

PERAN MEDIASI *ORGANIZATIONAL TRUST* DALAM MENINGKATKAN KOMITMEN KERJA KARYAWAN

Viraditya Nadine Al Faritsi¹, Justine Tanuwijaya², Adam Maulana³, Dinda Fitri Andari⁴, Norzanah Mat Nor⁵

^{1,2,3,4}Universitas Trisakti

⁵Universiti Teknologi MARA, Selangor, Malaysia

Corresponding author: justine@trisakti.ac.id

Abstract

Penelitian ini menganalisis pengaruh faktor *inclusive leadership* dan *procedural justice* dalam meningkatkan komitmen dalam industri ritel *fashion* di area Jabodetabek. Penelitian ini melibatkan dua variabel independen, satu variabel mediasi, dan satu variabel dependen untuk diteliti secara menyeluruh. Menggunakan metodologi kuantitatif, pendekatan ini melibatkan proses pengumpulan dan analisis data dalam bentuk numerik atau variabel yang dapat diukur secara objektif. Pendekatan pengambilan sampel yang diadopsi dalam penelitian ini adalah non-probabilitas. Jenis teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yang melibatkan pemilihan sampel berdasarkan kriteria yang telah ditentukan yang melibatkan 315 karyawan industri ritel *fashion* di area Jabodetabek melalui penyebaran kuesioner selama periode tertentu. Dalam hasil analisis data, penelitian ini memilih untuk menggunakan teknik *structural equation model* melalui perangkat lunak AMOS. Temuan penelitian ini dengan tegas menunjukkan bahwa *inclusive leadership* dan *procedural justice* memberikan pengaruh terhadap *organizational commitment* melalui *organizational trust*. Adapun untuk pengaruh langsung *inclusive leadership* dan *procedural justice* terhadap *organizational commitment* menunjukkan hasil yang berbeda. Hal ini membuktikan bahwa lingkungan aman yang meningkatkan rasa percaya terhadap industri ritel *fashion* dapat meningkatkan pengaruh *inclusive leadership* dan *procedural justice* terhadap komitmen karyawan.

This study analyzed the influence of inclusive leadership and procedural justice factors in increasing commitment in the fashion retail industry in the Jabodetabek area. This study involves two independent variables, one mediating variable, and one dependent variable to be studied thoroughly. Using quantitative methodology, this approach consists of the process of collecting and analysing data in the form of numerical or variables that can be measured objectively. The sampling approach adopted in this study is non-probability. The sampling technique used is purposive sampling, which involves selecting samples based on predetermined criteria involving 315 employees of the fashion retail industry in the Jabodetabek are through the distribution of questionnaires over a certain period. In the results of data analysis, this study chose to use the structural equation model technique through AMOS software. The findings of this study indicate that inclusive leadership and procedural justice have a positive influence on organizational commitment both directly and through organizational trust. The direct influence of inclusive leadership and procedural justice on organizational commitment shows different results. This proves that secure work environment which increases trust in the fashion retail industry can

increase the influence of inclusive leadership and procedural justice on employee commitment.

Keywords: *inclusive leadership, procedural justice, organizational trust, and organizational commitment.*

PENDAHULUAN

Komitmen karyawan terhadap perusahaan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan usaha. Komitmen adalah aset penting yang memberikan keunggulan kompetitif, serta membantu perusahaan menghadapi masalah operasional. Kerja sama antara manajemen dan karyawan perlu dievaluasi secara berkala untuk mencegah masalah berulang dan meningkatkan kinerja. Selain itu, komitmen organisasi di dalam perusahaan berkontribusi pada loyalitas karyawan, produktivitas, serta pelaksanaan aturan dengan baik. Komitmen kerja lebih terkait dengan kinerja yang diberikan daripada lama bekerja yang dapat terbentuk dari rasa aman serta lingkungan perusahaan yang positif. Dukungan positif bagi karyawan berasal dari rekan kerja dan pimpinan yang suportif, yang berperan penting dalam kelancaran bisnis dan proyek. Keterlibatan pimpinan dalam memberikan arahan dan saran dapat meningkatkan kemampuan serta pengetahuan karyawan. Selain itu, komitmen karyawan untuk memberikan kinerja maksimal dipengaruhi oleh faktor seperti jaminan promosi, insentif, dan penghargaan lainnya (Cummings dan Worley, 2015). Penghargaan yang lebih besar akan mendorong kinerja yang lebih baik. Untuk membangun komitmen yang kuat, pimpinan perlu menyediakan kebijakan dan prosedur perusahaan yang adil untuk pengembangan kemampuan karyawan dengan memberikan pengetahuan baru untuk karyawan sehingga juga akan meningkatkan kontribusi kinerja optimal karyawan (Prasetyo dan Nurbiyati, 2019). Perusahaan juga harus memiliki program kebijakan dengan prosedur yang jelas untuk menciptakan keteraturan dalam bekerja. Penelitian ini mengusulkan bahwa keadilan prosedural dapat meningkatkan kepercayaan antar rekan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan hasil bisnis, termasuk produktivitas, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Johannsen dan Zak, 2021). Penerapan kebijakan perusahaan berpengaruh terhadap cara kerja karyawan, terutama dalam proses digitalisasi yang cepat, yang mengubah persepsi terhadap pekerjaan. Pengambil kebijakan perlu bertindak inklusif untuk menciptakan kebijakan sumber daya manusia yang adil dan meningkatkan kepercayaan organisasi (*organizational trust*) karyawan. Contoh tindakan inklusif termasuk memberikan pelatihan digitalisasi, manfaat finansial, dan program untuk mengatasi kejenuhan mental yang dapat meningkatkan produktivitas dan komitmen karyawan (Ghani *et al.*, 2022).

Karakteristik kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan kinerja produktif karyawan dengan memotivasi inovasi (Jung *et al.*, 2014). Kepemimpinan inklusif fokus pada umpan balik positif dan pengembangan karyawan, yang berkontribusi pada *organizational trust* dan mempengaruhi komitmen kerja. Implementasi kepemimpinan inklusif dan keadilan prosedural (*procedural justice*) dapat membentuk budaya *organizational trust* di perusahaan. Motivasi dari pemimpin dan prosedur yang sesuai akan meningkatkan kepercayaan serta komitmen kinerja karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja individu dan kualitas perusahaan (Grego-Planer, 2022). Meningkatnya jumlah angkatan kerja baru sebesar 5,39% dalam tiga tahun terakhir BPS (2024) menyebabkan persaingan yang ketat di lapangan kerja, memaksa karyawan yang sudah bekerja untuk tetap berkomitmen dan mempertahankan kinerja agar tidak tergantikan oleh tenaga kerja baru yang lebih efisien. Namun, banyak karyawan merasa terpaksa berkomitmen karena kurangnya apresiasi, sehingga mereka bersaing untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain (Ardiansyah, 2017). Terdapat *research gap* terkait faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan yang belum dibahas secara menyeluruh dalam penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya oleh Atmaja dan Marika (2024) menunjukkan pengaruh keadilan prosedural terhadap

komitmen organisasi yang dimediasi oleh kepercayaan, tetapi terbatas pada divisi marketing di Jakarta. Penelitian ini akan mengidentifikasi hubungan antara *inclusive leadership* dan komitmen organisasi dalam menciptakan lingkungan perusahaan yang suportif. Fokus penelitian ini adalah pada industri ritel fashion di Jabodetabek, yang telah menunjukkan kesuksesan dalam meningkatkan komitmen karyawan (Prakoso *et al.*, 2022).

Industri ritel berkembang pesat meskipun menghadapi tantangan seperti resesi ekonomi dan pandemi Covid-19, dengan inovasi dalam layanan untuk tetap terhubung dengan pelanggan (Nasution dan Noor, 2023). Saat ini terdapat sekitar 23.000 gerai ritel modern di Indonesia, dengan sebagian besar berupa minimarket (Aksa dkk., 2023). Menurut data Bank Indonesia (2024), margin usaha diperkirakan mencapai 15,85% pada semester I-2024, menunjukkan bahwa industri ritel tidak hanya meningkatkan daya beli masyarakat tetapi juga menyerap tenaga kerja, terlihat dari tingginya UMR di area Jabodetabek (Novitasari dan Minata, 2024). Peran tenaga kerja sangat penting bagi kesuksesan industri ini. Dibandingkan dengan industri lainnya, ritel memiliki dampak besar terhadap ekonomi masyarakat, dengan realisasi penggunaan tenaga kerja di sektor ini mencapai 0,71% pada semester I-2024, meningkat 0,45% dari semester sebelumnya (Bank Indonesia, 2024). Keberhasilan industri ritel dalam bertahan selama masa sulit menimbulkan pertanyaan mengenai bagaimana prosedur tertentu dapat mendorong komitmen organisasi dan menjaga kualitas bisnis. Kepemimpinan inklusif yang diterapkan oleh manajemen juga berkontribusi pada kelancaran dan kesuksesan bisnis ritel di tengah tantangan yang ada. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini adalah “Apakah terdapat pengaruh *inclusive leadership* dan *procedural justice* yang dimediasi oleh *organizational trust* terhadap *organizational commitment* pada karyawan di industri ritel fashion di Jabodetabek?”

RERANGKA TEORITIS YANG DIPAKAI DAN HIPOTESIS

Inclusive leadership (IL)

Inclusive leadership adalah pengakuan dan apresiasi pemimpin yang inklusif terhadap karyawan yang membuat karyawan merasa bahwa pemimpin menghargai pendapat karyawan, sehingga mendorong dukungan positif dari karyawan (Guo *et al.*, 2022). Jansen *et al.* (2014) mempelajari konsep dan pengukuran inklusi bahwa kepemimpinan inklusif terdiri dari dua dimensi:

a. Kepemilikan

Inklusivitas yang dibangun dalam perusahaan diartikan sebagai rasa memiliki dan rasa aman yang dirasakan semua komponen perusahaan. Rasa memiliki dikembangkan karena adanya keanggotaan dalam tim yang kuat dan afeksi yang dihadirkan selama terlibat dalam tim.

b. Keunikan

Setiap karyawan dalam perusahaan memiliki keterikatan terhadap perusahaan dan anggapan sebagai individu yang berbeda dan unik. Setiap keunikan yang dimiliki karyawan menjadikan setiap tim memiliki ruang keunikan dan nilai tersendiri.

Menurut Randel *et al.* (2018) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya *inclusive leadership* adalah perilaku pemimpin yang memfasilitasi kepemilikan dalam tim seperti melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang adil dan setara serta perilaku pemimpin yang mendorong kontribusi tim dengan keunikannya masing-masing. *Inclusive leadership* diperlukan untuk mengelola respons afektif yang dihasilkan dari proses kegiatan sosial dalam perusahaan. *Inclusive leadership* tidak secara signifikan mengubah inklusivitas tim dengan keragaman budaya yang rendah. Hasilnya juga menunjukkan bahwa tim yang memiliki keragaman etnis dan budaya yang tinggi mengalami lebih sedikit inklusivitas dibandingkan tim yang kurang beragam. Iklim yang

inklusif dianggap sebagai prasyarat untuk memungkinkan pemanfaatan berbagai perspektif dan ide yang dapat memperkaya proses pengambilan keputusan dan meningkatkan kinerja tim yang beragam. *Inclusive leadership* yang melibatkan serangkaian perilaku yang bertujuan untuk mendukung integrasi penuh anggota tim serta membangun norma terbuka untuk identitas sosial yang unik (Ashikali *et al.*, 2021).

Procedural justice (PJ)

Procedural justice adalah suatu standar peraturan atau prosedur yang akan digunakan dalam bekerja, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan indikator mengikuti aturan, imajinasi bebas, informasi yang akurat, berkaitan dengan keputusan, penyelesaian yang wajar, dan keseimbangan tugas (Melah *et al.*, 2023). Ada lima dimensi *procedural justice* menurut (Igliazzi dan Granot, 2022), yaitu fleksibilitas, aksesibilitas, proses kontrol, kecepatan respon, dan penerimaan tanggung jawab. O'Callaghan (2024), pelaksanaan *procedural justice* pada tingkat organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor, yaitu: kinerja karyawan, *turnover rate* yang tinggi, dan pengalaman kerja karyawan.

Organizational trust (OT)

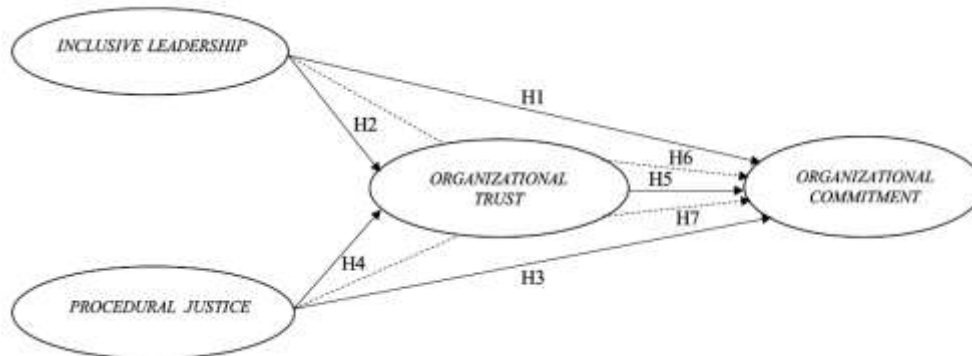
Menurut penelitian (Yang dan Tsai, 2023), ketika karyawan merasa dapat memperoleh manfaat dari perilaku organisasi atau pemimpin, karyawan akan memberikan imbalan positif kepada organisasi atau pemimpin tersebut. Dimensi *organizational trust* dapat didefinisikan beragam, tergantung pada objek penelitian yang dilakukan (Lau dan Lau, 2016) yaitu kompetensi (keefektifan rekan kerja dan pemimpin serta organisasi secara keseluruhan), keterbukaan/kejujuran (ketulusan dan ketepatan informasi dikomunikasikan), kepedulian terhadap karyawan, keandalan (seluruh komponen organisasi bertindak secara konsisten dan dapat diandalkan), dan identifikasi (tingkat keterikatan budaya organisasi dengan karyawan). Ford *et al.* (2020) merangkum faktor-faktor *organizational trust* menjadi reputasi, komunikasi, kualitas layanan/kepuasan, aturan yang dipercaya, kejadian di masa lalu, keadilan, dan dukungan. Menurut Zanabazar *et al.* (2024), *organizational trust* berperan menghasilkan lingkungan kerja produktif, kolaborasi, dan komunikasi yang efektif bagi perusahaan dengan peningkatan komitmen kerja karyawan.

Organizational commitment (OC)

Organizational commitment didefinisikan sebagai hasil dari kepuasan kerja karyawan terhadap organisasi atau perusahaan dengan senantiasa berkontribusi bagi perkembangan perusahaan (Justina dkk., 2022). Sedangkan menurut Wang *et al.* (2022), *organizational commitment* dinilai dengan model yang terdiri dari lima dimensi, yaitu komitmen afektif, komitmen ideal, komitmen normatif, komitmen pilihan, dan komitmen ekonomi. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational commitment* dari penelitian Suryani (2018), terbagi menjadi faktor dari sudut pandang manajemen dan karyawan. Dari perspektif manajemen, ambiguitas peran, kendali pekerjaan, keresahan kerja, peningkatan karir, penilaian kinerja, pengalaman positif, dan dukungan mempengaruhi *organizational commitment*. Sedangkan dalam persepektif karyawan, *locus of control external* (berkurangnya kesempatan dalam mengendalikan kemajuan karir), lama kerja, budaya, *task self-efficacy*, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan. Menurut Ramadhan dan Tanuwijaya (2023), *organizational commitment* yang tinggi dari karyawan merupakan aset berharga perusahaan sebagai landasan untuk menentukan arah kemajuan perusahaan agar sejalan dengan visi dan misi perusahaan.

HIPOTESIS

Gambar 1 Rerangka Konseptual



Sumber: Ha dan Lee (2022); Oh *et al.* (2023)

Dalam penelitian ini, *organizational commitment* sangat dipengaruhi oleh *organizational trust*, yang sendiri dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk peran *inclusive leadership* yang meningkatkan kepercayaan dan komitmen karyawan melalui praktek-praktek yang adil dan transparan (Ha dan Lee, 2022). Sistem *procedural justice* yang adil dan transparan dalam perusahaan dapat meningkatkan kepercayaan dan komitmen karyawan (Oh *et al.*, 2023). Berbasis pada dua penelitian tersebut, penelitian ini memberikan konsep baru untuk diteliti mengenai pengaruh *inclusive leadership* dan *procedural justice* terhadap *organizational commitment* yang dimediasi oleh *organizational trust*.

Penurunan produktivitas karyawan dapat terjadi karena kurangnya dukungan dari pemimpin yang inklusif, maka diperlukan motivasi positif dari pemimpin untuk mempertahankan produktivitas hingga komitmen karyawan. Fatima *et al.* (2021) dan Younas *et al.* (2021) menemukan bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap perubahan perilaku terutama komitmen. Menurut Qi *et al.* (2019), karyawan yang mengalami stress yang tinggi di tempat kerja akan menurun dengan adanya dukungan positif dari *inclusive leader* sehingga terjadi peningkatan komitmen karyawan terhadap perusahaan, maka diusulkan hipotesis:

H₁: *Inclusive leadership* berpengaruh terhadap *organizational commitment*

Penelitian Polat dan Turhaner (2024) mengungkapkan bahwa hubungan antara dimensi *inclusive leadership* pada lingkungan sekolah dan tingkat *organizational trust* adalah signifikan positif, karena implementasi adanya rasa percaya dari para guru merupakan refleksi dari perilaku *inclusive leadership* dengan dimensi keadilan, komunikasi, dan tindakan di sekolah. Literatur lain menunjukkan bahwa inklusivitas seorang pemimpin mencerminkan gaya kepemimpinan relasional yang meningkatkan *organizational trust* (Younas dan Bari, 2020). Karakter pemimpin yang berbasis pada keterbukaan, ketersediaan untuk belajar, dan empati, mempengaruhi terbentuknya rasa percaya anggota dalam bentuk *organizational trust*, sehingga diusulkan hipotesis:

H₂: *Inclusive leadership* berpengaruh terhadap *organizational trust*

Berdasarkan hasil analisis Jamiaturochmah *et al.* (2019) dapat disimpulkan bahwa *procedural justice* terhadap *organizational commitment* mempunyai pengaruh yang signifikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *procedural justice* pada karyawan mempunyai pengaruh penting dalam menjelaskan *organizational commitment* karyawan, sehingga perusahaan perlu mengkaji secara teliti kebijakan formal yang berkaitan dengan prosedur perusahaan. Selain itu, persepsi keadilan dan penghormatan terhadap hak dalam hubungan antara atasan dan bawahan diyakini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational commitment* (Jang *et al.*, 2018). Dari penelitian sebelumnya, diyakini bahwa tatanan organisasi yang adil berikut dengan standar operasi yang teratur akan meningkatkan kapasitas komitmen anggota dalam berorganisasi, sehingga diusulkan hipotesis:

H₃: *Procedural justice berpengaruh terhadap organizational commitment*

Dengan peraturan yang adil dalam organisasi, akan tercipta keteraturan dan juga kepercayaan dari setiap pihak dalam organisasi. Pimpinan atau atasan yang telah berlaku adil terhadap karyawannya, maka akan menimbulkan *trust* pada pimpinan yang membawa sikap positif karyawan di tempat kerja (Yulianti, 2016). Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan menerapkan standar yang adil dan jelas dalam menetapkan insentif karyawan, karyawan cenderung memiliki *organizational trust* dan *organizational identification* yang tinggi terhadap perusahaan (Chen *et al.*, 2015). Mengacu pada penelitian-penelitian sebelumnya, maka diusulkan hipotesis berikut:

H₄: *Procedural justice berpengaruh terhadap organizational trust*

Aruoren dan Tarurhor (2023) menunjukkan bahwa para pemimpin perusahaan perlu mengembangkan tingkat kepercayaan yang tinggi dan hubungan yang berkomitmen di antara karyawan, karena hal tersebut memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas perusahaan saat ini, sehingga karyawan cenderung lebih berkomitmen pada bisnisnya dan berpartisipasi lebih aktif dalam pengambilan keputusan. Penelitian lain oleh Yuan dan Ma (2022) menyatakan bahwa wanita menunjukkan pengaruh langsung *organizational trust* terhadap aktivitas kreatif yang jauh lebih besar dibandingkan pria, sedangkan komitmen emosional terhadap perusahaan menyebabkan peningkatan perilaku berbagi pengetahuan. *Organizational trust* memang penting untuk diterapkan terutama dalam usaha meningkatkan komitmen, sejalan dengan penelitian sebelumnya, bahwa kepercayaan pemimpin terhadap kemampuan karyawan dalam mengembangkan suatu proyek dan membuat keputusan, mempengaruhi keinginan karyawan untuk terus berkomitmen mengembangkan inovasi dalam organisasi. Dengan demikian diusulkan hipotesis berikut:

H₅: *Organizational trust berpengaruh terhadap organizational commitment*

Peran inklusif pemimpin setelah mempengaruhi terbentuknya *organizational trust*, juga dapat meningkatkan *organizational commitment*. Penelitian Octavius (2019) menemukan bahwa peran *inclusive leadership* sangat berarti dalam meningkatkan rasa keterkaitan dan percaya dalam perusahaan juga menjadikan komitmen karyawan meningkat terhadap perusahaan. Para *inclusive leader* menyadari bahwa kepercayaan adalah hal yang penting karena kredibilitas itu penting dalam menumbuhkan kolaborasi dan meningkatkan kemungkinan karyawan untuk terlibat, terikat, dan berkomitmen terhadap perusahaan (Kouzes dan Posner, 2017), maka diusulkan:

H₆: *Inclusive leadership berpengaruh terhadap organizational commitment melalui organizational trust*

Penelitian menunjukkan *procedural justice* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan terhadap perusahaan, banyak faktor lain seperti budaya kerja, hubungan atasan-bawahan, struktur gaji yang adil, kebijakan perusahaan, keseimbangan kehidupan kerja dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan (Supriya dan Dadhabai, 2024). Penelitian Mishra *et al.* (2015) menunjukkan bahwa perkataan dan tindakan yang diambil oleh para manajer perusahaan ini bertujuan menciptakan hubungan kerja sama dengan karyawan yang baik yang diterapkan dalam bentuk aturan perusahaan, sehingga dapat berpengaruh terhadap komitmen dan rasa percaya karyawan. Dengan penerapan standar, kompensasi, dan struktur yang jelas juga adil dalam organisasi, tidak hanya akan membentuk rasa percaya, namun juga komitmen kerja yang berkelanjutan, maka dari itu diusulkan hipotesis berikut:

H₇: *Procedural justice* berpengaruh terhadap *organizational commitment* melalui *organizational trust*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada 315 karyawan industri ritel *fashion* di area Jabodetabek dengan sifat data yang diambil *cross sectional* dan diolah menggunakan metode *structural equation model* dengan *software* AMOS.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Menurut Hair *et al.* (2019), *factor loading* digunakan dalam menentukan tingkat validitas sampel dengan 62 indikator yang digunakan, maka sampel minimum sebesar 310 responden, menggunakan nilai *factor loading* sebesar 0,35, sehingga dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

Apabila *factor loading* $\geq 0,35$ maka item pernyataan valid.

Apabila *factor loading* $< 0,35$ maka item pernyataan tidak valid.

Tabel 1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Indikator	Jumlah	Validitas	Chronbach's Alpha	Reliabilitas
IL	5	Valid	0,77	Reliabel
PJ	4	Valid	0,74	Reliabel
OT	29	Valid	0,943	Reliabel
OC	24	Valid	0,925	Reliabel

Sumber: hasil pengolahan data (2024)

Adapun dari data responden yang dikumpulkan, diperoleh data sebagai berikut:

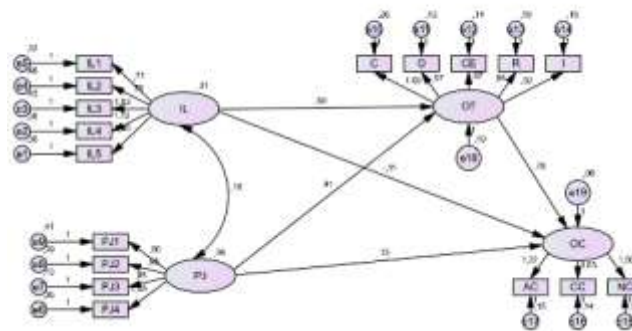
Tabel 2 Karakteristik Demografi Responden

Karakteristik Demografis		Frekuensi	Presentase
Jender	Pria	153	48,6%
	Wanita	162	51,4%
Usia	18 - 23 tahun	14	4,4%
	24 - 29 tahun	196	62,2%
	30 - 35 tahun	81	25,7%
	36 - 41 tahun	21	6,7%
	42 - 55 tahun	3	1%

Level pekerjaan	Staf/senior staf	219	69,5%
	Supervisi	53	16,8%
	Asisten Manajer	25	7,9%
	Manajer Divisi	9	2,9%
	General Manager	8	2,5%
	Vice President	1	0,3%
Pendidikan terakhir	SMA/ sederajat	39	12,4%
	Diploma	43	13,7%
	S1	226	71,7%
	S2	7	2,2%
	S3	0	0,0%
Area kerja	Jakarta	195	61,9%
	Bogor	40	12,7%
	Depok	25	7,9%
	Tangerang	33	10,5%
	Bekasi	22	7,0%
Masa kerja	< 1 tahun	11	3,5%
	1 – 3 tahun	123	39,0%
	>3 – 6 tahun	137	43,5%
	>6 – 9 tahun	34	10,8%
	>9 – 12 tahun	6	1,9%
	> 12 tahun	4	1,3%

Sumber: hasil pengolahan data (2024)

Gambar 2 Struktur Equation Model



Sumber: hasil pengolahan data dengan AMOS 22 (2024)

Tabel 3 Hasil Uji Goodness of Fit

Goodness of Fit Index	Hasil Olahan	Criteria (cut-off value)	Kesimpulan
X ² (Chi-square)	253,081	Diharapkan kecil	Poor fit
Significance probability	0,000	≥ 0,05	Poor fit
RMSEA	0,063	< 0,10	Good fit
RMR	0,027	< 0,10	Good fit
NFI	0,096	> 0.90 atau mendekati 1	Good fit
TLI	0,934	> 0.90 atau mendekati 1	Good fit

CFI	0,945	> 0.90 atau mendekati 1	Good fit
IFI	0,946	> 0.90 atau mendekati 1	Good fit
Normed Chi-square	2,046	Batas bawah: 1.0; Batas atas: 2.0/3.0 atau 5.0	Good fit

Sumber: hasil pengolahan data dengan AMOS 22 (2024)

Hasil pengujian H₁ terbukti tidak adanya pengaruh langsung *inclusive leadership* terhadap *organizational commitment* secara langsung. Sejalan dengan temuan ini, Qing *et al.* (2019) bahwa gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi langsung komitmen organisasi tetapi melalui mediasi. Komitmen kerja karyawan tidak sepenuhnya bergantung terhadap bagaimana *inclusive leader* mengambil keputusan, tetapi juga ada faktor-faktor lain yang menyebabkan karyawan memilih loyal terhadap perusahaan. Para responden yang mayoritas berumur produktif yaitu 24 – 29 tahun meningkatkan komitmen kerjanya dikarenakan usaha perusahaan dalam memperhatikan karyawannya melalui kebijakan yang mengutamakan peningkatan kesejahteraan dan memperhatikan *passion* karyawan.

Pengujian hipotesis kedua terdapat pengaruh signifikan positif *inclusive leadership* terhadap *organizational trust*. Hasil ini dipengaruhi oleh adanya mayoritas karyawan wanita di perusahaan ini yang senantiasa meningkatkan rasa percayanya terhadap perusahaan karena didukung oleh pemimpin yang *inclusive*.

Temuan penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara keadilan prosedural dan komitmen organisasi (H₃), yaitu keadilan prosedural memiliki kepentingan tersendiri karena memiliki pengaruh terhadap sikap anggota organisasi dan komitmen organisasi *civitas akademika* universitas di Pakistan (Rahman *et al.*, 2016). Prosedur perusahaan yang jelas dan dibuat secara adil memudahkan untuk para staf/senior staf industri ini dalam menjalankan tugas-tugas administratif mereka. Perusahaan ritel ini memiliki prosedur yang sangat lengkap dan teratur untuk setiap divisi, sehingga setiap bagian dalam perusahaan memahami akan tanggung jawab masing-masing. Dengan keadilan yang tercipta dalam dasar aturan perusahaan, meningkatkan komitmen kerja karyawan karena adanya kepastian dan kejelasan yang berpengaruh terhadap pekerjaannya.

Hipotesis keempat juga terbukti akan adanya pengaruh positif *procedural justice* terhadap *organizational trust*. Hasil penelitian Khorasani (2023) juga membuktikan bahwa jika manajer meningkatkan keadilan dalam perusahaan dan menjunjung tingginya, dapat diharapkan bahwa tingkat kepercayaan organisasi akan meningkat. Hasil empiris dari penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural yang dirasakan oleh para responden secara signifikan dan positif memengaruhi kepercayaan organisasi dan identifikasi organisasi.

Pengujian hipotesis kelima membuktikan adanya pengaruh signifikan positif *organizational trust* terhadap *organizational commitment*. Komitmen organisasi secara positif dipengaruhi oleh terciptanya rasa percaya karyawan yang semakin meningkat dan dibuktikan dengan masa kerja karyawan yang lama (Sheth dan Bhatt, 2024). Responden yang rata – rata memiliki masa kerja lebih dari tiga tahun, membuktikan adanya loyalitas yang terbentuk dari para karyawan yang juga didasarkan oleh rasa percaya karyawan industri ritel.

Hipotesis keenam dapat disimpulkan adanya pengaruh positif *inclusive leadership* terhadap *organizational commitment* melalui mediasi *organizational trust* yang sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang inklusif memengaruhi pandangan karyawan terhadap lingkungan organisasi olahraga dengan cara yang lebih kondusif terhadap kepuasan kerja dan komitmen daripada tipe kepemimpinan lain (Oh *et al.*, 2023). Hasil uji hipotesis ini menunjukkan pengaruh mediasi penuh oleh *organizational trust* terhadap *inclusive leadership* dan *organizational commitment*. Dengan peran mediasi ini,

karyawan dapat merasakan dampak *inclusive leadership* yang dimediasi rasa percaya terhadap pemimpin, sehingga loyalitas karyawan pun meningkat yang. *Inclusive leader* berperan dalam menyatukan *passion* dan misi kerja karyawan yang berasal dari latar belakang pendidikan yang berbeda-beda di industri ritel *fashion* ini. Meskipun mayoritas karyawan bekerja sebagai staf, pemimpin dapat mengakomodasi karyawan dengan memberikan arahan yang dapat meningkatkan keterampilan dan karir karyawan.

Pengujian hipotesis ketujuh dapat disimpulkan adanya pengaruh signifikan positif *procedural justice* terhadap *organizational commitment* melalui mediasi *organizational trust*. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *organizational trust* memediasi hubungan antara *procedural justice* dan komitmen afektif dalam lingkungan kerja (Pathardikar *et al.*, 2023). Dalam penelitian ini, hanya 7% karyawan yang bekerja di area Bekasi. Meskipun demikian, karyawan yang bekerja di Bekasi tetap mendapatkan kewajiban dan hak yang sama dengan karyawan yang berkantor di Jakarta, seperti dalam pemberlakuan cuti tahunan dan otorisasi tanggung jawab. Dengan penerapan perlakuan yang sama, terbukti adanya penerapan *procedural justice* dalam industri ini yang dimediasi penuh oleh rasa percaya karyawan terhadap manajemen, sehingga komitmen kerja pun dapat terjaga.

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN IMPLIKASI

Penelitian yang dilakukan pada 315 karyawan industri ritel *fashion* di Jabodetabek menunjukkan karakteristik demografis responden yang didominasi oleh wanita berusia 24–29 tahun, yang bekerja sebagai staf/senior staf dengan latar belakang pendidikan sarjana dan pengalaman kerja di Jakarta selama lebih dari 3–6 tahun. Variabel yang diteliti terbatas pada *inclusive leadership*, *procedural justice*, *organizational trust*, dan *organizational commitment*. Dari tujuh hipotesis yang diajukan, satu hipotesis tidak didukung, yaitu hubungan antara *inclusive leadership* dan *organizational commitment*. Sebaliknya, *organizational trust* memiliki pengaruh terbesar terhadap *organizational commitment* sekaligus berfungsi sebagai variabel mediasi yang signifikan. Hipotesis tentang *inclusive leadership* menjadi didukung penuh setelah dibantu mediasi *organizational trust*, dengan hasil nilai estimasi 0,390 ($p < 0,05$), menjadikannya sebagai variabel kedua tertinggi yang mempengaruhi *organizational commitment*.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel *inclusive leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational commitment* karyawan di industri ritel Jabodetabek, kecuali jika dimediasi oleh *organizational trust*. Karyawan dengan masa kerja rata-rata 3–6 tahun telah mengembangkan rasa percaya terhadap perusahaan, yang berkontribusi pada komitmen mereka. Selain itu, terdapat pengaruh positif signifikan antara *inclusive leadership* dan *organizational trust*, yang diperkuat oleh keterbukaan pimpinan terhadap masukan karyawan dan kesempatan pengembangan karir. *Procedural justice* juga berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational commitment*, didukung oleh penerapan evaluasi kinerja yang adil dan transparan, serta mediasi dari *organizational trust*. Karyawan merasa dihargai dan percaya pada perusahaan berkat informasi yang memadai mengenai penilaian kinerja dan strategi bisnis. Keterkaitan antara *organizational trust* dan *organizational commitment* juga signifikan, di mana kepercayaan yang dibangun melalui hubungan saling percaya antara manajemen dan karyawan meningkatkan komitmen kerja. Terakhir, baik *inclusive leadership* maupun *procedural justice* berpengaruh positif terhadap *organizational commitment* ketika dimediasi oleh *organizational trust*, menegaskan pentingnya lingkungan inklusif dan prosedur yang adil dalam membangun kepercayaan dan komitmen karyawan di industri ritel *fashion*.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Untuk meningkatkan *organizational commitment* dalam industri ritel *fashion*, karakter *inclusive* pemimpin tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan tanpa adanya rasa percaya antar kedua pihak. Karakter *inclusive* tentunya memotivasi karyawan untuk produktif dan semakin inovatif, namun tidak menjamin komitmen kerja karyawan. Dengan adanya kepercayaan yang dibangun antara pimpinan dengan karyawan untuk terus berinovasi di industri ritel *fashion*, karyawan dapat memberikan inovasi bagi perusahaan dan karyawan percaya bahwa hasil kerjanya dapat diapresiasi dengan baik oleh pimpinan, maka loyalitas dengan sendirinya akan meningkat.

Unsur lain yang dapat meningkatkan *organizational commitment* juga didasari oleh terbentuknya *procedural justice* yang adil di perusahaan. Standar prosedur yang diterapkan oleh industri ritel ini menciptakan lingkungan yang aman dan sejahtera bagi semua pemangku kepentingan, karena dengan demikian kegiatan operasional dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Rasa aman dan sejahtera yang tercipta juga mendeskripsikan adanya *organizational trust* dalam lingkungan industri ritel sehingga terbukti adanya loyalitas kerja karyawan yang dapat meningkat karena terjamin hak dan kewajibannya.

Untuk mempertahankan *organizational commitment* di lingkungan industri ritel, industri harus tetap menjaga sekaligus meningkatkan *organizational trust* di melalui motivasi kerja dari pimpinan untuk karyawan, memberikan akomodasi karyawan yang memadai, dan menjaga kesejahteraan karyawan.

KETERBATASAN PENELITIAN

1. Objek penelitian terbatas hanya pada pekerja ritel di bidang *fashion* di area Jabodetabek.
2. Variabel dalam penelitian ini terbatas hanya pada *inclusive leadership*, *procedural justice*, *organizational trust*, dan *organizational commitment*.

SARAN UNTUK PENELITIAN SELANJUTNYA

1. Peneliti selanjutnya diharapkan untuk tidak hanya meneliti objek yang berfokus pada industri ritel khususnya di bidang *fashion* yang berfokus pada pakaian dan sepatu olahraga di area Jabodetabek saja, tetapi juga dapat dilakukan terhadap industri lain yang telah berhasil menerapkan pengaruh langsung *inclusive leadership* terhadap *organizational commitment* dalam kegiatan bisnisnya tentunya.
2. Peneliti selanjutnya diharapkan untuk menganalisis variabel karakteristik kepemimpinan lain yang dapat memberikan pengaruh langsung terhadap *organizational commitment* di industri ritel seperti *flexible leadership* (Febrial dan Herminingsih, 2020) sebagai respon akan cepatnya perubahan dan rotasi bisnis dalam industry ini, yang juga dimediasi oleh *employee engagement* (Fitriani, 2023) agar usaha untuk meningkatkan komitmen karyawan didukung penuh juga dari sisi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aksa, A. F., Lake, Y., Rado, B. G., Bani, M. P., & Lika, E. (2023). *Inspirasi Ekonomi: Jurnal Ekonomi Manajemen Inspirasi Ekonomi: Jurnal Ekonomi Manajemen*. 5(4), 326–339.

- Ardiansyah, M. (2017). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan PT. Bank X Cabang Otista*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Banking School.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497–519. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Atmaja, D. R., & Marika, L. (2024). The Influence of Procedural Justice on Work Engagement And Turnover Intention. *Majalah Ilmiah Bijak*, 21(1), 125–144.
- Bank Indonesia. (2024). Survei Kegiatan Dunia Usaha. In *Survei Kegiatan Dunia Usaha - Triwulan I 2024: Vol. Triwulan I*. <https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/Pages/SKDU-Triwulan-I-2024.aspx>
- BPS. (2024). *Kondisi Ketenagakerjaan di Indonesia Tahun 2021 - 2023*. Pusdatik Kemnaker RI. <https://satudata.kemnaker.go.id/infografik/59>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organizational Development & Change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Febrial, E., & Herminingsih, A. (2020). The Effect of Organizational Communication and Job Satisfaction on Employee Engagement and Employee Performance at PT. Abyor International. *Dijemss*, 1(4), 235–248. <https://doi.org/10.31933/DIJEMSS>
- Fitriani, M. I. (2023). Adaptive Leadership: Concepts, Models and Their Actualisation Educational Institutions. *El Midad; Jurnal Jurusan PHMI*, 15(1), 1–14. <http://journal.uinmataram.ac.id/index.php/>
- Ford, J. K., Riley, S. J., Lauricella, T. K., & Van Fossen, J. A. (2020). Factors Affecting Trust among Natural Resources Stakeholders, Partners, and Strategic Alliance Members: A Meta-Analytic Investigation. *Frontiers in Communication*, 5(February), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2020.00009>
- Ghani, B., Memon, K. R., Han, H., Ariza-Montes, A., & Arjona-Fuentes, J. M. (2022). Work stress, technological changes, and job insecurity in the retail organization context. *Frontiers in Psychology*, 13(October), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.918065>
- Grego-Planer, D. (2022). The relationship between benevolent leadership and affective commitment from an employee perspective. *PLoS ONE*, 17(3 March), 1–27. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264142>
- Guo, Y., Zhu, Y., & Zhang, L. (2022). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*, 41(3), 1301–1310. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00647-x>
- Ha, J. C., & Lee, J. W. (2022). Realization of a Sustainable High-Performance Organization through Procedural Justice: The Dual Mediating Role of Organizational Trust and Organizational Commitment. *Sustainability (Switzerland)*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031259>
- Igliozi, D., & Granot, Y. (2022). Procedural Justice. In *Procedural Justice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367198459-REPRW68-1>
- Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370–385. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2011>
- Johannsen, R., & Zak, P. J. (2021). The Neuroscience of Organizational Trust and Business Performance: Findings From United States Working Adults and an Intervention at an Online Retailer. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.579459>
- Jung, Y., Goo Jeong, M., & Mills, T. (2014). Identifying the Preferred Leadership Style for Managerial Position of Construction Management. *International Journal of Construction Engineering and Management*, 3(2), 47–56. <https://doi.org/10.5923/j.ijcem.20140302.02>
- Justina, J., Tj, H. W., & Tecolalu, M. (2022). Employee Burnout dan Organizational Commitment terhadap Job Satisfaction dengan Organizational Citizenship Behavior. *Journal of*

- Management and Bussines (JOMB)*, 4(2), 1204–1223.
<https://doi.org/10.31539/jomb.v4i2.4678>
- Khorasani, S. A. S. (2023). Organizational Justice, Trust, and Loyalty: Unveiling the Dynamics through Structural Equation Modelling and Path Analysis. *Novel Explorations in Computational Science and Behavioral Management*, 1(1), 45–55.
https://necsbm.shandiz.ac.ir/article_174116_en.html
- Lau, H. S., & Lau, H. L. (2016). Exploring the Organisational Trust among Employees of Three Companies in the Sarawak Corridor of Renewable Energy (SCORE) Region. *International Journal of Business, Economics and Law*, 9(3), 1–9.
- Melah, R., Karnati, N., & Abdullah, T. (2023). Proceedings of the 2nd Padang International Conference on Educational Management and Administration 2021 (PICEMA 2021). In *Proceedings of the 2nd Padang International Conference on Educational Management and Administration 2021 (PICEMA 2021)* (Vol. 1). Atlantis Press SARL. <https://doi.org/10.2991/978-2-494069-11-4>
- Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust. In *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (Issue 13, pp. 261–287). SAGE PUBLICATIONS, INC. PP - Thousand Oaks.
- Nasution, D. D., & Noor, A. F. (2023, February 24). Tantangan Pascapandemi, Industri Retail Antisipasi Perubahan Konsumen. *Republika*.
<https://ekonomi.republika.co.id/berita/rqksc4490/tantangan-pascapandemi-industri-retail-antisipasi-perubahan-konsumen>
- Novitasari, A., & Minata, R. (2024, April 25). Daerah Dengan UMR Tertinggi Di Indonesia. *Radio Republik Indonesia Digital*. www.rri.co.id/bintuhan/daerah/654142/daerah-dengan-umr-tertinggi-di-indonesia
- O'Callaghan, M. (2024). The impact of procedural justice on employee turnover intentions and the role of two mediators. *Organization Management Journal*, 21(2), 75–87.
<https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2023-1822>
- Oh, J., Kim, D. H., & Kim, D. (2023). The Impact of Inclusive Leadership and Autocratic Leadership on Employees' Job Satisfaction and Commitment in Sport Organizations: The Mediating Role of Organizational Trust and The Moderating Role of Sport Involvement. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043367>
- Pathardikar, A. D., Mishra, P. K., & Sahu, S. (2023). Procedural justice influencing affective commitment: mediating role of organizational trust and job satisfaction. *Journal of Asia Business Studies*, 17(2), 371–384. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2021-0356>
- Prakoso, S. T., Khasanah, A. U., Danuri, A., Insani, K. A., & Yuniarti, U. (2022). Dampak Pandemi Covid 19 Terhadap Kinerja Ritel Pada Sampoerna Retail Community di Soloraya. *Jurnal Ilmu Manajemen Retail (JIMAT)*12, 3(1), 12–24.
- Prasetyo, R., & Nurbiyati, T. (2019). Analisis Kinerja: Training, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja. *Kajian Bisnis STIE Widya Wiwaha*, 27(2), 147–174.
<https://doi.org/10.32477/jkb.v27i2.347>
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2019). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 14(6), 1405–1432.
<https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Fayaz Khan, M., & Qurashi, F. (2016). Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6, 188–196.
- Ramadhan, R. A., & Tanuwijaya, J. (2023). Analisis Pengaruh Employee Performance Terhadap Career Growth Pada Tenaga Kesehatan Rumah Sakit di Kabupaten Tangerang. *SEIKO: Journal of ...*, 6(1), 75–87. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i2.3364>

- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Sheth, M. J., & Bhatt, D. K. (2024). A Study On The Impact Of Organizational Trust And Commitment On Moonlighting Among The Academicians Of Higher Education Institutes Of Gujarat. *Educational Administration Theory and Practices*, 30(5), 9222–9228. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.4536>
- Suryani, I. (2018). Factors Affecting Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi*, 9(1), 26–34. <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JInoMan>
- Wang, Q., Liu, X., Wang, T., Zhu, Z., Yang, L., Guo, S., Li, H., & Sun, Q. (2022). Primary care provider's job satisfaction and organizational commitment after COVID-19 restrictions ended: A mixed-method study using a mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.873770>
- Yang, J.-S., & Tsai, L.-C. (2023). The moderating effects of trustor characteristics and the cost of being trusted on the relationship between felt trust and OCB intention. *Review of Managerial Science*, 17(7), 2417–2441. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00584-y>
- Zanabazar, A., Lkhagvadorj, O., & Sodov, A. (2024). A Study on the Relationship between Organizational Trust and Job Satisfaction. *International Research Journal of Economics and Management Studies*, 3(1), 248–254. <https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I1P127>