

## **Pengaruh *procedural justice* terhadap *work engagement* melalui *organizational trust* dan *organizational commitment* sebagai variabel *intervening***

Uyun Nadziroh<sup>1\*</sup>, Dwiarko Nugrohoseno<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Negeri Surabaya

\*Email korespondensi: [uyun.19016@mhs.unesa.ac.id](mailto:uyun.19016@mhs.unesa.ac.id)

### **Abstract**

*This study aims to test and analyze the effect of procedural justice on work engagement through organizational trust and commitment as intervening variables. The approach used in this study is quantitative. The sampling technique uses a saturated sample of 90 employees in PT X. The data in this study were analyzed using the Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) with SmartPLS 4.0.9 software. The results showed that procedural justice has a positive effect on organizational trust and organizational commitment, procedural justice does not affect work engagement, organizational trust does not affect organizational commitment and work engagement, organizational commitment has a positive effect on work engagement, organizational trust does not mediate the relationship between procedural justice and work engagement, organizational commitment mediates the relationship between procedural justice and work engagement, organizational trust and organizational commitment does not mediate the relationship between procedural justice and work engagement. Companies must pay more attention to employee work engagement by increasing procedural justice and organizational commitment.*

*Keywords: organizational commitment; organizational trust; procedural justice; work engagement.*

### **PENDAHULUAN**

Organisasi saat ini beroperasi di masa *society 5.0*, di mana kemajuan teknologi dan lingkungan terus berlangsung dengan kecepatan yang semakin pesat (Ninta, 2022). Oleh karena itu, organisasi perlu terus berkembang agar bisa menghadapi tantangan dalam lingkungan bisnis yang ketat dan kompetitif (Kerdipitak & Jermisittiparsert, 2020). Salah satu kunci untuk meningkatkan daya saing organisasi adalah dengan mencapai kinerja tinggi dan berkelanjutan (Ha & Lee, 2022). Untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dan menjaga keunggulan kompetitif, organisasi dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) melalui penerapan nilai-nilai inovatif dan sistem manajemen personalia yang efektif (Strom *et al.*, 2014). SDM memainkan peran utama dalam mencapai kinerja tinggi dan berkelanjutan, sehingga diperlukan strategi pengelolaan yang tepat (Park, 2019). Berbagai penelitian terkait SDM selalu dikembangkan terutama pengaruh *work engagement* (Boykanyo & Heyns, 2019).

*Work engagement* telah menjadi topik utama yang menarik bagi akademisi dan praktisi (Chen *et al.*, 2020). Salah satu alasan tren tersebut adalah sangat krusial bagi keberlangsungan dan kemajuan suatu organisasi untuk mengenali faktor-faktor yang memengaruhi *work engagement* (Hartog & Belschak, 2012). Pada saat ini, organisasi membutuhkan karyawan yang energik, berdedikasi, dan terlibat penuh karena kualitas SDM sangat penting untuk keberhasilan organisasi (Geisler *et al.*, 2019). Organisasi telah menginvestasikan dana cukup besar untuk mendapatkan *work engagement* karyawan, namun nyatanya tidak banyak dampak yang dihasilkan. Paradigma dan pendekatan yang dilakukan dalam membangun *work engagement* bisa menjadi salah satu penyebabnya. Organisasi mempresepsikan dengan memenuhi apa yang menjadi keinginan karyawan seperti kompensasi menarik dan membuat karyawan memiliki rasa *work engagement* terhadap organisasi (Wardana, 2022).

Menurut Bakker & Albrecht (2018), *work engagement* adalah kondisi mental berupa perasaan dan aksi yang mendukung kinerja individu dan kolektif tim dalam rutinitas kerja ditandai dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Karyawan dengan *work engagement* tinggi akan memiliki emosi yang positif, penuh semangat, serta antusias dalam bekerja sehingga mengerahkan usaha yang lebih besar dalam melaksanakan karyawannya (Yan & Donaldson, 2023). Karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung lebih produktif, merasa senang dalam menjalankan tugas, serta lebih efektif dalam bekerja (Cenkci *et al.*, 2020). *Work engagement* dianggap sangat menguntungkan bagi kinerja organisasi (Oberländer & Bipp, 2022). Dalam hal ini, organisasi perlu mengidentifikasi faktor apa saja bisa memperkuat *work engagement*. Salah satu kondisi sangat penting dalam memperkuat *work engagement* adalah *procedural justice* (Ha & Lee, 2022), *organizational trust* (Khawaja & Soomro, 2021), dan *organizational commitment* (Aboramadan *et al.*, 2019)

Organisasi modern mencapai kinerja lebih baik dengan memecahkan masalah yang mereka hadapi berlandaskan kerja tim (Johnson *et al.*, 2006). Manajemen etis meningkatkan *organizational commitment*, *work engagement*, dan kreativitas karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, pentingnya etika perusahaan dalam organisasi modern semakin ditekankan. Etika dimaksud yaitu *organizational justice* yang diberikan kepada anggotanya di mana *procedural justice* merupakan bagian dari *organizational justice* yang mengacu pada persepsi anggota dalam suatu organisasi terhadap tingkat *procedural justice* terkait dengan penghargaan (Asif *et al.*, 2020). Ha & Lee (2022) menjelaskan bahwa *procedural justice* adalah bagian dari *organizational justice* yang mengacu pada persepsi anggota dalam suatu organisasi terhadap tingkat *procedural justice* organisasi resmi terkait dengan penghargaan (misalnya: upah, sistem manajemen personalia, dan promosi). Ini mengerahkan dampak cukup besar pada *organizational commitment* dan *organizational trust* serta erat kaitannya dengan hubungan timbal balik antara organisasi dan anggota, termasuk motivasinya.

Cenkci *et al.* (2020) menyatakan persepsi *organizational justice* dan transparansi tentang bagaimana keputusan dibuat bisa membuat karyawan seperti merasa dihormati, dihargai, dan mereka bisa membalasnya kepada organisasi dengan meningkatkan *work engagement*. Rahman & Karim (2022) menemukan hasil yang berbeda yang menyatakan bahwa *procedural justice* tidak berpengaruh secara signifikan dengan *work engagement*. Sebagian besar kasus universitas swasta Bangladesh membuktikan para dosen merasakan ketidakadilan organisasi dan tidak menanggapi secara positif dengan membuktikan *work engagement* positif dengan universitas. Penelitian Vanhala *et al.* (2016) menyatakan *organizational trust* dalam hal ini kompetensi, kebijakan, dan keandalan manajer tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment* karyawan. *Organizational trust* bukan menjadi faktor utama meningkatnya *organizational commitment* karena terdapat faktor lain yang memengaruhi yaitu kemampuan organisasi pemberi kerja dan *organizational justice*.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *procedural justice* terhadap *work engagement* melalui *organizational trust* dan *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### *Procedural Justice*

*Procedural justice* adalah persepsi proses mengarah pada alokasi sumber daya atau pengambilan keputusan akurat, etis, dan adil (Leventhal, 1980). Menurut Nazir *et al.* (2018), *procedural justice* adalah persepsi individu tentang apakah prosedur atau metode yang digunakan dalam pengambilan keputusan tentang dirinya sendiri atau orang ketiga adalah tepat. Menurut Cenkci *et al.* (2020), *procedural justice* adalah persepsi apakah prosedur pengambilan keputusan tentang perlakuan individu dilaksanakan secara etis dan demokratis berlandaskan hubungan pertukaran sosial. Hal ini mengacu pada keadilan dirasakan dari proses pengambilan keputusan di mana hasil didistribusikan.

Uyun Nadziroh, Dwiarko Nugrohoseno. Pengaruh *procedural justice* terhadap *work engagement* melalui *organizational trust* dan *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*

### ***Organizational Trust***

Menurut Cook & Wall (1980), *organizational trust* adalah kekuatan pendorong untuk mengintegrasikan anggota organisasi, mengelola mereka dengan lancar, dan mendorong organisasi untuk mencapai kinerja sangat baik. Ugwu *et al.* (2014) menyatakan bahwa *organizational trust* mewakili kepercayaan dan harapan individu tentang tindakan organisasi mereka. Menurut Pathardikar *et al.* (2022), *organizational trust* mencerminkan persepsi karyawan tentang kepercayaan pada manajer, kolega, dan pemangku kepentingan. Dalam pengertian ini, *organizational trust* berfungsi sebagai semacam perekat yang menyatukan organisasi.

### ***Organizational Commitment***

Ha & Lee (2022) menyatakan bahwa *organizational commitment* sebagai suatu konstruk psikologis merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan berimplikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berlandaskan definisi tersebut, anggota yang memegang *organizational commitment* terhadap organisasinya akan lebih bisa bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota tidak memegang komitmen terhadap organisasi. Menurut Asif *et al.* (2019), konsep *organizational commitment* mengacu pada reaksi afektif seseorang terhadap karakteristik organisasi tempatnya bekerja. Menurut Meyer & Allen (1997), *organizational commitment* merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Karyawan yang merasakan *organizational commitment* semakin tinggi maka tingkat kinerja karyawan tersebut juga akan semakin tinggi, begitupun sebaliknya.

### ***Work Engagement***

*Work engagement* didefinisikan sebagai keadaan pikiran positif, yaitu ditandai dengan energi tinggi, antusiasme, dan konsentrasi penuh di tempat kerja (Schaufeli & Marisa Salanova, 2002). Aboramadan *et al.* (2019) menyatakan bahwa *work engagement* adalah kekuatan yang dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja pada level lebih tinggi. Energi ini berupa komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki pekerjaan dan kebanggaan, usaha lebih (waktu dan energi), semangat, dan ketertarikan dalam melaksanakan karyawanan. Menurut Geisler *et al.* (2019), *work engagement* adalah konsep motivasi di mana karyawan *engaged* merasa terdorong untuk berjuang menghadapi tantangan kerja. Karyawan berkomitmen untuk mencapai tujuan secara antusias.

### ***Social Exchange Theory***

*Social exchange theory* atau teori perbandingan sosial secara umum menganggap bahwa bentuk dasar dari hubungan sosial adalah sebagai suatu transaksi dagang, di mana orang berhubungan dengan orang lain karena mengharapkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhannya. *Social exchange theory* didasarkan pada ide bahwa orang memandang hubungan mereka dalam konteks ekonomi kemudian menghitung pengorbanan dan membandingkan dengan penghargaan yang didapatkan dengan meneruskan hubungan itu (Homans, 1961). Menurut Mighfar (2015), *social exchange theory* adalah teori dalam ilmu sosial yang menyatakan bahwa dalam hubungan sosial terdapat unsur ganjaran, pengorbanan, dan keuntungan yang saling memengaruhi dan pada akhirnya akan menjadi perbandingan dalam menjalankan hubungan sosial.

### **Pengaruh antar Variabel**

*Procedural justice* membangun kontak relasional dan persepsi karyawan tentang kewajiban organisasi sehingga bisa menumbuhkan *organizational trust* karyawan (Pearce *et al.*, 1998). Ketika karyawan memperoleh perlakuan adil dari organisasinya, karyawan akan membalas dengan memberikan *trust* kepada organisasi (Ha & Lee, 2022). Penelitian Farooq (2014) dan Tlais & Elamin (2015) membuktikan hasil sama yakni adanya pengaruh *procedural justice* positif signifikan terhadap *organizational trust*. Dengan menerapkan *procedural justice*, organisasi bisa menghabiskan lebih sedikit uang dan akan memiliki lebih banyak karyawan yang merasa puas dan berdampak pada meningkatnya *organizational trust* terhadap organisasi mereka.

H1: *Procedural justice* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational trust*.

Penelitian dilakukan oleh Jang *et al.* (2019) menyatakan bahwa *organizational justice* semakin diakui sebagai hal penting karena menciptakan sikap kerja aktif melalui persepsi positif anggota terhadap organisasi. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa *procedural justice* memiliki pengaruh lebih besar terhadap *organizational commitment* daripada *distributive justice* yang menyiratkan strategi terkait dengan *procedural justice* diperlukan untuk meningkatkan level *organizational commitment*. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Ali & Saifullah (2014) dan Imamoglu *et al.* (2019) yang menemukan bahwa *procedural justice* dan *distributive justice* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational commitment* karyawan. Semakin tinggi persepsi karyawan tentang perlakuan adil mereka terima dari organisasi, semakin tinggi pula tingkat *commitment* mereka terhadap organisasi.

H2: *Procedural justice* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational commitment*.

Penelitian yang dilakukan oleh Wan *et al.* (2018) membuktikan bahwa *organizational justice* memiliki korelasi positif dari *work engagement* perawat. Manajer perawat harus memperhatikan peningkatan persepsi perawat tentang *organizational justice*. Di antara keempat dimensi *organizational justice*, *procedural justice* memegang nilai korelasi tertinggi terhadap *work engagement*. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian dari Agarwal, (2014), Cenkeci *et al.* (2020), dan Kim & Park (2017) yang menyatakan bahwa *procedural justice* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Persepsi keadilan dan transparansi tentang bagaimana keputusan dibuat bisa membuat karyawan seperti merasa dihormati, dihargai, dan mereka bisa membalasnya kepada organisasi dengan meningkatkan *work engagement*.

H3: *Procedural justice* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

Hasil penelitian Chughtai *et al.* (2015) mengatakan bahwa *organizational trust* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. Semakin tinggi tingkat *organizational trust* karyawan dapat meningkatkan *work engagement* karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa *organizational trust* penting bagi karyawan untuk memberikan pekerjaan terbaik mereka kepada organisasi melalui dedikasi dan semangat penuh. Dengan demikian, *organizational trust* adalah fitur penting dan relevan untuk meningkatkan *work engagement* dalam organisasi. Penelitian ini sesuai dengan Agarwal (2014) dan Ha & Lee (2022) yang menyatakan bahwa *organizational trust* adalah salah satu faktor dalam meningkatkan *work engagement*.

H4: *Organizational trust* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

Penelitian Aboramadan *et al.* (2019) menyatakan bahwa terdapat korelasi kuat signifikan antara *organizational commitment* dan *work engagement*. *Organizational commitment* tinggi karyawan akan mengarah pada meningkatnya *work engagement*. Studi ini menemukan bahwa *organizational commitment* dan *work engagement* berpotensi diterjemahkan ke dalam kinerja individu dan efektivitas organisasi. Penelitian ini sejalan dengan Alamir *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa *organizational commitment* merupakan kekuatan bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi *work engagement* dirinya dengan organisasi. Penelitian ini juga didukung oleh penelitian Asif *et al.* (2019) dari yang menyatakan bahwa *organizational commitment* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

H5: *Organizational commitment* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*.

Penelitian Li *et al.* (2021) menyatakan bahwa *organizational trust* berhubungan positif dengan *organizational commitment*. Apabila *organizational trust* dari karyawan tinggi, *organizational commitment* juga akan tinggi. Hal ini karena *organizational trust* merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi tingkat *organizational commitment*. Penelitian ini sejalan dengan Pathardikar *et al.* (2022) dan Ha & Lee (2022) menyatakan *organizational trust* berfungsi sebagai perekat yang menyatukan karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja.

Uyun Nadziroh, Dwiarko Nugrohoseno. Pengaruh *procedural justice* terhadap *work engagement* melalui *organizational trust* dan *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*

H6: *Organizational trust* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational commitment*.

Berbagai faktor mediasi dapat muncul dalam struktur hubungan antara *procedural justice* dan *work engagement*. Berlandaskan *social exchange theory*, karyawan dengan tingkat *work engagement* lebih tinggi cenderung berada dalam hubungan saling percaya (*organizational trust*) dan akibatnya akan membuktikan sikap lebih positif (*work engagement*) kepada organisasi mereka (Saks, 2006). Beberapa penelitian sebelumnya menerapkan *organizational trust* sebagai parameter independen (Kim & Park, 2017; Pathardikar *et al.*, 2022; Li *et al.*, 2021), dan juga dependen (Fridawati & Nugrohoseno, 2021). Karena parameter memiliki hubungan timbal balik satu sama lain dalam model struktural yang berbeda, penting untuk menganalisis hubungan sebab akibat di antara parameter-parameter tersebut (Hayes & Scharrow, 2013).

H7: *Organizational trust* memediasi hubungan antara *procedural justice* dan *work engagement*.

Aboramadan *et al.* (2019) menyatakan bahwa *organizational commitment* berpengaruh terhadap *work engagement*. *Organizational commitment* tinggi karyawan akan mengarah pada meningkatnya *work engagement*. Penelitian Akgerman & Sönmez (2020) menyatakan bahwa *organizational commitment* dan *work engagement* berpotensi diterjemahkan ke dalam kinerja individu dan efektivitas organisasi. *Organizational trust* berhubungan positif dengan *organizational commitment*. Apabila *organizational trust* dari karyawan tinggi, *organizational commitment* juga akan tinggi. Selanjutnya, Nazir *et al.* (2018) menemukan bahwa *procedural justice* memegang nilai signifikan positif tinggi terhadap *affective commitment*. Ha & Lee (2022) menyatakan bahwa *organizational commitment* menjadi faktor penting dalam hubungan tidak langsung antara *procedural justice* terhadap *work engagement*.

H8: *Organizational commitment* memediasi hubungan antara *procedural justice* dan *work engagement*.

Berlandaskan *social exchange theory*, karyawan membuktikan tingkat *work engagement* lebih tinggi cenderung berada dalam hubungan saling percaya (*organizational trust*) dan akibatnya akan membuktikan sikap lebih positif (*organizational commitment*) kepada atasan mereka (Saks, 2006). Ha & Lee (2022) menyatakan bahwa *procedural justice* berpengaruh positif terhadap *organizational trust*, *organizational commitment*, dan *work engagement*. Dengan demikian, *procedural justice* digunakan untuk mendorong karyawan dalam meningkatkan *organizational trust* dan *organizational commitment* mereka terhadap organisasi dan mengelola tugas-tugasnya dengan penuh semangat dan pada akhirnya meningkatkan *work engagement*.

H9: *Organizational trust* dan *organizational commitment* memediasi hubungan antara *procedural justice* dan *work engagement*

Gambar 1 menunjukkan kerangka konseptual penelitian ini.

## **METODE PENELITIAN**

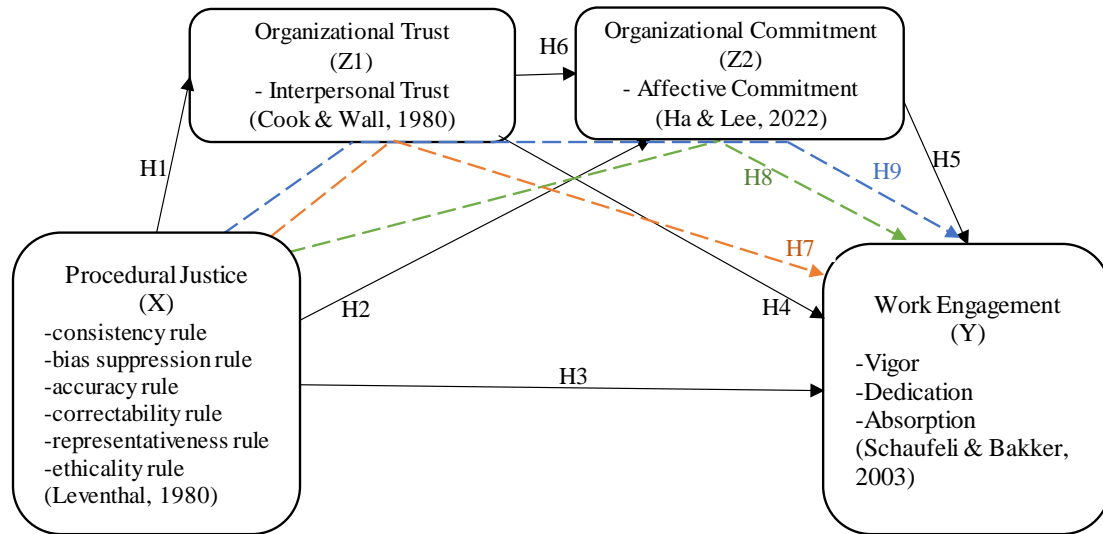
Pendekatan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian ini mensurvey seluruh populasi (sensus) yaitu 90 karyawan PT X. PT X adalah perusahaan yang bergerak dibidang industry kimia. Teknik pengumpulan data berupa penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden. Skala pengukuran yang dipakai dalam kuesioner adalah skala *Likert* lima poin dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Analisis statistik menggunakan *SEM-PLS (Structural Equation Model-Partial Least Square)* dengan bantuan *software SmartPLS 4.0.9*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### ***Convergent Validity***

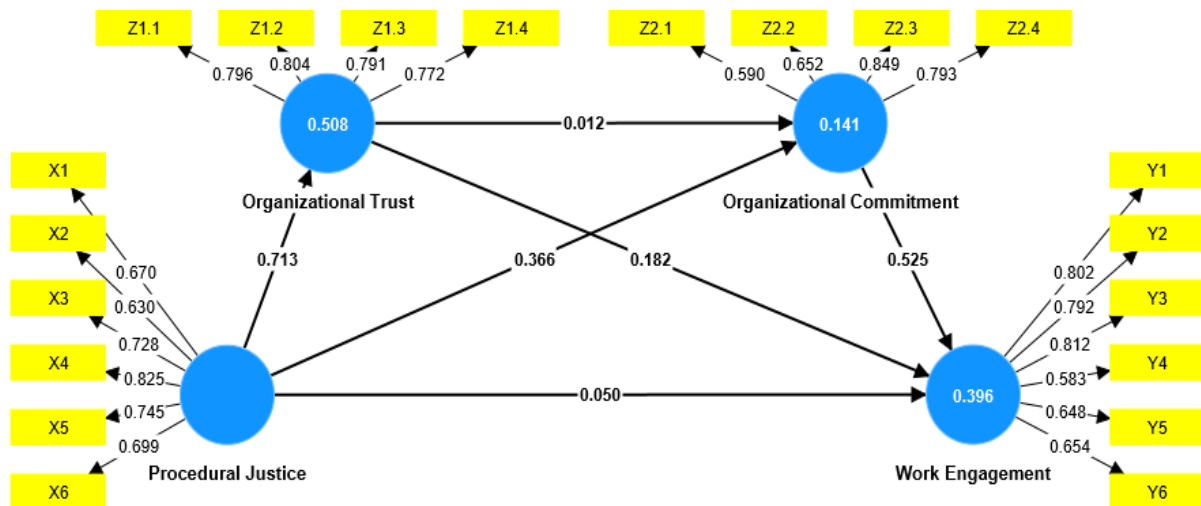
*Convergent validity* dari *measurement model* dengan indikator refleksif bisa dilihat dari nilai *outer loading*. *Outer loading* nilainya di atas 0,70 berarti validitas konvergen sangat baik. Pada penelitian

tahap pengembangan skala, *loading* 0,50 sampai 0,60 masih bisa diterima (Ghozali, (2021: 30). Nilai *outer loading* dari tiap variabel dinyatakan valid karena  $\leq 0,5$ .



Sumber: Diolah (2023)

Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL



Sumber: Data diolah (2023)

Gambar 2. MEASUREMENT MODEL

**Composite Reliability**

Tabel 1 membuktikan nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* untuk variabel *procedural justice*, *organizational trust*, *organizational commitment*, dan *work engagement* di atas 0,70. Nilai *AVE* untuk semua variabel juga di atas 0,50. Maka, variabel tersebut memegang reliabilitas baik.

Tabel 1.  
 COMPOSITE RELIABILITY DAN AVE

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	AVE
Procedural justice	0,864	0,811	0,517
Organizational trust	0,870	0,803	0,625
Organizational commitment	0,816	0,713	0,530
Work engagement	0,865	0,811	0,520

Sumber: Output SmartPLS (2023, diolah)



Uyun Nadziroh, Dwiarko Nugrohoseno. Pengaruh *procedural justice* terhadap *work engagement* melalui *organizational trust* dan *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*

**Discriminant Validity**

Hair *et al.* (2019) merekomendasikan HTMT karena ukuran validitas diskriminan ini dinilai lebih sensitif atau akurat dalam mendeteksi validitas diskriminan. Nilai yang direkomendasikan adalah dibawah 0,90. Hasil pengujian menunjukkan nilai HTMT di bawah 0,90 maka validitas diskriminan tercapai.

**Hasil Analisis R-squared (R<sup>2</sup>)**

**Tabel 2.**  
**HASIL ANALISIS R-SQUARED**

Variabel	R-Squared
<i>Procedural Justice</i>	
<i>Organizational Trust</i>	0,502
<i>Organizational Commitment</i>	0,121
<i>Work Engagement</i>	0,375

Sumber: Output SmartPLS (2023, diolah)

Pada Tabel 2, pengaruh *procedural justice* terhadap *organizational trust* memberikan nilai *R-Squared* sebesar 0,502 atau 50,2% artinya *organizational trust* mampu dijelaskan oleh variabel *procedural justice* sebesar 50,2% dan sisanya 49,8% dijelaskan oleh variabel lain. Pengaruh *procedural justice* terhadap *organizational commitment* memberikan nilai *R-Squared* sebesar 0,121 artinya *organizational commitment* dapat dijelaskan oleh variabel *procedural justice* sebesar 12,1% dan sisanya 87,9% dijelaskan oleh variabel lain. Pengaruh *procedural justice* terhadap *work engagement* memberikan nilai *R-Squared* sebesar 0,375 artinya *work engagement* dapat dijelaskan oleh variabel *procedural justice* sebesar 37,5% dan sisanya 62,5% dijelaskan oleh variabel lain.

Ketepatan model dari data penelitian diukur dari hubungan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) di kedua persamaan. Dengan menguntukkan rumus R<sup>2</sup> model = 1-(1-R<sup>2</sup> 1) x (1-R<sup>2</sup> 2) x (1-R<sup>2</sup> 3), sehingga hasil ketepatan model dapat dilihat di perhitungan (1). Hasil perhitungan R<sup>2</sup> sebesar 72,6%. Artinya, hubungan keempat variabel yang diteliti sebesar 72,6% dan sisanya 27.4% dijelaskan oleh variabel lain.

$$\begin{aligned}
 R^2 \text{ model} &= 1 - (1 - R^2 1) \times (1 - R^2 2) \times (1 - R^2 3) \\
 &= 1 - (1 - 0.502) \times (1 - 0.121) \times (1 - 0.375) \\
 &= 1 - (0.498) \times (0.879) \times (0.625) \\
 &= 1 - 0,274 \\
 &= 0,726 \text{ atau } 72,6\% \dots\dots\dots(1)
 \end{aligned}$$

**Hasil Analisis Q-squared Predictive Relevance**

Perhitungan (2) menunjukkan bahwa nilai *Q-squared predictive relevance* sebesar 0,204 yang membuktikan model memiliki kemampuan prediksi yang baik karena nilai tersebut lebih besar dari nol. Hal ini berarti model mampu menjelaskan variabilitas data sebesar 20,4%.

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (\sqrt{1 - R1^2}) \times (\sqrt{1 - R2^2}) \times (\sqrt{1 - R3^2}) \\
 &= 1 - (\sqrt{1 - 0.502^2}) \times (\sqrt{1 - 0.121^2}) \times (\sqrt{1 - 0.375^2}) \\
 &= 1 - (\sqrt{0.748^2}) \times (\sqrt{0.985^2}) \times (\sqrt{0.859^2}) \\
 &= 1 - (0.865 \times 0.993 \times 0.927) \\
 &= 1 - (0.796) \\
 &= 0.204 \dots\dots\dots(2)
 \end{aligned}$$

**Hasil Uji Hipotesis**

Hasil estimasi pada Tabel 3 memiliki nilai *t-statistics* sebesar 13,135>t-hitung 1,96 membuktikan bahwa *procedural justice* memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational trust*. Koefisien yang bernilai positif sebesar 0,713 mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *procedural justice*, maka

*organizational trust* karyawan akan semakin tinggi. Ini karena makna positif membuktikan hubungan yang sejalan.

Nilai t-statistics sebesar  $2,470 \geq t$ -hitung 1,96 membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara *procedural justice* dan *organizational commitment*. Koefisien yang positif sebesar 0,366 membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat *procedural justice*, maka tingkat *organizational commitment* karyawan juga akan semakin tinggi. Di sisi lain, hasil nilai t-statistik untuk pengaruh *procedural justice* terhadap *work engagement* adalah  $0,305 < t$ -hitung 1,96 yang membuktikan tidak adanya pengaruh yang signifikan.

Berdasarkan nilai t-statistics sebesar  $5,630 > t$ -hitung 1,96 membuktikan bahwa variabel *organizational commitment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *work engagement*. Hal ini dibuktikan dengan koefisien yang positif sebesar 0,525 yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *organizational commitment* maka tingkat *work engagement* juga akan semakin tinggi.

Nilai t-statistics pengaruh *organizational trust* terhadap *work engagement* sebesar  $1,274 < t$ -hitung 1,96 membuktikan tidak adanya pengaruh variabel *organizational trust* terhadap *work engagement*. Begitu pula hasil nilai t-statistik untuk pengaruh *organizational trust* terhadap *organizational commitment* adalah  $0,086 < t$ -hitung 1,96 yang membuktikan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel *organizational trust* terhadap *organizational commitment*.

**Indirect Effect**

Dalam Lachowicz *et al.* (2018), efek mediasi dihitung dengan statistik *upsilon* ( $v$ ) yaitu dihitung dari kuadrat *path coefficient*. Interpretasi nilai statistik *upsilon* ( $v$ ) mengacu direkomendasikan oleh Ogbeibu *et al.* (2021) yaitu 0.01 (pengaruh mediasi rendah), 0.075 (pengaruh mediasi medium), 0.175 (pengaruh mediasi tinggi). Formula (3) menunjukkan perhitungan untuk mengetahui efek size mediasi *upsilon* ( $v$ ). Berdasarkan perhitungan (3), peran *organizational commitment* dalam memediasi pengaruh *procedural justice* terhadap *work engagement* dalam level struktural tergolong rendah. Hal tersebut dilihat dari nilai *upsilon* ( $v$ ) dihasilkan sebesar 0,037.

$$\begin{aligned} \text{Efek size mediasi } \upsilon \text{ (v)} &= \beta^2 \text{MX} \beta^2 \text{YM} \circ \text{X}^\circ \\ &= (0.366)^2 \times (0.525)^2 \\ &= 0.037 \dots\dots\dots(3) \end{aligned}$$

**Tabel 3.**  
**DIRECT EFFECT DAN INDIRECT EFFECT**

Hubungan antar Variabel	Original Sample	T Statistics	Keterangan
<i>Procedural justice</i> → <i>Organizational trust</i>	0,713	13,135	$\geq 1,96$ (Signifikan)
<i>Procedural justice</i> → <i>Organizational commitment</i>	0,366	2,470	$\geq 1,96$ (Signifikan)
<i>Procedural justice</i> → <i>Work engagement</i>	0,050	0,305	$< 1,96$ (Tidak Signifikan)
<i>Organizational trust</i> → <i>Work engagement</i>	0,182	1,274	$< 1,96$ (Tidak Signifikan)
<i>Organizational commitment</i> → <i>Work engagement</i>	0,525	5,630	$\geq 1,96$ (Signifikan)
<i>Organizational trust</i> → <i>Organizational commitment</i>	0,012	0,086	$< 1,96$ (Tidak Signifikan)
<i>Procedural justice</i> → <i>Organizational trust</i> → <i>Work engagement</i>	0,130	1,202	$< 1,96$ (Tidak Signifikan)
<i>Procedural justice</i> → <i>Organizational commitment</i> → <i>Work engagement</i>	0,192	2,204	$\geq 1,96$ (Signifikan)
<i>Procedural justice</i> → <i>Organizational trust</i> → <i>Organizational commitment</i> → <i>Work engagement</i>	0,005	0,077	$< 1,96$ (Tidak Signifikan)



Uyun Nadziroh, Dwiarko Nugrohoseno. Pengaruh *procedural justice* terhadap *work engagement* melalui *organizational trust* dan *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*

Sumber: Output SmartPLS (2023)

### **Pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Organizational Trust***

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *procedural justice* dengan *organizational trust*. H1 terbukti. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Agarwal (2014), Farooq (2014), Yilmaz & Altinkurt (2015), Tlais & Elamin (2015), Imamoglu *et al.* (2019), dan Ha & Lee (2022) yang menyatakan bahwa *procedural justice* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational trust*. Persepsi *procedural justice* yang dirasakan akan menumbuhkan *organizational trust* karyawan terhadap perusahaan. Tingkat *organizational trust* yang rendah akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini diperkuat dengan observasi pada PT X yang menerapkan *procedural justice*, tecermin dari terbentuknya serikat karyawan. PT X juga memberikan *procedural justice* dengan membuat Pedoman Kerja Bersama (PKB) dan memberikan kesempatan untuk memperbaiki peraturan sudah ada sebelumnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan menilai perusahaan berupaya menciptakan *procedural justice* demi terwujudnya kesejahteraan bersama. Upaya yang dilakukan PT X ini mampu menumbuhkan tingkat *organizational trust* karyawan terhadap perusahaan.

### **Pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Organizational Commitment***

Hasil analisis menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *procedural justice* dengan *organizational commitment* pada karyawan. H2 terbukti. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian dilakukan oleh Ali & Saifullah (2014), Alamir *et al.* (2019), Cugueró-Escofet *et al.* (2019), Lambert *et al.* (2020), dan Jang *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa *procedural justice* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*. Persepsi *procedural justice* yang dirasakan oleh para karyawan akan menumbuhkan *organizational commitment*. Tingkat *organizational commitment* yang rendah akan berdampak pada keinginan meninggalkan tempat kerjanya.

Hasil analisis deskriptif responden untuk variabel *procedural justice* mayoritas berkategori sedang dilihat dari kategori (Widhiarso, 2020). Akan tetapi, beberapa responden beranggapan bahwa *procedural justice* yang diterapkan masih tergolong rendah. Hal ini berarti masih ada karyawan yang merasa perusahaan belum menerapkan *procedural justice* secara optimal dalam kegiatan operasional sehingga berpengaruh signifikan terhadap tingkat *organizational commitment*. Hasil penelitian ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan salah satu karyawan PT X bahwa mereka dilibatkan musyawarah sebelum mengambil keputusan. Dengan kata lain, proses pengambilan keputusan dilakukan dengan melibatkan semua pihak yang bersangkutan. Hal ini mengakibatkan munculnya *organizational commitment* karyawan.

### **Pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Work Engagement***

Hasil analisis menyatakan tidak adanya pengaruh antara *procedural justice* dengan *work engagement* pada karyawan. H3 tidak terbukti. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Rahman & Karim (2022). Pengaruh tidak signifikan ini disebabkan oleh ketidak konsistenan organisasi dalam tindakan pengambilan keputusan, dan proses disetujui tidak akurat, tidak etis, bias, dan tidak pantas. Sehingga, karyawan tidak merasakan *procedural justice* di organisasi. Meskipun demikian, karyawan tidak menanggapi dengan memberikan yang terbaik untuk organisasi.

Hasil analisis deskriptif variabel *procedural justice* memegang nilai sedang dan rata-rata jawaban responden. Demikian juga *work engagement* memegang rata-rata termasuk dalam kategori sedang. Meskipun demikian, hasil penelitian membuktikan tidak ada korelasi signifikan antara persepsi *procedural justice* dirasakan oleh karyawan PT. X dengan tingkat *work engagement* mereka. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan beberapa karyawan menyatakan munculnya *work engagement* tidak hanya karena faktor *procedural justice*, akan tetapi faktor lain seperti adanya keterikatan emosional dengan perusahaan. Hal tersebut terjadi karena karyawan menghabiskan sebagian harinya di perusahaan sehingga muncul ikatan emosional dengan perusahaan.

### **Pengaruh *Organizational Trust* terhadap *Work Engagement***

Hasil analisis menyatakan tidak adanya pengaruh antara *organizational trust* dengan *work engagement* pada karyawan. H4 tidak terbukti. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dilakukan Indoyo & Husna (2022) yang menyatakan bahwa *organizational trust* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Hasil analisis deskriptif responden untuk variabel *organizational trust* dan *work engagement* termasuk dalam kategori sedang. Namun, besarnya persepsi *organizational trust* dirasakan tidak memengaruhi besarnya *work engagement* karyawan PT X.

Pengaruh tidak signifikan ini disebabkan oleh kurangnya persepsi dan interaksi karyawan terhadap kompetensi, integritas, dan niat baik organisasi. Selain itu, terdapat faktor-faktor lain yang memengaruhi hubungan antara *organizational trust* dan *work engagement*. Beberapa aturan yang dibuat organisasi seperti jadwal kerja, beban kerja, dan kompensasi pemerintah diatur sehingga tidak selalu signifikan hubungan antara *organizational trust* terhadap *work engagement*.

### **Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Work Engagement***

Hasil analisis menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan antara *organizational commitment* dengan *work engagement*. H5 terbukti. Hasil penelitian ini mendukung temuan-temuan dari penelitian Cesário & Chambel (2017), Asif *et al.* (2019), dan Aboramadan *et al.* (2019) yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif antara *organizational commitment* dan *work engagement*. *Organizational commitment* yang dimiliki oleh para karyawan akan menumbuhkan sikap *work engagement*. Tingkat *organizational commitment* yang rendah berdampak pada menurunnya tingkat *work engagement* terhadap perusahaan hal ini disebabkan tidak terdapat ikatan emosional yang berdampak pada pertumbuhan organisasi. Karyawan yang memiliki *organizational commitment* cenderung ikut andil dalam membangun *work engagement*. Hal ini dibuktikan dengan data karyawan PT X sebagian besar memilih menghabiskan masa karirnya di perusahaan tersebut.

### **Pengaruh *Organizational Trust* terhadap *Organizational Commitment***

Hasil analisis menyatakan tidak adanya pengaruh antara *organizational trust* dengan *work engagement* pada karyawan. H6 tidak terbukti. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian dari Vanhala *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa *organizational trust* dalam hal ini *interpersonal trust* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational commitment*. *Organizational commitment* terbentuk dari bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan.

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara dengan beberapa karyawan yang menyatakan bahwa *organizational commitment* karyawan PT X sangat tinggi. Hal tersebut terbukti dari mayoritas responden memiliki masa kerja lebih dari 30 tahun. Ini menunjukkan bahwa hanya karyawan yang memiliki *organizational commitment* saja bisa mengabdikan selama puluhan tahun di perusahaan. Ketika karyawan mempersepsikan *organizational trust* kepada manager secara bersama-sama dengan rekan kerja, hasilnya akan berbeda dengan mempersepsikannya secara individu.

### **Pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Work Engagement* melalui *Organizational Trust***

Hasil analisis menyatakan *organizational trust* tidak memediasi pengaruh antara *procedural justice* dan *work engagement* pada karyawan. H6 terbukti. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Ha & Lee (2022) bahwa *organizational trust* tidak memegang pengaruh dalam memediasi hubungan antara *procedural justice* terhadap *work engagement*. Tingkat *organizational trust* yang tinggi tidak berdampak pada hubungan *procedural justice* terhadap *work engagement*. Dengan adanya *trust*, biaya transaksi dapat ditekan dan organisasi dapat mencapai kinerja yang tinggi melalui inovasi dan pembelajaran yang radikal (Kim & Park, 2017).

### **Pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Work Engagement* melalui *Organizational Commitment***

Hasil analisis menyatakan adanya pengaruh positif signifikan *organizational commitment* dalam memediasi pengaruh *procedural justice* terhadap *work engagement* pada karyawan. H7 terbukti. Variabel *organizational commitment* memediasi secara parsial *procedural justice* terhadap *work engagement*. Dengan kata lain, *organizational commitment* dapat memengaruhi hubungan *procedural justice* terhadap *work engagement*. Karyawan dengan persepsi *procedural justice* sedang, meski

Uyun Nadziroh, Dwiarko Nugrohoseno. Pengaruh *procedural justice* terhadap *work engagement* melalui *organizational trust* dan *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*

dituntut untuk bekerja dengan penuh semangat, dedikasi, dan penghayatan, hasilnya tidak akan maksimal. Sebaliknya, karyawan yang memiliki persepsi *procedural justice* sedang tetapi memiliki *organizational commitment* yang tinggi akan berupaya semaksimal mungkin untuk terlibat dalam karyawannya. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian dilakukan oleh Ha & Lee (2022) bahwa *organizational commitment* memegang pengaruh dalam memediasi hubungan antara *procedural justice* terhadap *work engagement*. *Organizational commitment* memainkan peran besar dalam menentukan apakah seorang anggota akan tetap dengan organisasi dan bersemangat bekerja menuju tujuan organisasi.

### **Pengaruh *Procedural Justice* terhadap *Work Engagement* melalui *Organizational Trust* dan *Organizational Commitment***

Hasil analisis menyatakan peran ganda *organizational trust* dan *organizational commitment* tidak menjadi mediator hubungan antara *procedural justice* dengan *work engagement* karyawan. H8 tidak terbukti. Hasil penelitian ini mendukung Yadav & Gupta (2017) bahwa hubungan sebab akibat berbeda ketika banyak variabel diterapkan. Karyawan yang menganggap organisasi tempat mereka bekerja dijalankan berdasarkan sistem adil secara langsung akan meningkatkan *work engagement* yang berakibat pada meningkatnya kinerja organisasi.

## **KESIMPULAN**

*Procedural justice* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational trust* dan *organizational commitment*. *Procedural justice* dan *organizational trust* tidak berpengaruh terhadap *work engagement*. *Organizational commitment* berpengaruh signifikan positif terhadap *work engagement*. *Organizational trust* tidak berpengaruh terhadap *organizational commitment*. *Organizational trust* tidak memediasi hubungan antara *procedural justice* dan *work engagement*. *Organizational commitment* memediasi hubungan antara *procedural justice* dan *work engagement*. *Organizational trust* dan *organizational commitment* tidak memediasi hubungan antara *procedural justice* dan *work engagement*.

Perusahaan diharapkan terus berupaya mendorong karyawan untuk menganggap perusahaan dijalankan berlandaskan sistem adil. Selain itu, *procedural justice* harus diterapkan dalam proses evaluasi kerja berlandaskan informasi akurat. Perusahaan harus membangun sistem untuk mendengarkan pendapat karyawan sehingga mereka bisa merasakan *procedural justice* dalam sistem operasional perusahaan. Perusahaan hendaknya meningkatkan *work engagement* dengan melakukan kegiatan sosialisasi pentingnya memegang semangat, dedikasi, dan penghayatan dalam menjalankan pekerjaan serta melakukan penilaian kinerja. Perusahaan juga diharapkan tetap menjaga dan meningkatkan *organizational commitment* yang dimiliki karyawan dengan menciptakan suasana kerja nyaman dan menyenangkan. Hal ini bisa dilakukan dengan menjaga komunikasi, menghargai capaian dari setiap bagian, dan mendukung skill yang dimiliki oleh karyawan. Selain itu, *chemical industry* merupakan salah satu sektor yang kegiatan operasionalnya tidak bisa terhindar dari berbagai risiko. Oleh karena itu, dalam upaya meminimalkan risiko diperlukan adanya *work engagement*. Penelitian selanjutnya diharapkan menambah variabel moderasi seperti lingkungan kerja dan *transformational leadership* yang diduga memegang pengaruh tidak langsung dalam hubungan *procedural justice* terhadap *work engagement*.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2019). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>
- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41–73. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>
- Alamir, I., Ayoubi, R. M., Massoud, H., & Hallak, L. Al. (2019). Transformational leadership,

- organizational justice and organizational outcomes: A study from the higher education sector in Syria. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(7), 749–763. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0033>
- Ali, M., & Saifullah, Z. (2014). Distributive and procedural justice as predictors of job satisfaction and organizational commitment: A case study of banking sector of Balochistan. *European Journal of Business and Management*, 6, 69–74.
- Asif, M., Miao, Q., Jameel, A., Manzoor, F., & Hussain, A. (2020). How ethical leadership influence employee creativity: A parallel multiple mediation model. *Current Psychology*, 41(5), 3021–3037. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00819-9>
- Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability (Switzerland)*, 11(16), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Boykanyo, D. H., & Heyns, M. M. (2019). South African Journal of Economic and Management Sciences. *Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajems>
- Cenkci, A. T., Bircan, T., & Zimmerman, J. (2020). Inclusive leadership and work engagement: the mediating role of procedural justice. *Management Research Review*, 44(1), 158–180. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0146>
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152–158. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>
- Chen, H., Richard, O. C., Dorian Boncoeur, O., & Ford, D. L. (2020). Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work behavior. *Journal of Business Research*, 114(March), 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.025>
- Cugueró-Escofet, N., Ficapal-Cusí, P., & Torrent-Sellens, J. (2019). Sustainable human resource management: How to create a knowledge sharing behavior through organizational justice, organizational support, satisfaction and commitment. *Sustainability (Switzerland)*, 11(19), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su11195419>
- Farooq, Mariam & Farooq, Omer. (2014). Overcoming the barriers to effective collaboration. *Journal of Global Business and Organizational Excellence*, 24(4), 56–62. <https://doi.org/10.1002/joe>
- Fridawati, Y. D., & Nugrohoseno, D. (2021). Pengaruh Employee Engagement terhadap Organizational Trust melalui Psychological Well-Being dan Transformational Leadership. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1241–1255. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1241-1255>
- Geisler, M., Berthelsen, H., & Muhonen, T. (2019). Retaining Social Workers: The Role of Quality of Work and Psychosocial Safety Climate for Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 43(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1569574>
- Ghozali, I. (2021). *Structural Equation Modeling Dengan Metode Alternatif Partial Least Square (PLS) Dilengkapi Software Smartpls 3.2.9, XLstat 2014, Warppls 7.0, PLSGraph 3.0, VPLS dan PLS GUI* (5th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Uyun Nadziroh, Dwiarko Nugrohoseno. Pengaruh *procedural justice* terhadap *work engagement* melalui *organizational trust* dan *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*
- Ha, J. C., & Lee, J. W. (2022). Realization of a Sustainable High-Performance Organization through Procedural Justice: The Dual Mediating Role of Organizational Trust and Organizational Commitment. *Sustainability (Switzerland)*, *14*(3), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su14031259>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hartog, D. N. Den, & Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, *107*(1), 35–47. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>
- Hayes, A. F., & Scharkow, M. (2013). The Relative Trustworthiness of Inferential Tests of the Indirect Effect in Statistical Mediation Analysis: Does Method Really Matter? *Psychological Science*, *24*(10), 1918–1927. <https://doi.org/10.1177/0956797613480187>
- Homans, G. C. (1961). Social Behavior : Its Elementary Forms . by George Caspar Homans Review by : A . C . Higgins. *Oxford Journals*, *40*(2), 180–181.
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance. *Procedia Computer Science*, *158*, 899–906. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>
- Indoyo, B. A., & Husna, D. R. (2022). Effect of Work Environment Ethics and Organizational Justice on Employment Regency. *Management Analysis Journal*, *11*(1), 1–9.
- Jang, J., Lee, D. W., & Kwon, G. H. (2019). An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Public Administration*, *44*(2), 146–154. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672185>
- Johnson, R. E., Selenta, C., & Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *99*(2), 175–201. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.07.005>
- Kerdpitak, C., & Jermsittiparsert, K. (2020). Psychological contract fulfillment as effective tool to shape employees' reactions: Mediating role of organization justice. *Systematic Reviews in Pharmacy*, *11*(1), 481–488. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.1.60>
- Khawaja, H. A., & Soomro, M. A. (2021). Work Engagement During Pandemic: Is Organizational Trust Still Relevant? *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, *3*(2), 1–10. <https://doi.org/10.33166/acdmhr.2021.02.001>
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability (Switzerland)*, *9*(2), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su9020205>
- Lachowicz, M. J., Preacher, K. J., & Kelley, K. (2018). A Novel Measure of Effect Size for Mediation Analysis. *Psychological Methods*, *23*(2), 244–261. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/met0000165>
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D., & Haynes, S. H. (2020). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *Social Science Journal*, *57*(4), 405–416. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002>

- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. *Social Exchanges: Advances in Theory and Research*, 27–55.
- Mighfar, S. (2015). Social Exchange Theory: Telaah Konsep George C. Homans Tentang Teori Pertukaran Sosial. *LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan*, 9(2), 259–282. <https://doi.org/10.35316/lisanalhal.v9i2.98>
- Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M. (2018). How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1288–1311. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2017-0007>
- Ninta, E. (2022). *Organisasi dalam Era Society 5.0* (pp. 1–4). Kompasiana. <https://www.kompasiana.com/elmaninta6420/62287053e2d60e7fe51f41a2/organisasi-dalam-era-society-5-0?page=all#section3>
- Oberländer, M., & Bipp, T. (2022). Do digital competencies and social support boost work engagement during the COVID-19 pandemic? *Computers in Human Behavior*, 130(12), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107172>
- Park, K. O. (2019). The relationship between power type, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(6), 1–13. <https://doi.org/10.3390/ijerph16061015>
- Pathardikar, A. D., Mishra, P. K., & Sahu, S. (2022). Procedural justice influencing affective commitment: mediating role of organizational trust and job satisfaction. *Journal of Asia Business Studies*, 8(10), 1-14. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2021-0356>
- Pearce, one L., Bigley, G. A., & Branyiczki, I. (1998). Procedural Justice as Modernism: Placing Industrial/Organisational Psychology in Context. *Applied Psychology*, 47(3), 371–396. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1998.tb00034.x>
- Rahman, M. H. A., & Karim, D. N. (2022). Organizational justice and organizational citizenship behavior: the mediating role of work engagement. *Heliyon*, 8(5), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09450>
- Schaufeli, W. B., & Marisa Salanova. (2002). The Measurement Of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1103/PhysRevE.63.021114>
- Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(1), 71–82. <https://doi.org/10.1177/1548051813485437>
- Tlaiss, H. A., & Elamin, A. M. (2015). Exploring organizational trust and organizational justice among junior and middle managers in Saudi Arabia: Trust in immediate supervisor as a mediator. *Journal of Management Development*, 34(9), 1042–1060. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2014-0129>
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377–400. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0198>
- Vanhala, M., Heilmann, P., & Salminen, H. (2016). Organizational Trust Dimensions as Antecedents



Uyun Nadziroh, Dwiarko Nugrohoseno. Pengaruh *procedural justice* terhadap *work engagement* melalui *organizational trust* dan *organizational commitment* sebagai variabel *intervening*

of Organizational Commitment. *Knowledge and Process Management*, 23(1), 46–61. <https://doi.org/10.1002/kpm.1497>

Wardana, K. W. (2022). *Memaknai Kembali “Engagement” Karyawan*. Detik News. <https://news.detik.com/kolom/d-6192674/memaknai-kembali-engagement-karyawan>

Widhiarso, W. (2020). KATEG: Program Bantu Analisis Kategorisasi Skor. Yogyakarta: Fakultas Psikologi, Universitas Gadjah Mada,

Yadav, L. K., & Gupta, P. (2017). Procedural Justice, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: Mediating Role of Organizational Trust—Indian Tourism Industry Study. *Management and Labour Studies*, 42(3), 275–292. <https://doi.org/10.1177/0258042X17718738>

Yan, Q., & Donaldson, S. I. (2023). What are the differences between flow and work engagement? A systematic review of positive intervention research. *The Journal of Positive Psychology*, 18(3), 449–459. <https://doi.org/10.1080/17439760.2022.2036798>

Yilmaz, K., & Altinkurt, Y. (2015). The relationship between organizational justice, organizational trust and organizational citizenship behaviors in secondary schools in turkey. *Journal of Educational Administration*, 13, 223–248. [https://doi.org/10.1108/S1479-3660\(2012\)0000013014](https://doi.org/10.1108/S1479-3660(2012)0000013014)