

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

Elfitra Azliyanti

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Bung Hatta
elfitraazliyanti@bunghatta.ac.id

Abstract

This research has two objectives. First, to examine the effect of work life balance on organizational commitment. Second, the moderating of perception of transformational leadership on work life balance the influence to organizational commitment perceived organizational support on emotional intelligence to job performance. The subject of the research is employes who work in 2 hospitals in Yogyakarta. The data is collected by using questionnaires, distributed to 200 employees. The survey was conducted on 200 nurses Hospital in Jogjakarta. Total of 175 questionnaires that were collected questionnaires, only 165 questionnaires that can be processed. Data analysis using moderated regression analysis. The results showed that the balance of life significantly negative effect on affective and normative commitment to employees, but had no effect on employee continuance commitment. Perceptions of transformational leadership is not a moderator effect of work life balance relations on organizational commitment of employees. Key words: work life balance, affective commitment, continuance commitment, normative commitment, the perception of transformational leadership and moderation.

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). Perubahan dalam cara bekerja yang dipengaruhi oleh perkembangan globalisasi yang berjalan serba cepat, telah membawa dampak kepada kehidupan karyawan, baik pada pekerjaannya maupun pada kehidupannya di luar pekerjaan. Hal ini seperti pemanfaatan waktu luang, waktu untuk melakukan perjalanan dan kesempatan untuk menjaga hubungan baik dengan pasangan dan keluarga, serta pemanfaatan waktu untuk menyalurkan hobi. Banyak karyawan yang tidak mampu untuk menjaga dan mempertahankan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupannya di luar pekerjaan (Deery, 2009; Hammig & Bauer, 2008).

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). Hal ini disebabkan karena selama ini kebanyakan penelitian dilakukan di negara maju, sedangkan Indonesia merupakan negara berkembang, sehingga adanya perbedaan konteks negara ini memungkinkan terdapatnya perbedaan hasil penelitian. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti apakah

perbedaan konteks ini akan mengalami perbedaan pada hasil yang diperoleh. Sehingga, pada penelitian kali ini peneliti mencoba untuk meneliti praktek keseimbangan kerja hidup di Indonesia.

Dari beberapa penelitian yang menguji pengaruh keseimbangan kerja hidup pada komitmen organisasional, para peneliti menggunakan komitmen organisasional secara unidimensional. Selain itu pada penelitian Chiu dan Ng (1999) ; Vijaya dan Hemamalini (2012), menguji pengaruh komitmen terhadap keseimbangan kerja hidup hanya menggunakan komitmen afektif dan komitmen kontinuas. 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).

Kepemimpinan transformasional dapat memperkuat pengaruh hubungan antara keseimbangan kerja hidup dan 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. Hal ini tidak menjadi masalah bagi pemimpin, karena pemimpin juga akan mendukung, berempati dan memberi perhatian penuh pada kebutuhan di luar pekerjaan karyawan, sehingga karyawan akan memutuskan untuk tetap tinggal di organisasi.

Keseimbangan Kerja Hidup

The Work Foundation, dalam Byrne (2005) mendefinisikan bahwa, keseimbangan kerja hidup sebagai kondisi saat seorang karyawan memiliki kendali atas kapan dan bagaimana mereka bekerja. The Industrial Society, dalam Dex dan Bond (2005), menyatakan bahwa keseimbangan kerja hidup merupakan kondisi saat seseorang dapat memenuhi kebutuhan dan mencapai keseimbangan 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. Byrne (2005) menyatakan bahwa, berbicara mengenai keseimbangan kerja hidup, maka ada lima aspek yang saling berkaitan dan bagaimana cara karyawan dapat menggabungkan kelima aspek ini menjadi satu kesatuan. Aspek tersebut terdiri dari pekerjaan (*work*), keluarga (*family*), teman (*friends*), kesehatan (*health*) dan semangat (*spirit*). Byrne (2005) mengungkapkan, keseimbangan kerja hidup menjadi semakin penting tidak hanya untuk karyawan tetapi juga bagi organisasi.

Komitmen Organisasional

Komitmen menurut Meyer dan Allen (1991) dikonseptualisasikan kedalam tiga komponen antara lain komitmen afektif, komitmen kontinuans dan komitmen normatif. Secara umum ketiga komponen ini melihat komitmen sebagai suatu keadaan psikologis, yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi dan implikasi dari keputusan karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi. Secara psikologis, komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan dan keterlibatan dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi, akan tetap melanjutkan pekerjaan dan memutuskan untuk tinggal di organisasi, karena karyawan tersebut memang ingin melakukannya. Komitmen kontinuans mengacu pada kesadaran akan adanya manfaat yang dirasa hilang jika meninggalkan organisasi. Karyawan yang tujuan utamanya berada di organisasi berdasarkan komitmen kontinuans, maka karyawan tersebut merasa butuh dan perlu untuk tetap tinggal di organisasi. Komitmen normatif mengacu pada perasaan yang berkaitan dengan kewajiban dan tanggung jawab untuk tetap bekerja di organisasi, karyawan dengan komitmen normatif tinggi akan merasa mereka harus tetap bersama organisasi.

Persepsi Kepemimpinan Transformasional

Robbins (1998) mendefinisikan bahwa, persepsi sebagai suatu proses mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera agar memberi makna pada lingkungan. Lebih lanjut, Robbins menyatakan bahwa, persepsi merupakan cara individu atau kelompok dalam memandang sesuatu, dan persepsi seseorang terhadap suatu realitas akan mendasari perilaku seseorang. Teori

kepemimpinan transformasional merupakan jenis teori kepemimpinan yang mengemuka dalam banyak penelitian mengenai kepemimpinan dua dekade terakhir ini (Avolio, 1999; Dvir, Avolio & Shamir, 2002). Aspek penting dalam kepemimpinan transformasional adalah mengevaluasi semua pengikut yang dianggap memiliki potensi dan kemampuan untuk memenuhi komitmen mereka terhadap organisasi, serta memberikan gambaran tentang tanggung jawab mereka di masa yang akan datang (Avolio & Gibson, 1988 dalam Dvir, Avolio & Shamir, 2002). Selain itu, pengembangan dan kinerja karyawan merupakan target akhir yang diharapkan dari kepemimpinan transformasional ini (Bass & Avolio, 1990 dalam Dvir, Avolio & Shamir, 2002).

PERUMUSAN HIPOTESIS

Keseimbangan Kerja Hidup dan Komitmen Afektif Karyawan

Vijaya dan Hemamalini (2012) menemukan bahwa, keseimbangan kerja hidup berpengaruh positif kepada 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 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

Vijaya dan Hemamalini (2012) menyatakan bahwa, keseimbangan kerja hidup karyawan akan berhubungan dengan komitmen kontinuans karyawan. 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). 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

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. Komitmen dapat terus meningkat terlebih ketika organisasi menyediakan *reward* pada karyawan, seperti biaya kuliah, atau mengeluarkan biaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan, seperti biaya yang berkaitan dengan pelatihan kerja (Scholl, 1981 dalam Meyer & Allen, 2001).

Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa, 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) dalam Dvir, Avolio dan Shamir (2002) 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. Keseimbangan kerja hidup karyawan dapat dirasakan ketika karyawan mendapatkan pengalaman yang menarik (Clark, 2000). Pengalaman kerja yang dirasakan karyawan terkait dengan nilai-nilai personal individu yang dapat memenuhi kebutuhan dan preferensi individu tersebut. 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). 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). 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 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*). Dengan cara tersebut hubungan atasan dan bawahan bisa terjalin suatu hubungan ikatan emosional, bawahan sangat percaya pada atasannya dan menjadikan pemimpin sebagai panutannya (Deluga, 1990).

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 diluar pekerjaan karyawan dapat dirasakan oleh karyawan ketika mereka dapat menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja yang lain atau atasannya. 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 manfaat ini dirasakan karyawan, konsekuensinya karyawan akan memilih untuk tetap tinggal di organisasi, karena jika mereka meninggalkan organisasi aka nada 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. Karyawan dapat mencapai kebutuhan kehidupannya di lingkungan pekerjaan ketika karyawan memiliki kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan keterampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan (Walton, 1973). 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.

Lebih lanjut, Walton (1973) megemukakan bahwa, salah satu bentuk pengembangan yang dapat dirasakan karyawan adalah adanya pelatihan baik yang dilakukan pada organisasi maupun di luar organisasi. 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).

Berdasarkan pada teori *psychological reciprocity*, ketika seorang karyawan memperoleh keuntungan investasi dari organisasi, maka karyawan akan berlaku positif pada organisasinya. 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, adanya persepsi terhadap kepemimpinan transformasional akan memperkuat pengaruh keseimbangan kerja hidup pada komitmen normatif karyawan.

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

METODE PENELITIAN

a. 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.

b. 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. 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 perusahaan tersebut. *Rule of thumb* yang digunakan menurut Roscoe dalam Sekaran (2010), menyatakan bahwa untuk penelitian umumnya sampel yang mencukupi antara 30-500. Sampel size yang digunakan adalah sebanyak 165 perawat.

c. Metode Pengumpulan Data

Metode penelitian ini menggunakan metode survei dalam pengumpulan datanya. Kuesioner dengan pertanyaan tertutup dibagikan kepada responden. Kuesioner yang disebar 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.

d. Instrumen Penelitian

Keseimbangan kerja hidup menggunakan skala yang dikembangkan oleh Industrial Society's Work Life yang juga digunakan oleh Daniels dan Mc Carraher (2000), yang terdiri dari 10 item pertanyaan (likert 1-5). Komitmen organisasional menggunakan skala Allen dan Meyer (1990) sebanyak 24 pertanyaan, yang mana setiap jenis komitmen (afektif, kontinuans dan normatif) terdiri dari 8 item pertanyaan (likert 1-5). Persepsi terhadap kepemimpinan transformasional menggunakan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) oleh Bass & Avolio (1995) sebanyak 20 item pertanyaan (likert 1-5).

e. Analisis Data

Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana kemampuan instrumen penelitian mengukur konsep (konstruk) yang seharusnya diukur. Sebuah instrument yang *valid*, mampu mengukur dengan tepat sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya dari obyek yang diukur (Sekaran, 2010). 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. Konsistensi menandakan seberapa baik item-item yang mengukur sebuah konsep (konstruk) saling terkait satu sama lain sebagai sebuah kesatuan. Uji realibilitas ini menggunakan SPSS yang menyediakan fasilitas untuk mengukur realibilitas dengan uji statistic Cronbach's Alpha. Cronbach's Alpha adalah koefisien realibilitas yang menunjukkan seberapa baik serangkaian item-item yang mengukur sebuah konsep berkorelasi positif satu sama lain. Koefisien yang mendekati 1 menandakan realibilitas konsistensi internal yang tinggi. Menurut Hair (2010), nilai koefisien Cronbach's Alpha $\leq 0,6$ 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*. Uji realibilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Kuesioner dinyatakan handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

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 pemoderasi digunakan untuk melihat interaksi antara variabel independen dan variabel pemoderasi pada variabel dependen.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kuesioner yang disebarakan sebanyak 200 kuesioner kepada responden yang merupakan perawat di dua Rumah Sakit di Yogyakarta, yaitu RSUP Sardjito dan RS Panti Rapih. 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.

a. Hasil Uji Instrumen

Pengujian validitas dilakukan dengan *face validity* dengan menggunakan pendapat ahli. *Face validity* mengukur sejauh mana isi dari item-item tersebut konsisten dengan definisi konstruk (Hair, 2010). Berdasarkan pendapat pakar di bidang keperilakuan, seluruh item-item pernyataan yang digunakan di dalam kuesioner telah mampu mengukur definisi konstraknya. Uji reliabilitas merupakan pengujian instrumen selanjutnya, setelah pengujian validitas dilakukan. Tujuannya adalah untuk mengetahui konsistensi internal item-item pengukuran. Cronbach's Alpha adalah koefisien reliabilitas yang menunjukkan seberapa baik serangkaian item-item yang mengukur sebuah konsep berkorelasi positif satu sama lain (Sekaran, 2010). Koefisien yang mendekati 1 menandakan reliabilitas konsistensi internal yang tinggi. Nilai koefisien Cronbach's Alpha = 0.5 menandakan reliabilitas yang buruk, namun masih bisa digunakan dan dilanjutkan untuk dilanjutkan dalam analisis berikutnya. Nilai reliabilitas antara 0.6 sampai 0.7 adalah cukup baik, dan jika melebihi nilai 0.8, reliabilitas baik (Hair *et al.*, 2010).

Tabel 1. Mean, Standar Deviasi, dan Koefisien Korelasi Antar Variabel

Variabel	M	SD	KKH	KA	KK	KN	PTKT
KKH	2,3598	0,51977					
KA	3,5146	0,39765	-0,195*				
KK	3,2885	0,51246	-0,88	0,284**			
KN	3,7434	0,57101	-0,304**	0,364**	0,277**		
PTKT	3,6802	0,39762	-1,60*	0,312**	0,082	0,322**	

Sumber : Lampiran 6

* $P < 0.05$ ** $P < 0.01$

b. Hasil Uji Hipotesis

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Komitmen Afektif sebagai Variabel Dependen

	Komitmen Afektif		
	B	t	p
Step 1			
Keseimbangan Kerja Hidup (KKH)	-0,195	-2,535	0,012
$R^2 = 0,038^*$			
Step 2			
Keseimbangan Kerja Hidup (KKH)	-0,149	-1,991	0,048
Persepsi terhadap Kepemimpinan Transformasional (PTKP)	0,288	3,857	0,000
$R^2 = 0,119^{**}$			
$\Delta R^2 = 0,081^{**}$			
Step 3			
Keseimbangan Kerja Hidup (KKH)	-0,559	-0,828	0,409
Persepsi terhadap Kepemimpinan	0,094	0,287	0,775

Transformasional (PTKP) KKH X PTKP $R^2 = 0,121$ $\Delta R^2 = 0,002$	0,428	0,611	0,542
--	-------	-------	-------

Sumber : Lampiran 6

* $P < 0,05$

** $p < 0,01$

Hipotesis 1a menyatakan bahwa keseimbangan kerja hidup berpengaruh positif pada komitmen afektif karyawan. Hasil pengujian hipotesis 1a menunjukkan bahwa keseimbangan kerja hidup berpengaruh negatif signifikan pada komitmen afektif karyawan ($\beta = -0,195$; $t = -2,535$; $p < 0,05$). Ini berarti, hipotesis 1a tidak didukung.

Hipotesis 2a menyatakan bahwa persepsi terhadap kepemimpinan transformasional memoderasi secara signifikan pengaruh positif keseimbangan kerja hidup pada komitmen afektif karyawan. Hasil pengujian hipotesis 2a menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memoderasi secara signifikan pengaruh positif keseimbangan kerja hidup pada komitmen afektif karyawan. ($\beta = 0,428$; $t = 0,611$; $p > 0,05$). Ini berarti, hipotesis 2a tidak didukung.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis Komitmen Kontinuans sebagai Variabel Dependen

	Komitmen Kontinuans		
	B	T	<i>p</i>
Step 1			
Keseimbangan Kerja Hidup (KKH)	-0,088	-1,126	0,262
$R^2 = 0,008$			
Step 2			
Keseimbangan Kerja Hidup (KKH)	-0,077	-0,970	0,333
Persepsi terhadap Kepemimpinan Transformasional (PTKP)	0,070	0,881	0,380
$R^2 = 0,012$			
$\Delta R^2 = 0,004$			
Step 3			
Keseimbangan Kerja Hidup (KKH)	-0,507	-0,797	0,427
Persepsi terhadap Kepemimpinan Transformasional (PTKP)	-0,164	-0,474	0,636
KKH X PTKP	0,513	0,694	0,489
$R^2 = 0,015$			
$\Delta R^2 = 0,003$			

Sumber : Lampiran 6

* $P < 0,05$

** $p < 0,01$

Hipotesis 1b menyatakan bahwa keseimbangan kerja hidup berpengaruh positif pada komitmen kontinuans. Hasil pengujian hipotesis 1b menunjukkan bahwa keseimbangan kerja hidup tidak berpengaruh secara signifikan pada komitmen kontinuans karyawan ($\beta = -0,088$; $t = -1,126$; $p > 0,05$). Ini berarti, hipotesis 1b tidak didukung.

Hipotesis 2b menyatakan bahwa persepsi terhadap kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh positif keseimbangan kerja hidup pada komitmen kontinuans. Hasil pengujian hipotesis 2b menunjukkan bahwa persepsi terhadap kepemimpinan transformasional tidak memoderasi secara signifikan pengaruh positif keseimbangan kerja hidup pada komitmen kontinuans. ($\beta = 0,513$; $t = -0,694$; $p > 0,05$). Ini berarti, hipotesis 2b tidak didukung.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis Komitmen Normatif sebagai Variabel Dependen

	Komitmen Normatif		
	β	t	p
Step 1			
Keseimbangan Kerja Hidup (KKH)	-0,304	-4,072	0,000
$R^2 = 0,092^{**}$			
Step 2			
Keseimbangan Kerja Hidup (KKH)	-0,259	-3,571	0,000
Persepsi terhadap Kepemimpinan Transformasional (PTKP)	0,281	3,870	0,000
$R^2 = 0,169^{**}$			
$\Delta R^2 = 0,077$			
Step 3			
Keseimbangan Kerja Hidup (KKH)	-1,358	-2,086	0,039
Persepsi terhadap Kepemimpinan Transformasional (PTKP)	-0,240	-0,762	0,447
KKH X PTKP	1,144	1,699	0,091
$R^2 = 0,184$			
$\Delta R^2 = 0,015$			

Sumber : Lampiran 6

* $P < 0,05$

** $p < 0,01$

Hipotesis 1c menyatakan bahwa keseimbangan kerja hidup berpengaruh positif pada komitmen normatif. Hasil pengujian hipotesis 1c menunjukkan bahwa keseimbangan kerja hidup berpengaruh negatif signifikan pada komitmen normatif ($\beta = -0,304$; $t = -4,072$; $p < 0,01$). Ini berarti, hipotesis 1c tidak didukung.

Hipotesis 2c menyatakan bahwa persepsi terhadap kepemimpinan transformasional memoderasi pengaruh positif keseimbangan kerja hidup pada komitmen normatif. Hasil pengujian hipotesis 2c menunjukkan bahwa persepsi terhadap kepemimpinan transformasional tidak memoderasi secara signifikan pengaruh positif keseimbangan kerja hidup pada komitmen normatif karyawan ($\beta = 1,144$; $t = 1,699$; $p > 0,05$). Ini berarti, hipotesis 2c tidak didukung.

KESIMPULAN DAN SARAN

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), yang menemukan hasil bahwa, walaupun terdapat manfaat yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasi, tetapi belum cukup untuk membuat karyawan untuk memutuskan tetap tinggal pada organisasi. Hasil yang menarik pada penelitian ini terkait dengan komitmen normatif karyawan, yang selama ini tidak pernah diteliti sebelumnya. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasional, menunjukkan hubungan negatif signifikan pada komitmen negatif dan 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.

Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya menggunakan teknik *random sampling* sehingga tingkat generalisasi hasil penelitian menjadi lebih tinggi, selain itu sebaiknya menggunakan desain eksperimental atau studi longitudinal sehingga lebih mampu menjelaskan hubungan kausal antar variabel yang diteliti. 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.
- 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
- 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 Taminaldu 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