

KOMITMEN ORGANISASIONAL KARYAWAN INDOMARET DI BOJONEGORO DITINJAU DARI KEADILAN ORGANISASIONAL, KEPUASAN KERJA DAN TRUST

Sri Umayatin^{1a}, Tri Siwi Agustina^{2b}

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Indonesia
sriumayatin94@gmail.com^a, siwi@feb.unair.ac.id^b

INFO ARTIKEL:

Dikumpulkan: 13 Desember 2022;

Diterima: 10 Januari 2023;

Terbit/Dicetak: 27 Januari 2023;

ABSTRACT

Organizational Commitment is an important issue for a company to improve. The level of Organizational Commitment can affect how much employees intend to stay in the organization. This study aims to examine the effect of justice felt by employees (organizational justice) and job satisfaction in the organization, which will impact the desire to survive in the organization (Organizational Commitment). This study also analyzes Trust as a moderating variable. This study uses a quantitative approach with a survey method, using primary data from 79 employees, where data is obtained using a questionnaire distributed to employees of PT. Indomarco Prismatama (Indomaret) in Bojonegoro. The sampling procedure was carried out by purposive sampling method on employees of Indomaret in the Bojonegoro area and positions, not as store heads. The research uses Smart PLS 3.0 software to facilitate data analysis techniques. According to the findings of this study, organizational justice has a positive and statistically significant effect on organizational Commitment. In contrast, job satisfaction has a positive and statistically significant effect on organizational Commitment. Trust as moderation does not moderate the effect of organizational fairness on organizational Commitment, nor does trust moderate the effect of job satisfaction on organizational Commitment

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Justice, Trust

ABSTRAK

Komitmen organisasional menjadi isu yang penting ditingkatkan bagi sebuah perusahaan. Tingkat komitmen organisasional dapat mempengaruhi seberapa besar niat karyawan untuk tetap bertahan di organisasi tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keadilan yang dirasakan karyawan serta kepuasan bekerja di organisasi yang akan berdampak pada keinginan bertahan pada organisasi tersebut. Penelitian ini juga menguji trust sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan teknik kuantitatif dan metodologi survei untuk mengumpulkan data primer dari 79 karyawan PT. Indomarco Prismatama (Indomaret) di Bojonegoro, Indonesia, menggunakan kuesioner. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode purposive sampling, pada karyawan Indomaret wilayah Bojonegoro dan posisi bukan sebagai kepala toko. Penelitian menggunakan perangkat lunak Smart PLS 3.0 untuk mempermudah teknik analisa data. Berdasarkan temuan penelitian ini, keadilan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Trust sebagai moderasi tidak memoderasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional, begitu pula Trust juga tidak memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

Kata Kunci : keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasional, trust



Volume 19. Number 1,
Januari 2023, pp. 28-35

<http://doi.org/10.23960/jbm.v19i1.1103>

Corresponding author :

Tri Siwi Agustina

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Kampus B Universitas Airlangga
Jl. Airlangga 4-6 Surabaya

Email: siwi@feb.unair.ac.id

PENDAHULUAN

Salah satu perusahaan yang menerapkan sistem bisnis retail waralaba yang pertama di Indonesia adalah PT. Indomarco Prismatama (Indomaret) yang didirikan di tahun 1988. Berkembangnya zaman yang mana masyarakat cenderung memilih berbelanja di tempat yang nyaman dan barang yang berkualitas membuat Indomaret membuat bisnisnya menjadi bentuk waralaba pada tahun 1997. Dikutip dari Indomaret.co.id, Indomaret telah mempunyai 20.518 gerai hingga Agustus 2022. Gerai telah tersebar di Jawa, Madura, Bali, Sumatera, Batam, Nusa Tenggara Barat, Kalimantan, Maluku dan Sulawesi. Setiap lokasi Indomaret menawarkan lebih dari 5.000 makanan murah, non-makanan, barang-barang umum, dan produk segar yang sesuai dengan kebutuhan konsumen sehari-hari.

Seperti halnya di daerah Indonesia lainnya, Kabupaten Bojonegoro juga menjadi sasaran dari bisnis ritel yaitu Indomaret. Indomaret menjadikan masyarakat lebih mudah mendapatkan produk dan barang yang dibutuhkan sehari-hari. Satu gerai Indomaret memiliki kurang lebih ada lima sampai delapan orang karyawan dengan posisi

kepala toko, asisten kepala toko, pramuniaga, *merchandiser display* dan kasir. Karyawan bekerja pada shift pagi dan shift sore. Jadwal kerja karyawan dirasakan terkadang belum adil bagi sebagian karyawan. Keadilan organisasional menjadi hal yang layak diperhatikan bagi Indomaret. Hal ini karena Keadilan organisasional mampu menjelaskan seberapa adil organisasi kepada karyawan terkait kebijakan, sistem dan tata laksana (prosedur) pembagian hasil.

Keberhasilan toko Indomaret di tiap daerahnya bergantung pada kontribusi dari karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Setiap toko memiliki capaian hasil yang harus dicapai setiap bulannya. Tentunya kerja tim pada tiap toko sangat berupaya menghasilkan pencapaian toko, kepuasan bekerja karyawan membuat toko mampu mencapai target, serta mempunyai hubungan yang baik dari segi kepercayaan antara atasan-bawahan.

Muncul persoalan tentang komitmen karyawan, mereka dituntut agar mencapai target tiap bulan namun gaji mereka bisa saja dikurangi karena ada nota barang hilang, sehingga kepuasan dan komitmen karyawan dapat menurun atau meningkat sesuai dengan hasil yang didapatkan. Untuk menjaga kepuasan karyawan, organisasi harus memiliki sistem yang dapat memantau pandangan karyawan tentang keadilan, berkomitmen dan loyal (Utama et. al, 2020).

Selain itu pembagian jadwal kerja karyawan dirasakan terkadang belum adil bagi sebagian karyawan. Keadilan organisasional menjadi hal yang layak diperhatikan bagi Indomaret. Hal ini karena keadilan organisasional mampu menjelaskan seberapa adil organisasi kepada karyawan terkait kebijakan, sistem dan procedural pembagian hasil.

Karyawan Indomaret Bojonegoro mendapat gaji sesuai dengan UMK Bojonegoro tahun 2022 yakni sekitar Rp.2.079.781,00. Dengan gaji itu, ketika ada barang hilang, mereka harus menggantinya dengan pemotongan gaji yang dibagi sama besar dengan seluruh karyawan di toko tersebut. Sehingga kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan menjadi berkurang karena salah satunya adanya pemotongan gaji. Berdampak pula dengan komitmen mereka kepada organisasi. Karyawan akan tetap loyal dan komitmen bekerja di perusahaan atau memilih keluar dan mencari pekerjaan lain.

Berdasarkan data didapat dari Kantor PT. Indomarc Prismaatama Cabang Jombang yang merupakan manajemen dari gerai yang ada di Kota Bojonegoro diketahui bahwa sepanjang tahun 2022 terdapat 12 karyawan yang mengundurkan diri. Indomaret harus menyiapkan strategi agar mengurangi keluarnya karyawan. Menurut salah satu karyawan Indomaret, pengaturan *shift* kerja yang dirasakan karyawan Indomaret Bojonegoro cukup adil. Akan tetapi bagi karyawan yang lain bukan berarti meraskan keadilan yang sama.

Penelitian ini diharapkan dapat membantu Indomaret di Bojonegoro dalam mempertahankan karyawannya. Dengan demikian, peneliti ingin mempelajari lebih lanjut tentang pengaruh keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi yang dimoderatori oleh kepercayaan (*trust*).

KAJIAN LITERATUR

Komitmen organisasional merupakan reaksi umum dan sistemik yang dirasakan karyawan terkait perusahaan tempat karyawan bekerja. Adanya keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Rahman et al., 2016). *Interactional justice* akan memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasional (Li et al., 2017). Penggunaan prosedur yang adil saat pengambilan keputusan menjadi salah satu alasan untuk memberikan bukti kepedulian yang tulus untuk organisasi bagi kesejahteraan karyawan (Lind & Tyler, 1988). Dengan demikian dalam penelitian ini dihipotesiskan bahwa keadilan organisasional dapat lebih memotivasi untuk bertahan dengan organisasi saat ini dan akan menunjukkan tingkat komitmen organisasional yang lebih tinggi. Berdasarkan uraian sebelumnya, hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

H₁: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berbagai penelitian sebelumnya yang bertanya tentang *satisfaction* dengan pekerjaan mereka secara umum. Adanya kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen organisasi karena karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan bekerja secara maksimal untuk mencapai tujuan, visi, dan misi organisasi, bersedia berkorban untuk organisasinya, dan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. organisasi (Tania & Sutanto, 2013). Kepuasan kerja berpengaruh pada karyawan dalam memilih untuk bertahan atau keluar dari organisasi. Apabila karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya, mereka kemungkinan besar akan memilih keluar dari organisasi. Juga dengan karyawan yang percaya bahwa telah diperlakukan secara adil dan menerima upah, mereka tidak ingin keluar organisasi tersebut (Aydogdu & Asikgil, 2011). Penjelasan tersebut diatas menjadi dasar hipotesis yang dirumuskan sebagai berikut:

H₂: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen organisasional.

Trust mewakili kepercayaan dan harapan individu tentang tindakan organisasi mereka, komitmen organisasi mencerminkan keterikatan berikutnya, identifikasi dan keterlibatan dengan organisasi, menyiratkan pengaruh potensial dari yang pertama pada yang terakhir, menunjukkan hubungan yang erat antara *trust* dan komitmen organisasional. Jika karyawan percaya pada *Trust* mereka, kepercayaan ini meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi (Burke & Stets, 1999), menunjukkan hubungan positif antara pada organisai dan komitmen organisasional.

Ketika seorang karyawan mengalami berbagai peristiwa di tempat kerja, karyawan menilai kepercayaan tersebut dan berpikir tentang organisasi yang bertanggung jawab atas peristiwa tersebut (Tan & Tan 2000, Choi 2008). Di bawah kepercayaan yang rendah, karyawan mungkin lebih memperhatikan hasil jangka pendek karena kepercayaan yang rendah cenderung mencegah karyawan mengambil risiko lebih lanjut demi manfaat jangka panjang atau fokus masa depan yang tidak pasti (Mayer et al., 1995). Menurut Chen et al. (2003) *trust* pada karyawan tumbuh dari perlakuan yang adil, dan karyawan akan mengharapkan hasil jangka panjang. Sehingga karyawan akan memilih bertahan pada organisasinya. Penelitian sebelumnya belum banyak yang menggunakan *trust* untuk memoderasi pengaruh pada hubungan antara keadilan organisasional dan komitmen organisasional. Penelitian ini menduga *trust* memiliki potensi memoderasi hubungan antara keduanya, maka dihipotesiskan:

H₃: *Trust* memoderasi pengaruh positif keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional.

Para karyawan merasa senang dan menunjukkan reaksi yang lebih baik ketika organisasi memberikan lingkungan interpersonal yang menyenangkan, menunjukkan kepedulian terhadap SDM. Ketika karyawan mengamati bahwa organisasi dapat dipercaya dalam bisnis diantara karyawannya, mereka cenderung menunjukkan kepuasan kerja yang lebih baik (Rehman et al., 2019). Dengan adanya *trust* yang dirasakan karyawan pada perusahaan membentuk hubungan positif maupun negatif. Apabila karyawan tidak memercayai organisasi, mereka akan tidak puas terhadap pekerjaan, sehingga hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasional dapat berkurang. Penelitian ini menduga *trust* memiliki potensi memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Berdasarkan uraian tersebut, maka dihipotesiskan:

H₄: *Trust* memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif untuk menguji hipotesis. Populasi yang digunakan pada penelitian adalah karyawan di Indomaret Kabupaten Bojonegoro dengan jumlah responden 98 karyawan dari 14 cabang gerai Indomaret. Maka, sampel yang diambil untuk penelitian sejumlah 79 karyawan dari total 98 karyawan. Karena melebihi batas waktu yang ditentukan hanya 79 yang mengisi kuesioner. Berdasarkan penelitian ini karena membutuhkan kriteria dalam pengambilan data sampel maka menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria yaitu karyawan Indomaret wilayah Bojonegoro dan posisi bukan sebagai kepala toko.

Pengukuran keadilan organisasional yang diukur dalam 20 indikator oleh Niehoff dan Moorman (1993) yang terbagi menjadi tiga dimensi yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Item pengukuran kepuasan kerja diukur dengan enam item yang diadaptasi dari Brayfield dan Rothe (1951). Item pengukuran komitmen organisasional menggunakan item pengukuran oleh Meyer dan Allen (1990) dengan 3 dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, komitmen keberlanjutan yang terdapat total 18 item. Indikator yang digunakan dalam instrumen untuk mengukur *trust* mengacu pada Mayer et al. (1995).

Pengujian statistik dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) karena jumlah sampel dibawak 100 orang. Hal ini sesuai dengan pandangan Ghozali (2006) bahwa PLS merupakan metode analisis *soft modeling* karena tidak mengandaikan data dengan skala tertentu, memungkinkan ukuran sampel kurang dari 100.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sebelum membahas tentang hasil yang diuji secara statistik, diuraikan terlebih dahulu karakteristik responden yang menjelaskan tentang profil responden pada penelitian ini. Profil responden dibedakan menurut jenis kelamin, posisi pekerjaan, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja seperti nampak pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Karakteristik Responden

Profil Responden	Keterangan	Jumlah	Presentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	39	49,4
	Perempuan	40	50,6
Posisi Pekerjaan	Wakil Kepala Toko	9	11,4
	Kasir	17	21,5

Profil Responden	Keterangan	Jumlah	Presentase (%)
Usia	Merchandiser	25	31,6
	Pramuniaga	28	35,4
	18-23 tahun	60	75,9
Pendidikan Terakhir	24-30 tahun	19	24,1
	SMA/SMK/Sederajat	78	98,7
Lama Bekerja	Diploma	1	1,3
	<1 tahun	10	12,7
	1-3 tahun	55	69,6
	3-5 tahun	13	16,5
	>5 tahun	1	1,3

Sumber : kuesioner diolah (2022)

Pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa karyawan Indomaret di Kabupaten Bojonegoro jumlah karyawan laki-laki dan perempuan yang hampir sama, laki-laki sebanyak 39 dan perempuan dengan jumlah 40. Mayoritas berusia 18-23 tahun dengan jumlah 60 orang atau 75,9%. Dominan karyawan memiliki pendidikan terakhir jenjang SMA/SMK/Sederajat (98,7%), dan telah bekerja selama 1-3 tahun (69,6%).

Selanjutnya dilakukan pengujian statistik deskriptif dan didapatkan hasil seperti pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Deskripsi Jawaban Responden

Variabel	Skala Interval Penilaian				
	1,00- 1,80	1,81- 2,60	2,61-3,40	3,41-4,20	4,21-5,00
Keadilan organisasional (X ₁)	Sangat tidak adil	Tidak adil	Cukup adil	Adil	Sangat adil
Kepuasan kerja (X ₂)	Sangat tidak puas	Tidak puas	Cukup puas	Puas	Sangat puas
Trust (Z)	Sangat Rendah	Rendah	Cukup	Tinggi	Sangat Tinggi
Komitmen organisasional (Y)	Sangat Rendah	Rendah	Cukup	Tinggi	Sangat Tinggi

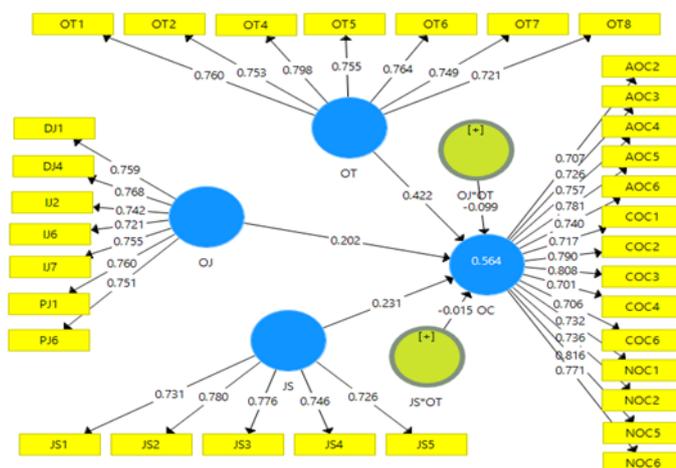
Sumber : kuesioner diolah (2022)

Berdasarkan hasil deskripsi jawaban responden dapat diketahui bahwa keadilan organisasional dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan Indomaret di Bojonegoro tergolong tinggi. Hal ini dapat terus untuk dipertahankan serta ditingkatkan dengan cara memberikan kebijakan yang adil bagi karyawan dan kepuasan dengan pekerjaan maupun kompensasi (gaji, reward). Ketika *reward* dan *punishment* diberikan secara adil dan tanpa adanya bias maka karyawan akan lebih menyukai pekerjaannya (Boateng & Hsieh, 2019).

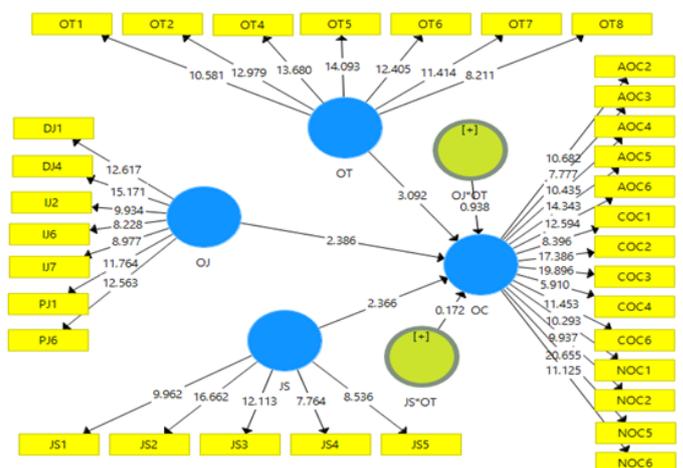
Pada Tabel 2 diketahui bahwa *trust* yang dimiliki oleh karyawan Indomaret di Bojonegoro tergolong tinggi. Perusahaan maupun tiap karyawan harus berusaha meningkatkan kepercayaan yang positif untuk menciptakan suasana dan komitmen lebih tinggi. Jika karyawan percaya pada organisasi tempatnya bekerja maka kepercayaan ini mendorong munculnya komitmen mereka terhadap organisasi (Burke & Stets, 1999).

Hasil lain dari Tabel 2, diketahui bahwa komitmen organisasional yang dirasakan oleh karyawan Indomaret di Bojonegoro tergolong tinggi. Meskipun level komitmen karyawan tinggi, perusahaan harus mempertahankan komitmen karyawan. Karyawan merasa mendapatkan perlindungan serta promosi yang diharapkan, membuat karyawan akan meningkatkan komitmen organisasional. Menurut Boateng & Hsieh (2019) harus ada alokasi promosi dan kesempatan yang adil dalam organisasi. Promosi dan peluang pengembangan karir lainnya harus didasarkan pada prestasi dan bukan mekanisme yang sewenang-wenang.

Seperti yang digambarkan pada Gambar 1 dan 2, hasil analisis *outer model* dan *inner model* dapat dijelaskan dengan menggunakan uji PLS.



Gambar 1. Hasil analisis Outer Model



Gambar 2. Hasil analisis Inner Model

Sumber : data diolah (2022)

Sumber : data diolah (2022)

Goodness of Fit dievaluasi dengan menggunakan nilai *R Square*. Ukuran ini menjelaskan bagaimana pengaruh faktor independen terhadap variabel dependen disajikan. Angka *R Square* yang mendekati 1 menunjukkan bahwa model tersebut memiliki signifikansi prediktif, sedangkan nilai *R Square* yang jauh dari 1 menunjukkan bahwa model tersebut tidak memiliki relevansi prediksi. Nilai *R Square* untuk konstruk endogen/dependen dapat dilihat pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3. Hasil R Square

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Komitmen organisasional (Y)	0,564	0,535

Sumber : data diolah (2022)

Menurut Hair *et al.* (2014), kriteria pada nilai *R Square* yang diperoleh sebagai berikut: 0,75 diinterpretasikan sebagai model hubungan yang kuat, 0,5 diinterpretasikan sebagai model hubungan yang sedang, 0,25 diinterpretasikan sebagai model hubungan yang lemah. Berdasarkan Tabel 3 dapat dinyatakan bahwa nilai *R Square* dari konstruk endogen dengan nilai 0,564 termasuk dalam kriteria sedang. Maka menunjukkan bahwa pengaruh keadilan organisasi (X1) dan kepuasan kerja (X2) yang dimoderasi trust (Z) terhadap komitmen organisasional (Y) memperlihatkan nilai *R Square* sebesar 0,564, dimana diinterpretasi bahwa variabilitas konstruk komitmen organisasional (Y) yang dapat dijelaskan oleh keadilan organisasional (X1), kepuasan kerja (X2), dan *trust* (Z) adalah sebesar 56,4%, sedangkan sisanya sebesar 43,6% masih dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada pada penelitian ini.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis didasarkan pada nilai t- statistik dengan syarat nilai t- statistik >1,96 agar dapat dikatakan antar variabel memiliki pengaruh secara signifikan.

Tabel 4 Uji Hipotesis

Hubungan	Koefisien Jalur (<i>Path</i>)	t statistics	Keterangan
OJ -> OC	0,202	2,386	Signifikan
OJ*OT -> OC	-0,099	0,938	Tidak Signifikan
JS -> OC	0,231	2,366	Signifikan
JS*OT -> OC	-0,015	0,172	Tidak Signifikan
OT -> OC	0,422	3,092	Signifikan

Sumber : data diolah (2022)

Hipotesis pertama menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan dari hasil analisis terlihat bahwa koefisien jalur bernilai positif yaitu sebesar 0,202. Dapat dilihat bahwa nilai t-statistics sebesar 2,386 > nilai t statistik sebesar 1,96, hal ini menunjukkan bahwa Keadilan organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen organisasional. Sehingga hipotesis pertama, diterima.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa koefisien jalur bernilai positif yaitu sebesar 0,231 sedangkan dengan nilai t-statistik sebesar 2,366 > nilai t statistik sebesar 1,96, sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis kedua, diterima.

Pengaruh variabel moderasi *trust* pada Hipotesis 3 dan Hipotesis 4 berhubungan dengan variabel dependen (komitmen organisasional), selanjutnya pengaruh interaksi (X1*Z) dan (X2*Z) tidak signifikan terhadap komitmen organisasional dan variabel moderasi (Z) berhubungan dengan variabel prediktor. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *trust* (Z) pada Hipotesis 3 dan 4 bersifat *Predictor Moderation* dimana berhubungan dengan variabel dependen (Y) dan tidak berinteraksi dengan variabel prediktor (X1 dan X2), dengan demikian hipotesis ketiga dan keempat, ditolak.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa *trust* memoderasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan dari hasil analisis terlihat bahwa koefisien jalur bernilai negatif yaitu -0,099 sedangkan dengan nilai t-statistik sebesar 0,938 < nilai t-statistik sebesar 1,96 yang menunjukkan bahwa *trust* sebagai variabel moderasi akan memperlemah pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional pada Indomaret Kabupaten Bojonegoro, dengan demikian hipotesis ketiga, ditolak.

Hipotesis keempat menyatakan bahwa *trust* memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa koefisien jalur (path) bernilai negatif yaitu -0,015 sedangkan nilai t-statistik sebesar $0,172 < \text{nilai t-statistik sebesar } 1,96$ yang menunjukkan bahwa *trust* sebagai variabel moderasi akan memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada Indomaret Kabupaten Bojonegoro. Sehingga hipotesis keempat, ditolak.

PEMBAHASAN

Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada karyawan Indomaret Kabupaten Bojonegoro menunjukkan bahwa variabel keadilan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap variabel komitmen organisasional. Hasil ini sejalan dengan temuan Utama dan Mujiati (2020), Boateng & Hsieh (2019) dan Buluc dan Gunes (2014). Sesuai dengan hasil *mean* deskripsi jawaban responden pada variabel keadilan organisasional sebesar 4,26 termasuk dalam kategori sangat tinggi dan hasil rata-rata deskripsi jawaban responden pada variabel komitmen organisasional sebesar 4,22 termasuk dalam kategori sangat tinggi, dapat dimaknai bahwa persepsi karyawan yang semakin tinggi tentang keadilan organisasional yang diterima oleh karyawan Indomaret akan meningkatkan komitmen organisasional. Diketahui *mean* didapatkan keadilan distributif (4,17), keadilan prosedural didapatkan *mean* (5,14) dan keadilan interaksional diperoleh *mean* (4,76), berdasarkan hasil tersebut keadilan yang diinginkan oleh karyawan toko ritel yang selalu ramai dikunjungi pelanggan ini adalah keadilan secara distributif terutama menyangkut pemberian gaji, beban kerja dan tanggung jawab.

Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil penelitian pada karyawan Indomaret Kabupaten Bojonegoro menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Sesuai dengan hasil *mean* deskripsi jawaban pada variabel kepuasan kerja sebesar 4,16 termasuk dalam kategori tinggi dan hasil *mean* deskripsi jawaban responden pada variabel komitmen organisasional sebesar 4,22 yang masuk kedalam kategori sangat tinggi. Artinya, semakin tinggi persepsi karyawan tentang *job satisfaction* maka akan meningkatkan komitmen organisasional.

Pada penelitian ini didapat hasil bahwa kepuasan kerja bahwa dimensi yang memiliki nilai mean paling besar adalah karyawan yang setiap hari antusias dengan pekerjaannya, dapat diartikan bahwa jika pimpinan Indomaret Kabupaten Bojonegoro ingin meningkatkan komitmen organisasional dalam diri karyawannya, maka perusahaan harus menciptakan pekerjaan yang berarti bagi karyawannya. Dengan cara membuat pekerjaan yang dijalankan jelas instruksinya, pekerjaan dirasakan menantang, pekerjaan dirasakan adil, pekerjaan dirasakan berarti bagi karyawan dan berkontribusi pada pekerjaan rekan sekerjanya serta atasan rutin memberikan umpan balik atas pekerjaan yang dilakukannya. Hasil ini mendukung temuan dari Ismail dan Razak (2016), Saputra dan Wibawa (2019) dan López-Cabarcos et al., (2015) tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kepuasan organisasional yang menyatakan bahwa karyawan puas dengan pekerjaan mereka maka akan meningkatkan komitmen afektif, komitmen normatif.

Moderasi Trust pada Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil uji statistik yang telah dilakukan pada karyawan Indomaret Kabupaten Bojonegoro menunjukkan bahwa *trust* tidak terbukti memoderasi pengaruh keadilan organisasional. Apabila dikaitkan dengan hasil deskripsi jawaban responden pada Tabel 2, dapat diketahui bahwa hasil *mean* deskripsi jawaban responden variabel keadilan organisasional sebesar 4,26 (berkategori sangat tinggi), hasil *mean* deskripsi jawaban responden pada variabel komitmen organisasional sebesar 4,22 (kategori sangat tinggi), dan hasil *mean* deskripsi jawaban responden pada variabel *trust* sebesar 4,22 (kategori sangat tinggi), tentunya hal ini sangat menarik ditelaah lebih lanjut, karena justru dikala *trust* yang terkategori tinggi justru tidak terbukti memoderasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional yang dirasakan karyawan. Hal ini dimaknai bahwa komitmen yang dapat menurun ketika karyawan mendapat perlakuan tidak adil, faktor lama bekerja, beban kerja yang berlebihan membuat karyawan mengeluh, apabila atasan dan rekan kerja berlaku buruk sehingga berdampak bagi semua karyawan di gerai Indomaret. Sehingga saat karyawan mendapatkan *reward*, *punishment*, teguran, motivasi dan lainnya dari atasannya maka dapat melihat ketulusan atasannya kepada karyawannya. Oleh karena itu atasan harus mampu memberikan keteladanan serta kepedulian terhadap karyawannya sehingga karyawan dapat merasakan keadilan. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian dari Jiang (2015) yang mengatakan bahwa

di Korea Selatan dan China, *trust* tidak terbukti memoderasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional yang dirasakan karyawan.

Moderasi Trust Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil uji statistik dapat diketahui bahwa *trust* tidak terbukti memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada karyawan Indomaret Kabupaten Bojonegoro. Sama halnya dengan hasil hipotesis ke-3, jika didasarkan pada hasil deskripsi jawaban responden pada Tabel 2, dapat diketahui bahwa hasil *mean* deskripsi jawaban responden variabel kepuasan kerja sebesar 4,16 (berkategori tinggi), hasil *mean* deskripsi jawaban responden pada variabel komitmen organisasional sebesar 4,22 (kategori sangat tinggi), dan hasil *mean* deskripsi jawaban responden pada variabel *trust* sebesar 4,22 (kategori sangat tinggi), tentunya temuan penelitian ini sangat menarik untuk dibahas lebih dalam, karena justru dikala *trust* yang terkategori tinggi justru tidak terbukti memoderasi pengaruh kepuasan terhadap komitmen organisasional yang dirasakan karyawan.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dari penelitian baik Rehman et al. (2019) yang menyatakan bahwa karyawan merasa senang apabila organisasi memberikan lingkungan interpersonal yang menyenangkan, menunjukkan kepedulian terhadap SDM. Ketika karyawan mengamati bahwa organisasi dapat dipercaya dalam bisnis diantara karyawannya, mereka cenderung menunjukkan kepuasan kerja yang lebih. Seperti diketahui bahwa toko ritel Indomaret merupakan toko ritel yang ramai dikunjungi pembeli, hal ini disebabkan oleh cara belanja yang moderen dapat dijumpai dimana-mana. Ramainya toko dan rutusnya pekerjaan membuat persepsi *trust* pada atasan yang tinggi namun tidak nyata dampaknya pada komitmen organisasi karyawan karena atasan tidak banyak membantu dalam pekerjaan, merasa mendapatkan keadilan dalam bekerja serta konsisten dalam memperlakukan atasan. Oleh karena itu untuk mempertahankan komitmen organisasional disarankan manajemen Indomaret Kabupaten Bojonegoro memperhatikan berbagai hal yang berhubungan dengan kepuasan kerja karena ditinjau dari Tabel 1 yang menjelaskan tentang karakteristik responden diketahui bahwa karyawan Indomaret didominasi usia 18-23 tahun, berpendidikan terakhir jenjang SMA/SMK/Sederajat dan masa selama 1-3 tahun (69,6%), dari data tersebut, dapat dimaknai bahwa karyawan berada pada usia produktif, sehingga sangat berpeluang untuk mencari pekerjaan lain di perusahaan lain, apalagi masa kerja mereka sudah cukup untuk menjadi bekal dalam mencari pekerjaan lain.

PENUTUP

Berdasarkan rumusan masalah, hipotesis penelitian dan hasil pengujian statistik dapat disimpulkan dan disarankan sebagai berikut:

Keadilan organisasional terbukti berpengaruh secara terhadap komitmen organisasional pada karyawan Indomaret Kabupaten Bojonegoro. Oleh karena itu disarankan untuk mempertahankan komitmen organisasional karyawannya, atasan Indomaret Kabupaten Bojonegoro diharapkan untuk selalu memberikan keadilan secara distirbutif terutama menyangkut pemberian gaji, beban kerja dan tanggung jawab.

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasional pada karyawan Indomaret Kabupaten Bojonegoro. Saran yang diberikan atasan harus menciptakan pekerjaan yang berarti bagi karyawannya, melalui kejelasan instruksi, memberikan tugas-tugas yang menantang, memberikan keadilan dalam pekerjaan, pekerjaan dirasakan berarti bagi karyawan dan berkontribusi pada pekerjaan rekan sekerjanya serta atasan rutin memberikan umpan balik atas pekerjaan yang dilakukannya

Trust tidak terbukti memoderasi pengaruh keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional serta *trust* tidak terbukti memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada karyawan Indomaret Kabupaten Bojonegoro. Oleh karena itu satu – satunya cara untuk mempertahankan komitmen organisasional disarankan manajemen Indomaret Kabupaten Bojonegoro memperhatikan berbagai hal yang dapat meningkatkan komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR RUJUKAN

- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43–53. www.econjournals.com
- Boateng, F. D., & Hsieh, M. L. (2019). Explaining Job Satisfaction and Commitment Among Prison Officers: The Role of Organizational Justice. *Prison Journal*, 99(2), 172–193. <https://doi.org/10.1177/0032885519825491>
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction *. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 35, Issue 5).
- Buluc, B., & Gunes, A. M. (2014). Relationship between organizational justice and organizational commitment in primary schools. *Anthropologist*, 18(1), 145–152. <https://doi.org/10.1080/09720073.2014.11891530>

- Burke, P. J., & Stets, J. E. (1999). Trust and Commitment through Self-Verification. In *Quarterly* (Vol. 62, Issue 4).
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate Data Analysis* (Seventh). Pearson Education Limited.
- Ismail, A., & Abd Razak, M. R. (2016). Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment. *Management and Marketing, XIV*(1), 25–40.
- Jiang, Z. (2015). The relationship between justice and commitment: The moderation of trust. *Asia-Pacific Journal of Business Administration, 7*(1), 73–88. <https://doi.org/10.1108/APJBA-02-2014-0022>
- Lind, & Tyler. (1988). *Procedural Justice in Organizations*.
- Li, X., Zhang, J., Zhang, S., & Zhou, M. (2017). A multilevel analysis of the role of interactional justice in promoting knowledge-sharing behavior: The mediated role of organizational commitment. *Industrial Marketing Management, 62*, 226–233. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.09.006>
- López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I., & Vázquez-Rodríguez, P. (2015). The Influence of Organizational Justice and Job Satisfaction on Organizational Commitment in Portugal's Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly, 56*(3), 258–272. <https://doi.org/10.1177/1938965514545680>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & David Schoorman, F. (1995). *An Integrative Model of Organizational Trust* (Vol. 20, Issue 3). <https://www.jstor.org/stable/258792?seq=1&cid=pdf->
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The Measurement and antecedents of Affective, Continuanc and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1–18.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 36, Issue 3). <https://about.jstor.org/terms>
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F., & Qurashi, F. (2016). Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues, 6*(S3), 5–6. <http://www.econjournals.com>
- Rehman, S., Ali, S., Hussain, M. S., & Kamboh, A. Z. (2019). The Role of Physiological Contract Breach on Employee Reactions: Moderating Role of Organizational Trust. *Pakistan Journal of Humanities and Social, 7*(2), 167. www.pjhss.com
- Saputra, I. M. A., & Wibawa, I. M. A. (2019). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasional dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional Karyawan*.
- Tania, A., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. Dai Knife di Surabaya. *Agora, 1*(3).
- Utama, I. D. P. D. P., & Mujiati, W. N. (2020). The Role of Job Satisfaction Mediates The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment at PT. Karya Tangan Indah-Badung. In *American Journal of Humanities and Social Sciences Research* (Issue 7). www.ajhssr.com.