

**PENGARUH HUBUNGAN ATASAN BAWAHAN TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI PADA KARYAWAN PT SEGARA TIMBER DI KOTA SAMARINDA**

SKRIPSI

*Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Strata I
Program Studi Psikologi*



Disusun Oleh:

RANDI WIKANTIYOSO

1402105008

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MULAWARMAN
SAMARINDA**

2021

**PENGARUH HUBUNGAN ATASAN BAWAHAN TERHADAP KOMITMEN
ORGANISASI PADA KARYAWAN PT SEGARA TIMBER DI KOTA SAMARINDA**

SKRIPSI

*Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Strata I
Program Studi Psikologi*



Disusun Oleh:

RANDI WIKANTIYOSO

1402105008

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS MULAWARMAN
SAMARINDA**

2021

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : **PENGARUH HUBUNGAN ATASAN BAWAHAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN PT. SEGARA TIMBER KOTA SAMARINDA**

Nama : Randi Wikantiyoso

N I M :1402105008

Program Studi : Psikologi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II

M. Ali Adriansyah, S.Psi., M.Si **Dian Dwi Nur Rahmah, M.Psi., Psikolog**

NIP.19800513 200801 1 013

NIP.19910814 201903 2 029

Mengetahui,

Dekan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Mulawarman

Dr. H. Muhammad Noor, M.Si

NIP. 19600817 198601 1 001

Lulus Tanggal : 27 Desember 2021

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Randi Wikantiyoso
NIM : 1402105008
Program Studi : Psikologi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sejujurnya, bahwa skripsi saya yang berjudul **“PENGARUH HUBUNGAN ATASAN BAWAHAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN PT. SEGARA TIMBER KOTA SAMARINDA”** adalah asli hasil penelitian saya sendiri dan bukan plagiasi hasil karya orang lain.

Samarinda, 28 Mei 2021

Yang menyatakan,

Randi Wikantiyoso

NIM. 1402105008

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang”

Karya ini kupersembahkan untuk :

“Kedua orangtua saya yang senantiasa selalu mendoakan saya dalam kehidupan ini dan tiada hentinya memberikan semangat, motivasi serta nasehatnya dan juga kepada seluruh keluarga dan teman-teman yang terus mendukung dan membantu saya.”

Terima kasih atas Do'a dan dukungan kalian selama ini

MOTTO HIDUP

Pendidikan itu akarnya pahit tapi buahnya manis.

(Aristoteles)

*Pendidikan merupakan senjata paling ampuh yang bisa kamu gunakan untuk
merubah dunia*

(Nelson Mandela)

Dengan ilmu kita menuju kemuliaan

(Ki Hajar Dewantara)

**PENGARUH HUBUNGAN ATASAN BAWAHAN TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN PT. SEGARA TIMBER**

RANDI WIKANTIYOSO

NIM. 1402105008

Program Studi Psikologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas
Mulawarman

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh hubungan atasan dan bawahan dengan komitmen organisasi PT. Segera Timber. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Subjek penelitian ini sebanyak 78 karyawan PT Segera Timber yang dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah skala hubungan atasan-bawahan dan komitmen organisasi. Data yang terkumpul dianalisis dengan uji analisis regresi linier berganda dengan bantuan program Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 25.0 for windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Terdapat pengaruh yang positif secara signifikan antara hubungan atasan-bawahan dengan komitmen karyawan PT. Segera Timber dengan koefisien beta (β) = 0.365, serta nilai t hitung > t tabel (3.958 > 1.997) dan nilai p = 0.008 ($p < 0.05$);

Kata kunci: komitmen karyawan, hubungan atasan dan bawahan,

***THE EFFECT OF RELATIONSHIP SUPERIORS AND SUBDINATES ON
EMPLOYEE COMMITMEN AT PT SEGERA TIMBER***

RANDI WIKANTIYOSO

NIM. 1402105008

*Department of Psychology, Faculty of Social and Political Sciences,
Mulawarman University*

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of relationship superiors and subordinates on employee commitment at PT. Sefera Timber. This study uses a quantitative approach. The subjects of this study were 78 employees of PT Sefera Timber who were selected using purposive sampling technique. Data collection methods used are the scale of relationship superiors and subordinates in employee commitment. The collected data were analyzed by using multiple linear regression analysis with the help of the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 25.0 for windows program. The results showed that: There is a significant effect of relationship superiors and subordinates on employee commitment at PT. Sefera Timber with beta coefficient (β) = 0.365, and $t_{count} > t_{table}$ ($3.958 > 1.997$) and $p\ value = 0.008$ ($p < 0.05$).

Keywords: employee commitment, relationship superiors and subordinates

RIWAYAT HIDUP



Randi Wikantiyoso atau yang biasa dikenal sebagai Randi adalah penulis skripsi ini. Penulis lahir dari orang tua bernama H. Purwanto (Ayah) dan Hj. Norsiah (Ibu), sebagai anak kedua dari tiga bersaudara. Penulis dilahirkan pada tanggal 22 bulan juni 1996 di Samarinda, Provinsi

Kalimantan Timur. Penulis menempuh pendidikan dari SDN 006 Samarinda (*lulus tahun 2008*), melanjutkan ke Mts Negeri Model Samarinda (*lulus tahun 2011*), melanjutkan ke MAN 2 Samarinda mengambil jurusan IPS (*lulus tahun 2014*).

Penulis melanjutkan pendidikan Tinggi dimulai pada tahun 2014 di Universitas Mulawarman Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Studi Psikologi. Penulis melakukan kegiatan Kuliah Kerja Nyata (KKN) Reguler Mandiri pada bulan Juli hingga Agustus 2017 di Kelurahan Baru ilir, kota Balikpapan.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas anugerah dan kasih karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh hubungan atasan dan bawahan terhadap komitmen organisasi PT Segera Timber” dengan baik. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Strata I Program Studi Psikologi pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman Samarinda. Dalam proses penyelesaian skripsi, penulis telah mendapatkan banyak bantuan serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, sebagai ungkapan rasa syukur atas selesainya penulisan ini, maka dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Masjaya M.Si., selaku Rektor Universitas Mulawarman Samarinda.
2. Dr. Muhammad Noor, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
3. Lisda Sofia, M.Psi., Psikolog., selaku Ketua Program Studi Psikologi Universitas Mulawarman.
4. Ali Adriansyah, S.Psi., M.Si., selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, arahan serta saran-saran yang sangat bermanfaat kepada peneliti.

5. Dian Dwi Nur Rahmah, M.Psi., Psikolog., selaku Dosen Pembimbing II dan Dosen Penasehat akademik yang selama ini dengan penuh kesungguhan meluangkan waktunya dalam membimbing dan memberikan saran untuk menyempurnakan skripsi ini dan akademik.
6. Netty Dyan Prastika, M.Psi., Psikolog., selaku Dosen Penguji I yang telah menguji dan memberikan saran guna kesempurnaan penelitian ini.
7. Rusi Zulistiawan, M.Psi., Psikolog., selaku Dosen Penguji II yang telah menguji dan memberikan saran guna kesempurnaan penelitian ini.
8. Seluruh staf pengajar Program Studi Psikologi atas bekal ilmu yang telah diajarkan selama kuliah.
9. Pak Yan Rongan, selaku HRD dari PT. Segara Timber dan staffnya yang selalu membantu dalam penelitian ini.
10. Paling utama untuk kedua orang tua tercinta penulis yakni bapak H. Purwanto dan ibu Hj. Norsiah, serta seluruh keluarga yang tanpa henti memberikan motivasi dan dorongan agar menyelesaikan perkuliahan ini.
11. Untuk Alm Acong, palek pentol yang senantiasa menghibur ketika sedang pusing di perkuliahan.
12. Kedai Patmo tongkrongan andalan tempat main gaplek yang selalu menyajikan lemon tea paling enak di dunia.
13. Istri tercinta Neli Amelia yang bagaikan malaikat tak bersayap yang selalu membantu dikala sedang kesusahan dan partner kulineran.
14. Para rekan dan sahabat penulis yaitu Fajar, Rommy, Yarian, Astri, Dea, Nelly dan teman-teman dari Angkatan Psikologi 2014 baik kelas A dan B yang tidak

bisa disebut Namanya satu per satu yang telah memberikan banyak pengalaman, dukungan, pembelajaran serta semangat dalam menyelesaikan karya tulis ini hingga dapat berjalan baik dan lancar.

Demikianlah, semoga bantuan dan doa yang diberikan oleh semua pihak mendapat imbalan yang berlipat dari Allah SWT. Akhir kata penulis mohon maaf, apabila dalam penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kesalahan.

Samarinda, 28 mei 2021

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
MOTTO	v
ABSTAK	vi
ABSTRACT	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
KATA PENAGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I	PENDAHULUAN
A.	Latar Belakang Masalah 1
B.	Rumusan Masalah 12
C.	Tujuan Penelitian 12
D.	Manfaat Penelitian 12
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA
A.	Komitmen Organisasi 13
1.	Definisi Kinerja Komitmen Organisasi 13
2.	Aspek-Aspek Kinerja Komitmen Organisasi 14
3.	Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Komitmen Organisasi 15
B.	Hubungan Atasan-Bawahan 17
1.	Definisi Hubungan Atasan-Bawahan 17
2.	Aspek-Aspek Hubungan Atasan-Bawahan 19
3.	Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Hubungan Atasan-Bawahan 20
D.	Kerangka Berfikir 22
E.	Hipotesis 25
BAB III	METODE PENELITIAN
A.	Jenis Penelitian 26
B.	Identifikasi Variabel 27
C.	Definisi Konsepsional 27
D.	Definisi Operasional 28
E.	Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling 29
1.	Populasi 29

2. Sampel.....	29
3. Teknik Sampel	30
F. Metode Pengumpulan Data	31
1. Skala Komitmen Organisasi	32
2. Skala Hubungan Atasan-Bawahan	32
G. Validitas dan Reliabilitas	33
1. Uji Validitas	33
2. Reliabilitas	34
H. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	35
1. Uji Validitas	35
2. Uji Reliabilitas	37
I. Teknik Analisa Data	38
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
A. Hasil Penelitian	39
1. Karakteristik Responden	39
2. Hasil Uji Deskriptif	40
3. Hasil Uji Asumsi	42
a. Uji Normalitas	42
b. Uji Linieritas	45
c. Uji Multikolinieritas	45
d. Uji Homokedastisitas	46
4. Hasil Uji Hipotesis	47
B. Pembahasan	50
BAB V	PENUTUP
A. Simpulan	57
B. Saran	57
DAFTAR PUSTAKA	59
LAMPIRAN PENELITIAN	62

DAFTAR TABEL

Tabel 1. <i>Screening</i> Komitmen Organisasi	5
Tabel 2. Hasil <i>Screening</i> Hubungan Atasan-Bawahan	9
Tabel 3. Skala Pengukuran <i>Likert</i>	32
Tabel 4. <i>Blueprint</i> skala Komitmen Organisasi	32
Tabel 5. <i>Blueprint</i> skala Hubungan Atasan-Bawahan	33
Tabel 6. Tingkat Keandalan <i>Alpha Cronbach's</i>	34
Tabel 7. Rangkuman Analisis Kesahihan Butir Skala Komitmen Organisasi	35
Tabel 8. Sebaran Aitem Skala Komitmen Organisasi	35
Tabel 9. Rangkuman Analisis Kesahihan Butir Skala Hubungan Atasan-Bawahan	36
Tabel 10. Sebaran Aitem Skala Hubungan Atasan-Bawahan	36
Tabel 11. Rangkuman Keandalan Skala Komitmen Organisasi	37
Tabel 12. Rangkuman Keandalan Skala Hubungan Atasan-Bawahan	38
Tabel 13. Distribusi Subjek Menurut Jenis Kelamin	39
Tabel 14. Distribusi Subjek Menurut Status Lama Bekerja	39
Tabel 15. <i>Mean</i> Empirik dan <i>Mean</i> Hipotetik.....	40
Tabel 16. Kategorisasi Skor Skala Komitmen Organisasi	41
Tabel 17. Kategorisasi Skor Skala Hubungan Atasan-Bawahan	42
Tabel 18. Hasil Uji Normalitas.....	43
Tabel 19. Hasil Uji Linieritas Hubungan	45
Tabel 20. Hasil Uji Multikolinieritas	46
Tabel 21. Hasil Uji Homokedastisitas	47
Tabel 22. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Model Bertahap	47
Tabel 23. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Multivariat Model Penuh Aspek-Aspek Variabel Bebas dengan Aspek-Aspek Variabel Terikat	48
Tabel 24. Hasil Uji Analisis Regresi Parsial Terhadap Komitment Afektif (Y _A)	49
Tabel 25. Hasil Uji Analisis Regresi Parsial Terhadap Komitmen Berkelanjutan (Y _B).....	49
Tabel 26. Hasil Uji Analisis Regresi Parsial Terhadap Komitmen Normatif (Y _C).....	50

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian	25
Gambar 2. Q-Q Plot Komitmen Organisasi	43
Gambar 3. Q-Q Plot Hubungan Atasan-Bawahan	44

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	<i>Blueprint</i> Instrumen Penelitian.....	63
Lampiran 2.	Instrumen Penelitian	67
Lampiran 3.	Input Data Excel	74
Lampiran 4.	Hasil Uji Validitas.....	77
Lampiran 5.	Hasil Uji Reliabilitas	86
Lampiran 6.	Hasil Uji Deskriptif	89
Lampiran 7.	Hasil Kategorisasi Skor	91
Lampiran 8.	Hasil Uji Normalitas	93
Lampiran 9.	Hasil Uji Linieritas.....	95
Lampiran 10.	Hasil Uji Multikolinieritas.....	97
Lampiran 11.	Hasil Uji Homokedastisitas	99
Lampiran 12.	Hasil Uji Analisa Model Penuh dan Bertahap.....	101
Lampiran 13.	Hasil Uji Analisa Model Multivariat	103
Lampiran 14.	Hasil Uji Analisis Korelasi Parsial	106

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan wadah yang paling menentukan keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai sebuah tujuan yang ingin dicapai. Suatu organisasi harus memiliki nilai lebih dibandingkan dengan organisasi lainnya. Organisasi dikatakan berhasil apabila dapat menarik perhatian atas kelebihan yang dimilikinya dibandingkan dengan organisasi lain. Semua proses aktivitas operasi perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik tanpa dukungan sumber daya manusia yang memadai dan berkualitas. Dengan demikian, karyawan adalah aset paling berharga yang menentukan kinerja dan keberlangsungan perusahaan.

Sebuah perusahaan tentunya memiliki karyawan yang dapat terpantau maupun tidak terpantau tergantung kondisi dan jumlahnya. Oleh karena itu, perlu diadakannya komitmen organisasi mengingat besar jumlah karyawan yang bekerja di perusahaan agar dapat terciptanya situasi yang diinginkan dengan melihat kemampuan, kemauan dan sikap karyawan baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga hasil kerja yang dilakukan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Nuradini dan Eisha (2014) menyatakan komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk

bekerja keras sesuai keinginan organisasi serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, komitmen organisasi sebagai dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi serta menunjukkan loyalitas dan bagaimana seorang karyawan mengekspresikan perhatian mereka terhadap kesuksesan organisasinya (Luthans dalam Putra, 2015).

Semakin berkembangnya komitmen organisasi pada diri karyawan maka akan mampu mengurangi gejala kerja negatif yang muncul seperti pemogokan kerja karyawan, demonstrasi karyawan, angka bolos kerja, rasa tidak bergairah dalam bekerja serta rendahnya loyalitas. Gejala-gejala kerja negatif tersebut apabila dibiarkan berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan, terutama bila terjadi pada karyawan yang telah dididik dan berpengalaman. Sebaliknya, dampak positif dari adanya komitmen organisasi yang tinggi dalam diri karyawan akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam dua hal, yaitu perusahaan akan mendapat dukungan yang optimal dari karyawan dan mengurangi ongkos dalam pemeliharaan sumber daya manusia sebagai akibat pengurangan kasus-kasus kemangkiran dan *turnover* (Hamidah, 2015).

Era industri kayu lapis di Kalimantan Timur pernah berjaya di era 70an sampai 90an, namun seiring dengan berkurangnya jumlah kayu yang diperbolehkan untuk di tebang maka hanya tersisa beberapa perusahaan yang masih kuat untuk bertahan sampai era sekarang, salah satunya PT. Segara Timber ini. Perusahaan ini terletak di Samarinda, Kalimantan Timur. Pabriknya sendiri berada di kecamatan Palaran, Samarinda Seberang dan memiliki Kantor Pusat di Jl. Gajah Mada.

Pembangunan pabriknya sendiri dimulai pada awal tahun 1971, dan mulai beroperasi pada 2 September 1971. Karyawan bekerja dengan perusahaan ini sejak awal tahun 90an dan disana hampir tidak ada promosi jabatan terkecuali atasan mereka ada yang *resign* atau meninggal dunia atau dengan kata lain jenjang karir mereka bisa dibilang tidak ada dan gaji mereka pun hanya sebatas UMK kota Samarinda.

Perlu diketahui berdasarkan keputusan gubernur Kalimantan Timur nomor 560/K.601/2020 menetapkan jika UMK Samarinda sebesar Rp. 3.111.156, jumlah itu juga yang akan diterima oleh karyawan tetap PT. Segara Timber yang memiliki posisi dibawah level manager, yang menarik adalah pada perusahaan ini hampir tidak pernah terjadi *turnover* dalam 15 tahun belakangan ini. HRD dari perusahaan ini adalah karyawan paling baru di perusahaan ini, itu pun karena HRD sebelumnya telah meninggal dunia dan tidak ada staff dibawahnya yang berkompeten untuk menggantikan posisinya.

Penulis mewawancarai HRD di PT. Segera Timber yakni DS perihal komitmen organisasi yang dilakukan pada tanggal 08 Desember 2020 dikantor perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan DS menuturkan bahwa perusahaan ini memiliki komitmen organisasi yang dibilang cukup baik karena karyawan merasa betah dan dapat bertahan cukup lama di posisinya, namun bukan berarti tidak ada pro dan kontra pada perusahaan ini. Penulis melakukan wawancara dengan beberapa karyawan dan terdapat berbagai tanggapan yang beragam, diantaranya:

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan yakni AR yang sudah bekerja selama 7 tahun bagian divisi produksi. AR menuturkan bahwa mengatakan ingin *resign* dengan alasan tidak cocok lingkungan kerjanya. AR merasa ingin segera keluar agar menemukan lingkungan pekerjaan yang sesuai dengan yang di harapkan. AR mengatakan memiliki pertimbangan untuk bekerja di perusahaan lain karena suasana bekerja di perusahaan tempatnya bekerja dirasa kurang nyaman. AR mengatakan menjadi tidak semangat dalam melakukan pekerjaan yang diberikan dan sering kali tidak menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu.

Selain itu, peneliti melakukan wawancara dengan subjek JU yang sudah bekerja selama 5 tahun di divisi personalia yang menyatakan ingin sekali pindah ke perusahaan lain dengan skill dan pengalaman yang didapat selama pekerja di PT. Segara Timber, namun terkendala dengan susahny mencari pekerjaan yang sesuai dengan *skill* yang dimiliki dan diinginkan. JU mengatakan berkeinginan untuk bekerja diperusahaan lain yang sesuai dengan minat dan bidangnya. JU mengaku tidak dapat bekerja secara maksimal dengan potensi yang dimiliki sehingga merasa malas dalam bekerja. JU mengaku tidak ingin bertahan karena tidak adanya perkembangan potensi dan juga hubungan yang baik di lingkungan pekerjaan.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan subjek ICN yang sudah bekerja selama 5 tahun di divisi pemasaran. Subjek mengatakan keinginan keluar karena merasa tidak memiliki kelekatan bersama perusahaan sehingga merasa tidak memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan. ICN mengatakan selama bekerja merasa lelah dan bosan dengan keadaan di tempat bekerja. ICN mengatakan

memiliki keinginan untuk bekerja di perusahaan lain agar memiliki hubungan yang baik di lingkungan tempat bekerja.

Peneliti juga melakukan wawancara dengan *supvisor* PT. Segera Timber yakni RN yang mengatakan sudah sekitar 15 tahun berkerja di perusahaan tersebut. RN mengaku memiliki hubungan yang baik dengan beberapa karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaannya. RN mengaku dalam memimpin kurang memiliki sifat yang tegas saat karyawannya melakukan kesalahan dengan alasan bahwa karyawaannya akan memiliki tanggung jawab yang muncul dalam dirinya sendiri. RN mengaku memiliki sifat kepemimpinan birokrasi yang dimana yang terpenting karyawannya melakukan pekerjaan sesuai kebijakan atau prosedur yang sudah ada meskipun terkadang lambat dalam menyelesaikan tugasnya. RN merasa dengan karyawan bekerja sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan maka tidak perlu melakukan pendekatan ataupun pengembangan *skill* untuk meningkatkan mutu kerja karyawannya.

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi di PT Segera Timber masih rendah. Hal ini juga sesuai dengan data *screening* yang diambil 30 karyawan.

Tabel 1. Screening Komitmen Organisasi

No.	Aitem	Ya	Presentase	Tidak	Presntase
1.	Merasa senang dapat bertahan bekerja di perusahaan	8	27%	22	73%
2.	Merugikan bagi saya jika meninggalkan di perusahaan ini.	10	33%	20	77%
3.	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur	9	30%	21	70%

Berdasarkan hasil *screening* yang dilakukan oleh peneliti pada karyawan PT Segera Timber menunjukkan bahwa terdapat 8 responden (27%) yang mengatakan bahwa merasa senang dapat bertahan di perusahaan dan 22 reponden (73%) mengataan merasa tidak ingin bertahan bekerja di perusahaan. Kemudian 10 responeden (33%) mengatakan merasa rugi jika meninggalkan perusahaan dan 20 responden (77%) mengatakan tidak merasa rugi jikan meninggalkan perusahaan. Lalu 9 responden (30%) mengatakan bekerja sesuai dengan prosedur dan 21 responden (70%) mengatakan tidak selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur.

Berdasarkan pada hasil *screening* di atas maka dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi karyawan di PT Segera Timber masih rendah. Dengan demikian, kenyataan yang ada bahwa dalam sebuah organisasi mempunyai komitmen yang rendah, hal ini merupakan pertanda bahwa perusahaan tidak dapat memenuhi keinginan dan harapan karyawan. Oleh karena itu akan sulit bagi karyawan untuk mempertahankan komitmennya pada saat dihadapkan pada alternatif pekerjaan lain yang lebih menjanjikan harapan yang lebih tinggi (Sueseno dan Sugiyanto, 2010).

Menurut Mcshane dan Glinow (2014) salah satu faktor yang memengaruhi komitmen organisasi ialah keterlibatan pegawai. Keterlibatan seorang pegawai merupakan peran pemimpin dalam memberikan tugas dan tanggung jawab kepada karyawanya. Pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan organisasi. Melalui partisipasi tersebut maka pegawai mulai melihat organisasi

sebagai refleksi dari keputusan mereka. Keterlibatan pegawai juga membangun loyalitas karena dengan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan berarti organisasi mempercayai pegawainya sehingga dapat berkomitmen.

Sebuah permasalahan yang timbul akibat rendahnya komitmen karyawan dalam suatu perusahaan tidak terlepas juga dari adanya peranan seorang pemimpin. Pemimpin merupakan penggerak yang penting bagi sumber-sumber dan alat-alat dalam suatu organisasi. Dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan agar sukses sebagian besar ditentukan ditangan pemimpin perusahaan (Soseno dan Sugiyanto, 2010). Suatu perusahaan mengalami perkembangan maka sumber daya manusia akan mempunyai kedudukan dan peranan penting karena pemimpin yang efektif dan menjadi penentu bagi hidup matinya sebuah perusahaan atau instansi. Peran pememimpin sangat penting dalam menjelaskan dengan mengatakan apa yang harus dikerjakan dan mengarahkan bawahannya sangat berpengaruh dengan melakukan berbagai hal yang kiranya dapat memberikan dampak terhadap pengembangan sumber daya yang ada (Hijriah, 2016).

Oktaviani, Burhanudin dan Ali (2020) hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan dapat menyebabkan karyawan merasa senang atau tidak senang bekerja disuatu perusahaan untuk itulah dalam organisasi selalu dilakukan perencanaan pengelolaan sumber daya manusia untuk mendapatkan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat. Hal ini dikarenakan seorang pemimpin dituntut untuk dapat memotivasi, motivasi ini diberikan kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan,

agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Peneliti melakukan wawancara dengan subjek AR yang mengatakan bahwa tidak memiliki kedekatan dengan atasan sehingga sering kali saat atasan memberikan arahan tidak mendapatkan informasi secara detail yang berakibat tugas yang tidak maksimal. AR mengaku tidak memiliki kedekatan dengan karyawan yang lain dikarenakan atasannya memberikan perhatian kepada karyawan-karyawan khusus sehingga tak jarang karyawan-karyawan merasa iri. AR mengatakan tidak betah bila harus bertahan jika atasannya tidak memberikan dukungan yang dibutuhkan oleh karyawannya untuk dapat berkembang. AR ingin terlibat dalam setiap kegiatan yang dilakukan perusahaan namun karena tidak adanya kedekatan dengan atasannya tidak pernah dilibatkan dalam pekerjaan.

JU mengatakan tidak nyaman bekerja diperusahaan karena merasa tidak banyak terlibat dalam setiap tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh atasan sehingga JU merasa *skill* nya tidak dimanfaatkan dengan baik dan maksimal. Selain JU juga menuturkan bahwa atasannya tidak memberi pelatihan untuk pengembangan bagi karyawan yang bekerja sehingga hal tersebut yang membuat JU merasa tidak berkembang. JU mengatakan atasannya tidak memberikan fasilitas untuk pengembangan potensi karyawannya seperti pelatihan ataupun seminar. JU juga mengatakan seringkali ketinggalan informasi yang diberikan oleh atasan sehingga tak jarang terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan.

ICN mengatakan tidak memiliki hubungan baik dengan atasan dan rekan ditempatnya bekerja. ICN mengaku tidak memiliki teman akrab yang

membantunya. Selain itu, ICN mengatakan sering kali tertinggal informasi mengenai *deadline* pekerjaan sehingga berakibat hasil kerja yang tidak maksimal. ICN mengatakan memiliki keinginan untuk berhenti bekerja agar dapat mendapatkan suasana kerja yang nyaman. ICN mengaku membutuhkan motivasi dari atasan untuk dapat mengembangkan karir yang dimiliki dan mendapatkan perhatian mengenai *jobdesk* yang diberikan. ICN mengaku berkeinginan untuk dapat terlibat dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.

Berdasarkan pada hasil wawancara di atas maka dapat dikatakan bahwa hubungan atasan-bawahan di PT Segera Timber masih rendah. Rendahnya hubungan atasan-bawahan juga sesuai dengan data *screening* yang diambil 30 karyawan.

Tabel 2. Screening Hubungan atasan-bawahan

No.	Aspek	Ya	Presentase	Tidak	Presentase
1.	Atasan memberi instruksi kerja melalui memo maupun media sosial.	6	20%	24	80%
2.	Memiliki hubungan yang akrab dengan atasan	8	27%	22	73%
3.	Mendapat dukungan dari atasan dalam setiap pekerjaan	9	30%	21	70%
4.	Aktif terlibat dalam pengembangan pekerjaan	12	40%	18	60%
5.	Memiliki kualitas hubungan yang baik dengan atasan dalam pembentukan dan pengembangan pekerjaan	10	33%	20	77%

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Berdasarkan hasil *screening* yang dilakukan oleh penulis terhadap 30 karyawan di PT Seger Timber menunjukkan bahwa 6 responden (20%) mengatakan mendapatkan intruksi kerja dari atasan melalui memo dan media sosial dan 24 responden mengaku tidak mendapatkan arahan melalui memo ataupun media sosial dari atasan secara langsung. Kemudian 8 responden (27%) mengatakan memiliki

hubungan yang akrab dengan atasan dan 22 responden (83%) mengatakan kurang memiliki hubungan yang akrab dengan atasan. Lalu sebanyak 9 responden (30%) mengatakan mendapatkan dukungan dari atasan setiap pekerjaan yang ingin dikerjakan dan 21 responden (70%) mengatakan tidak sepenuhnya mendapatkan dukungan dari atasan pada pekerjaan yang dikerjakan. Kemudian 12 responden (40%) atasan memberikan peluang untuk terlibat dalam kegiatan dan 18 responden (60%) kurang aktif terlibat dalam kegiatan yang dilaksanakan atasan. Lalu 10 responden (33%) mengatakan memiliki hubungan yang baik dengan atasan dalam pembentukan dan pengembangan pekerjaan dan 20 responden (77%) mengatakan kurang memiliki hubungan yang baik dengan atasan dalam pembentukan dan pengembangan pekerjaan.

Berdasarkan pada hasil *screening* di atas maka dapat dikatakan bahwa hubungan atasan-bawahan karyawan di PT Segera Timber masih rendah. Dengan keadaan seperti itu menuntut adanya pemimpin yang berkualitas dan mampu mengantisipasi perkembangan zaman. Seiring dengan berjalannya waktu gaya kepemimpinan juga mengalami perubahan-perubahan sesuai dengan kemampuan dan kepribadiannya. Selain itu, pemimpin perusahaan perlu memperhatikan mengenai kompensasi yang diberikan kepada karyawan demi kenyamanan untuk bertahan bekerja di perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Saputra dan Hindiarto (2014) mengenai hubungan antara kualitas interaksi sosial atasan bawahan dan persepsi kompensasi dengan komitmen organisasi dengan hasil penelitian yang menunjukkan terdapat hubungan yang positif yang sangat signifikan antara kualitas interaksi sosial atasan

bawahan dan persepsi terhadap kompensasi dengan komitmen organisasi. Pada penelitian sebelumnya menggunakan dua variabel bebas yakni kualitas interaksi sosial atasan bawahan dan persepsi kompensasi sedangkan penelitian ini menggunakan satu variabel bebas yakni hubungan atasan bawahan dan variabel terikat yakni komitmen organisasi.

Kemudian penelitian yang dilakukan Penelitian sebelumnya yang juga dilakukan oleh Sari dan I Gede (2018) mengenai kompensasi dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi di PT Jenggala Keramik Bali dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian sebelumnya menggunakan dua variabel bebas yakni kompensasi dan motivasi kerja sedangkan pada penelitian ini menggunakan satu variabel yakni hubungan atasan-bawahan.

Kemudian penelitian yang dilakukan Arta dan Ida (2017) mengenai kompensasi terhadap komitmen organisasional dan *turnover intention* pada Agent PRU. Pada penelitian sebelumnya memiliki dua variabel terikat yakni terhadap komitmen organisasional dan *turnover intention* sedangkan pada penelitian ini hanya menggunakan satu variabel terikat yakni komitmen organisasi. Selain itu, pada penelitian sebelumnya menggunakan satu variabel bebas yakni kompensasi sedangkan pada penelitian ini menggunakan variabel bebas yakni hubungan atasan dan bawahan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik dijadikan dasar untuk melaksanakan penelitian tentang komitmen organisasi dengan judul “Pengaruh

Hubungan Atasan-Bawahan terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan PT Segara Timber di Kota Samarinda”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan, maka rumusan masalah ini adalah apakah ada pengaruh hubungan atasan-bawahan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Segara Timber di kota Samarinda?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai latar belakang dan rumusan yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh hubungan atasan-bawahan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Segara Timber di kota Samarinda.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam upaya memperluas wawasan dan menambah pengetahuan mengenai pengaruh hubungan atasan dan bawahan terhadap komitmen organisasi karyawan serta hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan menambah pengetahuan tentang kajian ilmu psikologi seperti psikologi industri dan organisasi.

2. Manfaat Praktis

a. Subjek

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pemikiran mengenai pengaruh hubungan atasan dan bawahan terhadap komitmen organisasi karyawan.

b. Penelitian selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai informasi tambahan bagi penelitian berikutnya sehubungan dengan pengaruh hubungan atasan dan bawahan terhadap komitmen organisasi karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Komitmen Organisasi

1. Definisi Komitmen Organisasi

Aisyah (2015) menyatakan komitmen organisasi merupakan komitmen dipandang merefleksikan orientasi afektif terhadap organisasi, pertimbangan kerugian jika meninggalkan organisasi, dan beban moral untuk terus berada dalam organisasi. Sedangkan menurut Kreitner, Kinicki dan Cole (2011) komitmen organisasi merupakan cerminan cara seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya.

Sopiah (2016) menyatakan komitmen organisasi merupakan derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap bertahan di organisasi. Komitmen organisasi juga didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi, yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi dalam kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Robbins & Judge, 2015).

Dessler (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan identifikasi pegawai terhadap persetujuan untuk mencapai misi unit atau misi organisasi. Komitmen organisasi juga diartikan sebagai keyakinan yang menjadipengikat pegawai dengan organisasi tempatnya bekerja, yang ditujukan

dengan adanya loyalitas, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi (Allen & Meyer, 2013).

Berdasarkan pendapat dari beberapa tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah sebagai suatu kepercayaan karyawan terhadap sebuah manajemen di perusahaan tempat seseorang bekerja dalam merefleksikan dirinya untuk tetap betahan dan terlibat dalam suatu organisasi, sehingga seorang karyawan tersebut bekerja secara loyal atas nama atau untuk kepentingan organisasi dan betah dengan *job desk* yang diberikan oleh perusahaan tersebut demi mencapai misi unit atau misi organisasi di perusahaan.

2. Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sebagai sebuah sikap, memiliki ruang lingkup yang lebih global dari pada kepuasan kerja, karena komitmen organisasi dapat menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan. Aisyah (2015) menyatakan aspek komitmen organisasi, yakni:

a. Komitmen afektif

Komitmen yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Seseorang ingin berada dalam suatu organisasi yang didasari oleh keinginan yang timbul dari diri sendiri karena mereka mendukung tujuan dari organisasi tersebut dan bersedia membantu mencapai tujuan tersebut.

b. Komitmen berkelanjutan

Komitmen yang timbul karena adanya kebutuhan rasional. Komitmen ini muncul atas dasar untung rugi, dipertimbangkan hal apa yang harus dikorbankan bila akan menetap didalam suatu organisasi.

c. Komitmen normatif

Komitmen yang bersumber pada norma yang ada dalam diri individu, yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi, dirinya merasa harus bertahan karena alasan loyalitas. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi akan sangat memperhatikan apa yang dikatakan orang lain tentang mereka jika mereka meninggalkan organisasi tersebut. Mereka tidak ingin mengecewakan atasan mereka dan khawatir jika rekan kerja mereka berpikir buruk terhadap mereka karena pengunduran diri tersebut.

Berdasarkan beberapa aspek yang telah disebutkan di atas, maka dapat disimpulkan aspek komitmen organisasi adalah komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Mcshane dan Glinow (2014) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah:

a. Keadilan dan kepuasan kerja

Hal yang paling mempengaruhi loyalitas pegawai adalah pengalaman kerja yang positif dan adil. Komitmen organisasional pegawai sulit untuk dicapai jika pegawai menghadapi beban kerja yang meningkat namun justru

keuntungan yang diperoleh organisasi hanya dinikmati oleh pimpinan atau manager tingkat atas saja. Oleh karena itu, organisasi dapat membangun komitmen organisasi dengan berbagi keuntungan yang diperoleh organisasi, tidak hanya untuk pimpinan dan manager tingkat atas, namun juga pegawai dalam level yang lebih teknis dan operasional.

b. Keamanan kerja

Pegawai membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan organisasi. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana pegawai percaya usaha mereka akan dihargai oleh organisasi, pimpinan, maupun manager organisasi. Di sisi lain, ketidakamanan kerja mengakibatkan hubungan kontrak yang lebih formal tetapi dengan hubungan timbal balik yang rendah. Tidak mengherankan jika ancaman PHK adalah salah satu pukulan terbesar bagi loyalitas pegawai, bahkan diantara mereka yang pekerjaannya tidak beresiko.

c. Pemahaman organisasi

Pemahaman organisasi merupakan identifikasi secara personal terhadap organisasi. Sikap ini akan menguat ketika pegawai memiliki pemahaman yang kuat tentang organisasi. Pegawai secara rutin harus diberikan informasi mengenai kegiatan organisasi dan pengalaman pribadi dari bagian lain

d. Keterlibatan pegawai

Pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan organisasi.

Melalui partisipasi tersebut maka pegawai mulai melihat organisasi sebagai refleksi dari keputusan mereka. Keterlibatan pegawai juga membangun loyalitas karena dengan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan berarti organisasi mempercayai pegawainya.

e. Kepercayaan pegawai

Kepercayaan berarti keyakinan pegawai terhadap organisasi. Kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik. Untuk memperoleh kepercayaan, maka diantara kedua belah pihak harus saling mempercayai. Kepercayaan penting bagi komitmen organisasional karena menyentuh jantung dari hubungan kerja. Pegawai merasa wajib bekerja untuk organisasi hanya ketika mereka mempercayai pemimpin mereka.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah keadilan dan kepuasan kerja, keamanan kerja, pemahaman organisasi, keterlibatan pegawai, dan kepercayaan pegawai. Adapun hubungan atasan dan bawahan merupakan faktor keterlibatan pegawai dan kompensasi merupakan faktor keadilan dan kepuasan kerja.

B. Hubungan Atasan-Bawahan

1. Definisi Hubungan Atasan-Bawahan

Hamidah (2015) menyatakan hubungan atasan kepada bawahan merupakan suatu proses komunikasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan dalam kaitannya dengan fungsi kepemimpinan dalam organisasi dan diharapkan menimbulkan pemahaman, perubahan sikap atau tindakan serta terjalannya

hubungan yang harmonis bagi kepentingan organisasi. Sebuah organisasi pemimpin mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya karena pemimpin tidak memiliki seorang bawahan saja tetapi memiliki banyak bawahan. Dasar untuk membuat hubungan atasan dan bawahan adalah pengendalian pemimpin atas hasil yang diinginkan bawahannya (Robbins & Judge, 2015).

Kreitner, Kinicki, dan Buelens (2002) menyatakan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang bertentangan dengan perilaku atau sifat-sifat baik pemimpin dan pengikutnya. Interaksi antara seorang pemimpin dan seorang anggota (bawahan), pemimpin secara implisit mengkategorikan bawahan tersebut sebagai “*in group*” atau “*out group*” dan bahwa hubungan semacam itu relatif stabil untuk waktu yang lama.

Yukl (2015) berpendapat bahwa pemimpin mengembangkan hubungan antar pribadi dari waktu ke waktu dengan tiap-tiap bawahannya saat kedua pihak saling mempengaruhi dan menegosiasikan peran bawahan dalam organisasi. Apabila hubungan atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahan sehingga bawahan akan merasakan bahwa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi (Riggio, 1990).

Konovsky dan Pugh (1994) menemukan bahwa atasan yang baik akan dapat mendorong perilaku *cityzenship* karena sebuah hubungan pertukaran sosial dikembangkan antara karyawan dan atasan mereka. Apabila seorang atasan berperilaku adil terhadap karyawannya, maka menurut konsep pertukaran sosial

dan norma timbal balik, karyawan pasti akan membalasnya dengan perilaku *citizenship* yang seimbang.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa hubungan atasan-bawahan adalah merupakan suatu proses komunikasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan dapat menimbulkan rasa hormat yang lebih karyawan terhadap pemimpinnya karena atasan berperan penting dalam pembentukan interaksi dengan bawahan mereka.

2. Aspek-Aspek Hubungan Atasan-Bawahan

Menurut Quirkee (dalam Hamidah, 2015) aspek-aspek yang harus diperhatikan dalam hubungan atasan-bawahan adalah:

a. Kesadaran (*awareness*)

Kesadaran dapat dicapai melalui pemberian informasi kepada karyawan mengenai pekerjaan, baik melalui memo, buletin, email, maupun saluran komunikasi lainnya.

b. Pengertian (*understanding*)

Proses pemberian informasi dilakukan dengan cara yang lebih akrab, intens dan penuh perhatian sehingga menghasilkan pemahaman yang di inginkan. Cara-cara yang dapat di tempuh misalnya melalui road show dan presentasi.

c. Dukungan (*support*)

Dukungan merupakan satu tahap komunikasi dimana karyawan menjadi ingin tahu dan mencari klarifikasi mengenai pekerjaan, sehingga karyawan mencari pihak-pihak (*suporter*) yang dapat memberikan penjelasan yang karyawan butuhkan. Misalnya seminar dan pelatihan.

d. Keterlibatan

Keterlibatan merupakan suatu tahap komunikasi dimana karyawan secara aktif terlibat dalam pekerjaan dan perkembangannya. Keterlibatan ini dapat ditingkatkan melalui tim (*team meeting*), workshop dan forum umpan balik (*feed back forum*).

e. Komitmen (*commitment*)

Komitmen merupakan level tertinggi dalam tangga komunikasi. Komitmen dapat dicapai melalui pembentukan dan pengembangan kualitas hubungan sosial atasan dan bawahan yang baik serta melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kepentingan organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa aspek hubungan atasan-bawahan yaitu kesadaran, pengertian, dukungan, keterlibatan dan komitmen.

3. Faktor yang Mempengaruhi Hubungan Atasan-Bawahan

Menurut Thoha (2005) menyatakan arus hubungan dari atasan kepada bawahan tidaklah selalu berjalan lancar, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan atasan dan bawahan, yakni:

a. Keterbukaan

Kurangnya sifat terbuka antara pimpinan dan karyawan akan menyebabkan pemblokatan atau tidak mau menyampaikan pesan dan gangguan dalam pesan. Umumnya para pimpinan tidak begitu memperhatikan arus komunikasi ke bawah. Pimpinan mau memberikan informasi kebawah bila mereka merasa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas. Tetapi apabila

suatu pesan tidak relevan dengan tugas pesan tersebut tetap dipenganginya. Misalnya seorang pimpinan akan mengirimkan pesan untuk memotivasi karyawan guna menyempurnakan produksi, tetapi tidak mau mendiskusikan kebijaksanaan baru dalam mengatasi masalah-masalah organisasi.

b. Kepercayaan pada pesan tulisan

Kebanyakan para pimpinan lebih percaya pada pesan tulisan dan metode difusi yang menggunakan alat-alat elektronik daripada pesan yang disampaikan secara lisan dan tatap muka. Hal ini menjadikan pimpinan lebih banyak menyampaikan pesan secara tertulis berupa buletin, booklet, dan film sebagai pengganti kontak personal secara tatap muka antara atasan dan bawahan.

c. Pesan yang berlebihan

Banyaknya pesan yang dikirimkan secara tertulis maka karyawan dibebani dengan memo, buletin, surat pengumuman, majalah dan pernyataan kebijaksanaan sehingga banyak sekali pesan-pesan yang harus dibaca oleh karyawan. Reaksi karyawan hanya membaca pesan-pesan tertentu yang dianggap penting bagi dirinya dan yang lain dibiarkan saja tidak dibaca.

d. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu pengiriman pesan mempengaruhi komunikasi ke bawah. Pimpinan hendaklah mempertimbangkan saat yang tepat bagi pengiriman pesan dan dampak yang potensial kepada tingkah laku karyawan. Pesan seharusnya dikirimkan ke bawah pada saat saling menguntungkan kepada kedua belah pihak yaitu pimpinan dan karyawan. Tetapi bila pesan yang

dikirimkan tersebut tidak pada saat dibutuhkan oleh karyawan maka mungkin akan mempengaruhi kepada efektifitasnya.

e. Penyaringan

Pesan-pesan yang dikirimkan kepada bawahan tidaklah semua diterima mereka, tetapi mereka saring mana yang mereka perlukan. Penyaringan pesan ini dapat disebabkan oleh bermacam-macam faktor diantaranya perbedaan persepsi di antara karyawan, jumlah mata rantai dalam jaringan komunikasi dan perasaan kurang percaya kepada seorang supervisor mungkin memblok supervisor.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi hubungan atasan-bawahan adalah keterbukaan, kepercayaan terhadap tulisan, pesan yang berlebihan, ketepatan waktu, dan penyaringan.

C. Kerangka Berpikir

Perkembangan organisasi dari waktu ke waktu dan dilihat dari sudut perkembangan teknologi serta metode kerja yang baru menjadi perhatian organisasi. Organisasi harus berkembang di dalam lingkungan yang senantiasa berubah. Setiap organisasi memiliki sumber daya manusia yang merupakan faktor penggerak utama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia menjadi penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi. Hal ini dikarenakan pentingnya unsur manusia dalam menjalankan suatu pekerjaan maka perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan.

Tanpa adanya perhatian dari perusahaan atau organisasi terhadap sumber daya manusia perusahaan atau organisasi akan sulit mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pentingnya sumber daya manusia pada setiap organisasi harus memperhatikan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan. Oleh karena itu sebuah perusahaan atau organisasi memiliki kewajiban untuk mempertahankan, mengembangkan dan memberdayakan karyawannya.

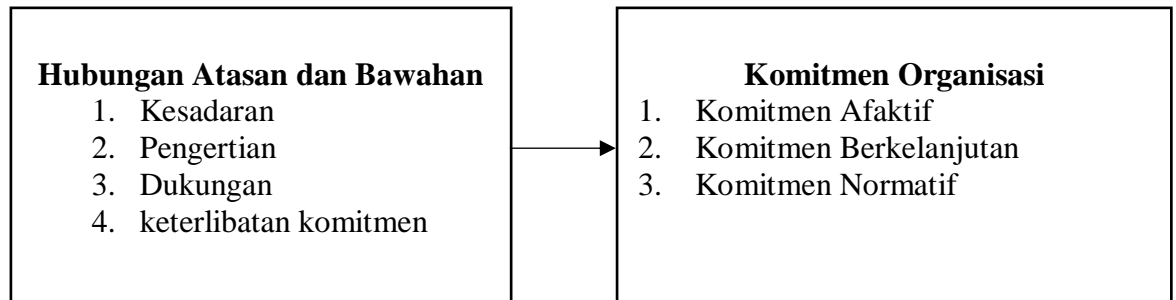
Menurut Candra dan Alsa (1997) organisasi atau perusahaan yang berusaha mencapai keunggulan menggunakan strategi sumber daya manusia menunjukkan bahwa dengan tenaga kerja yang berkomitmen tinggi suatu perusahaan suatu perusahaan akan mampu mengungguli perusahaan-perusahaan yang menggunakan strategi bersaing yang lain secara berulang-ulang. Komitmen merupakan konsep manajemen yang menempatkan sumber daya manusia sebagai figur sentral dalam organisasi usaha. Tanpa komitmen, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari sumber daya manusia. Tapi komitmen bukanlah sesuatu yang dapat hadir begitu saja. Komitmen harus dilahirkan. Oleh sebab itu komitmen harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis disanubari sumber daya manusia.

Menurut Mathieu dan Zajac (1990), salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen perusahaan atau organisasi adalah hubungan dengan pemimpin/kelompok. Berkaitan dengan hal ini hubungan antara pemimpin dan karyawan akan beragam, dan keragaman hubungan tersebut tercermin melalui kualitas hubungan atasan bawahan. Oleh sebab itu hubungan atasan bawahan berpengaruh terhadap terbentuknya komitmen kerja karyawan (Tosi, Rizzo & Carroll, 1990).

Tosi, Rizzo dan Carroll, (1990) mengatakan bahwa hubungan antara seorang pemimpin dengan anak buahnya akan bervariasi, dan variasi hubungan tersebut akan tercermin melalui kualitas hubungan atasan-bawahan yang terjadi. Karena itu, kualitas hubungan atasan-bawahan berpengaruh terhadap terbentuknya komitmen seorang karyawan terhadap perusahaan.

Hal ini didukung oleh penelitian Candra dan Alsa (1997) tentang komitmen karyawan ditinjau dari kualitas hubungan atasan-bawahan dan persepsi terhadap pengembangan karir didapatkan bahwa terdapat korelasi positif antara kualitas hubungan atasan bawahan dengan komitmen kerja anggota organisasi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hubungan yang harmonis antara pemimpin dengan anggota dapat meningkatkan komitmen anggota terhadap organisasinya dan diharapkan meningkatkan *affective commitmen* anggota.

Kualitas hubungan antara atasan bawahan menunjukkan tinggi rendahnya keterikatan personal antara atasan dan bawahan. Keterikatan personal ini menunjukkan bahwa adanya interaksi yang baik antara atasan bawahan sehingga bawahan atau karyawan memiliki rasa memiliki dan keterikatan dengan perusahaan atau organisasi tempat dia bekerja. Menghindarkan dari pemikiran terabaikan dan keterasingan di tempat ia bekerja sehingga akan membentuk dan meningkatkan komitmen pekerjaannya dengan perusahaan. Selain itu dengan terbentuknya hubungan baik antara atasan dan bawahan, karyawan akan dapat memaksimalkan kemampuannya dan mampu menyelesaikan tanggungjawab yang diberikan dan bekerja didasarkan atas komitmen pekerjaannya dengan perusahaan. Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan kerangka berpikir pada penelitian ini adalah:



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

D. Hipotesis

Hipotesis awal dalam penelitian ini adalah:

1. H_1 : Terdapat pengaruh hubungan atasan-bawahan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Segara Timber di kota Samarinda.
- H_0 : Tidak ada pengaruh hubungan atasan-bawahan terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT Segara Timber di kota Samarinda.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan penelitian kuantitatif, yaitu penelitian yang banyak menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data serta penampilan dari hasilnya (Arikunto, 2010). Penelitian dengan pendekatan kuantitatif menekankan analisisnya pada data-data numerikal (angka) yang diolah dengan metode statistika. Pada dasarnya, pendekatan kuantitatif dilakukan pada penelitian inferensial dan menyandarkan kesimpulan hasilnya pada suatu probabilitas kesalahan penolakan hipotesis nihil. Dengan metode kuantitatif akan diperoleh signifikansi perbedaan kelompok atau signifikansi hubungan antar variabel yang diteliti.

Rancangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deksriptif dan inferensial. Statistik deksriptif disebut juga sebagai statistik deduktif yaitu statistik yang berkenaan dengan metode atau cara mendeskripsikan, menggambarkan, menjabarkan, atau menguraikan data sehingga mudah dipahami dengan membuat tabel, distribusi frekuensi dan diagram atau grafik. Sementara itu, statistik inferensial disebut juga sebagai statistik induktif yaitu statistik yang berkenaan dengan cara penarikan simpulan berdasarkan data yang diperoleh dari sampel untuk menggambarkan karakteristik atau ciri dari suatu populasi.

Rancangan penelitian statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran kondisi sebaran data hubungan atasan-bawahan dan kompensasi kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Segara Timber. Sedangkan statistik inferensial digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh hubungan atasan-bawahan dan kompensasi kerja terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Segara Timber.

B. Identifikasi Variabel

Penelitian ini terdapat satu variable bebas dan satu variable terikat, yaitu sebagai berikut:

1. Variabel Bebas : Hubungan Atasan dan Bawahan
2. Variabel Terikat : Komitmen Organisasi

C. Definisi Konseptual

1. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah sebagai suatu kepercayaan karyawan terhadap sebuah manajemen di perusahaan tempat seseorang bekerja dalam merefleksikan dirinya untuk tetap betahan dan terlibat dalam suatu organisasi sehingga seorang karyawan tersebut bekerja secara loyal atas nama atau untuk kepentingan organisasi dan betah dengan *job desk* yang diberikan oleh perusahaan tersebut demi mencapai misi unit atau misi organisasi di perusahaan.

2. Hubungan Atasan dan Bawahan

Hubungan atasan-bawahan adalah merupakan suatu proses komunikasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan dapat menimbulkan rasa hormat yang lebih karyawan terhadap pemimpinnya karena atasan berperan penting dalam pembentukan interaksi dengan bawahan mereka.

D. Definisi Operasional

1. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan komitmen dipandang merefleksikan orientasi afektif terhadap organisasi, pertimbangan kerugian yang dirasakan oleh karyawan PT Segera Timber jika meninggalkan pekerjaannya dan memiliki beban moral untuk terus tetap bekerja. Adapun aspek komitmen organisasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Aisyah, 2015).

2. Hubungan Atasan dan Bawahan

Hubungan atasan kepada bawahan merupakan suatu proses komunikasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan pada PT Segera Timber dalam kaitannya dengan fungsi kepemimpinan dalam organisasi dan diharapkan menimbulkan pemahaman, perubahan sikap atau tindakan serta terjalinnya hubungan yang harmonis bagi kepentingan organisasi. Adapun aspek hubungan atasan dan bawahan menurut Hamidah (2015) yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, kesadaran, pengertian, dukungan, keterlibatan dan komitmen.

E. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2012) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan Winarsunu (2010) mengatakan, populasi adalah seluruh individu yang dimaksudkan untuk diteliti, dan yang nantinya akan dikenai generalisasi. Generalisasi adalah suatu cara pengambilan kesimpulan terhadap kelompok individu yang lebih luas jumlahnya berdasarkan data yang diperoleh dari sekelompok individu yang sedikit jumlahnya. Jadi, populasi adalah seluruh komponen dalam penelitian yang memenuhi kualitas dan karakteristik untuk tujuan penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan PT. Segara Timber Samarinda dibawah level manager yang berjumlah 670 orang.

2. Sampel

Sampel juga diartikan dengan sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dinamakan penelitian sampel apabila kita bermaksud untuk menggeneralisasikan hasil penelitian sampel untuk menentukan banyaknya sampel (Sugiyono, 2015). Adapun besaran sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi = 610

$$e^2 = \text{Taraf nyata atau batas kesalahan } 5 \% = 0.05$$

Dalam menentukan jumlah sampel yang akan dipilih, peneliti menggunakan tingkat kesalahan sebesar 5%, karena dalam setiap penelitian tidak mungkin hasilnya sempurna 100%. Berdasarkan rumus Slovin dengan taraf nyata atau batas kesalahan sebesar 5%, maka didapatkan hasil sebanyak 242 orang. Peneliti kemudian menggunakan purposive sampling untuk menentukan jumlah sampel. Sampel yang didapatkan dari jumlah purposive sampling adalah 78 orang.

3. Teknik Sampling

Teknik sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling* yaitu teknik yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi yang dipilih menjadi sampel. Untuk pengambilan sampelnya ditentukan dengan *purposive* sampel yaitu pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2015). Kriteria sampel penelitian ini sebagai berikut :

- a. Status karyawan tetap perusahaan. Hal ini didasarkan pada masa kerja yang tidak menentu sehingga karyawan tetap bekerja tanpa kepastian waktu dari perusahaan. Menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 tahun 2003 yang dimaksud dengan karyawan tetap adalah karyawan yang diikat oleh perjanjian kerja untuk waktu tidak tertentu.
- b. Lama bekerja minimal 2 tahun di perusahaan. Berdasarkan hasil Riset *Jobplanet* (2017) karyawan akan bertahan bekerja minimal 1-2 tahun sebelum memutuskan untuk berpindah kerja. Masa kerja yang lama akan cenderung membuat seorang pegawai lebih merasa betah dalam suatu organisasi, hal ini

disebabkan diantaranya karena telah beradaptasi dengan lingkungannya yang cukup lama sehingga seorang pegawai akan merasa nyaman serta berkomitmen dengan pekerjaannya (Kreitner & Kinicki, dalam Yusnita 2015).

F. Metode Pengumpulan Data

Penyebaran data skala penelitian ini menggunakan uji coba (*tryout*) terlebih dahulu sebelum dilakukan uji penelitian instrument sebenarnya. Azwar (2016) menuturkan uji coba (*tryout*) untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas aitem-aitem dalam skala penelitian. Apakah aitem-aitem dalam skala yang dibuat sudah mewakili indikator yang ditentukan, apakah susunannya sudah baik atau belum, serta mudah dipahami atau tidak. Aitem yang tidak memperlihatkan kualitas yang baik akan dihilangkan atau direvisi sebelum dimasukkan menjadi skala. Menurut Hadi (2004) uji coba digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dan hanya data dari aitem atau butir sah saja yang dianalisis. Uji coba instrumen diberikan kepada 30 karyawan PT. Segara Timber sesuai teknik purposive sampling. Uji coba instrumen sebaiknya paling sedikit 30 responden karena kaidah umum penelitian agar diperoleh distribusi nilai hasil penelitian mendekati kurva normal (Mahfoedz, 2007). Sugiyono (2015) juga mengatakan bahwa Ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500. Bila dalam penelitian akan melakukan analisis dengan multivariate (korelasi atau regresi ganda misalnya), maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti. Misalnya variabel penelitiannya ada tiga (independen + dependen),

maka jumlah anggota sampel = $10 \times 3 = 30$ (Sugiyono, 2015). Adapun instrumen dalam penelitian ini akan diuraikan sebagai berikut:

Tabel 3. Skala Pengukuran Likert

Jawaban	Skor <i>Favorable</i>	Skor <i>Unfavorable</i>
Sangat sesuai	4	1
Sesuai	3	2
Tidak sesuai	2	3
Sangat tidak sesuai	1	4

Favorable adalah pernyataan yang berisi hal yang positif dan mendukung mengenai aspek penelitian, sedangkan *unfavorable* adalah pernyataan sikap yang berisi hal negatif dan bersifat tidak mendukung mengenai aspek penelitian. Adapun instrument dalam penelitian ini akan diuraikan sebagai berikut:

1. Skala Komitmen Organisasi

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan oleh Aisyah (2011) yang terdiri dari aspek-aspek yaitu, komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, komitmen normatif. Adapun sebaran aitem komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel enam dibawah ini:

Tabel 4. Blueprint Skala Komitmen Organisasi

No	Aspek	Aitem		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1	Komitmen Afektif	1,2,13,14	7,8,19,20	8
2	Komiten Berkelanjutan	9,10,21,22	3,4,15,16	8
3	Komitmen Normatif	5,6,17,18	11,12,23,24	8
Total		12	12	24

Sumber data : Lampiran Hal 64.

2. Skala Hubungan Atasan-Bawahan

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan oleh Quirkee (dalam Hamidah, 2015) yang terdiri dari aspek-aspek yaitu, kesadaran, pengertian,

dukungan, keterlibatan dan komitmen. Adapun sebaran aitem hubungan atasan-bawahan dapat dilihat pada tabel lima dibawah ini:

Tabel 5. Blueprint Skala Hubungan Atasan-Bawahan

No	Aspek	Aitem		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavourable</i>	
1	Kesadaran	1,2,21,22	11,12,31,32	8
2	Pengertian	13,14,33,34	3,4,23,24	8
3	Dukungan	5,6,25,26	15,16,35,36	8
4	Keterlibatan	17,18,37,38	7,8,27,28	8
5	Komitmen	9,10,29,30	19,20,39,40	8
Total		20	20	40

Sumber data : Lampiran Hal 65-66.

G. Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas

Uji validitas alat ukur bertujuan untuk mengetahui sejauh mana skala yang digunakan mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuannya. Uji validitas yang dilakukan dalam penelitian ini adalah validasi isi (*content validity*), validitas butir, dan validitas konstruksi teoritis (*construct validity*). Menurut Azwar (2010) validitas isi ditentukan melalui pendapat profesional dalam telaah aitem dengan menggunakan spesifikasi yang telah ada. Validitas butir bertujuan untuk mengetahui apakah butir atau aitem yang digunakan baik atau tidak, yang dilakukan dengan mengkorelasikan skor butir total, sedangkan validitas konstruksi teoritis yang mendasari penyusunan alat ukur.

Uji validitas dilakukan pada masing-masing variabel penelitian. Dalam program SPSS digunakan *Pearson Product Moment Correlation-Bivariate* dan membandingkan hasil uji *Pearson Correlation* dengan r total korelasi. Berdasarkan

nilai korelasi jika r hitung $>$ r total korelasi (0,300) maka aitem dinyatakan valid, sebaliknya jika r hitung $<$ r total korelasi (0,300) maka aitem dinyatakan tidak valid.

2. Reliabilitas

Reliabilitas mengandung arti sejauh mana hasil suatu pengukuran tetap konsisten, dapat dipercaya atau dapat diandalkan apabila dilakukan pengukuran terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama (Azwar, 2010). Reliabilitas alat ukur penelitian ini akan diuji menggunakan teknik uji reliabilitas yang dikembangkan oleh Cronbach yang disebut dengan teknik *Alpha Cronbach's*. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dipercaya juga. Apabila data yang memang benar sesuai dengan kenyataan, maka berapa kalipun diambil tetap akan sama. Ada dua alasan peneliti menggunakan uji *Alpha Cronbach's*, pertama karena tehnik ini merupakan tehnik pengujian keandalan kuesioner yang paling sering digunakan, kedua dengan melakukan uji *Alpha Cronbach's* maka akan terdeteksi indikator-indikator yang tidak konsisten. Menurut Azwar (2010) hasil pengukuran dapat dikatakan reliabel jika memiliki nilai alpha Cronbach minimal sebesar 0.600.

Tabel 6. Tingkat Keandalan *Cronbach's Alpha*

Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Tingkat Keandalan
0.000-0.200	Kurang Andal
>0.200-0.400	Agak Andal
>0.400-0.600	Cukup Andal
>0.600-0.800	Andal
>0.800-1.000	Sangat Andal

H. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas skala dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan korelasi *product moment* dari Pearson, dalam hal ini skala tersebut dinyatakan sah apabila r hitung > 0.300 (Azwar, 2016). Adapun penjelasan dari masing-masing skala akan diuraikan sebagai berikut:

a. Skala komitmen organisasi

Nama konstruk : Komitmen organisasi
 Nama aspek A : Komitmen afektif
 Nama aspek B : Komitmen berkelanjutan
 Nama aspek C : Komitmen normatif

Tabel 7. Rangkuman Analisis Kesahihan Butir Skala Komitmen Organisasi *Try Out* (N = 30)

Aspek	Jumlah Butir Awal	Jumlah Butir Gugur	Jumlah Butir Sahih	R Terendah – Tertinggi	Sig Terendah - Tertinggi
Komitmen afektif	8	0	8	0.342-0.672	0.034-0.000
Komitmen berkelanjutan	8	0	8	0.350-0.670	0.022-0.000
Komitmen normative	8	0	8	0.357-0.765	0.043-0.000

Sumber data: Hasil Olah SPSS Hal.78-80.

Tabel 8. Sebaran Aitem Skala Komitmen Organisasi *Try Out*

Aspek	Favorabel		Unfavorabel		Jumlah	
	Valid	Gugur	Valid	Gugur	Valid	Gugur
Komitmen afektif	1,2,13,14	0	7,8,19,20	0	8	0
Komitmen berkelanjutan	9,10,21,22	0	3,4,15,16	0	8	0
Komitmen normative	5,6,17,18	0	11,12,23,24	0	8	0

Sumber data: Hasil Olah SPSS Hal.78-80 .

Skala komitmen organisasi terdiri dari 24 butir pernyataan yang terbagi dalam 3 aspek. Berdasarkan hasil uji validitas yang telah dirangkum dalam tabel 7,

diketahui bahwa tidak terdapat butir pernyataan yang gugur, sehingga jumlah keseluruhan yaitu 24 butir pernyataan sah menghasilkan nilai r hitung > 0.300 dengan $N = 30$.

b. Skala hubungan atasan & bawahan

Nama Konstruk : Hubungan atasan & bawahan

Nama aspek A : Kesadaran

Nama aspek B : Pengertian

Nama aspek C : Dukungan

Nama aspek D : Keterlibatan

Nama aspek E : Komitmen

**Tabel 9. Rangkuman Analisis Kesahihan Butir
Skala Hubungan Atasan & Bawahan *Try Out* (N = 30)**

Aspek	Jumlah Butir Awal	Jumlah Butir Gugur	Jumlah Butir Sahih	R Terendah – Tertinggi	Sig Terendah - Tertinggi
Kesadaran	8	0	8	0.387-0.777	0.038-0.000
Pengertian	8	0	8	0.382-0.787	0.037-0.000
Dukungan	8	0	8	0.375-0.710	0.033-0.000
Keterlibatan	8	0	8	0.311-0.668	0.049-0.000
Komitmen	8	0	8	0.344-0.754	0.039-0.000

Sumber data: Hasil Olah SPSS Hal. 83-85.

Tabel 10. Sebaran Aitem Skala Hubungan Atasan & Bawahan

Aspek	Favorabel		Unfavorabel		Jumlah	
	Valid	Gugur	Valid	Gugur	Valid	Gugur
Kesadaran	1,2,21,22	0	7,8,19,20	0	8	0
Pengertian	9,10,21,22	0	3,4,15,16	0	8	0
Dukungan	5,6,17,18	0	15,16,35,36	0	8	0
Keterlibatan	17,18,37,38	0	7,8,27,28	0	8	0
Komitmen	9,10,29,30	0	19,20,39,40	0	8	0

Sumber data: Hasil Olah SPSS Hal. 83-85.

Skala hubungan atasan & bawahan terdiri dari 40 butir pernyataan yang terbagi dalam 5 aspek. Berdasarkan hasil uji validitas yang telah dirangkum dalam tabel 10, diketahui bahwa tidak terdapat butir pernyataan yang gugur, sehingga

jumlah keseluruhan yaitu 32 butir pernyataan sah menghasilkan nilai r hitung > 0.300 dengan $N = 30$.

2. Uji Reliabilitas

Kaidah yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah alat ukur dinyatakan *reliable* apabila nilai $\alpha > 0.600$. Adapun penjelasan hasil uji reliabilitas pada masing-masing skala diuraikan sebagai berikut:

a. Skala komitmen organisasi

**Tabel 11. Rangkuman Keandalan
Skala Komitmen Organisasi *Try Out* (N=30)**

Variabel	Alpha
Komitmen afektif	0.691
Komitmen berkelanjutan	0.684
Komitmen normatif	0.677
Total	0.652

Sumber data : Lampiran hal. 87.

Berdasarkan tabel 11, diketahui bahwa variabel komitmen organisasi, menghasilkan nilai $\alpha > 0.600$, dengan nilai α untuk aspek komitmen afektif = 0.691, komitmen berkelanjutan = 0.684, komitmen normatif = 0.677 dan reliabilitas keseluruhan didapatkan nilai $\alpha = 0.652$. Hal ini menunjukkan bahwa skala komitmen organisasi dalam penelitian ini dinyatakan andal atau *reliable*.

b. Skala hubungan atasan & bawahan

**Tabel 12. Rangkuman Keandalan
Skala Hubungan Atasan & Bawahan *Try Out* (N=30)**

Variabel	Alpha
Kesadaran	0.689
Pengertian	0.630
Dukungan	0.613
Keterlibatan	0.639
Komitmen	0.662
Total	0.747

Sumber data : Lampiran hal. 87-88.

Berdasarkan tabel 12, diketahui bahwa variabel hubungan atasan & bawahan, menghasilkan nilai alpha > 0.600 , dengan nilai alpha untuk aspek kesadaran = 0.689, pengertian = 0.630 dukungan = 0.613, keterlibatan = 0.639, komitmen = 0.662 dan reliabilitas keseluruhan didapatkan nilai alpha = 0.747. Hal ini menunjukkan bahwa skala hubungan atasan & bawahan dalam penelitian ini dinyatakan andal atau *reliable*.

H. Teknik Analisa Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Penggunaan analisis regresi linear sederhana bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen (hubungan atasan dan bawahan) terhadap variabel dependen (komitmen organisasi). Sebelum uji hipotesis dilakukan, maka terlebih dahulu dilakukan uji deskriptif dan uji asumsi yang meliputi uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas dan uji homokedastisitas. Keseluruhan teknik analisis data dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS 25 *for windows*.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Karakteristik Responden

Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Segara Timber yang berjumlah 78 karyawan. Adapun distribusi subjek penelitian disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 13. Distribusi Subjek Menurut Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki-Laki	70	89.7
2.	Perempuan	8	10.3
Jumlah		78	100

Berdasarkan tabel 13, dapat diketahui bahwa jenis kelamin subjek dalam penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 70 karyawan dengan persentase sebesar 89.7 % dan subjek perempuan sebanyak 8 karyawan dengan persentase sebesar 10.3 %.

Tabel 14. Distribusi Subjek Menurut Lama Bekerja

No	Lama Kerja	Jumlah	Persentase
1.	2-5 Tahun	20	25.6
2.	> 5	58	74.4
Jumlah		78	100

Berdasarkan tabel 14, dapat diketahui bahwa dari 78 subjek dalam penelitian ini subjek rentang lama bekerja < 2 tahun tidak ada sedangkan subjek penelitian rentang lama bekerja 2-5 tahun sejumlah 20 orang dengan persentase sebesar 25.6

% dan mayoritas subjek berada pada rentang lama kerja > 5 tahun sejumlah 58 orang dengan persentase sebesar 74.4 %.

2. Hasil Uji Deskriptif

Deskriptif data digunakan untuk menggambarkan kondisi sebaran data pada karyawan PT Segara Timber. *Mean* empiris dan *mean* hipotesis diperoleh dari respon sampel penelitian melalui dua skala penelitian yaitu skala hubungan atasan & bawahan dan kompensasi kerja.

Kategori berdasarkan perbandingan *mean* hipotetik dan *mean* empirik dapat langsung dilakukan dengan melihat deskriptif data penelitian. Menurut Azwar (2016) pada dasarnya interpretasi terhadap skor skala psikologi bersifat normatif, artinya makna skor terhadap suatu norma (*mean*) skor populasi teoritik sebagai parameter sehingga alat ukur berupa angka (kuantitatif) dapat diinterpretasikan secara kualitatif. Acuan normatif tersebut memudahkan pengguna memahami hasil pengukuran. Setiap skor *mean* empirik yang lebih tinggi secara signifikan dari *mean* hipotetik dapat dianggap sebagai indikator tingginya keadaan kelompok subjek pada variabel yang diteliti, demikian juga sebaliknya. Berikut *mean* empirik dan *mean* hipotesis penelitian ini.

Tabel 15. Mean Empirik dan Mean Hipotetik

Variabel	Mean Empirik	SD Empirik	Mean Hipotetik	SD Hipotetik	Status
Komitmen Organisasi Hubungan Atasan & Bawahan	55.50	9.538	60	12	Rendah
	90.82	9.906	100	20	Rendah

Sumber data : Lampiran hal. 90.

Berdasarkan hasil pengukuran melalui skala komitmen organisasi yang telah terisi diperoleh *mean* empirik 55.50 lebih kecil dari *mean* hipotetik 60 dengan status kategori rendah. Hal ini membuktikan bahwa subjek berada pada kategori tingkat komitmen organisasi yang rendah. Adapun sebaran frekuensi data untuk skala tersebut sebagai berikut:

Tabel 16. Kategorisasi Skor Skala Komitmen Organisasi

Interval Kecenderungan	Skor	Kategori	F	(%)
$X \geq M + 1.5 \text{ SD}$	≥ 78	Sangat Tinggi	0	0
$M+0.5 \text{ SD} < X < M+1.5 \text{ SD}$	66 – 78	Tinggi	9	11.5
$M-0.5 \text{ SD} < X < M+0.5 \text{ SD}$	54 – 65	Sedang	38	48.7
$M-1.5 \text{ SD} < X < M-0.5 \text{ SD}$	42 – 53	Rendah	24	40.8
$X \leq M - 1.5 \text{ SD}$	≤ 42	Sangat Rendah	7	9.0

Sumber data: Lampiran hal. 92.

Berdasarkan kategorisasi pada tabel 16, diketahui bahwa dari 78 subjek terdiri dari kategori sangat tinggi dengan rentang nilai lebih dari sama dengan 78 tidak terdapat subjek, kategori tinggi dengan rentang nilai 66 hingga 78 sebanyak 9 orang dengan persentase (11.5%), kategori sedang dengan rentang nilai 54 hingga 65 sebanyak 38 orang dengan persentase (48.7 %), kategori rendah dengan rentang nilai 42 hingga 53 sebanyak 24 orang dengan persentase (40.8 %) dan kategori sangat rendah dengan rentang nilai kurang dari sama dengan 42 sebanyak 7 orang dengan persentase (9.0 %).

Berdasarkan hasil pengukuran melalui skala kompensasi yang telah terisi diperoleh *mean* empirik 90.82 lebih kecil dari *mean* hipotetik 100 dengan status kategori rendah. Hal ini membuktikan bahwa subjek berada pada kategori tingkat hubungan atasan & bawahan yang rendah. Adapun sebaran frekuensi data untuk skala tersebut sebagai berikut:

Tabel 17. Kategorisasi Skor Skala Hubungan Atasan & Bawahan

Interval Kecenderungan	Skor	Kategori	F	(%)
$X \geq M + 1.5 \text{ SD}$	≥ 130	Sangat Tinggi	0	0
$M+0.5 \text{ SD} < X < M+1.5 \text{ SD}$	110 – 130	Tinggi	3	3.8
$M-0.5 \text{ SD} < X < M+0.5 \text{ SD}$	90 – 109	Sedang	36	46.2
$M-1.5 \text{ SD} < X < M-0.5 \text{ SD}$	70 – 89	Rendah	39	50.0
$X \leq M - 1.5 \text{ SD}$	≤ 70	Sangat Rendah	0	0

Sumber data :Lampiran hal. 92.

Berdasarkan kategorisasi pada tabel 17, diketahui bahwa dari 78 subjek terdiri dari kategori sangat tinggi dengan rentang nilai lebih dari sama dengan 130 tidak terdapat subjek, kategori tinggi dengan rentang nilai 110 hingga 130 sebanyak 3 orang dengan persentase (3.8%), kategori sedang dengan rentang nilai 90 hingga 109 sebanyak 36 orang dengan persentase (46.2%), kategori rendah dengan rentang nilai 70 hingga 89 sebanyak 39 orang dengan persentase (50.0%) dan kategori sangat rendah dengan rentang nilai kurang dari sama dengan 70 tidak terdapat subjek dalam kategori ini.

3. Hasil Uji Asumsi

Pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis regresi. Sebelum dilakukan perhitungan dengan metode korelasi, terlebih dahulu perlu dilakukan uji asumsi berupa uji normalitas, uji linieritas, uji multikolinieritas dan uji homoskedastisitas sebagai syarat dalam penggunaan analisis regresi.

a. Uji normalitas

Uji normalitas adalah alat uji yang digunakan untuk mengetahui apakah sebaran data yang akan dianalisis memiliki distribusi normal atau tidak, jika

distribusi dari nilai-nilai residual tersebut tidak dapat dianggap berdistribusi normal, maka dikatakan ada masalah terhadap asumsi normalitas Santoso (2015). Adapun kaidah yang digunakan dalam uji normalitas adalah jika $p > 0.05$ maka sebaran datanya normal, sebaliknya jika $p < 0.05$ maka sebaran datanya tidak normal. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

1) *Tabel Test Of Normality*

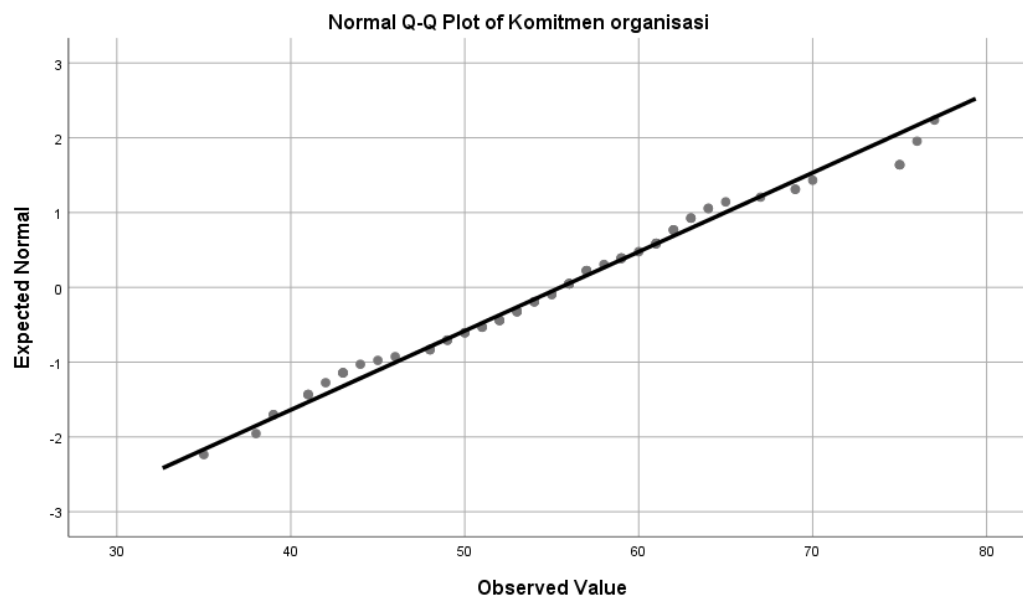
Tabel 18. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Kolmogorov- Smirnov	Keterangan
	P	
Komitmen Organisasi	0.200	Normal
Hubungan Atasan & Bawahan	0.200	Normal

Sumber: Lampiran Halaman. 94.

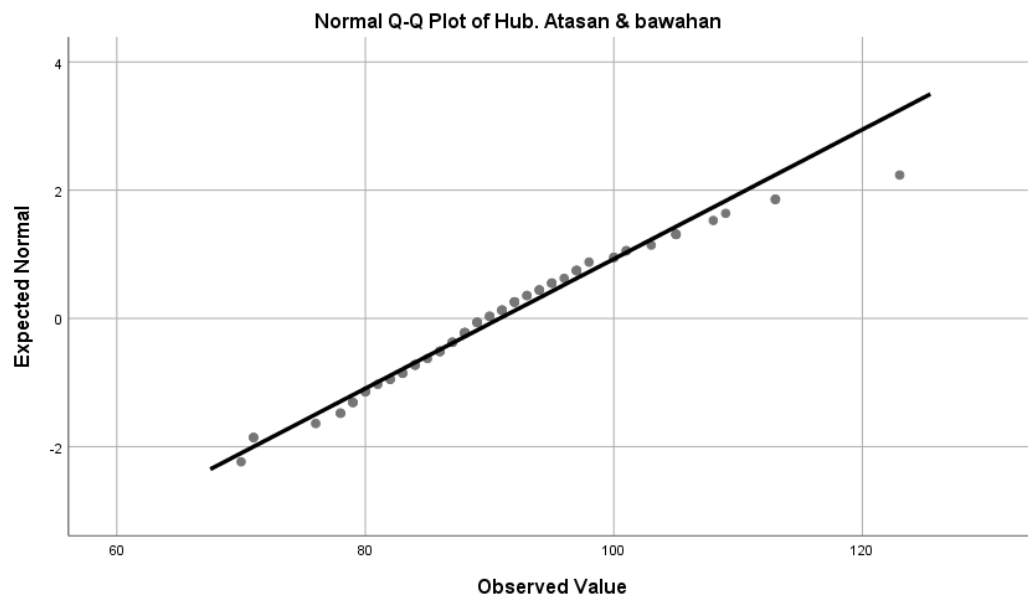
2) *QQ Plot*

a) Komitmen organisasi



Gambar 2. Q-Q Plot Komitmen organisasi

b) Hubungan atasan & bawahan



Gambar 3. Q-Q Plot Hubungan atasan & bawahan

Berdasarkan tabel 18, diatas maka dapat disimpulkan bahwa:

- a) Hasil uji asumsi normalitas sebaran terhadap variabel komitmen organisasi menghasilkan nilai $p = 0.200$. Hasil uji normalitas berdasarkan kaidah menunjukkan bahwa sebaran butir-butir komitmen organisasi adalah normal.
- b) Hasil uji asumsi normalitas sebaran terhadap variabel hubungan atasan & bawahan menghasilkan nilai $p = 0.200$. Hasil uji normalitas berdasarkan kaidah menunjukkan bahwa sebaran butir-butir hubungan atasan & bawahan adalah normal.

Berdasarkan tabel 18, maka dapat disimpulkan bahwa kedua variabel komitmen organisasi dan hubungan atasan & bawahan dengan memiliki sebaran data yang normal.

b. Uji linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang linier antara variabel bebas dengan variabel terikat. Uji linieritas dapat juga untuk mengetahui taraf penyimpangan dari linieritas hubungan tersebut. Adapun kaidah yang digunakan dalam uji linieritas hubungan adalah bila nilai *deviant from linierity* yaitu jika $p > 0.05$ maka hubungan dinyatakan linier (Sugiyono,2015). Hasil uji linieritas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 19. Hasil Uji Linieritas Hubungan

Variabel	F _{hitung}	F _{tabel}	P
Komitmen organisasi-hubungan atasan & bawahan	1.523	3.97	0.097

Sumber: Lampiran Halaman. 96.

- 1) Hasil uji asumsi linieritas antara variabel komitmen organisasi dengan hubungan atasan & bawahan menunjukkan nilai F hitung $<$ F tabel yang artinya terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan hubungan atasan & bawahan yang mempunyai nilai *deviant from linierity* yaitu $F = 1.523$ dan $P = 0.097 > 0.05$ yang berarti hubungannya dinyatakan linier.

c. Uji multikolinieritas

Uji Multikolinieritas adalah uji yang digunakan untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar-variabel independen. Jika

terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas (multikol) (Santoso, 2015). Adapun kaidah yang digunakan dalam uji multikolinieritas adalah bila nilai koefisiensi tolerance variabel kurang dari 1 dan nilai *variance inflation factor (VIF)* variabel kurang dari 10, maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 21. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Komitmen organisasi – hubungan atasan & bawahan	0.977	1.098	Tidak Multikolinier

Sumber: Lampiran Halaman. 98.

Berdasarkan tabel 21, di atas maka dapat disimpulkan bahwa nilai koefisiensi *tolerance* variable komitmen organisasi terhadap hubungan atasan & bawahan sebesar 0.977 atau kurang dari 1 dan nilai *variance inflation factor (VIF)* variabel sebesar 1.098 atau kurang dari 5 sehingga pada model regresi yang digunakan tidak terjadi gejala multikolinieritas.

d. Uji homoskedastisitas

Uji homoskedastisitas adalah uji yang digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji homoskedastis memiliki sebutan lain yaitu uji heteroskedastis di mana heteroskedastis adalah kebalikan dari homoskedastis. Jika varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka hal tersebut disebut homoskedastisitas. Namun jika varians berbeda, disebut sebagai heteroskedastisitas Santoso, (2015). Adapun kaidah yang digunakan dalam uji homoskedastisitas adalah bila nilai $p > 0.05$ dan $t \text{ hitung} <$

t_{tabel} , maka hubungan dinyatakan homoskedastik. Hasil uji homoskedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 21. Hasil Uji Homoskedastisitas

Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig	Keterangan
Hubungan atasan & bawahan	0.730	1.991	0.467	Homoskedastik

Sumber: Lampiran Halaman. 100.

Berdasarkan tabel 21, diatas maka dapat disimpulkan bahwa dari pengujian dengan metode *Glejser* dari varibel hubungan atasan & bawahan terhadap absolute residual (*abres1*) diperoleh nilai koefisien t_{hitung} (0.730) < t_{tabel} (1.991) dan nilai p (0.467) > 0.05 maka data dinyatakan homoskedastik.

4. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh antara hubungan atasan & bawahan terhadap komitmen organisasi. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Berdasarkan hasil pengujian regresi model bertahap atas variabel hubungan atasan & bawahan terhadap komitmen organisasi didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 22. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Model Bertahap

Variabel	Beta	t_{hitung}	t_{tabel}	P
Hubungan atasan & bawahan (X) Komitmen organisasi (Y)	0.365	3.985	1.991	0.008

Sumber: Lampiran Halaman. 102.

Berdasarkan tabel 22, dapat diketahui bahwa t_{hitung} 3.985 > t_{tabel} 1.991 dan p < 0,00 yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan hubungan atasan & bawahan terhadap komitmen organisasi. Pada hasil uji analisis regresi multivariat yaitu faktor-faktor hubungan atasan & bawahan dengan faktor-faktor komitmen organisasi didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 23. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Multivariat Model Penuh Aspek-aspek Variabel Bebas terhadap Aspek-aspek Variabel Terikat

Aspek	R ²	F Hitung	F Tabel	P
Kesadaran (<i>awareness</i>) (X _A), Pengertian (<i>understanding</i>) (X _B), Dukungan(<i>support</i>) (X _C), Keterlibatan (X _D), Komitmen (X _E), terhadap Komitmen Afektif (Y _A)	0.063	4.972	3.97	0.000
terhadap Komitmen Berkelanjutan (Y _B)	0.006	4.093	3.97	0.000
terhadap Komitmen Normatif (Y _C)	0.065	5.005	3.97	0.000

Sumber data: Lampiran hal. 104-105.

Berdasarkan tabel 23, diketahui bahwa aspek-aspek pada variabel X yaitu kesadaran (*awareness*) (X_A), pengertian (*understanding*) (X_B), dukungan (*support*) (X_C), keterlibatan (X_D) dan komitmen (X_E) memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap aspek-aspek dalam variabel Y yaitu komitmen afektif (Y_A), dibuktikan dengan nilai R² = 0.063 (6.3 persen), F hitung = 4.972 > 3.97 (f hitung > f tabel) dan nilai p = 0.000 (p < 0.05). Kemudian kelima aspek dalam variabel X tersebut juga memiliki pengaruh sangat signifikan terhadap komitmen berkelanjutan (Y_B), dibuktikan dengan nilai R² = 0.006 (0.6 persen), F hitung = 4.093 > 3.97 (f hitung > f tabel) dan nilai p = 0.000 (p < 0.05). Selanjutnya kelima aspek dalam variabel X tersebut juga memiliki pengaruh sangat signifikan terhadap komitmen normatif (Y_C), dibuktikan dengan nilai nilai R² = 0.065 (6.5 persen), F hitung = 5.005 > 3.97 (f hitung > f tabel) dan nilai p = 0.000 (p < 0.05). Kemudian

hasil analisis korelasi parsial dengan ketaatan/kepatuhan (Y_A) disajikan pada tabel dibawah ini :

Tabel 24. Hasil Uji Analisis Regresi Parsial Terhadap Komitmen Afektif (Y_A)

Aspek	Beta	t_{Hitung}	t_{tabel}	P
Kesadaran (<i>awareness</i>) (X_A)	0.199	1.428	1.991	0.158
Pengertian (<i>understanding</i>) (X_B)	-0.220	-1.509	1.991	0.136
Dukungan (<i>support</i>) (X_C)	0.393	2.694	1.991	0.002
Keterlibatan (X_D)	0.160	1.092	1.991	0.279
Komitmen (X_E)	0.034	0.034	1.991	0.809

Sumber data : Lampiran hal. 107.

Hasil pada tabel 24, dapat diketahui aspek dukungan (*support*) (X_C) memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap aspek variabel terikat yaitu komitmen afektif (Y_A). Sedangkan aspek kesadaran (*awareness*) (X_A), pengertian (*understanding*) (X_B), keterlibatan (X_D) dan komitmen (X_E) tidak memiliki hubungan terhadap aspek variabel terikat yaitu komitmen afektif (Y_A). Lebih lanjut pada pengujian analisis regresi parsial terhadap aspek variabel terikat yaitu komitmen berkelanjutan (Y_B), memberikan hasil sebagaimana ditunjukkan tabel 33. berikut:

Tabel 25. Hasil Uji Analisis Regresi Parsial Terhadap Komitmen Berkelanjutan (Y_B)

Aspek	Beta	t_{Hitung}	t_{tabel}	P
Kesadaran (<i>awareness</i>) (X_A)	-0.016	-0.115	1.991	0.909
Pengertian (<i>understanding</i>) (X_B)	0.007	0.045	1.991	0.964
Dukungan (<i>support</i>) (X_C)	-0.037	-0.271	1.991	0.787
Keterlibatan (X_D)	0.048	0.315	1.991	0.754
Komitmen (X_E)	0.058	2.404	1.991	0.002

Sumber data : Lampiran hal. 107.

Hasil pada tabel 25, dapat diketahui bahwa aspek komitmen (X_E) memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap aspek variabel terikat yaitu

komitmen berkelanjutan (Y_B). Sedangkan aspek kesadaran (*awareness*) (X_A), pengertian (*understanding*) (X_B), dukungan (*support*) (X_C) dan keterlibatan (X_D) tidak memiliki hubungan terhadap aspek variabel terikat yaitu komitmen berkelanjutan (Y_B). Lebih lanjut pada pengujian analisis regresi parsial pada aspek variabel terikat yaitu komitmen normatif (Y_C), memberikan hasil sebagaimana ditunjukkan tabel 34. berikut :

Tabel 26. Hasil Uji Analisis Regresi Parsial Komitmen Normatif (Y_C)

Aspek	Beta	t _{Hitung}	t _{tabel}	P
Kesadaran (<i>awareness</i>) (X_A)	0.136	3.979	1.991	0.000
Pengertian (<i>understanding</i>) (X_B)	0.138	0.950	1.991	0.345
Dukungan (<i>support</i>) (X_C)	0.024	0.182	1.991	0.856
Keterlibatan (X_D)	0.055	0.376	1.991	0.708
Komitmen (X_E)	-0.070	-0.508	1.991	0.613

Sumber data : Lampiran hal. 107.

Hasil pada tabel 26, dapat diketahui bahwa aspek kesadaran (*awareness*) (X_A) memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap aspek variabel terikat yaitu komitmen normatif (Y_C). Sedangkan aspek pengertian (*understanding*) (X_B), dukungan (*support*) (X_C), keterlibatan (X_D) dan komitmen (X_E) tidak memiliki hubungan terhadap aspek variabel terikat yaitu komitmen normatif (Y_C).

B. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh hubungan atasan-bawahan terhadap komitmen karyawan PT. Segara Timber. Berdasarkan hasil analisis regresi model bertahap didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara hubungan atasan-bawahan terhadap komitmen karyawan PT. Segara Timber. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah H_1 diterima, yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara hubungan atasan-bawahan

terhadap komitmen karyawan PT. Segera Timber. Artinya, semakin erat hubungan atasan dan bawahan maka semakin tinggi komitmen karyawan dan sebaliknya semakin rendah kelekatan hubungan atasan dan bawahan maka semakin rendah komitmen karyawan.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Landy (dalam Candra dan Asmadi, 1997) yang menyatakan hubungan atasan atasan dan bawahan yang terjalin erat dan tinggi, maka seorang atasan akan sering mengajak karyawannya berdiskusi tentang masalah-masalah pribadi dan pekerjaan dan atasan akan sangat tertarik pada kesulitan kerja yang dihadapi oleh bawahan. Oleh karena itu dengan adanya ketertarikan personal dan sosial antara atasan dan bawahan akan mengindarkan bawahan dari rasa keterasingkan sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan. Sebaliknya kualitas hubungan atasan dan bawahan yang rendah, semua hal tersebut tidak akan terjadi karena kualitas hubungan antara atasan dan bawahan dianggap memengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Pada skala hubungan atasan-bawahan dan komitmen karyawan yang telah terisi diperoleh *mean* empirik lebih rendah dari *mean* hipotetik sehingga menghasilkan kategori rendah. Hal ini berarti menurut subjek hubungan atasan dan bawahan karyawan PT.Segera Timber tergolong rendah. Dengan demikian karyawan PT.Segera Timber merasa bahwa tidak memiliki hubungan yang lekat dengan atasannya sehingga berpengaruh pada komitmen karyawan dalam bekerja sehingga berdampak pada hasil kinerja karyawan.

Menurut Mcshane dan Glinow (2014) salah satu faktor yang memengaruhi komitmen organisasi ialah keterlibatan pegawai. Keterlibatan pegawai merupakan peran pemimpin dalam memberikan tugas dan tanggung jawab kepada karyawannya. Pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan organisasi. Melalui partisipasi tersebut maka pegawai mulai melihat organisasi sebagai refleksi dari keputusan mereka. Selain itu, unsur penting yang menentukan komitmen karyawan terhadap organisasi adalah komunikasi yang terjalin dari atasan kepada bawahan dalam memberikan informasi pekerjaan yang diberikan. Komunikasi atasan kepada bawahan yang berjalan efektif akan menghasilkan suatu *team work* yang baik sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan (Hamidah, 2015).

Berdasarkan hasil analisis dan hasil penelitian sebelumnya sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan AR, JU dan ICN yang mengatakan bahwa memiliki penurunan kinerja dikarenakan memiliki keinginan untuk *resign* dan memilih bekerja ditempat lain. AR mengatakan memiliki keinginan untuk bekerja di perusahaan lain untuk mencari suasana yang baru sehingga AR mengaku sering kali tidak semangat dalam bekerja dan tidak menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu. Kemudian subjek JU mengatakan berkeinginan untuk bekerja diperusahaan lain yang sesuai dengan minat dan bidangnya. JU mengaku tidak dapat bekerja secara maksimal dengan potensi yang dimiliki sehingga merasa malas dalam bekerja. Lalu, ICN mengatakan selama bekerja merasa lelah dan bosan dengan keadaan di tempat bekerja. ICN mengatakan memiliki keinginan untuk bekerja di perusahaan lain agar memiliki hubungan yang baik di lingkungan tempat bekerja.

Pada hasil analisis regresi parsial menunjukkan bahwa dukungan (X_C) memiliki hubungan yang signifikan dengan aspek komitmen afektif (Y_A). Aisyah (2015) menyatakan komitmen afektif ialah komitmen yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Seseorang ingin berada dalam suatu organisasi karena keinginan yang timbul dari diri sendiri. Individu yang memiliki komitmen afektif akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan menampilkan performa yang baik yang tentunya hal tersebut tidak terlepas dari dukungan yang diberikan oleh organisasi atau atasannya.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Shabrina, Artiawati dan Darmawan (2017) ada hubungan positif yang signifikan antara persepsi dukungan pemimpin dengan komitmen afektif. Dampak dari pengaruh seorang pemimpin terhadap para anggotanya tersebut dapat bersifat positif yang mampu meningkatkan kinerja dan sebaliknya. Pemimpin dituntut memiliki kemampuan untuk memahami karakteristik bawahannya. Dengan hal tersebut pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan dan motivasi kepada karyawannya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik maka akan mampu memberikan kepuasan yang sekaligus dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga karyawan dapat berkomitmen dalam bekerja. Namun jika pemimpin tidak peduli dengan keadaan karyawan maka hal tersebut akan berpengaruh pada kinerja karyawan yang tidak maksimal (Lusdiyanti, 2011).

Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan ketiga subjek yakni AR, JU dan ICN yang mengatakan tidak mendapatkan dukungan dari atasannya sehingga bekerja tidak maksimal. Subjek AR mengatakan tidak betah bila harus bertahan jika

atasannya tidak memberikan dukungan yang dibutuhkan untuk dapat mengembangkan potensi yang dimiliki. Kemudian subjek JU mengatakan tidak nyaman bekerja diperusahaan karena merasa tidak banyak terlibat dalam setiap tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh atasan sehingga JU merasa *skill* nya tidak dimanfaatkan dengan baik dan maksimal. Lalu, subjek ICN mengatakan membutuhkan motivasi dari atasan untuk dapat mengembangkan karir yang dimiliki dan mendapatkan perhatian mengenai *jobdesk* yang diberikan.

Pada hasil analisis regresi parsial menunjukkan bahwa komitmen (X_E) memiliki hubungan dan signifikan dengan aspek komitmen berkelanjutan (Y_B). Aisyah (2015) menyatakan komitmen berkelanjutan muncul atas dasar untung dan rugi, dipertimbangkan hal apa yang harus dikorbankan bila akan menetap didalam suatu organisasi.

Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Agoes (2015) karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi akan bertahan dalam bekerja bukan karena alasan emosional tetapi karena adanya kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Komitmen dapat dicapai melalui pembentukan dan pengembangan kualitas hubungan sosial atasan dan bawahan yang baik serta melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kepentingan organisasi (Quirkee dalam Hamidah, 2015)

Hal ini didukung oleh hasil wawancara yang dilakukan kepada AR, JU dan ICN yang mengaku berkeinginan untuk *resign* dan ingin bekerja di perusahaan lain dengan alasan tidak memiliki hubungan yang baik dengan atasan. Ketiga subjek

mengaku tidak merasa berkembang dan tidak diberikan pelatihan sehingga merasa ingin berhenti bekerja dan memilih bekerja diperusahaan lain.

Pada hasil analisis regresi parsial menunjukkan bahwa dukungan (X_A) memiliki hubungan dan signifikan dengan aspek komitmen normatif (Y_C). Komitmen normatif merupakan perasaan-perasaan dalam tanggung jawab, loyalitas atau kewajiban moral dalam bekerja yang didukung adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan (Suseno & Sugiyanto, 2010).

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Halimsetiono (2014) yang menyatakan karyawan yang memiliki tingkat normatif akan memperhatikan apa yang dikatakan orang lain jika mereka meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, individu tersebut tidak ingin mengecewakan atasan mereka dan khawatir jika rekan kerja mereka berpikir buruk terhadap mereka karena pengunduran diri tersebut. Namun, sebaliknya rendahnya komitmen yang dimiliki karyawan akan berpengaruh pada kinerja karyawan dalam bekerja. Karyawan cenderung tidak loyal dalam bekerja, tidak dapat bekerja secara maksimal karena tidak adanya dukungan yang diberikan oleh perusahaan.

Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan ketiga subjek yakni AR, JU dan ICN mengaku tidak memiliki dukungan yang baik dari atasannya mengenai pengembangan potensi yang dimiliki sehingga ketiga subjek mengaku tidak merasa berkembang. Ketiga subjek juga mengatakan tidak adanya pelatihan yang diberikan oleh atasannya berdampak pada hasil kinerja.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah pengambilan data penelitian di masa pandemi sehingga penulis tidak dapat mengamati secara langsung dan cermat

pengisian angket yang diberikan kepada subjek benar-benar sesuai dengan yang dirasakan atau pendapatnya sendiri. Kemudian penulis juga tidak dapat melakukan observasi sebagai data penunjang penelitian karena perusahaan di masa pandemi melarang kegiatan di luar kepentingan perusahaan.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif secara signifikan antara hubungan atasan-bawahan terhadap kinerja karyawan PT Segera Timber.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dapat peneliti berikan berkaitan dengan proses dan hasil yang diperoleh dari penelitian ini. Adapun saran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan PT Segera timber, disarankan untuk memperhatikan komitmen dari hubungan atasan bawahan. Dalam hal ini, atasan dapat memberikan perhatian atau dukungan kepada karyawan yang memiliki hambatan dalam bekerja dengan memberikan, arahan, motivasi ataupun saran serta pelatihan yang dapat meningkatkan *softskill* karyawannya. Selain itu, untuk dapat memperhatikan mengenai kinerja karyawannya sehingga karyawan akan dapat bekerja dengan maksimal dan menghasilkan hasil kerja yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Selain itu atasan disarankan untuk meningkatkan kualitas hubungan dengan para karyawannya seperti mengadakan *family gathering* sehingga karyawan

akan merasa dekat satu sama lain dan mampu berkerja sama sehingga karyawan akan merasa saling terbantu dalam mengerjakan tugas yang diberikan.

2. Bagi Karyawan

Bagi karyawan PT. Segara Timber agar bisa berinisiatif mengembangkan kemampuan bekerja sehingga hal tersebut membuat atasan terbantu. Terbantunya atasan bisa membantu staff dalam bekerja sehingga mampu bekerja secara optimal. Selain itu, karyawan diharapkan dapat memahami diri maupun memahami kondisi perusahaan agar bisa menyeimbangkan keinginan karyawan dengan kondisi perusahaan ini. Selain itu karyawan di sarankan untuk memberikan masukan kepada atasannya mengenai masalah yang dihadapi sehingga atasan dapat mengetahui kesulitan yang dihadapi karyawannya.

3. Bagi penelitian selanjutnya,

Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk melakukan penelitian dengan tema yang sama namun dalam kondisi pandemi seperti penulis. Peneliti selanjutnya disarankan mencari data dengan menggunakan media virtual terkait data yang diinginkan sebab kendala data penunjang seperti wawancara dan observasi kepada karyawan perusahaan akibat kondisi pandemi untuk bertemu secara langsung. Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengkaji variabel terikat lain yang dapat mengukur komitmen organisasi seperti kompensasi atau kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, S., 2015. Hubungan komitmen organisasi dengan motivasi kerja karyawan PT. Jasamarga Cabang Belmera. *Jurnal Diversita*, 1(1) : 57-63.
- Allen dan Meyer. (2013). *Measurement of antecedents of affective, continuance and normative commitment to organizational*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian, suatu pendekatan praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arta, I. G., dan Ida, B. K. (2017). Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasional dan turnover intention pada agent prumegas. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(8), 4156-4184.
- Azwar, S. (2016). *Metode penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Candra, I & Alsa, A. (1997). Komitmen Karyawan Ditinjau dari Kualitas Hubungan Atasan-Bawahan dan Persepsi terhadap Perkembangan Karir. *Jurnal Psikologi*, 2(2), 43-50.
- Candra, I., & Asmadi, Alsa. (1997). Komitmen karyawan kualitas hubungan atasan-bawahan dan persepsi terhadap pengembangan karir. *Jurnal Psikogika*, 5(2), 43-50
- Dessler (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kualitas Layanan. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 8(1), 68-80.
- Dewi, M. P., & Agoes, G. R. (2015). Peran mediasi komitmen organisasi pada pengaruh perceived organizational support terhadap intention to leave. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(10), 2928-2954.
- Hadi, S. (2004). *Metodologi Research II*. Jakarta: Andi Offset.
- Halimsetiono, E. (2014). Peningkatan komitmen organisasi untuk menurunkan angka turnover karyawan. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional*, 8(8), 339-345.
- Hamidah, G. (2015). Efikasi diri, komunikasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Philips Indonesia Waru- Sidoarjo. *E-Jurnal Manajemen BRANCHMARCK*, 1(3), 81-90.
- Hamidah. (2015). Hubungan antara tingkat komunikasi atasan kepada bawahan dengan komitmen organisasi pada karyawan PT. Behaestex bagian desain R&D. *Jurnal Psikosains*, 10(2), 91-104.
- Hijriah. (2016). Pengaruh kepemimpinan terhadap pengembangan sumber daya manusia

- di lingkup sekretariatdewan perwakilan rakyat daerah Kabupaten Mamuju Utara. *Jurnal Katalogi*, 4(5), 37-50.
- Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy. Management Journal*, 37(3): 656-696.
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Cole, N. (2011). *Fundamentals Of Organizational Behavior Key Concepts, Skills, And Best Practices-Chapter 7*. London, UK: McGraw Hill.
- Lufthansa, I. M. (2011). *Komunikasi Bisnis Para Stakeholders CV. Pangan Bagus Sejahtera (Merek Dagang: Guna-Guna Snack) Dalam Menghadapi Mea 2011* (Doctoral dissertation, UIN Susan Ampel Surabaya).
- Lusdiyanti, E. S. (2011). Analisis pengaruh dukungan pimpinan dan dukungan organisasi pada kinerja dan komitmen afektif karyawan PT Inka Madiun. *Riset Manajemen & Akutansi*, 2(3), 138-159.
- Machfoedz, I. (2007). *Metodologi penelitian bidang kesehatan, keperawatan, dan kebidanan*. Yogyakarta : Fitramaya.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). *A Review and Meta Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*. *Psychological Bulletin*, 16(4), 171-194.
- McShane, S. L., dan Glinow, V. M. A. (2014). *Comportamento Organizacional-6*. AMGH Editora.
- Nurandini, A., dan Eisha, L. (2014). Analisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Studi Manejemen dan Organisasi*, 11(1), 78-91.
- Oktaviani., Burhanudin, M., dan Ali, M (2020). Pengaruh Hubungan Atasan dan Bawahan Terhadap Kinerja Karyawan PT. DHL Tangerang. *Journal of Scientific Communication*, 2(1), 10-20.
- Riggio, R. E. (1990). *Introduction toIndustrialOrganization Psychology*. Illionis: Scoot, Foresman, and Company.
- Robbins, S. P., dan Judge T.A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, R. M., dan I Gede, R. (2018). Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional di PT Jenggala Keramik Bali. *E-Jurnal Manajemen*, 7(3), 1539-1565.
- Seputra, S. D. R., dan Hindiarto, F. (2015). Hubungan antara kualitas interaksi sosial atasan bawahan dan persepsi kompensasi dengan komitmen organisasi. *Jurnal Psikodimensia*, 14(1), 49-66.

- Shabrina, N. A., Artiawati., & Darmawa, M. (2017). Hubungan persepsi dukungan organisasi dan otonomi kerja dengan komitmen afektif. *Jurnal Psikologi*, 9(3), 88-100.
- Sophia, A. (2016). Pemberdayaan Masyarakat pada Kelompok Ternak Lele “Pangeran Jalon” di Desa Losarang, Indramayu. *Jurnal Care: Jurnal Resolusi Konflik, Csr, Dan Pemberdayaan*, 1(1), 50-56.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kombinasi*, Bandung: Alfabeta.
- Suseno, M. N., & Sugiyanto. (2010). Pengaruh dukungan sosial dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dengan mediator motivasi kerja. *Riset Manajemen & Akutansi*, 37(1), 94-109.
- Suseno, M. N., dan Sugiyanto. (2010). Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi dengan Mediator Motivasi Kerja. *Jurnal Psikologi*, 37(1), 94-109.
- Thoha, M. (2005). *Manajemen kepegawaian sipil di Indonesia*. Prenada Media.
- Tosi, H.L. Rizzo, J.R., & Carroll, S.J. (1990). *Managing Organizational Behavior*. New York: Harper Collins Publishers.
- Winarsunu, T. (2010). *Statistik dalam penelitian psikologi dan pendidikan*. Malang: Universitas Muhamadiyah Malang.
- Yukl, G. (2015). Does ethical leadership matter in government Effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333-343.

LAMPIRAN PENELITIAN

Lampiran 1

***Blue Print* Instrument Penelitian**

SKALA A. KOMITMEN ORGANISASI

No	Indikator	Favorable	Unfavorable
1.	<p>Komitmen Afektif</p> <p>Komitmen yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Seseorang ingin berada dalam suatu organisasi karena keinginan yang timbul dari diri sendiri..</p>	<p>1. Saya senang dapat menjadi bagian di perusahaan dan bekerja secara sepenuh hati</p> <p>2. Saya semangat dalam setiap kegiatan yang diberikan perusahaan.</p> <p>13. Saya antusias dalam bekerja demi memajukan tujuan perusahaan</p> <p>14. Saya ingin membuat lingkungan kerja lebih baik dari sebelumnya.</p>	<p>7. Saya memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan karena merasa bukan bagian dari perusahaan</p> <p>8. Saya pasif dalam setiap kegiatan yang diadakan perusahaan.</p> <p>19. Saya ingin <i>resign</i> karena tujuan perusahaan berbeda dengan keinginan saya</p> <p>20. Saya .berkeinginan mencari pekerjaan di luar perusahaan karena lingkungan yang buruk.</p>
2.	<p>Komitmen Berkelanjutan</p> <p>Komitmen yang timbul karena adanya kebutuhan rasional. Komitmen ini muncul atas dasar untung rugi, dipertimbangkan hal apa yang harus dikorbankan bila akan menetap didalam suatu organisasi, dengan.</p>	<p>9. Saya akan bekerja keras di perusahaan agar saya meraih sukses</p> <p>10. Menetap bekerja di perusahaan membuat saya merasa sukses.</p> <p>21. Kesetiaan terhadap perusahaan menjadi hal yang baik untuk karir saya kedepan.</p> <p>22. Saya merasa organisasi ini bagian dari hidup saya</p>	<p>3. Bagi saya bekerja keras dalam perusahaan hanyalah hal yang sia-sia</p> <p>4. Bekerja dengan waktu yang lama di suatu perusahaan sangat merugikan</p> <p>15. Saya bekerja di perusahaan kerana membutuhkan uang</p> <p>16. Saya banyak berkorban jika lama bekerja di perusahaan ini.</p>
3.	<p>Komitmen Normatif</p> <p>Komitmen yang bersumber pada norma yang ada dalam diri individu, yang berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi, dirinya merasa harus bertahan karena alasan loyalitas. Instrumen dari masing-masing aspek dalam komitmen organisasi tersebut dengan dimensi keyakinan untuk loyal, keyakinan akan etika.</p>	<p>5. Keluar dari suatu organisasi adalah hal yang tidak sesuai dengan nilai yang saya yakini</p> <p>6. Saya merasa bersalah jika meninggalkan organisasi ini</p> <p>17. Saya bersedia memberi segenap usaha agar organisasi dapat berkembang</p> <p>18. Kepentingan perusahaan harus di dahulukan dari kepentingan pribadi</p>	<p>11. Saya akan keluar dari organisasi ini jika sudah merasa tidak cocok.</p> <p>12. Saya merasa biasa saya jika keluar dari organisasi ini.</p> <p>23. Bagi saya kemajuan organisasi ini bukan urusan saya</p> <p>24. Kepentingan saya lebih di dahulukan di banding organisasi.</p>

SKALA B. HUBUNGAN ATASAN DAN BAWAHAN

No	Indikator	Favorable	Unfavorable
1.	<p>Kesadaran</p> <p>Kesadaran dapat dicapai melalui pemberian informasi kepada karyawan mengenai pekerjaan, baik melalui memo, buletin, email, maupun saluran komunikasi lainnya.</p>	<p>1. Saya bertahan karena mendapat informasi yang jelas tentang <i>jobdesk</i> dari atasan.</p> <p>2. Atasan membuat saya ingin bekerja karena mendapatkan arahan yang jelas.</p> <p>21. Saya mendapat tugas melalui media komunikasi dari atasan jelas dan baik.</p> <p>22. Saya bertahan sebab mengerti tugas, pokok dan fungsi pekerjaan karena atasan saya.</p>	<p>11. Saya mencari pekerjaan di luar perusahaan sebab informasi yang diterima dari atasan kurang informasi</p> <p>12. Saya enggan bekerja optimal karena informasi yang rancu dari atasan.</p> <p>31. Saya sulit bertahan bekerja sebab kurang mendapat bimbingan dari atasan.</p> <p>32. Informasi pekerjaan dari atasan yang membingungkan membuat saya pasif bekerja.</p>
2.	<p>Pengertian</p> <p>Proses pemberian informasi dilakukan dengan cara yang lebih akrab, intens dan penuh perhatian sehingga menghasilkan pemahaman yang di inginkan. Cara-cara yang dapat di tempuh misalnya melalui road show dan presentasi.</p>	<p>13. Saya bertahan diperusahaan karena atasan saya memberikan waktunya untuk menjelaskan secara langsung.</p> <p>14. Saya bekerja keras untuk kemajuan perusahaan karena atasan saya peduli dengan permasalahan yang dimiliki karyawan</p> <p>33. Saya melaksanakan pekerjaan dengan sepenuh hati karena atasan mengayomi.</p> <p>34. Saya ingin selalu bekerja di perusahaan sebab atasan selalu menanyakan tentang kesulitan pekerjaan yang dialami.</p>	<p>3. Saya berkeinginan untuk keluar dari perusahaan tempat saya bekerja karena atasan saya tidak memperhatikan tentang pengembangan karir saya..</p> <p>4. Saya kurang bersemangat dalam memajukan tujuan perusahaan karena atasan yang kurang peduli dengan permasalahan bawahannya..</p> <p>23. Saya bekerja hanya jika diperintah oleh atasan saya</p> <p>24. Atasan saya acuh dengan karyawan sehingga saya kurang optimal dalam bekerja.</p>
3.	<p>Dukungan</p> <p>Dukungan merupakan satu tahap komunikasi dimana karyawan menjadi ingin tahu dan mencari klarifikasi mengenai pekerjaan, sehingga karyawan mencari pihak-pihak (<i>suporter</i>) yang dapat memberikan penjelasan yang karyawan butuhkan. Misalnya seminar dan pelatihan</p>	<p>5. Saya harus mengembangkan diri saya untuk memajukan perusahaan ini sesuai dengan pemberian motivasi yang diberikan perusahaan untuk menunjang skill saya.</p> <p>6. Saya senang jika diberikan amanah dalam setiap kegiatan yang diadakan oleh perusahaan saya</p> <p>25. Saya bekerja secara maksimal kerana atasan saya memberikan dukungan berupa pelatihan untuk menunjang karir saya.</p>	<p>15. Saya merasa kurang berkembang bekerja di perusahaan karena kurangnya pelatihan yang diberikan perusahaan.</p> <p>16. Saya kurang antusias ketika diberikan amanah oleh atasan saya karena kurangnya dukungan.</p> <p>35. Saya pasif bekerja karena pengembangan di yang kurang dari perusahaan</p> <p>36. Saya kurang antusias untuk dalam mencapai tujuan perusahaan karena kurangnya</p>

		26 Saya bekerja keras untuk memajukan perusahaan didukung oleh pelatihan yang diberikan oleh atasa saya.	dukungan atasan terhadap perkembangan karir karyawan.
4.	Keterlibatan Keterlibatan merupakan suatu tahap komunikasi dimana karyawan secara aktif terlibat dalam pekerjaan dan perkembangannya. Keterlibatan ini dapat ditingkatkan melalui tim (<i>team meeting</i>), workshop dan forum umpan balik (<i>feed back forum</i>).	17. Saya aktif dalam kegiatan di perusahaan. 18. Saya memiliki keiginan yang kuat untuk memajukan perusahaan sehingga saya berkerja dengan maksimal. 37. Saya bekerja dengan sungguh-sungguh saat atasan saya mempercayakan saya dalam suatu pekerjaan. 38. Saya bersedia menerima pekerjaan diluar tanggung jawab pekerjaan saya.	7. Saya bekerja sesuai dengan prosedur jika mendapatkan arahan saja. 8. saya kurang bekerja dengan maksimal karena tujuan perusahaan yang tidak sesuai dengan saya. 27. Saya bekerja dengan sungguh – sungguh hanya saat ada atasan saya. 28. Saya menolak jika diberikan pekerjaan di luat tanggung jawab saya.
5.	Komitmen Komitmen merupakan level tertinggi dalam tangga komunikasi. Komitmen dapat dicapai melalui pembentukan dan pengembangan kualitas hubungan sosial atasan dan bawahan yang baik serta melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kepentingan organisasi	9. Saya merasa menjadi bagian di perusahaan karena dilibatkan dalam pengambilan keputusan. 10. Saya bekerja secara maksimal karena memiliki hubungan yang baik dengan atasan saya. 29. Saya memiliki pandangan bahwa atasan saya peduli dengan bawahannya sehingga betah dalam bekerja. 30. Saya mengembangkan kualitas saya karena didukung oleh atasan saya.	19. Saya kurang terlibat dalam pengambilan keputusan setiap permasalahan yang terjadi diperusahaan 20. Saya memiliki hubungan yang kurang baik dengan atasan saya sehingga saya bekerja kurang maksimal. 39. Saya merasa tidak betah bekerja di perusahaan karena atasan saya tidak peduli dengan permasalahan yang terjadi pada karyawannya. 40. Saya dapat mengembangkan kualitas kerja saya jika atasan saya peduli dengan saya.

Lampiran 2

Instrumen Penelitian

LEMBAR IDENTITAS

Nama :

Usia :

Jenis Kelamin :

Status :

Lama bekerja :

PETUNJUK Pengerjaan

Berikut ini terdapat beberapa buah pernyataan. Bapak/ibu diminta untuk memilih jawaban yang paling sesuai dengan diri anda, dengan memberikan **tanda (√)** pada kolom jawaban yang paling sesuai dengan diri anda saat ini. Tidak ada jawaban benar dan salah dalam angket ini. Pada setiap pernyataan, terdapat empat pilihan jawaban yang tersedia sebagai berikut :

- SS** : Sangat Setuju
S : Setuju
TS : Tidak Setuju
STS : Sangat Tidak Setuju

Contoh :

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1	Saya mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan <i>job desk</i> saya		√		

Apabila bapak/ibu ingin mengganti jawaban, silahkan beri **tanda sama dengan (=)** pada jawaban yang salah dan memberi **tanda centang (√)** pada jawaban yang benar.

Apapun pilihan jawaban anda **tidak ada jawaban yang paling benar atau paling salah**. Usahakan memberikan jawaban yang sesuai dengan keadaan anda dan **mohon dengan**

seksama agar jangan ada pertanyaan yang terlewatkan

SKALA: A

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1.	Saya senang dapat menjadi bagian di perusahaan dan bekerja secara sepenuh hati				
2.	Saya semangat dalam setiap kegiatan yang diberikan perusahaan.				
3.	Bagi saya bekerja keras dalam perusahaan hanyalah hal yang sia-sia				
4.	Bekerja dengan waktu yang lama di suatu perusahaan sangat merugikan				
5.	Keluar dari suatu organisasi adalah hal yang tidak sesuai dengan nilai yang saya yakini				
6.	Saya merasa bersalah jika meninggalkan organisasi ini				
7.	Saya memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan karena merasa bukan bagian dari perusahaan				
8.	Saya pasif dalam setiap kegiatan yang diadakan perusahaan.				
9.	Saya akan bekerja keras di perusahaan agar saya meraih sukses				
10.	Menetap bekerja di perusahaan membuat saya merasa sukses.				
11.	Saya akan keluar dari organisasi ini jika sudah merasa tidak cocok.				
12.	Saya merasa biasa saya jika keluar dari organisasi ini.				
13.	Saya antusias dalam bekerja demi memajukan tujuan perusahaan.				
14.	Saya ingin membuat lingkungan kerja lebih baik dari sebelumnya.				
15.	Saya bekerja di perusahaan karena membutuhkan uang.				
16.	Saya banyak berkorban jika lama bekerja di perusahaan ini.				
17.	Saya bersedia memberi segenap usaha agar organisasi dapat berkembang.				
18.	Kepentingan perusahaan harus di dahulukan dari kepentingan pribadi.				
19.	Saya ingin <i>resign</i> karena tujuan perusahaan berbeda				

	dengan keinginan saya.				
20.	Saya berkeinginan mencari pekerjaan di luar perusahaan karena lingkungan yang buruk.				
21.	Kesetiaan terhadap perusahaan menjadi hal yang baik untuk karir saya kedepan.				
22.	Saya merasa organisasi ini bagian dari hidup saya.				
23.	Bagi saya kemajuan organisasi ini bukan urusan saya.				
24.	Kepentingan saya lebih di dahulukan di banding organisasi.				

Skala: B

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1.	Saya bertahan karena mendapat informasi yang jelas tentang <i>jobdesk</i> dari atasan.				
2.	Atasan membuat saya ingin bekerja karena mendapatkan arahan yang jelas.				
3.	Saya berkeinginan untuk keluar dari perusahaan tempat saya bekerja karena atasan saya tidak memperhatikan tentang pengembangan karir saya.				
4.	Saya kurang bersemangat dalam memajukan tujuan perusahaan karena atasan yang kurang peduli dengan permasalahan bawahannya.				
5.	Saya harus mengembangkan diri saya untuk memajukan perusahaan ini sesuai dengan pemberian motivasi yang diberikan perusahaan untuk menunjang skill saya.				
6.	Saya senang jika diberikan amanah dalam setiap kegiatan yang diadakan oleh perusahaan saya.				
7.	Saya bekerja sesuai dengan prosedur jika mendapatkan arahan saja.				
8.	Saya kurang bekerja dengan maksimal karena tujuan perusahaan yang tidak sesuai dengan saya.				
9.	Saya merasa menjadi bagian di perusahaan karena dilibatkan dalam pengambilan keputusan.				
10.	Saya bekerja secara maksimal karena memiliki hubungan yang baik dengan atasan saya.				
11.	Saya mencari pekerjaan di luar perusahaan sebab informasi yang diterima dari atasan kurang				

	informasi.				
12.	Saya enggan bekerja optimal karena informasi yang rancu dari atasan.				
13.	Saya bertahan diperusahaan karena atasan saya memberikan waktunya untuk menjelaskan secara langsung.				
14.	Saya bekerja keras untuk kemajuan perusahaan karena atasan saya peduli dengan permasalahan yang dimiliki karyawan.				
15.	Saya merasa kurang berkembang bekerja di perusahaan karena kurangnya pelatihan yang diberikan perusahaan.				
16.	Saya kurang antusias ketika diberikan amanah oleh atasan saya karena kurangnya dukungan.				
17.	Saya aktif dalam kegiatan di perusahaan.				
18.	Saya memiliki keinginan yang kuat untuk memajukan perusahaan sehingga saya berkerja dengan maksimal.				
19.	Saya kurang terlibat dalam pengambilan keputusan setiap permasalahan yang terjadi diperusahaan.				
20.	Saya memiliki hubungan yang kurang baik dengan atasan saya sehingga saya bekerja kurang maksimal.				
21.	Saya mendapat tugas melalui media komunikasi dari atasan jelas dan baik.				
22.	Saya bertahan sebab mengerti tugas, pokok dan fungsi pekerjaan karena atasan saya.				
23.	Saya bekerja hanya jika diperintah oleh atasan saya.				
24.	Atasan saya acuh dengan karyawan sehingga saya kurang optimal dalam bekerja.				
25.	Saya bekerja secara maksimal kerena atasan saya memberikan dukungan berupa pelatihan untuk menunjang karir saya.				
26.	Saya bekerja keras untuk memajukan perusahaan didukung oleh pelatihan yang diberikan oleh atasa saya.				
27.	Saya bekerja dengan sungguh –sungguh hanya saat ada atasan saya.				
28.	Saya menolak jika diberikan pekerjaan di luar tanggung jawab saya.				

29.	Saya memiliki pandangan bahwa atasan saya peduli dengan bawahannya sehingga betah dalam bekerja.				
30.	Saya mengembangkan kualitas saya karena didukung oleh atasan saya.				
31.	Saya sulit bertahan bekerja sebab kurang mendapat bimbingan dari atasan.				
32.	Informasi pekerjaan dari atasan yang membingungkan membuat saya pasif bekerja.				
33.	Saya melaksanakan pekerjaan dengan sepenuh hati karena atasan mengayomi.				
34.	Saya ingin selalu bekerja di perusahaan sebab atasan selalu menanyakan tentang kesulitan pekerjaan yang dialami.				
35.	Saya pasif bekerja karena pengembangan di yang kurang dari perusahaan.				
36.	Saya kurang antusias untuk dalam mencapai tujuan perusahaan karena kurangnya dukungan atasan terhadap perkembangan karir karyawan.				
37.	Saya bekerja dengan sungguh-sungguh saat atasan saya mempercayakan saya dalam suatu pekerjaan.				
38.	Saya bersedia menerima pekerjaan diluar tanggung jawab pekerjaan saya.				
39.	Saya merasa tidak betah bekerja di perusahaan karena atasan saya tidak peduli dengan permasalahan yang terjadi pada karyawannya.				
40.	Saya dapat mengembangkan kualitas kerja saya jika atasan saya peduli dengan saya.				

Lampiran 3

Input Data Excel

Lampiran 4
Hasil Uji Validitas

Validitas Komitmen Organisasi (*Try out*) : Aspek Komitmen Afektif

Correlations

		AITEM01	AITEM02	AITEM07	AITEM08	AITEM13	AITEM14	AITEM19	AITEM20	TotalA
AITEM01	Pearson Correlation	1	.273	.437*	.032	-.044	.412*	.106	.044	.672**
	Sig. (2-tailed)		.144	.016	.866	.817	.024	.578	.776	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM02	Pearson Correlation	.273	1	.068	.159	.049	.564**	.226	.327	.644**
	Sig. (2-tailed)	.144		.720	.401	.798	.001	.230	.078	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM07	Pearson Correlation	.437*	.068	1	.437*	-.176	.266	.149	-.217	.546**
	Sig. (2-tailed)	.016	.720		.016	.351	.155	.431	.250	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM08	Pearson Correlation	.032	.159	.437*	1	.145	.121	-.004	.036	.546**
	Sig. (2-tailed)	.866	.401	.016		.445	.524	.985	.850	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM13	Pearson Correlation	-.044	.049	-.176	.145	1	-.052	.368*	-.349	.444
	Sig. (2-tailed)	.817	.798	.351	.445		.785	.046	.059	.034
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM14	Pearson Correlation	.412*	.564**	.266	.121	-.052	1	-.030	-.149	.483**
	Sig. (2-tailed)	.024	.001	.155	.524	.785		.875	.432	.007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM19	Pearson Correlation	.106	.226	.149	-.004	.368*	-.030	1	.291	.548**
	Sig. (2-tailed)	.578	.230	.431	.985	.046	.875		.118	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM20	Pearson Correlation	-.054	.327	-.217	.036	-.349	-.149	.291	1	.342
	Sig. (2-tailed)	.776	.078	.250	.850	.059	.432	.118		.048
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TotalA	Pearson Correlation	.572**	.644**	.546**	.546**	.244	.483**	.548**	.242	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.002	.002	.194	.007	.002	.198	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Validitas Komitmen Organisasi (*Try out*) : Aspek Komitmen Berkelanjutan

		Correlations								
		AITEM03	AITEM04	AITEM09	AITEM10	AITEM15	AITEM16	AITEM21	AITEM22	TotalB
AITEM03	Pearson Correlation	1	.149	.270	.386*	.012	.282	.211	.319	.360
	Sig. (2-tailed)		.433	.149	.035	.951	.132	.263	.086	.022
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM04	Pearson Correlation	-.149	1	.297	.128	.086	.293	.271	.070	.379
	Sig. (2-tailed)	.433		.111	.499	.651	.116	.147	.711	.344
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM09	Pearson Correlation	-.270	.297	1	.617**	.047	-.094	-.223	.261	.670**
	Sig. (2-tailed)	.149	.111		.000	.804	.622	.235	.163	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM10	Pearson Correlation	-.386*	-.128	.617**	1	.211	.183	-.121	.063	.616**
	Sig. (2-tailed)	.035	.499	.000		.264	.334	.525	.742	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM15	Pearson Correlation	-.012	-.086	.047	.211	1	.629**	.009	.103	.564**
	Sig. (2-tailed)	.951	.651	.804	.264		.000	.961	.587	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM16	Pearson Correlation	-.282	-.293	-.094	.183	.629**	1	.000	.172	.428*
	Sig. (2-tailed)	.132	.116	.622	.334	.000		1.000	.364	.018
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM21	Pearson Correlation	.211	-.271	-.223	-.121	.009	.000	1	.325	.372
	Sig. (2-tailed)	.263	.147	.235	.525	.961	1.000		.079	.013
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM22	Pearson Correlation	-.319	.070	.261	.063	.103	.172	.325	1	.557**
	Sig. (2-tailed)	.086	.711	.163	.742	.587	.364	.079		.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TotalB	Pearson Correlation	-.250	.179	.670**	.616**	.564**	.428*	.172	.557**	1
	Sig. (2-tailed)	.182	.344	.000	.000	.001	.018	.363	.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Validitas Komitmen Organisasi (*Try out*) : Aspek Komitmen Normatif

		Correlations								
		AITEM05	AITEM06	AITEM11	AITEM12	AITEM17	AITEM18	AITEM23	AITEM24	TotalC
AITEM05	Pearson Correlation	1	.201	.378*	.295	-.052	.118	.019	.425*	.448
	Sig. (2-tailed)		.288	.040	.114	.784	.535	.922	.019	.005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM06	Pearson Correlation	.201	1	.599**	.373*	-.325	.467**	.020	-.123	.408*
	Sig. (2-tailed)	.288		.000	.042	.080	.009	.917	.519	.025
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM11	Pearson Correlation	.378*	.599**	1	.818**	-.111	.321	.329	-.193	.668**
	Sig. (2-tailed)	.040	.000		.000	.560	.083	.076	.306	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM12	Pearson Correlation	.295	.373*	.818**	1	-.119	.234	.521**	.043	.720**
	Sig. (2-tailed)	.114	.042	.000		.531	.213	.003	.823	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM17	Pearson Correlation	-.052	-.325	-.111	-.119	1	.341	.328	.261	.357
	Sig. (2-tailed)	.784	.080	.560	.531		.065	.077	.164	.043
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM18	Pearson Correlation	.118	.467**	.321	.234	.341	1	.387*	.378*	.734**
	Sig. (2-tailed)	.535	.009	.083	.213	.065		.035	.039	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM23	Pearson Correlation	-.019	.020	.329	.521**	.328	.387*	1	.407*	.765**
	Sig. (2-tailed)	.922	.917	.076	.003	.077	.035		.026	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM24	Pearson Correlation	-.425*	-.123	-.193	.043	.261	.378*	.407*	1	.398*
	Sig. (2-tailed)	.019	.519	.306	.823	.164	.039	.026		.029
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TotalC	Pearson Correlation	.248	.408*	.668**	.720**	.357	.734**	.765**	.398*	1
	Sig. (2-tailed)	.187	.025	.000	.000	.053	.000	.000	.029	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Validitas Hubungan Atasan & Bawahan (*Try out*) : Aspek Kesadaran

		Correlations								
		AITEM01	AITEM02	AITEM11	AITEM12	AITEM21	AITEM22	AITEM31	AITEM32	TotalA
AITEM01	Pearson Correlation	1	.109	.328	.171	.157	.185	.177	.037	.490
	Sig. (2-tailed)		.567	.077	.367	.408	.329	.349	.845	.020
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM02	Pearson Correlation	.109	1	.148	.032	.312	.059	.059	-.208	.387
	Sig. (2-tailed)	.567		.436	.868	.093	.757	.759	.270	.038
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM11	Pearson Correlation	.328	-.148	1	.600**	.106	.246	.039	.146	.636**
	Sig. (2-tailed)	.077	.436		.000	.578	.190	.837	.441	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM12	Pearson Correlation	.171	-.032	.600**	1	.168	.276	.185	-.071	.632**
	Sig. (2-tailed)	.367	.868	.000		.376	.140	.328	.710	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM21	Pearson Correlation	-.157	.312	.106	.168	1	.337	.157	.000	.516**
	Sig. (2-tailed)	.408	.093	.578	.376		.069	.408	1.000	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM22	Pearson Correlation	-.185	.059	.246	.276	.337	1	.317	.000	.579**
	Sig. (2-tailed)	.329	.757	.190	.140	.069		.088	1.000	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM31	Pearson Correlation	-.177	.059	.039	.185	.157	.317	1	.186	.777**
	Sig. (2-tailed)	.349	.759	.837	.328	.408	.088		.325	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM32	Pearson Correlation	.037	-.208	.146	-.071	.000	.000	.186	1	.394
	Sig. (2-tailed)	.845	.270	.441	.710	1.000	1.000	.325		.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TotalA	Pearson Correlation	.290	.277	.636**	.632**	.516**	.579**	.477**	.294	1
	Sig. (2-tailed)	.120	.138	.000	.000	.004	.001	.008	.115	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Validitas Hubungan Atasan & Bawahan (*Try out*) : Aspek Pengertian

Correlations

		AITEM03	AITEM04	AITEM13	AITEM14	AITEM23	AITEM24	AITEM33	AITEM34	TotalB
AITEM03	Pearson Correlation	1	-.134	.578**	.093	.099	.261	.129	.229	.589**
	Sig. (2-tailed)		.480	.001	.625	.603	.164	.497	.225	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM04	Pearson Correlation	-.134	1	.010	.175	.211	.112	.011	.096	.462
	Sig. (2-tailed)	.480		.959	.354	.263	.557	.954	.615	.032
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM13	Pearson Correlation	.578**	.010	1	.052	.171	.375*	.223	.114	.787**
	Sig. (2-tailed)	.001	.959		.784	.366	.041	.236	.548	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM14	Pearson Correlation	.093	.175	.052	1	-.018	-.140	.239	.116	.389*
	Sig. (2-tailed)	.625	.354	.784		.925	.461	.203	.541	.034
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM23	Pearson Correlation	.099	-.211	.171	-.018	1	.599**	-.110	.087	.479**
	Sig. (2-tailed)	.603	.263	.366	.925		.000	.563	.649	.007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM24	Pearson Correlation	.261	-.112	.375*	-.140	.599**	1	-.273	-.205	.460*
	Sig. (2-tailed)	.164	.557	.041	.461	.000		.144	.277	.011
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM33	Pearson Correlation	.129	-.011	.223	.239	-.110	-.273	1	.441*	.382*
	Sig. (2-tailed)	.497	.954	.236	.203	.563	.144		.015	.037
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM34	Pearson Correlation	.229	.096	.114	.116	.087	-.205	.441*	1	.439*
	Sig. (2-tailed)	.225	.615	.548	.541	.649	.277	.015		.015
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TotalB	Pearson Correlation	.589**	.262	.687**	.389*	.479**	.460*	.382*	.439*	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.162	.000	.034	.007	.011	.037	.015	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Validitas Hubungan Atasan & Bawahan (*Try out*) : Aspek Dukungan

Correlations

		AITEM05	AITEM06	AITEM15	AITEM16	AITEM25	AITEM26	AITEM35	AITEM36	TotalC
AITEM05	Pearson Correlation	1	.259	.115	.052	.012	-.141	.063	-.073	.393*
	Sig. (2-tailed)		.167	.545	.784	.951	.456	.739	.703	.032
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM06	Pearson Correlation	.259	1	.283	-.198	.267	.221	.115	.269	.710**
	Sig. (2-tailed)	.167		.130	.293	.153	.525	.544	.150	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM15	Pearson Correlation	.115	.283	1	.013	.121	-.162	-.032	-.297	.395*
	Sig. (2-tailed)	.545	.130		.944	.525	.393	.865	.111	.031
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM16	Pearson Correlation	.052	-.198	.013	1	.071	.210	.273	.068	.461*
	Sig. (2-tailed)	.784	.293	.944		.708	.265	.145	.723	.010
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM25	Pearson Correlation	.012	.267	.121	.071	1	-.379*	-.013	.142	.408*
	Sig. (2-tailed)	.951	.153	.525	.708		.039	.944	.454	.025
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM26	Pearson Correlation	-.141	.121	.162	.210	.379*	1	.127	.195	.375
	Sig. (2-tailed)	.456	.525	.393	.265	.039		.502	.303	.033
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM35	Pearson Correlation	.063	.115	-.032	.273	-.013	-.127	1	.491**	.470**
	Sig. (2-tailed)	.739	.544	.865	.145	.944	.502		.006	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM36	Pearson Correlation	-.073	.269	-.297	.068	.142	-.195	.491**	1	.450
	Sig. (2-tailed)	.703	.150	.111	.723	.454	.303	.006		.038
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TotalC	Pearson Correlation	.393*	.610**	.395*	.461*	.408*	.075	.470**	.350	1
	Sig. (2-tailed)	.032	.000	.031	.010	.025	.693	.009	.058	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Validitas Hubungan Atasan & Bawahan (*Try out*) : Aspek Keterlibatan

Correlations

		AITEM07	AITEM08	AITEM17	AITEM18	AITEM27	AITEM28	AITEM37	AITEM38	TotalD
AITEM07	Pearson Correlation	1	.282	.130	.258	.171	.033	.046	-.017	.668**
	Sig. (2-tailed)		.131	.494	.169	.366	.862	.810	.931	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM08	Pearson Correlation	.282	1	.212	.175	.275	.261	.408*	.064	.311
	Sig. (2-tailed)	.131		.260	.354	.141	.164	.025	.736	.049
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM17	Pearson Correlation	.130	.212	1	.160	.336	.333	.069	.006	.396
	Sig. (2-tailed)	.494	.260		.399	.070	.072	.718	.976	.043
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM18	Pearson Correlation	.258	-.175	.160	1	-.027	.089	-.015	.081	.520**
	Sig. (2-tailed)	.169	.354	.399		.888	.641	.935	.669	.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM27	Pearson Correlation	.171	-.275	-.336	-.027	1	.381*	.067	.055	.390*
	Sig. (2-tailed)	.366	.141	.070	.888		.038	.723	.772	.033
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM28	Pearson Correlation	.033	-.261	-.333	.089	.381*	1	.051	.093	.368*
	Sig. (2-tailed)	.862	.164	.072	.641	.038		.787	.623	.046
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM37	Pearson Correlation	.046	.408*	.069	.015	.067	.051	1	.328	.387
	Sig. (2-tailed)	.810	.025	.718	.935	.723	.787		.076	.043
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM38	Pearson Correlation	.019	.064	-.006	.081	.055	.093	.328	1	.406
	Sig. (2-tailed)	.931	.736	.976	.669	.772	.623	.076		.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TotalD	Pearson Correlation	.666**	.111	.296	.520**	.390*	.368*	.187	.306	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.559	.113	.003	.033	.046	.323	.100	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Validitas Hubungan Atasan & Bawahan (*Try out*) : Aspek Komitmen

		Correlations								
		AITEM09	AITEM10	AITEM19	AITEM20	AITEM29	AITEM30	AITEM39	AITEM40	TotalE
AITEM09	Pearson Correlation	1	.531**	-.091	-.210	.137	-.121	.065	.061	.423*
	Sig. (2-tailed)		.003	.631	.265	.471	.524	.732	.749	.020
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM10	Pearson Correlation	.531**	1	-.170	-.249	.232	.090	.384*	.344	.653**
	Sig. (2-tailed)	.003		.370	.184	.218	.637	.036	.062	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM19	Pearson Correlation	-.091	-.170	1	.298	-.110	-.199	.000	.096	.362
	Sig. (2-tailed)	.631	.370		.110	.562	.293	1.000	.613	.032
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM20	Pearson Correlation	-.210	-.249	.298	1	-.271	.000	-.134	.184	.344
	Sig. (2-tailed)	.265	.184	.110		.147	1.000	.481	.332	.039
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM29	Pearson Correlation	.137	.232	-.110	-.271	1	.000	.446*	.068	.402*
	Sig. (2-tailed)	.471	.218	.562	.147		1.000	.014	.721	.028
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM30	Pearson Correlation	-.121	.090	-.199	.000	.000	1	.158	.179	.345
	Sig. (2-tailed)	.524	.637	.293	1.000	1.000		.405	.345	.030
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM39	Pearson Correlation	.065	.384*	.000	-.134	.446*	.158	1	.734**	.735**
	Sig. (2-tailed)	.732	.036	1.000	.481	.014	.405		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
AITEM40	Pearson Correlation	.061	.344	.096	.184	.068	.179	.734**	1	.754**
	Sig. (2-tailed)	.749	.062	.613	.332	.721	.345	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TotalE	Pearson Correlation	.423*	.653**	.162	.144	.402*	.315	.735**	.744**	1
	Sig. (2-tailed)	.020	.000	.392	.449	.028	.090	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 5
Hasil Uji Reliabilitas

Komitmen Organisasi: Aspek Komitmen Afektif

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.691	8

Komitmen Organisasi: Aspek Komitmen Berkelanjutan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.684	8

Komitmen Organisasi: Aspek Komitmen Normatif

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.677	8

Komitmen Organisasi : Semua Aspek

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.652	24

Hubungan Atasan & Bawahan: Aspek Kesadaran

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.689	8

Hubungan Atasan & Bawahan: Aspek Pengertian

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.630	8

Hubungan Atasan & Bawahan: Aspek Dukungan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.613	8

Hubungan Atasan & Bawahan: Aspek Keterlibatan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.639	8

Hubungan Atasan & Bawahan : Aspek Komitmen

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.662	8

Hubungan Atasan & Bawahan: Semua Aspek

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.747	40

Lampiran 6
Hasil Uji Statistik Deskriptif

Hasil Uji Deskriptif**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Komitmen organisasi	78	35	77	55.50	9.462
Hub. Atasan & bawahan	78	70	123	90.82	9.906
Valid N (listwise)	78				

Lampiran 7
Hasil Kategorisasi Skor

Kategorisasi Skor Skala Komitmen Organisasi
Komitmen Organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	9	11.5	11.5	11.5
	Sedang	38	48.7	48.7	60.3
	Rendah	24	30.8	30.8	91.0
	Sangat Rendah	7	9.0	9.0	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Kategorisasi Skor Skala Hubungan Atasan & Bawahan
Hubungan Atasan & Bawahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tinggi	3	3.8	3.8	3.8
	Sedang	36	46.2	46.2	50.0
	Rendah	39	50.0	50.0	100.0
	Total	78	100.0	100.0	

Lampiran 8
Hasil Uji Normalitas

Hasil Uji Normalitas

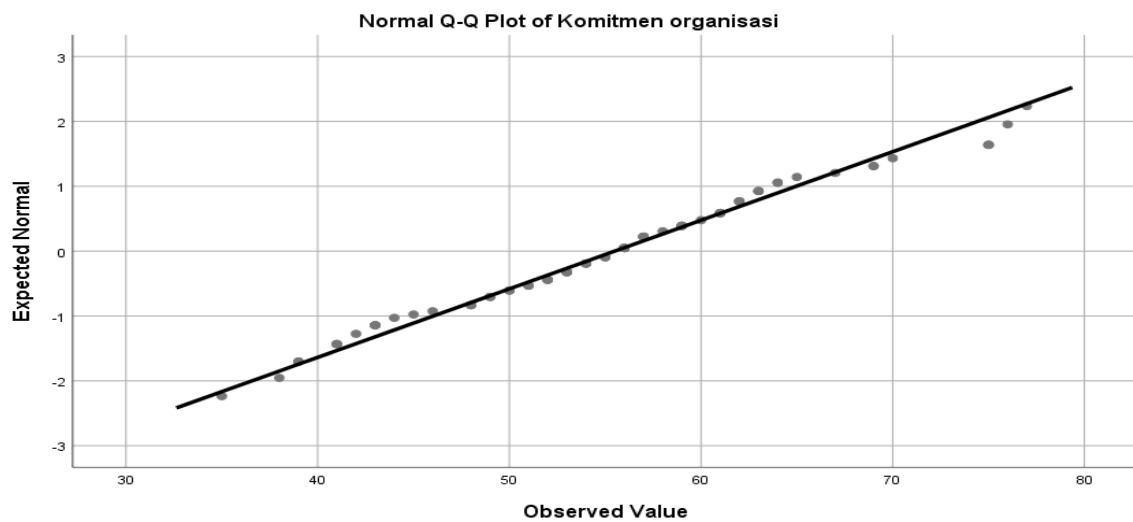
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Komitmen organisasi	.060	78	.200 [*]	.982	78	.322
Hub. Atasan & bawahan	.081	78	.200 [*]	.976	78	.152

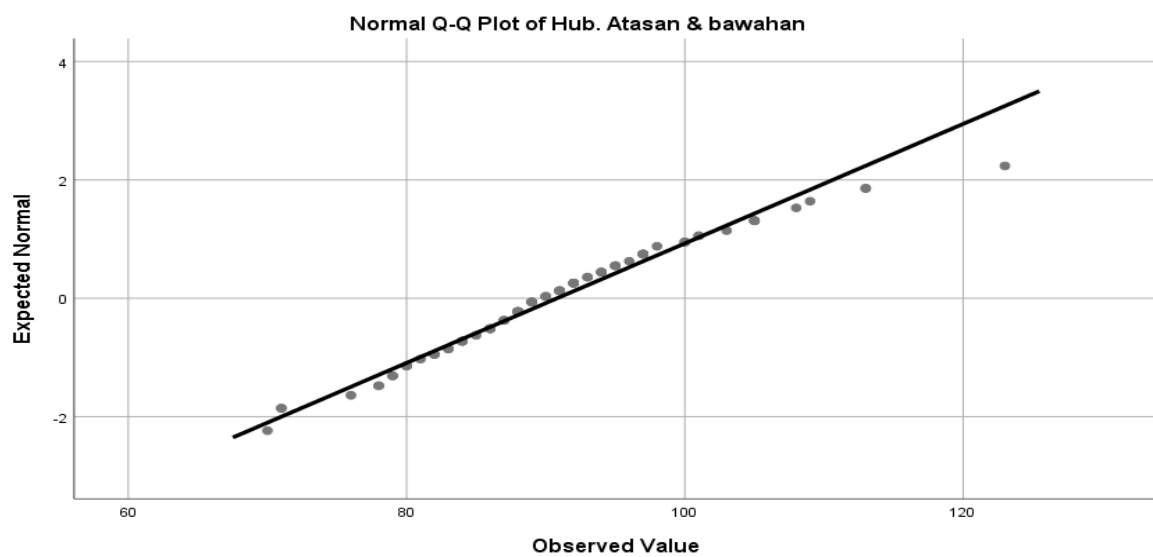
*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Komitmen Organisasi



Hubungan Atasan & Bawahan



Lampiran 9
Hasil Uji Linieritas

Hasil Uji Linieritas

Komitmen Organisasi (Y) – Hubungan Atasan & Bawahan (X)

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Komitmen organisasi * Hub. Atasan & bawahan	Between Groups	(Combined)	3478.667	31	112.215	1.512	.100
		Linearity	86.838	1	86.838	1.170	.285
		Deviation from Linearity	3391.829	30	113.061	1.523	.097
	Within Groups		3414.833	46	74.236		
	Total		6893.500	77			

Lampiran 10
Hasil Uji Multikolinieritas

Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	45.763	9.946		4.601	.000		
	Hub. Atasan & bawahan	.107	.109	.112	.985	.328	.977	1.098

a. Dependent Variable: Komitmen organisasi

Lampiran 11
Hasil Uji Homokedastisitas

Hasil Uji Homokedastisitas
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.915	6.113		.477	.635
	Hub. Atasan & bawahan	.049	.067	.083	.730	.467

a. Dependent Variable: abres1

Lampiran 12**Hasil Uji Analisis Model Penuh dan Bertahap**

Analisis Model Penuh

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.112 ^a	.413	.000	9.464

a. Predictors: (Constant), Hub. Atasan & bawahan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	86.838	1	86.838	4.970	.000 ^b
	Residual	6806.662	76	89.561		
	Total	6893.500	77			

a. Dependent Variable: Komitmen organisasi

b. Predictors: (Constant), Hub. Atasan & bawahan

Analisis Model Bertahap

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	45.763	9.946		4.601	.000
	Hub. Atasan & bawahan	.365	.109	.112	3.985	.328

a. Dependent Variable: Komitmen organisasi

Lampiran 13
Hasil Uji Analisis Model Multivariat

Analisis Regresi Multivariat terhadap Aspek Komitmen Afektif (Y_A)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.251 ^a	.063	-.002	3.949

a. Predictors: (Constant), Komitmen, Kesadaran, Dukungan, Pengertian, Keterlibatan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	75.791	5	15.158	4.972	.000 ^b
	Residual	1123.042	72	15.598		
	Total	1198.833	77			

a. Dependent Variable: Komitmen afektif

b. Predictors: (Constant), Komitmen, Kesadaran, Dukungan, Pengertian, Keterlibatan

Analisis Regresi Multivariat terhadap Aspek Komitmen Berkelanjutan (Y_B)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.080 ^a	.006	-.063	3.453

a. Predictors: (Constant), Komitmen, Kesadaran, Dukungan, Pengertian, Keterlibatan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.518	5	1.104	4.093	.000 ^b
	Residual	858.277	72	11.921		
	Total	863.795	77			

a. Dependent Variable: Komitmen Berkelanjutan

b. Predictors: (Constant), Komitmen, Kesadaran, Dukungan, Pengertian, Keterlibatan

Analisis Regresi Multivariat terhadap Aspek Komitmen Normatif (Y_c)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.255 ^a	.065	.000	3.266

a. Predictors: (Constant), Komitmen, Kesadaran, Dukungan, Pengertian, Keterlibatan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53.633	5	10.727	5.005	.000 ^b
	Residual	768.162	72	10.669		
	Total	821.795	77			

a. Dependent Variable: Komitmen Normatif

b. Predictors: (Constant), Komitmen, Kesadaran, Dukungan, Pengertian, Keterlibatan

Lampiran 14
Hasil Uji Analisis Korelasi Parsial

Analisis Korelasi Parsial dengan Aspek Komitmen Afektif (Y_A)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16.534	4.198		3.938	.000
	Kesadaran	.320	.224	.199	1.428	.158
	Pengertian	-.332	.220	-.220	-1.509	.136
	Dukungan	.331	.188	.393	2.694	.002
	Keterlibatan	.228	.209	.160	1.092	.279
	Komitmen	.047	.193	.034	.243	.809

a. Dependent Variable: Komitmen afektif

Analisis Korelasi Parsial dengan Aspek Komitmen Berkelanjutan (Y_B)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.029	3.670		4.640	.000
	Kesadaran	-.022	.196	-.016	-.115	.909
	Pengertian	.009	.192	.007	.045	.964
	Dukungan	-.045	.165	-.037	-.271	.787
	Keterlibatan	.057	.182	.048	.315	.754
	Komitmen	.068	.169	.058	2.404	.002

a. Dependent Variable: Komitmen Berkelanjutan

Analisis Korelasi Parsial dengan Aspek Pelaksanaan Normatif (Y_C)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.457	3.472		3.299	.002
	Kesadaran	.181	.185	.136	3.979	.000
	Pengertian	.173	.182	.138	.950	.345
	Dukungan	.028	.156	.024	.182	.856
	Keterlibatan	.065	.172	.055	.376	.708
	Komitmen	-.081	.160	-.070	-.508	.613

a. Dependent Variable: Komitmen Normatif