

PROGRAM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN MELALUI PERAN KEADILAN ORGANISASI PADA INDUSTRI RITEL

Anak Agung Ketut Diatmika, Arnold Sugiarto
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Esa Unggul, Jakarta
Jalan Arjuna Utara No. 9 Tol Tomang Kebun Jeruk Jakarta 11510
anak.diatmika@esaunggul.ac.id

Abstract

This study aims to determine the role of employee commitment in the retail industry at PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk, mediated by organizational justice as influenced by training and development programs. The research was conducted in Tangerang City with a descriptive causal design and a quantitative approach using probability sampling techniques. The sample consisted of 210 respondents working at PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk retail stores. The analysis was carried out using Structural Equation Modeling. The findings revealed that organizational justice is influenced by recruitment, selection, remuneration, and compensation, but not by training, development, and performance appraisal. Employee commitment is influenced by recruitment, selection, performance appraisal, and organizational justice, but not by training, development, remuneration, and compensation.

Keywords: *Training and development, organizational justice, employee commitment.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran komitmen karyawan di industri ritel PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk yang dimediasi oleh keadilan organisasi sebagai pengaruh dari program pelatihan dan pengembangan. Penelitian dilakukan di Kota Tangerang dengan desain deskriptif kausalitas dan pendekatan kuantitatif menggunakan teknik probability sampling. Sampel terdiri dari 210 responden yang bekerja di toko ritel PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk. Analisis dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi dipengaruhi oleh rekrutmen, seleksi, remunerasi, dan kompensasi, tetapi tidak oleh pelatihan, pengembangan, dan penilaian kinerja. Komitmen karyawan dipengaruhi oleh rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, dan keadilan organisasi, tetapi tidak oleh pelatihan, pengembangan, serta remunerasi dan kompensasi.

Kata Kunci: *Pelatihan dan pengembangan, keadilan organisasi, komitmen karyawan.*

Pendahuluan

Dalam persaingan global saat ini, PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk menyadari bahwa kesuksesan dan keberlanjutan perusahaan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor kunci (Trijaya, 2022). Komitmen karyawan tidak

hanya menjadikan mereka aset berharga tetapi juga kontributor utama dalam mencapai tujuan perusahaan dan menjaga reputasi di mata pelanggan (Fauzi & Manao, 2023). Keadilan organisasi memainkan peran penting dalam menciptakan komitmen karyawan yang

tinggi dan memahami keterkaitan antara rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, remunerasi, dan kompensasi dengan kinerja mereka (Trijaya, 2022). Rekrutmen dan seleksi yang efektif serta pelatihan dan pengembangan karyawan dapat membentuk dasar kuat bagi komitmen karyawan yang berkelanjutan (Syaifullah, 2022). Remunerasi dan kompensasi yang adil meningkatkan motivasi dan mematuhi prinsip etika serta kewajiban sosial perusahaan (Greenberg, 2011).

Penelitian sebelumnya oleh Kiradoo, (2017) dan Fesharaki & Sehat, (2018) memberikan wawasan tentang peran keadilan organisasi di tempat kerja. Namun, penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM) meningkatkan keadilan organisasi dan komitmen karyawan di PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk di Tangerang, Indonesia, dengan fokus pada pelatihan, pengembangan, dan komitmen karyawan yang dimediasi oleh keadilan organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menilai peran komitmen karyawan yang dipengaruhi oleh keadilan organisasi sebagai dampak dari program pelatihan dan pengembangan. Selain itu, penelitian ini akan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi dan cara meningkatkannya di lingkungan kerja. Dengan pemahaman ini, organisasi dapat meningkatkan kondisi kerja, kinerja, dan produktivitas serta membangun citra positif di mata karyawan dan masyarakat.

Rekrutmen & Seleksi

Anwar & Abdullah, (2021) menyatakan bahwa rekrutmen dan seleksi merupakan aspek kunci dari fungsi departemen SDM yang bertujuan mencapai kualitas kompetitif dan keunggulan strategis dalam konteks

asosiasi. Dalam konteks ini, rekrutmen dan seleksi merujuk pada proses pencarian, menyeleksi, perekrutan, dan koordinasi karyawan baru (Abdullah & Othman, 2019). Menurut Hasibuan, (2016) rekrutmen dan seleksi merujuk pada tindakan mencari dan menarik individu yang memenuhi kualifikasi, kompetensi, dan potensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pelatihan & Pengembangan

Jha, (2020) mengatakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan langkah untuk memperkuat wawasan dan kreatifitas seorang dalam menjalankan tugasnya. Noe et al., (2017) mendefinisikan pelatihan dan pengembangan sebagai upaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Menurut Dessler, (2017) pelatihan dan pengembangan merupakan inisiatif yang diambil oleh organisasi untuk meningkatkan keterampilan karyawan dengan tujuan meningkatkan produktivitas, kualitas, dan inovasi di lingkungan kerja.

Penilaian Kinerja

Dessler, (2017) menyatakan bahwa penilaian kinerja menjadi elemen krusial dalam manajemen kinerja yang berhasil, karena dapat membantu perusahaan untuk menentukan apakah karyawan mencapai standar kinerja yang diharapkan dan memberikan informasi yang berguna dalam mengambil keputusan tentang pengembangan karyawan, promosi, atau penugasan karyawan pada posisi tertentu. Pandangan Armstrong & Taylor, (2014) menyatakan bahwa penilaian kinerja melibatkan pengukuran dan evaluasi kinerja karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Proses penilaian kinerja seperti yang dijelaskan oleh Mathis & Jackson, (2010) melibatkan evaluasi sejauh mana

karyawan memenuhi standar tertentu dalam melaksanakan tugas mereka, dengan hasil informasi tersebut kemudian disampaikan kepada karyawan.

Remunerasi & Kompensasi

Armstrong & Taylor, (2014) mendefinisikan remunerasi dan kompensasi sebagai segala bentuk imbalan, baik yang bersifat langsung maupun tidak secara langsung, imbalan diberikan kepada karyawan sebagai akibat dari kontribusi mereka dalam menjalankan tugas di organisasi. Cascio & Boudreau, (2011) mendefinisikan remunerasi dan kompensasi sebagai pemberian imbalan yang mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas, serta membantu organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi. Milkovich et al., (2011) menjelaskan bahwa kompensasi dan remunerasi mencakup semua kompensasi yang diterima oleh karyawan sebagai hasil dari kontribusi mereka di suatu organisasi, termasuk gaji, tunjangan, dan bonus.

Keadilan Organisasi

Menurut Cropanzano et al., (2014) keadilan organisasi mencerminkan kondisi di mana karyawan memiliki keyakinan bahwa mereka diperlakukan dengan adil atau tidak adil. Greenberg, (2011) menggambarkan keadilan organisasi sebagai konsep yang melibatkan persepsi pekerja terhadap nilai kontribusi mereka dalam perusahaan dan pengaruhnya terhadap hasil perusahaan. Colquitt et al., (2001) mengartikan keadilan organisasi sebagai pandangan individu terhadap objektivitas keputusan dan proses pengambilan keputusan di dalam organisasi, serta dampak persepsi tersebut pada perilaku.

Komitmen Karyawan

Komitmen karyawan adalah sikap individu terhadap organisasi tempat

mereka bekerja, yang mencerminkan keinginan mereka berusaha untuk tetap terlibat dalam organisasi dan memberikan usaha terbaik untuk mencapai tujuan organisasi (Rahman et al., 2020). Komitmen karyawan adalah perasaan emosional yang kuat dan positif yang berkaitan dengan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalamnya (Meyer & Maltin, 2010). Dalam konsep ini, komitmen karyawan adalah tingkat keinginan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, serta keinginan untuk berpartisipasi aktif dalam tugas-tugas organisasional (Mowday & Steers, 1979).

Hubungan antar Variabel

Hubungan antara Rekrutmen & Seleksi (RS) dengan Keadilan Organisasi (KO).

Penelitian tentang rekrutmen, seleksi, dan keadilan organisasi menyoroti hubungan penting antara proses penerimaan karyawan dan kesejahteraan organisasi. Menurut Fitrianti & Prasada (2021), rekrutmen dan seleksi yang tepat tidak hanya membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya dengan memperoleh karyawan terbaik, tetapi juga meningkatkan motivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik. Seiring dengan itu, Amri et al., (2019) menekankan bahwa keadilan organisasi, termasuk dalam perlakuan terhadap karyawan dan keputusan yang diambil, memainkan peran kunci dalam memengaruhi motivasi dan persepsi karyawan terhadap organisasi mereka. Penelitian lain oleh Kadir & Ismail, (2019), AlBattat et al., (2013), dan Milkovich et al., (2011) menunjukkan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi yang baik berhubungan positif dengan keadilan organisasi, dengan beberapa studi menyoroti mekanisme pertukaran sosial dan pemenuhan kontrak psikologis sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

Kesimpulannya, penelitian ini menyoroiti pentingnya proses rekrutmen dan seleksi yang transparan dan adil dalam mencapai tujuan bisnis serta memperkuat kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

H1: Rekrutmen & seleksi berhubungan positif terhadap keadilan organisasi.

Hubungan antara Pelatihan & Pengembangan (PP) dengan Keadilan Organisasi (KO)

Pelatihan dan pengembangan menjadi elemen kunci dalam memperkuat kemampuan karyawan dan meningkatkan produktivitas di tempat kerja. Sejalan dengan itu, penelitian oleh Munir et al., (2023) menyoroiti pentingnya keterkaitan antara pelatihan, pengembangan, dan keadilan organisasi. Mereka menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan secara adil dan transparan dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, memotivasi mereka, dan mendorong peningkatan kinerja. Amelia & Lukito, (2020) menambahkan bahwa praktik pelatihan dan pengembangan berkontribusi pada tingkat keadilan organisasi, dengan pemenuhan kontrak psikologis sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Selain itu, Kadir & Ismail, (2019) menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan yang diterapkan dengan baik juga mempengaruhi persepsi keadilan organisasi melalui mekanisme pertukaran sosial. Temuan lain oleh Milkovich et al., (2011) menunjukkan bahwa implementasi pelatihan dan pengembangan yang efektif berkorelasi positif dengan tingkat keadilan organisasi, sementara persepsi dukungan organisasi menjadi mediator penting dalam hubungan tersebut. Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa pelatihan dan pengembangan dilakukan dengan cara yang adil dan terbuka, memberikan kesempatan yang setara kepada semua

karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka, serta memberikan umpan balik yang jelas dan dukungan yang memadai.

H2: Pelatihan dan pengembangan berhubungan positif terhadap keadilan organisasi.

Hubungan antara Penilaian Kinerja (PK) dengan Keadilan Organisasi (KO)

Penilaian kinerja yang dilakukan dengan adil, transparan, dan berdasarkan kriteria yang jelas merupakan elemen kunci dalam membentuk persepsi keadilan organisasi dan meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan di lingkungan kerja (Iryani et al., 2022). Memastikan bahwa evaluasi kinerja dilakukan secara terbuka dan memberikan umpan balik yang jelas kepada karyawan merupakan prasyarat penting (Yulianto & Idris, 2023). Terlebih lagi, penting untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kesempatan yang setara untuk menunjukkan kinerja mereka, dan bahwa penilaian kinerja didasarkan pada kriteria yang relevan dan akurat (Yulianto & Idris, 2023). Penelitian oleh Tangkuman et al., (2015) menunjukkan bahwa penilaian kinerja memiliki dampak signifikan pada keadilan organisasi, sementara Hubeis & Wijayanto, (2018) menemukan bahwa penilaian kinerja secara langsung memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Yuliar, (2019) menggambarkan hubungan antara kepuasan terhadap penilaian kinerja dengan sikap dan perilaku karyawan, dengan mempertimbangkan faktor komunikasi organisasi dan kepercayaan. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk memiliki kebijakan penilaian kinerja yang transparan dan objektif serta menjalankan proses penilaian yang akurat dan sesuai, untuk memastikan perlakuan yang adil terhadap karyawan dan mencapai tujuan bisnis secara efisien.

H3: Penilaian kinerja berpengaruh terhadap keadilan organisasi.

Hubungan antara Remunerasi & Kompensasi (RK) dengan Keadilan Organisasi (KO)

Remunerasi dan kompensasi menjadi elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena mereka menandai penghargaan organisasi terhadap kontribusi dan kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2018). Kedua aspek ini juga sangat terkait dengan konsep keadilan organisasi, di mana kesetaraan dan keadilan dalam pemberian imbalan di tempat kerja menjadi sorotan utama (Iryani et al., 2022). Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Lewis, (2013), menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dalam kompensasi berhubungan dengan tingkat komitmen terhadap organisasi. Siahaan & Meilani, (2019) menemukan bahwa remunerasi, kompensasi, dan keadilan organisasi berdampak positif pada kinerja, keterlibatan, komitmen, dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh Sutrisna & Rahyuda, (2020) menyoroti dampak positif remunerasi pada keadilan organisasi, terutama dalam konteks industri perbankan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk merancang sistem remunerasi dan kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi serta kinerja karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan mendukung.

H4: Remunerasi & kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasi

Hubungan antara Rekrutmen & Seleksi (RS) dengan Komitmen Karyawan (KK)

Rekrutmen dan seleksi memainkan peran penting dalam manajemen sumber daya manusia dengan tujuan mendapatkan karyawan yang sesuai

dengan kebutuhan organisasi (Fitrianti & Prasada, 2021). Seiring dengan itu, komitmen karyawan, yang mencakup aspek loyalitas, keterlibatan, dan kontribusi aktif pada organisasi, menjadi fokus penting dalam studi HRM (Nababan et al., 2022). Penelitian oleh Aisyah & Giovanni, (2018) menyoroti bahwa proses rekrutmen dan seleksi yang hati-hati berkorelasi dengan tingkat komitmen karyawan yang lebih tinggi. Fitrianti & Prasada, (2021) menegaskan bahwa keberhasilan organisasi dalam merekrut dan memilih karyawan berkualitas sesuai dengan kebutuhan mereka dapat meningkatkan komitmen karyawan secara signifikan. Hasil penelitian sebelumnya oleh Sunarsi, (2018) menunjukkan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi yang baik berkontribusi pada peningkatan komitmen karyawan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja dan retensi karyawan. Selain itu, studi oleh Nugroho, (2021) menyoroti bahwa faktor-faktor seperti persepsi kesesuaian antara karyawan dan pekerjaan, persepsi keadilan dalam proses rekrutmen dan seleksi, serta persepsi dukungan organisasi, dapat memoderasi hubungan antara rekrutmen dan seleksi dengan komitmen karyawan. Dengan demikian, pemahaman yang mendalam tentang hubungan antara proses rekrutmen dan seleksi dengan komitmen karyawan menjadi kunci dalam memperkuat sumber daya manusia organisasi dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

H5: Rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap komitmen karyawan

Hubungan antara Pelatihan & Pengembangan (PP) dengan Komitmen Karyawan (KK)

Pelatihan dan pengembangan memegang peranan penting dalam manajemen sumber daya manusia dengan tujuan meningkatkan keterampilan,

pengetahuan, dan kinerja karyawan. Studi oleh Nababan et al., (2022) menegaskan bahwa hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan komitmen karyawan sangatlah signifikan. Sutanto & Gunawan, (2013) menyoroti bahwa memberikan peluang kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan memberikan tanggung jawab baru dapat meningkatkan rasa dihargai dan meningkatkan loyalitas serta komitmen terhadap organisasi. Penelitian oleh Wiliandari, (2018) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan serta dukungan manajemen dapat memperkuat hubungan antara pelatihan dan pengembangan dengan komitmen karyawan. Temuan serupa juga disampaikan oleh Yuliar, (2019) dan Sutrisna & Rahyuda, (2020), yang menegaskan bahwa praktik pelatihan dan pengembangan yang terfokus pada kebutuhan karyawan serta kebijakan yang mendukung dapat secara positif memengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, pengelolaan yang efektif terkait dengan pelatihan dan pengembangan karyawan dapat menjadi kunci dalam memperkuat komitmen mereka serta meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi.

H6: Pelatihan & pengembangan berpengaruh terhadap komitmen karyawan Hubungan antara Penilaian Kinerja (PK) dengan Komitmen Karyawan (KK)

Penilaian kinerja merupakan proses vital dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menilai kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang konstruktif (Yulianto & Idris, 2023). Keterkaitan erat antara penilaian kinerja dan komitmen karyawan telah menjadi sorotan dalam penelitian, dengan penilaian yang objektif dan adil diketahui dapat meningkatkan tingkat komitmen (Nababan et al., 2022). Menurut

studi oleh Utama et al., (2019), penilaian kinerja yang memberikan umpan balik yang membangun dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, serta memperkuat kepercayaan mereka terhadap organisasi. Hasil penelitian sebelumnya oleh Supratman & Wahyuni, (2017) dan Mahyuddin et al., (2022) menegaskan bahwa penilaian kinerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap komitmen karyawan, karena memberikan dorongan tambahan bagi mereka untuk meningkatkan kinerja di masa depan. Oleh karena itu, penilaian kinerja yang efektif dapat berperan penting dalam memperkuat komitmen karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

H7: Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan

Hubungan antara Remunerasi & Kompensasi (RK) dengan Komitmen Karyawan (KK)

Remunerasi dan kompensasi karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat komitmen mereka terhadap organisasi, sebagaimana dibuktikan dalam berbagai penelitian. Lewis, (2013) menegaskan bahwa tingkat remunerasi yang adil dapat meningkatkan komitmen karyawan, sedangkan Febbyani & Masman, (2019) menyoroti bahwa karyawan yang merasa dibayar dengan baik cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi. Robbins & Judge, (2018) menekankan pentingnya pemberian insentif yang jelas untuk memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi. Namun, Sutrisna & Rahyuda, (2020) menunjukkan bahwa persepsi kurangnya keadilan dalam kompensasi dapat menurunkan tingkat keterlibatan karyawan. Penelitian oleh Lewis, (2013) menyoroti bahwa peningkatan komitmen organisasional terjadi ketika karyawan merasa bahwa

kompensasi yang mereka terima adil. Febbyani & Masman, (2019) menekankan pentingnya keadilan dalam sistem remunerasi untuk mencapai tingkat komitmen yang tinggi. Munir et al., (2023) menyoroiti bahwa remunerasi dan kompensasi yang adil serta memberikan kesempatan untuk pertumbuhan karir dapat meningkatkan tingkat komitmen karyawan. Oleh karena itu, keadilan dan konsistensi dalam remunerasi serta memberikan kesempatan untuk pengembangan karir menjadi faktor penting dalam memperkuat hubungan antara remunerasi dan kompensasi dengan komitmen karyawan.

H8: Remunerasi & kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan

Hubungan antara Keadilan Organisasi (KO) dengan Komitmen Karyawan (KK)

Keadilan organisasi dan komitmen karyawan memiliki keterkaitan yang erat dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Keadilan organisasi, yang meliputi aspek-aspek seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, dan remunerasi, memainkan peran penting dalam membentuk persepsi karyawan tentang perlakuan yang adil dari organisasi (Yuliar, 2019). Sebaliknya, komitmen karyawan, yang mencakup loyalitas, keterikatan, dan keterlibatan mereka pada organisasi, dipengaruhi oleh sejauh mana mereka merasa diperlakukan dengan adil oleh organisasi (Nababan et al., 2022). Penelitian oleh Astika & Laksmiwati, (2019) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa diperlakukan secara adil cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi. Studi lebih lanjut oleh Candika & Chairael, (2018) menegaskan bahwa keadilan organisasi secara langsung memengaruhi tingkat komitmen karyawan, di mana semakin tinggi tingkat keadilan

organisasional, semakin kuat pula komitmen karyawan. Temuan lain oleh Rato & Rahmat, (2020) menyoroiti bahwa praktik perusahaan yang menjunjung tinggi keadilan dalam proses pembayaran dan memperlakukan karyawan dengan hormat dapat memperkuat komitmen karyawan. Dalam konteks ini, penelitian oleh Rahman et al., (2020) dan Handayani et al., (2022) menegaskan bahwa keadilan organisasi memiliki dampak signifikan pada tingkat komitmen karyawan, menyoroiti pentingnya interaksi antara keadilan organisasi dan komitmen karyawan dalam konteks hubungan kerja. Dengan demikian, upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan merangsang komitmen karyawan menjadi kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan.

H9: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-korelatif untuk mengumpulkan informasi mengenai rekrutmen & seleksi, pelatihan & pengembangan, penilaian kinerja, remunerasi & kompensasi, keadilan organisasi, dan komitmen karyawan (Zellatifanny & Mudjiyanto, 2018). Populasi penelitian terdiri dari 210 karyawan PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk di Kota Tangerang. Kuesioner penelitian mencakup 42 pernyataan yang meliputi: rekrutmen dan seleksi dengan 6 pernyataan (Mathis & Jackson, 2010), pelatihan dan pengembangan dengan 7 pernyataan (Kimwolo & Kimosop, 2017), penilaian kinerja dengan 8 pernyataan (Mathis & Jackson, 2010), remunerasi

dan kompensasi dengan 5 pernyataan (Ndai & Makhamara, 2021), keadilan organisasi dengan 10 pernyataan (Kimwolo & Kimosop, 2017), dan komitmen karyawan dengan 6 pernyataan (Allen & Meyer, 1990).

Penelitian ini menggunakan pendekatan probability sampling dengan teknik simple random sampling (Amin et al., 2023). Data dikumpulkan melalui kuesioner daring dalam kurun waktu 3 bulan. Kriteria partisipasi mencakup karyawan di PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk di Kota Tangerang. Analisis data dilakukan menggunakan SEM-PLS 4.1, yang melibatkan Outer Model Analysis dengan parameter konvergen validitas, AVE, diskriminan validitas, reliabilitas, dan Cronbach's Alpha (Hair et al., 2021). Inner Model Analysis melibatkan koefisien jalur, Adjusted R-Square (R^2), Stone Geisser Value (Q -Square/ Q^2), dan pengukuran pengaruh parsial (F -Square/ f^2). Hipotesis diuji dengan nilai t -value dan p -value, dengan tingkat signifikansi 5% (p -value < 0,05) (Hair et al., 2021).

Hasil dan Pembahasan

Dalam penelitian ini, setiap konstruk menunjukkan nilai AVE lebih besar dari 0.50 dan nilai loading factor di atas 0.70, menunjukkan validitas konvergen model telah terpenuhi (SmartPLS 4.1). Rincian nilai loadings, cronbach's alpha, composite reliability, dan AVE untuk setiap konstruk terdapat dalam Tabel 5. Uji validitas diskriminan menggunakan Kriteria Fornell-Larcker menunjukkan bahwa nilai AVE setiap konstruk lebih tinggi daripada korelasinya dengan konstruk

lainnya, yang memenuhi validitas diskriminan (Tabel 6). Koefisien jalur diuji melalui analisis bootstrapping, di mana nilai t -value dibandingkan dengan nilai kritis 1.65. Hipotesis diterima jika nilai t -value lebih besar dari 1.65 dan ditolak jika lebih kecil.

Responden penelitian ini terdiri dari 210 karyawan PT Sumber Alfaria Trijaya, Tbk di Tangerang, dengan 46.7% laki-laki dan 53.3% perempuan. Usia responden terbanyak adalah 18-25 tahun (63.3%), dengan mayoritas pendidikan SMA (45.7%). Lama bekerja sebagian besar antara 2-3 tahun (48.6%) dan pendapatan di atas Rp 4.000.000 (64.3%). Setiap konstruk menunjukkan nilai AVE >0.50 dan nilai loading factor >0.70, menunjukkan validitas konvergen yang terpenuhi (SmartPLS 4.1).

Hipotesis pertama (H1) diterima karena analisis menunjukkan bahwa variabel rekrutmen dan seleksi memiliki pengaruh positif dan signifikan sebesar 0.034 (3.4%) terhadap keadilan organisasi, dengan nilai t -value sebesar 2.032 dan signifikansi 0.042. Hipotesis kedua (H2) ditolak karena pelatihan dan pengembangan berpengaruh negatif terhadap keadilan organisasi, dengan nilai pengaruh langsung sebesar -0.016 (-1.6%), t -value 0.894, dan signifikansi 0.371. Hipotesis ketiga (H3) juga ditolak karena penilaian kinerja tidak berpengaruh terhadap keadilan organisasi, dengan nilai pengaruh langsung sebesar 0.004 (0.4%), t -value 0.225, dan signifikansi 0.822. Hipotesis keempat (H4) diterima karena variabel remunerasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan

sebesar 0.973 (97.3%) terhadap keadilan organisasi, dengan nilai *t-value* sebesar 108.718 dan signifikansi 0.000. Hipotesis kelima (H5) diterima karena rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif sebesar 0.043 (4.3%) terhadap komitmen karyawan, dengan nilai *t-value* sebesar 1.737 dan signifikansi 0.083. Hipotesis keenam (H6) ditolak karena pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan, dengan nilai pengaruh langsung sebesar 0.031 (3.1%), *t-value* 1.006, dan signifikansi 0.315. Hipotesis ketujuh (H7) diterima karena penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan sebesar 0.061 (6.1%) terhadap keadilan organisasi, dengan nilai *t-value* sebesar 2.138 dan signifikansi 0.033. Hipotesis kedelapan (H8) ditolak karena remunerasi dan kompensasi tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan, dengan nilai pengaruh langsung sebesar 0.048 (4.8%), *t-value* 0.282, dan signifikansi 0.778. Hipotesis kesembilan (H9) diterima karena keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan sebesar 0.860 (86%) terhadap komitmen karyawan, dengan nilai *t-value* sebesar 5.629 dan signifikansi 0.000.

Kesimpulan

Penelitian menyoroiti pentingnya proses rekrutmen dan seleksi yang efektif dalam membangun fondasi yang kuat untuk keadilan organisasi dan komitmen karyawan. Investasi dalam pengembangan kebijakan rekrutmen dapat memberikan dampak positif pada ikatan karyawan dengan organisasi. Meskipun pelatihan

dan pengembangan penting untuk pengembangan keterampilan individu, temuan menunjukkan bahwa faktor-faktor lain seperti keadilan organisasi dan penilaian kinerja memainkan peran yang lebih krusial dalam membentuk komitmen karyawan. Penilaian kinerja memiliki dampak positif pada komitmen karyawan, menyoroiti pentingnya proses penilaian yang adil dan transparan. Meskipun remunerasi memengaruhi keadilan organisasi, hal ini tidak secara langsung memengaruhi tingkat komitmen karyawan. Kesimpulannya, perusahaan perlu mempromosikan keadilan organisasi untuk memperkuat ikatan karyawan dengan perusahaan. Faktor-faktor keuangan seperti remunerasi penting, namun keadilan organisasi juga memainkan peran penting dalam membentuk komitmen karyawan.

Daftar Pustaka

- Abdullah Maruf, M. (2014). Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan. In *Aswaja Pressindo*.
www.aswajapressindo.co.id
- Abdullah, N. N., & Othman, M. B. (2019). Examining the effects of intellectual capital on the performance of Malaysian food and beverage small and medium-sized enterprises. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(2), 135–143.
- Aisyah, N., & Giovanni, A. (2018). Pengaruh Proses Rekrutmen (Porek) dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Mayapada Internasional, Tbk.

- 1(2), 8–18.
- AlBattat, S., Rasmi, A., Som, M., & Puad, A. (2013). Employee Dissatisfaction and Turnover Crises in the Malaysian Hospitality Industry. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 62–71. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n5p62>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Amelia, R. P., & Lukito, H. (2020). Peran Mediasi Employee Engagement Pada Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention. XIV(02), 130–145.
- Amin, N. F., Garancang, S., & Abunawas, K. (2023). Konsep Umum Populasi dan Sampel dalam Penelitian. *Jurnal Pilar*, 14(1), 15–31.
- Amri, K., Ar-raniry, U. I. N., & Aceh, B. (2019). Pengaruh Keadilan Organisasional, Kepercayaan Pada Atasan Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Pengaruh Keadilan Organisasional, Kepercayaan Pada Atasan Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis, June 2013*.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). Inspiring future entrepreneurs: The effect of experiential learning on the entrepreneurial intention at higher education. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(2), 183–194. <https://doi.org/10.22161/ijels.62.26>
- Apriliana, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (sdm) berbasis kompetensi. *Forum Ekonomi*, 23(4), 804–812. <https://doi.org/10.30872/jfor.v23i4.10155>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. In *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4135/9780857021496>
- Astika, W., & Laksmiwati, H. (2019). Hubungan Antara Keadilan Organisasi Dengan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. X Cabang Surabaya. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 6(1), 1–8. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/27776/25417>
- Candika, J., & Chairael, L. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt. Lembah Karet Padang.

- Jurnal Benefita*, 3(2), 1–15.
<https://doi.org/10.22216/jbe.v3i2.3105>
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2011). *Investing In People Second Edition*.
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2014). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
<https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Dessler, G. (2017). Human Resources Management 15th Ed. In *Fortune*.
- Fauzi, A., & Manao, M. (2023). Faktor Kebijakan Kedisiplinan Sumber Daya Manusia, Corporate Social Responsibility “CSR”, Peningkatan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dan Tanggung Jawab Sosial Terhadap Kesejahteraan Karyawan Pada Pt. SKM. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 3(2), 67–80.
- Febbyani, A., & Masman, R. R. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Apatel. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 1(4), 725.
<https://doi.org/10.24912/jmk.v1i4.6551>
- Fesharaki, F., & Sehat, S. (2018). Islamic human resource management (iHRM) enhancing organizational justice and employees’ commitment: Case of a Qard al-Hasan bank in Iran. *Journal of Islamic Marketing*, 9(1), 204–218.
<https://doi.org/10.1108/JIMA-03-2017-0029>
- Fitrianti, D., & Prasada, D. (2021). Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sukses Mitra Sejahtera Kabupaten Kediri. *Jurnal Revolusi Indonesia*, 1(5), 321–332.
- Greenberg, J. (2011). The dynamics of fairness in the workplace. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 271–327.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/12171-008>
- Handayani, A., Aiyub, A., Matriadi, F., & Yusniar, Y. (2022). The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: A Case Study At PT. Bakrie Sumatera Plantations Tbk. *Management Research and Behavior Journal*, 2(2), 51.
<https://doi.org/10.29103/mrbj.v2i2.10361>
- Hasibuan, M. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *PT. Bumi Aksara*.
- Hubeis, M., & Wijayanto, H. (2018). Masrukin. *Jurnal Manajemen*

- Teori Dan Terapan*, 11(3), 1–24.
- Iryani, Yulianto, H., & Nurpadilah, L. (2022). Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kinerja Sebagai Variabel Mediasi. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(1), 343–354. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i1.1651>
- Jha, D. A. K. (2020). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 2(2), 27–31. <https://doi.org/10.33545/26633213.2020.v2.i2a.43>
- Kadir, A., & Ismail, F. (2019). The Effect of Compensation and Benefits Towards Employee Performance. *ResearchGate, January*. <https://doi.org/10.4108/eai.30-7-2019.2287551>
- Kimwolo, A. K., & Kimosop, J. (2017). Financial Idiosyncratic Deals and Innovative Work Behavior: A Moderated Model Of Interactional Perceived Organizational Justice Among Tied Life Insurance Agents In Kenya. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(05), 505–525.
- Kiradoo, G. D. (2017). *Performance Appraisal of the Ceramic Industry of India*. 3085(07), 69–74.
- Lewis, R. P. (2013). Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional Kompensasi Dan Komitmen Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 8(1), 1–14. <https://doi.org/10.21460/jrmb.2013.81.86>
- Mahyuddin, Sulfitra, & Rahmadanti, S. (2022). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Pada PT Telkom Akses Aceh. *JIMMA*, 12(2).
- Mathis, R., & Jackson, J. (2010). Human Resource Management. In *The Business Planning Tool Kit*. <https://doi.org/10.1201/9780367813932-14>
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2011). *Compensation*.
- Mowday, R., & Steers, R. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0041-008X\(75\)90174-X](https://doi.org/10.1016/0041-008X(75)90174-X)
- Munir, M., Sunan, U., Surabaya, G., & Karyawan, K. (2023). *Jurnal*

- Baruna Horizon Vol . 6 , No . 1 Juni 2023.* 6(1), 39–48.
- Nababan, H. S., Simanjuntak, R., & Pane, D. S. P. (2022). Peran Keterlibatan Karyawan, Lingkungan Kerja dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Komitmen Organisationsi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 9(1), 9–17. <https://doi.org/10.26905/jbm.v9i1.6902>
- Ndai, J. N., & Makhamara, F. (2021). Employee commitment on organization performance at Timafloor company limited in Laikipia County, Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(1), 132 – 149.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhard, B., & Wright, P. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*.
- Nugroho, M. A. (2021). Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 7(1), 31–40.
- Prasodjo, R. K., & Setiawan, R. (2016). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan Pada Pelangi Minimarket. *Agora*, 4(1), 1–6.
- Rahman, F. R., Widawati, L., & Utami, A. T. (2020). Pengaruh Organizational Justice terhadap Organizational Commitment pada Karyawan PT X. *Insight : Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 2(1), 1–6. <https://doi.org/10.32528/ins.v16i1.2272>
- Rato, K. W., & Rahmat, A. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 6(3), 1–12. <https://doi.org/10.37905/aksara.6.3.295-306.2020>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Perilaku Organisasi. *Diponegoro Journal Of Management*, 7(4), 1–11.
- Rosmayati, S., Kuswarno, E., Mudrikah, A., & Iriantara, Y. (2021). Peran Pelatihan dan Pengembangan Dalam Menciptakan Perilaku Kerja Yang Inovatif dan Efektifitas Organisasi. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(3), 331–338. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i3.610>
- Siahaan, Y. L. O., & Meilani, R. I. (2019). Sistem Kompensasi dan Kepuasan Kerja Guru Tidak Tetap di Sebuah SMK Swasta di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4(2), 141. <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18008>
- Sunarsi, D. (2018). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.

- Jurnal KREATIF*, 5(1), 14–31.
<https://doi.org/10.34208/ejmtsm.v2i3.1587>
- Supratman, M. A., & Wahyuni, D. U. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Komunikasi, Komitmen Organisasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus PT Cahya Yudha Niagatama. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 2(1).
- Sutanto, E. M., & Gunawan, C. (2013). Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Turnover Intentions. *Jurnal Mitra Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 4(1), 76–88.
- Sutrisna, I. W. W., & Rahyuda, A. G. (2020). Pengaruh Keadilan Distributif, Prosedural, dan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Pada Paramedis di Rumah Sakit Tk Udayana Denpasar. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. 9.1 (2020), 1(ISSN: 2302-8556), 2489–2509.
- Syaifullah. (2022). *Membangun Kinerja dan Komitmen Karyawan Dalam Organisasi*. Bdkbanjarmasin.Kemenag. <https://bdkbanjarmasin.kemena.g.go.id/artikel/membangun-kinerja-dan-komitmen-karyawan-dalam-organisasi>
- Tangkuman, Tewel, & dkk. (2015). Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertamina (Persero). *Jurnal EMBA*, 3(2), 884–895.
- Trijaya, P. S. A. (2022). *Laporan Tahunan dan Laporan Keberlanjutan*. PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk. <https://alfamart.co.id/storage/annual-report/April2023/IMmktTpErgRwR6KsPCOT.pdf>
- Utama, T., Ivone, Han, W. P., Berluidaham, B., & Megawati. (2019). Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. Dinamika Lubsindo Utama Medan. *Seminar Nasional Teknologi Komputer & Sains (SAINTEKS)*, 96–98. <http://seminar-id.com/prosiding/index.php/sainteks/article/view/131>
- Wiliandari, Y. (2018). Rancangan Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Yang Efektif. *Society*, 5(2), 93–110. <https://doi.org/10.20414/society.v5i2.1460>
- Yulianto, M. E., & Idris, A. Z. (2023). Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Dan Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Lautan Teduh Interniaga Di Bandar Lampung). *Jurnal Riset Manajemen*, 1(2), 187–203.
- Yuliar, A. (2019). Analisis Keadilan Organisasional dalam Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia bagi Karyawan Perempuan. *Buana Gender*, 4(1), 39–48.
- Zellatifanny, C. M., & Mudjiyanto, B. (2018). Tipe Penelitian Deskripti Dalam Metode

Penelitian. *Diakom : Jurnal Media Dan Komunikasi*, 1(2), 83–90.