



**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX) DAN
KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASIONAL
(Studi empiris pada karyawan Rumah Sakit Bhakti Asih Brebes)**

Asoka Nusa Bela, Mudji Rahardjo¹

Abelbelaaa@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

The large number of existing hospitals are at the core of the community, making the community has many options to do health care. There fore the leadership of the hospital and the soldiers must work together providing excellent service to it is maximum patient. Good relations between superiors and subordinate in the hospital an justice, then it would be increase organizational commitment of employees to the hospital. This research to find out how the influence of leader member exchange (LMX) and the organizational justice of organizational commitment.

The research was carried out using multiple linear regression analysis wih the help of SPS program 21. The sample in this research are permanent employees of 63 respondent by the census method. Method of data collection in this research is through aqustionnaire distributed to 63 employees remain Bhakti Asih hospital in Brebess.

Result of the analysis show that variable leader member exchange (LMX) influential organizational commitment to wards positif and influential organization justice positive variables of organizational commitment with the coefficient of determination Adjusted R Square shows the value of 0,552. The results of the determination of the contribution of leader member exchange (LMX) and justice organizationals in influencing organizational commitment 55,2% unted to 44,8% while the restis affected by other variables.

Keywords: Leader member exchange (LMX), organizational jutice, and organizational commitment.

PENDAHULUAN

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

¹ Corresponding author

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 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.

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.

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 Ristaniar (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 latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : Bagaimana pengaruh *leader member exchange (in-group member)* dan keadilan organisasi terhadap komitmen organisasional pada karyawan rumah sakit Bhakti Asih Brebes ?

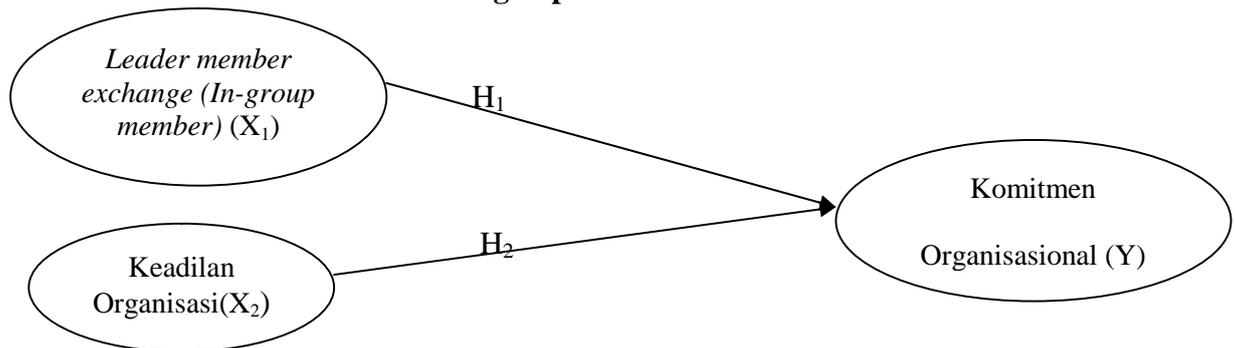
KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bakhshi, et al (2009) menunjukkan keadilan organisasi (distributif) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai

0,42. 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.

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

Gambar 1
Kerangka pemikiran teoritis



Sumber: Beberapa hasil penelitian perumusan hipotesis.

Pengaruh Leader member exchange (in-group member) terhadap komitmen organisasional

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

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

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini adalah Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah *leader member exchange (in-group member)* dan keadilan organisasi. Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah 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

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).

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

Populasi dan Sampel

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.

Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Model regresi dirumuskan sebagai berikut :

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

Keterangan:

Y : Komitmen organisasional

a : Konstanta dari persamaan regresi

b₁ : Koefisien regresi dari variabel X₁ (*leader member exchange*)

b₂ : Koefisien regresi dari variabel X₂ (keadilan organisasi)

e : eror

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan singkat pada tabel berikut:

Tabel 1
Identitas Responden

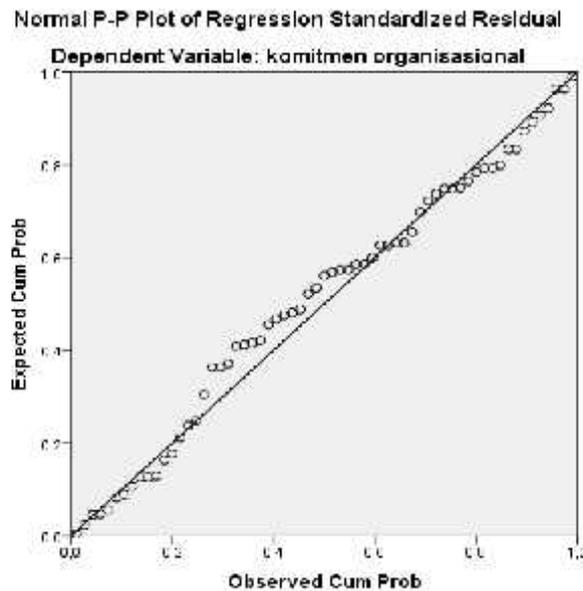
No.	Variabel identitas	Frekuensi	Presentase (%)
1.	Jenis kelamin		
	Pria	29	46
	Wanita	34	54
	Total	63	100
2.	Pendidikan		
	SD	2	3
	SMP	5	8
	SMA	25	40
	D3	21	33
	S1	10	16
	Total	63	100
3	Usia(th)		
	20-30 tahun	2	3
	31-40 tahun	51	81
	41-50 tahun	6	10
	51-60 tahun	4	6
	Total	63	100
4	Masa kerja(th)		
	6-8 tahun	4	6
	9-11 tahun	12	20
	11-12 tahun	47	74
	Total	63	100

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen memiliki distribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan melihat grafik *normal probability plot* dan histogram yang tampak pada gambar berikut:

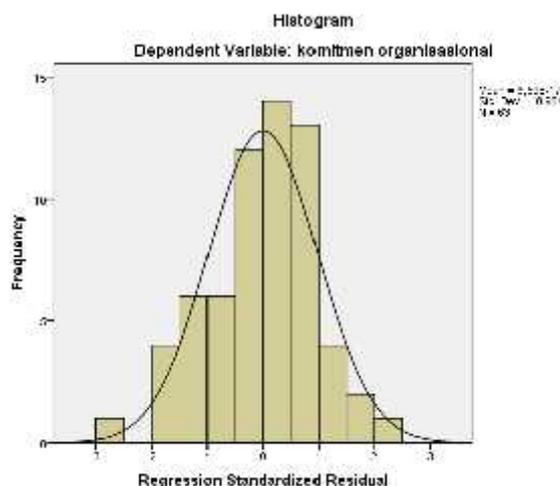
Gambar 1
Hasil Uji Normalitas (Normal P-Plot)



Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa *normal probability plot of regression standardized residual* menunjukkan distribusi yang normal. Hal ini terlihat dari titik-titik yang menyebar dekat dengan garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Maka dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Gambar 2
Hasil Uji Normalitas (Grafik Histogram)



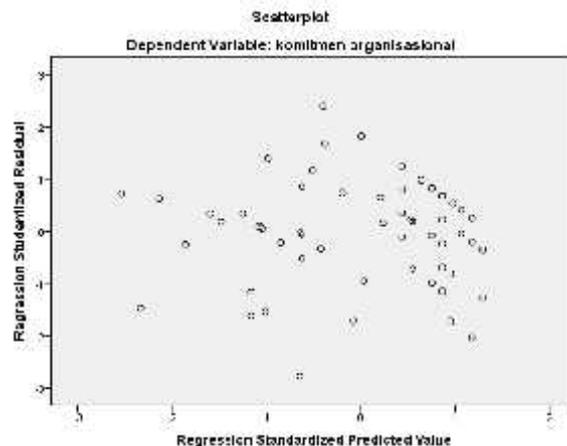
Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan tampilan grafik histogram di atas, dapat disimpulkan bahwa grafik histogram memiliki pola distribusi yang normal, yaitu berbentuk simetris atau tidak menceng (*skewness*) ke kanan dan ke kiri. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain atau yang disebut homoskedastisitas. Hasil uji heterokedastisitas adalah *scatterplot* seperti gambar berikut:

Gambar 3
Hasil Uji Heteroskedastisitas (*Scatterplot*)



Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Dari grafik *scatterplots* di atas terlihat titik-titik menyebar secara acak (*random*) baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi tersebut sehingga model regresi layak untuk digunakan dalam melakukan pengujian.

3. Uji Multikolonieritas

Model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Variabel independen dikatakan tidak terjadi multikolonieritas apabila memiliki tolerance > 0,10 atau VIF < 10. Berikut hasil uji multikolonieritas:

Tabel 2
Hasil Uji Multikolonieritas

Coefficients ^a		
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
In-group member	.829	1.207
Keadilan organisasi	.829	1.207

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan hasil pengujian multikolonieritas pada tabel 2, dapat dilihat bahwa nilai tolerance semua variabel independen > 0,10 dan nilai VIF < 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ditemukan adanya multikolonieritas antara variabel independen.

Hasil Analisis regresi

Analisis regresi bertujuan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel independen (bebas) yaitu leader member exchange dan keadilan organisasi terhadap variabel dependen (terikat) yaitu komitmen organisasional (Y). Hasil uji regresi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3
Hasil Uji Regresi

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-.437	2.159		-.202	.840
	In-group member	.333	.116	.242	2.866	.006
	Keadilan organisasi	.928	.117	.672	7.941	.000

a. Dependent Variable: komitmen organisasional

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan hasil analisis regresi yang telah dilakukan, maka persamaan yang terbentuk adalah: $Y = 0,242X_1 + 0,672X_2$ yang berarti dapat diketahui bahwa variabel leader member exchange (X_1) memiliki pengaruh positif terhadap variabel komitmen organisasional (Y) sebesar 0.242 dan variabel keadilan organisasi (X_2) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Y) sebesar 0.672. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin besar leader member exchange (in-group member) dan keadilan organisasi yang diberikan maka tingkat komitmen organisasional akan semakin tinggi.

Hasil Uji Goodness Of Fit

Hasil Uji F (Uji Signifikansi Simultan)

Uji ini digunakan untuk menguji model pengaruh dukungan sosial sebagai variabel bebas terhadap variabel terikat komitmen organisasional secara simultan. Tingkat signifikansi yang digunakan yaitu $\text{sig.} < 0,05$. Hasil uji F disajikan sebagai berikut:

Tabel 4
Hasil Uji F

		ANOVA ^b				
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	537.456	2	268.728	54.384	.000 ^a
	Residual	296.480	60	4.941		
	Total	833.937	62			

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	537.456	2	268.728	54.384	.000 ^a
	Residual	296.480	60	4.941		
	Total	833.937	62			

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

a. Dependent Variabel: komitmen organisasional

b. Predictor: (Constant), keadilan organisasi, in-group member

Berdasarkan hasil uji F pada tabel 4 didapatkan F_{hitung} sebesar 54,384 tingkat signifikansi 0,000. Karena memiliki nilai probabilitas $< 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen *leader member exchange (in-group member)* dan keadilan organisasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (komitmen organisasional).

Hasil Uji t (Uji Parsial)

Dalam penelitian ini uji t digunakan untuk membuktikan apakah variabel *in-group member* dan keadilan organisasi secara parsial/individu mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasional. Uji ini dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} atau dengan melihat kolom p (sig.) pada masing-masing t_{hitung} (Imam Ghozali, 2013).

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} untuk variabel *leader member exchange (in-group member)* (X_1) adalah sebesar 2,866 dan nilai probabilitas 0,000. Karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai probabilitasnya kurang dari 0,005, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan kata lain, hasil uji hipotesis menyatakan bahwa *leader member exchange (in-group member)* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Kemudian nilai t_{hitung} untuk variabel keadilan organisasi (X_2) sebesar 7,942 dan nilai probabilitasnya 0,000. Karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan dengan nilai probabilitas yang kurang dari 0,005, maka H_0 ditolak dan H_2 diterima. Dengan kata lain, hasil uji hipotesis menyatakan bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Berikut hasil uji koefisien determinasi:

Tabel 5
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	.803 ^a	.644	.633	22.22291
---	-------------------	------	------	----------

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

- a. Predictors: (Constant), keadilan organisasi, in-group member
- b. Dependen variabel: komitmen organisasional

Pada tabel 5 diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,633 yang berarti bahwa variabel independen *in-group member* dan keadilan organisasi berkontribusi dalam mempengaruhi variabel dependen *komitmen organisasional* sebesar 63,3%. Sedangkan sisanya 36,7% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model regresi.

PEMBAHASAN

Pada hasil uji regresi diperoleh bahwa variabel *leader member exchange (in-group member)* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai *standardized coefficients* beta sebesar 0,424. Hasil ini membuktikan bahwa semakin tinggi *leader member exchange (in-group member)* pada karyawan rumah sakit Bhakti Asih Brebes, maka akan tinggipula komitmen organisasional pada rumah sakit Bhakti Asih Brebes. Sehingga hipotesis pertama bahwa *leader member exchange (in-group member)* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional di terima.

Sama halnya dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Hsieh (2012) menunjukkan bahwa *leader member exchange (in-group member)* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai sebesar 0,458. Penelitian ini membuktikan bahwa semakin tinggi *in-group member*, maka akan semakin tinggipula komitmen organisasional terhadap organisasi tempat bekerja.

Hasil uji regresi pada variabel keadilan organisasional menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai *standardized coefficients* beta sebesar 0,672. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa semakin tingginya keadilan organisasi akan meningkatkan komitmen organisasional pada rumah sakit Bhakti Asih Brebes. Sehingga hipotesis kedua yang menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dapat diterima.

Keadilan organisasi yang diberikan pihak rumah sakit Bhakti Asih Brebes kepada karyawannya yang berupa pemberian kompensasi, pemberian tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan dan keikutsertaan dalam pengambilan keputusan sudah adil. Hal ini sama seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Raza (2013) yang membuktikan bahwa keadilan organisasi (prosedural) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai sebesar 0,80 dan keadilan (distributif) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan nilai 0,73.

KESIMPULAN

Berdasarkan berbagai penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H_1) yang mengatakan bahwa *leader member exchange (in-group member)* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dapat diterima. Hal tersebut dibuktikan dari hasil perhitungan uji t, hasil uji t menyatakan nilai t_{hitung} untuk variabel *in-group member* adalah sebesar 2,866 dengan probabilitas sebesar 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikan 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, hal ini mengartikan bahwa H_1 diterima dan H_0 ditolak. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *leader member exchange (in-group member)* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.
2. Hipotesis kedua (H_2) yang mengatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dapat diterima. Hal tersebut dibuktikan dari hasil perhitungan uji t, hasil uji t menyatakan nilai t_{hitung} untuk variabel keadilan organisasi adalah sebesar 7,941 dengan probabilitas sebesar 0,000. Dengan menggunakan taraf signifikan 5% diperoleh nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05, hal ini mengartikan bahwa H_2 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Artinya, semakin tinggi keadilan organisasi yang diberikan kepada karyawan rumah sakit BhaktiAsih Brebes, maka akan semakin tinggipula komitmen organisasional karyawan terhadap rumah sakit Bhakti Asih Brebes.
3. Berdasarkan hasil uji regresi berganda dapat disimpulkan bahwa variabel keadilan organisasi (X_2) memiliki pengaruh paling besar terhadap komitmen organisasional dengan nilai *standardized coefficients* (beta) sebesar 0,672. Sedangkan variabel *leader member exchange (in-group member)* (X_1) memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasional dengan nilai *standardized coefficients* (beta) sebesar 0,248.
4. Hasil uji koefisien determinasi (R^2) menunjukkan nilai *Adjusted R square* sebesar 0,644 yang berarti bahwa variabel *leader member exchange (in-group member)* dan keadilan organisasi dapat menjelaskan variabel dependen komitmen organisasional sebesar 64,4%. Sedangkan sisanya 35,6% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model regresi.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan dan kelemahan. Karena keterbatasan dan kelemahann yang ada, hal tersebut dapat dijadikan sumber bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional (Y) dalam penelitian ini hanya terdiri dari dua variabel, yaitu *leader member exchange (in-group member)* (X_1) dan keadilan organisasi (X_2). Sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi variabel komitmen organisasional (Y).
2. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner, yaitu terkadang jawaban yang diberikan responden tidak menunjukkan keadaan yang sebenarnya.

Saran

Dari berbagai hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa *in-group member* dan keadilan organisasi terbukti dapat meningkatkan komitmen organisasional yang terjadi pada karyawan rumah sakit Bhakti Asih Brebes, maka beberapa saran dapat diberikan sebagai tindak lanjut dari hasil penelitian adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan penelitian, keadilan organisasi yang diterima oleh karyawan rumah sakit Bhakti Asih Brebes adalah yang paling tinggi dibandingkan variabel *in-group member*. Hal ini mengindikasikan bahwa keadilan organisasi merupakan hal yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Bagi rumah sakit Bhakti Asih Brebes hal tersebut bisa dijadikan petunjuk bahwa dengan keadilan organisasi kepada karyawan rumah sakit Bhakti Asih Brebes dapat mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan komitmen organisasional. Seperti memberikan pembayaran yang adil, melimpahkan beban



kerja yang adil, mengikut sertakan karyawan dalam pengambilan keputusan sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap rumah sakit Bhakti Asih Brebes, memberikan tanggung jawab pekerjaan yang adil dan mengklarifikasi keputusan kepada karyawan.

2. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional, sedangkan variabel independennya adalah *in-group member* dan komitmen organisasional. Untuk penelitian yang akan datang disarankan untuk meneliti variabel lainnya yang berkaitan dengan komitmen organisasional seperti lingkungan kerja, motivasi, kinerja. Untuk penelitian selanjutnya, penelitian mengenai komitmen organisasional dapat dilakukan kembali hanya saja menggunakan objek penelitian yang berbeda seperti polisi, pramusaji, dosen atau jenis pekerjaan lain di bidang *human service*.

REFERENSI

- Ali, Nazim dan Shahid Jan. 2012. "Relationship between Organizational Justice and Organizational Commitment and Turnover Intentions amongst Medical Representatives of Pharmaceuticals Companies of Pakistan". **Journal of Managerial Sciences**. Vol. VI. No. 2. Hal. 201-212.
- Allen, J. Natalie., & John P. Meyer. (1990). "The measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization". **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1-18.
- Amiruddin, Prisetiyadi. 2011." Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Komitmen Organisasi pada PT. MIDIAN KARYA PASURUAN ". **Jurnal Manajemen Bisnis**, Vol. 1, No. 01, Edisi April 2011.
- Anggriawan, Derry Adityo. 2012." Hubungan antara *Leader Member Exchange* dan Kepuasan Kerja pada karyawan bagian operasional PT. Krakatau Steel (persero) Tbk". Skripsi Universitas Indonesia.
- Augusty, Ferdinand. (2006). **Metode Penelitian Manajemen**. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Bakhshi, Arti., Kuldeep Kumar dan Ekta Rani. 2009. "Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment". **International Journal of Business and Management**. Vol. 4. No. 7. Hal. 145-154.
- Balassiano, Moisés dan Denise Salles. 2012. "Perceptions of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment: a Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute". **BAR, Rio de Janeiro**. Vol. 9. No. 3. Hal. 268-286.
- Damores, Fransiskus Eduardus. 2006. "Keadilan Organisasional dan Intentitas Turnover Auditor pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia". Jurnal **MALKIS**, Vol. 6, No. 2, Agustus 2006 : 187 – 202.
- Dessler, Gary. 2009. **Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi**. Ke 10. Jilid 2. PT Indeks: Jakarta.
- Draft, Richard L. 2003. **Manajemen**. Edisi kelima. Jilid dua. Jakarta: Erlangga.
- Estuning, Ristianar. 2010. "Komitmen Organisasi ditinjau dari Kepuasan Kerja dan Hubungan Atasan – Bawahan". Skripsi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.



- Flippo, Edwin B. dan Mas'ud, Fuad Moh. 1994. **Manajemen Personalia**. Edisi keenam. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Hasmarini, Dwi Penny dan Ahyar Yuniawan. 2008. "Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif". **Jurnal Bisnis Strategi**. Vol. 17. No. 1. Hal. 99-118.
- Hassan, Arif. 2002. "Organizational Justice As A Determinant Of Organizational Commitment And Intention To Leave". **Asian Academy Of Management Journal**. Vol. 7. No. 2. Hal. 55-66.
- Hsieh, Hsiow Ling. 2012. "Building Employees Organisational Commitment with LMX: The Mediating Role of Supervisor Support". **Global Journal of Engineering Education**. Vol. 14. No. 3. Hal. 250-255.
- Imam Ghozali. (2009). **Analisis Multivariate dengan Program SPSS**. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ivancevich, John M. et al. 2006. **Perilaku dan Manajemen Organisasi**. Jilid 2. Erlangga.
- Kreitner, Robert. dan Kinicki, Angelo. 2003. **Perilaku Organisasi**. Salemba: Jakarta.
- Leow, Kah Loong. and Khong, Kok Wei. 2009. "Organizational Commitment: The Study of Organizational Justice and Leader Member Exchange (LMX) Among Auditors in Malaysia". **International Journal of Business and Information**. 161-198.
- Luthans, Fred. 2005. **Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh**. Andi: Yogyakarta.
- Malayu, Hasibuan. 2000. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mulyadi, Dedi., Uus M Fadli., dan Ningsih, Fitriyani Cipta Kusuma Ningsih. 2013. "Analisis Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan pada Rumah Sakit Islam Karawang". **Jurnal Manajemen**, Vol. 10, No. 3, Hal. 1203-1219.
- Mulyono, M. Hadi., Asiah Hamzah, dan Zulkifli Abdulah. 2013. "Faktor yang Berpengaruh terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit tingkat III 16.06.01 Ambon". **Jurnal AKK**, Vol. 2, No. 1, Hal. 18- 26.
- Pangastiti, Nuferulla kurniantyas. 2011. "Analisis Pengaruh Dukungan Sosial Keluarga Terhadap *Burnout* pada Perawat Kesehatan di Rumah Sakit Jiwa (Studi pada RSJ Prof. Dr. Soerojo Magelang)". Skripsi Universitas Diponegoro.
- Parake, Fahrudin J.S. 2003. "Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural terhadap Komitmen Organisaional". **Jurnal Media Ekonomi & Bisnis**, Vol. XV, No. Juni 2003, Hal .40-53.
- Ping, Fong Siu & Yue, Ho Ka. 2010. *The Mediating Effects Of Leader-Member Exchange (Lmx) And Team-Member Exchange (Tmx) On The Relationship Between Emotional Intelligence, Job Satisfaction And Job Performance Of Employees*. Business Administration (Honours). Thesis. Hong Kong Baptist University.



- Indira, Pratiwi. 2013. “ Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening “. Skripsi Universitas Diponegoro.
- Rai, Gauri s. 2013. “Impact of Organizational Justice on Satisfaction, Commitment and Turnover Intention: Can fair Treatment by Organizations make a difference their Workers attitudes and Behaviors ?”. **International Journal of Human Sciences**. Vol. 10. No. 2. Hal. 260-284.
- Raza, Kanwal., Nosheen Adnan Rana., Mehwish Qadir., dan Adnan Masood Rana. 2013. “Relationship Between Distributive, Procedural Justice and Organizational Commitment: An Empirical Analysis on Public Sector of Pakistan”. **Middle-East Journal of Scientific Research**. Vol. 16. No. 6. Hal. 878 – 873.
- Robbins, Stephen P. (2006). **Perilaku Organisasi**. PT INDEKS Kelompok Gramedia.
- Robbin, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2008. **Perilaku Organisasi 1 & 2**. Jakarta: Salemba Empat.
- Saputra, Eko Jihad. 2010. Struktur Organisasi. <http://ekojihadsaputra.blogspot.com/2010/10/struktur-organisasi.html>. diakses tanggal 2 Juli 2014.
- Schuler, Randall S. dan Jackson, Susan E. 1997. **Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21**. Edisi keenam. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Sina, muhammad ibnu. 2013. “ Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening”. Skripsi Universitas Diponegoro Semarang.
- Simamora, Henry. 1997. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi kedua. Cetakan ke 1. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Suciningtyas, Endah S.S.Kom. 2004. “Pengaruh Persepsi keadilan organisasional terhadap komitmen organisasional dan keinginan karyawan untuk keluar dari organisasi”. Tesis Universitas Diponegoro.
- Sugiyono. 2004. **Metode Penelitian Bisnis**. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2008. **Metode Penelitian Bisnis**. Bandung: Alfabeta.
- Suhermin. 2012. “ Pemberdayaan Kerja Profesional sebagai mediasi Dukungan Organisasi dan Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) terhadap Komitmen Organisasional ”. Ekuitas: **Jurnal Ekonomi dan Keuangan**. Vol. 16. No. 2. Hal. 209 – 229.
- Turgut, Hakan. Ismail, Tokmak dan Cen, Gucl. 2012. “The Effect Of Employees Organizational Justice Perceptions On Their Organizational Commitment: A University Sample. **International Journal Of Business and Management Studies**. Vol 4. No. 2. Hal. 21-30.
- Uma, Sekaran. 2006. **Research Methods For Business 2**. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Wijanto, Erin Anggreani. dan Susanto, Eddy M. 2013. “Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi dan Komitmen Organisasional karyawan Departemen Penjualan pada PT. X”. **Jurnal AGORA**, Vol. 1, No. 1.



Wirawan. 2013. **Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian**. Edisi 1. Jakarta: Rajawali Pers.