

PENGARUH KESEIMBANGAN KERJA HIDUP PADA KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN PERSEPSI TERHADAP KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI PEMODERASI

Elfitra Azliyanti
T. Hani Handoko

Fakultas Ekonomi dan Bisnis - Universitas Gajah Mada

Abstract

Work life balance is a condition when a person can meet the needs and achieve a better balance of jobs and in the life outside of work , such as home life , social life with colleagues outside of work , health , leisure and spirit of the employees themselves . Employees are able to balance between areas of their lives on the job and off the job , the desire to remain in the organization is enhanced. Organizational commitment is often associated with employee perceptions of transformational leadership. Employees' perception of transformational leadership will increasingly make the employee's desire to remain in the organization is enhanced. Perceptions of transformational leadership will strengthen the influence of the work life balance on employee organizational commitment .

This study aimed to examine the effect of work life balance in the organizational commitment of employees to the perception of transformational leadership as a moderating . The survey was conducted on 200 nurses Hospital in Jogjakarta . Questionnaires were collected 175 questionnaires , but only 165 questionnaires can be used . Data analysis using regression analysis moderasian .

The results showed that the work life balance significant negative effect on affective and normative commitment to employees , but had no effect on employee commitment kontinuans . Perceptions of transformational leadership is not a moderating relationship work life balance on employee organizational commitment

Key Words : *Work life balance, affective commitment, employee commitment kontinuans, transformational leadership.*

PENDAHULUAN

Keseimbangan kerja hidup dalam beberapa dekade terakhir selalu menjadi perbincangan hangat baik oleh pemain dan pelaku industri (organisasi), maupun oleh para

peneliti (Malik, Saleem & Ahmad, 2010). Keseimbangan kerja hidup memainkan peranan penting dewasa ini, karena karyawan menginginkan untuk mencapai dan memenuhi keseimbangan, antara kehidupannya pada pekerjaan dan kehidupannya di

luar pekerjaan. Manajer dan organisasi membutuhkannya dan tidak dapat menolaknya agar tidak menimbulkan kerugian bagi organisasi (Thulasimani, Duraisamy & Rathinasabapathi, 2010). Kerugian dalam hal ini dapat berupa tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi akibat stres pada pekerjaan, karena karyawan tidak dapat memenuhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupannya di luar lingkungan pekerjaan.

Dampak lain yang terjadi yaitu menurunnya kesehatan karyawan, meningkatnya stres, dan terjadinya konflik antara kehidupan karyawan pada pekerjaan dan kehidupan karyawan di luar pekerjaan (Marcinkus, Berry & Gordon, 2006). Lebih lanjut Health and Safety Executive (HSE) dalam Byrne (2005) menyatakan bahwa, sekitar lima juta karyawan mengalami stres dalam pekerjaannya pada level yang sangat tinggi dan mereka meyakini keadaan ini dapat membunuh mereka. Kerugian yang ditimbulkan bagi organisasi terkait masalah stres pekerjaan ini adalah, sekitar 3,7 Miliar Euro setiap

tahunnya. Selain masalah stres, Dex dan Bond (2005) juga menemukan terjadinya peningkatan keluar masuk karyawan yang sangat tinggi, yang pada akhirnya mengakibatkan kerugian, mencapai hingga 4 Miliar Euro per tahun. Oleh karena itu, organisasi perlu menjaga dan mempertahankan karyawan yang dimilikinya.

Penelitian mengenai keseimbangan kerja hidup ini selalu menjadi topik yang menarik, tetapi sampai saat ini studi yang meneliti mengenai keseimbangan kerja hidup ini dan hubungannya dengan organisasi yang diteliti di negara-negara Asia sangat terbatas. Penelitian mengenai keseimbangan kerja hidup ini, terutama dikalangan karyawan pada perusahaan-perusahaan di negara Malaysia, Indonesia bisa dikatakan masih sangat langka (Daud, 2010).

Banyak penelitian yang telah dilakukan terkait dengan keseimbangan kerja hidup (Deery & Jago, 2008). Penelitian mengenai keseimbangan kerja hidup ini, dapat mengakibatkan dampak positif, seperti peningkatan pribadi yang

positif dan kepuasan kerja dalam diri karyawan (Roberts, 2007), dan meningkatnya komitmen organisasional karyawan (Daud, 2010; Chiu & Ng, 1999; Wang & Walumba, 2007). Sedangkan dampak negatif yang ditimbulkan antara lain, stres dan frustrasi dalam bekerja (Mauno & Kimmunen, 1999; Mac Innes, 2006; & Roberts 2007), gejala psikologi (Burchel et al., 1999; Mauno & Kimmunen, 1999 ; Lewis, 2003), tingkat absen karyawan dan tingkat keluar masuknya karyawan (Deery, 2002; 2008, ; Wang & Walumba, 2007), serta kesulitan organisasi dalam melakukan rekrutmen terhadap karyawan (Doherty, 2004).

Wang dan Walumba (2007) serta Grover dan Crooker (1995) menemukan bahwa, keseimbangan kerja hidup berpengaruh positif pada komitmen organisasional. Daud (2010), menemukan faktor keseimbangan kerja hidup yang diinginkan oleh karyawan antara lain, perkembangan dalam karir, hubungan yang baik pada organisasi maupun dengan pasangan di luar organisasi, kesehatan mental dan

psikologi serta pengalaman kerja yang menyenangkan yang dapat mengurangi stres. Ketika faktor ini telah dicapai dan dirasakan oleh karyawan, maka karyawan akan memiliki komitmen organisasional yang tinggi dan karyawan memutuskan akan tetap tinggal di organisasi dan melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan organisasi.

Vijaya dan Hemamalini (2012) menemukan bahwa, keseimbangan kerja hidup berpengaruh positif kepada komitmen afektif karyawan dan tidak mempengaruhi komitmen normatif karyawan. Penelitian lain dilakukan oleh Chiu dan Ng (1999) yang menemukan bahwa, karyawan dengan posisi yang lebih tinggi, seperti pada posisi manajerial, akan mengalami banyak masalah dalam memenuhi keseimbangan antara bidang pekerjaan dan bidang di luar pekerjaan dibanding dengan karyawan yang tidak memegang jabatan tertentu.

Dari beberapa penelitian yang menguji pengaruh keseimbangan kerja hidup pada komitmen organisasional, para peneliti menggunakan komitmen

organisasional secara unidimensional. Pada penelitian kali ini, peneliti menguji komitmen berdasarkan yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991), menggunakan komitmen organisasional sebagai multidimensional (komitmen afektif, kontinuans dan normatif).

Penelitian yang dilakukan oleh Wang dan Walumba (2007) ; Grover dan Crooker (1995) dan Daud (2010) serta Vijaya dan Hemamalini (2012) menemukan pengaruh positif antara keseimbangan kerja hidup pada komitmen organisasional karyawan sedangkan Chiu dan Ng (1999) ; Vijaya dan Hemamalini (2012), menemukan pengaruh negatif keseimbangan kerja hidup pada komitmen organisasional karyawan. Adanya ketidak konsistenan antara penelitian sebelumnya, yang menguji pengaruh keseimbangan kerja hidup pada komitmen organisasional karyawan, membuat peneliti tertarik menggunakan variabel pemoderasi untuk menguji pengaruh model ini. Pada penelitian kali ini peneliti menggunakan variabel persepsi terhadap kepemimpinan

transformasional sebagai pemoderasi.

Kepemimpinan transformasional dapat memperkuat pengaruh hubungan keseimbangan kerja hidup pada komitmen organisasional karyawan (Wang & Walumba, 2007). Hasil penelitian menunjukkan bahwa, ketika pemimpin yang transformasional mampu menginspirasi, memberi tantangan dan memberikan perhatian secara individu kepada karyawannya, maka karyawan akan merasa adanya kedekatan dengan pemimpinnya ini. Karyawan merasa diberi kebebasan sejauh mereka dapat menyelesaikan tugas yang diberikan organisasi, sehingga mereka bisa memanfaatkan waktu ketika pekerjaan telah selesai, untuk menyalurkan dan memenuhi kebutuhan bidang kehidupannya di luar pekerjaan seperti masalah menyalurkan hobi, dan memanfaatkan waktu untuk pasangan dan keluarga.

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Keseimbangan Kerja Hidup dan Komitmen Afektif Karyawan

Kelekatan karyawan secara emosional dengan organisasi akan meningkat ketika karyawan mampu merasakan keseimbangan antara kehidupannya pada pekerjaan dan lingkungan di luar pekerjaan. Keseimbangan kerja hidup karyawan dapat dirasakan ketika karyawan mendapatkan pengalaman yang menarik, baik pada saat bekerja maupun menjalani kehidupan di luar lingkungan pekerjaan (Clark, 2000).

Pengalaman menarik di luar organisasi tercipta ketika karyawan dapat menjaga hubungan baik dengan keluarga serta memiliki waktu untuk menyalurkan hobi dan bersosialisasi dengan rekan di luar pekerjaan (Dex & Bond, 2005). Pengalaman kerja yang dirasakan karyawan terkait dengan nilai-nilai personal individu yang dapat memenuhi kebutuhan dan preferensi individu tersebut. Ketika nilai-nilai personal individu ini memiliki kesamaan atau kesepakatan dengan nilai-nilai organisasi maka akan meningkatkan dan menekankan sikap emosional individu tersebut (Meyer & Allen, 1997).

Pengalaman dalam pekerjaan ini dapat memuaskan kebutuhan individu secara psikologis dan dapat membuat individu merasa nyaman dan kompeten dalam menjalankan peran mereka dalam pekerjaan (Meyer, Allen & Smith, 1993). Konsekuensinya, karyawan bersedia melibatkan dirinya secara mendalam pada aktivitas organisasi dan menikmati kegiatannya di organisasi tersebut serta menyumbangkan tenaganya bagi tercapainya tujuan-tujuan organisasi (Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994). Keinginan karyawan untuk tetap tinggal diorganisasi menjadi meningkat dan keinginan karyawan untuk terus bekerja pada organisasi juga meningkat, karena karyawan memang setuju dengan organisasi tersebut dan memang berkeinginan melakukannya. Dengan demikian, keseimbangan kerja hidup berpengaruh positif pada komitmen afektif karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1a : Keseimbangan kerja hidup berpengaruh positif

pada komitmen afektif.

Keseimbangan Kerja Hidup dan Komitmen Kontinuans

Byrne (2005) menyatakan bahwa, keseimbangan kerja hidup merupakan sesuatu yang sangat bernilai dan memberikan manfaat bagi seorang karyawan. Lebih lanjut, Byrne menyatakan bahwa, keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan karyawan dapat dirasakan oleh karyawan ketika mereka dapat menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja yang lain atau atasannya. Hubungan baik yang tercipta antara atasan dan bawahan saat bekerja ini dapat berlanjut pada hubungan di luar pekerjaan seperti hubungan pertemanan.

Adanya dukungan dari rekan kerja dan atasan merupakan hal-hal yang dipertimbangkan akan memiliki kaitan yang kuat dengan komitmen kontinuans karyawan (Allen & Meyer, 1990). Tidak adanya senioritas, dukungan yang penuh dari rekan kerja merupakan hal yang membuat karyawan merasakan mafaat langsung ketika mereka

berada di organisasi (Meyer, Allen & Smith, 1993).

Ketika adanya manfaat yang dirasakan oleh karyawan dari dukungan hubungan baik yang tercipta antar karyawan dan atasan, maka dapat membuat semua karyawan bekerja nyaman dan tidak mendapat tekanan. Konsekuensinya, dapat membuat karyawan memenuhi dan menyeimbangkan bidang antara kehidupannya pada pekerjaan dan kehidupannya di luar pekerjaan. Karyawan akan tetap memutuskan untuk tinggal di organisasi dan tidak perlu mengkhawatirkan adanya manfaat yang hilang dan adanya biaya tambahan yang mereka keluarkan jika meninggalkan organisasi. Dengan demikian, keseimbangan kerja hidup berpengaruh positif pada komitmen kontinuans karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1b : Keseimbangan kerja hidup berpengaruh positif pada komitmen kontinuans.

Keseimbangan Kerja Hidup dan Komitmen Normatif

Keseimbangan kerja hidup merupakan sesuatu yang mutlak dan diinginkan oleh karyawan untuk memutuskan bertahan di organisasi (Thulasimani et al., 2010). Karyawan dapat mencapai kebutuhan kehidupannya di lingkungan pekerjaan ketika karyawan merasakan adanya pertumbuhan dan pengembangan. Walton (1973) mengemukakan bahwa, salah satu bentuk pengembangan yang dapat dirasakan karyawan adalah adanya pelatihan baik yang dilakukan pada organisasi maupun di luar organisasi. Berdasarkan pada teori *psychological reciprocity* yang menjelaskan bahwa ketika seorang karyawan memperoleh keuntungan investasi dari organisasi, maka karyawan akan berlaku positif pada organisasinya.

Wiener (1982) menyatakan bahwa, komitmen normatif terkait dengan perasaan kewajiban untuk tetap tinggal di organisasi yang berasal dari tekanan normatif dan perasaan bertanggung jawab untuk membalas semua yang telah diberikan oleh organisasi. Ketika

adanya investasi yang dirasakan oleh karyawan dari organisasi, berupa adanya pengembangan kemampuan karyawan seperti pelatihan kerja, maka dapat membuat kebutuhan karyawan pada bidang pekerjaan tercapai. Karyawan akan tetap memutuskan untuk tinggal di organisasi karena adanya tekanan moral dan merasa berkewajiban untuk membalas investasi yang telah diberikan oleh organisasi.

Perasaan wajib ini terus tumbuh sampai karyawan merasa impas dan tidak mempunyai kewajiban lagi terhadap organisasi. Pada akhirnya, seiring berjalannya waktu karyawan diharapkan dapat menemukan pentingnya arti loyalitas terhadap organisasinya (Allen & Meyer, 1990). Dengan demikian, keseimbangan kerja hidup berpengaruh positif pada komitmen normatif karyawan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1c : Keseimbangan kerja hidup berpengaruh positif pada komitmen normatif.

Persepsi terhadap Kepemimpinan Transformasional sebagai Pemoderasi Keseimbangan Kerja Hidup dan Komitmen afektif

Burns (1978) menyatakan bahwa, seorang pemimpin yang transformasional harus bisa memotivasi para pengikutnya sedemikian rupa sehingga pengikut tersebut mencapai kebutuhan aktualisasi dirinya, dan mau mengeluarkan usaha yang lebih di luar kontrak kerja yang diharapkan oleh organisasi. Pemimpin yang bisa meyakinkan dan memotivasi bawahannya agar mampu mencapai kebutuhan aktualisasi dirinya, maka akan membuat bawahan mampu memenuhi kebutuhan dan mencapai pengalaman dalam pekerjaan.

Semakin tinggi *level* motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada pengikutnya, maka akan semakin keras pula usaha pengikut untuk mau bekerja di luar dari yang diharapkan organisasi (Burns, 1978, dalam Dvir, Avolio & Shamir 2002). Ketika karyawan mempersepsikan pemimpinnya mampu untuk memotivasi mereka untuk mencapai dan memenuhi kebutuhan kerja dan

kehidupannya, maka karyawan bersedia melibatkan dirinya secara mendalam pada aktivitas organisasi dan menikmati kegiatannya di organisasi tersebut serta menyumbangkan tenaganya bagi tercapainya tujuan-tujuan organisasi (Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994). Keinginan karyawan untuk tetap tinggal dan bekerja di organisasi menjadi meningkat karena karyawan memang setuju dengan organisasi dan memang ingin melakukannya. Dengan demikian, adanya persepsi terhadap kepemimpinan transformasional akan memperkuat pengaruh keseimbangan kerja hidup pada komitmen afektif karyawan.

Hipotesis 2a : Persepsi terhadap kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh positif keseimbangan kerja hidup pada komitmen afektif.

Persepsi terhadap Kepemimpinan Transformasional sebagai Pemoderasi Keseimbangan Kerja Hidup dan Komitmen Kontinuans

Kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1994) adalah pemimpin yang mampu memperlakukan bawahan sebagai seorang individu dan mampu memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh. Bawahan bukan hanya dianggap sebagai pekerja yang dibayar upahnya karena dia sudah menyelesaikan tugas, tetapi sebagai anggota perusahaan yang dihormati (*membership*). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat membangun hubungan antara atasan bawahan seperti hubungan kekeluargaan, ikatan kekerabatan ataupun ikatan persahabatan (Deluga, 1990). Hubungan ini didasarkan pada adanya ikatan emosional antara atasan dan bawahan.

Adanya manfaat yang tercipta dari hubungan antara atasan dan bawahan merupakan hal-hal yang dipertimbangkan akan memiliki kaitan yang kuat dengan komitmen kontinuans karyawan (Allen & Meyer, 1990). Tidak adanya senioritas, dukungan yang penuh dari atasan merupakan hal yang membuat

karyawan merasakan mafaat langsung ketika mereka berada di organisasi (Meyer, Allen & Smith, 1993). Ketika karyawan merasakan pemimpinnya mau menjaga hubungan baik dengan mereka dan karyawan merasakan manfaat dari hubungan tersebut, konsekuensinya karyawan akan memilih untuk tetap tinggal di organisasi, karena jika mereka meninggalkan organisasi akan ada manfaat yang mereka rasakan hilang. Dengan demikian, adanya persepsi terhadap kepemimpinan transformasional akan memperkuat pengaruh keseimbangan kerja hidup pada komitmen kontinuans karyawan.

Hipotesis 2b : Persepsi terhadap kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh positif keseimbangan kerja hidup pada komitmen kontinuans.

Persepsi terhadap Kepemimpinan Transformasional sebagai

Pemoderasi Keseimbangan Kerja Hidup dan Komitmen Normatif

Bass dan Avolio (1994) menyatakan bahwa, seorang pemimpin yang transformasional harus mampu memahami perbedaan individual para bawahannya, memberikan perhatian penuh pada karyawan dan memperhatikan secara khusus setiap pencapaian kebutuhan serta perkembangan karyawan. Stone et al. (1994) menyatakan bahwa, pemimpin yang transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan serta memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

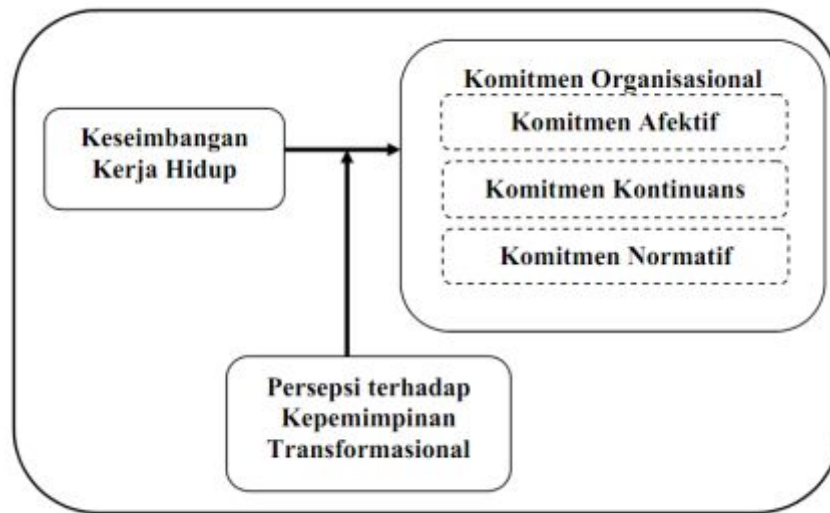
Seorang pemimpin transformasional harus mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya, seperti mengirimkan karyawan untuk mengikuti pelatihan baik di dalam atau di luar organisasi (Bass & Avolio, 1994). Ketika seorang

karyawan bisa merasakan bahwa pemimpin mereka memperhatikan perkembangan karyawan secara detail dan memfasilitasi perkembangan mereka maka akan semakin memperkuat pengaruh keseimbangan kerja hidup pada komitmen normatif karyawan.

Hipotesis 2c : Persepsi terhadap kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh positif keseimbangan kerja hidup pada komitmen normatif.

Model Penelitian

Keseimbangan kerja hidup berpengaruh positif pada komitmen organisasional, yang terdiri dari tiga dimensi yaitu komitmen afektif, kontinuans dan normatif yang dimoderasi oleh persepsi terhadap kepemimpinan transformasional. Model penelitian ditunjukkan pada gambar di bawah.



Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan pengujian hipotesis dengan menggunakan metode survei. Menurut Neuman (2006), survei adalah riset kuantitatif yang mana peneliti menanyakan sejumlah responden dengan pertanyaan yang sama dan mencatat hasil jawaban responden secara sistematis.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah para perawat yang bekerja di Rumah Sakit, karena lebih relevan untuk menguji pengaruh keseimbangan kerja hidup pada komitmen organisasional, dengan persepsi terhadap kepemimpinan transformasional sebagai pemoderasi. Hal ini karena, terdapat

tantangan penjadwalan di tempat kerja seperti cakupan pekerjaan 24 jam / 7 hari, tidak bisa diprediksinya pasien yang akan datang, dan penjadwalan serta berbagai penyakit yang dapat memperburuk masalah yang terjadi di rumah sakit. Faktor-faktor ini membutuhkan derjat spesialisasi tugas yang berbeda dan memerlukan keahlian dan sertifikasi tertentu. Sampel pada penelitian ini adalah perawat pada Rumah Sakit di kota Yogyakarta. Sampel dalam penelitian ditentukan dengan menggunakan *purposive sampling*, dengan kriteria yang digunakan adalah mempunyai masa kerja minimal satu tahun di rumah sakit tersebut. Sampel size yang

digunakan adalah sebanyak 165 perawat.

Definisi Operasional dan Pengukuran

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional yang terdiri dari komitmen afektif, kontinuas dan normatif sebagai variabel terikat (Y), sedangkan variabel keseimbangan kerja hidup sebagai variabel bebas (X) dan persepsi terhadap kepemimpinan transformasional sebagai pemoderasi (Z).

Variabel Bebas (Keseimbangan Kerja Hidup)

Keseimbangan kerja hidup merupakan kondisi seseorang yang dapat memenuhi kebutuhan baik pada pekerjaannya maupun pada kehidupannya di luar pekerjaan, seperti kehidupan di rumah, kehidupan sosial bersama rekan-rekan di luar pekerjaannya, kesehatan, waktu luang dan semangat karyawan itu sendiri. Skala yang digunakan untuk melihat keseimbangan kerja hidup ini adalah skala yang dikembangkan oleh

Industrial Society's Work Life yang juga digunakan oleh Daniels dan Mc Carraher (2000), yang terdiri dari 10 item pertanyaan.

Variabel Terikat (Komitmen Organisasional)

Komitmen organisasional adalah suatu keadaan psikologis yang mengarakteristikkan hubungan karyawan dengan organisasi dan melihat implikasi dari keputusan karyawan untuk tetap tinggal atau akan meninggalkan organisasi (Allen & Meyer, 1990). Skala pengukuran komitmen organisasional menggunakan skala Allen dan Meyer (1990) sebanyak 24 pertanyaan, yang mana setiap dimensi komitmen (afektif, kontinuas dan normatif) terdiri dari 8 item pertanyaan.

Pemoderasi (Persepsi terhadap Kepemimpinan Transformasional)

Persepsi terhadap kepemimpinan transformasional merupakan cara pandang karyawan terhadap pemimpin, yang mampu memperluas dan meningkatkan minat terhadap kepentingan karyawannya, mampu menggerakkan karyawannya untuk memiliki kesadaran atas penerimaan tujuan dan misi

organisasi, dan dapat menggerakkan karyawan untuk melihat sesuatu di luar kepentingan pribadi untuk kepentingan kelompok. Skala pengukuran persepsi terhadap kepemimpinan transformasional ini menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* oleh Bass & Avolio (1995) sebanyak 20 item pertanyaan.

Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan *face validity* melalui berbagai pendapat ahli pada bidang keprilakuan. Instrumen penelitian tersebut telah sering digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya, sehingga peneliti berkeyakinan bahwa item pernyataan yang digunakan dalam penelitian dianggap sudah valid dan mampu mengukur definisi konstruksinya.

Uji Realibilitas

Uji realibilitas bertujuan untuk menilai konsistensi item-item pengukuran. Uji realibilitas ini menggunakan SPSS yang menyediakan fasilitas untuk mengukur realibilitas dengan uji statistic Cronbach's Alpha. Menurut Hair (2010), nilai koefisien

Cronbach's Alpha $< 0,6$ menandakan realibilitas yang buruk namun masih bisa digunakan untuk analisis selanjutnya, nilai realibilitas antara 0,6 sampai 0,7 dapat diterima, dan jika melebihi nilai 0,8 realibilitas baik. Pengujian realibilitas menggunakan software *SPSS 15 for windows*.

Teknik Analisis Data

Analisis regresi pemoderasi digunakan untuk menguji hipotesis. Model regresi dengan variabel pemoderasi adalah model regresi bertingkat yang satu atau lebih pengaruh variabel independen terhadap satu atau lebih variabel terikat, dimana variabel pemoderasi akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen dan dependen. Ada tiga tahap yang dilakukan yaitu :

- (1) Memasukkan variabel Independen
- (2) Memasukkan variabel independen dan variabel pemoderasi
- (3) Memasukkan variabel independen, variabel pemoderasi dan variabel interaksi. Analisis regresi pmoderasian digunakan untuk melihat interaksi antara variabel

independen dan variabel pemoderasi pada variabel dependen.

Hasil Penyebaran Kuesioner

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui metode survei dengan menyebarkan kuesioner pada responden. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner yang telah dikembangkan oleh peneliti sebelumnya. Kuesioner asli menggunakan bahasa Inggris, dan telah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia oleh peneliti. Sebelum disebarkan dan diisi oleh responden, kuesioner yang telah diterjemahkan ini telah dikonsultasikan dengan pakar di bidang keperilakuan.

Kuesioner yang disebarkan sebanyak 200 kuesioner kepada responden yang merupakan perawat di dua Rumah Sakit di Yogyakarta, yaitu RSUP Sardjito dan RS Panti Rapih. Setelah mendapat izin penelitian dari Rumah Sakit tersebut, penyebaran kuesioner baru dapat dilakukan. Penyebaran kuesioner dilakukan langsung oleh peneliti.

Namun harus melalui kepala perawat di masing-masing bangsal Rumah Sakit, sehingga peneliti tidak bertemu langsung dengan perawat tersebut. Pengumpulan kuesioner dilakukan selama satu setengah bulan sejak minggu pertama bulan Februari 2012 sampai pertengahan Maret 2012.

Tabel berikut menunjukkan hasil penyebaran kuesioner dan jumlah kuesioner yang dapat digunakan dalam penelitian ini. Secara keseluruhan total kuesioner yang didistribusikan sebanyak 200 kuesioner, dan dari jumlah tersebut total kuesioner yang kembali sebanyak 175 kuesioner, sehingga *response rate* sebesar 87,5%. Kuesioner yang tidak kembali sebanyak 25 kuesioner, kuesioner yang tidak dapat diolah sebanyak 10 kuesioner. Berdasarkan hal tersebut, maka total kuesioner yang dapat diolah dan dianalisis lebih lanjut untuk penelitian ini adalah 165 kuesiner.

Hasil Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	200	100 %
Kuesioner yang tidak kembali	25	12,5%
Kuesioner yang kembali	175	87,5%
Kuesioner yang tidak dapat diolah	10	5%
Kuesioner yang dapat diolah	165	82,5%

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi usia, status pernikahan, pendidikan, dan masa kerja. Secara umum mayoritas usia responden berkisar antara 22-26 tahun dengan persentase 24,9%.

Mayoritas responden sudah menikah sebanyak 131 orang, dengan latar belakang pendidikan responden secara umum adalah diploma sebanyak 139 orang dengan masa kerja mayoritas lebih dari sepuluh tahun.

Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Usia		
<input type="checkbox"/> 22 - 26 tahun	41	24,9 %
<input type="checkbox"/> 27 - 31 tahun	33	20%
<input type="checkbox"/> 32 - 36 tahun	25	15,1 %
<input type="checkbox"/> 37 - 41 tahun	28	16,9 %
<input type="checkbox"/> 42 - 46 tahun	13	7,8 %
<input type="checkbox"/> 47 - 51 tahun	12	7,2 %
<input type="checkbox"/> 52 - 56 tahun	13	7,8 %
Status Pernikahan		
<input type="checkbox"/> Menikah	131	79,4 %
<input type="checkbox"/> Belum Menikah	34	20,6 %
Pendidikan		
<input type="checkbox"/> SMA	19	11,5 %
<input type="checkbox"/> Diploma	139	84,2 %
<input type="checkbox"/> Sarjana	7	4,2 %
Masa Kerja		
<input type="checkbox"/> < 5 tahun	56	33,9 %
<input type="checkbox"/> 5 - 10 tahun	38	23%
<input type="checkbox"/> >10 tahun	71	43%

Hasil Uji Realibilitas

Hasil pengujian realibilitas pada penelitian kali ini dapat dilihat pada table berikut

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Keseimbangan Kerja Hidup	0,751	Reliabel
Komitmen Afektif	0,625	Reliabel
Komitmen Kontinuans	0,522	Dapat diterima
Komitmen Normatif	0,582	Dapat diterima
Persepsi terhadap Kepemimpinan Transformasional	0,902	Reliabel

Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis tidak mendukung hipotesis 1a, 1b, 1c, 2a, 2b dan 2c.

Hasil pengujian hipotesis dengan analisis regresi moderasian

Ringkasan hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H1a Keseimbangan kerja hidup berpengaruh positif terhadap komitmen afektif organisasional	Tidak didukung
H1b Keseimbangan kerja hidup berpengaruh positif terhadap komitmen kontinuans organisasional	Tidak didukung
H1c Keseimbangan kerja hidup berpengaruh positif terhadap komitmen normatif organisasional	Tidak didukung
H2a Persepsi terhadap kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh positif keseimbangan kerja hidup terhadap komitmen afektif	Tidak didukung
H2b Persepsi terhadap kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh positif keseimbangan kerja hidup terhadap komitmen kontinuans	Tidak didukung
H2c Persepsi terhadap kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh positif keseimbangan kerja hidup terhadap komitmen normatif	Tidak didukung

Pembahasan

Keseimbangan kerja hidup memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap komitmen afektif karyawan dan komitmen normatif karyawan. Sedangkan keseimbangan kerja hidup tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen

kontinuans karyawan. Temuan menarik pada penelitian ini adalah terdapatnya pengaruh negatif signifikan keseimbangan kerja hidup pada komitmen afektif karyawan.

Hasil analisis regresi tidak mendukung hipotesis 1a, 1b dan 1c yang menyatakan bahwa

keseimbangan kerja hidup berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, kontinuans dan normatif karyawan. Pengaruh signifikan negatif pada penelitian ini mungkin dapat dijelaskan dengan variabel *locus of control* internal yang dikemukakan oleh Rotter (1966). *Locus of control* internal merupakan kepercayaan seorang individu terhadap keseluruhan hasil yang terjadi pada dirinya, baik kegagalan atau kesuksesan, berasal dari usaha individu tersebut (Rotter, 1966, dalam Hsu, 2011). Karyawan dengan *locus of control* internal yang tinggi akan percaya bahwa perilaku mereka mempengaruhi apa yang akan mereka dapatkan dan mampu mengendalikan peristiwa dalam kehidupan mereka (Spector et al., 2001). Pada penelitian ini diduga karyawan mempunyai *locus of control* internal yang tinggi, yang berarti mereka memiliki keyakinan yang tinggi untuk mampu memenuhi kebutuhan dan menyeimbangkan kehidupannya pada pekerjaan dan kehidupan di luar organisasi, sehingga tidak tergantung pada organisasi.

Dugaan ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Brown dan Gaylor (2002), yang memberikan bukti empiris bahwa *locus of control* internal berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif dan normatif karyawan. Karyawan yang meyakini dirinya memiliki kemampuan yang tinggi untuk mengendalikan lingkungan kerjanya, maka keterikatan emosional terhadap organisasi menjadi lebih rendah. Individu dengan *locus of control* internal yang tinggi meyakini memiliki kemampuan dan kepercayaan diri untuk memilih beragam pekerjaan yang tersedia di luar organisasi. Dengan demikian, variabel *locus of control* perlu dipertimbangkan untuk memahami pengaruh negatif keseimbangan kerja hidup terhadap komitmen afektif dan normatif karyawan.

Hipotesis 2a, 2b dan 2c yang menyatakan bahwa, persepsi terhadap kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh positif keseimbangan kerja hidup pada komitmen afektif karyawan, tidak didukung. Persepsi terhadap kepemimpinan

transformasional bukan merupakan pemoderasi hubungan positif antara keseimbangan kerja hidup terhadap komitmen karyawan. Karyawan dapat mencapai kebutuhan kehidupannya di lingkungan pekerjaan ketika karyawan mendapatkan pengalaman yang menarik (Clark, 2000). Hasil penelitian kali ini diduga terkait dengan konsep *self efficacy* yang dikembangkan oleh Bandura (1977), Konsep ini menyatakan sumber pengharapan yang utama untuk terciptanya kesuksesan karyawan adalah pengalaman, terutama ketika karyawan berhasil mengerjakan sesuatu dengan baik. Pada penelitian ini, ditemukan bukti bahwa mayoritas perawat memiliki masa kerja yang panjang yaitu di atas 10 tahun. Proses yang dijalani perawat setiap hari, dengan beragam pasien dan penyakitnya akan membuat karyawan semakin bisa mengembangkan kemampuan yang mereka miliki dari hari ke hari.

Pada penelitian ini, diduga pengalaman dalam pekerjaan dapat memuaskan kebutuhan individu secara psikologis dan dapat

membuat individu merasa nyaman dan kompeten dalam menjalankan peran mereka dalam pekerjaan (Meyer, Allen & Smith, 1993). Pengalaman yang diyakini karyawan mampu untuk menciptakan keseimbangan kerja hidup karyawan ini merupakan faktor kontrol yang berasal dari dalam diri karyawan tersebut.

Faktor kepemimpinan merupakan faktor yang berasal dari luar individu. Pekerjaan perawat merupakan pekerjaan yang harus cepat mengambil inisiatif penanganan ketika pasien datang tidak terduga. Perawat harus bisa melakukan penanganan awal terhadap pasien tanpa menunggu perintah dari atasannya (Nelson dan Tarpey, 2010). Salah satu peran perawat adalah harus mampu berkolaborasi dengan tim kesehatan yang terdiri dari dokter, fisioterapi, ahli gizi dan lain-lain. Perawat akan lebih banyak bekerja sama dengan tim dibandingkan dengan pimpinan secara langsung. Pemimpin memberikan pengarahan, tapi teknis pekerjaan diserahkan kepada tim

yang menjalankan tugas di rumah sakit (Nelson dan Tarpey, 2010). Pembahasan tersebut mungkin dapat menjelaskan mengapa persepsi terhadap kepemimpinan transformasional tidak memoderasi pengaruh positif keseimbangan kerja hidup komitmen karyawan.

Simpulan

1. Keseimbangan kerja hidup berpengaruh negatif signifikan pada komitmen afektif karyawan. Hasil ini bertentangan dengan hipotesis dan tidak sesuai dengan penelitian Vijaya dan Hemamalini (2012) dan Grover dan Crooker (1995). Selanjutnya, keseimbangan kerja hidup tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen kontinuans karyawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Chiu dan Ng (1999) kerja hidup berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen normatif.
2. Hasil analisis menunjukkan bahwa, persepsi terhadap kepemimpinan transformasional tidak memoderasi secara signifikan pengaruh positif keseimbangan kerja hidup terhadap komitmen

organisasional, baik afektif, normatif maupun kontinuans.

Implikasi Penelitian

- 1) Secara teoritis, penelitian ini memunculkan isu konseptual dan empiris karena pengaruh keseimbangan kerja hidup pada dimensi-dimensi komitmen organisasional adalah negatif yang bertentangan dengan hipotesis penelitian. Untuk memecahkan isu ini, diperlukan penelitian-penelitian empiris lebih lanjut pada *setting* berbeda dengan responden berbeda.
- 2) Implikasi praktis penelitian ini harus dipahami secara hati-hati, karena pengaruh keseimbangan kerja hidup pada komitmen organisasional ternyata lebih kompleks. Salah satu fakta yang perlu diperhatikan untuk memahami pengaruh tersebut adalah *locus of control*. Mungkin masih banyak faktor lain yang memoderasi atau memediasi pengaruh keseimbangan kerja hidup pada komitmen organisasional.

Keterbatasan Penelitian

- 1) Pada penelitian ini tidak semua sampel dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel, karena menggunakan teknik *non random sampling*. Konsekuensinya, generalisasi hasil penelitian harus dilakukan secara hati-hati. Oleh karena itu, penelitian yang akan datang sebaiknya menggunakan teknik *random sampling* sehingga tingkat generalisasi hasil penelitian menjadi lebih tinggi.
- 2) Penelitian yang dilakukan menggunakan data *cross-sectional* dengan desain yang hanya menangkap persepsi seseorang pada saat itu saja, sehingga kurang mampu menjelaskan hubungan kausal antar variabel yang diteliti. Penelitian mendatang dapat menggunakan desain eksperimental atau studi longitudinal sehingga lebih mampu menjelaskan hubungan kausal antar variabel yang diteliti.
- 3) Penggunaan *self report* data dalam penelitian ini

memungkinkan terjadinya *common method bias*. Namun penelitian ini telah berusaha mengambil langkah-langkah untuk mengurangi bias yang terjadi. Sebagai contoh, tidak dicantumkan nama variabel pada kuesioner sehingga responden tidak mengetahui variabel-variabel apa yang sedang diukur. Penelitian mendatang sebaiknya dapat mengkombinasikan teknik pengambilan data dengan penilaian dari orang lain (*other report*).

Daftar Pustaka

- Allen, N.J. & Meyer J.P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. 2004. Transformational leadership and organizational commitment : Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (8): 951-968.

- Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2): 191-215.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.
- Bass, B.M. 1990. From transactional to transformational leadership : Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3): 19-31.
- Batemen, T.S. & Strasser, S. 1984. A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27 (1): 95-112.
- Bruck, C.S., Allen, T.D. & Spector, P.E. 2002. The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60 (3): 336-353.
- Brown, U. & Gaylor, K. 2002. Organizational Commitment on Higher Education. *Jackson State University*.
- Buchanan, B. II. 1974. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19: 533-546.
- Burchell, B. et al. 1999. *Job insecurity and work intensification: Flexibility and the changing boundaries of work*. New York: Joseph Rowntree Foundation.
- Byrne, U. 2005. Work life balance : Why are we talking about it at all? *Business Information Review*, 22: 53.
- Clark, S.C. 2000. Work / family border theory : A new theory of work / family balance. *Human Relations*, 53: 747.
- Chiu, C.K. & Ng, C.W. 1999. Women friendly HRM and organizational commitment : A study among women and men of organizations in Hongkong. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 485.
- Coleman, D. F., Irving, G. P. & Cooper, C. L. 1999. Another look at the locus of control - organizational commitment relationship: It depends on the form of commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (6): 995-1001.
- Daniels, L. & McCarragher, L. 2000. *The work life manual*. London: Industrial Society.
- Daud, N. 2010. Investigating the relationship between quality of work life and

- organizational commitment amongst employees in Malaysian firms. *International Journal of Business and Management*, 5: 10.
- De Cieri et al. 2005. Achievements and challenges for work life balance strategies in Australian organizations. *International Journal Of Human Resources Management*, 16: 90-103.
- Deery, M. & Jago, L. 2009. A framework for work life balance practices : Addressing the needs of the tourism industry. *Tourism and Hospitality Research*, 9: 97-108.
- Deluga, R.J. 1990. The effect of transformational, transactional and laissez faire leadership on subordinate influencing behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 11: 191-203.
- Dex, S, & Bond, S. 2005. Measuring work life balance and its covariates. *Work Employment Society*, 19: 627.
- Doherty, L. 2004. Work life balance initiatives : Implication for woman. *Employee Relations*. 26 (4): 433-452.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. & Shamir, B. 2002. Impact of transformational leadership on follower development and performance : A field experiment. *The Academy of Management Journal*, 45 (4): 735-744.
- Felfe, J & Schyns, B. 2004. Is similarity in leadership related to organizational outcomes? *The case of transformational leadership* *Journal of Leadership & Organizational Studies* / Spring, diakses tanggal 3 May, pada http://findarticles.com/p/articles/mi_m0NXD/is_4_10/ain25096111/pg_5/?tag=content:coll
- Franke, F. & Felfe, J. 2011. How does transformational leadership impact employees psychological strain? Examining differentiated effects and the moderating role of affective organizational commitment. *Leadership*, 7 (3): 295-316.
- Grover, S.L. & Crooker, K.J. (1995). Who appreciates family responsive human resource policies : The impact of family friendly policies on the organizational attachment of parents and non parents. *Personnel Psychology*, 48: 271.
- Guest, D. 2002. Perspectives on the study of work life balance. *Social Science Information*. 41: 255-279.

- Hackett, R.D., Bycio, P., & Hausdorf, P.A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79 (1): 15-23.
- Hair et al. 2010. *Multivariate Data Analysis, 7th edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hammig, O. & Bauer, G. 2009. Work life imbalance and mental health among male and female employees in Switzerland. *Int J Public Health*. 54 (2): 88-95.
- Hsu, R.Y. 2011. Work-family conflict and job satisfaction in stressful working environments : The moderating roles of perceived supervisor support and internal locus of control. *International Journal of Manpower*, 32 (2): 233-248
- Joffres C & Haughey M. 2001. Elementary Teachers Commitment Declines: Antecedents, Processes and Outcomes. *The Qualitative report*, 6 (1). Diakses tanggal 3 May 2012 pada <http://www.nova.edu/ssss/OR/QR6-1/joffres.html>
- Joyce et al. 2009. Work life balance and organizational commitment of generation y employees. Diakses tanggal 1 Maret 2011 pada <http://www.scribd.com/doc/24122215/Worklife-Balance-and-Organizational-Commitment-of-Generation-y-Employees>.
- Konrad, A.M. & Mangel, R. 2000. The impact of work life programs on firm productivity. *Strategic Management Journal*. 21: 1125-1237.
- Lee, J. 2005. Effects of leadership and leader member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (8) : 655.
- Lewis, S. & Cooper, C.L. 1995. Balancing the work /home interface : A European perspective. *Human Resource Management Review*, 5 (4): 289-305 .
- Lewis, S. 2003. The integration of paid work and rest of life : Is post industrial work the new leisure? *Leisure Studies*. 22: 343-355.
- Luthans, F., Black, D., & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human Relations*, 40: 219-236.
- MacInnes, J. 2006. Work life balance in Europe: A response to the baby bust or reward to the baby boomers? *European Societies*. 8 (2): 223-249.
- Malik, M.I., Saleem, F. & Ahmad, M. 2010. Work life balance and job satisfaction among

- doctors in pakistan. *South Asian Journal of Management*, 17: 112.
- Mauno, S. & Kinnunen, U. (1999). The effects of job stressors on marital satisfaction in finnish dual - earner couples. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 879-895.
- Marcinkus, W.C. Berry, K.S. & Gordon, J.R. 2006. The relationship of social support to the work family balance and work outcomes of midlife women. *Women in Management Review*. 22: 86-111.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1): 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993), Commitment to organizations and occupations: extention and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551
- Neuman, W. Laurence. 2006. *Basics of Social Research : Qualitative and Quantitative Approaches*. USA : Pearson International Edition.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1 : 107-142.
- Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. 2004. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15: 329-354.
- Reiter, N. 2007. Work life balance : What do you mean? The ethical ideology underpinning appropriate application. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43: 273.
- Roberts, K. 2007. Work life balance - The sources of the contemporary problem and the portable outcomes. *Employee Relations*. 31 (1): 68-78.
- Robbins, S.P. 1998. *Organization theory : concepts and cases*. New York : Prentice Hall.
- Rusbult, C.E. & Farrell, D. 1983. A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68 (3): 429-438.

- Russel, R.G., & Mizrahi, R. 1995. Development of a situational model for transformational leadership. *The Journal of Leadership Studies*, 2: 3
- Sekaran, Uma. & Bougie, Roger. 2010. *Research methods for Business*. UK : John Wiley & Sons, Ltd.
- Spector et al. 2002. Locus of control and well-being at work: How generalizable are western findings? *Academic of Management Journal*. 45 (2): 453-466.
- Thulasimani, K.K., Duraisamy, M. & Rathinasabapathi, S.S. 2010. A study on work life balance amongst managers of garment units in Taminandu state, India. *International Journal of Human Science*, 7 (2).
- Vijaya, T.G. & Hemamalini, R. 2012. Impact of work life balance on Organizational commitment among bank employees. *Asian Journal of Research in Social Science*. 2 (2)
- Walton, R. E. 1973. Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, 15 (1): 11-21.
- Wang, P. & Walumba, F.O. 2007. Family friendly programs, organizational commitment and work withdrawal : The moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology*, 60: 397.
- Wiener, Y. 1982. Commitment in organizations. A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3). 418-428