

PENGARUH KEDEKATAN ATASAN DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN PADA PT. RAMAYANA LESTARI SENTOSA, TBK PEMATANGSIANTAR

Pandapotan Simatupang¹, Novita Dwi Chandra²

¹) Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Simalungun,

²) Mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Simalungun,

¹ pandapotansimatupang15@gmail.com, ² novitadwi@gmail.com

ABSTRACT : This study aims to determine the effect of superior closeness to employee commitment, the effect of organizational justice on employee commitment and the influence of superior closeness and organizational justice on employee commitment at PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Pematangsiantar. This type of research used in this study is a causal research which aims to determine the possibility of a cause - effect relationship between variables. This study uses 2 (two) independent variables, namely: the first independent variable is the closeness of the boss (X1), and the second independent variable is organizational justice (X2), and 1 (one) dependent variable is employee commitment (Y). The research sample was taken using the Slovin formula. The reason the researchers used the Slovin formula was because the population in this study was less than 500 people and the number of the population in this study was also known. The results of this study, the variable of superior closeness has a positive and significant effect on the employee commitment variable at PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Pematangsiantar. Where the closeness between superiors and subordinates can occur because of direct communication. Organizational justice has a positive and significant effect on employee commitment variables. Organizational justice can build mutual trust among employees and increase employee commitment

Keywords : The closeness of the boss, Organizational Justice, Employee Commitment

ABSTRAK : Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kedekatan atasan terhadap komitmen karyawan, pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen karyawan dan pengaruh kedekatan atasan dan keadilan organisasi terhadap komitmen karyawan pada PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Pematangsiantar. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang bersifat kausalitas yang bertujuan untuk mengetahui kemungkinan adanya hubungan sebab – akibat antar variabel. Penelitian ini menggunakan 2 (dua) variable bebas yaitu: variable bebas pertama kedekatan atasan(X_1), dan variable bebas kedua keadilan organisasi (X_2), serta 1 (satu) variable terikat yaitu komitmen karyawan (Y). pengambilan sampel penelitian menggunakan rumus Slovin. Alasan peneliti menggunakan rumus slovin karena populasi dalam penelitian ini kurang dari 500 orang dan populasi dalam penelitian ini juga sudah diketahui jumlahnya. Hasil penelitian ini Variabel kedekatan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel komitmen karyawan pada PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Pematangsiantar. Dimana kedekatan antara atasan dengan bawahan dapat terjadi karena adanya komunikasi secara langsung. Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel komitmen karyawan Dimana keadilan organisasi dapat membangun rasa saling percaya diantara karyawan danmeningkatkan komitmen karyawan.

Kata Kunci : Kedekatan Atasan, Keadilan Organisasi, Komitmen Karyawan

I. PENDAHULUAN

Ditengah persaingan yang semakin ketat, cepatnya perubahan dan perkembangan bisnis, perusahaan membutuhkan organisasi yang dapat mengambil inisiatif, yaitu organisasi yang memiliki kemampuan untuk melakukan sesuatu tanpa harus diperintah. Hal ini merupakan ciri khas dari seseorang profesional yang terlatih. Setiap karyawan perlu dan harus memahami pentingnya kontribusi setiap individu bagi perusahaan dan berusaha untuk berinisiatif agar memiliki hasil yang maksimal terhadap pekerjaan, departemen dan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan tersebut. Semakin lama karyawan bekerja dapat membuat karyawan menjadi lebih baik dan lebih berkembang, serta menjadi seorang yang dapat membuat sesuatu terjadi. Setiap pekerjaan pasti memberikan pelajaran dan kesempatan yang sangat bernilai. Karyawan bisa mendapat banyak pelajaran pada berbagai pekerjaan di segala tingkat. Suatu tanggung jawab terpenting yang tidak pernah diminta dari karyawan secara khusus, tapi perlu selalu karyawan ingat selama bekerja adalah “senantiasa lakukan yang apa yang paling penting untuk dilakukan tanpa menunggu diperintah”.

Keberadaan pemimpin di dalam organisasi sangat diperlukan. Kepemimpinan yang pantas adalah bilamana tujuan dan keputusan kerja dibuat bersama dalam kelompok. Fenomena kepemimpinan dalam organisasi telah banyak diteliti oleh para ahli. Salah satunya adalah tentang hubungan atasan dan bawahan atau biasa yang disebut dengan kedekatan atasan (*LMX*). Kedekatan atasan (*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. Karena keterbatasan waktu untuk berinteraksi dengan semua bawahan, atasan membangun suatu hubungan khusus dengan kelompok kecil dari para bawahannya. 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. Akan tetapi, agar hubungan dalam *LMX* tetap utuh atasan dan bawahan harus terlibat dalam hubungan tersebut. Hubungan antara atasan dan bawahan yang tinggi akan menimbulkan komitmen karyawan yang tinggi pula 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 karyawan. Berdasarkan wawancara dengan pihak perusahaan yang terkait, kurangnya hubungan kedekatan antara atasan dengan bawahan, karena pada umumnya karyawan ini bekerja secara tim dan seringkali terjadi komunikasi antara atasan dan bawahan yang kurang harmonis. Begitu juga masih kurangnya keadilan organisasi yang dapat dilihat dari atasan yang masih pilih kasih terhadap sesama karyawan dalam melaksanakan tugasnya masing – masing.

PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk adalah jaringan toko swalayan yang memiliki cabang di wilayah Indonesia, yang menjual produk sandang seperti baju dan sepatu. PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk juga memiliki supermarket atau pasar swalayan yang menjual kebutuhan pangan dan sehari-hari. Saat ini PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk telah tersebar di lebih dari 42 kota besar yang ada di Indonesia, salah satunya yaitu PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Pematangsiantar.

II. KAJIAN TEORI

2.1 Kedekatan Atasan

Menurut (Chen *et al.*, 2009), mengatakan teori Kedekatan atasan (*LMX*) berkaitan dengan sifat pemimpin dan bawahan, bentuk dalil dasar teori ini adalah hubungan pemimpin dan bawahan yang terlibat dalam proses - proses perundingan bersama dan akhirnya mereka menentukan peran yang harus diisi oleh masing-masing pihak dan terus berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Hubungan ini yang berkembang antara pemimpin dan karyawan akan berpengaruh terhadap berbagai faktor - faktor penting untuk individu dan organisasi (misalnya komitmen karyawan, komitmen organisasi, kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan lain - lain). Oleh karenanya perusahaan harus sadar dan memperingatkan para pemimpin agar waspada terhadap kualitas hubungan tersebut. Tanpa menyadari hal itu, pemimpin sering hanya berinteraksi erat dengan orang - orang dari kalangan tertentu yang masuk dalam kelompok

dalam yaitu kelompok yang anggotanya memiliki kedekatan hubungan dengan dirinya (*in-group*), padahal masih banyak karyawan lain (*out-group*) yang juga membutuhkan perhatian dari pemimpin tersebut. Dalam rangka memahami kepuasan kerja karyawan, maka seorang pemimpin harus memahami karakteristik masing - masing bawahan. Dengan memahami karakteristik individu maka akan dapat ditentukan pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik masing - masing individu. Apabila hal tersebut terwujud maka akan tercapai kepuasan kerja dalam diri karyawan. Dengan kepuasan kerja yang cukup tinggi maka akan membuat para karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka dan juga kinerja perusahaan itu sendiri. (Vitryani Tarigan, 2020)

Dalam penelitian (Robbins, 2008), dijelaskan bahwa *LMX* adalah multi dimensional dan memiliki empat dimensi yaitu kontribusi, loyalitas, efeksi, dan respek terhadap profesi. Kontribusi merupakan Persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama. Hal penting dalam mengevaluasi kegiatan yang berorientasi pada tugas adalah suatu tingkat dimana bawahan bertanggung jawab dan menyelesaikan tugas melebihi uraian kerja dan atau kontrak kerja, demikian juga dengan pemimpin yang menyediakan sumber daya dan kesempatan untuk melakukan hal tersebut. Loyalitas merupakan pernyataan atau ungkapan untuk mendukung penuh tujuan dan sifat individu lainnya dalam hubungan timbal balik pemimpin dengan bawahan. Loyalitas menyangkut suatu kesetiaan penuh terhadap seseorang secara konsisten dari satu situasi ke situasi lainnya.

Afeks yaitu Perasaan, kepedulian di antara pemimpin dan bawahannya yang berdasarkan terutama pada daya tarik antara 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. 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. Persepsi ini bisa saja berdasarkan pada riwayat hidup seseorang, seperti pengalaman pribadi seseorang, pendapat - pendapat orang lain di dalam dan di luar organisasi, serta keberhasilan atau penghargaan profesional lainnya yang telah diraih seseorang. Oleh karena itu, mungkin saja persepsi tentang rasa hormat pada seseorang tersebut telah ada sebelum bekerja atau bertemu dengan orang tersebut.

Dalam sebuah perusahaan atau organisasi, sering dijumpai tentang fenomena tentang perbedaan sikap pemimpin terhadap para karyawan. Misalnya, pada karyawan X, pemimpin akan bersifat ramah dan selalu menawarkan bantuan jika melihat X mengalami kesulitan. Tetapi, pada karyawan Y, pemimpin akan bersifat dingin dan tidak memberikan bantuan sebelum Y meminta bantuan pada pemimpinnya. Fenomena tersebut termasuk dalam bentuk hubungan antara pemimpin dan karyawan. Keadilan organisasional berpusat pada dampak dari pengambilan keputusan manajerial, persepsi kualitas, efek keadilan, hubungan antara faktor individu dan situasional serta menjelaskan persepsi keadilan individu dalam organisasi. Menurut (Robbins, 2008), keadilan prosedural adalah persepsi mengenai proses keikutsertaan untuk mencapai suatu hasil dengan menfokuskan beberapa kriteria untuk memenuhi prosedur adil.

Menurut (Rhoades, 2002), Persepsi keadilan prosedural didasarkan pada pandangan karyawan terhadap kewajaran proses penghargaan dan keputusan hukuman yang dibuat organisasi sifatnya penting seperti keharusan membayar imbalan/insentif, evaluasi, promosi dan tindakan *disipliner*. Persepsi yang baik mengenai keadilan prosedural akan menghasilkan keluaran organisasi yang lebih baik seperti peningkatan komitmen organisasi, keinginan tetap tinggal dalam organisasi dan peningkatan kinerja. Maka dapat disimpulkan keadilan prosedural adalah persepsi dan pandangan karyawan terhadap keadilan semua proses, maupun prosedur keputusan dalam organisasi seperti keharusan membayar imbalan, evaluasi, promosi dan tindakan *disipliner*. Maka dapat disimpulkan keadilan prosedural adalah persepsi dan pandangan karyawan terhadap keadilan semua proses, maupun prosedur keputusan dalam organisasi seperti keharusan membayar imbalan, evaluasi, promosi dan tindakan disiplin.

Menurut (Rhoades, 2002), keadilan distributif didefinisikan sebuah bentuk keadilan organisasi yang berfokus pada keyakinan karyawan bahwa mereka telah menerima jumlah imbalan yang sesuai serta mendapatkan penghargaan. Teori keadilan distributif menyatakan bahwa individu dalam organisasi akan mengevaluasi distribusi setiap hasil organisasi dengan memperhatikan beberapa aturan distribusi dan aturan yang paling sering digunakan yaitu aturan hak menurut keadilan. Menurut Rhoades (2002:75), keadilan distributif mengacu pada keseimbangan distribusi hasil organisasi berupa gaji, tunjangan dan

bonus. Pada saat individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan imbalan yang mereka terima seimbang, mereka akan merasakan kewajaran yang mengindikasikan adanya keadilan distributive.

Keadilan distributif merupakan suatu anggapan mengenai keadilan hasil oleh organisasi dalam hubungannya dengan individu dan *input* kelompok. Keadilan ini didominasi oleh teori kesamaan khususnya dalam hal bagaimana individu mengevaluasi dan bereaksi terhadap perlakuan yang berbeda. Jadi berdasarkan beberapa pandangan beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif merupakan keadilan atas hasil kerja baik individu maupun kelompok, yang bukan hanya semua karyawan mendapatkan keadilan imbalan saja, akan tetapi keadilan hukuman juga harus diberlakukan secara adil bagi mereka.

2.2 Komitmen Karyawan

Komitmen karyawan dapat didefinisikan dengan dua cara yang berbeda. Cara pertama diajukan oleh (Rivai, 2005), yang mengatakan bahwa komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Di lain pihak, (Robbins, 2008), menggambarkan bahwa komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja). Sedangkan menurut (Davis, 2005), secara umum komitmen kerja melibatkan keterikatan individu terhadap pekerjaannya. Komitmen kerja merupakan sebuah variabel yang mencerminkan derajat hubungan yang dianggap dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan tertentu dalam organisasi.

(Gary Dessler, 2015), mengemukakan bahwa komitmen kerja merefleksikan tingkat identifikasi dan keterlibatan individu dalam pekerjaannya dan ketidaksediaannya untuk meninggalkan pekerjaan tersebut. (Riani, 2011), merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi. Menurut (Rivai, 2005), komitmen karyawan adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan masuk keluar tenaga kerja (*turnover*). Berdasarkan beberapa definisi dari tokoh - tokoh tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi adalah suatu perasaan keterikatan yang dimiliki oleh karyawan sehingga karyawan tersebut tetap berada dalam organisasi untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasinya, sehingga karyawan tersebut tidak bersedia untuk meninggalkan organisasinya dengan alasan apapun.

2.3 Aspek Komitmen Karyawan

Bateman (2002:31), menyatakan bahwa komitmen karyawan memiliki tiga aspek utama, yaitu : Identifikasi merupakan Identifikasi diwujudkan dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Keterlibatan, Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja.

Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Loyalitas, Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapapun. Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

(Bateman, T. S., & Snell, 2002), menyatakan bahwa komitmen karyawan memiliki tiga aspek utama, yaitu : Identifikasi, Identifikasi diwujudkan dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan

pegawai dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula. Keterlibatan, Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas - aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Loyalitas, Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun.

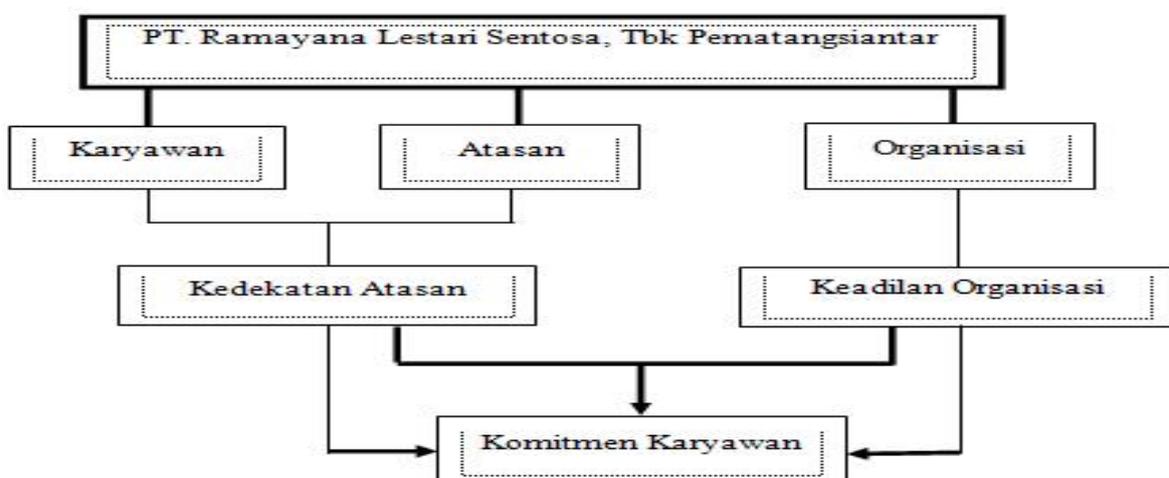
2.4 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Karyawan terhadap Organisasi

Dari hasil studi yang dilakukan oleh (Bateman, T. S., & Snell, 2002), menunjukkan bahwa prediktor terhadap komitmen adalah masa kerja seseorang pada organisasi tertentu. Makin lama seseorang bekerja pada suatu organisasi, semakin ia memberi peluang untuk menerima tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan untuk bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih besar dan peluang mendapat promosi yang lebih tinggi. Adanya peluang investasi pribadi, yang berupa pikiran, tenaga dan waktu untuk organisasi yang makin besar, sehingga makin sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut. Adanya keterlibatan sosial yang dalam dengan organisasi dan individu - individu yang ada, hubungan sosial yang lebih bermakna, sehingga membuat individu semakin berat meninggalkan organisasi. Akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

Menurut (Bateman, T. S., & Snell, 2002), beberapa karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen, diantaranya adalah : Usia dan masa kerja .Usia dan masa kerja berkorelasi positif dengan komitmen. Tingkat Pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan, makin banyak pula harapan individu yang mungkin tidak bisa diakomodir oleh organisasi, sehingga komitmennya semakin rendah. Jenis Kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi. Peran individu tersebut di organisasi. Hasil studi Morris dan Sherman menunjukkan bahwa adanya hubungan yang negatif antara peran yang tidak jelas dan komitmen terhadap organisasi.

2.5 Kerangka Konseptual

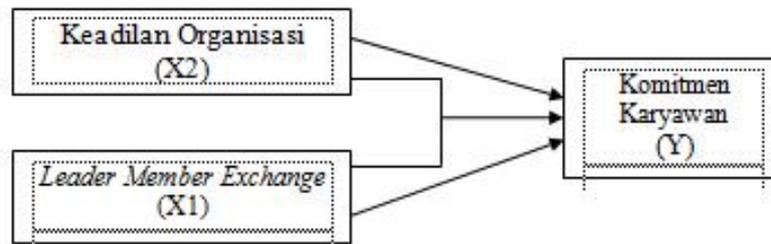
Kerangka konseptual dimaksudkan untuk lebih mudah penelitian dalam kelanjutan penulisan skripsi dimana dengan adanya kerangka konseptual diharapkan lebih terarah untuk keragaman pengertian penelitian. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dibuat kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

III. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang bersifat kausalitas yang bertujuan untuk mengetahui kemungkinan adanya hubungan sebab – akibat antar variabel. Penelitian ini dilaksanakan di PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Pematangsiantar, yang berlokasi di Jl. Dr. Sutomo Pematangsiantar. Variabel penelitian mencakup variable apa yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan 2 (dua) variable bebas yaitu: variable bebas pertama kedekatan atasan (X1), dan variable bebas kedua keadilan organisasi (X2), serta 1 (satu) variable terikat yaitu komitmen karyawan (Y).



Gambar 3.1 Variabel Penelitian

Dari pengertian populasi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa populasi merupakan jumlah keseluruhan pegawai PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Pematangsiantar yaitu 150 pegawai. Menurut (Manullang, 2014), bahwa sampel penelitian ini adalah *Nonprobability* dengan *purposive sampling* yaitu memiliki populasi dari suatu populasi berdasarkan pertimbangan tertentu baik pertimbangan ahli atau pertimbangan ilmiah. Maka sampel penelitian ini adalah sampel jenuh atau sampel populasi yaitu sebesar 60 pegawai PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Pematangsiantar. Dalam penelitian ini, pengambilan sampel penelitian menggunakan rumus *Slovin*. Alasan peneliti menggunakan rumus slovin karena populasi dalam penelitian ini kurang dari 500 orang dan populasi dalam penelitian ini juga sudah diketahui jumlahnya.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini terkumpul data primer yang diambil dari 60 responden untuk mengetahui tanggapan mereka terhadap kedekatan atasan, keadilan organisasi dan komitmen karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Pematangsiantar. Karakteristik responden yang akan diuraikan berikut ini mencerminkan bagaimana keadaan responden yang diteliti meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1
Jenis Kelamin

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Laki-Laki | 43 | 71.7 | 71.7 | 71.7 |
| | Perempuan | 17 | 28.3 | 28.3 | 100.0 |
| | Total | 60 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Pada tabel 4.1 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Pematangsiantar yang menjadi responden adalah berjenis kelamin laki - laki, yaitu sebanyak 43 orang atau sebesar 71,7% dari total responden.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2

| Usia | | | | | |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 20 - 30 Tahun | 17 | 28.3 | 28.3 | 28.3 |
| | 31 - 40 Tahun | 33 | 55.0 | 55.0 | 83.3 |
| | 41 - 50 Tahun | 10 | 16.7 | 16.7 | 100.0 |
| | Total | 60 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Pada tabel 4.2 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Pematangsiantar yang menjadi responden berusia 31 – 40 tahun, yaitu sebanyak 33 orang atau sebesar 55,0% dari total responden.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.3

| Pendidikan Terakhir | | | | | |
|---------------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | D3 | 7 | 11.7 | 11.7 | 11.7 |
| | S1 | 8 | 13.3 | 13.3 | 25.0 |
| | SMU | 45 | 75.0 | 75.0 | 100.0 |
| | Total | 60 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Pada tabel 4.3 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Pematangsiantar yang menjadi responden memiliki pendidikan terakhir SMU yaitu sebanyak 45 orang atau sebesar 75,0% dari total responden

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.4

| Masa Kerja | | | | | |
|------------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 1 - 11 Bulan | 20 | 33.3 | 33.3 | 33.3 |
| | 1 - 2 Tahun | 31 | 51.7 | 51.7 | 85.0 |
| | 2 - 3 Tahun | 9 | 15.0 | 15.0 | 100.0 |
| | Total | 60 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Pada tabel 4.4 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Pematangsiantar yang menjadi responden memiliki masa kerja 1 - 2 Tahun yaitu sebanyak 31 orang atau sebesar 51,7% dari total responden

Adapun jawaban - jawaban dari responden yang diperoleh akan ditampilkan pada tabel - tabel berikut:

a. **Variabel X₁ (Kedekatan Atasan)**

Tabel 4.5 Pertanyaan X_{1.1} Saya bekerja lebih dari yang secara normal diminta perusahaan demi kepentingan unit kerja saya.

| Pernyataan X _{1.1} | | | | | |
|-----------------------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Tidak Setuju | 2 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | Ragu-Ragu | 20 | 33.3 | 33.3 | 36.7 |
| | Setuju | 30 | 50.0 | 50.0 | 86.7 |
| | Sangat Setuju | 8 | 13.3 | 13.3 | 100.0 |
| | Total | 60 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 orang (13,3%), setuju sebanyak 30 orang (50,0%), ragu - ragu sebanyak 20 orang (33,3%) dan sebanyak 2 orang (3,3%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 30 orang (50,0%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa saya bekerja lebih dari yang secara normal diminta perusahaan demi kepentingan unit kerja saya

Tabel 4.6 Pertanyaan X_{1.2} Atasan akan membela saya jika saya dipojokkan oleh seseorang.

| Pernyataan X _{1.2} | | | | | |
|-----------------------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Tidak Setuju | 1 | 1.7 | 1.7 | 1.7 |
| | Ragu-Ragu | 19 | 31.7 | 31.7 | 33.3 |
| | Setuju | 32 | 53.3 | 53.3 | 86.7 |
| | Sangat Setuju | 8 | 13.3 | 13.3 | 100.0 |
| | Total | 60 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 orang (13,3%), setuju sebanyak 32 orang (53,3%), ragu-ragu sebanyak 19 orang (31,7%) dan sebanyak 1 orang (1,7%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 32 orang (53,3%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa atasan akan membela saya jika saya dipojokkan oleh seseorang.

Tabel 4.7 Pertanyaan X_{1.3} Saya sangat suka terhadap pribadi atasan saya.

| Pernyataan X _{1.3} | | | | | |
|-----------------------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Tidak Setuju | 1 | 1.7 | 1.7 | 1.7 |
| | Ragu-Ragu | 11 | 18.3 | 18.3 | 20.0 |
| | Setuju | 41 | 68.3 | 68.3 | 88.3 |
| | Sangat Setuju | 7 | 11.7 | 11.7 | 100.0 |
| | Total | 60 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 orang (11,7%), setuju sebanyak 41 orang (68,3%), ragu-ragu sebanyak 11 orang (18,3%) dan sebanyak 1 orang (1,7%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 41 orang (68,3%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa saya sangat suka terhadap pribadi atasan saya.

Tabel 4.8 Pertanyaan X_{1.4} Saya kagum dengan keahlian atasan saya.

| Pernyataan X1.4 | | | | | |
|-----------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Ragu-Ragu | 18 | 30.0 | 30.0 | 30.0 |
| | Setuju | 28 | 46.7 | 46.7 | 76.7 |
| | Sangat Setuju | 14 | 23.3 | 23.3 | 100.0 |
| | Total | 60 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 orang (13,3%), setuju sebanyak 28 orang (46,7%) dan sebanyak 18 orang (30,0%) responden yang menyatakan ragu-ragu. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 28 orang (46,7%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa saya kagum dengan keahlian atasan saya.

Tabel 4.9 Pertanyaan X_{1.5} Saya akan melaksanakan pekerjaan walaupun pekerjaan itu mendadak.

| Pernyataan X1.5 | | | | | |
|-----------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Ragu-Ragu | 21 | 35.0 | 35.0 | 35.0 |
| | Setuju | 19 | 31.7 | 31.7 | 66.7 |
| | Sangat Setuju | 20 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 60 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 orang (33,3%), setuju sebanyak 19 orang (31,7%) dan sebanyak 21 orang (35,0%) responden yang menyatakan ragu - ragu. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu - ragu sebanyak 21 orang (35,0%) .Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa saya akan melaksanakan pekerjaan walaupun pekerjaan itu mendadak.

b. Variabel X₂ (Keadilan Organisasi)

Tabel 4.10 Pertanyaan X_{2.1} Karyawan diberi kesempatan yang sama dalam hal promosi jabatan.

| Pernyataan X2.1 | | | | | |
|-----------------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Ragu-Ragu | 15 | 25.0 | 25.0 | 25.0 |
| | Setuju | 27 | 45.0 | 45.0 | 70.0 |
| | Sangat Setuju | 18 | 30.0 | 30.0 | 100.0 |
| | Total | 60 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 orang (30,0%), setuju sebanyak 27 orang (45,0%) dan sebanyak 15 orang (25,0%) responden yang menyatakan ragu-ragu. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 27 orang (45,0%) .Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan diberi kesempatan yang sama dalam hal promosi jabatan.

Tabel 4.11]Pertanyaan X_{2.2} Insentif diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan

| Pernyataan X2.2 | | | | | |
|-----------------|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Sangat Tidak Setuju | 6 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| | Tidak Setuju | 9 | 15.0 | 15.0 | 25.0 |
| | Ragu-Ragu | 12 | 20.0 | 20.0 | 45.0 |
| | Setuju | 27 | 45.0 | 45.0 | 90.0 |
| | Sangat Setuju | 6 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | Total | 60 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 orang (10,0%), setuju sebanyak 27 orang (45,0%), ragu - ragu sebanyak 12 orang (20,0%), tidak setuju sebanyak 9 orang (15,0%) dan sebanyak 6 orang (10,0%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 27 orang (45,0%). Jadi dapat disimpulkan responden yang menyatakan setuju bahwa insentif diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.

Tabel 4.12 Pertanyaan X_{1,3} Seleksi karyawan sesuai dengan prosedur perusahaan.

| | | Pernyataan X2.3 | | | |
|-------|---------------|-----------------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Tidak Setuju | 1 | 1.7 | 1.7 | 1.7 |
| | Ragu-Ragu | 19 | 31.7 | 31.7 | 33.3 |
| | Setuju | 33 | 55.0 | 55.0 | 88.3 |
| | Sangat Setuju | 7 | 11.7 | 11.7 | 100.0 |
| | Total | 60 | 100.0 | 100.0 | |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 orang (11,7%), setuju sebanyak 33 orang (55,0%), ragu - ragu sebanyak 19 orang (31,7%) dan sebanyak 1 orang (1,7%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 33 orang (55,0%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa seleksi karyawan sesuai dengan prosedur perusahaan

4.2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

1. Pengujian Validitas

Apabila validitas setiap pertanyaan lebih besar ($>$) 0,30, maka butir pertanyaan dianggap valid.

Tabel 4.13 Uji Validitas (X₁) Kedekatan Atasan

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| Pernyataan X1.1 | 15.6000 | 4.583 | .514 | .730 |
| Pernyataan X1.2 | 15.5500 | 4.387 | .646 | .685 |
| Pernyataan X1.3 | 15.4333 | 4.995 | .511 | .733 |
| Pernyataan X1.4 | 15.4000 | 4.346 | .605 | .697 |
| Pernyataan X1.5 | 15.3500 | 4.503 | .435 | .766 |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Dari tabel 4.20 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item - Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden Hasil uji validitas dari 5 (lima) butir pertanyaan pada variabel kedekatan atasan dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30

Tabel 4.14 Uji Validitas (X₂) Keadilan Organisasi

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| Pernyataan X2.1 | 14.4500 | 8.421 | .710 | .844 |
| Pernyataan X2.2 | 15.2000 | 6.298 | .763 | .843 |
| Pernyataan X2.3 | 14.7333 | 8.572 | .768 | .836 |
| Pernyataan X2.4 | 14.9500 | 8.014 | .664 | .853 |
| Pernyataan X2.5 | 14.6667 | 8.497 | .696 | .847 |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Dari tabel 4.14 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item - Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 5 (lima) butir pertanyaan pada variabel keadilan organisasi dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.15 Uji Validitas (Y) Komitmen karyawan

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| Pernyataan Y.1 | 15.8833 | 6.173 | .748 | .807 |
| Pernyataan Y.2 | 16.0500 | 5.540 | .707 | .815 |
| Pernyataan Y.3 | 15.9333 | 6.538 | .576 | .846 |
| Pernyataan Y.4 | 15.9833 | 5.881 | .616 | .841 |
| Pernyataan Y.5 | 15.7500 | 6.191 | .729 | .811 |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Dari tabel 4.15 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 5 (lima) butir pertanyaan pada variabel komitmen karyawan dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

2. Pengujian Reliabilitas

Apabila validitas setiap pertanyaan lebih besar ($>$) 0,30, maka butir pertanyaan dianggap valid

Tabel 4.16 Uji Validitas (X₁) Kedekatan Atasan

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| Pernyataan X1.1 | 15.6000 | 4.583 | .514 | .730 |
| Pernyataan X1.2 | 15.5500 | 4.387 | .646 | .685 |
| Pernyataan X1.3 | 15.4333 | 4.995 | .511 | .733 |
| Pernyataan X1.4 | 15.4000 | 4.346 | .605 | .697 |
| Pernyataan X1.5 | 15.3500 | 4.503 | .435 | .766 |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Dari tabel 4.16 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 5 (lima) butir pertanyaan pada variabel kedekatan atasan dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30

Tabel 4.17 Uji Validitas (Y) Komitmen karyawan

| Item-Total Statistics | | | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| Pernyataan Y.1 | 15.8833 | 6.173 | .748 | .807 |
| Pernyataan Y.2 | 16.0500 | 5.540 | .707 | .815 |
| Pernyataan Y.3 | 15.9333 | 6.538 | .576 | .846 |
| Pernyataan Y.4 | 15.9833 | 5.881 | .616 | .841 |
| Pernyataan Y.5 | 15.7500 | 6.191 | .729 | .811 |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Dari tabel 4.17 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 5 (lima) butir pertanyaan pada variabel komitmen karyawan dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30

3. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Butir angket dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap angket adalah konsisten. Dalam penelitian ini untuk menentukan angket reliabel atau tidak dengan menggunakan *alpha cronbach*. Angket dikatakan reliabel jika *alpha cronbach* $>$ 0,60 dan tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,60. Reliabilitas dari pertanyaan angket yang telah diajukan penulis kepada

responden dalam penelitian ini akan terlihat pada tabel *Reliability Statistics* yang disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.18 Uji Reliabilitas (X₁) Kedekatan Atasan

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .765 | 5 |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Dari tabel 4.18 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,765 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 5 butir pernyataan pada variabel Kedekatan Atasan adalah reliabel atau dikatakan handal

Tabel 4.19 Uji Reliabilitas (X₂) Keadilan Organisasi

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .871 | 5 |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Dari tabel 4.19 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,871 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 5 butir pernyataan pada variabel keadilan organisasi adalah reliabel atau dikatakan handal

Tabel 4.20 Uji Reliabilitas (Y) Komitmen karyawan

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .854 | 5 |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

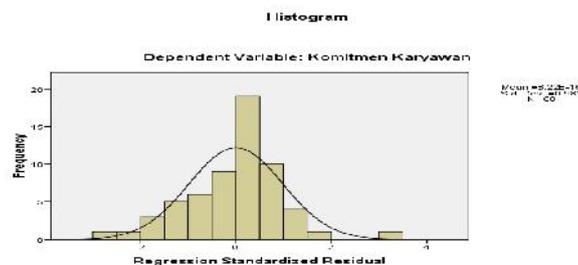
Dari tabel 4.20 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,854 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 5 butir pernyataan pada variabel komitmen karyawan adalah reliabel atau dikatakan handal

4. Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian hipotesis dari penelitian ini, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik untuk memastikan bahwa alat uji regresi linier berganda layak atau tidak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis. Apabila uji asumsi klasik telah terpenuhi, maka alat uji statistik regresi linier berganda dapat digunakan.

1. Uji Normalitas data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik distribusi data normal atau mendekati normal

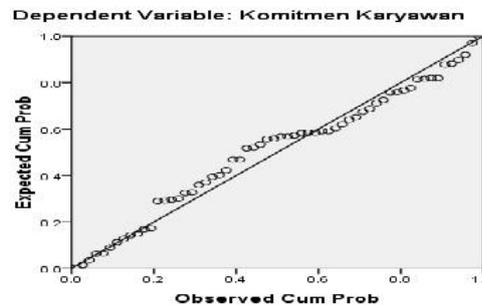


Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Gambar 4.1 Histogram Uji Normalitas

Berdasarkan Gambar 4.1 di atas, hasil pengujian normalitas data diketahui bahwa data telah berdistribusi secara normal, dimana gambar histogram memiliki garis membentuk lonceng dan memiliki kecembungan seimbang ditengah.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Gambar 4.2 PP Plot Uji Normalitas

Berdasarkan Gambar 4.2 di atas, kemudian untuk hasil pengujian normalitas data dengan menggunakan gambar PP Plot terlihat titik-titik data yang menyebar berada di sekitar garis diagonal sehingga data telah berdistribusi secara normal. Dari kedua gambar diatas, maka dapat disimpulkan bahwa setelah dilakukan uji normalitas data, data untuk variabel kedekatan atasan, keadilan organisasi dan komitmen karyawan berdistribusi secara normal

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS. Apabila nilai *tolerance value* > 0,10 atau VIF < 10 maka disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas. Uji Multikolinieritas dari hasil angket yang telah didistribusikan kepada responden dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 4.21 Uji Multikolinieritas

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Betas | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 4.456 | 2.328 | | 1.914 | .061 | | |
| | Kedekatan Atasan | .376 | .119 | .323 | 3.154 | .003 | .874 | 1.145 |
| | Keadilan Organisasi | .441 | .089 | .507 | 4.948 | .000 | .874 | 1.145 |

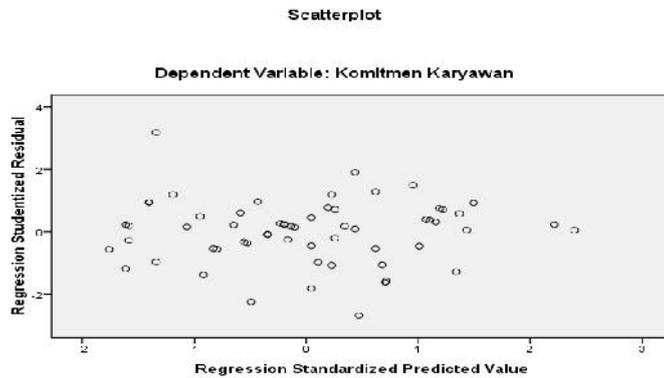
a. Dependent Variable: Komitmen karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Berdasarkan Tabel 4.20 di atas dapat dilihat bahwa angka *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari 10 antara lain adalah kedekatan atasan $1.145 < 10$, dan keadilan organisasi $1.145 < 10$, dan nilai *Tolerance* kedekatan atasan $0.874 > 0,10$, dan keadilan organisasi $0.874 > 0,10$ sehingga terbebas dari multikolinieritas

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedasitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedasitas.



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Gambar 4.3 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan gambar 4.3 di atas, gambar *scatterplot* menunjukkan bahwa titik - titik yang dihasilkan menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola atau trend garis tertentu. Gambar di atas juga menunjukkan bahwa sebaran data ada di sekitar titik nol. Dari hasil pengujian ini menunjukkan bahwa model regresi ini bebas dari masalah heteroskedastisitas, dengan perkataan lain: variabel - variabel yang akan diuji dalam penelitian ini bersifat homoskedastisitas.

4. Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda bertujuan menghitung besarnya pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat dan memprediksi variabel terikat dengan menggunakan dua atau lebih variabel bebas Rumus analisis regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = + b X + b X + e$$

Tabel 4.21 Regresi Linier Berganda

| Coefficients ^a | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. | Collinearity Statistics | |
|---------------------------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 4.456 | 2.328 | | 1.914 | .061 | | |
| | Kedekatan Atasan | .376 | .119 | .323 | 3.154 | .003 | .874 | 1.145 |
| | Keadilan Organisasi | .441 | .089 | .507 | 4.948 | .000 | .874 | 1.145 |

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Berdasarkan tabel 4.21 tersebut diperoleh regresi linier berganda sebagai berikut $Y = 4.456 + 0.376X_1 + 0.441X_2 + e$

Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda adalah :

- a. Jika segala sesuatu pada variabel-variabel bebas dianggap nol maka nilai komitmen karyawan(Y) adalah sebesar 4.456
- b. Jika terjadi peningkatan kedekatan atasan sebesar 1, maka komitmen karyawan(Y) akan meningkat sebesar 0.376.
- c. Jika terjadi peningkatan keadilan organisasi sebesar 1, maka komitmen karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.441

5. Uji Kesesuaian (*Test Goodness Of Fit*)

- a. Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Uji F (uji simultan) dilakukan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya secara simultan. Cara yang digunakan adalah dengan melihat *level of significant* (=0,05). Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka H0 ditolak dan Ha diterima.

Tabel 4.22 Uji Simultan

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 257.658 | 2 | 128.829 | 26.064 | .000 ^b |
| | Residual | 281.742 | 57 | 4.943 | | |
| | Total | 539.400 | 59 | | | |

a. Predictors: (Constant), Keadilan Organisasi, Kedekatan Atasan

b. Dependent Variable: Komitmen karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Berdasarkan tabel 4.22 di atas dapat dilihat bahwa F_{hitung} sebesar 26,064 sedangkan F_{tabel} sebesar 3,16 yang dapat dilihat pada $\alpha = 0,05$ (lihat lampiran tabel F). Probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu $0,000 < 0,05$, maka model regresi dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini kedekatan atasan dan keadilan organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Maka hipotesis sebelumnya adalah Terima H_a (tolak H_0) atau hipotesis diterima

b. Uji Signifikan Parsial (Uji t)

Uji Parsial (Uji t) menunjukkan seberapa jauh variabel bebas secara individual menerangkan variasi pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%.

Tabel 4.23 Uji Parsial

| Coefficients ^a | | | | | | | | |
|---------------------------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 4.466 | 2.328 | | 1.914 | .061 | | |
| | Kedekatan Atasan | .376 | .119 | .323 | 3.154 | .003 | .874 | 1.145 |
| | Keadilan Organisasi | .441 | .089 | .507 | 4.948 | .000 | .874 | 1.145 |

a. Dependent Variable: Komitmen karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Berdasarkan tabel 4.23 di atas dapat dilihat bahwa:

1) Pengaruh kedekatan atasan terhadap komitmen karyawan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

H_a diterima dan H_0 ditolak, apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $Sig. t <$

H_a ditolak dan H_0 diterima, apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $Sig. t >$

t_{hitung} sebesar 3,154 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,672 dan signifikan sebesar 0,003, sehingga $t_{hitung} 3,154 > 1,672 t_{tabel}$ dan signifikan $0,003 < 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak, yang menyatakan secara parsial kedekatan atasan berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan.

2) Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen karyawan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

H_a diterima dan H_0 ditolak, apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $Sig. t <$

H_a ditolak dan H_0 diterima, apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $Sig. t >$

t_{hitung} sebesar 4,948 sedangkan t_{tabel} sebesar 1,672 dan signifikan sebesar 0,000, sehingga $t_{hitung} 4,948 > t_{tabel} 1,672$ dan signifikan $0,000 < 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak, yang menyatakan secara parsial keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan

c. Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui persentase besarnya variasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 4.24 Koefisien Determinasi

| Model Summary ^a | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | .691 [*] | .478 | .459 | 2.22325 |

a. Predictors: (Constant), Keadilan Organisasi, Kedekatan Atasan

b. Dependent Variable: Komitmen karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 20, 2019

Berdasarkan tabel 4.24 di atas dapat dilihat bahwa angka *adjusted R Square* 0,459 yang dapat disebut koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti 45,9% komitmen karyawan dapat diperoleh dan dijelaskan oleh Kedekatan atasan dan keadilan organisasi. Sedangkan sisanya $100\% - 45,9\% = 54,1\%$ dijelaskan oleh faktor lain atau variabel diluar model, seperti gaya kepemimpinan, upah, lingkungan kerja, promosi jabatan dan lain - lain.

4.3. Pembahasan

a. Pengaruh Kedekatan atasan Terhadap Komitmen Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa $t_{hitung} 3,154 > 1,672 t_{tabel}$ dan signifikan $0,003 < 0,05$, maka secara parsial Kedekatan atasan berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Kesimpulan penelitian ini menyatakan bahwa Kedekatan atasan atau hubungan antara atasan dan bawahan yang tinggi akan menimbulkan komitmen karyawan yang tinggi pula 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 karyawan.

b. Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa $t_{hitung} 4,948 > t_{tabel} 1,672$ dan signifikan $0,000 < 0,05$, maka secara parsial keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Kesimpulan penelitian ini menyatakan bahwa pada prinsipnya mengelola karyawan dengan adil bukanlah pekerjaan yang mudah, karena organisasi dituntut untuk menyeimbangkan hak dan kewajiban manajemen. 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 karyawan.

c. Pengaruh Kedekatan Atasan dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa $F_{hitung} 26,064$ dan $F_{tabel} 3,16$ dan probabilitas signifikan sebesar $0,000 < 0,05$, maka Kedekatan atasan dan keadilan organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Kesimpulan penelitian ini menyatakan bahwa Kedekatan atasan atau hubungan antara atasan dan bawahan yang tinggi akan menimbulkan komitmen karyawan yang tinggi pula 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 karyawan. Pada prinsipnya mengelola karyawan dengan adil bukanlah pekerjaan yang mudah, karena organisasi dituntut untuk menyeimbangkan hak dan kewajiban manajemen.

V. PENUTUP

5.1. Kesimpulan

1. Variabel kedekatan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel komitmen karyawan pada PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Pematangsiantar. Dimana kedekatan antara atasan dengan bawahan dapat terjadi karena adanya komunikasi secara langsung.
2. Variabel keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel komitmen karyawan pada PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Pematangsiantar. Dimana keadilan organisasi dapat membangun rasa saling percaya diantara karyawan dan meningkatkan komitmen karyawan.
3. Variabel kedekatan atasan dan variabel keadilan organisasi secara bersama - sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel komitmen karyawan yang didapat dari setiap hasil kerja karyawan pada PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Pematangsiantar.
4. *Adjusted R Square* 0,459 yang berarti 45,9% variabel komitmen karyawan dapat diperoleh dan dijelaskan oleh variabel kedekatan atasan dan variabel keadilan organisasi

5.2. Saran

1. Perusahaan harus lebih meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan, untuk menciptakan komitmen karyawan pada PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Pematangsiantar.
2. Perusahaan harus lebih meningkatkan keadilan organisasi, agar tercipta rasa saling percaya antara karyawan untuk meningkatkan komitmen karyawan pada PT. Ramayana Lestari Sentosa Pematangsiantar.
3. Bagi peneliti berikutnya, diharapkan dapat meneliti kembali variabel kedekatan atasan dan keadilan organisasi maupun variabel-variabel lain diluar variabel ini agar memperoleh hasil yang lebih bervariasi yang dapat menggambarkan hal-hal apa saja yang dapat berpengaruh terhadap komitmen karyawan dan lebih teliti lagi dalam membuat angket agar butir pertanyaan yang dibuat dapat dikatakan valid dan reliabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2002) *Management Competing In The New Era*. 5th ed. Edited by Irwin:McGraw-Hill.
- Chen, Z. *et al.* (2009) 'Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which?', *Journal of Social Psychology*, 149(1), pp. 119–124. doi: 10.3200/SOCP.149.1.119-124.
- Davis, K. dan J. W. N. (2005) *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Gary Dessler (2015) 'Manajemen Sumber Daya Manusia', in *Human Resources Management*.
- Manullang, P. (2014) *Metodologi Penelitian, Proses Peneliti Praktis*. Bandung: Penerbit Citra Pustaka Media.
- Rhoades (2002) 'Perceived Organizational Support', *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 698–714.
- Riani, A. L. (2011) *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Rivai, B. . (2005) *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. dan T. A. (2008) *Perilaku Organisasi, Edisi 12 Buku 1, Jakarta: Salemba Empat*.
- Vitryani Tarigan, W. J. T. (2020) 'ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN PADA BANK MEGA KANTOR CABANG PEMATANG SIANTAR', *JURNAL Edueco*, 3(2), pp. 38–50. doi: <https://doi.org/10.36277/edueco.v3i2.61>.