

**The Influence of Organizational Justice and Employee Resilience on Organizational Commitment with Employee Engagement as an Intervening Variable**

**Pengaruh Organizational Justice dan Employee Resilience Terhadap Organizational Commitment dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening**

Arfan Maulana<sup>1</sup>, Fauji Sanusi<sup>2</sup>, Ali Imron<sup>3</sup>

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa<sup>1,2,3</sup>  
mlnafans0601@gmail.com<sup>1</sup>, [fauji.sanusi@untirta.ac.id](mailto:fauji.sanusi@untirta.ac.id)<sup>2</sup>, [ali.imron@untirta.ac.id](mailto:ali.imron@untirta.ac.id)<sup>3</sup>

\*Corresponding Author

---

**ABSTRACT**

This research aims to determine the effect of organizational justice and employee resilience on organizational commitment with employee engagement as an intervening variable at PT. Sugar International Ambassador. This research uses a quantitative type with questionnaires and literature studies in order to collect sources and collect data. The sampling technique used was simple random sampling with a sample size of 160 PT employee respondents. Sugar International Ambassador, This research uses t-tests, descriptive statistics, outer models for measurement, and inner models for structural analysis, all within the SmartPLS 4.0 analysis application. The analysis that has been carried out proves that organizational justice has a positive and significant effect on organizational commitment, employee resilience has a positive and significant effect on organizational commitment, organizational justice has a positive and significant effect on employee engagement, employee resilience has a positive and significant effect on employee engagement, employee engagement has a positive and significant effect on organizational commitment, employee engagement mediates a positive and significant relationship between organizational justice and organizational commitment and employee engagement mediates a positive and significant relationship between employee resilience and organizational commitment.

**Keywords:** Organizational Justice, Employee Resilience, Organizational Commitment, Employee Engagement.

**ABSTRAK**

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh *organizational justice* dan *employee resilience* terhadap *organizational commitment* dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening di PT. Duta Sugar International. Penelitian ini menggunakan jenis kuantitatif dengan kuesioner dan studi pustaka demi untuk mengumpulkan sumber dan pengumpulan data. Teknik sampel yang digunakan adalah *simple random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 160 responden karyawan PT. Duta Sugar International, Penelitian ini menggunakan uji-t, statistik deskriptif, model luar untuk pengukuran, dan model dalam untuk analisis struktural, semuanya di dalam aplikasi analisis SmartPLS 4.0. Analisis yang sudah dilakukan membuktikan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*, *employee resilience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*, *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *employee resilience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*, *employee engagement* memediasi hubungan yang berpengaruh positif dan signifikan antara *organizational justice* terhadap *organizational commitment* dan *employee engagement* memediasi hubungan yang berpengaruh positif dan signifikan antara *employee resilience* terhadap *organizational commitment*.

**Kata Kunci:** Organizational Justice, Employee Resilience, Organizational Commitment, Employee Engagement.

**1. Pendahuluan**

Karyawan memainkan peran penting sebagai landasan bisnis apa pun untuk meningkatkan kinerja bisnis dan organisasi. Karyawan dianggap sebagai sumber daya terpenting karena merupakan penggerak dan penentu setiap aktivitas perusahaan. Keberhasilan suatu bisnis ditentukan oleh pegawai yang bekerja di perusahaan tersebut. Kemajuan suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya tidaklah mudah, perlu ada proses untuk mencapainya.

Perusahaan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien dengan kedekatan pegawai yang berkomitmen pada perusahaan atau organisasinya. Seorang pekerja yang berkomitmen organisasi diharapkan memiliki keinginan untuk bekerja lebih keras dalam upaya mencapai tujuan organisasi dan keinginan yang lebih besar untuk tetap berada dalam organisasi. Membuat komitmen organisasi pada perwakilan tidaklah demikian sederhana saja, diperlukan usaha yang lebih keras dari organisasi, dengan melihat faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi terhadap pekerja.

Komitmen menunjukkan niat yang diwujudkan dalam keberpihakan, kepentingan, dan tanggung jawab terhadap organisasi. Komitmen terhadap organisasi mempunyai arti lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena mencakup sikap menyukai organisasi dan bersedia memberikan yang terbaik bagi organisasi. Lalu menurut Fitria & Linda dalam (Linda et al., 2021) juga menyatakan bahwa *Organizational Commitment* mengacu pada kesiapan pegawai untuk bekerja keras, menerima dan mewujudkan tujuan organisasi, serta tetap bertahan dalam organisasi dalam segala situasi dan kondisi.

*Organizational commitment* atau komitmen organisasi sangat penting bagi keberlanjutan bisnis perusahaan karena menciptakan dasar yang kuat untuk mempertahankan dan mengembangkan operasional jangka panjang suatu perusahaan. Komitmen organisasi ini melibatkan kemampuan untuk membuat keputusan jangka panjang, mendukung inovasi sistematis, menciptakan tim staf yang berkomitmen, dan menyediakan produk, layanan, dan solusi berkualitas tinggi. Tujuannya adalah mencapai keseimbangan antara orang, keuntungan, dan lingkungan serta meningkatkan keberlanjutan perusahaan melalui praktik manajemen yang sesuai. Keberlanjutan bisnis bergantung pada individu yang mandiri dalam mempertahankan kohesi organisasi, menekankan ketekunan, kebijaksanaan, keberlanjutan juga meningkatkan ketahanan perusahaan terhadap tekanan internal dan eksternal (Basuki, 2023)

Fokus peneliti pada perusahaan ini adalah masih ada sebagian pegawai khususnya dibidang *MTC (Manufacturing Technical Control)*, *UTY (Utility)*, *Production*, *SWH (Sugar Warehouse)*, dan *RWH (Raw Warehouse)*, yang merasa masih saja kurang komitmen terhadap organisasi seperti yang diinginkan oleh perusahaan. PT. Duta Sugar International sendiri didirikan di Jakarta pada tanggal 30 September 2005. PT. Duta Sugar International ini merupakan bagian dari group Duta Anggada yang memiliki reputasi baik dalam bisnis *Financial Services, Business & Manufacturing, Property, Energy and Education*. Tujuan didirikannya PT Duta Sugar International ini difokuskan pada bidang industri agrikultural yang bergerak dalam bidang industri pengolahan gula. Dimana utamanya PT Duta Sugar Internatioanal ini memiliki produksi utama yaitu gula rafinasi. Berdirinya Perusahaan tersebut sejalan dengan kebijakan pemerintah Indonesia yang ingin menjadi negara produsen gula besar. Hal ini terutama ditujukan untuk mencukupi kebutuhan domestik yang semakin meningkat itulah sebabnya pemerintah menghimbau sektor industri agar mampu memperbaiki dan meningkatkan produktifitas pengolahan gula.

Akan tetapi pegawai diperusahaan tersebut masih ada sebagian pegawai yang kurang menunjukkan komitmen terhadap organisasi yang diinginkan oleh perusahaan. Yang dimana beberapa karyawan masih mengeluh terkait pekerjaan yang mereka dapatkan, para pegawai juga masih kurang fokus terhadap pekerjaannya disebabkan pegawai masih saja melakukan aktivitas lain disaat jam kerja seperti membuka handphone untuk menonton youtube,

membuka aplikasi online shop, dan menelfon seseorang dan lain lain. Saat mempunyai masalah atau ada sekerabat kerja yang sedang mengalami kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaannya akan tetapi sebagian karyawan tidak peduli saat sekerabat kerja yang sedang kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Jika karyawan tidak diperlakukan dengan baik maka hal ini akan berdampak buruk baik bagi karyawan maupun organisasi. Karyawan yang tidak komitmen atau tidak berpihak akan mengakibatkan tingkat *turnover* yang lebih tinggi, tingkat ketidakhadiran yang lebih tinggi, kinerja yang lebih lambat atau tidak sesuai target yang sudah dibuatkan oleh organisasi dan upaya yang lebih sedikit untuk tetap menjadi karyawan dalam organisasi, rendahnya kualitas kerja dan kurangnya loyalitas terhadap organisasi. Jika keterikatan karyawan rendah maka hal ini dapat menimbulkan perilaku karyawan yang buruk seperti kerusuhan yang akan berdampak buruk pada reputasi organisasi, hilangnya kepercayaan pelanggan dan mengurangi keuntungan bagi organisasi.

Penilaian kinerja sangat dibutuhkan untuk membuktikan capaian kinerja karyawan pada setiap program rencana yang sedang dilakukan oleh organisasi. Penilaian kinerja dari PT. Duta Sugar International dikabupaten serang dilakukan menggunakan cara membandingkan melalui target yang ingin dicapai dengan realisasi kinerja karyawan yang dijalankan oleh organisasi melalui setiap rencana aksi dan tujuan organisasi.

Capaian atau realisasi kinerja karyawan di PT Duta Sugar International di tahun 2021 – 2023 cenderung capaian kinerja karyawan masih belum mencapai target yang telah ditentukan oleh organisasi, yaitu pada tahun 2021 - 2023 untuk bagian meningkatkan dan memelihara sistem manajemen terkait kedisiplinan hari kerja efektif (HKE) serta supervisi dan monitoring bagi seluruh karyawan hanya mencapai 85% ditahun 2021, ditahun 2022 hanya mencapai 80%, dan 90% ditahun 2023 target yang seharusnya dicapai adalah 95% target kehadiran seluruh karyawan selama 3 tahun berturut-turut masih belum mencapai target organisasi.

Salah satu fenomena yang terjadi di PT. Duta Sugar international dikabupaten serang yaitu masih sebagian karyawan yang memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasi. Apabila seorang karyawan merasa bahwa dirinya tidak berkomitmen atau masih sebagian karyawan kurang berpihak terhadap organisasi yang disebabkan kurangnya motivasi kerja organisasi terhadap karyawan, keterbatasan kemampuan dan pengetahuan karyawan dapat mempengaruhi kinerja, masih rendah sinkronisasi atau pendekatan, komunikasi yang kurang efektif dilakukan oleh organisasi terhadap karyawannya dan kurangnya keadilan organisasi terhadap karyawan.

*Distributive justice* menekankan pada keadilan *outcomes*, seperti pembayaran atas hasil kerja dan pengakuan yang didapat oleh pekerja itu. *Procedural justice* adalah keadilan yang dirasakan ketika pegawai merasa prosedur dan peraturan organisasi dalam pengambilan keputusan atau kebijakan dirasa adil. *Procedural justice* keadilan yang digunakan untuk menentukan distribusi *reward*. *Interactional justice* ialah keadilan yang dirasakan saat seorang pekerja mendapat perlakuan yang sama oleh atasan maupun pekerja lainnya, perlakuan tersebut dapat berupa martabat dan rasa hormat dari atasan maupun pekerja lainnya (Robbins & Judge, 2017).

Disamping penerapan *organizational justice* pada perusahaan, aspek lain yang dapat diperhatikan adalah kemampuan karyawan untuk tetap bertahan pada perusahaan (*employee resilience*). Kemampuan untuk bertahan ini tidak mungkin timbul tanpa adanya keinginan yang kuat dari karyawan tersebut. Tinggi rendahnya *employee resilience* sebagian besar disebabkan oleh permasalahan tiap individu yang berbeda, oleh karena itu perusahaan dapat melakukan pengecekan dan pemantauan secara berkala di setiap tahunnya untuk mengetahui tingkat *employee resilience*.

Untuk memaksimalkan hubungan *organizational justice* serta *employee resilience* terhadap *organizational commitment*, maka peneliti menyarankan variabel *employee*

*engagement* sebagai variabel mediasi. Definisi menurut Rothmann dalam (Ahakwa *et al.*, 2021) *employee engagement* adalah dianggap sebagai perilaku yang baik dan memuaskan terkait dengan pekerjaan yang ditandai oleh tiga komponen seperti semangat, minat dan pengabdian. Kemudian menurut Robbins & Judge dalam (Sutiyem *et al.*, 2020) *employee engagement* adalah antusiasme, kepuasan, dan keterlibatan individu dalam pekerjaan yang dilakukannya.

Di lihat dari hubungan *employee resilience* dengan *employee engagement*, (Lombongadil & Djamil, 2023) berpendapat bahwa semakin tinggi *employee resilience* yang dimiliki oleh karyawan terhadap situasi sulit atau perubahan yang terjadi dalam pekerjaan maka tingkat *employee engagement* atau keterikatan karyawan terhadap institusi akan semakin baik. Sedangkan menurut (Ahakwa *et al.*, 2021) hubungan yang positif antara *employee engagement* dengan *organizational commitment* menunjukkan bahwa semakin banyak pekerja yang terlibat di tempat kerja, maka komitmen mereka terhadap perusahaan akan tinggi. Seorang karyawan yang menunjukkan perilaku kerja yang baik melalui keterlibatan kemungkinan besar akan menunjukkan komitmen dan kesuksesan yang lebih besar kepada perusahaan karena semangat dan keberaniannya yang besar untuk mencapai prestasi.

## 2. Tinjauan Pustaka

### **Organizational Commitment (Komitmen Organisasi)**

*Organizational Commitment* yang diperlukan saat ini adalah komitmen keseluruhan seluruh anggota perusahaan demi keberadaan dan kepentingan perusahaan. Menurut Newstrom dalam (Sulistiono *et al.*, 2019) Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan cenderung lebih stabil, loyal, bekerja sebaik dan seproduktif mungkin untuk memberikan manfaat lebih bagi perusahaan.

### **Organizational Justice (Keadilan Organisasi)**

Menurut Gomes dalam (Mulang, 2022) mendefinisikan *organizational justice* sebagai sejauh mana seorang karyawan merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. *Organizational justice* adalah sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan mengenai bagaimana mereka diperlakukan secara adil, adil, dan setara.

### **Employee Resilience (Ketahanan Karyawan)**

*Employee Resilience* merupakan kemampuan individu untuk beradaptasi dan mengatasi stres dan tantangan di tempat kerja. Menurut Luthans dalam (Darupaksi, 2020) *Employee Resilience* adalah kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi kesulitan, konflik, masalah kegagalan atau peristiwa positif dan peningkatan tanggung jawab.

### **Employee Engagement (Keterikatan Karyawan)**

Robbins dan Judge dalam (Sutiyem *et al.*, 2020) mendefinisikan *Employee Engagement* sebagai antusiasme, kepuasan dan keterlibatan seorang karyawan dalam pekerjaan yang dilakukannya. Selain itu, keterlibatan secara aktif melibatkan emosi dan perilaku, serta mencakup aspek kognitif.

## 3. Metode Penelitian

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dipakai pada riset ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif disusun untuk menyusun maupun memiliki ilmu keras berdasarkan objektivitas dan kendali yang berpijak pada pendoman yang ketat, semacam berikatan dengan logika, kebenaran, hukum, aksioma, dan ramalan. Menurut (Ardiansyah *et al.*, 2023) mengemukakan bahwa penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang mengumpulkan dan menganalisis data berdasarkan angka-angka dan pengukuran numerik.

Menurut Musianto dalam (Waruwu, 2023) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan pengukuran, perhitungan, rumus dan kepastian data numerik dalam perencanaan, proses, membangun hipotesis, teknik, analisis data dan menarik kesimpulan. Dapat disimpulkan metode kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang menggunakan data-data berupa angka dan ilmu pasti untuk menjawab hipotesis penelitian.

### **Lokasi Penelitian**

Pada penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah PT. Duta Sugar International, penelitian ini dilakukan di PT. Duta Sugar International yang beralamat Jl. Raya Bojonegara Salira, Desa Argawana, Kecamatan Puloampel, Kabupaten Serang, Provinsi Banten 42454.

### **Populasi dan Sampel**

#### **Populasi**

Populasi pada penelitian ini adalah Seluruh karyawan Perusahaan PT. Duta Sugar International dikabupaten serang sebesar 250 pegawai, dimana *organizational commitment* dalam riset ini sebagian pegawai masih kurangnya berkomitmen atau masih kurang berpihak terhadap organisasi yang disebabkan kurangnya motivasi kerja organisasi terhadap karyawan, keterbatasan kemampuan dan pengetahuan karyawan dapat mempengaruhi kinerja, masih rendah sinkronisasi atau pendekatan, komunikasi yang kurang efektif dilakukan oleh organisasi terhadap karyawannya, kurangnya keadilan organisasi terhadap karyawan, dan kerja sama yang masih jarang dilakukan. Oleh karena itu, mengakibatkan tidak tercapainya visi misi perusahaan. Populasi menurut Sugiyono dalam (Suriani et al., 2023) populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Tujuan dari populasi ini adalah supaya peneliti bisa memutuskan jumlah anggota sampel yang akan diambil dari semua populasi didaerah tersebut.

#### **Sampel**

Dalam riset ini didapati penentuan dengan jumlah sampel, dimana peneliti memakai Teknik *sampling probability* yaitu Pengambilan sampel acak (*simple random sampling*). Menurut (Amruddin et al., 2022) Pengambilan sampel acak sederhana (*simple random sampling*) merupakan metode pengambilan sampel, dimana proses memilih satuan sampel dari populasi sedemikian rupa sehingga setiap satuan *sampling* dari populasi mempunyai peluang yang sama besar untuk terpilih ke dalam sampel, dan peluang itu diketahui sebelum pemilihan dilakukan. Dalam hal ini sampel adalah Sebagian dari anggota populasi yang diambil untuk dianalisis, dengan tujuan mewakili populasi secara keseluruhan. Menurut (Hair et al., 2016) menyimpulkan bahwa jumlah sampel yang dapat ditentukan dengan jumlah indikator dikalikan dengan rentang nilai 5 - 10. Jika jumlah indikator sebanyak 16, peneliti menentukan menarik nilai tertinggi yang mampu diharapkan untuk memberikan hasil keputusan yang sangat baik. Kemudian hasil yang sudah didapatkan berdasarkan perincian yang ditulis peneliti adalah jumlah nilai maksimal 10 x jumlah indikator, 10 x 16 yaitu dengan jumlah 160 sampel, dan untuk kriteria sampel yang peneliti butuhkan adalah gender laki-laki ataupun Perempuan (jika ada) dengan jangkauan usia minimal 20-25 tahun, 26-30 tahun, 31-45 tahun, dan lebih dari 45 tahun dengan jabatan karyawan seperti *MTC (Manufacturing Technical Control)*, *UTY (Utility)*, *Production*, *SWH (Sugar Warehouse)*, dan *RWH (Raw Warehouse)* yang akan peneliti ambil di PT Duta Sugar International dikabupaten serang.

## **4. Hasil dan Pembahasan**

### **Analisis Structural Equation Modeling (SEM)**

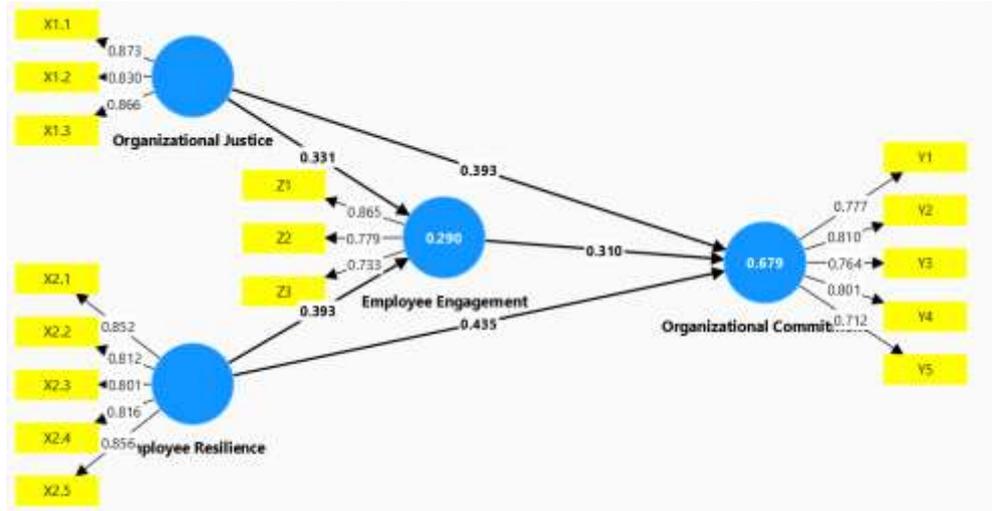
#### **Analisis Outer Model (Model Pengukuran)**

**Uji Validitas**

Riset ini menggunakan uji validitas untuk mengukur valid dan tidak validnya sebuah pernyataan pada kuesioner yang diberikan kepada responden. Kuesioner bisa dikatakan valid apabila pernyataan mampu menunjukkan objek yang bisa dinilai oleh angket tersebut (Ghozali, 2014).

**Uji Validitas Konvergen**

Validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *loading factor* pada setiap indikator masing-masing pada variabel yang diinginkan > 0,70. Berikut adalah perolehan dari pengujian:



**Gambar 1. Tampilan Output Model Pengukuran (Outer Model)**

Sumber: *Output* diolah dari SmartPLS, 2025

Pada gambar 1 diatas diketahui bahwa memiliki nilai *loading factor* diatas 0,70 hal ini membuktikan bahwa nilai tersebut memenuhi syarat. Dibawah ini merupakan tabel *nilai loading factor* dari 16 indikator yang sudah diuji sebagai berikut:

**Tabel 1. Nilai Loading Factor Model Pengukuran (Outer Model)**

Indikator	Organizational Justice	Employee Resilience	Organizational Commitment	Employee Engagement
OJ1	<b>0.830</b>			
OJ2	<b>0.866</b>			
OJ3	<b>0.873</b>			
ER1		<b>0.852</b>		
ER2		<b>0.812</b>		
ER3		<b>0.801</b>		
ER4		<b>0.816</b>		
ER5		<b>0.856</b>		
OC1			<b>0.777</b>	
OC2			<b>0.810</b>	
OC3			<b>0.764</b>	
OC4			<b>0.801</b>	
OC5			<b>0.712</b>	

EE1	<b>0.865</b>
EE2	<b>0.779</b>
EE3	<b>0.733</b>

Sumber: Data diolah dari *SmartPLS*, 2025

Pada riset ini peneliti menggunakan 16 indikator yang sudah diuji dan memenuhi syarat nilai *loading factor*. Selain itu, tidak hanya dilihat dari nilai *loading factor* dan memiliki indikator untuk validitas konvergen yang dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Sebuah konstruk diakui valid mendapati nilai *AVE* diatas 0,50. Dibawah ini merupakan hasil perhitungan nilai *AVE* sebagai berikut:

	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)	Keandalan komposit (rho_c)	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
Employee Engagement	0.708	0.738	0.836	0.631
Employee Resilience	0.885	0.888	0.916	0.685
Organizational Commitment	0.832	0.836	0.882	0.599
Organizational Justice	0.818	0.821	0.892	0.734

**Gambar 2. Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

Sumber: *Output* diolah dari *SmartPLS*, 2025

Pada gambar 2 diatas membuktikan bahwa setiap variabel mendapati nilai (*AVE*) diatas 0,50. Variabel *Organizational Justice* (Keadilan Organisasi) mendapati nilai *AVE* sebesar 0,734; *Employee Resilience* (Ketahanan Karyawan) 0,685; *Organizational Commitment* (Komitmen Organisasi) 0,599 dan *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan) 0,631. Maka dari itu, hasil pengukuran dapat dilihat bahwa semua konstruk valid dengan syarat validitas konvergen terpenuhi.

**Uji Validitas Diskriminan**

Uji validitas diskriminan dilihat dari nilai *cross loading factor*, karena menilai *loading* konstruk yang diberikan patut lebih besar dibandingkan menggunakan nilai *loading* pada konstruk yang lainnya. Dibawah ini merupakan hasil yang didapati dari pengukuran validitas diskriminan dapat dilihat dari *nilai cross loading factor*:

**Tabel 2. Nilai Cross Loading**

Indikator	<i>Organizational Justice</i>	<i>Employee Resilience</i>	<i>Organizational Commitment</i>	<i>Employee Engagement</i>
<b>OJ1</b>	0.873	0.090	0.498	0.294
<b>OJ2</b>	0.830	0.070	0.442	0.298
<b>OJ3</b>	0.866	0.093	0.474	0.355
<b>ER1</b>	0.147	0.852	0.558	0.375
<b>ER2</b>	0.055	0.812	0.459	0.289
<b>ER3</b>	0.072	0.801	0.509	0.370
<b>ER4</b>	0.076	0.816	0.467	0.363
<b>ER5</b>	0.050	0.856	0.504	0.357
<b>OC1</b>	0.394	0.458	0.777	0.457
<b>OC2</b>	0.471	0.433	0.810	0.581
<b>OC3</b>	0.539	0.385	0.764	0.505
<b>OC4</b>	0.397	0.579	0.801	0.529
<b>OC5</b>	0.317	0.490	0.712	0.389
<b>EE1</b>	0.354	0.406	0.610	0.865

<b>EE2</b>	0.231	0.304	0.451	0.779
<b>EE3</b>	0.280	0.288	0.441	0.733

Sumber: *Output* diolah dari *SmartPLS*, 2025

Pada tabel 2 diatas membuktikan bahwa nilai *loading* setiap indikator dari variabel masing-masing ditujukan lebih besar dibandingkan nilai *loading* dari indikator variabel lainnya. Oleh karena itu, peneliti menyimpulkan bahwa setiap indikator yang ditujukan valid dan syarat validitas diskriminan terpenuhi.

### Uji Reliabilitas

Pada penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dalam menguji keandalan dari indikator dari setiap variabel dan bermaksud menguji kuesioner yang disebut handal atau *reliable* ketika seseorang menjawab pernyataan selalu konsisten dari tiap waktu ke waktu lainnya (Ghozali, 2014). Uji reliabilitas bisa dilakukan dengan menggunakan 2 pengujian yaitu dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* dan nilai *Composite Reliability*. Pada pengujian ini dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70 dan nilai *Composite Reliability* > 0,70 dapat dikatakan *reliable* dan memenuhi syarat. Dibawah ini adalah hasil uji reliabilitas sebagai berikut:

	<b>Cronbach's alpha</b>	<b>Keandalan komposit (rho_a)</b>	<b>Keandalan komposit (rho_c)</b>	<b>Rata-rata varians diekstraksi (AVE)</b>
Employee Engagement	0.708	0.738	0.836	0.631
Employee Resilience	0.885	0.888	0.916	0.685
Organizational Commitment	0.832	0.836	0.882	0.599
Organizational Justice	0.818	0.821	0.892	0.734

**Gambar 3. Cronbach's Alpha dan Nilai Composite Reliability**

Sumber: *Output* diolah dari *SmartPLS*, 2025

Pada gambar 3 diatas membuktikan bahwa setiap variabel mendapati nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70 dan nilai *Composite Reliability* > 0,70. Maka dapat dilihat bahwa pengukuran untuk riset ini dikatakan *reliable* dan responden mengisi kuesioner terkait pernyataan selalu konsisten.

### Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Pada analisis struktural (*inner model*) dalam *SmartPLS* yang dilakukan melalui nilai *R-Square* dapat dilihat berapa besar variabel independen yang mempengaruhi variabel dependennya. Nilai *R-Square* untuk memutuskan bagus atau tidak sebuah model. Apabila nilai *R-Square* 0.75, 0.50 dan 0,25 mampu disimpulkan bahwa model ini dibuat untuk memiliki nilai yang kuat, moderat dan lemah (Ghozali, 2014).

	<b>R-square</b>	<b>Adjusted R-square</b>
Employee Engagement	0.290	0.281
Organizational Commitment	0.679	0.673

**Gambar 4. Hasil Pengujian R-Square (R<sup>2</sup>)**

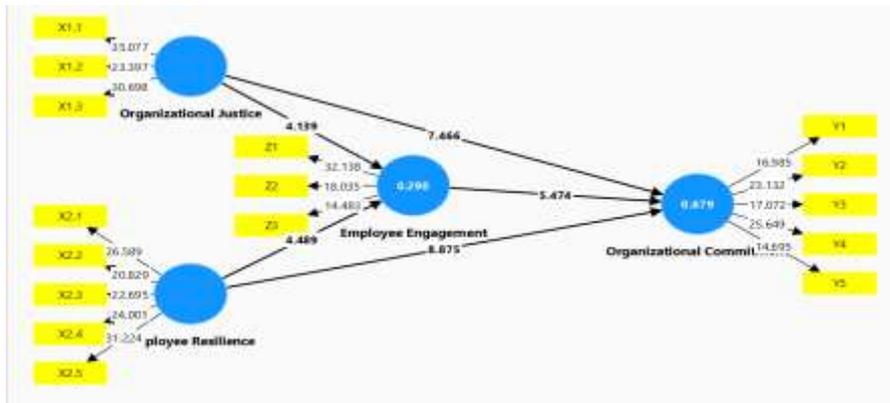
Sumber: *Output* diolah dari *SmartPLS*, 2025

Pada gambar 4 diatas peneliti menyimpulkan bahwa variabel *Organizational Commitment* (Komitmen Organisasi) mendapati kategori model struktural moderat dengan nilai *R-Square* (R<sup>2</sup>) sebesar 0.679 yang dapat diartikan sebesar 67,9% versi *Organizational Commitment* (Komitmen Organisasi) dideskripsikan pada *Organizational Justice* (Keadilan Organisasi) dan *Employee Resilience* (Ketahanan Karyawan) dan 32,1% versi *Organizational Commitment* (Komitmen Organisasi) yang dideskripsikan pada variabel lain. Sedangkan untuk variabel *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan) mendapati kategori struktural lemah

dengan nilai *R-Square* ( $R^2$ ) sebesar 0.290 yang dapat diartikan sebesar 29,0% variabel *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan) dideskripsikan oleh variabel *Organizational Justice* (Keadilan Organisasi) dan *Employee Resilience* (Ketahanan Karyawan) dan 71,0% versi *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan) dideskripsikan pada variabel yang diteliti pada riset ini.

**Hasil Uji Hipotesis**

Pada penelitian ini uji hipotesis dijalankan dengan membandingkan antara t-statistik dengan angka t-tabel (1,960) dengan tingkatan signifikansi 5% (0,5). Oleh karena itu, kategori penerimaan hipotesis dan penolakan hipotesis jika t-statistik > 1,96 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Kemudian untuk hipotesis diterima dan ditolak dengan menggunakan probabilitas  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima jika *p value* < 0,05. Dibawah ini hasil uji hipotesis yang ada digambar sebagai berikut:



**Gambar 5. Hasil Uji Bootstapping (Direct Effect)**

Sumber: *Output* diolah dari *SmartPLS*, 2025

Pada riset ini peneliti dapat menunjukkan dalam bentuk tabel terkait *direct effect* dapat dilihat sebagai berikut:

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T statistik</i>	<i>P values</i>
<b>OJ -&gt; OC</b>	0.393	0.394	0.053	7.466	0.000
<b>OJ -&gt; EE</b>	0.331	0.332	0.080	4.139	0.000
<b>ER -&gt; OC</b>	0.435	0.435	0.049	8.875	0.000
<b>ER -&gt; EE</b>	0.393	0.397	0.088	4.489	0.000
<b>EE -&gt; OC</b>	0.310	0.307	0.057	5.474	0.000

**Gambar 6. Koefisien Jalur Antar Konstruk (Direct Effect)**

Sumber: *Output* diolah dari *SmartPLS 4*, 2025

Berdasarkan gambar 6 diatas adalah hasil dari seluruh *direct effect* yang membuktikan bahwa nilai t – statistik > dari t – tabel sebesar 1,96 dan nilai p value < 0,05. Dibawah ini adalah penjabaran hasil pengujian setiap hipotesis sebagai berikut:

**a. Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Organizational Commitment***

Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping*, membuktikan bahwa uji nilai t-statistik dan p value untuk hubungan antara variabel *organizational justice* dengan *organizational commitment* yaitu sebesar 7,466 dan 0,000. Maka dari itu mendapati nilai t-statistik > 1,96 (7,466 > 1,96) sedangkan nilai p value < 0,05 (0,000 < 0,05), oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

**b. Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Employee Engagement***

Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping*, membuktikan bahwa uji nilai t-statistik dan p value untuk hubungan antara variabel *organizational justice* dengan *employee engagement* yaitu sebesar 4,139 dan 0,000. Maka dari itu mendapati nilai t-statistik > 1,96 (4,139 > 1,96) sedangkan nilai p value < 0,05 (0,000 < 0,05), oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

**c. Pengaruh *Employee Resilience* terhadap *Organizational Commitment***

Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping*, membuktikan bahwa uji nilai t-statistik dan p value untuk hubungan antara variabel *employee resilience* dengan *organizational commitment* yaitu sebesar 8,875 dan 0,000. Maka dari itu mendapati nilai t-statistik > 1,96 (8,875 > 1,96) sedangkan nilai p value < 0,05 (0,000 < 0,05), oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa *employee resilience* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

**d. Pengaruh *Employee Resilience* terhadap *Employee Engagement***

Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping*, membuktikan bahwa uji nilai t-statistik dan p value untuk hubungan antara variabel *organizational justice* dengan *organizational commitment* yaitu sebesar 4,489 dan 0,000. Maka dari itu mendapati nilai t-statistik > 1,96 (4,489 > 1,96) sedangkan nilai p value < 0,05 (0,000 < 0,05), oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa *employee resilience* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

**e. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Commitment***

Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping*, membuktikan bahwa uji nilai t-statistik dan p value untuk hubungan antara variabel *employee engagement* dengan *organizational commitment* yaitu sebesar 5,474 dan 0,000. Maka dari itu mendapati nilai t-statistik > 1,96 (5,474 > 1,96) sedangkan nilai p value < 0,05 (0,000 < 0,05), oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*.

Kemudian untuk menunjukan jika *employee engagement* (keterikatan karyawan) dapat dijadikan variabel intervening yang memediasi hubungan antara pengaruh *organizational justice* (keadilan organisasi) terhadap *organizational commitment* (komitmen organisasi) maupun *employee resilience* (ketahanan karyawan) terhadap *organizational commitment* (komitmen organisasi) yaitu dilihat dari *indirect effect*. Dalam penjelasan lain, mediasi mengikat bagaimana variabel bebas (*organizational justice* dan *employee resilience*) yang mempengaruhi variabel terikat (*organizational commitment*) melalui variabel intervening atau mediasi (*employee engagement*). Dibawah ini adalah tabel hasil uji *indirect* sebagai berikut:

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>
OJ → EE → OC	0.122	0.122	0.037	3.335	0.001
ER → EE → OC	0.103	0.102	0.032	3.254	0.001

**Gambar 7. Hasil Pengujian Bootstrapping (Indirect Effect)**

Sumber: *Output* diolah dari dari *SmartPLS*, 2025

Berdasarkan gambar 7 diatas membuktikan bahwa memiliki dua hubungan ada atau tidaknya pengaruh variabel secara tidak langsung yang dapat dideskripsikan sebagai berikut:

**a. Pengaruh *Employee Engagement* Memediasi Hubungan antara *Organizational Justice* terhadap *Organizational Commitment***

Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping*, membuktikan bahwa uji nilai t-statistik dan p value untuk pengaruh *employee engagement* memediasi hubungan antara variabel *organizational justice* dengan *organizational commitment* yaitu sebesar 3,254 dan 0,001.

	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>			
OJ → EE → OC	0.122	0.122	0.037	3.335	0.001
ER → EE → OC	0.103	0.102	0.032	3.254	0.001

Maka dari itu mendapati nilai t-statistik > 1,96 (3,254 > 1,96) sedangkan nilai p value < 0,05 (0,001 < 0,05), oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* dapat memediasi hubungan antara *organizational justice* terhadap *organizational commitment*.

**b. Pengaruh *Employee Engagement* Memediasi Hubungan antara *Employee Resilience* terhadap *Organizational Commitment***

Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping*, membuktikan bahwa uji nilai t-statistik dan p value untuk pengaruh *employee engagement* memediasi hubungan antara variabel *employee resilience* dengan *organizational commitment* yaitu sebesar 3,335 dan 0,001. Maka dari itu mendapati nilai t-statistik > 1,96 (3,335 > 1,96) sedangkan nilai p value < 0,05 (0,001 < 0,05), oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* dapat memediasi hubungan antara *employee resilience* terhadap *organizational commitment*.

**Tabel 3. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis *Bootstrapping* (Direct Effect dan Indirect Effect)**

Hipotesis	Hasil	Keterangan
<i>Organizational Justice</i> → <i>Organizational Commitment</i>	Diterima	<i>Organizational Justice</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Commitment</i>
<i>Employee Resilience</i> → <i>Organizational Commitment</i>	Diterima	<i>Employee Resilience</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Commitment</i>
<i>Organizational Justice</i> → <i>Employee Engagement</i>	Diterima	<i>Organizational Justice</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>
<i>Employee Resilience</i> → <i>Employee Engagement</i>	Diterima	<i>Employee Resilience</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>
<i>Employee Engagement</i> → <i>Organizational Commitment</i>	Diterima	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Commitment</i>
<i>Organizational Justice</i> → <i>Employee Engagement</i> → <i>Organizational Commitment</i>	Diterima	<i>Employee Engagement</i> Memediasi Hubungan yang berpengaruh positif dan signifikan antara <i>Organizational Justice</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>
<i>Employee Resilience</i> → <i>Employee Engagement</i> → <i>Organizational Commitment</i>	Diterima	<i>Employee Engagement</i> Memediasi Hubungan yang berpengaruh positif dan signifikan antara <i>Employee Resilience</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>

Sumber: Data diolah, 2025

**Pembahasan**

**Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Organizational Commitment***

Berdasarkan pengujian hipotesis  $H_1$  diatas dapat disimpulkan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* dengan nilai *original sample* 0,393, nilai *t-statistics* 7,466 > 1,96, dan *p value* 0,000 < 0,05. Artinya ketika suatu organisasi mampu memberikan rasa keadilan kepada setiap karyawannya maka karyawan tersebut akan berkomitmen dan berkontribusi lebih terhadap keberhasilan organisasi dan dengan karyawan yang merasakan keadilan dalam perlakuan organisasi

cenderung memiliki persepsi positif terhadap institusi tempat mereka bekerja, yang memengaruhi sikap dan perilaku kerja mereka.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa ketika karyawan diperlakukan secara adil oleh organisasi, mereka akan termotivasi untuk berkomitmen terhadap organisasi tersebut (Karim & Rehman, 2012). Penelitian lain yang ditemukan oleh (Putu et al., 2016) dan (Atrizka et al., 2020) menyatakan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*.

Selanjutnya, perusahaan perlu menilai kerja keras dan kemampuan karyawan agar apa yang sudah dicapai pada karyawan tersebut. Untuk itu, peningkatan capaian kinerja yang dijalankan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya agar capaian atau target sesuai dengan keinginan perusahaan. Maka dari itu, perusahaan perlu memberikan *feedback* pada karyawan sehingga kinerja yang dilakukan karyawan sangat baik dengan cara karyawan merasa dihargai dan dihormati, memberikan kepercayaan karyawan terhadap organisasinya, serta memberikan evaluasi positif terhadap tempat kerjanya.

### **Pengaruh *Employee Resilience* terhadap *Organizational Commitment***

Berdasarkan pengujian hipotesis  $H_2$  diatas dapat disimpulkan bahwa disimpulkan bahwa *employee resilience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* dengan nilai *original sample* sebesar 0,435, nilai *t-statistics* 8,875 > 1,96 sedangkan nilai *p value* 0,000 < 0,05. Artinya, karyawan memiliki ketahanan karyawan yang jauh lebih tinggi akan memiliki keterikatan yang kuat terhadap organisasi dan akan berusaha merubah masalah yang dihadapi menjadi peluang dan harapan untuk berhasil menggapai tujuannya sehingga karyawan tetap bertahan dan memiliki komitmen yang baik pada organisasinya.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa resiliensi karyawan dapat digunakan sebagai prediktor komitmen organisasi bagi setiap karyawan karena dapat menilai tingkat pergantian karyawan atau tingkat komitmen organisasi di perusahaan tempat mereka bekerja. Dampak positifnya terlihat dari fakta bahwa seiring meningkatnya resiliensi karyawan, komitmen organisasi di antara karyawan PT Duta Sugar International di Kabupaten Serang juga akan meningkat. Sebaliknya, seiring rendahnya resiliensi staf, tim organisasi PT Duta Sugar International di Kabupaten Serang juga akan rendah (Darupaksi, 2020). Penelitian lain yang ditemukan oleh (Meng et al., 2017) dan (Paul et al., 2016) menunjukkan hasilnya bahwa *employee resilience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*

Hal ini perusahaan perlu memperhatikan mengenai cara meningkatkan ketahanan pada karyawan yang diberikan oleh organisasi seperti mendukung terwujudnya ketahanan karyawan seperti memastikan karyawan memiliki keseimbangan yang baik antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*), mengembangkan program pelatihan manajemen stress dan pengembangan keterampilan, menciptakan lingkungan yang positif, mengembangkan sistem *reward* atau pengakuan yang mendukung atas kontribusi dan prestasi karyawan, serta memperlakukan karyawan dengan empati agar memahami kebutuhan dan keinginan karyawan, maka komitmen karyawan terhadap organisasi akan meningkat.

### **Pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Employee Engagement***

Berdasarkan pengujian hipotesis  $H_3$  diatas dapat disimpulkan bahwa disimpulkan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan nilai *original sample* 0,331, *t-statistics* 4,139 > 1,96 sedangkan nilai *p value* 0,000 < 0,05. Artinya, semakin tinggi rasa keadilan organisasi yang diberikan pada setiap karyawannya maka semakin tinggi pula rasa keterikatan karyawan pada organisasi tersebut.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa semakin tinggi *organizational justice* yang dilakukan oleh perusahaan mampu meningkatkan *employee engagement* yang dimiliki karyawan, dengan adanya *organizational justice*, karyawan akan membangun persepsi bahwa organisasi tersebut dengan kinerja dan *employee engagement* yang lebih tinggi (Pratiwi & Syahrizal, 2019). Penelitian lain yang ditemukan oleh (Pangaila et al., 2024) dan (Noor & Robiansyah, 2020) menunjukkan bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Hal ini perusahaan perlu memerhatikan keadilan organisasi yang diberikan pada karyawan secara adil, setara dan tidak memihak, melakukan penerapan sistem evaluasi kinerja yang transparan, objektif dan konsisten, penegakan prinsip keadilan dalam promosi jabatan dan pembagian intensif, serta peningkatan komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan agar karyawan merasa didengar dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

### **Pengaruh *Employee Resilience* terhadap *Employee Engagement***

Berdasarkan pengujian hipotesis  $H_4$  diatas dapat disimpulkan bahwa *employee resilience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*, dengan nilai *original sample* sebesar 0,393, nilai *t-statistics* 4,489 > 1,96 sedangkan nilai *p value* 0,000 < 0,05. Artinya, semakin tinggi ketahanan karyawan yang dimiliki oleh karyawan terhadap situasi sulit atau perubahan yang terjadi dalam suatu pekerjaannya maka tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi akan semakin membaik.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa semakin tinggi *employee resilience* yang dimiliki oleh karyawan terhadap situasi sulit atau perubahan yang terjadi dalam pekerjaan maka tingkat *employee engagement* atau keterikatan karyawan terhadap institusi akan semakin baik (Lombongadil & Djamil, 2023). Penelitian lain yang ditemukan oleh (Okojie et al., 2023) dan (Hutomo et al., 2023) menunjukkan bahwa *employee resilience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Hal ini perusahaan perlu memperhatikan mengenai cara meningkatkan ketahanan pada karyawan yang diberikan oleh organisasi seperti mendukung terwujudnya ketahanan karyawan seperti menyelenggarakan program pelatihan pengembangan diri seperti *resilience training*, *emotional regulation*, dan *mindfulness*, membentuk tim *support* antar karyawan atau *peer coaching* untuk menciptakan solidaritas dan tempat berbagi pengalaman, serta menyediakan akses terhadap konseling internal atau dukungan psikologis di tempat kerja, maka keterikatan karyawan terhadap organisasi akan meningkat.

### **Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Commitment***

Berdasarkan pengujian hipotesis  $H_5$  diatas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* dengan nilai *original sample* sebesar 0,310, nilai *t-statistics* 5,474 > 1,96 sedangkan nilai *p value* 0,000 < 0,05. Artinya semakin banyak pekerja yang terlibat di tempat kerja maka komitmen pada karyawan terhadap organisasi akan tinggi.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pekerja yang terlibat cenderung merasakan dampak positif dari kondisi kerja dan prinsip-prinsip tempat kerja terhadap keamanan fisik dan psikologis mereka di tempat kerja (Agyemang & Ofei, 2013). Penelitian lain yang ditemukan oleh (Ahakwa et al. 2021) dan (Linda et al., 2021) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*.

Hal ini perusahaan perlu memperhatikan mengenai cara meningkatkan *employee engagement* yang diberikan oleh organisasi seperti dukungan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, memberikan pengakuan dan penghargaan (*reward*) pada karyawan atas kontribusi individu maupun tim, membuka peluang karier dan jenjang promosi yang jelas

sehingga karyawan merasa memiliki masa depan yang dapat diperjuangkan untuk perusahaan. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan kerja, perusahaan tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menumbuhkan komitmen jangka panjang dari tenaga kerja, maka komitmen karyawan terhadap organisasi akan meningkat.

### **Pengaruh *Employee Engagement* Memediasi Hubungan antara *Organizational Justice* terhadap *Organizational Commitment***

Berdasarkan pengujian hipotesis  $H_6$  diatas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* dapat memediasi hubungan yang berpengaruh positif dan signifikan antara *organizational justice* terhadap *organizational commitment* dengan nilai *original sample* sebesar 0,122, nilai *t-statistics* 3,254 > 1,96 sedangkan nilai *p value* 0,001 < 0,05. Artinya, Persepsi keadilan yang tinggi dalam organisasi menciptakan rasa keterlibatan dan antusiasme kerja (*employee engagement*). Karyawan yang *engaged* merasa pekerjaannya bermakna dan merasa menjadi bagian penting dari organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi.

Hasil analisis mediasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* secara signifikan memediasi hubungan antara *organizational justice* dengan *organizational commitment*. Temuan ini sejalan dengan teori-teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan di tempat kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap sikap dan perilaku kerja, tetapi juga memengaruhi kondisi psikologis internal karyawan yang pada akhirnya menentukan seberapa besar keterikatan mereka terhadap organisasi. Secara konseptual, *organizational justice* merujuk pada persepsi individu mengenai sejauh mana organisasi memperlakukan mereka secara adil, baik dalam aspek prosedural, distribusi, maupun interaksi (Greenberg, 1987). Karyawan yang merasakan keadilan dalam perlakuan organisasi cenderung memiliki persepsi positif terhadap institusi tempat mereka bekerja, yang memengaruhi sikap dan perilaku kerja mereka. Namun, untuk membentuk *organizational commitment* yang bersifat mendalam dan berkelanjutan, diperlukan kondisi psikologis lanjutan berupa keterlibatan kerja atau *employee engagement*.

*Keterlibatan kerja (employee engagement)* merupakan kondisi psikologis positif di mana karyawan menunjukkan energi, dedikasi, dan penyerapan terhadap pekerjaan mereka (Schaufeli et al., 2002). Dalam konteks ini, keadilan organisasi berperan sebagai stimulus eksternal yang membangkitkan rasa keterlibatan internal karyawan. Rasa diperlakukan secara adil mendorong karyawan untuk merasa lebih dihargai dan diakui, yang kemudian memunculkan semangat kerja, loyalitas, dan keinginan untuk berkontribusi lebih bagi organisasi. Lebih lanjut, karyawan yang *engaged* cenderung membentuk komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Hal ini karena keterlibatan yang tinggi menciptakan rasa memiliki, identifikasi terhadap nilai-nilai organisasi, serta intensi untuk bertahan dan berkembang bersama organisasi. Dengan kata lain, *employee engagement* bertindak sebagai mekanisme afektif dan kognitif yang menjembatani pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational commitment*.

Hasil ini mendukung temuan penelitian sebelumnya yang menegaskan peran penting *employee engagement* sebagai variabel mediasi dalam konteks perilaku organisasi. (Saks, 2006) menunjukkan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen karyawan melalui engagement. Demikian pula, penelitian oleh (Karatepe, 2013) membuktikan bahwa persepsi keadilan terhadap atasan dan organisasi dapat meningkatkan *engagement*, yang pada akhirnya mendorong komitmen afektif terhadap organisasi. Dengan demikian, temuan penelitian ini memberikan kontribusi teoretis bahwa hubungan antara *organizational justice* dan *organizational commitment* tidak bersifat linier, melainkan bersifat kompleks dan dipengaruhi oleh faktor psikologis antara, dalam hal ini *employee engagement*. Secara praktis, hal ini mengimplikasikan bahwa organisasi yang ingin meningkatkan komitmen

karyawan tidak cukup hanya menerapkan prinsip keadilan, namun juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi, keterlibatan emosional, dan kepuasan intrinsik dari para karyawannya.

### **Pengaruh *Employee Engagement* Memediasi Hubungan antara *Employee Resilience* terhadap *Organizational Commitment***

Berdasarkan pengujian hipotesis  $H_7$  diatas dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* dapat memediasi hubungan antara *employee resilience* terhadap *organizational commitment*, dimana kehadiran *employee engagement* yang memediasi hubungan antara *employee resilience* terhadap *organizational commitment* dengan nilai *original sample* sebesar 0,103 nilai t-statistik 3,335 > 1,96 sedangkan nilai *p value* 0,001 < 0,05. Artinya, karyawan yang *engaged* cenderung memiliki komitmen lebih kuat terhadap organisasi karena mereka merasa pekerjaan mereka bermakna, memiliki koneksi emosional dengan organisasi, dan bersedia memberikan usaha ekstra. Dengan demikian, *employee engagement* dapat menjembatani hubungan antara *employee resilience* dengan *organizational commitment*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* memediasi pengaruh *employee resilience* terhadap *organizational commitment* secara signifikan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi *employee resilience*, maka semakin tinggi pula keterlibatan mereka dalam pekerjaan (*employee engagement*), yang pada akhirnya akan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi (*organizational commitment*) (Gulyani & Sharma, 2018). Dapat diketahui bahwa *employee resilience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat ketahanan psikologis karyawan dalam menghadapi tekanan, perubahan, dan tantangan di tempat kerja, maka semakin tinggi pula komitmen mereka terhadap organisasi. Temuan ini selaras dengan teori *Conservation of Resources* (Hobfoll, 1989) yang menyatakan bahwa individu dengan sumber daya personal yang memadai, salah satunya resiliensi, cenderung lebih mampu mengelola stres dan mempertahankan keterikatan emosional dengan organisasi. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *employee resilience* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Artinya, karyawan yang resilien cenderung memiliki tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi, ditandai dengan perasaan antusias, energi positif, dedikasi, dan komitmen kuat dalam menyelesaikan tugas. Keterlibatan kerja yang tinggi kemudian secara signifikan berkontribusi dalam meningkatkan *organizational commitment*. Karyawan yang merasa terhubung secara emosional dan kognitif terhadap pekerjaan akan lebih loyal dan memiliki rasa tanggung jawab yang kuat terhadap keberlangsungan organisasi.

Uji mediasi yang dilakukan melalui pendekatan *bootstrapping* menunjukkan bahwa *employee engagement* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara *employee resilience* dan *organizational commitment*. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh *employee resilience* terhadap *organizational commitment* tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga terjadi secara tidak langsung melalui peningkatan *employee engagement*. Dengan kata lain, resiliensi karyawan akan meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan, dan keterlibatan tersebut menjadi mekanisme psikologis yang memperkuat komitmen terhadap organisasi (Albrecht et al., 2015). Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa karyawan yang resilien lebih mampu mempertahankan motivasi dan energi positif, sehingga lebih mudah untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2008). *Employee engagement* yang tinggi menciptakan rasa memiliki, kebanggaan, dan tanggung jawab terhadap organisasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan loyalitas jangka panjang. Dengan demikian, hasil penelitian ini menekankan pentingnya organisasi dalam memperhatikan aspek pengembangan resiliensi karyawan sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan. Upaya untuk meningkatkan *employee*

*engagement* menjadi salah satu strategi penting dalam memaksimalkan dampak positif resiliensi terhadap komitmen karyawan.

## 5. Penutup Kesimpulan

Riset ini bertujuan demi membuktikan pengaruh intervening atau mediasi yang bisa diberikan pada hubungan *organizational justice* dan *employee resilience* terhadap *organizational commitment*. Kemudian, menjalankan Analisa pada tanggapan dari responden dengan penyebaran angket atau kuesioner yang sudah dijalankan. Oleh karena itu, hasil riset ini bisa disimpulkan dibawah ini sebagai berikut:

1. Dilihat dari hasil penelitian mendeskripsikan bahwa *organizational justice* dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* dengan nilai *original sample* 0,393, nilai *t-statistics* 7,466 > 1,96, dan *p value* 0,000 < 0,05. Artinya mempunyai hubungan yang searah, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi keadilan organisasi kepada setiap karyawannya maka komitmen karyawan terhadap organisasi akan meningkat dan begitupun sebaliknya. Maka dari itu, hipotesis kesatu (H<sub>1</sub>) diterima.
2. Dilihat dari hasil penelitian mendeskripsikan bahwa *employee resilience* dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* dengan nilai *original sample* sebesar 0,435, nilai *t-statistics* 8,875 > 1,96 sedangkan nilai *p value* 0,000 < 0,05. Artinya mempunyai hubungan yang searah, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi *employee resilience* (ketahanan karyawan) maka *organizational commitment* (komitmen organisasi) juga meningkat dan begitupun sebaliknya. Oleh karena itu, hipotesis kedua (H<sub>2</sub>) diterima.
3. Dilihat dari hasil penelitian mendeskripsikan bahwa *organizational justice* dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan nilai *original sample* 0,331, *t-statistics* 4,139 > 1,96 sedangkan nilai *p value* 0,000 < 0,05. Artinya mempunyai hubungan yang searah, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi *organizational justice* (keadilan organisasi) maka *employee engagement* (keterikatan karyawan) juga meningkat dan begitupun sebaliknya. Oleh karena itu, hipotesis ketiga (H<sub>3</sub>) diterima.
4. Dilihat dari hasil penelitian mendeskripsikan bahwa *Employee resilience* dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dengan nilai *original sample* sebesar 0,393, nilai *t-statistics* 4,489 > 1,96 sedangkan nilai *p value* 0,000 < 0,05. Artinya mempunyai hubungan yang searah, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi *employee resilience* (ketahanan karyawan) maka *employee engagement* (keterikatan karyawan) juga meningkat dan begitupun sebaliknya. Oleh karena itu, hipotesis keempat (H<sub>4</sub>) diterima.
5. Dilihat dari hasil penelitian mendeskripsikan bahwa *Employee engagement* dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* dengan nilai *original sample* sebesar 0,310, nilai *t-statistics* 5,474 > 1,96 sedangkan nilai *p value* 0,000 < 0,05. Artinya mempunyai hubungan yang searah, dapat dikatakan bahwa semakin tinggi *employee resilience* (ketahanan karyawan) maka *organizational commitment* (komitmen organisasi) juga meningkatkan dan begitupun sebaliknya.. Oleh karena itu, hipotesis lima (H<sub>5</sub>) diterima.
6. Dilihat dari hasil penelitian mendeskripsikan bahwa *employee engagement* memediasi hubungan antara *organizational justice* (keadilan organisasi) terhadap *organizational commitment* (komitmen organisasi) dengan nilai *original sample* sebesar 0,122, nilai *t-statistics* 3,254 > 1,96 sedangkan nilai *p value* 0,001 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* (keterikatan karyawan) dapat menjadi penghubung antara *organizational justice* (keadilan organisasi) terhadap *organizational commitment* (komitmen organisasi). Tingkat *employee engagement* dapat menjadi perantara pengaruh *organizational justice* terhadap *organizational commitment*. Oleh karena itu hipotesis keenam (H<sub>6</sub>) diterima.

7. Dilihat dari hasil penelitian mendeskripsikan bahwa *Employee engagement* memediasi hubungan yang berpengaruh positif dan signifikan antara *employee resilience* (ketahanan karyawan) terhadap *organizational commitment* (komitmen organisasi) dengan nilai *original sample* sebesar 0,103 nilai t-statistik 3,335 > 1,96 sedangkan nilai *p value* 0,001 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* (keterikatan karyawan) dapat menjadi penghubung antara *employee resilience* (ketahanan karyawan) terhadap *organizational commitment* (komitmen organisasi). Tingkat *employee engagement* dapat menjadi perantara pengaruh *employee resilience* terhadap *organizational commitment*. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh ( $H_7$ ) diterima.

#### Daftar Pustaka

- Agyemang, C. B., & Ofei, S. B. (2013). a Comparative Study of Private and Public Sector Organizations. *European Journal of Business and Innovation Research*, 1(4), 20–33.
- Ahakwa, I., Yang, J., Tackie, E. A., & Atingabili, S. (2021). The Influence of Employee Engagement, Work Environment and Job Satisfaction on Organizational Commitment and Performance of Employees: A Sampling Weights in PLS path Modelling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 34–62. <https://doi.org/10.33215/sjom.v4i3.641>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J., Macey, W., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*, 2(1), 7–35.
- Amruddin, Priyana, R., Agustina, T. S., Ariantini, N. S., Rusmayani, N. G. A. L., Aslindar, D. A., Ningsih, K. P., Wulandari, S., Putranto, P., Yuniati, I., Untari, I., Mujiani, S., & Wicaksono, D. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (F. Kusumawati, Ed.). Penerbit Pradina Pustaka.
- Ardiansyah, A., Risnita, R., & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Basuki, N. (2023). Artikel Mengoptimalkan Modal Manusia : Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Untuk. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182–192.
- Darupaksi, S. (2020). Pengaruh Dukungan Organisasi, Kesesuaian Nilai Dan Employee Resilience Terhadap Komitmen Organisasi PD BPR BKK Purwokerto. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 22(4), 457–467. <https://doi.org/10.32424/jeba.v22i4.1770>
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9. <https://doi.org/10.2307/257990>
- Gulyani, G., & Sharma, T. (2018). Total rewards components and work happiness in new ventures: The mediating role of work engagement. *Evidence-Based HRM*, 6(3), 255–271. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2017-0063>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)* (second). Sage Publications.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hutomo, M. R., Mujanah, S., & Sumiati. (2023). Increasing Capability, Resilience, Self Leadership, and Employee Engagement on Employee Performance as Intervariable Variables at PT. IMR ARC STEEL. *International Journal of Economics (IJE)*, 2(2), 251–262. <https://doi.org/10.55299/ijec.v2i2.500>

- Karatepe, O. M. (2013). Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: The mediating role of work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(1), 82–104. <https://doi.org/10.1108/09596111311290237>
- Karim, F., & Rehman, O. (2012). Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92–104.
- Linda, M. R., Sutyem, S., Trismiyanti, D., Yonita, R., & Suhery, S. (2021). The impact of job satisfaction on organizational commitment with employee engagement as moderating variable. *Journal of Management Info*, 8(1), 90–104. <https://doi.org/10.31580/jmi.v8i1.1708>
- Lombongadil, F., & Djamil, M. (2023). The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Employee Engagement Through Employee Resilience as Intervening Variable (Study on Strategic Management and Governance-Bank Indonesia). *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(6), 1125–1134. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i6.1945>
- Mulang, H. (2022). Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 86–97. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169>
- Paul, H., Bamel, U. K., & Garg, P. (2016). Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment. *Vikalpa*, 41(4), 308–324. <https://doi.org/10.1177/0256090916672765>
- Pratiwi, M. R., & Syahrizal. (2019). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural terhadap Keterikatan Karyawan dengan Persepsi Dukungan Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada PT . Bangun Persada Kahuripan. *Jurnal Kajian Manajemen Dan Wirausaha*, 01(2), 34–43.
- Putu, L., Indrayani, C., & Suwandana, I. G. M. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(6), 3589–3619. [ojs.unud.ac.id](https://ojs.unud.ac.id)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Barker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students a cross-national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464–481. <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>
- Sulistiono, D., Hermawan, A., & Sukmawati, A. (2019). The Effect of Empowerment and Employee Engagement on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Its Impact on Performance of PTPN V. *Jurnal Manajemen Dan Agribisnis*, 16(3), 142–152. <https://doi.org/10.17358/jma.16.3.142>
- Suriani, N., Risnita, R., & Jailani, M. S. (2023). Konsep Populasi dan Sampling Serta Pemilihan Partisipan Ditinjau Dari Penelitian Ilmiah Pendidikan. *Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 24–36. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.55>
- Sutyem, S., Trismiyanti, D., Linda, M. R., Yonita, R., & Suheri, S. (2020). The Impact of Job Satisfaction and Employee Engagement on Organizational Commitment. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 2(1), 55–66. <https://doi.org/10.31933/DIJEMSS>
- Waruwu, M. (2023). Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2896–2910.