

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE*
(LMX) DAN KEADILAN ORGANISASI
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL**

(Studi empiris pada karyawan Rumah Sakit Bhakti Asih Brebes)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

ASOKA NUSA BELA

NIM. 12010110120040

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2014

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Asoka Nusa Bela
Nomor induk Mahasiswa : 12010110120040
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE*
(LMX) DAN KEADILAN ORGANISASI
TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASIONAL (STUDI EMPIRIS PADA
KARYAWAN RUMAH SAKIT BHAKTI ASIH
BREBES)**
Dosen Pembimbing : Drs. H. Mudji Rahardjo, SU

Semarang, 4 Juli 2014

Dosen Pembimbing,

Drs. H. Mudji Rahardjo, SU
NIP. 19521207 197803 1001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Asoka Nusa Bela
Nomor induk Mahasiswa : 12010110120040
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen
Judul Skripsi : **PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE*
(*LMX*) DAN KEADILAN ORGANISASI
TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASIONAL (STUDI EMPIRIS PADA
KARYAWAN RUMAH SAKIT BHAKTI ASIH
BREBES)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 17 juli 2014

Tim Penguji

1. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU (.....)
2. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si (.....)
3. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Asoka Nusa Bela, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX) DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL (STUDI EMPIRIS PADA KARYAWAN RUMAH SAKIT BHAKTI ASIH BREBES)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulisan lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 4 Juli 2014
Yang membuat pernyataan,

(Asoka Nusa Bela)
NIM: 12010110120040

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“When life is sweet, say thank you and celebrate. When life is bitter, say thank you and grow”

Skripsi ini kupersembahkan untuk: mamahku tersayang, terimakasih atas kesabarannya membesarkan dan mendidik aku, terima kasih untuk doa-doa yang tidak pernah putus untukku. Papahku tersayang, terimakasih untuk semua nasihat yang diberikan selama ini. Terimakasih untuk adik dan kakak yang selalu memberikan semangatnya. Dan untuk teman-teman seperjuanganku, terima kasih atas segala dukungan yang sudah kalian berikan untukku...

ABSTRACT

The increasing number of hospitals in the community provides the options of healthcare available to the community. Therefore, the leadership and the workers of the hospitals must collaborate to provide excellent services to their patients. The good relationship between the employers and the employees in the hospital, and also the justice will help improving the employees' organizational commitment to the hospital. This research aims to find out how the influences of leader member exchange (in-group member) and organizational justice on organizational commitment.

The research was conducted using multiple linear regression analysis with the help of SPSS 2 program. Samples of the research were 63 permanent employees as respondents using census method. Method of data collection was questionnaires distributed to 63 permanent employees of Bhakti Asih Hospital, Brebes.

Results of the analysis show that the variable leader member exchange (in-group member) has a positive influence on organizational commitment, and the variable organizational justice has a positive influence on organizational commitment, with coefficient of determination denotes the value Adjusted R Square of 0.633. The mentioned coefficient of determination shows that the leader member exchange (in-group member) and organizational justice contribute 63.3% in affecting organizational commitment, while 36.7% is affected by other variables.

Keywords: leader member exchange (in-group member), organizational justice, and organizational commitment

ABSTRAK

Semakin banyaknya jumlah rumah sakit yang ada ditengah-tengah masyarakat, membuat masyarakat memiliki banyak pilihan untuk melakukan pelayanan kesehatan. Oleh karena itu pimpinan rumah sakit dan para bawahannya harus bekerjasama memberikan pelayanan yang maksimal kepada para pasien. Terjalannya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan pada rumah sakit dan keadilan, maka hal tersebut akan memingkatkan komitmen organisasional karyawan terhadap pihak rumah sakit. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *leader member exchange (in-group member)* dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS 2. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang berjumlah 63 responden dengan metode sensus. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner yang didistribusikan kepada 63 karyawan tetap rumah sakit Bhakti Asih Brebes.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *leader member exchange (in-group member)* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dan variabel keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan koefisien determinasi menunjukkan nilai Adjusted R Square sebesar 0,633. Hasil koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa kontribusi *leader member exchange (in-group member)* dan keadilan organisasi dalam mempengaruhi komitmen organisasional sebesar 63.3% sedangkan sisanya 36.7% dipengaruhi oleh variabel lain.

Kata Kunci: *leader member exchange (in-group member)*, keadilan organisasi dan komitmen organisasional

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkah dan limpahan rahmatnya sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL (Studi empiris pada karyawan Rumah Sakit Bhakti Asih Brebes)**. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih atas segala bantuan, bimbingan dan dukungan yang telah diberikan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan, kepada :

1. Bapak Prof. Drs. H. Muhammad Nasir, Msi, Akt, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah mendukung setiap upaya pengembangan potensi akademik mahasiswanya.
2. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si selaku ketua jurusan manajemen fakultas ekonomika dan bisnis.
3. Bapak Drs. H. Mudji Rahardjo, SU. Selaku Dosen Pembimbing atas waktu, bimbingan, dan arahnya dalam menyelesaikan skripsi ini serta telah membantu penulis dalam mengikuti dan menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
4. Bapak Drs. Bambang Munas Dwiyanto, Dipl. Comm, MM. Selaku Dosen Wali dan seluruh dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas semua ilmu pengetahuan yang tak ternilai selama penulis menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis.

5. Orang tua tercinta (Ibu Siti Nuraeni dan Bapak Samlawi), adik-adikku Azhima Anin, Syafia Salsa Bila dan Gitsa Sani yang selalu memberikan kasih sayang, doa, nasehat, dan atas kesabarannya yang luar biasa dalam setiap langkah hidup penulis, yang merupakan anugerah besar dalam hidup.
6. Keluarga besarku, yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang senantiasa mendoakan dan memberikan dukungan.
7. Pandu Pinasti, terimakasih atas perhatian dan motivasinya selama proses penyusunan skripsi ini hingga selesai
8. Sahabat-sahabatku tersayang Nisa, Vivin, Gita, Dea, Mba titan, Tri, Icha, Mitha, Rita, Gilang, Sonia Hani, Hilda, Putri yang selalu mendukung, memberikan nasehat, dan memberikan semangat untuk selalu melakukan yang terbaik.
9. Teman-teman seperjuangan satu dosbing, Gita, Hafizh, Dita, Andre, Anita, dan Ita yang membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi ini hingga selesai.
10. Teman-teman MANAJEMEN UNDIP 2010, Ayi, Qiqi, Sonia, Fais, Dissi, Ria, Ambar, Sabil, ApeSabrina, Vivin dan seluruh teman yang lainnya yang tidak dapat penulis tulis satu persatu. yang telah menjadi teman bermain, teman belajar selama kuliah.
11. Teman-teman KKN TIM II UNDIP Desa Tanjung Sari Borobudur, Rosa, Nisa, Ibo, Ika, Dhani, Katata, Yoel, Mas Yudha dan Mas Amar

yang telah memberikan pembelajaran selama 35 hari di Tanjung Sari.

Semoga silaturahmi tetap terjaga.

12. Perpustakaan Fakultas Ekonomikan dan Bisnis Universitas Diponegoro yang sudah menyediakan materi untuk saya menyusun skripsi.

13. Keluarga Orange Cost Dea, Tri, Dinar, Yuyun, Okta, Ajeng, Resti, Luluk, Ledi, Tika, Diana, Esti, Rizki dan atas kebersamaan selama masa perkuliahan dan telah menjadi keluarga baru.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak untuk perbaikan dan kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi seluruh pembaca maupun untuk penelitian selanjutnya.

Semarang, 4 Juli 2014

(Asoka Nusa Bela)
NIM : 12010110120040

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	i
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN MOTO DAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Rumusan masalah	6
1.3 Tujuan dan kegunaan penelitian	6
1.3.1 Tujuan penelitian	6
1.3.2 Kegunaan penelitian	7
1.4 Sistematika penulisan	7
BAB II TELAAH PUSTAKA	9
2.1 Landasan teori	9
2.1.1 Komitmen organisasional	9
2.1.1.1 Pengertian komitmen organisasional	9
2.1.1.2 Dimensi komitmen organisasional	10
2.1.1.3 Pedoman untuk meningkatkan komitmen organisasional	11
2.1.2 <i>Leader member exchange</i> (LMX)	12
2.1.2.1 Pengertian <i>leader member exchange</i> (LMX)	12
2.1.2.2 Pengaruh timbal balik dalam <i>leader member exchange</i> (<i>vertical dyads</i>)	14
2.1.2.3 Evaluasi dari teori <i>leader member exchange</i>	15
2.1.2.4 Hubungan <i>leader member exchange</i> (LMX) dan atribusi tentang para bawahan	16
2.1.2.5 Dimensi dalam <i>leader member exchange</i> (LMX)	17
2.1.3 Keadilan organisasi	18
2.1.3.1 Pengertian keadilan organisasi	18
2.1.3.2 Dimensi keadilan organisasi	21
2.2 Hubungan antar variabel	22
2.2.1 Pengaruh <i>leader member exchange</i> (LMX) terhadap komitmen organisasional	22
2.2.2 Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional	23
2.3 Penelitian terdahulu	24
2.4 Kerangka pemikiran	29

2.5 Hipotesis	30
BAB III METODE PENELITIAN	31
3.1 Variabel penelitian dan definisi operasional.....	31
3.1.1 Variabel penelitian.....	31
3.1.2 Definisi operasional variabel.....	31
3.2 Populasi dan responden	35
3.3 Jenis dan sumber data	36
3.4 Metode pengumpulan data.....	37
3.5 Metode analisis.....	38
3.5.1 Uji instrumen	39
3.5.1.1 Uji reliabilitas	39
3.5.1.2 Uji validitas	41
3.5.2 Uji asumsi klasik.....	41
3.5.2.1 Uji multikolonieritas	41
3.5.2.2 Uji heterokedastisitas.....	41
3.5.2.3 Uji normalitas	41
3.5.3 Analisis regresi linear berganda.....	43
3.5.4 Uji <i>goodness of fit</i>	43
3.5.4.1 Uji F (Uji signifikansi simultan).....	43
3.5.4.2 Uji t (Uji parsial).....	44
3.5.4 Koefisien determinasi (R^2).....	45
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	46
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	46
4.1.1 Sejarah berdirinya rumah sakit Bhakti Asih Brebes.....	46
4.1.2 Visi dan misi rumah sakit Bhakti Asih Brebes.....	47
4.1.3 Struktur organisasi rumah sakit Bhakti Brebes	47
4.2 Gambaran umum responden	51
4.2.1 Responden berdasarkan jenis kelamin.....	51
4.2.2 Responden berdasarkan usia	52
4.2.3 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	53
4.2.4 Responden berdasarkan masa kerja.....	54
4.3 Uji instrumen	55
4.3.1 Uji reliabilitas	55
4.3.2 Uji validitas	56
4.4 Gambaran umum tanggapan responden terhadap variabel penelitian.....	57
4.4.1 Deskripsi variabel penelitian.....	57
4.4.1.1 Deskripsi variabel komitmen organisasional	58
4.4.1.2 Deskripsi variabel <i>leader member exchange (in-group member)</i>	59
4.4.1.3 Deskripsi variabel keadilan organisasi	60
4.5 Uji asumsi klasik	61
4.5.1 Uji multikolonieritas	61
4.5.2 Uji heterokedastisitas	62
4.5.3 Uji normalitas	63

4.6 Uji regresi linear berganda.....	65
4.7 Uji <i>goodness of fit</i>	67
4.7.1 Uji F (Uji signifikansi simultan).....	67
4.7.2 Uji t (Uji parsial).....	68
4.8 Uji koefisien determinasi (R^2).....	69
4.9 Interpretasi asil	70
BAB V PENUTUP	72
5.1 Kesimpulan	72
5.2 Keterbatasan.....	73
5.3 Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA	76

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Ringkasan penelitian terdahulu	26
Tabel 4.1	Responden berdasarkan jenis kelamin.....	51
Tabel 4.2	Responden berdasarkan usia.....	52
Tabel 4.3	Responden berdasarkan pendidikan terakhir	53
Tabel 4.4	Responden berdasarkan masa kerja.....	54
Tabel 4.5	Angka <i>cronbach alpha</i>	55
Table 4.6	Hasil uji validitas.....	56
Tabel 4.7	Tanggapan tesponden atas indikator komitmen organisasional.....	58
Tabel 4.8	Tanggapan responden atas <i>indikator leader member exchange</i> (LMX).....	59
Tabel 4.9	Tanggapan responden atas indikator keadilan organisasi	60
Tabel 4.10	Hasil uji multikolonieritas	62
Tabel 4.11	Hasil uji regresi linear berganda	66
Tabel 4.12	Hasil Uji F.....	67
Tabel 4.13	Hasil Uji t.....	68
Tabel 4.14	Hasil Uji koefisien determinasi.....	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model penelitian.....	29
Gambar 3.1 Indikator variabel komitmen organisasional	31
Gambar 3.2 Indikator variabel <i>leader member exchange (in-group member)</i>	33
Gambar 3.3 Indikator variabel keadilan organisasi	34
Gambar 4.1 Struktur organisasi bagian informasi rumah sakit Bhakti Asih Brebes.....	48
Gambar 4.2 Struktur organisasi bagian keperawatan Rumah Sakit Bhakti Asih Brebes	49
Gambar 4.3 Struktur organisasi PPI Pencegahan & Pengendalian Infeksi Rumah Sakit Bhakti Asih Brebes	50
Gambar 4.4 Hasil Uji heterokedastisitas.....	63
Gambar 4.5 Hasil Uji normalitas (<i>Normal Probability Plot</i>).....	64
Gambar 4.6 Hasil Uji normalitas (Grafik Histogram)	65

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A Surat ijin penelitian	77
LAMPIRAN B Kuesioner	78
LAMPIRAN C Surat balasan ijin penelitian.....	81
LAMPIRAN D Tabulasi data.....	82
LAMPIRAN E Hasil olah data.....	85

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Berkembangnya rumah sakit di Kabupaten Brebes menjadikan masyarakat di Kabupaten Brebes memiliki banyak pilihan untuk menentukan rumah sakit mana yang akan mereka pilih (Kuntari, dkk : 2014). Masyarakat akan lebih memilih rumah sakit yang memberikan pelayanan dengan cepat, tanggap dan nyaman terhadap keluhan penyakit mereka (Mulyadi, dkk: 2013).

Undang- undang Republik Indonesia Nomor: 44 Tahun 2009 tentang rumah sakit, sebagaimana yang telah dipaparkan oleh Mulyadi, dkk (2013) bahwa rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan bagi masyarakat dengan karakteristik tersendiri yang dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan kesehatan, kemajuan teknologi, dan kehidupan sosial ekonomi masyarakat yang mampu meningkatkan pelayanan kesehatan. Dalam rangka meningkatkan pelayanan kesehatan kepada pasien, maka kualitas pelayanan kepada pasien harus ditingkatkan agar pasien mendapatkan kepuasan pelayanan (Pangastiti, 2011).

Keberadaan pemimpin di tengah – tengah organisasi sangat diperlukan. Kepemimpinan yang ideal adalah bilamana tujuan dan keputusan kerja dibuat bersama dalam kelompok (Mulyono, dkk: 2013). Fenomena kepemimpinan dalam organisasi telah banyak diteliti oleh para ahli (Anggriawan, 2012). Salah satunya adalah tentang hubungan atasan dan bawahan atau biasa yang disebut dengan *Leader Member Exchange (LMX)*.

Yulk (1998) menjelaskan *leader member exchange* (LMX) adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang saling mempengaruhi satu sama lain. LMX tidak hanya melihat perilaku atasan saja tetapi juga menekankan pada kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Robbins dan Judge (2008) menambahkan bahwa karena keterbatasan waktu untuk berinteraksi dengan semua bawahan, atasan membangun suatu hubungan khusus dengan kelompok kecil dari para bawahannya.

Menurut Ivancevich, et al (2006) dalam suatu organisasi atasan mengklasifikasikan bawahannya menjadi dua kategori, yaitu kategori *in – group* dan kategori *out – group*. Kategori anggota *in - group* akan menerima tugas yang lebih menantang, menerima lebih banyak kompensasi, lebih dipercaya atasan dan lebih memperoleh perhatian yang lebih besar dari atasan. Sedangkan kategori anggota *out – group* akan menerima tugas yang lebih tidak menantang, menerima lebih sedikit kompensasi, mendapatkan lebih sedikit waktu dari atasan, dan memiliki hubungan atasan dan bawahan yang didasarkan pada interaksi otoritas formal saja.

Pada dasarnya atasan akan memilih anggota kelompok kesayangan (*in – group*), yaitu para bawahan yang memiliki karakteristik kepribadian dan sikap yang mirip dengan atasan tersebut (Robbins dan Judge, 2008). Akan tetapi, agar hubungan dalam LMX tetap utuh atasan dan bawahan harus terlibat dalam hubungan tersebut.

Penelitian Shiva dan Suar (2010) menghasilkan hubungan antara atasan dan bawahan yang tinggi akan menimbulkan komitmen organisasional yang

tinggipula terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Oleh karena itu penting untuk mengetahui lebih jauh faktor – faktor yang berkaitan dengan hubungan atasan dan bawahan karena merupakan langkah penting jika ingin meningkatkan komitmen organisasional para bawahan.

Pada prinsipnya mengelola karyawan dengan adil bukanlah pekerjaan yang mudah, karena organisasi dituntut untuk menyeimbangkan hak dan kewajiban manajemen (Schuler, 1997). Flippo dan Fuad Mas'ud (1994) juga berpendapat bahwa keadilan (ekuitas) berkaitan dengan rasa keadilan (*felt justice*) menurut hak dan hukum alam. Keadilan dianggap sebagai suatu kondisi yang sangat diinginkan oleh karyawan (Schuler dan Jackson 1997).

Menurut Schuler dan Jackson (1997) pada tingkat sosial yang nilainya amat mendasar yaitu karyawan diperlakukan secara adil. Keadilan dianggap sebagai suatu kondisi sosial yang sangat diinginkan. Organisasi yang dipandang sebagai tempat kerja yang terbaik biasanya memasukkan unsur keadilan karena keadilan dianggap dapat membangun rasa saling percaya diantara karyawan dan meningkatkan komitmen organisasional.

Jackson, et al (2010) mengatakan bahwa ada tiga dimensi dari keadilan organisasional, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Keadilan distributif adalah ketika pegawai meyakini bahwa pencapaian mereka sebanding dengan pencapaian orang lain. Keadilan prosedural yaitu mengacu pada persepsi mengenai keadilan dalam proses yang digunakan untuk mengambil keputusan sedangkan keadilan interaksional mencerminkan

perasaan pegawai mengenai apakah atasan peka terhadap masalah mereka dan memperlakukan mereka dengan sopan dan penuh hormat.

Penelitian tentang keadilan organisasi yang dilakukan oleh Suciningtyas (2004) menunjukkan bahwa ketika tingginya keadilan organisasi (gaji, promosi, dan tunjangan), maka akan tinggipula tingkat komitmen organisasional pada organisasi tempat karyawan bekerja.

Secara umum Sina (2013) menjelaskan komitmen organisasional yang dipegang dan diimplementasikan oleh karyawan dapat dilihat dari perilaku sehari – hari karyawan beraktivitas dalam organisasi. Misalnya seperti, (1) ingin tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) ingin berusaha keras sesuai keinginan perusahaan; (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan (Luthans, 2005).

Mathis dan Jackson (2009) menjelaskan komitmen organisasional adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasi, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Dengan karyawan berkomitmen pada suatu organisasi itu menandakan bahwa mereka telah puas dengan apa yang organisasi berikan (Mathis & Jackson, 2009), sebagai contoh pemberian kompensasi yang adil.

Tiga dimensi komitmen organisasional menurut Meyer dan Allen (1991) yaitu (1) komitmen afektif adalah keterkaitan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi; (2) komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari

organisasi; (3) komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk tetap bekerja diperusahaan tersebut.

Penelitian ini dilatar belakangi oleh beberapa penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *leader member exchange* (LMX) dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ouyang, et. al (2010) pada karyawan bank, karyawan keamanan dan karyawan asuransi di Taiwan, hasilnya *leader member exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai 0,17. Akan tetapi penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Estuning Ristianar (2010), *Leader member exchange* berpengaruh negatif dengan komitmen organisasional dengan nilai -0,142

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Turgut, et. al (2012) dengan sampel yang terdiri dari 451 staf akademik dan administratif universitas di Ankara, menghasilkan adanya hubungan positif keadilan organisasi dengan komitmen organisasional (afektif) dengan nilai 0,537, keadilan organisasi dengan komitmen organisasional (berkelanjutan) dengan nilai 0,1438 dan keadilan organisasi dengan komitmen organisasional (normatif) dengan nilai 0,530. Akan tetapi penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Hassan (2002), hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi (distributif) berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional dengan nilai -0,18 dan keadilan organisasi (prosedural) berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional dengan nilai -0,19.

Berdasarkan *research gap* yang telah dipaparkan di atas dapat dijadikan suatu permasalahan penelitian mengenai pengaruh *leader member exchange* (LMX) dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis ulang dengan mengambil judul **“Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan Keadilan Organisasi terhadap Komitmen Organisasional (Studi empiris pada karyawan Rumah Sakit Bhakti Asih Brebes)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Dari beberapa *research gap* di atas, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh *leader member exchange* (*in-group member*) terhadap komitmen organisasional pada Rumah Sakit Bhakti Asih Brebes ?
2. Bagaimakah pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional pada Rumah Sakit Bhakti Asih Brebes ?

1.3 Tujuan dan Kegunaan penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh *leader member exchange* (*in-group member*) terhadap komitmen organisasional.
2. Untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang bisa diperoleh dari pelaksanaan penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa menambah literatur dan memperluas pemahaman mengenai peran *leader member exchange (in-group member)*, keadilan organisasi dan komitmen organisasioal karena tema ini masih menarik untuk diteliti mengingat penelitian mengenai *leader member exchange (in-group member)*, keadilan organisasi dan komitmen organisasi sedang berkembang dengan pesat akibat semakin meningkatnya kesadaran organisasi terhadap pentingnya hubungan antara atasan dan bawahan terutama dikalangan organisasi yang bergerak dalam bidang jasa khususnya pelayanan kesehatan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pimpinan atau pihak atasan Rumah Sakit Bhakti Asih Brebes mengenai *leader member exchange (in-group member)* dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional.

1.4 Sistematika Penulisan

Untuk lebih mempermudah dan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai isi skripsi ini, pembahasan dilakukan secara komperhensif dan sistematika meliputi :

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama dari skripsi adalah pendahuluan. Pada bagian ini dijelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang teori-teori dan telaah pustaka yang berhubungan dengan penelitian, kerangka penelitian, serta hipotesis untuk memberikan jawaban sementara terhadap penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang variable penelitian dan definisi operasional variable berisi deskripsi tentang variable – variable dalam penelitian yang selanjutnya harus dapat didefinisikan secara operasional. Populasi dan sampel berkaitan dengan jumlah anggota populasi. Besar sampel yang diambil. Jenis sumber data (data primer dan data sekunder), metode pengumpulan data (kuesioner dan wawancara) dan metode analisi data.

BAB IV PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan gambaran umum responden hasil analisis dari penelitian serta pembahasan

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini memuat kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan dari penelitian dan saran untuk pihak – pihak yang berkepentingan dalam hasil penelitian ini.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Komitmen Organisasional

2.1.1.1 Pengertian Komitmen Organisasional

Keberhasilan pengelolaan organisasi ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola SDM. Seberapa jauh komitmen karyawan pada tempat kerja mereka, sangat menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Mathis dan Jackson (2006) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai tingkat karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi.

Katz dan Kahn (1978) dalam Leow dan Khong (2009) mengatakan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen pada organisasi mereka akan cenderung lebih tepat waktu untuk hadir diorganisasi. Komitmen organisasional merupakan keinginan karyawan untuk tetap tinggal dan enggan berpindah ke organisasi lain. Komitmen organisasional identik dengan rasa kecintaan pada organisasi tempat karyawan bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen karena adanya kesamaan tujuan antara karyawan dan organisasi. Organisasi dapat menciptakan rasa komitmen karyawan yang berkontribusi pada organisasi dengan memenuhi apa yang organisasi janjikan kepada karyawan karena komitmen organisasional merupakan investasi jangka panjang bagi organisasi.

Komitmen organisasional merupakan sikap keyakinan karyawan yang ditunjukkan terhadap organisasi dalam pembahasan kali ini adalah rumah sakit karena karyawan sudah merasa memiliki pemikiran dan tujuan yang sama terhadap organisasi. Selanjutnya karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan dapat meningkatkan *leader member exchange* (LMX) antara atasan dan bawahan dan keadilan organisasi (Shiva dan Suar: 2010).

2.1.1.2 Dimensi Komitmen Organisasional

J.P Meyer dan J.J. Allen (1990) mengemukakan model komitmen organisasional yang terdiri dari tiga komponen yang terkait dengan keadaan psikologi: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkeanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*).

1. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif yaitu keterkaitan dengan emosional positif pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Contoh : seorang karyawan bagian administrasi akan memiliki komitmen afektif pada organisasi karena ia merasa senang memiliki pekerjaan yang berhubungan dengan bagian farmasi (Indira Pratiwi, 2013).

2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Komitmen berkelanjutan yaitu komponen kebutuhan (*need*) atau memperoleh (*gains*) versus kehilangan (*loses*) bekerja dalam organisasi. Contoh : seorang karyawan merasa ia telah menerima imbalan yang tinggi bila dibandingkan dengan organisasi lainnya, ia merasa apabila memutuskan untuk

melakukan pengunduran diri akan membuat kesejahteraan keluarganya seperti yang dirasakan saat ini akan mengalami penurunan (Indira Pratiwi, 2013).

3. Komitmen normatif (*normative commitmen*)

Komitmen normatif yaitu kewajiban seorang karyawan untuk tetap bekerja dan menjadi organisasi karena perasaan kewajiban moral. Perasaan ini berasal dari suatu gangguan terhadap individual sebelum dan sesudah menjadi anggota organisasi. Contoh : seorang karyawan yang berkedudukan sebagai manajer SDM tidak akan dengan mudah untuk melakukan pengunduran diri dan memutuskan untuk berpindah ke organisasi lain, meskipun tawaran dari organisasi lain tersebut begitu menggiurkan (Indira Pratiwi, 2013).

2.1.1.3 Pedoman untuk Meningkatkan Komitmen Organisasional

Indira Pratiwi (2013) mengatakan bahwa komitmen organisasional memiliki manfaat yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi mereka akan menunjukkannya dengan sikap – sikap yang positif di dalam organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki pedoman khusus yang diperlukan untuk meningkatkan komitmen organisasional pada diri karyawan melalui beberapa langkah berikut yang dikemukakan oleh Dessler (1999) dalam Luthas (2006):

1. Berkomitmen pada nilai utama manusia. Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.

2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi. Memperjelas misi dan ideologi; berkarismatik; menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai; menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan; membentuk tradisi.
3. Menjamin keadilan organisasi. Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komperhensif; menyediakan komunikasi dua – arah yang ekstensif.
4. Menciptakan rasa komunikasi. Membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerjasama, saling mendukung, dan kerja tim; berkumpul bersama.
5. Mendukung perkembangan karyawan. Melakukan aktualisasi; memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama; memajukan dan memberdayakan; mempromosikan dari dalam; menyediakan aktivitas perkembangan; menyediakan keamanan pada karyawan tanpa jaminan.

2.1.2 *Leader member exchange (LMX)*

2.1.2.1 *Pengertian leader member exchange (LMX)*

Ivancevich, et al (2006) mengatakan bahwa *leader member exchange (LMX)* adalah pendekatan yang mengenali tidak adanya konsisten perilaku atasan kepada seluruh bawahannya. Atasan membina ikatan dan hubungan pribadi terhadap masing – masing bawahannya. Yulk (1998) menjelaskan bagaimana atasan dan bawahan mengembangkan hubungan saling mempengaruhi satu sama lain dan menegosiasikan peran bawahan dalam satu organisasi. LMX tidak hanya melihat perilaku atasannya saja tetapi menekankan pada kualitas hubungan antara atasan dan bawahan.

Robbins dan Judge (2008) membagi bawahan dalam dua kategori *in – group members* dan *out – group members*, yaitu :

1. *In – group members*

Atasan berpendapat bahwa bawahan yang ada pada kategori ini adalah bawahan yang dapat diandalkan dalam berpartisipasi dan memberikan usaha yang lebih dari yang ditetapkan di gambaran pekerjaan (*job description*). Atasan akan memperlakukan bawahan dalam kategori ini sebagai bawahan yang memperoleh penilaian kerja yang lebih tinggi, pergantian yang lebih rendah, dan kepuasan kerja yang lebih baik karena hubungan ini memiliki kualitas hubungan yang tinggi.

2. *Out – group members*

Atasan berpendapat bahwa bawahan dalam kategori ini adalah bawahan yang melaksanakan tugas – tugasnya sesuai dengan gambaran pekerjaan formal mereka saja. Atasan akan memperlakukan bawahan dalam kategori ini sebagai bawahan yang memperoleh lebih sedikit waktu, lebih sedikit penghargaan darinya dan mendapatkan sedikit dukungan dari atasan karena hubungan ini memiliki kualitas hubungan yang rendah.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Leow dan Khong (2009) menghasilkan hubungan positif antara atasan dan bawahan pada kantor audit di Malaysia. Penelitian ini menyatakan bahwa dengan terjalinnya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan, maka akan meningkatkan komitmen organisasional karyawan pada organisasi.

2.1.2.2 Pengaruh Timbal Balik dalam *leader member exchange (Vertical Dyads)*

Menurut Griffin (2004) model hubungan atasan dan bawahan (*leader member exchange*) (LMX) yang dikembangkan oleh Geoge Graen dan Fred Dansereau, menekankan pentingnya hubungan variatif antara atasan dengan masing – masing bawahanya. Tiap pasangan atasan dan bawahan dinamakan dengan “*vertical dyad.*”

Menurut Yulk (1998) istilah *vertical dyad* menunjuk kepada hubungan antara seorang pemimpin dan seorang bawahan saja. Dasar pemikiran teori *vertical dyad* adalah bahwa para pemimpin biasanya menetapkan sebuah hubungan yang istimewa dengan sejumlah bawahan yang dipercayai (kelompok *in-group*) yang berfungsi sebagai, misalnya asisten. Hubungan pertukaran yang dibangun dengan para bawahan yang selebihnya (kelompok *ou-group*) secara berbeda.

Robbins (1996) berpendapat bahwa karena tekanan waktu, para pemimpin membangun suatu hubungan yang istimewa dengan suatu kelompok kecil bawahan mereka. Yulk (1997) dalam Graen dan Cashman (1975) mengatakan bahwa seleksi kelompok *in* dibuat atas dasar kesesuaian pribadi dengan serta kemampuan dan dapat dipercayai bawahan tersebut. Selang beberapa waktu, pertukaran yang bersifat *dyadic* dengan para bawahan dari kelompok *in* akan mengikuti urutan pengembangan yang berbeda dari pada pertukaran – pertukaran dengan para bawahan dari kelompok *out*.

Sedangkan dalam hubungan pertukaran dengan para bawahan dari kelompok *out*, terdapat suatu tingkat saling mempengaruhi yang relatif rendah. Sumber utama pengaruh pemimpin adalah kewenangan sah dikombinasikan dengan *coercive power* dan suatu tingkat *reward power* terbatas. Untuk memenuhi persyaratan hubungan pertukaran tersebut, para bawahan dari kelompok *out* hanya perlu mematuhi persyaratan peran formal (misalnya kewajiban, peraturan, prosedur, dan pengarahan sah dari para pimpinan). Selama kepatuhan tersebut ada, maka bawahan tersebut akan menerima manfaat – manfaat standar untuk tugasnya (seperti misalnya gaji) (Yulk, 1997).

2.1.2.3 Evaluasi dari Teori *leader member exchange (in-group member)*

Pada saat ini teori LMX lebih banyak deskriptif dari pada preskriptif. Teori menjelaskan sebuah proses khas pembuatan peran oleh para pemimpin, namun tidak memperinci pola hubungan pertukaran ke bawah dengan berbagai bawahan yang bagaimana adalah optimal bagi efektivitas kepemimpinan (Robbins, 1996).

Sebuah kelompok *in* yang dibedakan secara tajam kemungkinan akan menciptakan perasaan benci dan akan merusak identifikasi tim diantara para bawahan dari kelompok *out* (MC Clane, 1991 dan Tulk, 1989 dalam Robbins, 1996). Perumusuan antara kedua kelompok tersebut kemungkinan akan merusak kerjasama tim antar keduanya. Tingkat kepatuhan minimal yang diharapkan dari para bawahan kelompok *out* yang merasa benci pada atasannya karena mereka

merasa bahwa para “anak mas” (*favorite*) dari atasan tersebut memperoleh manfaat – manfaat yang lebih banyak dari pada seharusnya.

Beberapa studi telah mencoba untuk mengidentifikasi faktor – faktor yang memprediksi siapa yang akan dipilih sebagai kelompok anggota *in* (Robbins, 1996 dalam Duchon, Green & Taber, 1986, Kim & Organ, 1982). Seleksi dapat dipengaruhi oleh atribut dari bawahan tersebut yang tidak selalu saling berkorelasi, seperti kemampuan melakukan tugas, kesetiaan, nilai – nilai yang dianut bersama, dan keramah - keramahan.

2.1.2.4 Hubungan *leader member exchange (in-group member)* dan Atribusi Tentang Para Bawahan

Proses yang mempengaruhi antara atasan dan bawahan adalah ketika atasan mengetahui bahwa bawahannya bersikap berbeda yaitu dirasa tidak berkompeten terhadap pekerjaan yang telah diberikan. Teori atribusi adalah sebuah teori kognitif yang telah digunakan untuk menjelaskan bagaimana seorang manajer menginterpretasikan informasi mengenai kinerja seorang bawahan dan memutuskan bagaimana akan beraksi terhadap bawahan tersebut (Yulk, 1996).

Yulk (1996) mengatakan bahwa menejer menghubungkan sebab – sebab terjadinya kinerja yang jelek dari bawahan tersebut, yaitu atribusi yang bersifat internal dan atribusi yang bersifat eksternal.

1. Atribusi bersifat internal
 - a. Tidak ada usaha.
 - b. Tidak ada kemampuan.

2. Atribusi bersifat eksternal

- a. Tugas tersebut mempunyai hambatan – hambatan yang memang sudah ada.
- b. Sumber daya – sumber daya yang tidak mencukupi.
- c. Tidak cukup informai.
- d. Orang lain gagal memberi dukungan yang dibutuhkan atau murni karena kurang mujur saja.

Sebuah atribusi eksternal akan lebih mungkin terjadi bila (1) bawahan tersebut sebelumnya tidak mempunyai sejarah tentang kinerja yang jelek untuk tugas – tugas yang sama, (2) bawahan tersebut melaksanakan tugas – tugas lain secara efektif, (3) bawahan tersebut melakukan hal yang sama baiknya dengan orang lain dalam situasi yang sama, (4) dampak dari kegagalan – kegagalan atau kesalahan – kesalahan tidak serius atau bahaya, (5) manajer tersebut tergantung kepada bawahan bagi keberhasilannya sendiri, (6) bawahan tersebut dianggap mempunyai kemampuan – kemampuan menembus lainnya (popularitas, keterampilan, kepemimpinan), (7) bawahan tersebut telah menawarkan maaf, (8) terdapat bukti sebab – sebab eksternal.

2.1.2.5 Dimensi dalam *leader member exchange* (LMX)

Menurut Anggriawan (2012) dalam penelitian Liden dan Maslyn (1998) dijelaskan bahwa LMX adalah multi dimensional dan memiliki empat dimensi yaitu kontribusi, loyalitas, afeksi dan respek terhadap profesi, yaitu :

1. Kontribusi

Kontribusi berkaitan dengan kegiatan yang berorientasi pada tugas ditingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama. Hal penting dalam mengevaluasi kegiatan yang berorientasikan pada tugas adalah

suatu tingkat dimana bawahan bertanggung jawab dan menyelesaikan tugas melebihi uraian kerja, demikian halnya pada atasan yang menyediakan sumber daya dan kesempatan untuk melakukan hal tersebut.

2. Loyalitas

Loyalitas adalah ungkapan untuk mendukung penuh tujuan dan sifat individu lainnya dalam hubungan timbal balik atasan dan bawahan. Loyalitas menyangkut pada kesetiaan penuh terhadap seseorang secara konsisten dari suatu situasi ke situasi lainnya.

3. Afeksi (Pengaruh)

Afeksi adalah perasaan, kepedulian di antara atasan dan bawahannya terutama yang berdasarkan pada daya tarik antar individu dan bukan hanya pada pekerjaan atau nilai profesionalnya saja. Bentuk kepedulian yang demikian mungkin saja dapat ditunjukkan dalam suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang menguntungkan dan bermanfaat, seperti antar sahabat.

4. Respek terhadap profesi

Respek terhadap profesi adalah persepsi mengenai sejauh mana pada setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam dan di luar organisasi, melebihi apa yang telah ditetapkan di dalam pekerjaan.

2.1.3 Keadilan Organisasi

2.2.3.1 Pengertian Keadilan Organisasi

Sebelum membahas tentang definisi keadilan organisasi akan dibahas mengenai teori keadilan terlebih dahulu sebagai pemahaman awal. Menurut (Hasibuan, 2000) dalam teori keadilan didefinisikan bahwa karyawan selalu

mendambakan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi karyawan. Oleh karena itu, atasan harus bertindak adil dengan para karyawannya dan perilaku terhadap karyawan harus dilakukan secara objektif bukan atas dasar suka / tidak suka.

Keadilan merupakan satu sisi dari dua sisi koin (Schuler dan Jacksob, 1997). Apabila kita menekankan bahwa perusahaan harus berbuat adil terhadap karyawan, maka pihak karyawan juga dituntut hal yang sama terhadap organisasi. Dessler (2009) menjelaskan bahwa keadilan adalah bagian yang terintegrasi dari apa yang dipikirkan orang sebagai “hukum”.

Menurut Robbins (1996) dalam teori keadilan individu – individu yang membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan masukan / keluaran orang lain dan kemudian merespon untuk menghapuskan setiap ketidakadilan. Terdapat empat acuan pembanding yang dapat digunakan oleh karyawan, yaitu (Summers dan Denisi, 1990 dan Robbins, 1996) :

1. Di dalam diri sendiri : Pengalaman seorang karyawan dalam suatu posisi yang lain di dalam organisasinya.
2. Di luar diri sendiri: Pengalaman seorang karyawan dalam suatu situasi atau posisi di luar organisasinya.
3. Di dalam diri orang lain: seorang individu lain atau kelompok individu di dalam organisasi karyawan itu.
4. Di luar diri orang lain: Seorang individu lain atau kelompok individu di luar organisasi karyawan itu.

Apabila karyawan mempersepsikan suatu ketidakadilan mereka dapat meramalkan untuk mengambil salah satu dari enam pilihan (Robbins, 1996) :

1. Mengubah masukan mereka (misalnya, tidak mengeluarkan banyak upaya).
2. Mengubah keluaran mereka (misalnya, individu – individu yang dibayar atas dasar banyaknya potongan yang diselesaikan dapat menaikkan upah mereka dengan menghasilkan kuantitas yang lebih tinggi dari satuan dengan kualitas yang lebih rendah).
3. Mendistorsikan persepsi mengenai diri (misalnya, “Saya biasa berfikir saya bekerja pada kecepatan sedang, tetapi sekarang saya menyadari bahwa saya bekerja jauh terlalu keras dari pada semua orang lain).
4. Mendistorsikan persepsi mengenai orang lain (misalnya, pekerjaan Toni tidaklah begitu diinginkan seperti saya kira sebelumnya).
5. Memilih suatu acuan yang berlainan (misalnya, mungkin gaji saya tidak sebanyak gaji ipar saya, tetapi saya melakukan jauh lebih baik dari pada ayah saya ketika ia sesusia saya).
6. Meninggalkan kota tempat bekerja (misalnya, saya berhenti dari pekerjaan).

Keadilan organisasi berfokus pada bagaimana para pekerja menyimpulkan apakah mereka diperlakukan secara adil atau tidak dan bagaimana kesimpulan tersebut dapat mempengaruhi variabel – variabel lain (Damos, 2006). Greenberg (1990) dalam Loew dan Khong (2009) mengatakan keadilan organisasi merupakan sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka telah diperlakukan secara wajar oleh organisasi

dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi variabel – variabel lain, seperti komitmen organisasi dan *turnover* terhadap organisasi. Secara lebih lanjut, penelitian pada keadilan organisasi pada kantor akuntan publik telah menunjukkan bahwa keadilan organisasi sangat mempengaruhi sikap karyawan seperti, komitmen organisasional dan keinginan untuk keluar dari organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa organisasi perlu memberikan perhatian yang besar pada karyawan mengenai keadilan organisasi. Keadilan organisasi dapat memberikan dampak yang besar bagi organisasi, apabila karyawan merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi maka karyawan akan memiliki komitmen pada organisasi tempat mereka bekerja. Sementara itu, apabila karyawan tidak diperlakukan secara adil oleh organisasi mereka cenderung akan tidak nyaman terhadap organisasi, sehingga akan menurunkan kinerja dan komitmen kepada organisasi.

2.1.3.1 Dimensi Keadilan Organisasi

Organisasi dikatakan adil bila diantaranya, dapat disetarakan, adil, dan tidak bias dalam berbagai cara mereka melakukan banyak hal. Menurut Schuler dan Jacksob (1997) ada tiga dimensi keadilan, yaitu :

1. Keadilan distributif

Keadilan distributif mengacu pada keadilan dan hukum dari hasil suatu keputusan. Keadilan distributif sebagai persepsi karyawan membandingkan komitmen organisasional. Greenberg (1990) dalam Leow dan khong (2009) keadilan ditributif membahas tentang sistem penghargaan organisasi yang

diberikan kepada karyawan, seperti penghargaan dan tugas dengan komitmen karyawan lain.

2. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural mengacu pada keadilan suatu proses dan kelayakan mengenai prosedur – prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan dalam organisasi.

3. Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional mengacu perilaku “perilaku saat para manajer melakukan hubungan antar personal mereka dengan para karyawan,” dan khususnya pada tingkatan mana mereka memperlakukan karyawan dengan rasa hormat sebagai lawan dari tindak kekerasan dan kehormatan.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh *leader member exchange (In-group member)* Terhadap Komitmen Organisasional

Menurut Griffin (2004) *leader member exchange (LMX)* adalah hubungan yang variatif antara atasan dengan bawahan. LMX itu terjadi karena keterbatasan waktu atasan untuk berinteraksi dengan semua bawahan dalam organisasi tempat mereka bekerja.

Ivancevich, et al (2006) menjelaskan *leader member exchange (LMX)* mengklasifikasikan bawahannya menjadi anggota *in-group* dan *out-group*. Anggota *in-group* akan menerima penugasan yang menantang dan menerima imbalan yang lebih bermakna. Sedangkan anggota *out-group* menerima tugas yang lebih tidak menantang, menerima imbalan yang lebih sedikit.

Hasil penelitian Suhermin (2012) menunjukkan bahwa *leader member exchange* (LMX) yang tinggi dapat memberikan peningkatan tingginya komitmen organisasional pada karyawan. Penelitian ini diperkuat dengan hasil penelitian Hsieh (2012) pada karyawan E Sun Bank dan pertama Bank di bagian selatan Taiwan menunjukkan bahwa *leader member exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: *Leader member exchange (in-group member)* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

2.2.2 Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional

Keadilan organisasional mencerminkan bagaimana mereka diperlakukan secara adil di tempat kerja (Kreitner dan Kinicki, 2003). Karena keadilan organisasi merupakan daya penggerak bagi karyawan dalam meningkatkan kinerja dan komitmen pada organisasi.

Endah Suciningtyas (2004) melakukan penelitian berkaitan dengan keadilan dan komitmen organisasional, hasil penelitian menyatakan bahwa keadilan internal prosedural, keadilan internal distributif, dan keadilan eksternal secara positif berhubungan dengan komitmen organisasional. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Ali dan Jan (2012) pada karyawan perusahaan farmasi di Pakistan menunjukkan bahwa keadilan organisasi (distributif) dan keadilan organisasi (prosedural) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional

2.3 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu berkaitan dengan *leader member exchange* (LMX), keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bakhshi, et al (2009) menunjukkan keadilan organisasi (distributif) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai 0,42. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Ali dan Jan (2012) pada karyawan perusahaan farmasi di Pakistan menunjukkan bahwa keadilan organisasi (distributif) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai 0,577 dan keadilan organisasi (prosedural) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai 0,404.

Penelitian yang sama dilakukan oleh Hasmarini dan Yuniawan (2008) pada karyawan perusahaan British Petroleum di Indonesia, menghasilkan hubungan yang positif antara keadilan organisasi (prosedural) terhadap komitmen organisasional (afektif) dengan nilai 0,28 dan keadilan organisasi (distributif) terhadap komitmen organisasional (afektif) dengan nilai 0,497. Hasil penelitian Balassiano dan Salles (2012) pada karyawan bagian teknisi dan administratif pada institusi pengajaran dan penelitian juga menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (komitmen afektif) dengan nilai 0,43. Demikianpula penelitian yang dilakukan Gauri S. Rai (2013) pada anggota staf pusat kesehatan dan rehabilitas di negara bagian selatan Amerika

Serikat, hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi (distributif) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai 0,24 dan keadilan organisasi (prosedural) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai 0,04. Sama seperti penelitian yang dilakukan oleh Raza, et al (2013) hasil penelitian menunjukkan Keadilan organisasi (prosedural) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai 0,80 dan keadilan organisasional (distributif) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai 0,73.

Penelitian yang dilakukan oleh Hsieh (2012) pada karyawan E Sun Bank dan Pertama Bank di bagian selatan Taiwan menunjukkan bahwa *leader member exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai 0,458. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Ouyang, et. al (2010) pada karyawan bank, karyawan keamanan dan karyawan asuransi di Taiwan, menunjukkan hasil *leader member exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan dimediasi oleh kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan CSR dengan nilai 0,17.

Dari penelitian – penelitian terdahulu dapat di rumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁: *Leader member exchange* (*in-group member*) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

H₂: Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil
1. Arti Bakhshi, Kuldeep Kumar dan Ekta Rani (2009)	<i>Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment</i>	Variabel Dependen -Keadilan distributif -Keadilan prosedural Variabel Independen -kepuasan kerja -komitmen organisasional	Analisis regresi	keadilan organisasi (distributif) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi dengan nilai 0, 42.
2. Nazim Ali dan Shahid Jan (2012)	<i>Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment and Turnover Intentions amongst Medical Representatives of Pharmaceuticals Companies of Pakistan</i>	Variabel Dependen -Turnover intentions Variabel Independen -Keadilan organisasi -Komitmen organisasional	Analisis Regresi	keadilan organisasi (distributif) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai 0, 577 dan keadilan organisasi (prosedural) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai 0, 404.

3. Dwi Penny Hasmarini dan Ahyar Yuniawan (2008)	Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif	Variabel Dependen -Keadilan prosedural -Keadilan distributif Variabel Independen -Kepuasan kerja -Komitmen afektif	Analisis regresi	hubungan positif antara keadilan organisasi (prosedural) terhadap komitmen organisasional (afektif) dengan nilai 0,28 dan keadilan organisasi (distributif) terhadap komitmen organisasional (afektif) dengan nilai 0,497.
4. Moisés Balassiano dan Denise Salles (2012)	<i>Perceptions of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment: a Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute</i>	Variabel Independen -Ekuitas -Keadilan organisasi Variabel Dependen -Komitmen organisasional	Analisis Regresi	Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (komitmen afektif) dengan nilai 0,43.
5. Gauri S. Rai (2013)	<i>Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors?</i>	Variabel Dependen -Keadilan organisasi Variabel Independen -Turnover intention komitmen organisasi	Analisis Regresi	keadilan organisasi (distributif) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai 0,24 dan keadilan organisasi (prosedural) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai 0,04.

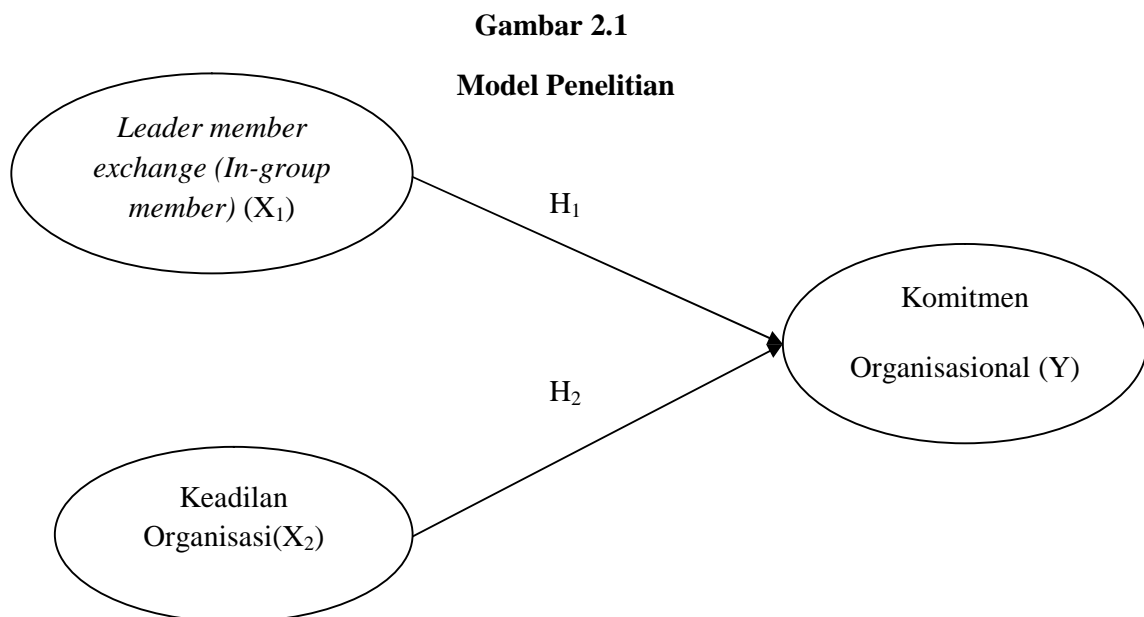
6. Hsiow-Ling Hsieh (2012)	<i>Building employees' organisational commitment with LMX: the mediating role of supervisor support</i>	<p>Variabel Dependen -Komitmen organisasional</p> <p>Variabel Independen -Leader member exchange (LMX)</p> <p>Variabel Intervening -Dukungan pengawas</p>	Analisis Regresi	<i>Leader member exchange (LMX) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai 0,458.</i>
7. Yenhui Ouyang, Chun Hao Cheng, Chi Jung Hsieh (2010)	Does LMX enhance the job involvement of financial service personnel by the mediating roles?	<p>Variabel Dependen -Leader member exchange (LMX)</p> <p>Variabel Independen -Komitmen organisasi -Keterlibatan pekerjaan (Job involvement)</p> <p>Variabel intervening -kepuasan kerja (Job satisfaction) -Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR)</p>	SEM	<i>Leader member exchange (LMX) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan dimediasi oleh kepuasan kerja (job satisfaction) dan CSR dengan nilai 0,17.</i>

8. Kanwal Raza, Nosheen Adnan Rana, Mehwish Qadir, Adnan Masood Rana (2013)	<i>Relationship Between Distributive, Procedural Justice and Organizational Commitment: An Empirical Analysis on Public Sector of Pakistan</i>	Variabel Independen -Keadilan prosedural -Keadilan distributif Variabel Dependen -Komitmen organisasional	Analisis Regresi	Keadilan organisasi (prosedural) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai 0,80 dan keadilan organisasional (distributif) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai 0,73.
---	--	---	------------------	---

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut :



Sumber : Beberapa hasil penelitian perumusan hipotesis.

2.5 Hipotesis

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₁: *Leader member exchange (in-group member)* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

H₂: Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Variabel Penelitian

Menurut Augusty Ferdinand (2006) proses dalam variabel penelitian sangat penting, karena sangat berhubungan erat dengan data yang akan dicari dan digunakan dalam untuk menguji hipotesis penelitian dan menjawab masalah penelitian yang dikembangkan. Terdapat dua variabel dalam penelitian ini, yaitu :

1. Variabel Independen (Variabel Bebas)

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif atau negatif (Augusty Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah *leader member exchange (in-group member)* dan keadilan organisasi.

2. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian penelitian yang tercermin dalam variabel dependen (Augusty Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah komitmen organisasional.

3.1.2 Definisi Operasional Variabel

Berikut ini adalah definisi operasional dari variabel dependen dan variabel independen, adalah sebagai berikut :

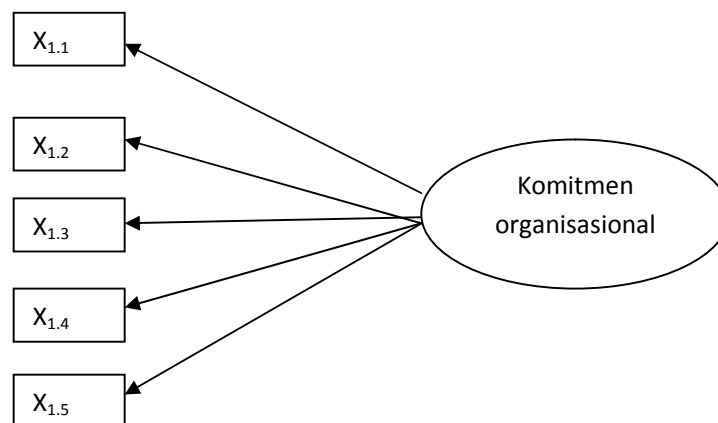
1. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan sikap keyakinan karyawan dalam organisasi yang dalam penelitian ini adalah rumah sakit Bhakti Asih Brebes karena karyawan merasa memiliki pemikiran dan tujuan yang sama terhadap organisasi. Penelitian ini menggunakan tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan. Indikator – indikator yang dikembangkan untuk menunjukkan variabel ini sesuai dengan model yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1990).

- a. Tingkat kebanggaan terhadap organisasi
- b. Perasaan tidak etis jika keluar dari organisasi
- c. Tingkat loyalitas terhadap organisasi
- d. Peluang karyawan untuk meninggalkan organisasi
- e. Tingkat keterikatan terhadap organisasi

Gambar 3.1

Indikator variabel komitmen organisasional



Sumber : Meyer dan Allen (1990).

2. *Leader Member Exchange* (in-group member)

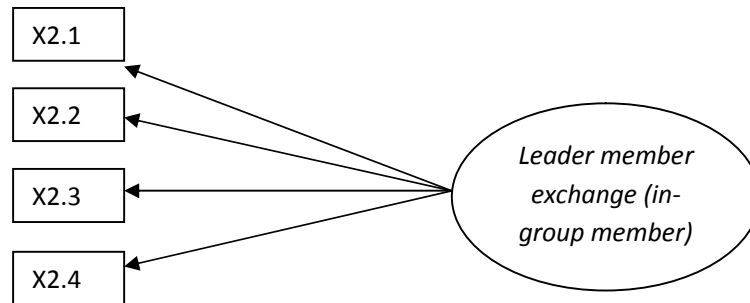
Leader member exchange (in-group member) adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang terjalin sangat erat sehingga atasan memiliki kedekatan yang lebih dengan karyawan *in-group member* (Robbins dan Judge: 2008).

Indikator *leader member exchange* (LMX) dalam penelitian ini menggunakan dimensi yang dikembangkan menurut Liden dan Maslyn (1998) dalam Anggriawan (2012):

- a. Loyalitas merupakan kesetiaan atasan kepada bawahan dalam situasi apapun (atasan akan membela jika sekiranya ada bertindak tidak baik).
- b. Afeksi (pengaruh) merupakan bentuk kepedulian antara atasan dan bawahan karena sikap keperibadian yang dimiliki (atasan percaya terhadap keahlian yang dimiliki oleh karyawan dan atasan termasuk orang yang disukai sebagai teman).
- c. Respek terhadap profesi merupakan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan melebihi apa yang telah ditetapkan dalam organisasi (sangat terkesan dengan pengetahuan atasan mengenai pekerjaan).

Gambar 3.2

Indikator variabel *leader member exchange (LMX)*



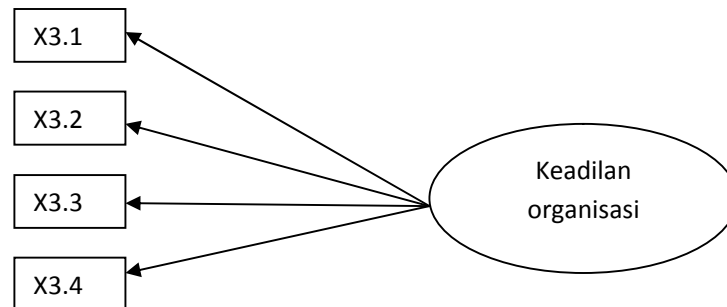
Sumber : Liden dan Maslyn (1998) dalam penelitian Anggriawan (2012)

3. Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi adalah sikap dan perilaku atasan kepada bawahan dalam memberikan kompensasi dan hukuman dengan seadil mungkin yang nantinya akan berdampak pada komitmen organisasional kepada rumah sakit Bhakti Asih Brebes (Robbins, 1996).

Indikator keadilan organisasional dalam penelitian ini menggunakan dimensi yang dikembangkan menurut Moorman (1991) dalam Niehoff, Brian P. dan Robert H. Moorman (1993) adalah :

- a. Tingkat pemberian kompensasi
- b. Tingkat keadilan dalam pemberian beban kerja
- c. Tingkat keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- d. Tingkat keadilan dalam pemberian tanggung jawab

Gambar 3.3**Indikator variabel keadilan organisasi**

Sumber : Moorman (1991) dalam Niehoff, Brian P. dan Robert H. Moorman (1993)

3.2 Populasi dan Responden

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Augusty Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan rumah sakit Bhakti Asih Kabupaten Brebes. Beberapa karakteristik populasi di dalam penelitian ini adalah :

1. Karyawan tetap rumah sakit Bhakti Asih Kabupaten Brebes

Karyawan yang menjadi subjek penelitian ini adalah karyawan tetap, bukan karyawan kontrak maupun honorer. Karyawan tetap diasumsikan memiliki rasa komitmen organisasional yang tinggi kepada rumah sakit dibandingkan dengan karyawan kontrak maupun honorer (Indira Pratiwi, 2013).

2. Karyawan tetap rumah sakit Bhakti Asih Kabupaten Brebes yang tidak berada di level direktur (direktur, manajerial dan koordinator)

Karyawan yang tidak berada di level direktur, merupakan karyawan yang cenderung akan merasakan sejauh mana tingkat hubungan atasan dan bawahan (LMX) dan tingkat keadilan organisasi terhadap mereka, karena mereka bukanlah individu yang dilibatkan secara langsung dalam pembuatan beberapa keputusan tertentu maupun prosedur yang berkaitan dengan sistem rumah sakit (Indira Pratiwi, 2013).

3. Karyawan rumah sakit Bhakti Asih Kabupaten Brebes dengan masa kerja minimal enam tahun.

Karena rumah sakit Bhakti Asih Brebes telah 12 tahun berdiri, maka karyawan dengan masa kerja enam tahun atau lebih diasumsikan telah mempunyai komitmen organisasi dan *leader member exchange (in-group member)* dalam rumah sakit yang akan berdampak pada komitmen organisasional (Indira Pratiwi, 2013).

Jumlah karyawan rumah sakit Bhakti Asih adalah 204 orang, tetapi karyawan yang dijadikan responden dengan karakteristik yang telah ditetapkan sebanyak 63 orang. Dengan demikian pengambilan responden dalam penelitian ini dilakukan dengan sensus sebanyak 63 orang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel dalam penelitian (Uma Sekaran, 2007). Data

primer yang digunakan dalam penelitian ini berupa data variabel *leader member exchange (in-group member)*, keadilan organisasi dan komitmen organisasional.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang sudah tersedia yang berasal dari organisasi (Uma Sekaran, 2006). Data sekunder dalam penelitian ini berupa jumlah karyawan rumah sakit Bhakti Asih Brebes, profil rumah sakit Bhakti Asih Brebes, struktur organisasi rumah sakit Bhakti Asih Brebes, masa kerja karyawan yang diperoleh dari pihak rumah sakit Bhakti Asih Brebes.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Pengumpulan Data Primer

Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara.

a. Kuesioner

Kuesioner adalah cara pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk diisi. Data dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disebarkan secara personal kepada seluruh karyawan rumah sakit Bhakti Asih Brebes yang sesuai dengan karakteristik yang telah ditentukan. Kuesioner dalam penelitian ini dibuat dengan menyertakan data diri responden dan menggunakan pertanyaan tertutup yang diukur dengan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2004). Skala likert berisi 5 tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut :

1= sangat tidak setuju (STS)

2= tidak setuju (TS)

3= netral (N)

4= setuju ((S)

5= sangat setuju (SS)

b. Wawancara

Wawancara adalah cara pengumpulan data dengan menggunakan pertanyaan secara lisan kepada beberapa responden untuk memperoleh informasi yang berguna bagi penelitian (Fuad Mas'ud, 2004). Penelitian ini menggunakan wawancara tidak terstruktur karena dapat mengajukan pertanyaan yang lebih luas, lebih terbuka. Peneliti dengan demikian dapat menggali lebih banyak dan lebih dalam dan dapat memunculkan banyak faktor lainnya, yang tidak terpikirkan pada awal wawancara (Augusty Ferdinand, 2006).

2. Pengumpulan Data Skunder

Pengumpulan data skunder diperoleh dari data yang diberikan pihak rumah sakit Bhakti Asih, seperti jumlah karyawan rumah sakit Bhakti Asih Brebes, profil rumah sakit Bhakti Asih Brebes, Struktur organisasi rumah sakit Bhakti Asih Brebes, masa kerja karyawan yang diperoleh dari pihak rumah sakit Bhakti Asih Brebes.

3.5 Metode Analisis

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, maka beberapa metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

3.5.1 Uji Instrumen

3.5.1.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Imam Ghazali, 2013). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu :

1. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang

Repeated Measure atau pengukuran ulang seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya (Imam Ghazali, 2013).

2. *One shot* atau pengukuran sekali saja

One shot atau pengukuran sekali saja pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cornbach Alpha* (). Selain konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cornbach Alpha* > 0.60 (Nunnally, 1994 dalam Imam Ghazali, 2006). Rumus *Cornbach Alpha* adalah sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum t_b^2}{V_t^2} \right]$$

Dimana:

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum t_b^2$ = jumlah varian butir/item

V_t^2 = varian total

3.5.1.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghazali, 2006). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan membandingkan korelasi nilai masing – masing pertanyaan dengan nilai total skor konstruk atau variabel. Uji validitas dilakukan dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing – masing skor indikator dengan total skor konstruk. Uji signifikansi dapat juga dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r table untuk *degree of freedom* (df) = n – 2 dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Sedangkan untuk mengetahui skor masing – masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistik sebagai berikut :

1. Jika r hitung > r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
2. Jika r hitung < r table dan bernilai negatif, maka variabel tersebut tidak valid.

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana:

r_{xy} = koefisien korelasi

n = jumlah responden

x = jumlah skor suatu item

y = jumlah skor total item

3.5.2 Uji Asumsi Klasik

3.5.2.1 Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel – variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai kolerasi antara sesama variabel independen sama dengan nol. Pemeriksaan ini dapat dari nilai VIF dan TOL. Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai Tolerance 0,10 atau sama dengan nilai VIF 10 (Imam Ghozali, 2009).

3.5.2.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Kebanyakan data *crosssection* mengandung situasi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar).

Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas, penelitian ini dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara lain nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Dasar analisis yang digunakan :

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik – titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudia menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik – titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedasitas (Imam Ghozali, 2009).

3.5.2.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti ditribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil (Imam Ghozali, 2013). Analisis Grafik sebenarnya cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Distribusi normal akan membentk satu garis lurus diagonal dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal.

3.5.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Imam Ghozali (2013) dalam analisis regresi linear berganda, selain mengukur kekuatan hubungan antar dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Dalam penelitian ini analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara *leader member exchange (in-group member)* dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional.

Untuk menguji pengaruh 2 variabel independen terhadap satu variabel dependen dinyatakan dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + e$$

Keterangan :

Y = variabel dependen, yaitu komitmen organisasional

e = *residual error*

b₁, b₂ = koefisien regresi variabel

X₁ = variabel independen 1, yaitu *leader member exchange (in-group member)*

X₂ = variabel independen 2, yaitu keadilan organisasi

3.5.4 Uji Goodness of Fit

3.5.4.1 Uji F (Uji Signifikansi Simultan)

Imam Ghozali (2013) berpendapat bahwa uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama – sama terhadap variabel dependen / terikat. Uji F untuk membuktikan kebenaran yaitu untuk menguji koefisien regresi secara keseluruhan melalui uji F hitung (observai) dengan F tabel pada $\alpha = 0,05$. Rumus pengujiannya adalah sebagai berikut:

$$f = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)(n - k - 1)}$$

Dimana :

R^2 = koefisien determinan berganda

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel bebas

apabila hasil pengujian menunjukkan :

1. F hitung > F tabel, maka H_0 ditolak artinya variasi model regresi berhasil menerangkan variabel bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel berikutnya.
2. F hitung < F tabel, maka H_0 diterima artinya variasi model regresi tidak berhasil menerangkan variabel bebas secara keseluruhan, sejauh mana pengaruhnya terhadap variabel terikat.

3.5.4.2 Uji t (Uji Parsial)

menurut Imam Ghozali (2013) uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas / independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis nol (H_0) adalah suatu variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Hipotesis alternatif (H_a) adalah suatu variabel independen berpengaruh positif terhadap variabel dependen.

Uji t digunakan untuk membuktikan apakah variabel *leader member exchange (in-group member)* dan keadilan organisasi secara parsial / individu mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasional pada karyawan rumah sakit Bhakti Asih Brebes. Apabila nilai t hasil hitung lebih tinggi dibandingkan nilai tabel, maka dapat dinyatakan bahwa suatu variabel independen secara parsial / individu mempengaruhi variabel dependen.

3.5.4 Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Imam Ghozali (2013) koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel – variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel – variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*crosssection*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing – masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (*time series*) biasanya mempunyai koefisien determinasi yang tinggi.