

**PENGARUH KEADILAN PROSEDURAL DAN DISTRIBUTIF TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DIMEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADA
KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SALATIGA**

Hereg Suswanto Putra¹, Indarto², Yuli Budiati³, Fania Mutiara Savitri⁴

^{1,2,3}Magister Manajemen Universitas Semarang

⁴Universitas Islam Negeri Walisongo

Email Korespondensi: heregptr@gmail.com

ABSTRACT

Employees who work in the tax service office are required to perform well for the benefit of the institution especially to increase state revenue. This study purpose to analyze the relationship between procedural and distributive justice on the employee's performance of Salatiga Pratama Tax Service Office (KPP) with Employee engagement as a mediating variable. This study used a quantitative method using a questionnaire to collect the data. The sample in this study is 105 obtained through the census method. The analysis used to process the data is regression analysis with SPSS 25. The results of this study indicate that procedural justice, distributive justice and Employee engagement affect employee performance. Procedural justice and distributive justice also influence Employee engagement. Furthermore, Employee engagement is able to mediate the relationship between procedural justice and distributive justice on employee performance.

Keywords: *Distributive Justice, Employee Engagement, Employee Performance, Procedural Justice*

ABSTRAK

Pegawai yang bekerja di kantor pelayanan pajak dituntut untuk berkinerja baik untuk kepentingan instansi khususnya dalam meningkatkan pendapatan negara. Penelitian ini berfungsi untuk menganalisis hubungan antara keadilan prosedural dan distributif terhadap kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Salatiga dengan Employee engagement sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data yang diperlukan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 105 yang diperoleh melalui metode sensus. Analisis yang digunakan untuk mengolah data yaitu analisis regresi dengan SPSS 25. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural, keadilan distributif dan Employee engagement berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Keadilan prosedural dan Keadilan distributif juga berpengaruh terhadap Employee engagement. Lebih lanjut Employee engagement mampu memediasi hubungan antara keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: *Employee Engagement, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Kinerja Pegawai*

PENDAHULUAN

Keunggulan kompetitif menurut Savitri, dkk (2022) dilandasi dengan sumber daya manusia yang memiliki kinerja tinggi dalam menjalankan tugas sebagai pegawai. Instansi yang memiliki tanggung jawab dalam mengurus pajak adalah Direktorat Jenderal Pajak (Dirjen Pajak) yang berada di bawah naungan Kementerian Keuangan. Dirjen Pajak menghimpun penerimaan negara dengan memberikan pelayanan yang optimal melalui kantor pelayanan pajak (KPP) yang tersebar pada tiap wilayah. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Salatiga Kanwil DJP Jawa Tengah I. Kondisi kinerja pegawai pada kantor tersebut belum optimal dibuktikan dengan Realisasi Penerimaan SPT belum mampu mencapai target. Apabila kondisi demikian dibiarkan maka akan mempengaruhi kemandirian suatu wilayah dalam berkembang mengingat pajak itu dari rakyat dan untuk rakyat.

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com / admin@lkispol.or.id

Indexed:



Kinerja pegawai yang belum optimal menunjukkan setiap pegawainya kurang berkontribusi secara maksimal dalam bekerja. Data target penerimaan SPT dan pencapaian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Target & realisasi Penerimaan SPT Tahunan KPP Pratama Salatiga 2019-2022

Uraian	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022
Target	79.	72.	70.	67.3
Penerimaan	154	238	088	45
Realisasi	69.	62.	59.	60.1
Penerimaan	119	633	077	90
Peresentase (%)	87,	86,	84,	89,3
	32	70	29	6

Sumber : KPP Pratama Salatiga, 2023

Pencapaian target penerimaan SPT Tahunan merupakan indikator paling utama dari banyak indikator untuk menghitung NKU (Nilai Kinerja Utama). Dari data diatas target penerimaan SPT Tahunan dari tahun 2019 sampai dengan 2022 tidak pernah tercapai target bahkan angka pencapaian juga mengalami penurunan secara persentase dari tahun 2019-2021, hal ini menggambarkan bahwa kinerja pegawai belum optimal.

Pada suatu organisasi, keadilan merupakan isu penting bagi keberhasilan sebuah organisasi (Sugiarti, 2005). Koopman (2003) menyatakan bahwa keadilan organisasi mencakup tiga bentuk keadilan, yaitu keadilan interaksional, prosedural dan distributif. Keadilan interaksional menyoroti aspek interaksi manusia yang diungkapkan dalam hal hormat, sopan santun, dan bermartabat. Keadilan interaksional yang berkaitan dengan perilaku interpersonal antar karyawan.

Selanjutnya Robbins dan Judge (2009) menyatakan bahwa keadilan distributif sebagai keadilan jumlah penghargaan yang dirasakan diantara individu - individu. Hasil penelitian Janssen, Lam & Huang (2010) menunjukkan bahwa keadilan distributif menjadi faktor meningkatnya kinerja karyawan. Penelitian Apip (2013) menunjukkan bahwa keadilan distributif berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Oktivani (2014) menemukan bahwa adanya keadilan distributif mendorong kinerja karyawan. Kemudian Khasanah (2015) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa keadilan distributif menjadi faktor yang penting bagi peningkatan kinerja pegawai. Demikian juga Habibullah (2019) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian Eddy (2013) menyimpulkan bahwa keadilan distributif bukan menjadi faktor meningkatnya kinerja karyawan. Demikian juga penelitian Ulupui (2017) menemukan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adanya *gap* antara keadilan prosedural dan keadilan distributif, sehingga perlu diselesaikan dengan memasukkan variabel *employee engagement* (keterikatan karyawan) sebagai variabel mediasi untuk menjembatani *gap* tersebut. Memasukkan variabel *employee engagement* sebagai pemediasi didasari hasil penelitian Karatepe (2011) juga Puspawati & Suharnomo (2016) menunjukkan bahwa *employee engagement* sebagai pemediasi dari pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja karyawan. Juga didasari hasil penelitian Arjuna (2019) dan Sharma & Kumra (2020) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* sebagai pemediasi dari pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan fenomena permasalahan kinerja pegawai KPP Salatiga belum optimal dan *research gap* penelitian terdahulu, maka dapat diidentifikasi rumusan masalah penelitian sebagai berikut: Bagaimana peningkatan kinerja pegawai dari pengaruh faktor keadilan prosedural dan keadilan distributif serta *employee engagement* sebagai pemediasi?

Social Exchange Theory termasuk ke dalam paradigma perilaku sosial yang dapat dijelaskan dari dua perspektif teori. Teori yang pertama adalah teori sosiologi keperilaku (Behavioral Sociology).

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com / admin@lkispol.or.id

Indexed:



Teori ini mengaitkan aspek-aspek dan prinsip disiplin ilmu psikologi perilaku untuk diterapkan pada disiplin ilmu sosiologi. Tingkah laku individu akan menyebabkan individu memusatkan perhatian pada hubungan sebab akibat dari perilaku yang diwujudkan tersebut. Teori ini mengandung konsep ganjaran / *reward* / *reinforcement* yang mengandung makna bahwa tidak ada sesuatu yang melekat pada sebuah obyek melainkan ada sebuah ganjaran di dalamnya. Perulangan perilaku merupakan akibat dari perilaku mula-mula yang memberikan efek perulangan sehingga obyek yang terdapat suatu ganjaran akan mengundang daya tarik untuk dilakukan kembali (Ritzer & Murphy, 2020).

Perilaku sosial terdiri dari perhitungan keuntungan dan kerugian sebagai dari adanya pertukaran antar dua orang atau lebih. Hubungan antara orang dengan lingkungannya terdapat tiga unsur yaitu keuntungan, pengorbanan dan imbalan. Lingkungan terdiri atas sekumpulan orang-orang yang saling berinteraksi dengan perilakunya masing-masing. Segala sesuatu yang didapatkan dari sebuah pengorbanan disebut dengan imbalan, semua yang dihindari dinamakan pengorbanan, sementara selisih dari imbalan dan pengorbanan dinamakan keuntungan. Semakin tinggi imbalan yang didapatkan dengan tingkat pengorbanan minimal maka keuntungan yang diperoleh akan semakin besar dan sebaliknya (Ritzer & Murphy, 2020).

Dalam institusi yang identik dengan birokrasi membutuhkan rangsangan dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Evaluasi dan kajian perubahan sosial yang terjadi dalam lingkungan kerja perlu dianalisis dampaknya terhadap kinerja. Perubahan kinerja pegawai dapat dipicu oleh persepsi positif maupun negatif yang dirasakan pegawai. Individu yang memiliki keadilan distributif tertentu dengan cara mereka mengelola emosi dapat mempengaruhi hasil capaian kerja. Faktor tersebut dinamis dan dapat dikendalikan oleh manajemen dengan berbagai strateginya. Apabila manajemen tidak melakukan upaya apapun maka tidak akan mendapat 'ganjaran' apapun dari hasil kerja para pegawainya.

Pengaruh keadilan prosedural terhadap *employee engagement*

Keadilan procedural yaitu keadilan yang dialami dalam organisasi terutama dalam proses dan prosedur dari peraturan yang diberlakukan oleh organisasi. Bass dalam Budiarto & Wardani (2005) menyatakan bahwa keadilan prosedural bertolak dari proses psikologis yang dialami oleh karyawan, yaitu bagaimana karyawan atau pegawai tersebut mengevaluasi prosedur-prosedur yang terkait dengan keadilan (Yulianti, 2016). Zulfikar, dkk (2023) mengungkapkan pengembangan sumber daya manusia memiliki manfaat bagi sebuah perusahaan. Dalam hal ini pengembangan karir memerlukan sebuah keadilan dalam mekanismenya. Semakin baik keadilan prosedural di sebuah institusi maka semakin baik keterikatan kerja, sebaliknya keadilan prosedural yang rendah di sebuah institusi maka semakin rendah keterikatan kerja pegawainya (Pandita & Musoli, 2019). Pegawai yang mempersepsikan keadilan prosedural di tempat kerja akan rela berkorban sebagai bentuk keterikatan kerja dengan sungguh-sungguh berkontribusi terhadap institusi namun di sisi lain pegawai yang tidak merasakan keadilan prosedural maka kurang bersungguh-sungguh berkontribusi terhadap institusi dimana mereka bertugas. Hasil penelitian Yulianti (2016), Ganda (2019) dan Fatkhurrahman (2020) menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis 1 (H1) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Keadilan prosedural berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Pengaruh keadilan distributif terhadap *employee engagement*

Semakin baik keadilan distributif di sebuah institusi maka semakin baik keterikatan kerja, sebaliknya keadilan distributif yang rendah di sebuah institusi maka semakin rendah keterikatan kerja pegawainya (Pandita & Musoli, 2019). Semakin baik keadilan distributif dalam sebuah instansi maka semakin tinggi keterikatan kerja pegawai sebaliknya semakin rendah keadilan distributif maka semakin rendah pula keterikatan kerja pegawai. Hasil penelitian Agustin (2017), Utama (2018) juga Pandita & Musoli (2019) menyimpulkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com / admin@lkispol.or.id

Indexed:



employee engagement. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis 2 (H2) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Keadilan distributif berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai

Schiemann (2011) mendefinisikan *employee engagement* dapat berupa kerelaan untuk melakukan advokasi atas nama tempat perusahaan, hal ini mencakup kerelaan mempromosikan perusahaannya, membeli bahkan berinvestasi pada perusahaannya. Semakin baik *employee engagement*, semakin tinggi kinerja pegawai dan sebaliknya semakin rendah *employee engagement*, semakin rendah pula kinerja pegawai. Hasil tersebut konsisten dengan penelitian Lianasari & Santoso (2017) *employee engagement* mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian Ariarni & Afrianty (2017), Lianasari & Santoso (2017) juga Prakoso (2019) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis 3 (H3) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3 : *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai

Keadilan prosedural memberi kesan bahwa cara dari suatu keputusan pembayaran yang dibuat menjadi penting bagi para karyawan sebagai hasil dari keputusan (Milkovich & Newman dalam Samad, 2006). Oleh karena itu, fokus keadilan prosedural adalah pada perhatian karyawan yaitu bagaimana prosedur untuk membuat keputusan tersebut dapat dilaksanakan. Semakin baik keadilan prosedural pada suatu organisasi maka semakin baik kinerja karyawan dan sebaliknya semakin kurang keadilan prosedural pada suatu organisasi maka semakin rendah kinerja karyawan (Verianto, 2018).

Semakin baik keadilan prosedural dalam sebuah instansi maka semakin tinggi kinerja pegawai sebaliknya semakin rendah keadilan prosedural maka semakin rendah pula kinerja pegawai. Hasil penelitian Tremblay, *et al* (2010). Widiastuti & Aisyah (2016), Qustolani (2017) dan Verianto (2018) menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis 4 (H4) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4 : Keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pegawai

Keadilan distributif akan mengarahkan tingkah laku, selanjutnya tingkah laku akan menghasilkan kinerja (Meuthia, 2015). Semakin baik keadilan distributif pada suatu organisasi maka semakin baik kinerja karyawan dan sebaliknya semakin kurang keadilan distributif pada suatu organisasi maka semakin rendah kinerja karyawan (Prayogi, dkk, 2019). Semakin baik keadilan distributif dalam sebuah instansi maka semakin tinggi kinerja pegawai sebaliknya semakin rendah keadilan distributif maka semakin rendah pula kinerja pegawai. Hasil penelitian Ainanur & Tirtayasa (2018) menunjukkan bahwa keadilan distributif berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Prayogi, dkk (2019) menyimpulkan bahwa keadilan distributif dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya juga Rosmaini & Tanjung (2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis 5 (H5) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5 : Keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai dengan mediasi *employee engagement*

Uraian perumusan hipotesis sebelumnya menjelaskan bahwa keadilan prosedural berpengaruh

terhadap *employee engagement* (H1) yang didukung oleh penelitian Yulianti (2016), Ganda (2019) dan Fatkhurrahman (2020). Selanjutnya *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai (H3) yang didukung oleh penelitian Widiastuti & Aisyah (2016), Qustolani (2017) dan Verianto (2018). Selain itu ada penelitian sebelumnya dari Puspawati & Suharnomo (2016) juga Karatepe (2011) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* sebagai pemediasi dari pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja. Keadilan prosedural yang tinggi dalam sebuah instansi secara tidak langsung meningkatkan kinerja pegawai melalui keterikatan kerja yang baik sebaliknya keadilan prosedural yang tinggi justru akan menurunkan kinerja saat keterikatan pegawai rendah. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis 6 (H6) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H6 : Keadilan prosedural berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan pemediasi *employee engagement*.

Pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pegawai dengan pemediasi *employee engagement*

Uraian perumusan hipotesis sebelumnya menjelaskan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap *employee engagement* (H2) yang didukung oleh penelitian Agustin (2017), Utama (2018) juga Pandita & Musoli (2019). Selanjutnya *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai (H3) yang didukung oleh penelitian Widiastuti & Aisyah (2016), Qustolani (2017) dan Verianto (2018). Selain itu ada penelitian sebelumnya dari Arjuna (2019) juga Sharma & Kumra (2020) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* sebagai pemediasi dari pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja.

Keadilan distributif yang tinggi dalam sebuah instansi secara tidak langsung meningkatkan kinerja pegawai melalui keterikatan kerja yang baik sebaliknya keadilan distributif yang tinggi justru akan menurunkan kinerja saat keterikatan pegawai rendah. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis 7 (H7) yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H7 : Keadilan distributif berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan pemediasi *employee engagement*.

METODE

Dalam penelitian deskriptif kuantitatif ini penulis menggunakan jenis data primer sebagai data utama. Berdasarkan sumber perolehan, data dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh dari sumbernya secara langsung dari tempat penelitian (Arikunto, 2014), yaitu pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Salatiga. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Salatiga sebanyak 105 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode sensus yaitu mengambil seluruh anggota populasi sebagai sampel (responden). Metode analisis data yang diterapkan dalam proses penelitian, yaitu metode analisis data kuantitatif. Metode analisis data kuantitatif adalah pendekatan pengolahan data melalui metode statistik atau matematik dengan menggunakan Analisis Regresi dengan menggunakan software SPSS 16. Dalam mengukur persepsi responden menggunakan skala likert 1-5 dengan indikator pengukuran kinerja pegawai: kuantitas, kualitas, waktu, biaya, orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan. Indikator pengukuran keadilan procedural: Prosedur kerja yang ditetapkan dapat mengekspresikan perasaan pegawai, Prosedur didasarkan pada informasi yang akurat, Penilaian kinerja melibatkan pegawai sehingga dapat diterima dengan baik, Peraturan kerja diberlakukan sesuai dengan etika dan moral dan Peraturan kerja diberlakukan secara konsisten (tidak diskriminatif). Indikator pengukuran Keadilan distributive terdiri dari: Jadwal kerja yang ditetapkan oleh instansi, tingkat gaji yang diterima pegawai, beban kerja yang dibebankan kepada pegawai, penghargaan yang diberikan kepada pegawai, tanggung jawab pekerjaan yang dibebankan pegawai. Indikator pengukuran *employee engagement* terdiri dari pegawai merasa bersemangat dalam bekerja,

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com / admin@lkispol.or.id

Indexed:



pegawai merasa pekerjaannya menantang, pegawai merasa terinspirasi dari pekerjaannya, pegawai merasa bangga dengan pekerjaannya dan pegawai merasa senang saat bekerja.

PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengujian validitas indikator dan uji reabilitas dari variabel keadilan prosedural, keadilan distributif, *employee engagement* dan kinerja pegawai, dirangkum pada tabel di bawah ini.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Indikator	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	>/<	r-tabel	Keterangan
Keadilan Prosedural (X1)	0,743	X11	0,427	>	0.1918	Valid
		X12	0,502	>	0.1918	Valid
		X13	0,472	>	0.1918	Valid
		X14	0,571	>	0.1918	Valid
		X15	0,469	>	0.1918	Valid
Keadilan Distributif (X2)	0,811	X11	0,562	>	0.1918	Valid
		X12	0,520	>	0.1918	Valid
		X13	0,672	>	0.1918	Valid
		X14	0,615	>	0.1918	Valid
		X15	0,635	>	0.1918	Valid
<i>Employee Engagement</i> (Y1)	0,764	X11	0,496	>	0.1918	Valid
		X12	0,587	>	0.1918	Valid
		X13	0,661	>	0.1918	Valid
		X14	0,655	>	0.1918	Valid
		X15	0,499	>	0.1918	Valid
Kinerja Pegawai (Y2)	0,722	Y21	0,452	>	0.1918	Valid
		Y22	0,524	>	0.1918	Valid
		Y23	0,514	>	0.1918	Valid
		Y24	0,187	<	0.1918	Tidak Valid
		Y25	0,487	>	0.1918	Valid
		Y26	0,459	>	0.1918	Valid
		Y27	0,418	>	0.1918	Valid
		Y28	0,472	>	0.1918	Valid
		Y29	0,427	>	0.1918	Valid
		Y10	0,021	<	0.1918	Tidak Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item Total Correlation* atau r-hitung setiap indikator lebih besar dari r-tabel = 0,1918 ($N = 105$, $\alpha = 0,05$) pada lampiran, yang berarti indikator-indikator tersebut menunjukkan valid atau sah diteliti kecuali item yang nilainya dibawah r-tabel yaitu Y24 dan Y10 yang dapat diartikan indikator tidak valid. Kedua item tersebut tidak digunakan untuk analisis berikutnya. Tabel di atas juga menunjukkan bahwa hasil pengujian menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,70 (α standar).

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com // admin@lkispol.or.id

Indexed:



Tabel 3. Hasil Uji Normalitas Statistik (Jalur I dan II)
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual 1	Standardized Residual 2
N		105	105
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	.99033794	.98547138
Most Extreme Differences	Absolute	.144	.080
	Positive	.098	.040
	Negative	-.094	-.080
Kolmogorov-Smirnov Z		.748	.820
Asymp. Sig. (2-tailed)		.258	.513

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan tabel di atas diketahui nilai Asymp. Sig (0,258 dan 0,513) lebih besar dari $\alpha = 0,05$ dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data residual dalam penelitian ini berdistribusi data normal.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas Jalur I dan II

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
Jalur I	Keadilan Prosedural (X1)	.876	1.862
	Keadilan Distributif (X2)	.876	1.862
Jalur II	<i>Employee Engagement</i> (Y1)	.839	1.192
	Keadilan Prosedural (X1)	.999	1.105
	Keadilan Distributif (X2)	.840	1.191

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas (Jalur I dan II)

Coefficients^a

Model	a. Dependent Variable: res1	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.805	1.989		-.405	.686
	Keadilan Prosedural	-.051	.072	-.068	-.704	.483
	Keadilan Distributif	.165	.066	.239	2.491	.114
Model	Variable: res2	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.803	1.868		1.501	.137
	Keadilan Prosedural	.075	.063	.116	1.187	.238
	Keadilan Distributif	-.019	.064	-.031	-.291	.771
	Employee Engagement	-.085	.062	-.146	-1.370	.174

a. Dependent Variable: res2

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai signifikan dari masing-masing variabel memiliki angka signifikansi > 0,05 sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Tabel 6. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (Jalur I)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.641 ^a	.411	.402	1.42378
1	.654 ^a	.428	.417	1.75926

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Tabel di atas menunjukkan bahwa angka *Adjusted R Square* sebesar 0,402. Hal ini berarti bahwa variabel keadilan prosedural dan keadilan distributif dapat menjelaskan variasi dari variabel *employee engagement* sebesar 40,2 % sedangkan yang 59,8 % dijelaskan faktor lain di luar model yang diteliti. Kemudian *Adjusted R Square* sebesar 0,417. Hal ini berarti bahwa variabel keadilan prosedural, keadilan distributif dan *employee engagement* dapat menjelaskan variasi dari variabel kinerja pegawai sebesar 41,7 % sedangkan yang 58,3 % dijelaskan variabel atau faktor lain di luar model yang diteliti.

Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pengaruh keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap *employee engagement* dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut ini:

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com / admin@lkispol.or.id

Indexed:



Tabel 7. Koefisien Regresi (Jalur I)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	10.792	2.788		3.871	.000
Keadilan Prosedural (X1)	.320	.109	.309	2.936	.008
Keadilan Distributif (X2)	.387	.116	.376	3.336	.001

a. Dependent Variable: Employee Engagement(Y1)

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel keadilan prosedural terhadap *employee engagement*, dengan angka signifikansi = $0,008 < \alpha = 0,05$ (signifikan). Berdasarkan pengujian di atas maka **hipotesis 1 (H1) bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *employee engagement* terbukti**. Berdasarkan tabel di atas juga dapat diketahui bahwa nilai t hitung dari pengaruh variabel keadilan distributif terhadap *employee engagement* dengan angka signifikansi = $0,001 < \alpha = 0,05$ (signifikan). Dengan demikian **hipotesis 2 (H2) bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap *employee engagement* terbukti**. Berdasarkan tabel hasil pengolahan SPSS tersebut dapat diketahui bahwa koefisien regresi (beta) atau $\beta_1 = 0,309$ dan $\beta_2 = 0,376$ sehingga dapat disusun persamaan regresi (jalur I) sebagai berikut:

$$\text{employee engagement} = 0,309 \text{ keadilan prosedural} + 0,376 \text{ keadilan distributif}$$

Hasil pengujian hipotesis pengaruh keadilan prosedural, keadilan distributif dan *employee engagement* terhadap kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 8. Koefisien Regresi (Jalur II)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	12.400	2.399		5.169	.000
Employee Engagement (Y1)	.352	.113	.341	3.115	.000
Keadilan Prosedural (X1)	.181	.083	.171	2.181	.029
Keadilan Distributif (X2)	.197	.089	.185	2.213	.024

a. Dependent Variable: Kinerja pegawai (Y2)

Berdasarkan tabel hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa pengaruh variabel *employee engagement* terhadap kinerja pegawai dengan angka signifikansi = $0,000 < \alpha = 0,05$ (signifikan). Dengan demikian, maka **hipotesis 3 (H3) bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti**. Pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai dengan angka signifikansi = $0,029 < \alpha = 0,05$ (signifikan). Dengan demikian, berdasarkan pengujian di atas maka **hipotesis 4 (H4) bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti**. Lebih lanjut pengaruh variabel keadilan distributif terhadap kinerja pegawai dengan angka signifikansi = $0,024 < \alpha = 0,05$ (signifikan). Berdasarkan pengujian di atas maka **hipotesis 5 (H5) bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai terbukti**. Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa koefisien regresi (beta) atau $\beta_3 = 0,341$, $\beta_4 = 0,171$ dan $\beta_5 = 0,185$ sehingga dapat disusun persamaan regresi (jalur II) sebagai berikut:

$$\text{kinerja pegawai} = 0,341 \text{ employee engagement} + 0,171 \text{ keadilan prosedural} + 0,185 \text{ keadilan distributif}$$

Cara mendeteksi/ menguji pengaruh mediasi adalah sebagai berikut :

1. Mendeteksi *employee engagement* dalam memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai.
Perhitungan pengaruh *employee engagement* dalam memediasi pengaruh keadilan distributif prosedural terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan kalkulator Sobel.
Hasil di atas didapat t hitung = $2,066 > z = 1,96$, dan *one-tailed probability* = $0,019 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa ***employee engagement* dapat memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis 6 (H6) terbukti**.
2. Mendeteksi *employee engagement* dalam memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pegawai.
Perhitungan *employee engagement* dalam memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pegawai
Hasil di atas didapat t hitung = $2,209 > z = 1,96$ dan *one-tailed probability* = $0,014 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa ***employee engagement* dapat memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis 7 (H7) terbukti**.

Pengaruh keadilan prosedural terhadap *employee engagement*

Kerelaan untuk melakukan advokasi atas nama tempat perusahaan, yang mencakup kerelaan mempromosikan perusahaannya, membeli bahkan berinvestasi pada perusahaannya dinamakan keterikatan karyawan (Schiemann, 2011). Di dunia birokrat terkadang pegawai sebagai wujud dari instansi. Ketika pegawai tidak dapat menjaga nama baik instansi maka hilanglah kepercayaan dari masyarakat. Pegawai yang bekerja di KPP Salatiga yang mendapatkan perlakuan kepegawaian atau perlakuan dari pemimpinnya secara prosedural, maka pegawai tersebut akan merasa berhutang budi sehingga berupaya membalas nya dengan kontribusi maksimal ketika bekerja. Misalnya mekanisme kenaikan jabatan fungsional yang membutuhkan serangkaian prasyarat capaian kerja dengan periode kerja tertentu. Prosedur itu diterapkan kepada semua pegawai yang akan membuat pegawai berlomba-lomba meningkatkan pencapaiannya dengan berupaya sungguh-sungguh dan serius dalam meniti setiap tahapan kenaikan jabatan fungsional. Semakin meningkat keadilan prosedural maka semakin meningkat pula *employee engagement*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumbogo dan Diposumarto (2017), Narsih (2017), Hasan (2019). Juga Sumarni (2021) yang

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com / admin@lkispol.or.id

Indexed:



menemukan bahwa keadilan prosedural mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap *Employee Engagement*

Keadilan distributif menunjuk pada sejumlah sumber penghasilan atau penghargaan yang dibagikan pada para pegawainya dan berhubungan dengan keadilan dalam pengalokasian sumber penghasilan jika dibandingkan dengan keadilan prosedural yang berfokus pada keadilan dalam proses membuat keputusan (Milkovich & Newman dalam Samad, 2006). Keadilan prosedural inilah yang nantinya akan berdampak pada peningkatan *employee engagement* yang menurut Schaufeli & Bakker (2004) salah satunya dapat membuat pegawai merasa bersemangat dalam bekerja. Keterikatan kerja pada pegawai KPP Salatiga pada umumnya dapat dibangkitkan salah satunya dengan adanya keterbukaan aturan pemberian tunjangan kinerja yang dihitung berdasarkan poin grading jabatan dan dikalikan sesuai dengan nilai jabatan. Semakin giat pegawai bekerja akan lebih banyak mendapat tunjangan kinerja dibandingkan dengan pegawai yang kurang giat, hal inilah dinamakan instansi memberikan keadilan distributif. Dengan mengetahui aturan tersebut, pegawai akan lebih fokus dalam bekerja dengan berorientasi pada pencapaian. Tidak ada pegawai yang merasadirugikan ketika sistem tunjangan kinerja dan insentive sebagai seorang ASN DJP berjalan dengan baik. Semakin meningkat keadilan distributif maka semakin meningkat pula *employee engagement*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Siagian (2014), Hidayathi (2017), Jazuli (2018) Italina dkk (2019) juga Muhammad dan Rahardja (2021) yang membuktikan adanya pengaruh keadilan distributif terhadap *employee engagement*.

Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai

Pegawai memiliki tingkat keterikatan tinggi pada organisasi memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap lingkungan operasional organisasi, mampu bekerja sama untuk meningkatkan pencapaian unit kerja/organisasi melalui kerja sama antara individu karyawan dengan manajemen. Sasaran kinerja pegawai pajak tentunya sudah disosialisasikan kepada seluruh fiskus untuk dijalankan. Sasaran kinerja dapat meliputi Renja sebagai dasar menyusun anggaran untuk diserap secara maksimal dalam meningkatkan pendapatan. Fiskus rata-rata memiliki ambisi tinggi dalam menghimpun pajak khususnya di KPP Pratama Salatiga mengingat wilayah salatiga merupakan kota kecil yang memiliki cakupan kerja yang lebih ringan dan tidak begitu kompleks seperti kota besar. Maka dari itu fiskus optimis bersungguh-sungguh dalam mencapai target pendapatan pajak. Semakin meningkat *employee engagement* maka semakin tingginya meningkat pula kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Adhnan (2020), Prasetyono dkk (2020) juga Khasanah (2015) yang menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam membuat keputusan mencakup pendistribusian penghargaan dapat dipersepsikan secara berlainan oleh pegawai. Konsep tersebut dinamakan Keadilan prosedural (Samad, 2006). Pemberian kesan bahwa cara dari suatu keputusan pembayaran yang dibuat menjadi penting bagi para pegawai sebagai hasil dari keputusan memiliki urgensi yang prioritas. Tata kelola di DJP khususnya di KPP Pratama Salatiga sudah baik dan memenuhi *good corporate governance*. Segala pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif misalnya dalam penganggaran semua kegiatan masing-masing seksi, kompleksitas wajib pajak dikalkulasi sedemikian rupa hingga antara anggaran dan perolehan pendapatan dari wajib pajak tersebut tidak defisit. Umumnya penganggaran kegiatan ini dilakukan oleh pejabat yang berwenang disertai masukan dari pengguna anggaran. Semakin meningkat keadilan

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

Indexed:



prosedural maka semakin meningkat pula kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Widiastuti & Aisyah (2016), Qustolani (2017) dan Verianto (2018) menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Pegawai

Keadilan distributif mengarahkan tingkah laku, selanjutnya tingkah laku akan menghasilkan kinerja (Meuthia, 2015). Keadilan distributif sebagai alat penentu untuk memprediksikan keberhasilan kerja seseorang pada suatu jabatan (Prihadi, 2004). Keadilan distributif sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Pada instansi pemerintahan termasuk instansi pajak, distribusi penghasilan tercantum dalam kebijakan badan kepegawaian negara beserta nominal tunjangan yang diperoleh. Semuanya diatur dalam aturan normatif UU ASN. Pegawai telah memahami bagaimana meningkatkan kompensasi kerja dengan tinggal menjalankan apa yang perlu dilakukan dengan tepat sasaran. Dengan dorongan inilah capaian kerja pegawai-pegawai pajak akan optimal. Semakin meningkat keadilan distributif maka semakin meningkat pula kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Janssen, et al (2010), Apip (2013), Oktivani (2014), Khasanah (2015) juga Habibullah (2019) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Eddy (2013) juga penelitian Ulupui (2017) yang menemukan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pemeditasi *Employee Engagement*

Pada instansi pajak, pegawai yang mempersepsikan pengambilan keputusan yang adil dan ditunjang dengan karyawan yang ulet, tekun dan memiliki kesungguhan tinggi maka akan mampu meningkatkan kinerja jauh lebih optimal dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki keterikatan kerja. *Employee engagement* sebagai variabel mediasi dari pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai. Hal ini Puspawati & Suharnomo (2016) juga Karatepe (2011) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* sebagai pemeditasi dari pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Rusminingsih dan Soliha (2014), Malik dan Hutomo (2017) juga Sari, Marbawi dan Murhaban (2020) yang menemukan bahwa *employee engagement* sebagai variabel mediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pemeditasi *Employee Engagement*

Pada suatu ketika, apabila terdapat adanya ketidakadilan distributif di tempat kerja (sebuah instansi) namun keterikatan pegawai cukup bagus dengan penerimaan yang baik maka kinerja akan stabil dan cenderung meningkat. *Employee engagement* sebagai variabel mediasi dari pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pegawai akan menekan ketidakadilan distributif tersebut. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Rusminingsih dan Soliha (2014), Malik dan Hutomo (2017) juga Sari, Marbawi dan Murhaban (2020) yang menemukan bahwa *employee engagement* sebagai variabel mediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan dapat disimpulkan bahwa dalam mengoptimalkan kinerja pegawai dapat dengan menjaga keadilan prosedural dan distributif di lingkungan birokrat serta meningkatkan

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

Indexed:



engagement pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *employee engagement* dan selanjutnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Instansi mengakomodasi masukan yang berasal atau ditemui dari hasil asesmen dilapangan diharapkan direspon dan diambil kebijakan terhadap kondisi atau kasus yang tidak ada di sistem (SOP). Hal ini sejalan dengan hasil analisa diskriptif dengan nilai yang paling rendah penilaian kerja yang diaplikasikan berdasarkan pada informasi yang akurat sehingga menunjukkan bahwa mekanisme pengambilan keputusan berdasarkan data dan informasi yang menyeluruh dan melibatkan bawaan sehingga pegawai lebih dihargai akan bekerja jauh lebih sungguh-sungguh. Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai: Instansi dalam beberapa hal perlu mengakomodasi keterlibatan pegawai dalam penilaian kinerja sehingga tidak menimbulkan ganjalan yang berkaitan dengan mutasi dan promosi pegawai sebagai bentuk capaian kinerja yang optimal. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Upaya yang perlu dilakukan KPP Pratama Salatiga dalam meningkatkan *employee engagement* antara lain dengan memperbaiki kondisi sarana dan prasarana kantor yang kurang optimal sehingga diharapkan meningkatkan kenyamanan (senang) pegawai saat bekerja. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap *employee engagement*. Upaya yang perlu dilakukan KPP Pratama Salatiga dalam meningkatkan keadilan distributif antara lain mengevaluasi tunjangan kinerja yang belum mengalami kenaikan sejak tahun 2015, dan menyampaikan masukan dan usulan tersebut kepada pimpinan dan pihak pengambil keputusan yang berwenang. Keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Instansi memberikan penghargaan kepada individu pegawai yang mencapai prestasi dengan memuaskan kondisi ini menyebabkan pegawai lain terpacu untuk bekerja optimal untuk meraih prestasi. *Employee engagement* dapat memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap kinerja pegawai. Instansi diharapkan melakukan mekanisme pengawasan dan audit yang transparan terhadap jalannya pengambilan keputusan usulan mutasi dan promosi. *Employee engagement* dapat memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap kinerja pegawai. Instansi diharapkan menjaga motivasi pegawai melalui mekanisme pemeringkatan / grading pegawai yang adil.

Teori yang melandasi dalam penelitian ini adalah teori pertukaran sosial oleh Blau, (1964) dalam Cropanzano dan Mitchell, (2005) mengemukakan bahwa teori pertukaran sosial merupakan pandangan karyawan ketika mereka telah diperlakukan dengan baik oleh organisasi, mereka akan bersikap dan berperilaku lebih positif terhadap organisasi. Setiap karyawan akan melakukan hubungan timbal balik dan norma-norma terhadap siapapun di lingkungan organisasinya yang telah memberikan masukan untuk saling mengembangkan kemampuan masing-masing individu melalui kerja sama pada gilirannya meningkatkan kinerja individu. Teori pertukaran sosial memberikan landasan yang kuat untuk menjelaskan keseimbangan dan menjaga pertukaran sosial antar karyawan dan organisasi, pertukaran sosial terjadi apabila kedua belah pihak antara karyawan dan organisasi mampu memberikan sesuatu dengan yang lain berdasarkan kepercayaan. Oleh karena itu teori pertukaran sosial dalam menjelaskan bagaimana persepsi individu mengenai keadilan distributif, keadilan prosedural, persepsi dukungan organisasi, *employee engagement* dan kinerja dapat mempengaruhi seseorang untuk terikat kepada pekerjaan dan organisasi mereka yang berkembang dari waktu ke waktu menjadi kepercayaan, kesetiaan dan komitmen timbal balik selama pihak-pihak tersebut terlibat.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yaitu terdapat indikator kinerja karyawan yang tidak valid Y24 dan Y210 dengan demikian harus di eliminasi dari uji selanjutnya, nilai koefisien determinansi yang kecil sehingga dapat diartikan kelayakan model kurang sempurna. Hal ini dapat diindikasikan oleh pemakaian variabel X yang terbatas dan banyak respon pertanyaan terbuka yang kosong sehingga sulit mengetahui analisis subyektif terhadap model yang diajukan dalam penelitian ini.

GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan

ISSN: 2406-8721 (Media Cetak) dan ISSN: 2406-8985 (Media Online)

Volume 10 Nomor 1 September 2023

REFERENSI

- Agustin, Z. (2017). Pengaruh Dukungan Organisasional Persepsian dan Keadilan Distributif Terhadap *Employee engagement* di PT XYZ (Doctoral Dissertation, Universitas Gadjah Mada).
- Apip, M. (2013). Pengaruh Persepsi Keadilan Prosedural Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: dengan Persepsi Keadilan Distributif Anggaran Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Wawasan dan Riset Akuntansi*, 1(1), 29-42.
- Arikunto, S. (2014). *Prosedur Penelitian - Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Arjuna, R. (2019). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Keadilan Interaksional terhadap *Employee engagement* Dan Kinerja Karyawan Pada Hotel Grand Inna Malioboro Yogyakarta. *Doctoral Dissertation – Univ. Atmajaya*
- Budiarto, Y., & Wardani, R. P. (2005). Peran Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Perusahaan Terhadap Komitmen Karyawan Pada Perusahaan (Studi Pada Perusahaan X). *Jurnal Psikologi*, 3(2), 109-126.
- Fatkhurrahman, M. (2020). Pengaruh Kompensasi Dan Keadilan Prosedural Terhadap *Employee engagement* (Studi Pada J&T Express Jepara). *Doctoral Dissertation*, UNISNU Jepara
- Ganda, K. C. (2019). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Keadilan Interaksional Terhadap *Employee engagement* Pada Karyawan CV. Purbayasa Purbalingga. *Doctoral Dissertation*, UAJY.
- Greenberg, J. (1993). "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow". *Journal of Management*, Vol. 16, No. 2 (pp. 399-432).
- Habibullah, H. (2019). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Citra Nusa Mutiara Padang. *Doctoral Dissertation*, Universitas Andalas.
- Haryatmoko, Johannes (2010). *Dominasi Penuh Muslihat: Akar Kekerasan Dan Diskriminasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Janssen, O., Lam, C. K., & Huang, X. (2010). Emotional Exhaustion and Job Performance: The Moderating Roles of Distributive Justice and Positive Affect. *Journal of organizational behavior*, 31(6), 787-809
- Karatepe, O. M. (2011). Procedural Justice, Work Engagement, and Job Outcomes: Evidence from Nigeria. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(8), 855-878.
- Khasanah, R. (2015). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Puskesmas. *Doctoral Dissertation*, Sebelas Maret University.
- Koopman Jr., Richard (2003). The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: A Review of the Literature. *Working Paper*.
- Mangkunegara. A. A. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Oktivani, R. (2014). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran Pemerintah Kota Padang. *Jurnal Akuntansi*, 2(1).
- Pandita, A. D. R., & Musoli, M. (2019). Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi Terhadap *Employee engagement* dan Kinerja Karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia. *JBTT: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 10(1), 16-30.
- Puspawati, U. I., & Suharnomo, S. (2016). Analisis Tentang *Employee engagement* Pada Perusahaan Jasa (Studi Pada Karyawan Patra Jasa Convention Hotel Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 5(3), 330-343.

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com / admin@lkispol.or.id

Indexed:



GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan

ISSN: 2406-8721 (Media Cetak) dan ISSN: 2406-8985 (Media Online)

Volume 10 Nomor 1 September 2023

- Qustolani, A. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi*, 4(2), 78-86.
- Ritzer., & Murphy, W. W. (2020). *The Wiley Blackwell companion to sociology* (2nd Editio). John Wiley & Sons Robins, Stephen P, (2012). Perilaku *Organisasi*, Jakarta: PT. Prenhallindo Ltd.
- Samad, S. (2006). Procedural and Distributive Justice: Differential Effects on Employees' Work Outcomes. *The Business Review*, 5(2), 212-218.
- Savitri, F. M., Hasanah, A. U., Fasa, A. M., & Mahesti, S. L. (2022). Kajian Literatur Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang Efektif untuk Meraih Keunggulan Kompetitif. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 2(1), 16-29.
- Schaufeli, Wilmar and Bakker, Arnold. (2004). Occupational Health Psychology Unit-Utrecht University. *Utrecht Work Engagement Scale*, 4-5.
- Schiemann, William A. (2011). *Alignment, Capability, Engagement*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Sharma, P. K., & Kumra, R. (2020). Examining the Mediating Role of Work Engagement on the Relationship between Workplace Mindfulness and Organizational Justice and Its Association With Well-Being. *South Asian Journal of Business Studies*.
- Sugiarti, T. (2005). Reaksi Pekerja Terhadap Downsizing: Antecedent Dan Konsekuensi Dari Keadilan Prosedural, Interpersonal Dan Informasional. *Doctoral Dissertation* - Universitas Gadjah Mada.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The Role of HRM Practices, Procedural Justice, Organizational Support and Trust in Organizational Commitment and in-Role and Extra-Role Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405-433.
- Ulupui, I. G. K. (2017). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Persepsi Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural Dan Goal Commitment Terhadap Kinerja Dinas. *Doctoral Dissertation* - Unv Atmajaya
- Utama, T. P. (2018). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Keadilan Interaksional Terhadap *Employee engagement* Pada Hotel Merapi Merbabu Yogyakarta. *Doctoral Dissertation* - Unv Atmajaya
- Verianto, D. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Intrinsik Dan Keadilan Prosedural Terhadap Organizational Citizenship Behavior (*EMPLOYEE ENGAGEMENT*) Dan Kinerja Karyawan KPP Pratama Purwokerto. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, 20(3).
- Widiastuti, R. K., & Aisyah, M. N. (2016). Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Nominal: Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 5(1), 88-96.
- Yulianti, P. (2016). Procedural Justice, Organizational Trust, Organizational Identification dan Pengaruhnya Pada *Employee engagement*. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 9(3).
- _____. *Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil*
- Zulfikar, I. A., Savitri, F. M., Sahab, M., Lila, S. V., & Tuhi, K. H. (2023). Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Dan Manfaatnya. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran*, 1(2).

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

Indexed:

