

Pengaruh *Personality*, *Fairness* dan *Affective Commitment* Terhadap *Organizational Retaliation Behavior* Pada Pegawai *Marketing* PT Suka Fajar Padang

Trio Candra Yoga¹, Rahmat Hidayat²

¹Prodi Manajemen Retail, Universitas Tamansiswa Padang

²Prodi Kewirausahaan, Universitas Tamansiswa Padang

¹Corresponding Author: triocandrayoga389@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the influence of Personality, Fairness and Affective Commitment on Organizational Retaliation Behavior on Marketing Employees of PT Suka Fajar Padang Branch. The population is all Marketing Employees of PT Suka Fajar Padang Branch, totaling 40 people. The sampling method used is the Survey or Quantitative method. Research data collection is carried out by library research and research in the field. Data processing and analysis was carried out using the SPSS program. The results showed that Personality, Fairness and Affective Commitment had a significant effect on Organizational Retaliation Behavior.

Keywords: *Personality, Fairness, Affective Commitment, Organizational Retaliation Behavior.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis Pengaruh *Personality*, *Fairness* dan *Affective Commitment* Terhadap *Organizational Retaliation Behavior* Pada Pegawai *Marketing* PT Suka Fajar Padang. Populasinya adalah seluruh Pegawai *Marketing* PT Suka Fajar Padang yang berjumlah 40 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode Survey atau Kuantitatif. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan Riset Kepustakaan dan Penelitian di dalam lapangan. Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan menggunakan Program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Personality*, *Fairness* dan *Affective Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Retaliation Behavior*.

Kata Kunci : *Personality, Fairness, Affective Commitment, Organizational Retaliation Behavior.*

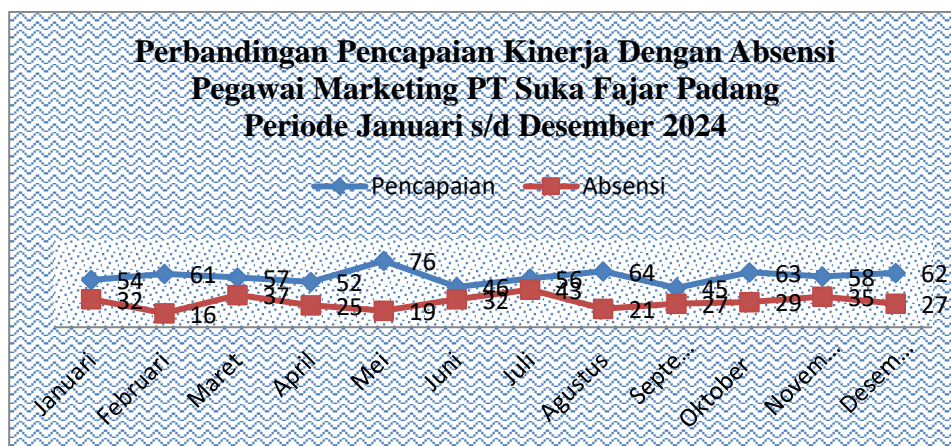
PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah organisasi untuk bertahan hidup dalam jangka panjang disebabkan oleh kemampuan pegawai untuk mencapai kinerja terbaik. Didalam menjaga konsistensi pencapaian kinerja setiap perusahaan memiliki sejumlah tantangan yang harus dihadapi yang berhubungan dengan kompetensi diri yang dimiliki masing-masing pegawai. Persaingan dunia automotive yang semakin ketat di tanah air mendorong setiap perusahaan untuk berlomba lomba menciptakan keunggulan bersaing untuk meraih pangsa pasar konsumen yang lebih besar. Oleh sebab itu mayoritas perusahaan

automotive berusaha untuk meningkatkan kualitas tenaga sales, mengingat keberhasilan perusahaan automotive untuk pangsa pasar konsumen yang lebih besar juga ditentukan oleh tenaga sales. Konsumen automotive pada saat ini memang memiliki pengetahuan dan referensi yang kuat tentang berbagai merek automotive, akan tetapi keberadaan sales justru akan membuat mereka lebih yakin untuk melakukan tindakan pembelian terhadap sebuah produk automotive.

Salah satu produsen sekaligus distributor produk automotive ternama dunia adalah Mitsubishi. Perusahaan tersebut memiliki wilayah pasar yang luas, salah satu daerah yang menjadi target pasar tertinggi Mitsubishi adalah Indonesia. Pertumbuhan jumlah penduduk yang tinggi serta terus membaiknya kualitas hidup masyarakat di Indonesia menjadi alasan utama bagi berbagai produsen automotive dunia untuk menjadikan Indonesia sebagai target pasar konsumen. Oleh sebab itu hampir setiap perusahaan automotive menjadikan tenaga pemasar sebagai ujung tombak utama untuk meraih nilai penjualan yang tinggi. Salah satu kota yang menjadi wilayah operasional Mitsubishi adalah Padang. Dalam tantangan dalam bekerja PT Suka Fajar Padang, setiap sales diberikan target kerja 4 unit kendaraan automotive merek Mitsubishi. Bagi pegawai target 4 unit kendaraan tentu menjadi tantangan dan memiliki tingkat kesulitan yang tinggi.

Tingginya target penjualan yang diberikan kepada masing-masing tenaga sales mendorong munculnya persaingan antar sesama sales. Keadaan tersebut mengurangi keharmonisan atau keakraban antar pegawai sehingga mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja. Selain itu persaingan antara karyawan bagian sales juga mendorong tidak optimalnya pencapaian kerja pegawai. Berdasarkan data yang peneliti peroleh dari bagian personalia diperoleh ringkasan hasil evaluasi kinerja dan tingkat absensi pegawai seperti terlihat pada grafik 1 dibawah ini:



Pada Grafik 1 terlihat terjadi fluktuasi pencapaian kinerja pegawai, hal tersebut terlihat pada bulan Januari pencapaian kinerja pegawai bagian sales hanya mencapai 54%, setelah sempat mengalami peningkatan hingga 76% di Bulan April, akan tetapi peningkatan kinerja kembang menurun di bulan-bulan berikut, hingga Bulan Desember tingkat pencapaian kinerja pegawai *marketing* PT Suka Fajar Padang mencapai 62%. Tidak stabilnya pencapaian kinerja pegawai berdampak pada perilaku kontra produktif dalam bekerja seperti munculnya sikap kurang disiplin yang diperlihatkan dari tingginya tingkat absensi pegawai dibagian *marketing*. Tidak tercapainya target penjualan terjadi akibat adanya persaingan yang kurang sehat dalam diri pegawai, mulai dari perilaku untuk saling menjelekan perilaku antara satu pegawai dengan pegawai yang lain, tinggi konflik yang terjadi antar pegawai untuk mendapatkan konsumen dan berbagai perilaku lainnya. Tingginya konflik yang terjadi antar karyawan, dapat mendorong munculnya perilaku *Organizational Retaliation Behavior* di dalam perusahaan tersebut.

Retaliasi

Perilaku retaliasi adalah reaksi negatif yang dilakukan seorang karyawan berkaitan dengan persepsi ketidakadilan atau ketidakwajaran yang dilakukan perusahaan berkaitan dengan kebijakan tertentu, dalam hal ini adalah kebijakan penggajian atau segala sesuatu yang berhubungan dengan kompensasi (Wibowo, 2010). Menurut Luthans (2009) perilaku retaliasi menunjukkan sikap yang diperlihatkan individu akibat adanya ketidaksesuaian yang dirasakan didalam bekerja. Konsep retaliasi sangat berhubungan dengan nilai ketidakpuasan dalam bekerja. Munculnya perilaku retaliasi disebabkan oleh berbagai dimensi seperti gender, usia, kepangkatan, kompensasi hingga wewenang.

Gender menunjukkan adanya perbedaan karakteristik yang dimiliki individu, dimana gender dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu laki laki dan perempuan. Masing-masing gender memiliki perilaku dan karakteristik yang berbeda. Menurut Dessler (2009) laki laki merupakan gender yang lebih mengutamakan logika berfikir akan tetapi cenderung ceroboh dalam mengambil tindakan, selain itu laki laki memiliki emosi yang kurang stabil dan terlihat secara jelas dari perilaku atau dari raut wajah, berbeda dengan gender perempuan, mereka memiliki sikap lebih tenang, akan tetapi cenderung lebih menonjolkan dari logika, dan sangat teliti dalam bekerja, akan tetapi memiliki tingkat emosional yang tidak stabil. Perbedaan gender dapat dijadikan sebagai faktor pemicu konflik yang mendorong perilaku retaliasi. Usia merupakan siklus yang dijalani individu,

sedangkan usia atau masa kerja berhubungan dengan sejauh mana seseorang atau individu telah melakukan satu pekerjaan dari waktu-kewaktu. Usia juga menjadi acuan keamanan individu dalam bekerja, selain itu usia juga menunjukkan perkembangan pola pikir dalam kecerdasan emosional yang dimiliki seseorang dalam bekerja. Oleh sebab itu usia juga menjadi faktor yang dapat memicu konflik, seperti konflik antara pegawai senior dengan pegawai muda, ketidak dewasaan dan tinggi tingkat emosional atau ego dari pegawai muda dan senior memunculkan perselisihan yang mendorong muncul perilaku retaliasi baik yang dilakukan oleh pegawai junior atau pun dilakukan oleh pegawai senior.

Kepangkatan merupakan salah satu dimensi yang dapat memicu munculnya perilaku balas dendam, karena kepangkatan memiliki unsur yang sangat sensitif bagi pihak yang merasa diperlakukan tidak adil. Tidak seorang individu memanfaatkan jalur kepangkatan dalam bentuk wewenang untuk menekan individu lain, sehingga menciptakan ketidak nyamanan yang tentunya akan menimbulkan dendam yang menjadi pemicu perilaku retaliasi. Kompensasi merupakan balas jasa yang diterima individu yang bekerja. Kompensasi dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi yang diterima pegawai dalam bekerja menunjukkan adanya pengakuan dari atasan atau organisasi tentang pengorbanan atau jerih payah yang diberikan oleh pegawai pada organisasi, akan tetapi yang sering menjadi masalah dan pemicu munculnya perilaku retaliasi adalah ketidakadilan didalam distribusi kompensasi baik yang sifatnya *financial* atau pun non *financial*.

Kepribadian

Keperibadian merupakan pola khas seseorang dalam berfikir merasakan dan berperilaku stabil dan dapat diperkirakan (Dorland, 2002). Kepribadian juga merupakan jumlah total kecenderungan bawaan atau headiter dengan berbagai pengaruh lingkungan serta pendidikan yang membentuk kondisi kejiwaan seseorang dan mempengaruhi sikapnya pada kehidupannya. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepribadian meliputi semua aspek atau corak perilaku dan sifat yang khas dan dapat diperkirakan dalam diri seseorang yang digunakan untuk bereaksi dan menyesuaikan diri terhadap rangsangan sehingga corak tingkah lakunya itu merupakan satu kesatuan fungsional yang khas bagi seorang individu. Menurut Purwanto (2007) kepribadian seseorang dapat dibentuk karena dipengaruhi oleh faktor-faktor yang terdiri dari faktor biologis, faktor social, faktor kebudayaan. Faktor biologis adalah bawaan yang diberikan

ibu dari awal muncul hingga menunjukkan usia balita. Dalam proses ini individu akan meniru sifat dari perilaku dari ibu.

Setelah menanjak memasuki usia anak-anak seorang individu tentu disungguhkan pendidikan dasar yang akan menciptakan proses sosialisasi dan membentuk karakter individu dalam kehidupan masyarakat. Setelah menyelesaikan pendidikan dasar seorang individu tentu kembali mengenyam pendidikan tingkat lanjut hingga mencapai perguruan tinggi, selama proses tersebut berlangsung seorang individu akan mendapatkan sosialisasi yang akan membentuk karakteristik perilaku yang ia miliki. Disamping proses sosialisasi seorang individu juga akan dipengaruhi oleh budaya dari masyarakat atau lingkungan dimana individu tinggal. Perpaduan proses sosialisasi dan budaya akan menentukan keberhasilan pembentukan kepribadian.

Komitmen Organisasi

Pengertian komitmen organisasi menurut Riggio (2000) *Organizational commitment is a worker's feelings and attitudes about the entire work organization* artinya komitmen organisasi adalah semua perasaan dan sikap karyawan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan organisasi dimana mereka bekerja termasuk pada pekerjaan mereka. Menurut Allen dan Mayer's (1991) definisi Komitmen Organisasi yaitu komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya didalam organisasi. Komitmen organisasi memiliki berbagai definisi yang berbeda dan banyak pandangan literatur ahli lainnya. Selain itu juga terdapat berbagai definisi dan ukuran, komitmen organisasi membagi tema umum dalam komitmen organisasi yang dikenal dengan hubungan individu terhadap organisasi. Mowday et al. (1982) sepakat mengungkapkan bahwa pada umumnya ada dua pandangan yang menominasi tentang komitmen organisasi dalam literatur yaitu :

1. Pendekatan perilaku adalah proses yang membuat seseorang individu menjadi anggota tetap suatu organisasi. Dengan pendekatan ini anggota dianggap berkomitmen pada adanya beberapa perilaku dalam organisasi yang membuatnya terikat dengan organisasi dan mempertahankan keanggotaannya didalam organisasi.

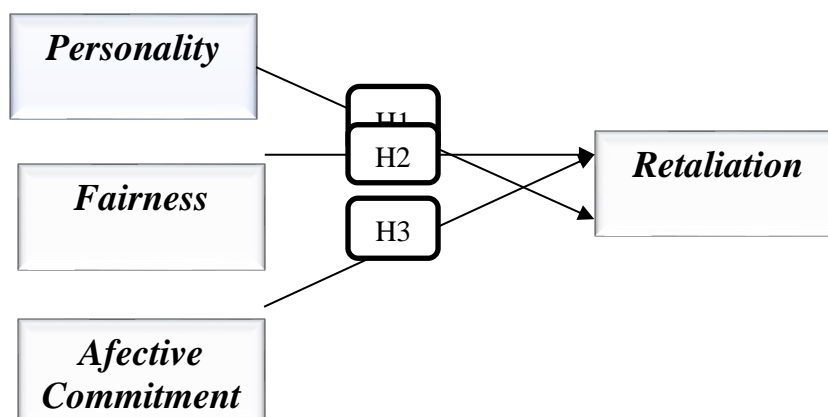
2. Sedangkan pendekatan sikap yaitu menekankan pada proses yang akan difikirkan seorang anggota tentang hubungannya dengan organisasi dan dapat dilihat sebagai pikiran seorang anggota tentang nilai dan tujuan mereka sesuai dengan organisasi.

Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seseorang mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuannya. Para manajer disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan untuk mendapatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya, komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi (Kreitner dan Kinicki, 2005).

Fairness

Fairness merupakan nilai kejujuran yang dilakukan pegawai dalam bekerja. Nilai kejujuran juga berkaitan dengan nilai moral yang ditunjukkan pegawai dalam bekerja. Didalam mengukur *fairness* maka digunakan indikator yang diadopsi dari Messer dan White (2006) yaitu selalu berpendapat sesuai dengan fakta, serta selalu berusaha berani menceritakan kondisi ril dalam bekerja. Gibson et al (2009) mengungkapkan *fairness* menunjukkan sikap moral yang dimiliki individu dalam bekerja. Sikap moral yang dimiliki individu akan menentukan nilai kejujuran yang dirasakan pegawai dalam bekerja. *Fairness* menunjukkan kemampuan individu untuk bersikap jujur dalam bekerja, berani untuk mengungkapkan sesuatu yang benar atau berani mengungkapkan nilai kejujuran dalam bekerja. Semakin tinggi nilai kejujuran yang dirasakan individu dalam bekerja akan mendorong meningkatnya *organizational citizenship behavior*.

Kerangka Konseptual



Gambar 1.2 Kerangka Pemikiran
Sumber : Dikembangkan sesuai dengan penelitian, 2024

H₁ : *Personality* berpengaruh positif terhadap *organizational retaliation behavior*

pada pegawai *marketing* PT Suka Fajar Padang.

H₂ : *Fairness* berpengaruh positif terhadap *organizational retaliation behavior* pada pegawai *marketing* PT Suka Fajar Padang.

H₃ : *Afektive commitment* berpengaruh positif terhadap *organizational retaliation behavior* pada pegawai *marketing* PT Suka Fajar Padang.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menuntut penggunaan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya. Adapun tujuan dalam penelitian tersebut adalah pengujian hipotesis, dimana biasanya menjelaskan sifat hubungan tertentu, atau lebih menentukan perbedaan antar kelompok atau kebebasan (independensi) dua atau lebih faktor dalam suatu situasi (Sekaran & Bougie, 2016).

Populasi dan Sampel

Populasi merupakan kesatuan item yang saling bekerja sama antara satu dengan yang lain. Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai PT Suka Fajar Padang yang beralamat di Jalan Khatib Sulaiman Kota Padang. Total jumlah pegawai PT Suka Fajar Padang berjumlah 89 orang pegawai. Sampel merupakan bagian dari populasi yang dianggap mewakili. Pada penelitian ini yang menjadi sampel adalah seluruh pegawai bagian *marketing* yang berjumlah 40 orang pegawai. Mengingat ukuran sampel hanya berjumlah 40 orang maka metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *survey*. Didalam metode tersebut peneliti melakukan proses observasi secara langsung kelapangan untuk mencari informasi dan data yang berhubungan dengan variabel penelitian yang digunakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Demografis Responden

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris adanya pengaruh kepribadian, keadilan dan komitmen afektif terhadap perilaku retaliasi karyawan PT Suka Fajar Padang. Sebelum dilakukan proses pengolahan data terlebih dahulu dilakukan pengumpulan data dan informasi melalui penyebaran kuesioner penelitian kepada responden yang sesuai dengan kriteria sampel yang diajukan. Sesuai dengan prosedur pengumpulan data dan informasi yang telah dilakukan diperoleh ringkasan prosedur

penyebaran kuesioner terlihat pada tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel 4.1
Prosedur Pengambilan Sampel

Keterangan	Jumlah	Persentase
Jumlah kuesioner yang disebar	45	100
Jumlah kuesioner yang hilang	0	0
Jumlah kuesioner yang berhasil dikumpul	45	100
Jumlah kuesioner yang rusak / tidak lengkap	0	0
Jumlah kuesioner yang diolah	45	100

Sumber Olahan Data 2024

Pada tabel 4.1 terlihat bahwa total jumlah kuesioner yang disebar berjumlah 45 lembar, setelah dilakukan pengumpulan kembali, teridentifikasi seluruh kuesioner yang disebar berhasil dikumpulkan. Masing-masing kuesioner yang dikumpulkan dilakukan pemeriksaan untuk memastikan setiap kuesioner telah di isi secara lengkap, atau tidak mengalami kerusakan. Hasil pemeriksaan menunjukkan 100% kuesioner yang disebar dapat terus digunakan kedalam tahapan pengolahan data lebih lanjut. Setelah seluruh data dan informasi berhasil dikumpulkan maka tahapan pengolahan data lebih lanjut dapat dilaksanakan. Proses pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program SPSS.

Demografis Responden Berdasarkan Gender

Berdasarkan proses tabulasi yang telah dilakukan dapat dikelompokkan demografis yang dimiliki responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, sesuai dengan gender seperti terlihat pada Tabel 4.2 dibawah ini:

Tabel 4.2
Demografis Responden Berdasarkan Gender

Gender	Jumlah	Persentase
Laki-Laki	11	24.44
Perempuan	34	75.56
Total	45	100

Sumber Lampiran 1

Pada tabel 4.2 terlihat bahwa sebagian besar responden yang berpartisipasi di dalam penelitian ini bergender perempuan yaitu berjumlah 34 orang responden, sedangkan sisanya 11 orang lainnya adalah responden bergender laki laki. Jadi dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan bagian penjualan PT Suka Fajar Padang didominasi oleh individu yang bergender perempuan. Ditematkannya perempuan

dibagian penjualan karena memiliki daya tarik dan keunggulan yang spesifik dalam pandangan konsumen atau masyarakat.

Demografis Responden Berdasarkan Umur

Berdasarkan proses tabulasi data yang telah dilakukan dapat dikelompokkan demografis responden berdasarkan tingkatan usia yang dimiliki responden seperti terlihat pada tabel 4.3 dibawah ini:

Tabel 4.3
Demografis Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	Persentase
< 21 Tahun	2	4.44
21 – 25 Tahun	35	77.78
26 – 30 Tahun	8	17.78
Total	45	100

Sumber Lampiran 1

Pada tabel 4.3 terlihat bahwa sebagian besar responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini berusia antara 21 tahun sampei dengan 25 tahun yaitu berjumlah 35 orang, kelompok responden terbanyak kedua adalah mereka yang berusia antara 26 tahun sampai dengan 30 tahun yaitu berjumlah 8 orang sedangkan kelompok responden paling sedikit adalah mereka yang berusia dibawah 21 tahun yaitu berjumlah 2 orang responden. Jadi dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yang bekerja dibagian sales marketing PT Suka Fajar Padang memiliki tingkatan usia yang relatif muda.

Demografis Responden Berdasarkan Pendidikan

Sesuai dengan proses tabulasi data yang telah dilakukan dapat dikelompokkan demografis responden berdasarkan tingkatan pendidikan seperti terlihat pada tabel 4.4 dibawah ini:

Tabel 4.4
Demografis Responden Berdasarkan Pendidikan

Umur	Jumlah	Persentase
SMU / Derajat	1	2.22
D3 / Diploma	12	26.67
S1	31	68.89
S2	1	2.22
Total	45	100

Sumber Lampiran 1

Pada tabel 4.4 terlihat bahwa sebagian besar sales marketing PT Suka Fajar

Padang memiliki pendidikan formal setingkat sarjana atau S1 yaitu berjumlah 31 orang responden, responden terbanyak kedua adalah mereka yang memiliki pendidikan formal setingkat D3 atau diploma yaitu berjumlah 21 orang, kelompok responden dengan jumlah paling sedikit adalah responden yang memiliki pendidikan formal setingkat SMU atau sederajat serta mereka yang telah memiliki pendidikan formal setingkat S2. Masing-masingnya berjumlah 1 orang responden.

Demografis Responden Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan proses tabulasi data yang telah dilakukan diketahui jabatan dari responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini seperti terlihat pada tabel 4.5 dibawah ini:

Tabel 4.5
Demografis Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase
Sales Marketing	45	100
Posisi Lainnya	0	0
Total	45	100

Sumber Lampiran 1

Pada tabel 4.5 terlihat bahwa seluruh responden yang berpartisipasi di dalam penelitian ini memiliki jabatan atau posisi sebagai sales di PT Suka Fajar Padang.

Demografis Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan proses tabulasi data yang telah dilakukan terlihat pengelompokan masa kerja yang dimiliki responden seperti yang terlihat pada tabel 4.6 dibawah ini:

Tabel 4.6
Demografis Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
< 1 Tahun	2	4.44
1 – 2 Tahun	42	93.33
2 – 3 Tahun	1	2.22
Total	45	100

Sumber Lampiran 1

Pada tabel 4.6 terlihat bahwa sebagian besar responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini memiliki masa kerja antara setahun sampai dua tahun yaitu berjumlah 42 orang responden. Kelompok responden terbanyak kedua adalah mereka yang memiliki masa sebagai sales di PT Suka Fajar Padang dibawah 1 tahu yaitu berjumlah 2 orang responden sedangkan kelompok responden dengan jumlah paling kecil adalah mereka

yang memiliki masa kerja kurang dari setahun yaitu hanya berjumlah satu orang responden.

Pengujian Validitas

Pengujian validitas bertujuan untuk mengetahui kebenaran dari apa yang sebenarnya diukur. Dalam penelitian ini yang diteliti adalah ketepatan pemilihan item pertanyaan yang mendukung masing-masing variabel. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan uji construct atau konvergen. Validnya masing-masing item pertanyaan ditentukan dari nilai *factor loading* yang dimiliki masing-masing item pertanyaan yang harus berada diatas atau sama dengan 0,40. Berdasarkan hasil pengujian validitas yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil terlihat pada sub bab dibawah ini:

Hasil Pengujian Validitas Variabel Retaliasi

Retaliasi karyawan merupakan variabel pertama yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam mengukur retaliasi digunakan sebanyak 7 item pertanyaan. Berdasarkan hasil pengujian validitas yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil terlihat pada tabel 4.8 dibawah ini:

Tabel 4.8
Hasil Pengujian Validitas Variabel Retaliasi

No	Item Pertanyaan	Factor loading	Cut off	Kesimpulan
2	Retaliasi_2	0.913	0,40	Valid
3	Retaliasi_3	0.799	0,40	Valid
4	Retaliasi_4	0.917	0,40	Valid
6	Retaliasi_6	0.928	0,40	Valid

Sumber Lampiran 2

Pada Tabel 4.8 terlihat bahwa empat item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel retaliasi dinyatakan valid. Setiap item pertanyaan yang valid telah memiliki factor loading diatas atau sama dengan 0,40 sedangkan tiga item pertanyaan lainnya dengan kode Retaliasi_1, Retaliasi_5 dan Retaliasi_7 di eliminasi karena tidak memenuhi syarat pengujian. Jadi dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan yang valid dapat terus digunakan kedalam tahapan pengolahan data lebih lanjut.

Hasil Pengujian Validitas Variabel Kepribadian

Kepribadian merupakan variabel kedua yang digunakan dalam model penelitian ini. Dalam mengukur variabel kepribadian maka digunakan sebanyak 11 item pertanyaan.

Berdasarkan hasil pengujian validitas yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil terlihat pada tabel 4.9 dibawah ini:

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Validitas Variabel Kepribadian

No	Item Pertanyaan	Factor loading	Cut off	Kesimpulan
1	Kepribadian_1	0,909	0,40	Valid
2	Kepribadian_2	0,887	0,40	Valid
3	Kepribadian_3	0.906	0,40	Valid
4	Kepribadian_4	0,951	0,40	Valid
5	Kepribadian_5	0.950	0,40	Valid
6	Kepribadian_6	0.950	0,40	Valid
7	Kepribadian_7	0.941	0,40	Valid
8	Kepribadian_8	0.914	0,40	Valid
9	Kepribadian_9	0.949	0,40	Valid
10	Kepribadian_10	0.920	0,40	Valid

Sumber Lampiran 4

Pada tabel 4.9 terlihat bahwa sepuluh item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel kepribadian dinyatakan valid, masing-masing item pertanyaan yang valid telah memiliki factor loading diatas atau sama dengan 0,40 sedangkan satu item pertanyaan lainnya di eliminasi karena tidak memenuhi syarat. Oleh sebab itu seluruh item pertanyaan yang valid dapat terus digunakan kedalam tahapan pengolahan data lebih lanjut.

Pengujian Validitas Variabel Keadilan

Keadilan merupakan variabel independen kedua yang digunakan dalam penelitian ini. Keadilan distributif diukur dengan menggunakan 21 item pertanyaan. Sesuai dengan hasil pengujian yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil terlihat pada Tabel 4.10 dibawah ini:

Tabel 4.10
Hasil Pengujian Validitas Variabel Keadilan

No	Item Pertanyaan	Factor loading	Cut off	Kesimpulan
1	Keadilan_1	0.714	0,40	Valid
2	Keadilan_2	0.678	0,40	Valid
3	Keadilan_3	0.867	0,40	Valid
4	Keadilan_4	0.683	0,40	Valid
5	Keadilan_5	0.838	0,40	Valid
6	Keadilan_8	0.761	0,40	Valid
7	Keadilan_9	0.814	0,40	Valid
8	Keadilan_10	0.903	0,40	Valid

9	Keadilan_11	0.863	0,40	Valid
10	Keadilan_15	0.704	0,40	Valid
11	Keadilan_16	0.776	0,40	Valid
12	Keadilan_17	0.551	0,40	Valid
13	Keadilan_18	0.490	0,40	Valid
14	Keadilan_19	0.491	0,40	Valid

Sumber Lampiran 6

Pada tabel 4.10 terlihat bahwa seluruh item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel keadilan dinyatakan valid. Masing-masing item pertanyaan yang valid telah memiliki *factor loading* diatas atau sama dengan 0,40. Pada tahapan pengolahan data tujuh item pertanyaan yang di eliminasi karena tidak memenuhi syarat atau mengalami ambigu. Oleh sebab itu seluruh item pertanyaan yang valid dapat terus digunakan dalam tahapan pengolahan data lebih lanjut.

Pengujian Validitas Variabel Komitmen Afektif

Keadilan prosedural merupakan variabel keempat yang digunakan dalam penelitian ini. Komitmen afektif diukur dengan menggunakan lima item pertanyaan. Sesuai dengan hasil pengujian validitas yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil terlihat pada Tabel 4.11 dibawah ini:

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Validitas Keadilan Prosedural

No	Item Pertanyaan	<i>Factor loading</i>	<i>Cut off</i>	Kesimpulan
1	Komitmen_1	0.788	0,40	Valid
2	Komitmen_2	0.768	0,40	Valid
3	Komitmen_3	0.895	0,40	Valid
4	Komitmen_4	0.839	0,40	Valid
5	Komitmen_5	0.917	0,40	Valid
6	Komitmen_6	0.942	0,40	Valid
7	Komitmen_7	0.942	0,40	Valid
8	Komitmen_8	0.841	0,40	Valid

Sumber Lampiran 8

Pada tahapan pengujian validitas yang telah dilakukan terlihat bahwa seluruh item pertanyaan yang digunakan dalam mengukur variabel komitmen afektif dinyatakan valid. Setiap item pertanyaan yang valid telah memiliki satu *factor loading* bernilai diatas atau sama dengan 0,40. Dalam pengujian validitas item pertanyaan keadilan prosedural tidak satu pun item pertanyaan yang di eliminasi karena tidak memenuhi kriteria pengujian. Oleh sebab itu tahapan pengolahan data lebih lanjut dapat segera dilakukan.

Hasil Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengetahui kehandalan dari masing-masing item pertanyaan yang valid bila digunakan pada waktu dan tempat yang berbeda. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Dalam pengujian handalnya masing-masing setiap item pertanyaan yang mendukung variabel penelitian ditentukan dari nilai *Cronbach's Alpha* yang harus diatas atau sama dengan 0,60. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil terlihat pada tabel 4.12 dibawah ini:

Tabel 4.12
Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cut off</i>	Kesimpulan
Perilaku Retaliasi	0.899	0,60	<i>Reliable</i>
Kepribadian	0.943	0,60	<i>Reliable</i>
Keadilan	0.927	0,60	<i>Reliable</i>
Komitmen Afektif	0.944	0,60	<i>Reliable</i>

Sumber Lampiran 3, 5, 7 dan 9

Pada tabel 4.11 terlihat bahwa seluruh variabel penelitian yang telah didukung oleh item pertanyaan yang valid telah memiliki nilai *Cronbach's Alpha* diatas 0,60 sehingga dapat disimpulkan seluruh variabel penelitian yang terdiri dari variabel perilaku retaliasi, kepribadian, keadilan dan komitmen afektif telah didukung oleh item pertanyaan yang handal, sehingga tahapan pengolahan data lebih lanjut dapat segera dilakukan.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi berguna untuk mengetahui besar dan arahnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Sesuai dengan tahapan pengolahan data yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil terlihat pada tabel 4.16 dibawah ini:

Tabel 4.16
Pembentukan Model Regresi Linear Berganda

Variabel Penelitian	Koefisien Regresi	Sig
Konstanta	3.135	
Kepribadian	-0.407	0.001
Keadilan	-0.282	0.000
Komitmen Afektif	-0.021	0.760

Sumber Lampiran 12

Sesuai dengan hasil pengujian statistik yang telah dilakukan terlihat bahwa masing masing variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dibuat

kedalam sebuah model regresi linear berganda seperti terlihat dibawah ini yaitu:

$$Y = 3.135 - 0.407X_1 - 0,282X_2 - 0,021X_3$$

Berdasarkan model regresi berganda yang telah terbentuk terlihat bahwa nilai konstanta yang diperoleh adalah sebesar 3,135. Nilai konstanta yang diperoleh mengisyaratkan ketika diasumsikan tidak terjadi perubahan nilai kepribadian, keadilan dan komitmen afektif tidak mengalami perubahan maka perubahan perilaku retaliasi pada karyawan PT Suka Fajar Padang adalah sebesar 3,135. Jadi dapat disimpulkan bahwa perilaku retaliasi karyawan bagian penjualan PT Suka Fajar Padang akan terus meningkat tanpa adanya nilai kepribadian, keadilan dan komitmen afetif yang dimiliki karyawan.

Hasil Pengujian Hipotesis

Setelah seluruh variabel penelitian berdistribusi normal, dan terbebas dari seluruh gejala asumsi klasik, maka tahapan pengujian hipotesis dapat segera dilakukan. Sesuai dengan perumusan masalah dan hipotesis yang diajukan, maka tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah mendapatkan bukti empiris adanya pengaruh kepribadian, keadilan dan komitmen afektif terhadap perilaku retaliasi karyawan penjualan PT Suka Fajar Padang. Untuk membuktikan kebenaran hipotesis tersebut maka diajukan tahapan pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

Analisis Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui kemampuan dari variabel independen untuk memberikan variasi kontribusi dalam mempengaruhi variabel dependen yang diukur dengan persentase, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian saat ini. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil terlihat pada tabel 4.17 dibawah ini:

Tabel 4.17
Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.834 ^a	.696	.674	1.836

a. Predictors: (Constant), Komitmen Afektif, Keadilan, Kepribadian

Sumber Lampiran 12

Sesuai dengan hasil pengujian koefien determinasi diperoleh nilai R² sebesar 0,696. Hasil yang diperoleh tersebut menunjukkan bahwa kepribadian, keadilan dan

komitmen afektif mampu memberikan variasi kontribusi dalam mempengaruhi perilaku retaliasi karyawan sebesar 69,60% sedangkan sisanya sebesar 30,40% lagi dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam model penelitian saat ini.

Hasil Pengujian t-statistik

Pengujian t-statistik dilakukan untuk mendapatkan bukti empiris pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual. Tahapan pengujian hipotesis dilakukan dengan bantuan program SPSS. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan diperoleh ringkasan terlihat pada Tabel 4.18 dibawah ini:

Tabel 4.18
Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel Penelitian	Sig	Alpha	Kesimpulan
Kepribadian	0.001	0,05	Signifikan
Keadilan	0.000	0,05	Signifikan
Komitmen Afektif	0.760	0,05	Tidak Signifikan

Sumber Lampiran 12

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama yang bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris pengaruh kepribadian terhadap perilaku retaliasi karyawan bagian penjualan PT Suka Fajar Padang, diperoleh nilai sig sebesar 0,001. Proses pengolahan data dilakukan dengan menggunakan tingkat kesalahan sebesar 0,05. Hasil yang diperoleh tersebut menunjukkan bahwa nilai sig sebesar $0,001 < \alpha 0,05$ maka keputusannya adalah H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa kepribadian berpengaruh signifikan terhadap perilaku retaliasi karyawan bagian penjualan PT Suka Fajar Padang. Pengujian hipotesis kedua yang bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris pengaruh keadilan terhadap perilaku retaliasi karyawan bagian penjualan PT Suka Fajar Padang, diperoleh nilai sig sebesar 0,000.

Proses pengolahan data dilakukan dengan menggunakan tingkat kesalahan sebesar 0,05. Hasil yang diperoleh tersebut menunjukkan bahwa nilai sig sebesar $0,000 < \alpha 0,05$ maka keputusannya adalah H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan berpengaruh signifikan terhadap perilaku retaliasi karyawan bagian penjualan PT Suka Fajar Padang. Sesuai dengan hasil pengujian hipotesis ketiga bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris pengaruh komitmen afektif terhadap perilaku retaliasi karyawan bagian penjualan PT Suka Fajar Padang.

Setelah dilakukan tahapan pengujian diperoleh nilai sig sebesar 0,760. Proses

pengolahan data dilakukan dengan menggunakan tingkat kesalahan sebesar 0,05. Hasil yang diperoleh tersebut menunjukkan bahwa nilai sig sebesar $0,760 > \alpha 0,05$ maka keputusannya adalah H_0 diterima dan H_a ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku retaliasi pada karyawan bagian penjualan PT Suka Fajar Padang.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepribadian Terhadap Perilaku Retaliasi Karyawan Bagian Penjualan PT Suka Fajar Padang

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama ditemukan bahwa kepribadian berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku retaliasi karyawan bagian penjualan PT Suka Fajar Padang. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semakin baik nilai kepribadian yang dimiliki karyawan akan mendorong menurunnya perilaku retaliasi dalam diri karyawan PT Suka Fajar Padang. Keadaan tersebut terjadi karena kepribadian yang dimiliki karyawan bagian penjualan relatif terbuka dan dewasa, sehingga nilai persaingan yang terbentuk antara satu karyawan dengan karyawan yang lain relatif sehat, hal tersebut ditandai dengan terjalinnya kerja sama yang terbentuk antara sesama karyawan, berkat adanya nilai kepribadian yang luhur dan dewasa dari masing-masing karyawan khususnya pada bagian penjualan PT Suka Fajar Padang mendorong menurunnya perilaku retaliasi karyawan dalam bekerja.

Pengaruh Keadilan Terhadap Perilaku Retaliasi Karyawan Bagian Penjualan PT Suka Fajar Padang

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua ditemukan bahwa keadilan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku retaliasi karyawan bagian penjualan PT Suka Fajar Padang. Temuan yang diperoleh mengisyaratkan bahwa semakin rendah nilai keadilan yang dirasakan karyawan dalam bekerja akan mendorong meningkatnya kecenderungan karyawan untuk melakukan perilaku balas dendam dalam organisasi. Temuan yang diperoleh dalam tahapan pengujian hipotesis kedua sejalan dengan hipotesis yang diajukan. Keadaan tersebut terjadi karena ketidakadilan dalam organisasi, seperti dalam pemberian kompensasi, wewenang, tanggung jawab, prosedur kerja hingga interaksi antar karyawan dalam organisasi menjadi pemicu konflik dalam organisasi, ketidakadilan yang dirasakan karyawan akan menciptakan rasa iri dan dengki pada

karyawan lain yang dianggap mendapatkan perlakuan istimewa dalam bekerja, akibatnya muncul konflik yang mendorong meningkatnya kemungkinan perilaku retaliasi karyawan dalam organisasi, seperti adanya sikap saling menjatuhkan didepan atasan atau pun klien yang melakukan pembelian produk, umpatan atau perilaku yang bersifat fisik.

Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Perilaku Retaliasi Karyawan Bagian Penjualan PT Suka Fajar Padang

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga ditemukan bahwa komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku retaliasi karyawan bagian penjualan PT Suka Fajar Padang. Hasil yang diperoleh mengisyaratkan bahwa komitmen afektif bukanlah variabel yang mempengaruhi terjadinya perilaku retaliasi karyawan di PT Suka Fajar Padang. Temuan yang diperoleh menunjukkan perilaku retaliasi dapat terjadi pada setiap individu yang bekerja dalam sebuah organisasi, dalam hal ini faktor yang dapat mendorong meningkat atau menurunnya perilaku retaliasi dalam sebuah organisasi sangat berhubungan dengan nilai personality yang dimiliki karyawan, moral dan sikap yang ditunjukkan oleh seluruh anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam sebuah organisasi.

PENUTUP

Sesuai dengan analisis hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka diajukan beberapa kesimpulan penting yang merupakan jawaban dari permasalahan yang diajukan yaitu:

1. Kepribadian berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap perilaku retaliasi karyawan bagian penjualan PT Suka Fajar Padang.
2. Keadilan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap perilaku retaliasi karyawan bagian penjualan PT Suka Fajar Padang.
3. Komitmen afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku retaliasi karyawan bagian penjualan PT Suka Fajar Padang.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J. & J. P. Meyer. (1997). *Commitment in The Workplace Theory. Research and Application*. California: Sage Publications.
- Angle, H.L., & Perry, J.L (1981). *An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 27, hal 1-4.

- Bernardin & Russel. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Bambang Sukoco. Bandung: Armico.
- Bohri, Bohri, Muhtar Dahri, dan Febrian Chandra. “Perlindungan Konsumen Dalam Perdagangan (Electronic Commerce) Ditinjau Dari Undang–Undang Nomor 19 Tahun 2016 Tentang Informasi Dan Transaksi Elektronik”. *ADIL* 4, no. 2 (November 26, 2022): 24-33.
- Dessler, Gary, 2009, *Manajemen SDM : buku 1*. Jakarta: Indeks
- Friedman, M. & Rosenman, R.H. 1974. *Type A Behavior and Your Heart*. New York: Knopf.
- Gibson, et al. (2009). *Organizational: Behavior, Structure, Processes*. New York: The McGraw Hill Companies, Inc.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Undip. Semarang
- Greenberg, J. (1996). *The Quest for Justice*. London: Sage.
- Hasan, Iqbal. 2010, *Analisis Data Penelitian*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Jewell, L. N., & Siegall, M. (1998). *Psikologi Industri/Organisasi Modern: Psikologi Penerapan Untuk Memecahkan Berbagai Masalah di Tempat Kerja, Perusahaan, Industri, dan Organisasi*. Edisi ke dua. Jakarta: Arcan.
- Kartika Sari, Fitri, dan Bohri Bohri. “Analisis Penegakan Hukum Praktek Monopoli Dalam Persaingan Usaha Di Indonesia”. *ADIL* 3, no. 2 (November 26, 2021): 22-31.
- Kartika Sari, Fitri, Bunga Meisy Astria, dan Siti Alisa. 2024. “Peran Dan Tantangan Generasi Muda Dalam Perspektif Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2009 Tentang Kepemudaan”. *Adagium: Jurnal Ilmiah Hukum* 2 (2):121-31.
- Kusaimah, Dahri, M., & Farhid Hidayah, M. (2024). *Sinergi Kewirausahaan Mahasiswa Universitas Merangin dan Kearifan Lokal: Solusi Inovatif untuk Pemberdayaan Masyarakat*. *Vox Populi: Jurnal Umum Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(2), 74–86.
- Luthans, Fred. 2009. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andy Offset.
- Mowday, Richard T. et. al., 1982. *Employee – Organizational Linkages: The Psychology Of Commitment Absentism And Turnover*. Academic Press Inc., New York.
- Purwanto, M. Ngalin. 2007. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Riggio, R. E. 2000. *Introduction to industriall organizational psychology*, Third Edition, Printice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2015. *Organizational Behavior* Edisi 16. Salemba Empat. Jakarta
- Robbins, P.Stephen dan Timothy A. Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, P. Stephen dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen*, diterjemahkan oleh Bob Sabran, Wibi Hardani. Erlangga:Jakarta.

- Skarlicki, D. P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sutarto, Wijono. 2006. Pengaruh Kepribadian Type A dan Peran Terhadap Stres Kerja Manajer Madya. *Jurnal Psikologi Universitas Satya Wacana Salatiga : Vol 4 No 2*
- Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Yusuf, Syamsu dan A. Juntika Nurihsan. 2008. *Landasan Bimbingan dan Konseling*. Bandung: Remaja Rosdakarya.