

MEMPERKUAT KOMITMEN ORGANISASIONAL: PERAN BUDAYA ORGANISASI, KEADILAN DISTRIBUTIF DAN KEADILAN PROSEDURAL

Ignatius Soni Kurniawan¹, Andre Rifky Prasetyo²
soni_kurniawan@ustjogja.ac.id¹, andrerefkyp@gmail.com²
Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, keadilan distributif, dan keadilan prosedural pada komitmen organisasional. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Bento Kopi Yogyakarta, teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *accidental sampling*. Dasar dari penelitian ini yaitu adanya *turnover* dan tingkat absensi karyawan yang naik turun dan sebagian pekerja adalah pekerja paruh waktu (*part time*). Data diambil menggunakan kuesioner pada 95 responden dan diolah menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil dalam penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi, keadilan distributif, dan keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Temuan berimplikasi agar pimpinan perusahaan dapat mendorong peningkatan komitmen organisasional melalui evaluasi item dari budaya organisasi, keadilan distributif, dan keadilan prosedural yang masih rendah yang telah disebutkan pada bagian pembahasan.

Kata kunci: Budaya Organisasi; Keadilan Distributif; Keadilan Prosedural; dan Komitmen Organisasi.

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of organizational culture, distributive justice, and procedural justice on organizational commitment. The population used in this study were employees of Bento Kopi Yogyakarta, the sampling technique used in this study was accidental sampling. The basis of this research is the existence of turnover and the level of employee absenteeism that goes up and down and of the workers are part-time workers. Data were taken using a questionnaire on 95 respondents and processed using multiple linear regression analysis. The results in this study state that organizational culture, distributive justice, and procedural justice have a positive and significant effect on organizational commitment. The findings imply that company leaders can encourage increased organizational commitment through evaluation of items from organizational culture, distributive justice, and procedural justice which are still low which have been mentioned in the discussion section.

Keywords: *Organizational Culture, Distributive Justice, Procedural Justice, and Organizational Commitment.*

PENDAHULUAN

Perkembangan organisasi bisnis saat ini begitu luas, mayoritas organisasi bisnis tidak hanya memperluas bisnisnya namun juga menambah jumlah karyawan (tenaga kerja) untuk menghadapi persaingan yang ketat. Selain menambah jumlah karyawan, organisasi bisnis perlu memikirkan bagaimana menumbuhkan rasa setia dalam diri karyawan terhadap organisasinya. Hal ini dikarenakan karyawan merupakan salah satu aset penting yang dibutuhkan oleh organisasi untuk tetap bertahan. Persoalan yang kemudian muncul adalah bagaimana menghasilkan karyawan yang memiliki rasa loyalitas yang tinggi kepada organisasi.

Komitmen organisasi merupakan suatu landasan guna menumbuhkan rasa loyalitas yang tinggi dalam diri karyawan kepada organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2008) komitmen organisasi adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu sekaligus tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen rendah namun tetap bertahan cenderung merasakan pekerjaannya sebagai hal yang terpaksa dilakukan daripada sebagai bagian rasa memiliki.

Budaya organisasi memiliki keterkaitan dengan komitmen organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2008), salah satu hasil yang spesifik dari budaya organisasi yang kuat adalah dengan menurunnya intensitas perputaran karyawan. Tujuan yang tercapai antara karyawan dan organisasi secara harmonis melalui budaya dapat membangun komitmen organisasional dalam diri karyawan. Abiworo & Triwijayanti (2016) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan cenderung untuk tetap bertahan di organisasi dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki komitmen. Rendahnya komitmen karyawan akan berpengaruh terhadap tingginya *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan didalam organisasi tersebut (Usmany et al., 2016).

Selain budaya organisai, keadilan distributif dan keadilan prosedural juga mempengaruhi komitmen organisasi. Keadilan distributif adalah keadaan dimana adil atau tidaknya hasil yang diterima apakah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Sedangkan keadilan prosedural berkaitan dengan adil atau tidaknya peraturan dalam pembuatan suatu keputusan atau kebijakan. Keadilan distributif dan keadilan prosedural yang diperoleh dari perusahaan akan menimbulkan komitmen organisasi dalam diri karyawan kepada perusahaan. Komitmen organisasi ini dapat diwujudkan melalui penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi, kesediaan individu untuk bersungguh-sungguh demi kepentingan organisasi serta keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Dengan demikian, hubungan antar variabel seperti budaya organisasi, keadilan distributif dan keadilan prosedural secara teoritis memiliki hubungan yang erat dalam mempengaruhi komitmen organisasi. Hubungan secara teoritis tersebut didukung oleh

beberapa penelitian empiris yang juga menemukan bahwa budaya organisasi, keadilan distributif dan keadilan procedural memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Paskauli & Andreani (2019) menegaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Begitupun dengan Wibawa & Putra (2018) menemukan peran budaya organisasi dalam memperkuat komitmen organisasional. Namun terdapat penelitian lain dari Triyanto & Jaenab, (2020) yang menyatakan hasil yang berbeda, yaitu budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Irawan & Sudarma (2016) menyatakan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Namun penelitian lain menyatakan berbeda yaitu keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional (Chasanah, 2016), diduga keadilan distributif atau imbalan yang diterima karyawan dirasa kurang memberikan kepuasan pada setiap individu. Hal ini menunjukkan adanya gap riset antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, keadilan distributif terhadap komitmen organisasi yang menjadi kesempatan untuk menguji kembali pada *setting* yang berbeda dalam penelitian ini. Keadilan distributif tidak hanya berfokus pada seluruh karyawan diberikan imbalan yang sama, namun juga perlu dilihat apakah imbalan yang telah diberikan sesuai dengan beban kerja dan hasil yang telah dicapai karyawan. Keadilan prosedural disertakan dalam riset Sutrisna & Rahyuda (2014) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Bento Kopi Yogyakarta merupakan *outlet* kedai yang menawarkan aneka macam makanan dan minuman dengan harga yang relatif murah. Usaha menjaga layanan konsumen dilakukan dengan memberikan fasilitas seperti wifi, pendingin udara, serta desain ruang menarik yang dapat menjadi lokasi rapat, aktivitas pertemuan non-formal, hingga mengerjakan tugas kuliah. Karyawan Bento Kopi Yogyakarta yang sebagian besar berusia muda mampu memberikan kontribusinya dengan mendukung organisasi untuk tetap bertahan dan bersaing dengan kedai kopi lain yang memberikan layanan yang sama hingga Bento Kopi Yogyakarta berhasil berkembang dengan memiliki beberapa cabang di Yogyakarta yaitu cabang Jamal, Univ. Ahmad Dahlan (UAD), Maguwoharjo, Univ. Muhammadiyah Yogyakarta (UMY), Surowajan, Klebengan, Jakal, Condong Catur, dan Nologaten. Namun terdapat beberapa fenomena, berdasarkan data dari Bento Kopi Yogyakarta diperoleh data *turnover* dan tingkat absensi pada karyawan selama satu tahun pada periode tahun 2020. Tingkat absensi karyawan mengalami naik turun dalam periode Januari sampai dengan Desember 2020. Namun angka yang ditunjukkan tidak melebihi standar yang ditetapkan oleh perusahaan terhadap tingkat absensi karyawan perbulannya yaitu tidak lebih dari 20%. Tingkat pergantian karyawan di Bento Kopi juga mengalami naik turun namun jumlah karyawan yang keluar dalam periode Januari hingga Desember lebih rendah ketimbang jumlah karyawan yang masuk. Selain itu, komitmen organisasional umumnya diujikan pada karyawan tetap bukan pada *part time*. Pekerja *part time* cenderung tidak terikat dan berorientasi jangka pendek dibanding pekerja *full time*, sehingga

perusahaan harus mengelola karyawannya agar mampu menumbuhkan komitmen organisasional dalam waktu yang lebih pendek. Adanya tingkat *turnover* dan tingkat absensi pada karyawan *part time* menjadi perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya.

Untuk dapat melihat lebih lanjut pengaruh budaya organisasi, keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini yaitu apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada Bento Kopi? Apakah keadilan distributif berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada Bento Kopi? Apakah keadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada Bento Kopi? Apakah budaya organisasi, keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada Bento Kopi? Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah diatas maka dapat diketahui tujuan penelitian yaitu mengetahui pengaruh positif budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Mengetahui pengaruh positif keadilan distributif terhadap komitmen organisasi. Mengetahui pengaruh positif keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi. Mengetahui pengaruh positif budaya organisasi, keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Baraweri & Suharnomo (2015) mengacu pada sistem bersama yang dianut karyawan serta mejadi ciri yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi dapat diartikan sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi karyawan (Dewi & Surya, 2017). Budaya organisasi merupakan lingkungan internal suatu organisasi karena keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada dalam organisasi tersebut sehingga budaya organisasi sebagai pemersatu budaya yang ada pada diri individu untuk menciptakan tindakan yang dapat diterima dalam organisasi (Baraweri & Suharnomo, 2015). Budaya organisasi berarti suatu sistem nilai yang unik, keyakinan, dan norma-norma yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya dapat menjadi suatu penyebab penting bagi keefektifan (Taurisa & Ratnawati, 2012). Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan, dan diperkuat, serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi (Dewi & Surya, 2017). Melalui sosialisasi ini, karyawan diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai, dan standar perilaku organisasi serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan

Keadilan Distributif

Keadilan distributif mengarah pada keadilan dari tingkat bawah yang mencakup masalah penggajian, pelatihan, promosi, maupun pemecatan (Atmojo & Tjahjono, 2016). Kebijakan-kebijakan ini terus mengalami perubahan karena faktor misi dan prosedur yang diperbaharui oleh organisasi (Budiarto & Wardani, 2005). Keadilan distributif dianggap sebagai keadilan yang dirasakan tentang bagaimana imbalan dan biaya didistribusikan ke seluruh karyawan. Keadilan distributif tidak hanya berkaitan dengan imbalan akan tetapi dengan hukuman. Hukuman dalam organisasi juga harus diberikan secara adil sesuai dengan perilaku negatif karyawan (Abiwooro & Triwijayanti, 2016). Karyawan yang berpersepsi diperlakukan tidak adil maka akan menunjukkan perilaku yang negatif terhadap organisasi (Tumbelaka et al., 2016) diantaranya mangkir, menarik diri dari pekerjaan, tidak kooperatif hingga tindakan mencuri atau merusak. Oleh karenanya perusahaan diharapkan mampu konsisten menjaga komitmen karyawannya dengan cara memberikan rasa keadilan dalam pendistribusian kepada karyawan.

Keadilan Prosedural

Budiarto & Wardani (2005) mendefinisikan bahwa keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan individu pada proses penentuan *outcome* yang diterimanya. Didalam psikologi industri dan organisasi, karyawan mempunyai hak bersuara mengutarakan pendapatnya untuk memperoleh keadilan. Menurut Atmojo & Tjahjono (2016) ketika seseorang bekerja pada organisasi maka kesejahteraan tergantung pada distribusi dan prosedur di dalam organisasi. Pandangan tersebut dikenal dengan pendekatan sumberdaya (*resource-based model*). Prosedur akan dianggap lebih adil ketika karyawan turut memberi input pada proses pengambilan keputusan dan karyawan akan cenderung mendukung untuk menerapkan keputusan yang telah diambil bersama (Sutrisna & Rahyuda, 2014). Selain itu, masalah tentang keadilan ditempat kerja perlu mendapatkan perhatian karena hal ini sering diabaikan atau bahkan dilanggar pada waktu orang membiarkan diskriminasi terjadi dilingkungan pekerjaan (Hwei & Santosa, 2012).

Komitmen organisasional

Komitmen merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya (Irawan & Sudarma, 2016). Karyawan yang berkomitmen pada organisasi biasanya selalu dapat diandalkan dan akan mencurahkan kemampuannya secara maksimal (Novriyadi & Riana, 2015). Pengertian komitmen organisasional menurut Paskauli & Andreani (2019) adalah rasa identifikasi, keterlibatan dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya. Komitmen organisasional merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang lebih tinggi bagi kepentingan organisasi demi

pencapaian tujuan (Sari & Witjaksono, 2013).

Pengembangan Hipotesis

Adanya budaya organisasi yang baik seperti gaya kepemimpinan dan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Keterkaitan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasional juga dijelaskan oleh Tumbelaka et al. (2016), budaya yang kuat akan menunjukkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi diantara anggota-anggotanya. Kesepakatan nilai budaya menimbulkan suasana yang kondusif bagi karyawan dalam menjalankan aktivitas kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif akan menimbulkan komitmen yang kuat terhadap organisasi (Baraweri & Suharnomo, 2015). Hasil penelitian Dewi & Surya (2017) yang dilakukan di PT PLN (Persero) Rayon Denpasar menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian yang dilakukan Taurisa & Ratnawati (2012) juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Tumbelaka et al. (2016) menjelaskan lebih lanjut bahwa komitmen organisasional dapat ditingkatkan dengan menjaga kepuasan kerja karyawan, meningkatkan komitmen kolektif, serta memperhatikan pemberian gaji kepada karyawan.

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif pada komitmen organisasional.

Perlakuan yang adil terhadap karyawan akan menciptakan rasa nyaman dengan pekerjaan di perusahaan maupun merasa puas dengan perlakuan perusahaan sehingga karyawan akan memberikan *feedback* yang baik kepada perusahaan seperti meningkatnya komitmen karyawan pada organisasi (Atmojo & Tjahjono, 2016). Sistem distribusi didalam perusahaan jika didasarkan pada keadilan maka karyawan akan merasa setia untuk tetap bekerja di perusahaan atau dengan kata lain karyawan akan memiliki komitmen di tempat mereka bekerja (Budiarto & Wardani, 2005). Keadilan distributif yang baik akan meningkatkan komitmen karyawan. Penelitian yang telah dilakukan Budiarto & Wardani (2005) menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hal ini sejalan dengan penelitian Sutrisna & Rahyuda (2014) yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Sutrisna & Rahyuda (2014) menyatakan bahwa untuk mempertahankan suatu komitmen karyawan terhadap perusahaan maka manajemen sumber daya manusia harus melakukan kontrol langsung dengan mempraktekan keadilan perusahaan secara distributif, prosedural maupun interaksional.

H2: Keadilan distributif berpengaruh positif pada komitmen organisasional.

Keadilan prosedural berkaitan dengan persepsi mengenai hasil. Hal ini mencerminkan sejauh mana individu merasakan bahwa keputusan alokasi hasil telah dibuat dengan cara adil. Penggunaan prosedur yang adil akan membantu mengkomunikasikan bahwa karyawan adalah anggota organisasi yang dihargai (Irawan & Sudarma, 2016).

Keadilan prosedural dapat dilihat dengan menitikberatkan pada prosedur yang formal yang digunakan dalam pengambilan sebuah keputusan. Keadilan prosedural, subkomponen keadilan organisasi penting dalam komunikasi di tempat kerja karena melibatkan prosedur yang adil, memungkinkan karyawan untuk memiliki suara dalam proses pengambilan keputusan, memberikan perlakuan yang adil kepada karyawan dan memungkinkan karyawan untuk memiliki lebih banyak masukan dalam proses penilaian (Sutrisna & Rahyuda, 2014). Perusahaan yang adil dalam pengambilan keputusan akan membuat karyawan memiliki loyalitas dan komitmen yang tinggi dimana mereka bekerja. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hwei & Santosa (2012) yang menyatakan bahwa perusahaan yang adil akan diikuti dengan peningkatan komitmen terhadap perusahaan. Demikian juga Sutrisna & Rahyuda (2014) serta Fitriani & Purwanto (2019) yang menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

H3: Keadilan prosedural berpengaruh positif pada komitmen organisasional.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada responden penelitian yang terpilih untuk dijadikan sampel. Dimana populasi dalam penelitian ini menggunakan seluruh karyawan di berbagai cabang Bento Kopi Yogyakarta (cabang Jamal, UAD, Maguwoharjo, UMY, Surowajan, Klebengan, Jakal, Condong Catur, dan Nologaten) yang berjumlah 125 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *accidental sampling* dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 95 karyawan. Skala interval yang digunakan untuk pengukuran data adalah summated rating dari Likert yaitu pengukuran yang menggunakan lima alternatif jawaban dengan kriteria sebagai berikut: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju. Karakteristik data responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja di perusahaan tersebut. Uji yang dilakukan yaitu uji kualitas data meliputi uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik serta uji hipotesis. Indikator budaya organisasi pada penelitian ini menggunakan indikator dari Denison & Mishra (1995) dimana empat indikator tersebut adalah yang paling sering digunakan dalam penelitian yaitu: keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi. Indikator keadilan distributif dari Niehoff & Moorman (1993) yaitu: gaji, pelatihan, promosi jabatan, dan penghargaan. Indikator keadilan prosedural menurut Cropanzano, Bowen, & Gilliland (2007) ada enam yaitu: konsistensi, menghindari bias, informasi yang akurat, dapat diperbaiki, representatif, dan etika. Sedangkan indikator komitmen organisasional menurut Lincoln & Kalleberg (1996) yaitu: kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan pada organisasi. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus *Slovin* (Slovin, 1960).

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan: n = Ukuran sampel / jumlah responden; N = Ukuran populasi; e = Persentase kesalahan pengambilan sampel bisa ditolerir, e = 5%.

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 125 karyawan. Maka ukuran sampel yang akan diambil adalah sebagai berikut ini.

$$n = \frac{125}{1+125(0,05)^2}$$

$$n = \frac{125}{1+125(0,0025)}$$

$$n = 95 \text{ karyawan}$$

Berdasarkan perhitungan diatas maka sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 95 karyawan.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji Kualitas Data

Tabel 1. menyajikan hasil uji validitas dan reliabilitas. Item dinyatakan valid bila nilai *pearson correlation* > r-tabel 0.2017 (*two tailed 5%*). Nilai t-hitung dari budaya organisasi (0.701 s.d. 0.800), keadilan distributif (0.737 s.d. 0.825), keadilan prosedural (0.794 s.d. 0.898) dan komitmen organisasional (0.861 s.d. 0.916) > r-tabel 0.2017 atau semua item valid. Nilai *cronbach alpha on standardized item* budaya organisasi (0.885), keadilan distributif (0.815), keadilan prosedural (0.930) dan komitmen organisasional (0.928) > 0,6 atau semua variabel dinyatakan reliabel.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

BO		KDS		KPR		KO	
BO 1	0.748	KDS 1	0.825	KPR 1	0.873	KO 1	0.861
BO 2	0.800	KDS 2	0.821	KPR 2	0.898	KO 2	0.916
BO 3	0.793	KDS 3	0.822	KPR 3	0.837	KO 3	0.896
BO 4	0.710	KDS 4	0.737	KPR 4	0.886	KO 4	0.863
BO 5	0.715			KPR 5	0.879	KO 5	0.869
BO 6	0.758			KPR 6	0.794		
BO 7	0.701						
BO 8	0.725						
<i>Cronbach Alpha on Standardized</i>	0.885		0.815		0.930		0.928

Keterangan: BO=Budaya Organisasi; KDS=Keadilan Distributif;
KPR=Keadilan Prosedural; KO=Komitmen organisasional.

Sumber: Data Primer diolah, 2021.

Karakteristik Responden

Karakteristik responden (Tabel 2) menunjukkan responden wanita (51%) lebih banyak dibandingkan pria (49%). Mayoritas responden berusia 20-30 tahun (74%), sedangkan mayoritas pendidikan terakhir adalah lulusan sarjana (71%) diikuti oleh lulusan SLTA (15%). Mayoritas karyawan berdasar lama bekerja adalah 1-5 tahun (65%).

Tabel 2 Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	47	49%
	Wanita	48	51%
Usia	< 20 tahun	16	17%
	20 – 30 tahun	70	74%
	31 – 40 tahun	7	7%
	> 40 tahun	2	2%
Pendidikan akhir	SLTA/Sederajat	14	15%
	Diploma	6	6%
	Sarjana	67	71%
	Magister	8	8%
Lama kerja	< 1 tahun	8	9%
	1 – 5 tahun	62	65%
	6 – 10 tahun	25	26%

Sumber: Data primer diolah, 2021

Uji Asumsi Klasik

Hasil uji asumsi klasik (Tabel 3) menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas (Glejser test, $p > 0.05$), dan normalitas juga terpenuhi (Kolmogorov-Smirnov test, *Asymp. Sig.* > 0.05). Multikoloniaritas tidak terjadi pada model regresi dengan *tolerance* > 0.10 dan VIF < 10 .

Tabel 3 Uji Asumsi Klasik

Ind.	Dep.	Multicollinearity		Glejser Test	Kolmogorov-Smirnov Test
		Tol.	VIF	Sig	Asymp.sig
BO		0.695	1.439	0.834	
KDS	KO	0.567	1.765	0.254	0.200
KPR		0.556	1.799	0.968	

Sumber : Data Primer diolah, 2021.

Uji Hipotesis

Tabel 4 menunjukkan hasil uji hipotesis. Dilihat dari tabel tersebut, pengujian H1 diterima dengan nilai *sig.* < 0.05 , demikian juga H2, dan H3. Besarnya pengaruh budaya organisasi, keadilan distributif, dan keadilan prosedural adalah sebesar 70.9%, sisanya 29.1% dijelaskan oleh variabel diluar penelitian ini.

Tabel 4 Uji Hipotesis

<i>Ind.</i>	<i>Dep.</i>	<i>Stand. Coeff. B.</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Adj. R Square</i>
<i>BO</i>		0.466	6.976	0.000	
<i>KDS</i>	<i>KO</i>	0.149	2.014	0.047	0.709
<i>KPR</i>		0.392	5.251	0.000	

Sumber : Data Primer diolah, 2021.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai *Stand.coff.B* sebesar 0,466 dan nilai Signifikansi 0,000. Temuan ini mengkonfirmasi hasil riset yang dilakukan oleh Taurisa & Ratnawati (2012) apabila budaya organisasi semakin kuat maka semakin tinggi komitmen organisasi dalam diri karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil yang menyatakan nilai *Stand.coff.B* sebesar 0,218 dan nilai signifikansi 0,040. Dua indikator budaya organisasi yang dinilai terendah dan dapat ditingkatkan terdapat pada item pertanyaan “Kebanyakan orang di perusahaan ini memiliki masukan untuk keputusan yang mempengaruhi mereka” (rerata= 2.73) dan “Kerjasama dan kolaborasi lintas peran fungsional didorong secara aktif” (rerata= 2.77) sedangkan dua indikator tertinggi untuk terus dipertahankan yaitu pada item “Organisasi ini sangat tanggap dan mudah berubah” (rerata= 3.19) dan “Komentar dan rekomendasi pelanggan seringkali menyebabkan perubahan dalam organisasi ini” (rerata= 3.34). Sedangkan dalam penelitian sebelumnya indikator budaya organisasi yang paling mendominasi adalah perasaan dihargai, dimana hal itu menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan merasa dihargai dalam sebuah organisasi maka ketika itu pula tercipta kesepakatan yang tinggi antar karyawan mengenai apa yang diyakini organisasi sehingga terbentuk suatu komitmen organisasional dalam diri karyawan.

Keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai *Stand.coff.B* sebesar 0,149 dan nilai Signifikansi 0,047. Temuan penelitian ini sesuai dengan temuan riset Sutrisna & Rahyuda (2014) yang menyatakan bahwa suatu komitmen yang kuat akan tercipta dari sebuah kepuasan yang timbul dari dalam diri setiap individu apabila suatu intansi mampu memberikan rasa keadilan bagi setiap individu yang berada dalam intansi tersebut. Hal ini diperkuat dengan hasil nilai *Stand.coff.B* 0,138 dan nilai signifikansi 0,001. Dua indikator yang memiliki nilai terendah dari keadilan distributif dan dapat ditingkatkan terdapat pada item pertanyaan “Gaji yang saya terima mencerminkan usaha yang diberikan dalam pekerjaan” (rerata= 2.99) dan “Pelatihan yang diberikan perusahaan sesuai dengan kebutuhan saya sebagai karyawan” (rerata= 3.04) dan dua item yang memiliki nilai tertinggi terdapat pada “Perusahaan saya akan mempromosikan jabatan kepada setiap karyawan yang layak untuk dipromosikan” (rerata= 3.23) dan “Perusahaan saya memberikan penghargaan yang adil kepada semua karyawan” (rerata= 3.44).

Hasil pengujian H3 menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional dengan nilai *Stand.coff.B* sebesar 0,392 dan nilai Signifikansi 0,000. Hasil ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu dari Fitriana, Wulandari, & Hamzah (2016) bahwa karyawan yang merasa jika prosedur dalam organisasi mereka telah diterapkan secara adil akan merasa dihargai sehingga meningkatkan komitmen organisasi pada diri mereka. Hal ini diperkuat dengan hasil *Stand.coff.B* sebesar 0,241 dan nilai signifikansi 0,013. Dua indikator yang memiliki nilai terendah terdapat pada item pertanyaan “Dalam mengambil keputusan, perusahaan mengutamakan semua karyawan” “Hukuman yang diberikan dalam perusahaan berdasarkan pada apa yang dilakukan oleh seseorang tidak pandang bulu siapapun yang melakukannya” (rerata= 3.72) dan “Dalam mengambil keputusan perusahaan mengutamakan semua karyawan” (rerata= 3.72). Dua indikator yang memiliki nilai tertinggi pada item pertanyaan “Setiap elemen atau unit yang ada di perusahaan diminta untuk memberikan pendapat dalam pengambilan keputusan” (rerata= 4.09).

Kedai Bento Kopi Yogyakarta selain mendapat manfaat atas kontribusi karyawan juga dapat memberi kesempatan pekerja paruh waktu yang masih pelajar untuk meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan di dunia kerja serta memenuhi kebutuhan finansial. Hasil riset Robotham (2012) menyatakan luaran positif yang diterima pelajar yang bekerja paruh waktu berupa adopsi keterampilan dan mendukung pemenuhan finansial termasuk memenuhi biaya studi mereka. Hal ini sesuai dengan dua item yang mendapat penilaian tertinggi yaitu “Saya memutuskan untuk terus bergabung pada perusahaan tempat saya bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup” (rerata= 4.29) dan “Saya berusaha untuk bersikap loyal atau setia pada perusahaan” (rerata= 4.26). Dua item komitmen organisasional yang mendapat penilaian terendah terdapat pada pernyataan “Saya melakukan yang terbaik karena merasa bagian dari organisasi” (rerata= 4.04) dan “Saya berupaya dengan optimal untuk memberikan hasil pemikiran-tindakan demi memajukan perusahaan” (rerata= 4.13). Pengukuran komitmen organisasional dilakukan berdasar persepsi penilaian pribadi karyawan dan secara keseluruhan mendapat nilai rerata diatas 4.00 pada semua item. Nilai ini menggambarkan organisasi telah mampu mengelola komitmen organisasional dari karyawannya dengan baik.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan hasil pengujian yang telah dilakukan terhadap permasalahan dengan menggunakan berbagai pengujian yang telah disebutkan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi pada Bento Kopi maka semakin tinggi komitmen organisasi. Dengan demikian Bento Kopi perlu menerapkan nilai-nilai

serta peraturan-peraturan yang akan mempengaruhi perilaku karyawan yang mengarah pada terciptanya komitmen organisasi. Indikator budaya organisasi yang paling mendominasi ada dua yaitu organisasi ini sangat tanggap dan mudah berubah serta komentar dan rekomendasi pelanggan seringkali menyebabkan perubahan dalam organisasi ini. Dimana hal ini menunjukkan bahwa organisasi mendapat perubahan dari pihak eksternal maka perusahaan akan mempertimbangkan sebuah perubahan peraturan sesuai pengaruh yang telah diberikan dan karyawan yang merasa dihargai dari adanya peraturan tersebut pada saat itu juga keberadaan budaya dirasakan oleh karyawan dan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Kedua, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keadilan distributif dengan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat keadilan distributif pada Bento Kopi, maka semakin tinggi komitmen organisasi dalam diri karyawan. Dengan demikian Bento Kopi perlu menerapkan regulasi mengenai keadilan distributif yang mengarah kepada terciptanya komitmen organisasi pada karyawan. Indikator keadilan distributif yang paling dominan ada dua yaitu perusahaan akan mempromosikan jabatan kepada setiap karyawan yang layak untuk dipromosikan dan perusahaan memberikan penghargaan yang adil kepada semua karyawan. Hal ini berarti bahwa ketika karyawan mendapatkan perlakuan yang adil dari segi distributif seperti pemberian promosi jabatan dan penghargaan dari perusahaan maka akan meningkatkan rasa komitmen organisasi dalam diri setiap karyawan.

Ketiga, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara keadilan prosedural dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi keadilan prosedural yang diberikan kepada karyawan maka semakin tinggi pula komitmen organisasi dalam diri karyawan kepada perusahaan. Indikator keadilan prosedural yang paling dominan adalah setiap elemen atau unit yang ada di perusahaan diminta untuk memberikan pendapat dalam pengambilan keputusan, di mana hal menunjukkan bahwa karyawan mendapat andil dalam sebuah pengambilan keputusan. Ketika seorang karyawan merasa menjadi bagian dari sebuah organisasi tempat mereka bekerja maka ketika itu pula mereka dapat memberikan kontribusi dan berperan dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga karyawan merasa keberadaannya dihargai. Dengan adanya perasaan dihargai itulah akan menimbulkan komitmen organisasi dalam diri karyawan kepada perusahaan.

Saran

Implikasi Kebijakan

Berdasarkan hasil pengujian dari variabel budaya organisasi, keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi, maka implikasi kebijakan yang disarankan dalam penelitian ini antara lain:

Variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Di mana budaya organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar dalam menentukan komitmen organisasi karyawan. Berdasarkan kondisi tersebut, perusahaan perlu memperkuat dan mempertahankan budaya yang sudah ada guna meningkatkan komitmen organisasi dengan cara mengadakan sosialisasi lebih mendalam mengenai visi, misi, nilai-nilai dan peraturan-peraturan yang berlaku dalam perusahaan agar karyawan mampu memahami tugas dan tanggung jawab mereka sehingga dalam implementasinya dapat berjalan dengan baik sesuai dengan arah dan tujuan perusahaan. Melibatkan karyawan dalam setiap kegiatan yang ada di perusahaan dengan cara kerjasama dan kolaborasi lintas peran fungsional didorong secara aktif agar terbangun kerja sama yang baik dan rasa saling menghargai antara sesama karyawan maupun karyawan dengan atasan.

Variabel keadilan distributif berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Di mana keadilan distributif memiliki pengaruh yang cukup besar dalam menentukan komitmen organisasi karyawan. Berdasarkan kondisi tersebut, maka perusahaan perlu melakukan upaya guna meningkatkan keadilan distributif kepada komitmen organisasi pada karyawan dengan cara pemberian promosi jabatan kepada setiap karyawan dan pemberian penghargaan yang adil kepada seluruh karyawan untuk meningkatkan komitmen organisasi.

Variabel keadilan prosedural juga berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Di mana keadilan prosedural memiliki pengaruh yang cukup besar juga dalam menentukan komitmen organisasi dalam diri karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka perusahaan perlu melakukan upaya untuk meningkatkan komitmen organisasi dari segi keadilan prosedural dengan cara melibatkan karyawan dalam pengambilan sebuah keputusan dan memberikan peluang kepada karyawan untuk berperan dalam mencapai tujuan organisasi.

Implikasi Penelitian Mendatang

Temuan penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi, keadilan distributif, dan keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Koefisien determinasi menunjukkan masih terdapat 29.1% dari koefisien determinasi yang belum dijelaskan oleh penelitian ini. Hal ini membuka kesempatan penelitian selanjutnya untuk mempertimbangkan variabel lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional, seperti kepuasan kerja (Wahyuni & Kurniawan, 2018). Kepuasan kerja yang dirasakan individu akan pekerja bahagia dan memunculkan rasa memiliki. Variabel lain yang berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional juga dapat disertakan misalnya variabel *burnout* dan ambiguitas peran. Individu yang merasakan *burnout* dan ambiguitas peran yang tinggi cenderung untuk mengalami penurunan komitmen organisasional (Choirunnisak & Kurniawan, 2020).

DAFTAR PUSTAKA

- Abiworo, R., & Triwijayanti, D. (2016). Pengaruh keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen afektif karyawan bagian produksi di PT X. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(1), 329–342.
- Atmojo, S. T., & Tjahjono, H. K. (2016). Pengaruh keadilan distributif dan prosedural kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja paramedis di rumah sakit. *JBTI : Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 7(1), 36–51. <https://doi.org/https://doi.org/10.18196/bti.113147>
- Baraweri, S. A., & Suharnomo. (2015). Analisis pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. *Diponegoro Journal of Management*, 4(4), 1–12.
- Budiarto, Y., & Wardani, R. P. (2005). Peran keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional perusahaan terhadap komitmen karyawan pada perusahaan X. *Jurnal Psikologi*, 3(2), 109–126.
- Chasanah, I. R. (2016). Pengaruh keadilan prosedural dan keadilan distributif terhadap komitmen organisasi di PT Sai Apparel Industries Semarang. *Intuisi Jurnal Ilmiah Psikologi*, 8(3), 186–194.
- Choirunnisak, C., & Kurniawan, I. S. (2020). Mediasi Burnout Pada Pengaruh Ambiguitas dan Konflik Terhadap Komitmen Pegawai Manufaktur Di Bantul. *Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 5(1), 52. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v5i1.586>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Dewi, I. G. K. R., & Surya, I. B. K. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan organizational silence pada PT PLN (PERSERO) Rayon Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(1), 289–316.
- Fitriana, N. D., Wulandari, S., & Hamzah, Y. (2016). Pengaruh Partisipasi Penganggaran, Keadilan Prosedural, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi. *Akuntabilitas*, 7(1), 15–25. <https://doi.org/10.15408/akt.v7i1.2643>
- Fitriani, D., & Purwanto, E. (2019). Pengaruh pusat kendali internal dan eksternal, efikasi diri dan kepuasan kerja terhadap komitmen keorganisasian karyawan pada PT Pasifik Teknologi Indonesia. *Business Management Journal*, 15(1), 12–28. <https://doi.org/10.30813/bmj.v15i1.1561>
- Hwei, S., & Santosa, T. E. C. (2012). Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 9(2), 37–52.
- Irawan, L., & Sudarma, K. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja. *Management Analysis Journal*, 5(2),

- 149–155. <https://doi.org/10.15294/maj.v5i2.8374>
- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1996). Commitment, quits, and work organization in Japanese and U.S. Plants. *Industrial and Labor Relations Review*, 50(1), 39–59. <https://doi.org/10.1177/001979399605000103>
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556. <https://doi.org/10.2307/256591>
- Novriyadhi, R. O., & Riana, G. (2015). Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada PT Astra International Auto 2000 Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(6), 1753–1770. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2021.v10.i06>
- Paskauli, T. A., & Andreani, F. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional pada divisi produksi PT Kievit Indonesia. *Agora*, 7(1), 1–5.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, 2008, *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Jilid 1 dan 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Robotham, D. (2012). Student part-time employment: Characteristics and consequences. *Education and Training*, 54(1), 65–75. <https://doi.org/10.1108/00400911211198904>
- Sari, T. K., & Witjaksono, A. D. (2013). Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(3), 827–836.
- Slovin, E. (1960). *Slovin's formula for sampling technique*. <https://Prudencexd.Weebly.Com/>.
- Sutrisna, I. W. W., & Rahyuda, A. G. (2014). Pengaruh keadilan distributif, prosedural, dan interaksional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada paramedis di rumah sakit Tk II Udayana Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(9), 2489–2509.
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (studi pada PT Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 170–187.
- Triyanto, A., & Jaenab. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada pegawai kantor camat. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 26–37. <https://doi.org/https://doi.org/10.33884/jimupb.v8i2.1892>
- Tumbelaka, S. S. X., Alhabsji, T., & Nimran, U. (2016). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan intention to leave (studi pada karyawan PT Bitung Mina Utama). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(1), 94–108.
- Usmany, T. P., Hamid, D., & Utami, H. N. (2016). Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, 37(2), 38–44.
- Wahyuni, T., & Kurniawan, I. S. (2018). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap

komitmen organisasional serta dampaknya pada kinerja karyawan (studi kasus pada manajemen pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta). *Jurnal Manajemen*, 8(1), 66–78. <https://doi.org/10.26460/jm.v8i1.650>

Wibawa, I. W. S., & Putra, M. S. (2018). Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional di mediasi kepuasan kerja (studi pada PT Bening Badung-Bali). *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(6), 3027–3058. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v07.i06.p07>