

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

Hilma Fandari Agustin¹, Widodo²

[fandarihilma@gmail.com¹](mailto:fandarihilma@gmail.com)

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

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*

PENDAHULUAN

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 mediasi 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).

METODE 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.

HASIL DAN PEMBAHASAN

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 1.

Tabel 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
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 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%).

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 2.

Tabel 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 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).

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.

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 3 Outer Loading Konstruk Keadilan distributif

No	Indikator	Outer Loading	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 Outer Loading Konstruk Keadilan Prosedural

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	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 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 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 7 Outer Loading Konstruk Kinerja SDM

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	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.

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 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 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 9 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria 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 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 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.

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 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

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. valuasi 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 (R²) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 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 (Q²) 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 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

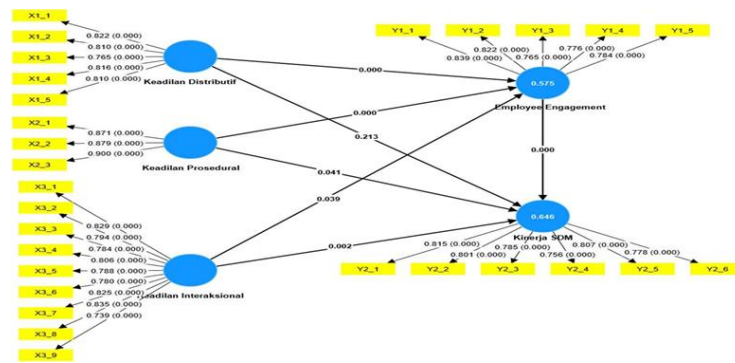
Nilai Q-square (Q²) untuk variabel Employee engagement sebesar 0,353 berada di atas nilai 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Employee engagement termasuk baik. Pada variabel Kinerja SDM diperoleh nilai Q-square sebesar 0,379 yang menunjukkan nilai Q square berada pada rentang nilai di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

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 1 Full Model SEM-PLS

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

1) Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas disyaratkan dilakukan sebelum dilakukan uji hipotesis. Multikolinearitas 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 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.

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 thitung dengan ttabel dengan syarat jika thitung > ttabel, 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 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 ->	0.160	2.068	0.039	Diterima

		Employee Engagement				
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 thitung (4.989) > ttabel (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 thitung (1.245) < ttabel ($1,96$) 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 thitung (4.104) > ttabel (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 thitung (2.044) > ttabel (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 thitung (2.068) > ttabel (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 thitung (3.173) > ttabel (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 thitung (4.607) > ttabel (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.

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 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.

KESIMPULAN

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); Kesetaraan (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); Kesetaraan (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.

DAFTAR PUSTAKA

38. <https://doi.org/10.1007/s00420-009-0485-7>

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
- 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
- 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
- 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>
- EMPLOYEES. In *Academy of Strategic Management Journal* (Vol. 18, Issue 1). EQUALITY. www.annualreviews.org.
- 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>
- evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 425–446. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2021-0247>
- 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*
- Haryono, S., Muhammadiyah, U., Yusda, Y., Ambarwati, I., Mohd, Y., & Saad, S.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah (revisi)*.
- 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–
- 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
- Justice and Social Interaction/Springer-Verlag.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*.
- 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 .
- M. (2019). DO ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ORGANIZATIONAL JUSTICE ENHANCE JOB PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION? A STUDY OF INDONESIAN
- 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>
- OFFICE IN NORTH SUMATRA. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3), e02871. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v9i3.2871>
- 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>
- Operations and Strategic Sourcing, 12(2), 310–327. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-08-2017-0032>
- 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>
- PT. BumiAksara.
- 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:
- 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://annalsofrscb.ro>
- Rahman Yudi Ardian. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2).

- 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>
- Rajawali Pers.
- 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*.
- SERVICE PERSONNEL IN ANAMBRA STATE. In *African Journal of Social and Behavioural Sciences (AJSBS)* (Vol. 14, Issue 2).
- 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 Pemediasi 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>