee performance mediated work engagement. In *Mantik Journal* (Vol. 7, Issue 4). Online.
- Monje Amor, A., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Abeal Vázquez, J. P. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, 39(6), 779–789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Mulang, H. (2022a). Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86–97. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169>
- Mulang, H. (2022b). Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86–97. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169>
- Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., & Nazari-shirkouhi, S. (2011). Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5241–5248. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1505>
- Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474–489. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.004>
- Oh, S. Y. (2019). Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 313–331. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2018-0087>
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., & Saygili, M. (2017). Effect of Organizational Justice on Work Engagement in Healthcare Sector of Turkey. *Journal of Health Management*, 19(1), 73–83. <https://doi.org/10.1177/0972063416682562>
- Piotrowski, A., Rawat, S., & Boe, O. (2021). Effects of Organizational Support and Organizational Justice on Police Officers' Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.642155>
- Purnama, Y. H., Tjahjono, K., Assery, S., & Dzakiyullah, R. (2020). THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON JOB SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE IN BANKING COMPANY. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME*, 9(3), 4012–4016. www.ijstr.org
- Puspitasari, A. S., & Darwin, M. (2021). Effect of Work-Life Balance and Welfare Level on Millennial Employee Performance Through Work Engagement. In *International Journal of Science and Society* (Vol. 3, Issue 1). <http://ijsoc.goacademica.com>
- Rabiul, M. K., Shamsudin, F. M., Yean, T. F., & Patwary, A. K. (2023). Linking leadership styles to communication competency and work engagement:

- evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 425–446. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2021-0247>
- Rahma, A., Tjahjono, H. K., & Rahayu, M. K. P. (2024a). Literature Review: Study of the Effect of Distributive Justice on Employee Performance. *Asian Journal of Management Analytics*, 3(2), 353–366. <https://doi.org/10.55927/ajma.v3i2.8592>
- Rahma, A., Tjahjono, H. K., & Rahayu, M. K. P. (2024b). Study of the Effect of Procedural Justice on Performance. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 3(3), 569–582. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v3i3.8605>
- Rahman Ahmad, A., & Jameel, A. S. (2021). *Effect of Organizational Justice Dimensions on Performance of Academic Staff in Developing Countries* (Vol. 25). <http://annalsofscsb.ro>
- Rahman, M. H. A., & Karim, D. N. (2022). Organizational justice and organizational citizenship behavior: the mediating role of work engagement. *Heliyon*, 8(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09450>
- Rahman Yudi Ardian. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2).
- Robert Kreitner, & Charlene Cassidy. (2012). *Management*. (Vol. 12). Cengage Learning.
- Sarfraz, M., Qun, W., Abdullah, M. I., & Tahir, S. (2019). Authentic Leadership, Hope, Work Engagement and Creativity. *Journal of Applied Management and Investments*, 8(1), 19–31.
- Schaufeli, W. B. (2011). Work Engagement : What do we know ? *International OHP Workshop, December*, 1–60.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Sigit Triwibowo. (2021). *Pengaruh Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Service Failure Severity, Perceived Switching Cost dan Perceived Value Terhadap Consumer Loyalty (Studi Kasus Pada Mahasiswa Pengguna Layanan Internet Telkomsel Flash di Kota Malang)*.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Freeman, A. B. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 82, Issue 3).
- Solum, L. B. (2004). *Procedural Justice Procedural Justice Public Law and Legal Theory Research Paper Series Spring 2004 Procedural Justice PROCEDURAL JUSTICE **. https://digital.sandiego.edu/lwps_public
- Sonnentag, S. (2008). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88(2003), 518–528.
- Thakre, N., & Mathew, P. (2020). Psychological empowerment, work engagement, and organizational citizenship behavior among Indian service-sector employees. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(4), 45–52. <https://doi.org/10.1002/joe.22003>
- Tjahjono, T. (2022). *Peran Employee Engagement Sebagai Pemeditasi Pada Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Persepsi Dukungan Organisasi Pada Kinerja In Role Dan Extra Role*. Universitas Islam Indonesia.

- Vladić, N., Maletič, D., & Maletič, M. (2021). Determinants of innovation capability: An exploratory study of inclusive leadership and work engagement. *Quality Innovation Prosperity*, 25(2), 130–152. <https://doi.org/10.12776/qip.v25i2.1596>
- Yanting, L. (2024). Organizational Justice, Psychological Contract Fulfillment and Employee Engagement -- A Study of Teachers in Privately-Run Higher Institutions in Fujian, China. *Kurdish Studies*, 1084–1094. <https://doi.org/10.53555/ks.v12i4.3110>

