



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT, DAN KONFLIK PERAN
GANDA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA
PEKERJA UNIT USAHA BOBBIN JEMBER**

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, FLEXIBLE
WORK ARRANGEMENT, AND THE CONFLICT OF MULTIPLE ROLES
AGAINST ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF WORKERS A
BUSINESS UNIT OF BOBBIN JEMBER

SKRIPSI

Oleh :

Livia Gusti Arini

NIM 150810201001

JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER

2019



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT, DAN KONFLIK PERAN
GANDA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA
PEKERJA UNIT USAHA BOBBIN JEMBER**

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, FLEXIBLE
WORK ARRANGEMENT, AND THE CONFLICT OF MULTIPLE ROLES
AGAINST ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF WORKERS A
BUSINESS UNIT OF BOBBIN JEMBER

SKRIPSI

Oleh :

Livia Gusti Arini

NIM 150810201001

JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER

2019

**KEMENTRIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

SURAT PERNYATAAN

Nama : Livia Gusti Arini
NIM : 150810201001
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Flexible Work Arrangement*, dan Konflik Peran Ganda Terhadap Komitmen Organisasional Pada Pekerja Unit Usaha Bobbin Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar - benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali apabila dalam penyajian substansi disebutkan sumbernya dan belum diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika saya ternyata kemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 2019

Yang menyatakan,

Livia Gusti Arini

NIM 150810201001

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Flexible Work Arrangement, dan Konflik Peran Ganda Terhadap Komitmen Organisasional Pada Pekerja Unit Usaha Bobbin Jember

Nama Mahasiswa : Livia Gusti Arini

NIM : 150810201001

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 03 Juli 2019

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Diana Sulianti K. Tobing, S.E., M.Si.

Ema Desia Prajitiyasari, S.E., M.M

NIP. 197412122000122001

NIP. 196311281989022001

Mengetahui

Koordinator Program Studi S-1
Manajemen

Hadi Paramu, M.B.A., Ph.D.

NIP. 196901201993031002

JUDUL SKRIPSI

**Kepemimpinan Transformasional, *Flexible Work Arrangement*,
dan Konflik Peran Ganda Terhadap Komitmen Organisasional
Pada Pekerja Unit Usaha Bobbin Jember**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Livia Gusti Arini
NIM : 150810201001
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:
2019

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Dewi Prihatini, S.E., M.M., Ph.D : (.....)
NIP. 19690329 199303 2 001

Sekretaris : Drs. Sudarsih, M.Si. : (.....)
NIP. 19621212 199201 2 001

Anggota : Ana Mufidah, S.E, M.M. : (.....)
NIP. 19800201 200501 2 001

Mengetahui/Menyetujui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak, CA.

NIP. 19710727 199512 1 001

PERSEMBAHAN

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang serta sholawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW, dengan segala ketulusan dan keikhlasan saya persembahkan karya ini sebagai rasa cinta kasih dan perwujudan tanggung jawab kepada.

1. Orang tuaku tercinta, Khotifah dan Trisunu. Terima kasih atas doa, dukungan, kesabaran dan pengorbanan yang selalu mengiringi langkah selama menuntut ilmu.
2. Bapak Ibu dosen dan Bapak Ibu guru yang telah memberikan ilmu dan bimbingan dengan penuh ikhlas dan kesabaran.
3. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang kubanggakan.
4. Keluarga besar mahasiswa Manajemen 2015 yang telah bersama-sama menuntut ilmu dan berjuang meraih kesuksesan di Universitas Jember.
5. Teman-teman di UKM PSM Fakultas yang telah memberikan semangat dan dukungan setiap waktu.
6. Sahabat saya semasa Sekolah sampai Perguruan Tinggi.

MOTTO

“Tidak ada cara pasti bagaimana sesuatu harus terjadi. Yang ada hanyalah, apa yang terjadi dan apa yang kita lakukan.” (Terry Pratchett)

“Tidak ada jalan mudah menuju kebebasan, dan banyak dari kita akan harus melewati lembah gelap menyeramkan. Lagi dan lagi sebelum akhirnya kita meraih puncak kebahagiaan.” (Nelson Mandela)

“Pendidikan adalah paspor kita untuk masa depan, hari esok adalah untuk siapa saja yang mempersiapkannya hari ini” (Malcolm X)

“Pendidikan bukanlah mempelajari fakta – fakta, tetapi melatih jiwa untuk berpikir” (Albert Einstein)

“Tuntutlah ilmu, sesungguhnya menuntut ilmu adalah pendekatan diri kepada Allah Azza wajalla, dan mengajarkannya kepada orang yang tidak mengetahuinya adalah sodaqoh. Sesungguhnya ilmu pengetahuan menempatkan orangnya dalam kedudukan terhormat dan mulia (tinggi). Ilmu pengetahuan adalah keindahan bagi ahlinya di dunia dan di akhirat.”
(HR. Ar-Rabii“)

“Semasa masih hidup ibumu maka hiduplah untuknya, jadilah bantuan bagi Allah sebagai pemberi kebahagiaan untuk ibumu” (Anonim)

RINGKASAN

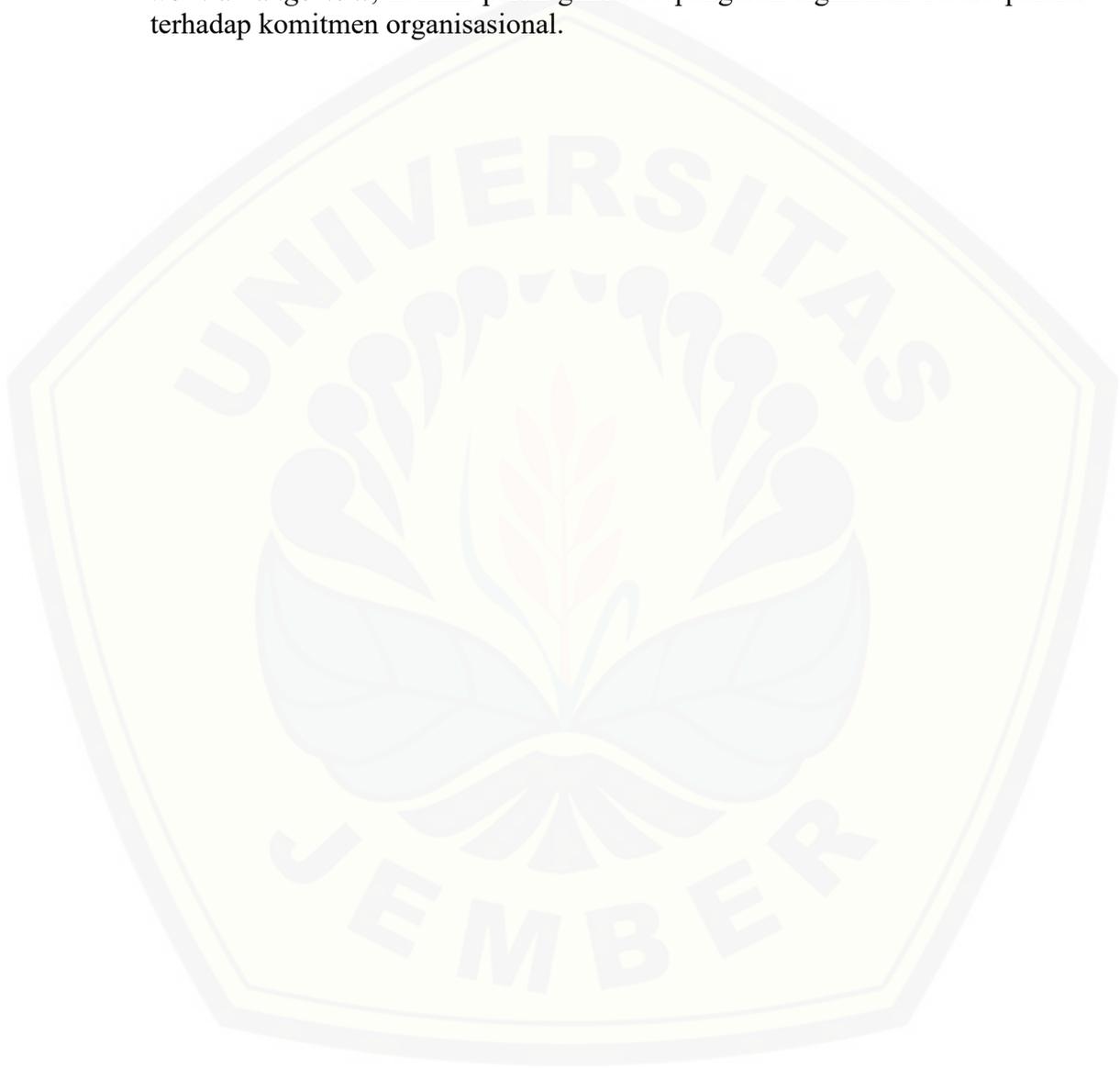
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Flexible Work Arrangement*, Konflik Peran Ganda Terhadap Komitmen Organisasional Pada Pekerja Unit Usaha Bobbin Jember; Livia Gusti Arini; 2019; 90 Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis; Universitas Jember.

Banyak perusahaan menganggap sumber daya manusia merupakan asset berharga mereka. Hal ini dipengaruhi oleh peran aktif manusia dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan antara lain menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan. Baik alat atau mesin yang disediakan oleh perusahaan tidak akan memiliki manfaat bagi perusahaan jika peran aktif manusia tidak turut serta. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi akan sangat berperan bagi perusahaan untuk membantu perusahaan mencapai tujuan. Efektivitas perusahaan dalam pencapaian tujuan juga merupakan salah satu bentuk kondisi yang dipengaruhi oleh sumber daya manusia. Sesuai dengan asumsi yang telah disebutkan, Mc Gregor dalam teori – Xnya menyatakan bahwa manusia sesungguhnya memiliki kecenderungan untuk menjadi pemalas, kurang bergairah dalam usaha maupun untuk melaksanakan suatu pekerjaan (Robbins dalam Gogy, (2013). Pernyataan tersebut membuat perusahaan berfikir bagaimana cara untuk dapat menarik karyawan berkopeten dan meminimalisir hadirnya kecenderungan untuk bermalas – malasan dan ditemukanlah solusi yaitu komitmen organisasional. Faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional dalam penelitian ini ada tiga yaitu kepemimpinan transformasional, *flexible work arrangement*, dan konflik peran ganda. Kepemimpinan transformasional dianggap dapat meningkatkan komitmen organisasional Karen pemimpin memberi arahan mengenai nilai, tujuan, persepsi kepada karyawan sehingga karyawan paham akan posisinya. Sedangkan *flexible work arrangement* juga berperan aktif dalam membangun komitmen pekerja karena dengan adanya *flexible work arrangement* maka pekerja lebih dapat leluasa mengatur waktu, tempat, dan kapan dia akan menyelesaikan tugasnya. Dan konflik peran ganda merupakan faktor yang dianggap akan menurunkan komitmen organisasional. Hal ini dikarenakan dengan adanya konflik peran ganda akan menimbulkan stress berkelanjutan yang membuat pekerja harus berpikir bagaimana caranya menyeimbangkan antara pekerjaan dan keluarga. Pekerjaan dan beban kerja yang menumpuk juga akan memperparah keadaan psikis seorang pekerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, *flexible work arrangement*, konflik peran ganda secara parsial terhadap komitmen organisasional pada pekerja di Unit Usaha Bobbin Jember. Dimana Unit Usaha Bobbin merupakan Unit Usaha PTPN X yang beroperasi dalam bidang *cutting* tembakau.

Populasi dalam penelitian ini adalah pekerja *cutting* Unit Usaha Bobbin yang memiliki kriteria telah menikah, bekerja lebih dari 1 tahun, dan pekerja yang bekerja pada shift 1 dan shift 3. Jumlah sampel dalam penelitian

ini 374 responden. Metode yang digunakan adalah metode purposive sampling. Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional, *flexible work arrangement*, konflik peran ganda sebagai variabel bebas dan komitmen organisasional sebagai variabel terikat. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis linear berganda.

Hasil dari penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional, *flexible work arrangement*, konflik peran ganda berpengaruh signifikan secara parsial terhadap komitmen organisasional.



SUMMARY

The influence of Transformational Leadership, Flexible Work Arrangements, Conflict of Multiple Roles Against Organizational Commitment of Workers a Business Unit of Bobbin Jember; Livia Gusti Arini; 2019; 90 Pages; Department of Management Faculty of Economics and Business; University of Jember.

Many companies consider human resources are the valuable assets they are. It is influenced by the active role of humans and dominant in any activities of the company, among others, the planners, perpetrators, and determine the realization of the goals of the company. Good tool or machine provided by the company will not have benefits for the company if the active role of humans do not participate. Human resources that have high competence will be very instrumental for the company to help the company achieve the goal. The effectiveness of the company in the achievement of the objectives is also one of the forms of conditions that are influenced by human resources. In accordance with the assumption which has already been mentioned, Mc Gregor in theory – Xnya declared that man indeed has a tendency to be lazy, less passionate in the business and to carry out a job (Robbins in Gogy, (2013). The statement made the company thinking of ways to be able to attract employees berkopeten and minimize the presence of the tendency to laze around and found a solution i.e. organizational commitment. The factors that affect the organizational commitment in this research there are three, namely transformational leadership, flexible work arrangement, and the conflict of a dual role. Transformational leadership is considered to improve organizational commitment Karen leader gives direction regarding the value, purpose, perception to the employees so that employees will understand his position. While flexible work arrangements also play an active role in building commitment to workers due to the existence of flexible work arrangement then more workers can freely arrange the time, place, and when he will finish the job. And the conflict of dual roles is a factor that is considered will lose organizational commitment. This is due to the presence of a conflict of a dual role would cause stress continuous make the worker have to think how to balance between work and family. The work and the workload that piled up will also aggravate the psychological state a worker. The purpose of this study was to determine the influence of transformational leadership, flexible work arrangement, role conflict double partially on organizational commitment of workers in the Business Unit Bobbin Jember. Where a Business Unit of Bobbins is a Business Unit of PTPN X, which operate in the field cutting tobacco.

Population in this research is workers cutting Business Unit Bobbin that has the criteria been married, work more than 1 year, and workers who worked on shift 1 and shift 3. The number of samples in this study 374 respondents. Methods yag used is purposive sampling method. The variable used is transformational leadership, flexible work arrangement, the conflict of dual roles as the independent variable and organizational commitment as the dependent variable. The analysis used in this research is the analysis of the linear regression.

The results of this study i.e. transformational leadership, flexible work arrangements, conflict of multiple roles have a significant effect partially towards organizational commitment.



PRAKATA

Puji Syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Flexible Work Arrangement*, Konflik Peran Ganda Terhadap Komitmen Organisasional Pada Pekerja Unit Usaha Bobbin Jember“. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu (S1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Saya sangat menyadari dalam penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan saya sebagai penulis. Dalam penyusunan skripsi ini, tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu saya sebagai penulis ingin mengucapkan terimakasih banyak kepada:

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., CA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Dr. Novi Puspitasari, S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Hadi Paramu, MBA, Ph.D., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Dr. Diana Sulianti K Tobing, S.E., M.Si. selaku Pembimbing I yang telah memberi bimbingan, semangat, motivasi saran yang bermanfaat, serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
5. Ema Desia Prajitasari, S.E., M.M selaku pembimbing II yang telah memberi bimbingan, semangat, motivasi saran yang bermanfaat, serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
6. Drs. Budi Nurhardjo, M.Si. selaku dosen wali yang telah membimbing, memberi semangat, dan motivasi saya sejak saya masuk ke Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
7. Dewi Prihatini, S.E., M.M., Ph.D, Dra. Sudarsih, Msi, dan Ana Mufidah, S.E., M.M selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan yang sangat berguna untuk memperbaiki skripsi ini.

8. Seluruh Dosen Jurusan Manajemen dan Staff Administrasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
9. Keluarga tersayang bapak, ibu, mbak Lia, Mas Hendra dan adik Jeriz yang selalu menyemangati selama ini.
10. Keluarga kedua bapak (Mujiono) dan ibu (Lina) yang selalu memberi semangat, motivasi, dan membuka jalan agar penelitian ini bisa berjalan dengan baik.
11. Tunanganku (Bima Pradana) yang selalu menyemangati, membangun, memotivasi, dan menemani meski jarak jauh.
12. Sahabatku yang selalu menyemangati disaat susah, menemani, dan memotivasi (Nanda Alifiah, Adin, Suwaida, Iriani, Farah, dan Ana).
13. Sahabatku KKR (Mutia, Kiki, Linda, Vila, Dimas, dan Andi)
14. Keluarga UKM Melodynomi FEB yang selalu mengajarkan rasa kekeluargaan, kerjasama, dan perjuangan wawasan pentingnya organisasi.
15. Teman seperjuangan S1 Manajemen angkatan 2015.
16. Seluruh pihak yang telah membantu dan memberi semangat yang tidak bisa disebutkan semuanya.

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat dan hidayahNya kepada semua pihak yang telah membantu hingga skripsi ini bisa terselesaikan dengan baik. Semoga skripsi ini dapat berguna bagi almamater tercinta dan pembaca pada umumnya.

Jember, 2019

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAM PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	x
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN(1)	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
1.1.1 Tujuan Penelitian	7
1.1.2 Manfaat Penelitian	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Kepemimpinan Transformasional.....	8
2.1.2 Flexible Work Arrangement	10
2.1.3 Konflik Peran Ganda	13
2.1.4 Komitmen Organisasional	14
2.1.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional	19
2.1.6 Pengaruh Flexible Work Arrangement terhadap Komitmen Organisasional	19

2.1.7 Pengaruh Konflik Peran Ganda terhadap Komitmen Organisasional.....	20
2.2 Penelitian Terdahulu.....	21
2.3 Kerangka Konseptual	27
2.4 Hipotesis Penelitian	28
BAB 3. METODE PENELITIAN(30)	
3.1 Rancangan Penelitian.....	30
3.2 Populasi dan Sampel.....	30
3.2.1 Populasi	30
3.2.2 Sampel	30
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	31
3.3.1 Jenis Data.....	31
3.3.2 Sumber Data	31
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	32
3.5 Identifikasi Variabel.....	33
3.6 Defini Operasional	33
3.6.1 Devinisi Operasional Variabel.....	33
3.6.2 Skala Pengukuran	37
3.7 Metode Analisis Data.....	37
3.7.1 Uji Instrumen	37
3.7.2 Analisis Linear Berganda	39
3.7.3 Uji Asumsi Klasik	40
3.7.4 Uji Hipotesis	43
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah	45
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Hasil Penelitian	47
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	47
4.1.2 Struktur Organisasi dan Tugas	49
4.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	55
4.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	55
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian	58

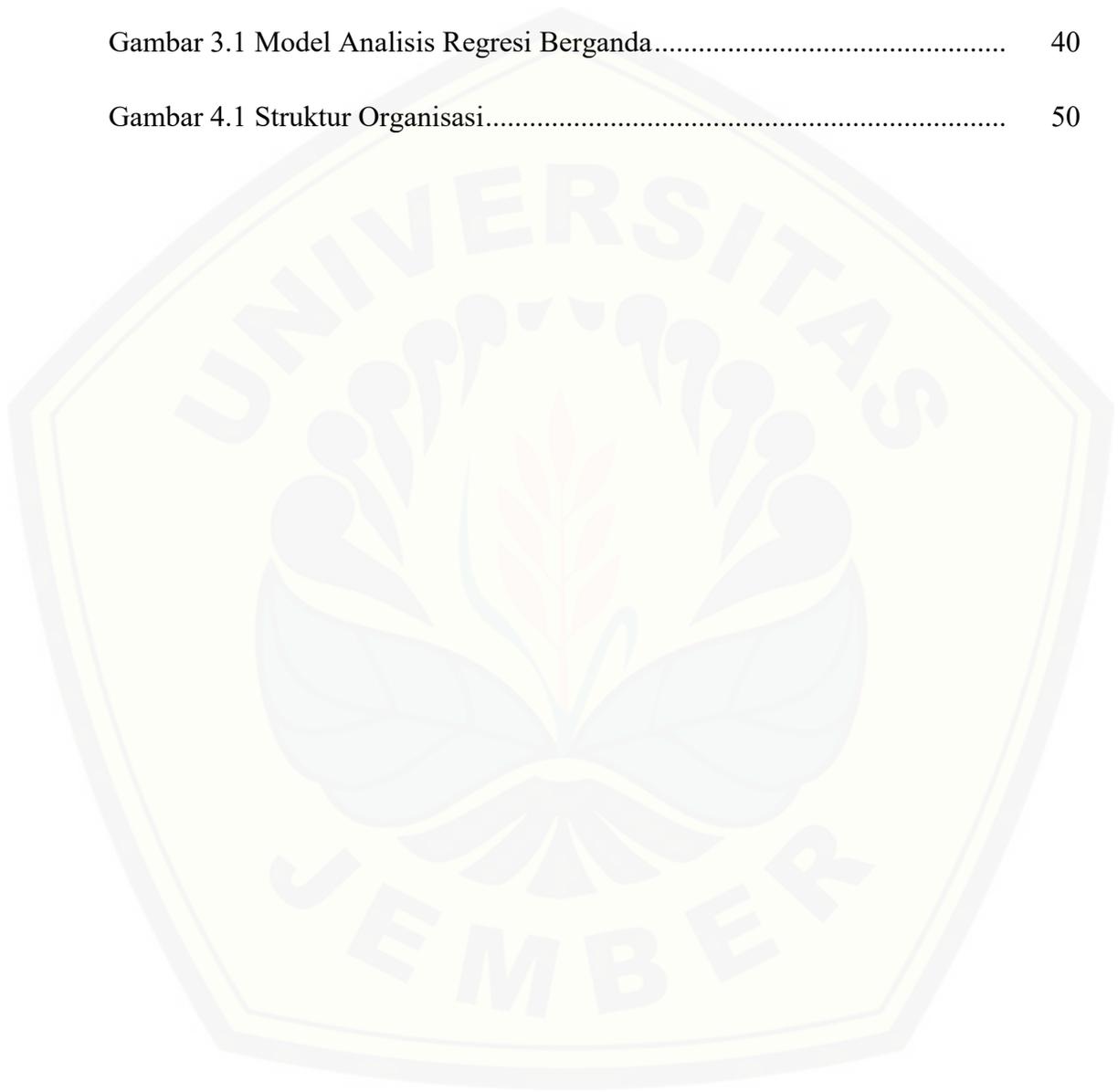
4.3 Hasil Analisis Data	66
4.3.1 Uji Instrumen	66
4.3.2 Analisis Linear Berganda	69
4.3.3 Uji Asumsi Klasik	71
4.3.4 Uji Hipotesis	72
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian	73
4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional	73
4.4.2 Pengaruh <i>Flexible Work Arrangemen</i> terhadap Komitmen Organisasional	76
4.4.3 Pengaruh Konflik Peran Ganda terhadap Komitmen Organisasional	78
4.5 Keterbatasan Penelitian.....	79
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	80
5.1 Kesimpulan.....	80
5.2 Saran.....	81
DAFTAR PUSTAKA.....	83
LAMPIRAN.....	87

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	21
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	55
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	57
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	57
Tabel 4.4 Hasil Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasional.....	59
Tabel 4.5 Hasil Analisis Deskriptif <i>Flexible Work Arrangement</i>	60
Tabel 4.6 Hasil Analisis Deskriptif Konflik Peran Ganda.....	62
Tabel 4.7 Hasil Analisis Deskriptif Komitmen Organisasional.....	64
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas.....	66
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas.....	68
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas Data.....	69
Tabel 4.11 Hasil Regresi Linear Berganda	70
Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinearitas.....	71
Tabel 4.13 Hasil Uji Heteroskedastisitas	72
Tabel 4.14 Hasil Uji t.....	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	28
Gambar 3.1 Model Analisis Regresi Berganda.....	40
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	50



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Banyak perusahaan menganggap sumber daya manusia merupakan asset berharga mereka. Hal ini dipengaruhi oleh peran aktif manusia dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan antara lain menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan. Baik alat atau mesin yang disediakan oleh perusahaan tidak akan memiliki manfaat bagi perusahaan jika peran aktif manusia tidak turut serta. Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi akan sangat berperan bagi perusahaan untuk membantu perusahaan mencapai tujuan. Efektivitas perusahaan dalam pencapaian tujuan juga merupakan salah satu bentuk kondisi yang dipengaruhi oleh sumber daya manusia. Baik kemajuan ataupun kemunduran suatu perusahaanpun tidak lepas dari peran sumber daya manusia itu sendiri. Sesuai dengan asumsi yang telah disebutkan, Mc Gregor dalam teori – Xnya menyatakan bahwa manusia sesungguhnya memiliki kecenderungan untuk menjadi pemalas, kurang bergairah dalam usaha maupun untuk melaksanakan suatu pekerjaan (Robbins dalam Gogy (2013). Berdasarkan asumsi yang disampaikan tersebut, maka dalam melaksanakan kegiatannya perusahaan bertanggung jawab untuk dapat menumbuhkan komitmen organisasional pekerja. Menumbuhkan komitmen organisasional pekerja sangat penting karena hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan gairah kerja agar dapat menunjang keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Luthans (2012) mengatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang menjelaskan tentang seberapa besar loyalitas pekerja pada perusahaan dan proses yang terus berlanjut dimana kita dapat melihat anggota organisasi mengekspekasikan perhatiannya terhadap keberhasilan serta kemajuan perusahaan. Pernyataan tersebut mengartikan bahwa dengan adanya komitmen organisasional maka pekerja menganggap bahwa kemajuan dan keberlanjutan usaha dari organisasi yang sedang ditinggali merupakan

kewajiban bersama yang harus diperhatikan oleh pekerja. Komitmen organisasional merupakan cerminan sikap sejauh mana seorang individu dapat mengenal dan merasa terikat pada sebuah organisasi (Moorhead dan Griffin, 2013). Rasa terikat yang dirasakan oleh pekerja dapat menuntun pekerja untuk lebih bertanggung jawab dalam kemajuan dan keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya.

Komitmen organisasional dapat tumbuh ataupun dipertahankan melalui metode kepemimpinan yang digunakan oleh perusahaan. Karena dengan menggunakan metode kepemimpinan yang tepat tidak menutup kemungkinan untuk dapat mempertahankan pekerja agar tetap bertahan dalam perusahaan. Salah satu contohnya dengan adanya kepercayaan dari pekerja kepada pemimpin akan membuat karyawan betah ada dalam lingkungan pekerjaan. Metode kepemimpinan yang belakangan ini sering dibicarakan yaitu kepemimpinan transformasional dimana kepemimpinan ini menciptakan pemimpin yang dapat memberi inspirasi kepada para pengikutnya untuk menghiraukan kepentingan diri mereka sendiri dan membentuk pemimpin yang mampu untuk memiliki pengaruh mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Studi yang dilakukan oleh Ohio State menemukan bahwa dengan menjelaskan peran dan tugas yang diperlukan oleh karyawan maupun perusahaan maka pemimpin transaksional mampu membimbing para pengikut mereka menuju tujuan yang ditetapkan (Robbins dan Judge, 2015:261). Perusahaan yang memberikan pengertian akan peran dan tugas dengan baik terhadap pekerjanya maka akan membuat pekerja merasa dibutuhkan dalam perusahaan dan dengan demikian akan berpengaruh terhadap komitmen organisasional pekerja. Seperti yang telah diteliti oleh Farahani et al (2011) disebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional.

Selain kepemimpinan transformasional yang berperan dalam mendukung terciptanya komitmen, adanya *Flexible Work Arrangement* juga dapat berpengaruh terhadap munculnya komitmen. *Flexible Work Arrangement* ini dilakukan karena dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif,

meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen kerja, mengurangi *overtime*, mengurangi tingkat absensi, mengurangi tingkat stress, mengurangi *turnover* dan menciptakan suatu keseimbangan pekerja antara kehidupan pribadi karyawan dan kehidupan pekerjaan karyawan sehingga terjadi *work-life balance* (Solanki, 2013). *Flexible Work Arrangement* (FWA) telah didefinisikan sebagai "kesempatan pekerja untuk membuat pilihan yang mempengaruhi kapan, di mana, dan untuk berapa lama mereka terlibat dalam tugas yang terkait dengan pekerjaan" (Bal & De Lange, 2014). Tren terbaru dalam ketersediaan pengaturan kerja yang fleksibel (FWA) telah melihat peningkatan fleksibilitas di tempat kerja. FWA mencakup berbagai pengaturan, yang memungkinkan karyawan untuk bekerja secara fleksibel dalam hal kapan dan di mana mereka bekerja. Karyawan yang memiliki fleksibilitas waktu, dapat memiliki waktu mulai dan selesai variabel untuk hari kerja mereka (misalkan pukul 8.00 – 16.00, 10.00 – 18.00), atau bekerja lebih sedikit hari (misalkan empat hari per minggu). Untuk karyawan yang memiliki fleksibilitas lokasi, mereka mungkin dapat bekerja dari jarak jauh untuk beberapa atau semua jam kerja mereka (misalnya bekerja dari rumah satu atau dua hari per minggu).

Seiring dengan perkembangan jaman, Indonesia menjadi salah satu negara yang juga terkena dampak globalisasi, dimana angkatan kerja perempuan di Indonesia jumlahnya meningkat dari tahun ke tahun. Fenomena ini mulai ramai sejak abad ke-21 dimana keadaan mulai berubah bagi kehidupan perempuan. Metode kontrasepsi modern yang semakin berkembang kini telah memberi peluang untuk perempuan dapat membatasi jumlah anak dan merencanakan kehamilan sesuai dengan keinginan mereka agar dapat membantu kelancaran karier mereka. Walaupun mereka memiliki anak, dewasa ini semakin banyak jasa pengasuh anak yang bisa dipekerjakan oleh para ibu. Namun kembali pada kodrat seorang perempuan yang lebih dalam lagi, bahwa perempuan memiliki peran lahiriah dalam sebuah rumah tangga. Kondisi lahiriah perempuan yang dalam aturan normatif masyarakat dipersiapkan untuk fungsi keibuan sama sekali tidak memudahkan perempuan untuk

membuat pilihan antara keduanya, publik maupun domestik. Kini, perempuan tidak lagi terbatas hanya pada melahirkan dan merawat anak-anak serta melakukan tugas – tugas rumah tangga. Keadaan tersebut tidak jarang menyebabkan adanya benturan antar peran perempuan dalam pekerjaan dan peran perempuan dalam keluarga.

Konflik peran ganda adalah konflik yang terjadi pada individu akibat adanya peran dalam pekerjaan maupun dalam keluarga, dimana karena terlalu tinggi waktu dan perhatian yang tercurahkan untuk salah satu pihak maka waktu yang diberikan untuk mempehatikan pihak lain relatif lebih rendah dan tidak optimal. Konflik pada dasarnya merupakan keadaan dimana individu dihadapkan oleh dua atau lebih pilihan yang saling berseberangan dan ia harus memilih atau membuat suatu keputusan (Susanto, 2010). Konflik merupakan suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya (Mangkunegara, 2011:21). Konflik terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan, dalam dunia kerja istilah konflik salah satunya dijelaskan melalui konflik peran ganda yaitu, suatu bentuk konflik antar peran, dimana peran dalam pekerjaan dan keluarga saling bertentangan, karyawan memiliki tingkat kesulitan yang lebih tinggi dalam menjalankan perannya dalam dunia kerja (pekerjaan) dibandingkan dengan menjalankan perannya dalam keluarga sebagai kepala rumah tangga ataukah sebagai anggota keluarga (Maryam dan Sulistiowati, 2017). Karyawan yang tidak dapat membagi atau menyeimbangkan waktu untuk urusan keluarga dan bekerja dapat menimbulkan konflik yaitu konflik keluarga dan konflik pekerjaan, atau sering disebut sebagai konflik peran ganda (*work conflict family*), beberapa ahli menggunakan dua dimensi dalam menganalisis konflik peran ganda (*work conflict family*), antara keluarga dan pekerjaan (Tjokro dan Asthenu, 2017).

PTPN X merupakan Perusahaan agribisnis berbasis perkebunan di Indonesia. Perusahaan ini memiliki beberapa unit usaha yang diunggulkan yaitu tebu, tembakau, jasa *cutting* Bobbin dan rumah sakit. Salah satu unit

usaha dari PTPN X yang cukup populer di Jember yaitu Unit Industri Bobbin. Unit Industri Bobbin bekerjasama dengan Burger Soehne Ag Burg dalam jasa pemotongan daun tembakau menjadi pembungkus cerutu. Demi mempertahankan mutu kualitas bungkus cerutu, unit industri ini memilih menggunakan sumberdaya manusia untuk memaksimalkan hasil dari pemotongan bungkus cerutu. Jumlah mesin yang saat ini dioperasikan sebanyak 320 unit dengan jasa sebesar Rp 23,4 per potong dan mampu menyerap tenaga kerja +/- 2400 orang yang berasal dari daerah sekitar.

Permintaan akan cerutu di dunia yang semakin meningkat mendorong Unit Usaha Bobbin Jember mempekerjakan banyak sekali pekerja lokal dan daerah sekitar untuk menjadi pekerja pemotong tembakau. Seluruh pekerja pemotong tembakau yang dipekerjakan oleh perusahaan ini adalah perempuan. Sebagian besar dari pekerja merupakan ibu rumah tangga, baik yang telah memiliki anak atau belum memiliki anak. Perusahaan ini memiliki beberapa shift kerja yang ditawarkan untuk pekerja, yaitu shift satu dengan jam kerja dari pukul 05.00 – 14.00, shift dua dengan jam kerja dari pukul 14.00 – 22.00, dan shift tiga dari pukul 22.00 – 05.00. Setiap pekerja diperkenankan untuk memilih waktu kerja yang mereka inginkan dengan catatan prioritas terhadap pekerja lama dahulu. Selain itu pekerja juga diperkenankan untuk berganti shift dengan pekerja lain saat memiliki kegiatan tidak terduga seperti kematian keluarga atau kegiatan penting lainnya. Namun tidak jarang ada tindakan bolos kerja yang dilakukan oleh para pekerja dengan alasan acara keluarga dan alasan keibuan lainnya. Fenomena ini terjadi karena banyaknya pekerja yang telah memiliki keluarga yang dimana juga butuh untuk diprioritaskan. Sedangkan jumlah ijin yang diberikan oleh perusahaanpun terbatas. Apabila mereka melakukan ijin maka konsekuensi yang harus dihadapi adalah pemotongan gaji harian. Keadaan ini memberatkan karyawan karena sebagian besar pekerja yang bekerja dalam unit usaha ini memiliki kepentingan ekonomi yang harus dipenuhi. Unit usaha Bobbin menetapkan sistem kontrak untuk setiap karyawannya. Apabila seorang pekerja memiliki riwayat kerja yang kurang baik maka bukan tidak mungkin untuk seorang pekerja tidak

dipanggil kembali. Banyak pekerja yang menganggap bahwa bekerja di Bobbin adalah pekerjaan yang tidak terlalu menekan mereka karena adanya fleksibilitas untuk dapat melakukan sholat, istirahat, dan kegiatan lainnya semasa masih bisa mengejar target harian yang telah ditetapkan. Tetapi tidak jarang yang menganggap bahwa bekerja di Bobbin banyak tekanan melalui adanya target harian yang cukup tinggi sehingga mereka lebih memilih pergi dari perusahaan. Alasan berhenti kerja dalam perusahaan Bobbin tidak hanya disebabkan dari tekanan – tekanan yang diberikan oleh perusahaan tetapi juga disebabkan oleh adanya tekanan dari keluarga yang memberatkan pekerja. Banyaknya pekerja yang telah menikah membuat pekerja kadang harus memilih keluarga atau pekerjaan. Tapi tidak jarang meski pekerja sudah menikah tetapi mereka tetap bertahan pada perusahaan karena kebutuhan mereka akan ekonomi. Dalam praktik kerjanya, perusahaan ini menyediakan adanya pengawas yang bertugas untuk mengawasi dan untuk memberikan arahan kepada para pekerja saat pekerja melakukan kesalahan atau kebingungan. Selain itu seorang pengawas juga diberikan amanat untuk memberikan pengertian kepada pekerja untuk memahami peran yang mereka miliki dalam perusahaan. Adanya pengawas ini diharapkan dapat membantu pekerja dalam menyelesaikan masalah yang mungkin dihadapi. Pengawas dituntut untuk dapat menerapkan kepemimpinan transformasional untuk mengatur pekerja. Namun tak jarang malah dengan diberikan seorang pengawas dalam kinerjanya, para pekerja merasa terintimidasi dan merasa tidak nyaman. Pekerja menganggap pengawas sebagai kelompok yang membatasi ruang gerak mereka. Membuat para pekerja tidak bebas. Kondisi ini membuat pekerja tidak betah dan menurunkan komitmen pekerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka menarik untuk diadakan penelitian yang berkaitan dengan Pengaruh Budaya Organisasi, *Flexible Work Arrangement*, Dan Konflik Peran Ganda Terhadap Komitmen Organisasional Pada Pekerja Unit Usaha Bobbin Jember.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

Apakah Kepemimpinan Transformasional, *Flexible Work Arrangement*, dan Konflik Peran Ganda berpengaruh secara parsial terhadap komitmen organisasional pada pekerja di Unit Usaha Bobbin Jember?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah :

Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Flexible Work Arrangement*, Konflik Peran Ganda secara parsial terhadap komitmen organisasional pada pekerja di Unit Usaha Bobbin Jember.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, diantaranya :

a. Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna sebagai bahan pertimbangan untuk perusahaan dalam mempertahankan karyawan sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasional pekerja dan memberikan kontribusi untuk penentuan kebijakan mendatang.

b. Akademisi

Hasil penelitian dapat dijadikan referensi dan menambah wawasan pengetahuan praktis bagi akademisi dalam pengembangan ataupun pembuatan penelitian selanjutnya.

c. Peneliti

Penelitian ini digunakan sebagai sarana untuk implementasi dari studi yang telah dilakukan selama berada dalam bangku perkuliahan.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan menurut Robbins dan Judge (2017:249) merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan. Sumber dari pengaruh bisa didapatkan dengan jalur formal seperti peringkat manajerial dalam organisasi. Hanya saja, tidak semua manajer itu pemimpin dan tidak semua pemimpin adalah seorang manajer. Organisasi memberikan kepercayaan kepada para manajer hak – hak formal bukan berarti mereka mampu memimpin dengan efektif. Setiap organisasi membutuhkan manajemen dan kepemimpinan yang kuat karena dengan dua hal tersebut maka perusahaan dapat bekerja secara efektif dan optimal.

Transformasional menurut Burns dalam Issakh dan Wiryawan (2014:460) adalah pemimpin – pemimpin yang mengarahkan bawahannya untuk bertindak mencapai tujuan yang pasti dimana menggambarkan nilai dan motivasi – motivasi dari keinginan dan kebutuhan, aspirasi dan harapan – harapan dari kedua belah pihak pemimpin dan bawahannya, serta bakat dan tingkah laku kepemimpinan dimana pemimpin melihat dan bertindak sebagai diri mereka sendiri dan nilai motivasi dari bawahannya. Sedangkan menurut Bass, kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menunjukkan kecemerlangan yang luar biasa karena, mereka dapat meluaskan dan mengembangkan minat dari bawahan dalam membangkitkan kesadaran dan mau menerima terhadap tujuan dan misi dari organisasi (Issakh dan Wiryawan, 2014:460). Menurut Issakh dan Wiryawan (2014:461), kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki upaya untuk membangkitkan kesadaran bawahan kearah perubahan yang nyata untuk kepentingan organisasi, disamping itu juga pemimpin membantu menyadarkan bawahan selalu bekerja melihat kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi. Menurut pendapat para ahli tersebut maka dapat ditarik kesimpulan

bahwa kepemimpinan transformasional merupakan bentuk kepemimpinan yang mampu untuk dapat menumbuhkan kesadaran pekerja melalui pemahaman visi, nilai, dan ide. Dengan ditanamkannya pemahaman tersebut maka diharapkan para pekerja dapat memahami peran serta bagaimana posisi pekerja dalam perusahaan yang akan menimbulkan perasaan untuk mementingkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi.

Menurut Robbins dan Judge (2017:262), pemimpin yang transformasional lebih efektif karena mereka kreatif, selain itu mereka mendorong pekerja untuk kreatif pula. Perusahaan dengan para pemimpin yang transformasional menunjukkan kesepakatan yang lebih tinggi di antara para manajer puncak mengenai tujuan organisasi, yang menghasilkan kinerja organisasional yang lebih unggul. Para pemimpin yang transformasional juga mendapatkan level kepercayaan yang lebih tinggi, yang mana menurunkan stress bagi para pekerja (Liu et al. 2010:454). Pemimpin transformasional berusaha meyakinkan bawahan untuk bersama – sama menciptakan produktivitas kerja tinggi, usaha keras, komitmen, dan kapasitas kerja yang tinggi (Meriani dan Sudibya, 2016:4). Yukl (2010:305) menyebutkan bahwa, kepemimpinan transformasional meliputi empat aspek yaitu pengaruh yang ideal, motivasi yang inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan yang bersifat individual.

Indikator yang digunakan untuk mengukur Kepemimpinan Transformasional menurut Bass dan Avolio dalam Kurniawan (2015:37) yaitu sebagai berikut :

- a. Kharisma, mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha kerja keras melebihi apa yang dibayangkan. Para pengikut khususnya mengagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pimpinannya. Mereka mengidentifikasi pimpinan sebagai seseorang sebagaimana visi dan nilai-nilai yang mereka perjuangkan.
- b. Motivasi inspiratif, pimpinan menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan

cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.

- c. *Stimulasi intelektual*, merupakan upaya memberikan dukungan kepada pekerja untuk mendorong pekerja agar dapat menyelesaikan masalah yang mungkin terjadi dalam proses kerja (*problem solved*).
- d. *Individual Consideration*, pemimpin Transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasehat, guru fasilitator, orang terpercaya dan konselor.

2.1.2 *Flexible Work Arrangement*

Flexible Work Arrangement (FWA) telah didefinisikan sebagai kesempatan pekerja untuk membuat pilihan yang mempengaruhi kapan, di mana, dan untuk berapa lama mereka terlibat dalam tugas yang terkait dengan pekerjaan (Bal dan De Lange, 2014). *Flexible Work Arrangement* (FWA) juga memungkinkan perusahaan untuk memberi karyawan kendali lebih besar atas aspek – aspek lain dari jadwal kerja mereka termasuk kapan harus istirahat, kapan harus mengambil liburan atau hari libur, distribusi pekerjaan hari dalam seminggu, maupun apakah dan kapan lembur bekerja (Nijp et al, 2012:299).

Flexible Work Arrangement (FWA) adalah pengaturan alternatif untuk minggu kerja tradisional (MaryAnn, 2016:5). MaryAnn (2016:9) menjelaskan bahwa banyak dari pengaturan ini mulai terbentuk dari tahun 1960 hingga awal 1980-an, ketika pengusaha dan pemerintah mencari praktik ketenagakerjaan baru untuk mengatasi masalah yang muncul seperti meningkatnya kemacetan perdagangan, meningkatnya partisipasi pasar tenaga kerja perempuan dengan tanggung jawab keluarga, perluasan pabrik manufaktur jam kerja, tingkat pengangguran yang tinggi dan kebutuhan untuk mengurangi biaya. Sejak awal 1980-an, dan dalam konteks tumbuhnya kesadaran tentang pentingnya keseimbangan kerja –kehidupan, pengaturan kerja yang fleksibel telah semakin diadopsi oleh pengusaha sebagai kebijakan tempat kerja yang ramah keluarga untuk membantu karyawan

menyeimbangkan tuntutan pekerjaan mereka dengan tanggung jawab keluarga dan pribadi, seperti merawat anak, orang tua atau teman, mengejar pendidikan, berpartisipasi dalam praktik adat asli (misalnya berburu, fihing dan memanen), pulih dari cedera atau penyakit, atau beralih ke pensiun. Pengaturan kerja yang fleksibel sekarang secara teratur disediakan oleh banyak pengusaha sebagai bagian dari kebijakan sumber daya manusia dan praktik informal dalam organisasi mereka, termasuk dalam perjanjian bersama antara pengusaha dan serikat pekerja, atau disediakan bagi karyawan melalui undang-undang ketenagakerjaan atau standar ketenagakerjaan.

Menurut Carlson *et al.* (2010:330) fleksibilitas adalah kebijakan formal yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya atau pengaturan informal terkait dengan fleksibilitas di suatu perusahaan. Lebih lanjut, Carlson mengartikan *schedule flexibility* sebagai pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal, yang memfasilitasi karyawan dalam kebijakan berapa lama (*time flexibility*), kapan (*timing flexibility*), dan di mana (*place flexibility*) karyawan bekerja. *Schedule flexibility* ini dilakukan karena dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen kerja, mengurangi *overtime*, mengurangi tingkat absensi, mengurangi tingkat stress, mengurangi *turnover* dan menciptakan keseimbangan antara kehidupan pribadi karyawan dan kehidupan / pekerjaan karyawan sehingga terjadi *work-life balance* (Solanki, 2013; Timms *et al.*, 2014; Baltes *et al.*, 1999). Menurut pendapat para ahli maka dapat dikatakan bahwa *flexible work arrangement* merupakan suatu bentuk pengaturan kerja yang fleksibel dimana memungkinkan pekerja untuk memiliki kesempatan memilih jam kerja maupun waktu kerja yang sesuai dengan keinginan dan kemampuan. Sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas dan meningkatkan kenyamanan kerja karyawan dalam bekerja pada perusahaan.

Fleksibilitas Tempat Kerja 2010, mendefinisikan *Flexible Work Arrangement* (FWA) sebagai salah satu dari spectrum struktur kerja yang

mengubah waktu atau tempat pekerjaan dikerjakan secara teratur. Pengaturan kerja yang fleksibel meliputi:

- a. Fleksibilitas dalam penjadwalan jam kerja, seperti jadwal kerja alternative (misalnya waktu fleksibel dalam bekerja dan minggu kerja terkompresi), dan pengaturan mengenai jadwal shift dan istirahat.
- b. Fleksibilitas dalam jumlah jam kerja, seperti kerja paruh waktu dan pembagian pekerjaan.
- c. Fleksibilitas di tempat kerja, seperti bekerja di rumah atau di lokasi satelit.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa banyak perusahaan yang saat ini menawarkan berbagai pengaturan kerja yang fleksibel. Pengaturan apa yang disediakan, dan bagaimana pengaturannya, dapat sangat bervariasi tergantung terhadap kebijakan yang dibuat oleh perusahaan. Implementasi FWA yang efektif tentu akan sangat spesifik di tempat kerja, dan akan menawarkan tingkat kontrol dan fleksibilitas yang berbeda untuk pemberi kerja dan karyawan. Menurut laporan Kepuasan Kerja dan Pengikatan Karyawan 2015 dari SHRM, 55% karyawan menyebutkan fleksibilitas untuk menyeimbangkan masalah pekerjaan dan kehidupan sebagai aspek yang sangat penting dari kepuasan kerja mereka, meningkat 10 poin persentase dari tahun sebelumnya. Salah satu alasan utama karyawan ini mengindikasikan bahwa mereka tidak mungkin atau sangat tidak mungkin untuk mencari posisi baru di luar organisasi mereka di tahun berikutnya adalah fleksibilitas tempat kerja yang ditawarkan oleh organisasi mereka (42%).

Indikator yang digunakan untuk mengukur *Flexible Work Arrangement* menurut Robbins dan Judge (2017:162) adalah :

- 1) *Flexitime*, merupakan kebijakan perusahaan dimana memungkinkan karyawan untuk dapat memilih jam kerjanya melalui shift yang telah disediakan oleh perusahaan dan dapat memilih kapan harus beristirahat dan beribadah.

- 2) Pembagian kerja, suatu pengaturan yang memungkinkan dua individu dapat bertukar waktu kerja tetapi tidak mengurangi jatah libur atau jatah cuti.

2.1.3 Konflik Peran Ganda

Konflik merupakan suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya (Mangkunegara, 2011:21). Konflik terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan, dalam dunia kerja istilah konflik salah satunya dijelaskan melalui konflik peran ganda yaitu, suatu bentuk konflik antar peran, dimana peran dalam pekerjaan dan keluarga saling bertentangan, karyawan memiliki tingkat kesulitan yang lebih tinggi dalam menjalankan perannya dalam dunia kerja (pekerjaan) dibandingkan dengan menjalankan perannya dalam keluarga sebagai kepala rumah tangga ataukah sebagai anggota keluarga (Maryam dan Sulistiowati, 2017). Karyawan yang tidak dapat membagi atau menyeimbangkan waktu untuk urusan keluarga dan bekerja dapat menimbulkan konflik yaitu konflik keluarga dan konflik pekerjaan, atau sering disebut sebagai konflik peran ganda (*work conflict family*), beberapa ahli menggunakan dua dimensi dalam menganalisis konflik peran ganda (*work conflict family*), antara keluarga dan pekerjaan (Tjokro et al, 2017). Cara penyelesaian konflik harus konstruktif dan ke arah positif, karena harus berusaha menyeimbangkan sesuatu yang berhubungan dengan individu dan tatanan yang luas dengan cara peningkatan kesadaran, pemahaman pada diri sendiri, memahami dengan baik lingkungan sekitar, perasaan untuk selalu positif dalam berinteraksi dengan orang lain (Kuntoro, 2010).

Luthans (2011:227) menyebutkan bahwa konflik peran ganda merupakan perkembangan dari norma yang merupakan suatu posisi atau jabatan seorang individu dan mempunyai harapan. Sedangkan Gibson (2010) mendefinisikan konflik peran merupakan konflik yang muncul ketika seseorang mendapat peran yang tidak sesuai dengan perilaku peran yang

tepat. Jadi, pada dasarnya konflik peran ganda merupakan konflik yang timbul akibat adanya ketidaksesuaian perilaku dan adanya benturan peran yang timbul dari dua belah pekerjaan (keluarga – pekerjaan) yang dapat membuat pekerja merasakan kelelahan mental akibat konflik tersebut.

Indikator konflik peran ganda Menurut Boles, James S., W. Gary Howard & Heather H. Donofrio dalam Asri et.al (2014) :

- a. Tekanan kerja, merupakan tekanan yang diterima oleh pekerja dalam pekerjaannya dimana terjadi ketidakseimbangan antara tuntutan atas pekerja. Tekanan kerja meliputi tuntutan yang melebihi kemampuan seorang pekerja.
- b. Banyaknya tuntutan tugas, merupakan tuntutan – tuntutan yang ditujukan kepada pekerja yang berasal dari tugas pekerjaan.
- c. Kurangnya kebersamaan keluarga, karena terlalu mengejar karier pekerja cenderung memiliki waktu lebih sedikit dengan keluarga.
- d. Sibuk dengan pekerjaan, tuntutan yang banyak dan tugas yang menumpuk menyebabkan pekerja harus sibuk dengan pekerjaannya.
- e. Konflik komitmen dan tanggung jawab atas keluarga, merupakan konflik yang timbul atas komitmen dan tanggung jawab pekerja akan keluarga. Permasalahan kurangnya komitmen yang ditimbulkan karena banyaknya pekerjaan dan tanggung jawab yang dikesampingkan karena waktu sudah banyak tersita dalam pekerjaan.

2.1.4 Komitmen Organisasional

Mathis dan Jackson dalam Siniwoko (2018:6) mendefinisikan komitmen organisasional merupakan keadaan di mana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Kreitner dan Kinicki dalam Siniwoko (2018:6) menyebutkan bahwa komitmen organisasional sebagai tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan – tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang yang memiliki komitmen diharapkan bisa menunjukkan kesediaan untuk bekerja lebih keras

demikian mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2011:308), komitmen organisasional adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasi dan bersedia untuk mengajukan upaya atas namanya. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan meregangkan diri mereka untuk membantu organisasi melalui masa-masa sulit. Karyawan dengan komitmen organisasi rendah cenderung meninggalkan pada kesempatan pertama untuk pekerjaan yang lebih baik. Mereka memiliki niat kuat untuk pergi, jadi seperti karyawan dengan keterlibatan kerja yang rendah, mereka sulit untuk memotivasi.

Menurut Hellriegel dan Slocum (2011:391), komitmen organisasional adalah kekuatan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Karyawan yang tinggal dengan organisasi mereka untuk jangka waktu yang panjang cenderung lebih berkomitmen untuk organisasi daripada mereka yang bekerja untuk jangka waktu yang lebih singkat. Allen dan Meyer dalam manuel (2015) menyatakan komitmen organisasional adalah sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif. Robbin and Judge (2017) berpendapat bahwa, komitmen organisasional didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relative dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Sedangkan Umam (2010) mengatakan, komitmen organisasional memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terdapat tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu tersebut akan berkarya serta memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan di organisasi. Luthans (2012:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Moorhead dan Griffin (2013:73) mengatakan bahwa komitmen organisasional (*organizational*

commitment) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya.

Robbins dan Judge dalam Zelvia (2015) mengemukakan bahwa komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan- tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Alwi dalam Nanda dkk (2013), mendefinisikan komitmen organisasional adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi. Li, Ahlstrom, dan Ashkanasy (2010) menyoroti bahwa pentingnya komitmen organisasi berasal dari dampak yang kuat pada kinerja organisasi dan selanjutnya, keberhasilan organisasi. Abidin et al. (2010) menunjukkan bahwa hanya karyawan yang berkomitmen penuh memberikan upaya terbaik mereka dan memenuhi kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan mereka. Dilihat dari definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional adalah sikap yang dimana karyawan mau dan mampu untuk berada dalam lingkungan organisasi dengan berbagai peraturan maupun lingkungan kerja yang ada dalam organisasi tersebut. Jadi komitmen organisasional dapat disimpulkan sebagai suatu tindakan yang menunjukkan adanya kesetiaan dari pekerja terhadap perusahaan dimana pekerja merasa memiliki perusahaan dan merasa dibutuhkan dalam perusahaan sehingga timbul adanya ikatan antara pekerja dan perusahaan.

Van Dyne dan Graham (dalam Bontaraswaty, 2011) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional seseorang berdasarkan pendekatan multidimensional, yaitu :

a. *Personal Factors*

Ada beberapa faktor personal yang mempengaruhi latar belakang pekerja, antara lain usia, latar belakang pekerja, sikap dan nilai serta kebutuhan intrinsik pekerja. Ada banyak penelitian yang menunjukkan bahwa beberapa tipe pekerja memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi yang mempekerjakannya. Berdasarkan

hasil penelitian tersebut, pekerja yang lebih teliti, ekstrovet, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya (optimis) cenderung lebih berkomitmen. Selain itu, pekerja yang berorientasi kepada kelompok, memiliki tujuan serta menunjukkan kepedulian terhadap kelompok, juga merupakan tipe pekerja yang lebih terikat kepada keanggotaannya. Sama halnya dengan pekerja yang berempati, mau menolong sesama (altruistic) juga lebih cenderung menunjukkan perilaku sebagai anggota kelompok pada pekerjaannya.

b. *Situational Factors*

- 1) *Workpace values*, pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat. Jika pekerja percaya pada nilai kualitas produk organisasi, mereka akan terikat pada perilaku yang berperan dalam meningkatkan kualitas. Jika pekerja yakin pada nilai partisipasi organisasi, mereka akan lebih merasakan bahwa partisipasi mereka akan membuat suatu perbedaan. Konsekuensinya, mereka akan lebih bersedia untuk mencari solusi dan membuat saran untuk kesuksesan suatu organisasi.
- 2) *Subordinate-supervisor interpersonal relationship*, Perilaku dari supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan. Perilaku dari supervisor yang termasuk ke dalamnya seperti berbagi informasi yang penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai unjuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain. Butler (dalam Bontaraswaty, 2011) mengidentifikasi perilaku supervisor yaitu memfasilitasi kepercayaan interpersonal yaitu kesediaan, kompetensi, konsistensi, bijaksana, adil, jujur, loyalitas, terbuka, menepati janji, mau menerima, dan kepercayaan. Secara lebih luas apabila supervisor menunjukkan perilaku yang

disebutkan ini maka akan mempengaruhi tingkat komitmen bawahannya.

- 3) *Job characteristics* Berdasarkan Jernigan, Beggs dan Kohut (dalam Bontaraswaty, 2011) kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi adalah prediktor yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal inilah yang merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu terhadap tanggung jawabnya, dan keterikatan terhadap organisasi.
- 4) *Organizational Support* Ada hubungan yang signifikan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterikatan dengan organisasinya. Berdasarkan penelitian, pekerja akan lebih bersedia untuk memenuhi panggilan di luar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah, mendampingi mereka menghadapi masa sulit, menyediakan keuntungan bagi mereka dan membantu anak mereka melakukan sesuatu yang mereka tidak dapat lakukan.

c. *Positional Factors*

- 1) *Organizational tenure* Beberapa penelitian menyebutkan adanya hubungan antara masa jabatan dan hubungan pekerja dengan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang telah lama bekerja di organisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.
- 2) *Hierarchical job Level* Penelitian menunjukkan bahwa status sosial ekonomi menjadi satusatunya prediktor yang kuat dalam komitmen organisasi. Hal ini terjadi karena status yang tinggi akan merujuk pada peningkatan motivasi dan kemampuan untuk terlibat secara aktif. Secara umum, pekerja yang jabatannya lebih tinggi akan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi pula bila dibandingkan dengan para pekerja yang jabatannya lebih rendah. Ini dikarenakan posisi atau kedudukan yang tinggi membuat

pekerja dapat mempengaruhi keputusan organisasi, mengindikasikan status yang tinggi, menyadari kekuasaan formal dan kompetensi yang mungkin, serta menunjukkan bahwa organisasi sadar bahwa para pekerjanya memiliki nilai dan kompetensi dalam kontribusi mereka.

Juniarari (2011:2) mengatakan bahwa manfaat dengan adanya komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
- b. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
- c. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

2.1.5 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional

Kepemimpinan Transformasional merupakan salah satu bentuk kepemimpinan yang dapat dikembangkan dalam perusahaan. Karakter yang terpadu dalam kepemimpinan ini memungkinkan untuk pemimpin dapat mempengaruhi para pekerja untuk termotivasi dan menganggap penting tujuan perusahaan. Mohamed dan Anisa (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasional mengarah pada kesiapan seorang karyawan dalam merealisasikan standar, tujuan, prinsip, nilai - nilai dan etika organisasi untuk bertahan dalam organisasi baik pada situasi dan kondisi apapun. Sedangkan pemimpin transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan bawahannya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen (Simanjuntak dan Calam, 2012). Penerapan kepemimpinan transformasional

akan menyebabkan bawahan memiliki rasa percaya diri, loyalitas, respek pada pimpinannya, meningkatkan kepercayaan dan dihargai sehingga dapat meningkatkan motivasi bawahan untuk bertindak lebih dari yang diharapkan.

2.1.6 Pengaruh Flexible Work Arrangement terhadap Komitmen Organisasional

Flexible Work Arrangement (FWA) merupakan kebijakan perusahaan yang memberikan kebebasan bagi karyawan dalam mengatur kerjanya. S. Westcott dalam Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa manfaat *Flexible Work Arrangement* dalam organisasi yaitu penurunan ketidakhadiran, meningkatkan produktivitas, menurunkan biaya lembur, menghilangkan kemalasan, dan meningkatkan kepuasan kerja. *Flexible Work Arrangement* mengarah pada komitmen organisasi yang lebih tinggi, kepuasan kerja, peningkatan dinamika kelompok, kinerja yang lebih tinggi, perilaku kewargaan organisasional yang lebih tinggi, dan niat yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi menurut Warner & Hausdorf dalam Ausra (2015). *Flexible Work Arrangement* dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan produktivitas pekerja, meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen kerja menurut Solanki dalam Kezia, dkk (2016).

2.1.7 Pengaruh Konflik Peran Ganda terhadap Komitmen Organisasional

Menurut Boles dalam Ainil (2012) konflik peran ganda bisa menurunkan kinerja karyawan, sementara menurunnya kinerja karyawan bisa memberi dampak pada meningkatnya keinginan untuk keluar, meningkatnya absensi, dan menurunnya komitmen organisasional. Dalam penelitian Cohen dan Kirchmeyer dalam Dermawan (2013) yang menunjukkan hasil penemuannya adalah terdapat hubungan antara jenis kelamin dengan komitmen, dimana wanita kurang komitmen terhadap pekerjaan dibandingkan laki-laki. Perrewe dalam Buhali, dkk (2013) bahwa individual yang mengalami konflik antara pekerjaannya dan keluarganya akan mengalami

kekaburan dan menyebabkan terjadinya penurunan komitmen organisasional pada individual tersebut. Karena pada dasarnya seorang wanita memiliki kewajiban lain sebagai seorang istri yang dimana harus melayani suami.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan hasil penelitian – penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, yang dijadikan dasar dan perbandingan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel – Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Buhali dan Margaretha (2013)	Konflik Peran Ganda (X), Komitmen Organisasi (Y), Kepuasan Kerja (Z)	Analisis Path	Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara konflik peran ganda terhadap komitmen organisasional melalui kepuasan kerja.
2.	Ivanauskaite (2015)	<i>Flexible Arrangements</i> Kinerja Komitmen Organisasional (Y ₂),	<i>Work</i> (X), Regresi dan Analisis Hubungan.	Penelitian ini menyatakan bahwa <i>flexible work arrangement</i>

Dilanjutkan ke hal 23

Lanjutan dari tabel 2.1, hal 21

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel – Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
		dan Pemenuhan Peran (Z)		berpengaruh terhadap komitmen organisasional melalui pemenuhan peran. Dan <i>flexible work arrangement</i> berpengaruh terhadap kinerja melalui pemenuhan peran.
3.	Divara Rahyuda (2016)	Konflik Peran Ganda (X), Stres Kerja (Y ₁), dan Komitmen Organisasional (Y ₂)	Analisis Regresi Linear	Konflik peran ganda memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional.
4.	Meriani dan Sudibya (2016)	Kepemimpinan Transformasional (X), Komitmen Organisasional (Y), dan Pemberdayaan (Z).	Analisis Path	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (X) berpengaruh terhadap

Dilanjutkan ke halaman 23

Lanjutan dari tabel 2.1, hal 22

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel – Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
				komitmen organisasional (Y) melalui pemberdayaan (Z)
5.	Okemwa (2016)	<i>Flexible Work Arrangement</i> (X) dan <i>Commitment</i> (Y)	Analysis Regresi Linear	Studi ini menyimpulkan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel (flexitime, jadwal kerja yang dikompresi, jadwal shift dan pembagian
6.		Kepuasan Kerja (X ₃), dan Komitmen Organisasional (Y)		Kepemimpinan Transformasional (X ₁), motivasi (X ₂), dan kepuasan kerja (X ₃) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (Y)

Sumber : Buhali et al (2013), Ivanauskaite (2015), Divara et al (2016), Meriani dan Sudibya (2016), Okemwa (2016), Suadnyani et al (2018).

Buhali dan Margaretha (2013), melakukan penelitian dengan tujuan mengetahui Pengaruh *Work – Family Conflict* Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. Penelitian ini menggunakan sampel 30 responden dari 30 karyawan Universitas Kristen Maranata. Variabel *independent* dalam penelitian ini yaitu *Work – Family Conflict* (X), variabel *dependent* yang digunakan yaitu Komitmen Organisasi dan variabel intervening yang digunakan yaitu Kepuasan Kerja. Penelitian ini menggunakan analisis path. Menurut penelitian Buhali work-family conflict mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional (Ho Ditolak). Tetapi penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Allen dan Meyer (Allen & Meyer dalam Balmforth & Gardner, 2006; Kossek & Ozeki dalam Balmforth & Gardner, 2006; Netemeyer et al. dalam Balmforth & Gardner, 2006) menerangkan bahwa antara work - family conflict dan komitmen organisasional memiliki hubungan negatif. Hasil penelitian negatif antarawork-family conflict dan komitmen organisasional terjadi pada pekerja yang mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan peranya terhadap keluarga dan pekerjaan yang dibebankan sehingga berpengaruh pada komitmen kepada perusahaan.

Ivanauskaite (2015), melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui *The Impact of Flexible Work Arrangement On Employee Engagement and Organizational Commitment Through The Mediating Role or Work – Family Enrichment*. Penelitian ini menggunakan 228 responden dari pengguna internet yang diterbitkan di apklausa.lt. Variabel *independent* dalam penelitian ini yaitu *Flexible Work Arrangements* (X), variable *dependent* yang digunakan yaitu Kinerja (Y1) dan Komitmen Organisasional (Y2), serta variabel intervening yaitu Pemenuhan Peran (Z). Penelitian ini menggunakan Analisis Regresi dan Analisis Hubungan. Pada penelitian ini kita dapat mengetahui implementasi dari FWA, dan niat karyawan untuk tinggal bisa lebih dipahami oleh pemeriksaan ke alasan mengapa FWA dipengaruhi niat mereka untuk tinggal. Dalam penelitiannya Ivanauskaite mencari apakah peparuh besar dari FWA dan bagaimana FWA memotivator pekerja untuk

menimbulkan niat untuk tinggal bersama perusahaan. Banyak dari pekerja yang menganggap waktu keluarga dan perawatan sangatlah penting dan sering menjadi masalah emosional bagi banyak pekerja. Orang bisa berpendapat bahwa masalah keluarga ini mempengaruhi kesejahteraan secara keseluruhan. Sebagian besar peserta melihat FWA dan menghubungkan kelebihan sebagai motivator kunci untuk niat mereka untuk tinggal lebih lama dengan perusahaan, hanya minoritas benar-benar akan meninggalkan jika program ini dibatalkan.

Suadnyani et al (2018), melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional. Penelitian ini menggunakan 108 responden dari 108 karyawan yang ada di *Wyndham Garden Hotels*. Variabel *independent* yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X_1), Motivasi (X_2), Kepuasan Kerja (X_3), dan variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasional (Y). Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Berdasarkan hasil uji t dan nilai signifikansi pada variabel kepemimpinan transformasional (X_1) menunjukkan nilai sig. lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (Y). Pernyataan ini membuktikan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan.

Meriani et al (2016), melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional dengan Mediasi Pemberdayaan di PT. PLN (Persero). Penelitian ini menggunakan 49 responden dari 49 pekerja diluar supervisor dan manajer. Variabel *independent* dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional (X), sedangkan variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasional (Y), dan variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah Pemberdayaan (Z). Penelitian ini menggunakan analisis

path. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa seorang pemimpin yang mampu memberikan keyakinan kepada pekerja, kepercayaan, memotivasi, memberikan solusi dalam pemecahan masalah, mengerti kebutuhan dan keinginan pekerja akan mampu untuk menumbuhkan komitmen dan pemberdayaan. Karyawan merasa senang menghabiskan sisa karirnya di perusahaan, perasaan bangga terhadap organisasi, memiliki kekhawatiran jika berhenti bekerja, serta karyawan loyal untuk bekerja di perusahaan, tetapi nilai terendah terletak pada komitmen normatif sehingga karyawan harus mampu untuk tetap loyal terhadap perusahaan karena loyalitas merupakan kewajiban moral.

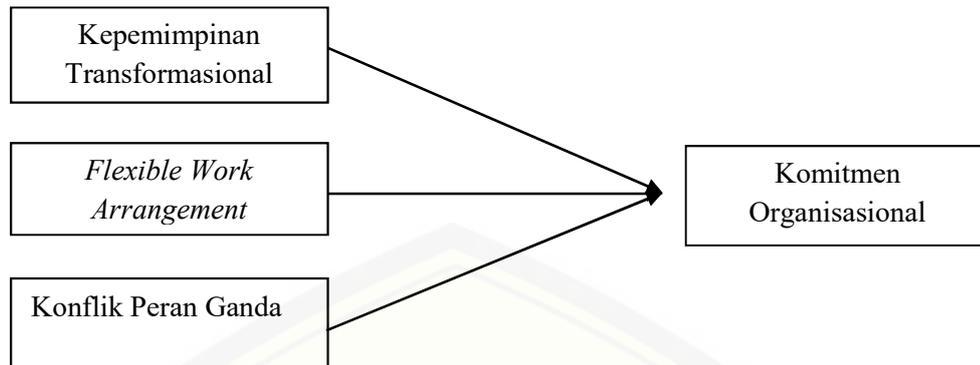
Okemwa (2016), melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui *Relationship between Flexible Work Arrangement and Commitment of Nurses in Public Hospital in Kenya*. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 364 responden dari populasi sebanyak 1.217 perawat di 27 level 4 dan 5 rumah sakit umum pada 5 kabupaten dari 47 kabupaten di Kenya. Variabel *independent* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Flexible Work Arrangement* (X) dan *variable dependent* yang digunakan yaitu Komitmen Organisasional (Y). Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear. Hasil analisis regresi mengungkapkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan ($0.725, p < 0.01$) antara pengaturan kerja dan komitmen perawat. Ini menyiratkan bahwa perawat yang mengalami tingkat kerja yang lebih tinggi cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi. Peneliti setuju dengan Muchiti dan Gachunga (2015) yang mengamati bahwa karyawan dengan fleksibilitas jadwal kerja memungkinkan untuk menunjukkan peningkatan komitmen, retensi, dan kepuasan pekerjaan. Hill et al. (2001) berpendapat bahwa pengaturan kerja yang fleksibel memungkinkan karyawan untuk mengelola pekerjaan mereka dan tanggung jawab keluarga secara harmonis. Williams et al. (2000), Chow dan Keng-Howe, (2006) mengungkapkan bahwa pengaturan kerja di mana partisipasi karyawan adalah *incorporated* menunjukkan tingkat konsentrasi yang lebih tinggi, dan kinerja.

Oleh karena itu jelas bahwa pengaturan kerja yang fleksibel sangat signifikan dalam komitmen karyawan, layanan kualitas pengiriman di rumah sakit umum dan dengan demikian kepuasan pelanggan.

Divara dan Rahyuda (2016), melakukan penelitian dengan tujuan mengetahui Pengaruh *Work – Family Conflict* Terhadap Stres Kerja dan Komitmen Organisasional Pegawai Kontrak Dinas Kebudayaan Provinsi Bali. Penelitian ini menggunakan sampel 53 responden dari 53 karyawan Dinas Kebudayaan Provinsi Bali. Variabel *independent* dalam penelitian ini yaitu *Work – Family Conflict* (X), variabel *dependent* yang digunakan yaitu Stres Kerja (Y1) dan Komitmen Organisasi (Y2). Penelitian ini menggunakan analisis path. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *work family conflict* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap komitmen organisasional, melalui variabel stres kerja. Dimana *work family conflict* yang dilalui oleh pekerja secara berkelanjutan akan membuat pekerja tertekan dan menimbulkan stres kerja, selain tekanan yang ditimbulkan dari konflik yang dialami pekerja, beban kerja yang berat dari perusahaan juga menjadi faktor yang dapat memicu stres kerja. Timbulnya stres kerja yang ditambah dengan beban berat yang diberikan perusahaan akan membuat komitmen karyawan akan menurun.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ditujukan untuk memudahkan peneliti dalam hal menguraikan pokok permasalahan yang akan diteliti. Kerangka konseptual berguna untuk mengetahui alur penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Adapun kerangka konseptual penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasar atas landasan teori dan penelitian terdahulu disusun hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional pekerja

Kepemimpinan Transformasional telah didefinisikan sebagai salah satu bentuk gaya kepemimpinan yang mengarahkan bawahannya untuk bertindak mencapai tujuan yang pasti dimana menggambarkan nilai dan motivasi – motivasi dari keinginan dan kebutuhan, aspirasi dan harapan – harapan dari kedua belah pihak pemimpin dan bawahannya, serta bakat dan tingkah laku kepemimpinan dimana pemimpin melihat dan bertindak sebagai diri mereka sendiri dan nilai motivasi dari bawahannya (Burns dalam Issakh dan Wiryawan, 2015:460). Kepemimpinan transformasional mendorong pekerja untuk dapat memahami nilai dan arti dari dirinya sendiri dalam perusahaan yang berdampak baik terhadap komitmen organisasional. Hal ini diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suadyani et al (2018) dan Meriyani et al (2016) yang memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pekerja Unit Usaha Bobbin Jember

- b. Pengaruh *flexible work arrangement* terhadap komitmen organisasional pekerja

Flexible Work Arrangement (FWA) telah didefinisikan sebagai kesempatan pekerja untuk membuat pilihan yang mempengaruhi kapan, di mana, dan untuk berapa lama mereka terlibat dalam tugas yang terkait dengan pekerjaan (Bal dan De Lange, 2014). Artinya semakin besar kesempatan yang didapat oleh pekerja dalam mengatur pekerjaannya dengan flexibel maka akan semakin meningkatkan komitmen organisasional. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Denis (2016) dan Ausra (2015) dalam penelitian terdahulu yang memperlihatkan bahwa *flexible work arrangement* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan pengaruh *flexible work arrangement* terhadap komitmen organisasional diatas diajukan hipotesis sebagai berikut :

H2 : *Flexible work arrangement* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pekerja Unit Usaha Bobbin Jember.

- c. Pengaruh konflik peran ganda terhadap komitmen organisasional pekerja

Pekerja yang tidak dapat membagi atau menyeimbangkan waktu untuk urusan keluarga dan bekerja dapat menimbulkan konflik yaitu konflik keluarga dan konflik pekerjaan, atau sering disebut sebagai konflik peran ganda (Tjokro dan Asthenu, 2017). Artinya dengan adanya konflik peran ganda maka akan mempengaruhi komitmen organisasional pekerja terhadap perusahaan. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Giovanny (2013) dan I Gusti Agung et al (2016) dalam penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa ada pengaruh negative signifikan yang terjadi antara konflik peran ganda terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan pengaruh konflik peran ganda terhadap komitmen organisasional pekerja diatas diajukan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Konflik peran ganda berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional pekerja Unit Usaha Bobbin Jember

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian memuat suatu rencana tentang informasi yang relevan sesuai dengan kebutuhan penelitian untuk menjawab pertanyaan – pertanyaan, dilakukan dari setiap prosedur mulai dari hipotesis hingga analisis. Rancangan penelitian diklasifikasikan sebagai *Explanatory Research* yaitu penelitian yang menjelaskan tentang hubungan kalusa dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis. Objek yang dijadikan penelitian adalah Unit Usaha Bobbin Jember. Pada objek tersebut akan dianalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, *flexible work arrangement*, dan konflik peran ganda terhadap komitmen organisasional pekerja.

3.2 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pekerja Unit Usaha Bobbin pada bidang pemotongan tembakau dimana seluruhnya merupakan pekerja wanita. Jadi populasi dalam penelitian ini berjumlah 873 pekerja Unit Usaha Bobbin Jember.

b. Sampel

Sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Nonprobability Sampling* dimana teknik ini tidak memberi peluang / kesempatan yang sama bagi setiap unsur populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Jenis yang dipilih yaitu *Purposive Sampling* karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan melalui pertimbangan tertentu (Sugiono, 2018). Dalam penelitian ini kriteria yang ditetapkan untuk mendapatkan sampel yaitu sebagai berikut :

- 1) Pekerja dalam shift satu (05.00 – 14.00) dan shift tiga (22.00 – 05.00)

- 2) Pekerja yang sudah menikah
- 3) Pekerja yang telah bekerja >1 tahun

Dalam melakukan *purposive sampling* ajukan tiga kriteria yaitu yang pertama merupakan pekerja yang sudah menikah. Kriteria ini dipilih karena pekerja yang sudah menikah adalah responden yang secara langsung merasakan permasalahan konflik peran ganda dan *flexible work arrangement*. Selanjutnya dipilih pekerja dalam shift satu (05.00 – 14.00 WIB) dan shift (22.00 – 05.00) karena pekerja dengan shift seperti tersebut rentan dalam menghadapi konflik peran ganda. Yang terakhir adalah pekerja yang telah bekerja lebih dari satu tahun, pekerja dengan kriteria ini diperlukan karena dengan adanya pekerja yang telah lebih satu tahun bekerja kita tahu bahwa pekerja tersebut memiliki komitmen untuk terus bekerjasama dengan perusahaan.

Berdasarkan metode *purposive sampling* diperoleh jumlah sampel 374 responden.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan, karena data diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan statistika.

3.3.2 Sumber Data

Sumber data merupakan informasi yang menjadi pokok untuk mengetahui hal – hal yang berkaitan dengan penelitian. Sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Data primer yang berasal dari responden dan perusahaan. Data dari responden diperoleh dari jawaban responden atas pernyataan dalam kuisioner yang telah disebarakan kepada pekerja Unit Usaha Bobbin, sedangkan data yang diperoleh dari perusahaan berupa profil beserta jumlah pekerja Unit Usaha Bobbin Jember.

- b. Data sekunder yang berasal dari literature, media informasi, dan perusahaan. Data dari literature dan media informasi diambil dari buku – buku referensi yang berhubungan dengan topik penelitian mengenai definisi dan penelitian terdahulu.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini ada beberapa cara :

- a. Wawancara

Merupakan pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung untuk mempermudah mendapatkan informasi dan keterangan – keterangan yang valid. Data ini berupa hal – hal yang menyangkut tentang pekerja Unit Usaha Bobbin Jember. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan saat pekerja memiliki waktu luang seperti pada saat istirahat, pada saat pekerja berangkat, atau pulang kerja. Pekerja dalam unit usaha Bobbin sebagian besar menggunakan fasilitas antar jemput menggunakan bis perusahaan jadi pada selang waktu menuju perusahaan maka peneliti dapat melakukan wawancara karena jarak tempuh dari titik temu menuju perusahaan lumayan memakan waktu cukup lama.

- b. Kuisisioner

Merupakan pengumpulan data dengan cara memberikan seperangkat pernyataan – pernyataan tertulis kepada responden untuk mencari informasi terkait objek penelitian. Data ini diperoleh dari hasil pengisian kuisisioner. Kuisisioner dibagikan kepada pekerja untuk diisi secara pribadi dan apabila terdapat kesulitan dalam memahami maka peneliti mencoba menjelaskan kepada responden,

- c. Studi Pustaka

Merupakan pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari data terkait melalui literature – literature yang berhubungan

dengan penelitian. Data ini berbentuk seperti profil, tujuan, serta sejarah Unit Usaha Bobbin Jember.

3.5 Identifikasi Variabel

Identifikasi variabel dalam penelitian ini adalah variabel independent disebut dengan variabel (X), variabel dependent disebut dengan variabel (Y) dengan penjelasan sebagai berikut :

- a. Variabel Independent (X), variabel ini merupakan variabel yang tidak tergantung pada variabel lainnya. Dalam penelitian ini jumlah variabel independent yang penulis teliti ada 3 yaitu, Kepemimpinan Transformasional (X_1), *Flaxible Work Arrangement* (X_2), dan Konflik Peran Ganda (X_3).
- b. Variabel Dependent (Y), variabel ini merupakan variabel yang bergantung pada variabel yang lainnya. Dalam penelitian ini variabel itu adalah Komitmen Organisasional (Y)

3.6 Definisi Operasional

3.6.1 Definisi operasional variabel

Definisi operasional variabel merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variable diukur, sehingga peneliti dapat mengetahui baik buruknya pengukuran penelitian tersebut. Berikut ini definisi operasional variabel – variabel yang akan diteliti :

- a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional merupakan salah satu bentuk gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Unit Usaha Bobbin dimana kepemimpinan ini menekankan pada pemahaman nilai dan pemahaman peran pekerja dalam perusahaan. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur Kepemimpinan Transformasional adalah persepsi karyawan atas hal – hal sebagai berikut (Bass dan Avolio dalam Kurniawan, 2015) :

- 1) Kharisma, mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha kerja keras melebihi apa yang

dibayangkan. Para pengikut khususnya mengagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pimpinannya. Mereka mengidentifikasi pimpinan sebagai seseorang sebagaimana visi dan nilai-nilai yang mereka perjuangkan.

- 2) Motivasi inspiratif, pimpinan menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.
- 3) *Stimulasi intelektual*, merupakan upaya memberikan dukungan kepada pekerja untuk mendorong pekerja agar dapat menyelesaikan masalah yang mungkin terjadi dalam proses kerja (*problem solved*).
- 4) *Individual Consideration*, pemimpin Transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasehat, guru fasilitator, orang terpercaya dan konselor.

b. *Flexible Work Arrangement*

Flexible Work Arrangement (FWA) adalah kesempatan yang diberikan oleh Unit Usaha Bobbin Jember kepada pekerja yang memungkinkan pekerja untuk membuat pilihan yang mempengaruhi kapan dan untuk berapa lama mereka terlibat dalam tugas yang terkait dengan pekerjaan. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur *Flexible Work Arrangement* adalah persepsi karyawan atas hal – hal sebagai berikut (Robbins dan Judge, 2015:162) :

- 1) *Flextime*, merupakan kebijakan perusahaan dimana memungkinkan karyawan untuk dapat memilih jam kerjanya melalui shift yang telah disediakan oleh perusahaan dan dapat memilih kapan harus beristirahat dan beribadah.

- 2) Pembagian kerja, suatu pengaturan yang memungkinkan dua individu dapat bertukar waktu kerja tetapi tidak mengurangi jatah libur atau jatah cuti.

c. Konflik Peran Ganda

Konflik peran ganda merupakan konflik yang muncul ketika pekerja dalam Unit Usaha Bobbin Jember mendapat peran yang tidak sesuai dengan perilaku peran yang tepat. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur konflik peran ganda adalah persepsi karyawan atas hal – hal sebagai berikut (Boles, James S., W. Gary Howard & Heather H. Donofrio dalam Hikmah, 2017) :

- 1) Tekanan kerja, merupakan tekanan yang diterima oleh pekerja dalam pekerjaannya dimana terjadi ketidakseimbangan antara tuntutan atas pekerja. Tekanan kerja meliputi tuntutan yang melebihi kemampuan seorang pekerja.
- 2) Banyaknya tuntutan tugas, merupakan tuntutan – tuntutan yang ditujukan kepada pekerja yang berasal dari tugas pekerjaan.
- 3) Kurangnya kebersamaan keluarga, karena terlalu mengejar karier pekerja cenderung memiliki waktu lebih sedikit dengan keluarga.
- 4) Sibuk dengan pekerjaan, tuntutan yang banyak dan tugas yang menumpuk menyebabkan pekerja harus sibuk dengan pekerjaannya.
- 5) Konflik komitmen dan tanggung jawab atas keluarga, merupakan konflik yang timbul atas komitmen dan tanggung jawab pekerja akan keluarga. Permasalahan kurangnya komitmen yang ditimbulkan karena banyaknya pekerjaan dan tanggung jawab yang dikesampingkan karena waktu sudah banyak tersita dalam pekerjaan.

d. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan keadaan dimana pekerja Unit Usaha Bobbin Jember yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama perusahaan. Dalam penelitian ini

indikator yang digunakan untuk mengukur komitmen organisasional adalah persepsi karyawan atas hal – hal sebagai berikut (Van Dyne dan Graham dalam Bontaraswaty, 2011):

- 1) *Personal Factors*, menunjukkan kepedulian terhadap kelompok. Sama halnya dengan pekerja yang berempati, mau menolong sesama.
- 2) *Situational Factors*, terdiri dari :
 - a) *Workpace values*, keadaan dimana pekerja percaya pada nilai kualitas produk organisasi, mereka akan terikat pada perilaku yang berperan dalam meningkatkan kualitas. Jika pekerja yakin pada nilai partisipasi organisasi, mereka akan lebih merasakan bahwa partisipasi mereka akan membuat suatu perbedaan.
 - b) *Subordinate-supervisor interpersonal relationship*, merupakan perilaku dari supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan.
 - c) *Job characteristics*, merupakan kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi. Hal inilah yang merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu terhadap tanggung jawabnya, dan keterikatan terhadap organisasi.
 - d) *Organizational Support*, merupakan hubungan yang signifikan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterikatan dengan organisasinya.
- 3) *Positional Factors*
 - a) *Organizational tenure*, adanya hubungan antara masa jabatan dan hubungan pekerja dengan organisasi.
 - b) *Hierarchical job*, merupakan status sosial ekonomi menjadi satu – satunya prediktor yang kuat dalam komitmen organisasi

3.6.2 Skala Pengukuran

Metode pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan data ordinal yang merupakan data kuantitatif yang berbentuk peringkat / ranking (Sugiono, 2018:12). Skala ordinal memberikan informasi tentang jumlah relatif karakteristik berbeda yang dimiliki oleh obyek atau individu tertentu. Skala ordinal biasa digunakan untuk mengukur kebiasaan atau perilaku seseorang.

Dalam penelitian ini, pengembangan skala ordinal mendapatkan data ordinal menggunakan skala Likert. Skala ini menggunakan suatu pertanyaan yang nantinya jawaban diberi kode atau skor dan hasil yang diperoleh dijumlahkan. Berikut teknik skala Likert yang terdiri dari 5 kategori jawaban dengan skor :

- a. Sangat Tidak Setuju (STS) : skor 1
- b. Tidak Setuju (TS) : skor 2
- c. Cukup Setuju (CS) : skor 3
- d. Setuju (S) : skor 4
- e. Sangat Setuju (SS) : skor 5

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menentukan seberapa valid suatu item pertanyaan yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner dalam mengukur variabel yang diteliti. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Uji validitas sebagai alat ukur dalam penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *pearson's product moment*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan, dengan menggunakan rumus (Prayitno, 2010:70) :

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x \sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan :

- r = Korelasi *product pearson moment*
 X = Nilai variabel
 Y = Nilai total variabel
 n = Jumlah data

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment pearson's*. suatu variabel tersebut memberikan nilai signifikansi <5% (Prayitno, 2010:70).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk dapat mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya atau dengan kata lain, alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten pada objek yang sama apabila dua kali atau lebih. Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subjek yang sama. Pengujian kendali alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha (α) yang menggunakan metode cronbach dengan rumus sebagai berikut (Prayitno, 2010:75) :

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan :

- α = Koefisien reliabilitas
 r = Koefisien rata – rata korelasi antar variabel
 k = Jumlah variabel bebas

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menguji statistic *Cronbach's Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliable jika variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$ (Prayitno, 2010:75).

c. Uji Normalitas Data

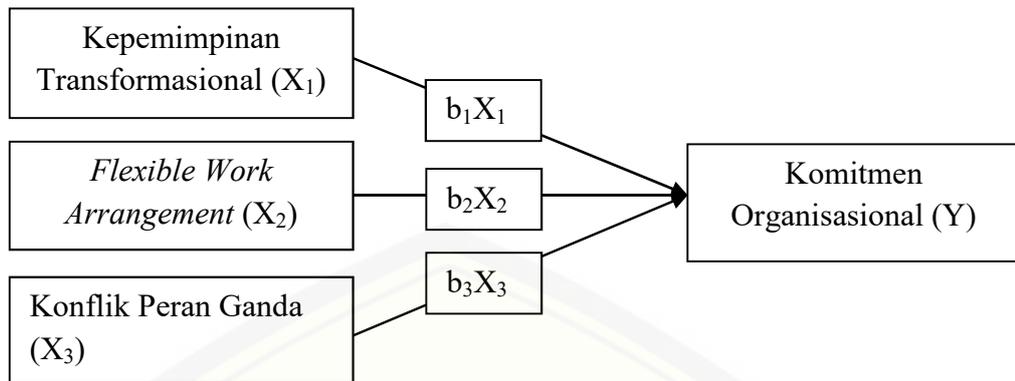
Salah satu uji persyaratan yang harus dipenuhi dalam penggunaan analisis statistik parametris yaitu uji normalitas data. Tujuan dari uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah variabel residual memiliki distributor normal. Apabila data pengamatan tidak berdistributor normal maka parametric diturunkan dari distribusi normal (Sugiyono, 2012:239). Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan kolmogrov – sminov test dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan jika secara individual masing – masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel – variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas.

Kriteria pengujian dengan melihat besaran kolmogrov – sminov test adalah sebagai berikut:

- a. Jika signifikansi $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal
- b. Jika signifikansi $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal

3.7.2 Analisis Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda merupakan salah satu analisis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. Metode ini menghubungkan satu variabel dependent dengan banyak variabel independent. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah komitmen organisasional. Sedangkan variabel bebasnya adalah kepemimpinan transformasional, *flexible work arrangement*, dan konflik peran ganda. Model hubungan komitmen organisasional dengan variabel – variabel bebasnya tersebut disusun dalam fungsi atau persamaan sebagai berikut :



Gambar 3.1 : Model Analisis Regresi Berganda

Keterangan :

b_1X_1 = koefisien jalur pengaruh langsung X_1 terhadap Y

b_2X_2 = koefisien jalur pengaruh langsung X_2 terhadap Y

b_3X_3 = koefisien jalur pengaruh langsung X_3 terhadap Y

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan structural sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

Y = Komitmen Organisasional

a = Konstanta

X_1 = Kepemimpinan Transformasional

X_2 = *Flexible Work Arrangement*

X_3 = Konflik Peran Ganda

b_1, b_2, b_3 = Koefisien Regresi

e = Kesalahan Pengganggu

3.7.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan uji yang dilakukan untuk menganalisis asumsi – asumsi dasar yang harus dipenuhi dalam penggunaan regresi. Uji

asumsi klasik digunakan untuk mengetahui ketepatan data. Dalam uji asumsi klasik terdapat beberapa pengujian yang harus dilakukan, antara lain :

a. Uji Normalitas Model

Uji normalitas model atau uji kenormalan data dilakukan untuk mengetahui data yang dianalisis berdistribusi normal atau tidak (Prayitno, 2010: 79). Penelitian ini digunakan uji p – Plot. Pada prinsipnya normalitas data dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal grafik atau dengan histogram residualnya. Dasar pengambilan keputusan :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model asumsi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model asumsi tidak memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2011:110 – 112).

b. Uji Multikoleniaritas

Uji multikolinearitas merupakan pengujian dari asumsi yang digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear antara variabel independent dalam model regresi. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas bisa dilihat dari nilai tolerance dan nilai VIF (Varian Inflation Factor) dari masing – masing variabel (Ghozali, 2011:105). Dimana apabila tolerance > 0.1 atau nilai VIF < 10 artinya variabel bebas terdapat multikolinearitas.

Langkah – langkah yang dapat dilakukan jika terjadi multikolinearitas yaitu sebagai berikut (Gurajati et al, 2015):

- 1) Tidak melakukan apapun

Blanchard mengatakan bahwa multikolinearitas merupakan takdir dari Tuhan bukan merupakan kesalahan dari Ols atau teknik statistic pada umumnya. Multikolinearitas pada dasarnya merupakan problem definisi data (sekali lagi, micronumerositas) dan terkadang kita tidak memiliki pilihan terhadap data yang tersedia bagi penelitian empiris.

2) Prosedur – prosedur aturan baku

- a) Informasi dugaan sebelumnya
- b) Menkombinasikan data cross-section dan data time series
- c) Mengeluarkan sebuah variabel dan bias spesifikasi
- d) Transformasi variabel

Mengubah model regresi menjadi model regresi diferensial dimana model ini mengurangi tingkat keparahan multikolinearitas karena, walaupun pada level x_2 dan x_3 mungkin sangat berkolinear, tidak ada alasan yang diduga sebelumnya untuk mempercayai bahwa bentuk diferensial juga berkolinearitas sangat kuat. Keuntungan dari transformasi diferensial pertama adalah bahwa hal tersebut membuat data time series stasioner rerata dan variansnya tidak berubah secara sistematis dari waktu ke waktu.

e) Penambahan atau pengadaan data baru

Multikolinearitas merupakan ciri – ciri sampel, ada kemungkinan bahwa sampel lain melibatkan variabel kolinear yang sama, dengan kemungkinan permasalahan yang tidak terlalu serius seperti yang pertama. Terkadang kita cukup dengan meningkatkan ukuran sampel (jika memungkinkan) untuk dapat mengurangi masalah dari multikolinearitas.

f) Mengurangi kolinearitas pada regresi polynomial

Pada praktiknya, telah ditemukan bahwa jika variabel penjelas diekspresikan dalam bentuk deviasi (deviasi dari nilai reratanya), multikolinearitas tereduksi secara substansial. Akan tetapi, walaupun ada kemungkinan masalah masih timbul, dalam kasus tersebut masih dapat dipertimbangkan menggunakan teknik polinomial orthogonal.

g) Metode lain dalam menanggulangi multikolinearitas

Teknik statistic multivariant, seperti analisis factor dan komponen utama atau teknik seperti ridge regression sering digunakan sebagai penyelesaian masalah multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah variansi dalam suatu model yang tidak sama, sehingga estimator yang diperoleh tidak efisien. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variansi dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Heteroskedastisitas terjadi jika variansi berbeda, sedangkan jika variansi tetap sama maka terjadi homoskedastisitas. Uji yang digunakan adalah uji glejser (glejser test), yaitu dengan meregresikan variabel – variabel bebas terhadap nilai absolute residualnya (Ghozali, 2011:139). Dimana jika signifikansi lebih besar dari 0,05 berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.

Langkah – langkah yang dapat dilakukan jika terjadi heteroskedastisitas yaitu sebagai berikut (Gurajati et al, 2015)

- 1) Ketika σ_i^2 diketahui dapat menggunakan Metode Weighted Least Square (WLS)

Jika σ_i^2 diketahui, metode perbaikan heteroskedastisitas yang paling bersifat langsung adalah metode WLS, dimana estimator – estimator yang dihasilkan bersifat BLUE.

- 2) Ketika σ_i^2 tidak diketahui dapat menggunakan :

Varians – varians dan standart error heteroskedastisitas-konsisten white. White telah menunjukkan bahwa estimasi ini dapat dilakukan sehingga, secara asimtotik, inferensi statistic yang valid mengenai nilai – nilai parameter yang sebenarnya dapat dibuat.

3.7.4 Uji Hipotesis

Uji statistik t pada dasarnya merupakan uji untuk mengetahui apakah variabel independent (kepemimpinan transformasional, *flexible work arrangement*, dan konflik peran ganda) terhadap variabel dependent (komitmen organisasional) secara terpisah. Untuk menguji variabel yang berpengaruh terhadap X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap Y secara terpisah, maka digunakan uji t dengan rumus sebagai berikut (Priyatno, 2010:142) :

$$t = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

Keterangan :

t = Tes signifikan dengan angka korelasi

b_i = Koefisien regresi

$Se(b_i)$ = *Standart Error* dari koefisien regresi

Formulasi hipotesis uji t :

1) Merumuskan hipotesis

$H_0 : b_i = 0, i = 1,2,3$

H_a : diterima dan H_0 ditolak, tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas (X) terhadap terikat (Y)

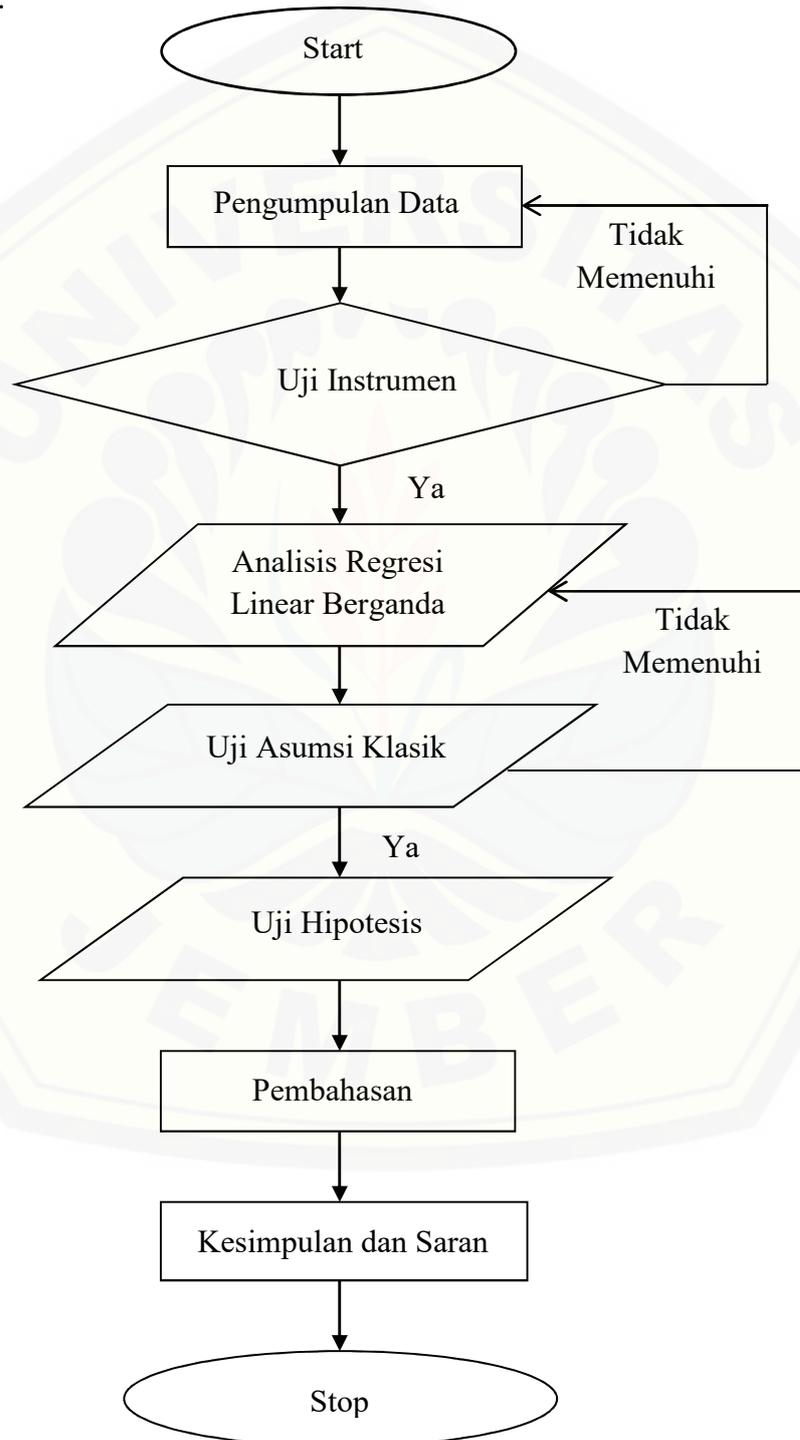
$H_a : b_i \neq 0, i = 1,2,3$

H_0 ditolak dan H_a diterima, ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

2) *Level of signicane* 95% dengan $\alpha = 5\%$

3.8 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah bertujuan untuk dapat menjelaskan tiap tahap yang dilakukan mulai dari awal penelitian hingga penelitian selesai yang disajikan dalam bentuk gambar. Kerangka penelitian dalam penelitian ini yaitu:



Gambar 3.2 : Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan kerangka pemecahan masalah dapat dijelaskan sebagai berikut :

- b. Start, yaitu tahap awal atau persiapan sebelum melakukan penelitian.
- c. Pengumpulan data, yaitu tahap pencarian dan pengumpulan data yang diperlukan untuk mendukung suatu penelitian, baik data primer ataupun sekunder.
- d. Uji instrumen merupakan tahap pengujian akurasi data dari penyebaran kuisisioner yang dilakukan oleh penelitian, apabila data valid dan reliable maka lanjut ke tahap berikutnya begitu juga sebaliknya apabila data tidak valid dan tidak reliable maka kembali lagi ke tahap sebelumnya yaitu pengumpulan data.
- e. Uji Asumsi Klasik, merupakan tahap lanjut untuk menguji tahap regresi apakah telah memenuhi kriteria atau tidak menggunakan uji normalitas, uji multikoleniaritas, dan uji heteroskedastisitas.
- f. Uji Hipotesis merupakan tahap pengujian untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini uji hipotesis menggunakan uji t yang digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh pada setiap variabel yang diukur.
- g. Pembahasan, yaitu melakukan pembahasan dari hasil pengolahan data.
- h. Kesimpulan, yaitu menarik kesimpulan dari hasil penelitian berdasarkan analisis yang telah dilakukan serta memberikan saran dari hasil penelitian yang ada.
- i. Stop, yaitu tahap akhir dari penelitian yang menandakan penelitian telah selesai dilakukan.

BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN, DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah diuraikan maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- a. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap variabel komitmen organisasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin kuat persepsi atas kepemimpinan transformasional maka akan memberi pengaruh terhadap persepsi komitmen organisasional pekerja Unit Usaha Bobbin Jember.
- b. Variabel *Flexible Work Arrangemen* berpengaruh signifikan terhadap variabel komitmen organisasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin kuat persepsi atas *Flexible Work Arrangemen* maka akan memberi pengaruh terhadap persepsi komitmen organisasional pekerja Unit Usaha Bobbin Jember.
- c. Variabel Konflik Peran Ganda berpengaruh signifikan terhadap variabel komitmen organisasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin kuat persepsi atas Konflik Peran Ganda maka akan memberi pengaruh terhadap persepsi komitmen organisasional pekerja Unit Usaha Bobbin Jember.

5.2 Saran

- a. Diharapkan untuk Unit Usaha Bobbin untuk terus menggunakan kepemimpinan transformasional karena dalam indikator $X_{1.4}$ yang menyebutkan pemimpin memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasehat, guru fasilitator, orang terpercaya dan konselor. Dengan begitu akan memacu pekerja untuk dapat lebih berkomitmen terhadap perusahaan. Adanya pendekatan antara pemimpin dan pekerja juga diperlukan agar terdapat kemistri sehingga membuat suasana kerja lebih nyaman.
- b. Unit Usaha Bobbin diharapkan mempertahankan *flexible work arrangement* karena pekerja dalam Unit Usaha Bobbin bagian pemotongan tembakau seluruhnya wanita. Pada indikator $X_{2.1}$ menyebutkan flextime, yang merupakan kebijakan perusahaan dimana memungkinkan karyawan untuk dapat memilih jam kerjanya melalui shift yang telah disediakan oleh perusahaan dan dapat memilih kapan harus beristirahat dan beribadah. Jadi dengan adanya *flexible work arrangement* pekerja dapat mengatur waktu kerja sehingga dapat menyeimbangkan dengan kebutuhan yang lain. Pada perusahaan ini pekerja diberikan keleluasaan untuk memilih shift kerja yang dipilih dimana perusahaan menyediakan tiga shift yaitu shift pagi (05.00 – 14.00), (14.00 – 22.00), dan (22.00 – 5.00). Dengan dipertahankannya indikator ini maka diharapkan komitmen organisasional pekerja dapat meningkat dan bertahan pada perusahaan.
- c. Unit Usaha Bobbin harus memperhatikan tekanan kerja dimana merupakan tekanan yang diterima oleh pekerja dalam pekerjaannya dimana terjadi ketidakseimbangan antara tuntutan atas kemampuan pekerja. Perusahaan diharapkan dapat lebih perhatian terhadap psikis karyawan seperti menyediakan fasilitas liburan bersama atau konseling karena dengan psikis yang tidak baik yang disebabkan timbulnya konflik

peran pekerja, maka dapat memungkinkan terjadinya penurunan komitmen kepada perusahaan.

- d. Penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan pengembangan variabel yang diteliti karena dalam hal komitmen organisasional pekerja Unit Usaha Bobbin tidak hanya berfokus pada 3 variabel itu saja. Misalnya, ditambahkan variabel insentif sebagai variabel bebas.



Daftar Pustaka

- Abidin, S. N. 2010. Organizational commitment in Malaysian public sector. *IJMS*, 17.
- Ainil, P. N. 2012. Pengaruh Peran Ganda Terhadap Kinerja Wanita Karier di Badan Pemerdayaan Masyarakat Kota Makassar. *Skripsi Ekonomi dan Bisnis*.
- Ann, M. 2016. Flexible Work Arrangement. 5.
- Bal, P. a. 2014. From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multi-sample study. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Vol 88, Issue 1, 126-154.
- Buhali, G. A. 2013. Pengaruh Work-Family Conflict Terhadap Komitmen Organisasi: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen*, Vol.13, No.1, 22.
- Bontaraswati, Rezki. 2011. Hubungan *Interole Conflict* dengan Komitmen Organisasional pada Wanita Bekerja. *repository-usu*. Sumatra Utara
- Carlson, D. S. 2010. The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface . *Jurnal of Managerial Psychology* vol. 25 no,4, 330-335.
- Dermawan, D. 2013. *Perinsip-Perinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pena Semesta.
- Farahani, Majid, Marzieh Taghadosi, and Mehdi Behboudi. 2011. An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran. *International Business Research*.
- Gibson, I. d. 2010. *Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hikmah. 2017. Pengaruh Konflik Peran Ganda, Kebijakan Kehidupan Kerja dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Stres Kerja pada Tenaga Kerja Wanita Sektor Industri di Kota Batam. *Jurnal Unitri*. Vol 1, No.2.

- Imam, G. 2011. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Issakh, H. I., & Wiryawan, Z. 2014. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: In Media.
- Iswari, R. I. 2016. Pengaruh Peran Ganda, Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja SKaryawan Perempuan di PT Phapros TBK Kota Semarang. *Administrasi Bisnis*, 4.
- Ivanauskaite, A. 2015. The Impact of Flexible Work Arrangement on Employee Engagement and Organizational Commitment Through the Mediating Role of Work - Family Enrichment. 18.
- Juniarari. (2011). Komitmen Organisasi. Accessed on <http://juniarari.blogspot.co.id/2011/11/komitmen-organisasi.html>
- Kharisma, Bara Gogy. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha di Kabupaten Jepara. *Skripsi Ekonomi dan Bisnis* :24.
- Kuntoro, Agus. 2010. *Buku Ajar Manajemen Keperawatan*. Yogyakarta: Nuhu Medika
- Kurniawan, M. L. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi yang Dimediasi Kepuasan Kerja Karyawan pada Bagian Produksi PT. Kurnia Bumi Pertiwi. *e-print UNY*, 37.
- Li, Y. A. 2010. A multilevel model of affect and organizational commitment. *Asia Pacific Journal of Management*, 27.
- Liu, J., Siu, O., & Shi, K. 2010. Transformasional Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. *Applied Psychology: An International Review* 59, no. 3, 454-479.
- Luthans, F. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manuel, I. G. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, Komitmen Kalkulatif, dan Komitmen Normatif, Terhadap Turnover Intention di Ayodia Resort Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 8, 2246.

- Maryam, S. &. 2017. Konflik Peran Ganda, Disiplin dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perawat Pada RSUD Gunung Jati Kota Cirebon. *Logika*, 19, 69 - 72.
- Meriani, N. M., & Sudibya, I. G. 2016. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Mediasi Pemberdayaan di PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 10, 4.
- Mohamed, S. A. 2012. Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 122-143.
- Moorhead dan Griffin.2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck., Barry Gerhart and Patrick M. Wright.2011. *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.
- Nijp, H. B. 2012. Systematic review on the association between employee worktime control and work-non-work balance, health and well-being, and job-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol 38, Issue 4, 299-313.
- Okemwa, D. O. 2016. Relationship between Flexible Work-Arrangement and Commitment of Nurses in Public Hospitals in Kenya. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* Vol. 6, No. 3, 259.
- Prayitno. 2010. *Paham Analisis Data Statistik*. Yogyakarta: MediaKom.
- Prayitno, D. 2010. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS dan Tanya Jawab Ujian Pendadaran Edisi Pertama*. Yogyakarta: Gava Media.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2017. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simanjuntak, F. D. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Binjai Wilayah Sumatera Utara. *Jurnal Saintikom*, 11 , 80-86.

- Siniwoko, A. T. 2018. Analisis pengaruh work family conflict terhadap komitmen organisasional dan stress kerja sebagai variabel intervening. *responsitory.umy*. Yogyakarta.
- Solanki, K. 2013. Association of job satisfaction, productivity, motivation, stress levels with flextime. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 22.
- Slocum, Jhon W. 2011. Principles of Organization Behaviour. Don Hellriegel : South - Western
- Suadnyani, D. M., & Netra, I. G. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional . *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 7, No. 4, 11.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Susanto. 2010. Analisis Pengaruh Konflik Kerja - Keluarga Terhadap Kepuasan Kerja Pengusaha Wanita di Kota Semarang. *Jurnal Asset* Vol 12 No.1, 75-85
- Tjokro, C. I. 2017. Pengaruh Konflik Peran Ganda dan Stress Kerja terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Umum Dr. M. Haulussy Ambon. *Arthavidya Jurnal Ekonomi*, 17, 97-112.
- Umam, K. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Wirakristama, R. C. 2011. Analisis pengaruh peran-ganda (Work family conflict) terhadap kinerja karyawan wanita pada PT NYONYA MENEER SEMARANG dengan stress kerja sebagai variabel intervening. *.Skripsi, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro*, 1-77.
- Yulk, G. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.

Kuisisioner Penelitian

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, *FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT*, DAN KONFLIK PERAN GANDA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL

Kepada,
Yth. Ibu/Saudari Pekerja
Unit Usaha Bobbin Jember
Di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi guna memenuhi syarat untuk menyelesaikan studi S1 di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Adapun judul skripsi yang saya buat adalah “**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, *Flexible Work Arrangement*, dan Konflik Peran Ganda terhadap Komitmen Organisasional Pekerja Unit Usaha Bobbin Jember**”. Dengan segenap kerendahan hati, saya memohon kesediaan Ibu/Saudari untuk mengisi kuisisioner ini dengan jujur dan apa adanya. Informasi yang Ibu/Saudari berikan hanya digunakan untuk kepentingan terbatas, dalam artian diperlukan untuk penelitian ini saja. Peneliti menjamin rahasia pribadi juga jawaban Ibu dalam memberikan kebenaran data pada peneliti.

Kerja sama dan kesediaan Ibu/Saudari sangat berarti untuk kesuksesan penelitian ini. Dengan demikian, saya ucapkan terima kasih atas perhatian dan kesediaan Ibu/Saudari dalam pengisian kuisisioner ini.

Peneliti

Livia Gusti Arini
NIM 150810201001

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nomor Responden :..... (Diisi oleh peneliti)
2. Umur :..... (Tahun)
3. Lama Kerja :.....
4. Pendidikan Terakhir :.....
5. Status :.....

PETUNJUK PENGISIAN

1. Pernyataan – pernyataan berikut mohon diisi dengan benar dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
2. Berilah tanda *checklist* pada salah satu kolom setiap pernyataan sesuai dengan yang anda alami dan rasakan selama ini. Terdapat 5 pilihan jawaban yaitu :
 - a) STS : Sangat Tidak Setuju
 - b) TS : Tidak Setuju
 - c) CS : Cukup Setuju
 - d) S : Setuju
 - e) SS : Sangat Setuju

DAFTAR PERNYATAAN**A. Variabel Kepemimpinan Transformasional**

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Pemimpin saya berperilaku sesuai dengan nilai dan visi yang ditetapkan perusahaan sehingga saya menghormatinya.					
2.	Pemimpin saya menggunakan cara yang sederhana yang membuat saya menjadi bersemangat.					
3.	Pemimpin saya memberikan kebebasan untuk dapat menyelesaikan masalah yang saya hadapi dalam perusahaan.					
4.	Pemimpin saya memberi arahan bagaimana cara memotong tembakau dengan kualitas rendah agar mendapat potongan yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan perusahaan.					

B. Variabel *Flexible Work Arrangement*

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya diperkenankan untuk memilih shift kerja sesuai dengan keinginan saya.					
2.	Saya diperkenankan untuk memilih jam istirahat yang sesuai dengan kebutuhan saya.					
3.	Saya diperkenankan memilih jam untuk					

	beribadah yang sesuai dengan kebutuhan saya.					
4.	Saya diperkenankan untuk bertukar shift kerja dengan rekan saya tanpa mengurangi jatah cuti.					

C. Variabel Konflik Peran Ganda

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		5	4	3	2	1
1.	Saya merasa tugas yang diberikan oleh perusahaan melebihi kemampuan yang saya miliki.					
2.	Tuntutan tugas yang diberikan oleh perusahaan terlalu banyak.					
3.	Saya merasa waktu saya bersama keluarga terlalu sedikit karena banyaknya tuntutan pekerjaan.					
4.	Pekerjaan saya dalam perusahaan membuat saya menjadi sangat sibuk.					
5.	Sering terjadi konflik dimana saya tidak mampu menyeimbangkan antara komitmen dengan tanggung jawab saya terhadap keluarga.					

D. Variabel Komitmen Organisasional

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saat teman kesusahan dalam pekerjaan, saya cenderung menolong teman saya untuk menyelesaikan masalahnya.					
2.	Kepercayaan bahwa produk tembakau yang diproduksi oleh Unit Usaha Bobbin adalah produk unggul untuk diekspor keluar negeri, membuat saya bekerja dengan baik karena merasa dapat mendukung produk – produk perusahaan.					
3.	Perusahaan menyediakan pengawas yang bertugas membantu kami memberi arahan apabila terdapat masalah dalam pekerjaan.					
4.	Saya bertahan dalam perusahaan ini karena merasa puas dengan pekerjaan ini yang mendorong saya untuk bertanggung jawab mempertahankan pekerjaan.					
5.	Saya bertahan dalam perusahaan ini karena perusahaan memberi dukungan kepada pekerja dengan memberikan fasilitas guna mendorong kinerja.					
6.	Karena sudah lama bekerja di Unit Usaha Bobbin, saya merasa susah untuk meninggalkan perusahaan.					
7.	Saya bertahan dalam organisasi ini karena faktor ekonomi keluarga.					

LAMPIRAN 2. Rekapitulasi Jawaban Responden

Rekapitulasi Jawaban Karyawan, Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Flexible Work Arrangement (X2), Konflik Peran Ganda (X3), dan Komitmen Organisasional (Y).

No Responden	KEMEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)				TOTAL X1	No Responden	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)				TOTAL X1
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4			X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	
1	3	5	5	4	17	34	4	4	4	5	17
2	4	3	4	2	13	35	5	5	5	5	20
3	4	4	4	4	16	36	3	4	4	4	15
4	3	3	4	3	13	37	5	3	3	4	15
5	4	4	5	4	17	38	5	4	5	5	19
6	4	5	3	4	16	39	2	3	2	3	10
7	4	5	3	5	17	40	4	4	5	4	17
8	3	3	4	4	14	41	4	3	4	5	16
9	5	5	5	5	20	42	4	4	4	4	16
10	4	4	4	4	16	43	4	4	5	4	17
11	3	3	3	4	13	44	3	3	4	4	14
12	5	3	5	3	16	45	4	3	5	4	16
13	5	4	5	4	18	46	5	5	5	5	20
14	4	4	4	4	16	47	4	5	5	4	18
15	5	5	5	5	20	48	3	2	4	4	13
16	4	5	5	4	18	49	4	4	4	3	15
17	4	4	5	4	17	50	5	4	5	4	18
18	5	5	5	5	20	51	5	5	5	5	20
19	3	5	4	5	17	52	3	5	4	4	16
20	5	5	5	5	20	53	5	3	3	4	15
21	4	4	4	5	17	54	4	5	4	5	18
22	5	5	5	5	20	55	5	5	5	2	17
23	5	4	4	5	18	56	5	5	5	4	19
24	5	4	4	4	17	57	4	5	5	4	18
25	4	4	5	5	18	58	5	5	4	5	19
26	3	5	3	5	16	59	4	5	4	4	17
27	4	4	4	5	17	60	4	4	4	5	17
28	3	3	4	3	13	61	5	5	5	5	20
29	5	3	5	4	17	62	4	4	5	5	18
30	2	3	4	5	14	63	4	5	5	4	18
31	4	5	4	4	17	64	5	4	5	4	18
32	4	4	4	5	17	65	3	4	4	4	15
33	3	5	4	4	16	66	5	5	5	5	20

67	4	5	4	5	18	108	5	5	3	5	18
68	2	3	4	4	13	109	2	3	2	5	12
69	4	4	4	5	17	110	4	5	5	5	19
70	3	3	3	3	12	111	3	3	2	3	11
71	4	4	5	5	18	112	5	5	5	5	20
72	4	5	5	5	19	113	4	4	5	5	18
73	4	4	4	4	16	114	5	5	5	5	20
74	4	4	4	4	16	115	4	4	4	4	16
75	4	5	5	4	18	116	4	4	4	5	17
76	3	4	4	4	15	117	4	4	2	4	14
77	4	4	4	5	17	118	3	3	3	3	12
78	5	3	4	5	17	119	4	5	5	4	18
79	5	5	5	5	20	120	5	5	3	5	18
80	4	4	5	5	18	121	2	3	2	5	12
81	5	5	5	5	20	122	4	5	5	5	19
82	4	4	4	4	16	123	3	3	2	3	11
83	4	4	4	5	17	124	3	4	3	3	13
84	4	4	2	4	14	125	4	5	4	5	18
85	3	3	3	3	12	126	4	4	5	4	17
86	4	5	5	4	18	127	4	4	4	4	16
87	5	5	3	5	18	128	4	4	4	4	16
88	2	3	2	5	12	129	4	5	5	4	18
89	4	5	5	5	19	130	3	4	4	4	15
90	3	3	2	3	11	131	4	4	4	5	17
91	3	4	3	3	13	132	5	3	4	5	17
92	4	5	4	5	18	133	5	5	5	5	20
93	4	4	5	4	17	134	4	4	5	5	18
94	4	4	4	4	16	135	5	5	5	5	20
95	4	4	4	4	16	136	4	4	4	4	16
96	4	5	5	4	18	137	4	4	4	5	17
97	3	4	4	4	15	138	3	3	4	3	13
98	4	4	4	5	17	139	5	3	5	4	17
99	5	3	4	5	17	140	2	3	4	5	14
100	5	5	5	5	20	141	5	5	5	5	20
101	4	4	5	5	18	142	4	4	5	5	18
102	5	5	5	5	20	143	4	5	5	4	18
103	4	4	4	4	16	144	5	4	5	4	18
104	4	4	4	5	17	145	3	4	4	4	15
105	4	4	2	4	14	146	5	5	5	5	20
106	3	3	3	3	12	147	4	5	4	5	18
107	4	5	5	4	18	148	2	3	4	4	13

149	4	4	4	5	17	190	4	4	4	5	17
150	3	3	3	3	12	191	5	3	4	5	17
151	4	4	5	5	18	192	5	5	5	5	20
152	4	5	5	5	19	193	4	4	5	5	18
153	4	4	4	4	16	194	5	5	5	5	20
154	4	4	4	4	16	195	4	4	4	4	16
155	4	5	5	4	18	196	4	4	4	5	17
156	3	4	4	4	15	197	3	3	4	3	13
157	4	4	4	5	17	198	5	3	5	4	17
158	5	3	4	5	17	199	2	3	4	5	14
159	5	5	5	5	20	200	5	5	5	5	20
160	4	4	5	5	18	201	4	4	5	5	18
161	5	5	5	5	20	202	4	5	5	4	18
162	4	4	4	4	16	203	5	4	5	4	18
163	4	4	4	5	17	204	3	4	4	4	15
164	4	4	2	4	14	205	5	5	5	5	20
165	3	3	3	3	12	206	4	5	4	5	18
166	4	5	5	4	18	207	3	3	3	3	12
167	5	5	3	5	18	208	4	4	5	5	18
168	2	3	2	5	12	209	4	5	5	5	19
169	4	5	5	5	19	210	4	4	4	4	16
170	3	3	2	3	11	211	4	4	4	4	16
171	5	5	5	5	20	212	4	5	5	4	18
172	4	4	5	5	18	213	3	4	4	4	15
173	5	5	5	5	20	214	4	4	4	5	17
174	4	4	4	4	16	215	5	3	4	5	17
175	4	4	4	5	17	216	5	5	5	5	20
176	4	4	2	4	14	217	4	4	5	5	18
177	3	3	3	3	12	218	5	5	5	5	20
178	4	5	5	4	18	219	4	4	4	4	16
179	5	5	3	5	18	220	4	4	4	5	17
180	2	3	2	5	12	221	4	4	2	4	14
181	4	5	5	5	19	222	3	3	3	3	12
182	3	3	2	3	11	223	4	5	5	4	18
183	3	4	3	3	13	224	5	5	3	5	18
184	4	5	4	5	18	225	2	3	2	5	12
185	4	4	5	4	17	226	4	5	5	5	19
186	4	4	4	4	16	227	3	3	2	3	11
187	4	4	4	4	16	228	5	5	5	5	20
188	4	5	5	4	18	229	4	4	5	5	18
189	3	4	4	4	15	230	5	5	5	5	20

231	4	4	4	4	16	272	4	4	4	5	17
232	4	4	4	5	17	273	5	3	4	5	17
233	4	4	2	4	14	274	5	5	5	5	20
234	3	3	3	3	12	275	4	4	5	5	18
235	4	5	5	4	18	276	5	5	5	5	20
236	5	5	3	5	18	277	3	5	3	5	16
237	2	3	2	5	12	278	4	4	4	5	17
238	4	5	5	5	19	279	3	3	4	3	13
239	3	3	2	3	11	280	5	3	5	4	17
240	3	4	3	3	13	281	4	3	4	5	16
241	4	5	4	5	18	282	5	5	5	5	20
242	4	4	5	4	17	283	4	4	5	5	18
243	4	5	4	5	18	284	4	5	5	4	18
244	4	4	4	4	16	285	5	4	5	4	18
245	4	5	5	4	18	286	3	4	4	4	15
246	3	4	4	4	15	287	5	5	5	5	20
247	4	4	4	5	17	288	3	5	4	4	16
248	5	3	4	5	17	289	4	4	4	3	15
249	5	5	5	5	20	290	5	5	5	5	20
250	4	4	5	5	18	291	3	5	4	5	17
251	5	5	5	5	20	292	5	5	5	5	20
252	4	4	4	4	16	293	4	4	4	5	17
253	4	4	4	5	17	294	5	5	5	5	20
254	4	4	2	4	14	295	5	4	4	5	18
255	3	3	3	3	12	296	5	4	4	4	17
256	4	5	5	4	18	297	4	4	5	5	18
257	5	5	3	5	18	298	3	5	3	5	16
258	2	3	2	5	12	299	4	4	4	5	17
259	4	5	5	5	19	300	3	3	4	3	13
260	3	3	2	3	11	301	5	3	5	4	17
261	5	5	5	5	20	302	5	3	4	5	17
262	4	4	5	5	18	303	5	5	5	5	20
263	5	5	5	5	20	304	4	4	5	5	18
264	4	4	4	4	16	305	4	5	5	4	18
265	4	4	4	5	17	306	5	4	5	4	18
266	4	4	2	4	14	307	3	4	5	4	16
267	3	3	3	3	12	308	4	5	4	4	17
268	4	5	5	4	18	309	4	4	4	5	17
269	5	5	3	5	18	310	3	5	5	4	17
270	2	3	2	5	12	311	4	3	4	5	16
271	4	5	5	5	19	312	4	4	4	4	16

313	3	5	4	4	16	354	4	4	4	4	16
314	4	4	5	4	17	355	4	4	5	4	17
315	4	5	3	4	16	356	5	3	4	4	16
316	4	5	3	5	17	357	4	3	5	4	16
317	3	5	4	4	16	358	5	5	5	5	20
318	5	5	5	5	20	359	4	5	5	4	18
319	4	4	4	4	16	360	3	5	4	4	16
320	4	5	3	4	16	361	4	4	4	5	17
321	5	3	5	3	16	362	5	5	5	5	20
322	4	4	4	4	16	363	3	5	4	5	17
323	4	4	4	5	17	364	5	5	5	5	20
324	4	4	5	4	17	365	4	4	4	5	17
325	5	4	4	5	18	366	5	5	5	5	20
326	5	4	4	4	17	367	5	4	4	5	18
327	4	4	5	5	18	368	5	4	4	4	17
328	3	5	3	5	16	369	4	4	5	5	18
329	4	4	4	5	17	370	5	4	3	4	16
330	3	5	4	4	16	371	5	4	5	5	19
331	5	3	5	4	17	372	5	3	4	4	16
332	5	3	4	5	17	373	4	4	5	4	17
333	5	5	5	5	20	374	4	3	4	5	16
334	4	4	5	5	18	354	4	4	4	4	16
335	4	5	5	4	18	355	4	4	5	4	17
336	5	4	5	4	18	356	5	3	4	4	16
337	3	5	4	4	16	357	4	3	5	4	16
338	4	5	4	4	17	358	5	5	5	5	20
339	4	4	4	5	17	359	4	5	5	4	18
340	3	5	5	4	17	360	3	5	4	4	16
341	4	5	4	5	18	361	4	4	4	5	17
342	4	4	5	4	17	362	5	5	5	5	20
343	4	5	4	4	17	363	3	5	4	5	17
344	4	4	4	5	17	364	5	5	5	5	20
345	3	5	4	4	16	365	4	4	4	5	17
346	4	4	4	5	17	366	5	5	5	5	20
347	5	5	5	5	20	367	5	4	4	5	18
348	3	4	4	4	15	368	5	4	4	4	17
349	5	3	3	4	15	369	4	4	5	5	18
350	5	4	5	5	19	370	5	4	3	4	16
351	5	3	5	3	16	371	5	4	5	5	19
352	4	4	5	4	17	372	5	3	4	4	16
353	4	3	4	5	16	373	4	4	5	4	17

374	4	3	4	5	16						
-----	---	---	---	---	----	--	--	--	--	--	--

No Responden	FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT (X2)				TOTAL X2 X2.2 X2.2	No Responden	FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT (X2)				TOTAL X2 X2.2
	X2.1	X2.2		X2.1							
1	4	5	1	4	5	22	5	4	22	5	4
2	3	4	2	3	4	23	5	5	23	5	5
3	4	4	3	4	4	24	5	5	24	5	5
4	3	4	4	3	4	25	4	4	25	4	4
5	3	3	5	3	3	26	4	4	3	5	16
6	5	5	6	5	5	27	5	4	4	3	16
7	4	4	7	4	4	28	4	3	4	5	16
8	3	3	8	3	3	29	4	4	5	5	18
9	5	5	9	5	5	30	3	2	3	4	12
10	4	4	10	4	4	31	5	5	5	5	20
11	2	3	11	2	3	32	5	5	4	5	19
12	3	4	12	3	4	33	5	4	4	5	18
13	4	5	13	4	5	34	4	2	3	2	11
14	2	2	14	2	2	35	5	5	5	4	19
15	5	5	15	5	5	36	5	5	5	3	18
16	4	4	16	4	4	37	4	5	5	4	18
17	5	4	17	5	4	38	3	3	2	5	13
18	5	5	18	5	5	39	5	5	5	5	20
19	5	5	19	5	5	40	4	3	4	5	16
20	3	3	20	3	3	41	4	3	4	3	14
21	3	3	21	3	3	42	4	4	4	5	17
22	5	4	22	5	4	43	5	5	5	4	19
23	5	5	23	5	5	44	4	4	3	4	15
24	5	5	24	5	5	45	5	5	3	5	18
25	4	4	25	4	4	46	5	3	3	5	16
26	4	4	3	5	16	47	3	2	2	5	12
27	5	4	4	3	16	48	4	3	4	5	16
28	4	3	4	5	16	49	4	4	4	5	17
29	4	4	5	5	18	50	5	4	4	4	17
30	3	2	3	4	12	51	3	3	3	4	13
31	5	5	5	5	20	52	4	3	3	5	15
17	5	4	17	5	4	53	4	5	4	3	16
18	5	5	18	5	5	54	5	4	4	5	18
19	5	5	19	5	5	55	4	4	4	4	16
20	3	3	20	3	3	56	2	4	4	5	15
21	3	3	21	3	3	57	3	3	3	4	13

58	5	4	5	5	19	99	5	5	5	5	20
59	5	5	5	4	19	100	5	5	5	4	19
60	3	3	3	5	14	101	5	4	5	4	18
61	5	5	5	3	18	102	4	3	3	4	14
62	4	3	3	4	14	103	4	4	4	4	16
63	4	4	5	4	17	104	5	5	3	4	17
64	4	5	4	5	18	105	4	4	4	4	16
65	5	5	5	3	18	106	3	2	3	4	12
66	5	5	5	5	20	107	5	4	4	3	16
67	4	4	3	3	14	108	5	5	5	5	20
68	3	3	4	5	15	109	5	5	4	4	18
69	5	3	3	5	16	110	5	5	5	3	18
70	4	4	4	4	16	111	3	3	3	4	13
71	3	2	2	4	11	112	5	5	5	4	19
72	5	5	5	4	19	113	5	4	5	4	18
73	4	4	4	5	17	114	4	3	3	4	14
74	3	3	3	3	12	115	4	4	4	4	16
75	4	4	4	4	16	116	5	5	3	4	17
76	4	2	2	5	13	117	4	4	4	4	16
77	5	3	4	4	16	118	3	2	3	4	12
78	5	5	5	5	20	119	5	4	4	3	16
79	5	5	5	4	19	120	5	5	5	5	20
80	5	4	5	4	18	121	5	5	4	4	18
81	4	3	3	4	14	122	5	5	5	3	18
82	4	4	4	4	16	123	3	3	3	4	13
83	5	5	3	4	17	124	3	3	3	5	14
84	4	4	4	4	16	125	4	4	4	5	17
85	3	2	3	4	12	126	4	3	2	4	13
86	5	4	4	3	16	127	4	4	4	5	17
87	5	5	5	5	20	128	3	3	3	3	12
88	5	5	4	4	18	129	4	4	4	4	16
89	5	5	5	3	18	130	4	2	2	5	13
90	3	3	3	4	13	131	5	3	4	4	16
91	3	3	3	5	14	132	5	5	5	5	20
92	4	4	4	5	17	133	5	5	5	4	19
93	4	3	2	4	13	134	5	4	5	4	18
94	4	4	4	5	17	135	4	3	3	4	14
95	3	3	3	3	12	136	4	4	4	4	16
96	4	4	4	4	16	137	5	4	4	3	16
97	4	2	2	5	13	138	4	3	4	5	16
98	5	3	4	4	16	139	4	4	5	5	18

140	3	2	3	4	12	181	5	5	5	3	18
141	5	5	5	3	18	182	3	3	3	4	13
142	4	3	3	4	14	183	3	3	3	5	14
143	4	4	5	4	17	184	4	4	4	5	17
144	4	5	4	5	18	185	4	3	2	4	13
145	5	5	5	3	18	186	4	4	4	5	17
146	5	5	5	5	20	187	3	3	3	3	12
147	4	4	3	3	14	188	4	4	4	4	16
148	3	3	4	5	15	189	4	2	2	5	13
149	5	3	3	5	16	190	5	3	4	4	16
150	4	4	4	4	16	191	5	5	5	5	20
151	3	2	2	4	11	192	5	5	5	4	19
152	5	5	5	4	19	193	5	4	5	4	18
153	4	4	4	5	17	194	4	3	3	4	14
154	3	3	3	3	12	195	4	4	4	4	16
155	4	4	4	4	16	196	5	4	4	3	16
156	4	2	2	5	13	197	4	3	4	5	16
157	5	3	4	4	16	198	4	4	5	5	18
158	5	5	5	5	20	199	3	2	3	4	12
159	5	5	5	4	19	200	5	5	5	3	18
160	5	4	5	4	18	201	4	3	3	4	14
161	4	3	3	4	14	202	4	4	5	4	17
162	4	4	4	4	16	203	4	5	4	5	18
163	5	5	3	4	17	204	5	5	5	3	18
164	4	4	4	4	16	205	5	5	5	5	20
165	3	2	3	4	12	206	4	4	3	3	14
166	5	4	4	3	16	207	4	4	4	4	16
167	5	5	5	5	20	208	3	2	2	4	11
168	5	5	4	4	18	209	5	5	5	4	19
169	5	5	5	3	18	210	4	4	4	5	17
170	3	3	3	4	13	211	3	3	3	3	12
171	5	5	5	4	19	212	4	4	4	4	16
172	5	4	5	4	18	213	4	2	2	5	13
173	4	3	3	4	14	214	5	3	4	4	16
174	4	4	4	4	16	215	5	5	5	5	20
175	5	5	3	4	17	216	5	5	5	4	19
176	4	4	4	4	16	217	5	4	5	4	18
177	3	2	3	4	12	218	4	3	3	4	14
178	5	4	4	3	16	219	4	4	4	4	16
179	5	5	5	5	20	220	5	5	3	4	17
180	5	5	4	4	18	221	4	4	4	4	16

222	3	2	3	4	12	263	4	3	3	4	14
223	5	4	4	3	16	264	4	4	4	4	16
224	5	5	5	5	20	265	5	5	3	4	17
225	5	5	4	4	18	266	4	4	4	4	16
226	5	5	5	3	18	267	3	2	3	4	12
227	3	3	3	4	13	268	5	4	4	3	16
228	5	5	5	4	19	269	5	5	5	5	20
229	5	4	5	4	18	270	5	5	4	4	18
230	4	3	3	4	14	271	5	5	5	3	18
231	4	4	4	4	16	272	4	4	4	3	15
232	5	5	3	4	17	273	5	5	4	5	19
233	4	4	4	4	16	274	5	5	5	5	20
234	3	2	3	4	12	275	5	5	5	4	19
235	5	4	4	3	16	276	3	5	5	3	16
236	5	5	5	5	20	277	3	4	5	4	16
237	5	5	4	4	18	278	4	4	4	4	16
238	5	5	5	3	18	279	4	3	5	3	15
239	3	3	3	4	13	280	5	5	3	4	17
240	3	3	3	5	14	281	3	4	4	5	16
241	4	4	4	5	17	282	5	5	4	5	19
242	4	3	2	4	13	283	3	4	5	4	16
243	4	4	3	3	14	284	5	5	4	4	18
244	3	3	3	3	12	285	4	5	5	5	19
245	4	4	4	4	16	286	5	4	4	5	18
246	4	2	2	5	13	287	5	5	4	5	19
247	5	3	4	4	16	288	4	4	4	5	17
248	5	5	5	5	20	289	4	4	5	4	17
249	5	5	5	4	19	290	5	5	5	5	20
250	5	4	5	4	18	291	5	4	4	5	18
251	4	3	3	4	14	292	5	4	4	3	16
252	4	4	4	4	16	293	5	5	5	3	18
253	5	5	3	4	17	294	5	5	4	4	18
254	4	4	4	4	16	295	3	4	5	5	17
255	3	2	3	4	12	296	5	4	5	5	19
256	5	4	4	3	16	297	5	4	5	4	18
257	5	5	5	5	20	298	3	4	5	4	16
258	5	5	4	4	18	299	4	4	4	4	16
259	5	5	5	3	18	300	4	3	5	3	15
260	3	3	3	4	13	301	5	5	3	4	17
261	5	5	5	4	19	302	3	3	4	5	15
262	5	4	5	4	18	303	5	5	4	5	19

304	3	4	5	3	15	340	4	4	5	5	18
305	5	5	4	4	18	341	4	5	5	4	18
306	4	5	5	5	19	342	5	4	5	3	17
307	5	4	4	5	18	343	5	5	4	5	19
308	5	5	4	5	19	344	4	4	4	5	17
309	3	4	4	5	16	345	4	4	5	4	17
310	4	4	5	5	18	346	3	3	4	2	12
311	3	4	5	4	16	347	5	5	3	5	18
312	4	4	4	4	16	348	5	5	5	5	20
313	3	3	4	4	14	349	5	4	3	5	17
314	3	4	5	3	15	350	5	5	4	3	17
315	4	5	5	5	19	351	5	4	5	5	19
316	4	4	5	4	17	352	4	4	4	3	15
317	5	4	4	3	16	353	4	3	4	3	14
318	5	5	5	5	20	354	4	4	5	4	17
319	4	5	4	4	17	355	5	5	4	5	19
320	5	3	4	3	15	356	3	4	4	4	15
321	5	5	4	4	18	357	3	5	5	5	18
322	4	4	4	4	16	358	3	4	4	3	14
323	3	4	4	5	16	359	2	4	4	2	12
324	4	4	4	4	16	360	4	4	4	3	15
325	3	4	5	5	17	361	4	4	5	4	17
326	5	4	5	5	19	362	5	5	5	5	20
327	5	4	5	4	18	363	5	4	4	5	18
328	3	4	5	4	16	364	3	5	4	3	15
329	4	4	4	4	16	365	5	5	5	3	18
330	4	3	5	3	15	366	5	5	4	4	18
331	5	5	3	4	17	367	3	4	5	5	17
332	3	3	4	5	15	368	5	4	5	5	19
333	5	5	4	5	19	369	5	4	5	4	18
334	3	4	3	3	13	370	5	4	3	5	17
335	5	5	4	4	18	371	2	5	4	3	14
336	4	5	5	5	19	372	5	4	5	5	19
337	5	4	4	5	18	373	4	4	4	4	16
338	5	5	4	5	19	374	4	5	4	4	17
339	3	4	4	5	16						

No. Responden						TOTAL (X3)	No. Responden						TOTAL (X3)
	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5			X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	
1	1	1	2	2	2	8	40	2	3	1	3	3	12
2	1	2	2	2	2	9	41	3	2	1	1	3	10
3	2	1	3	3	2	11	42	2	1	1	1	1	6
4	1	1	1	1	2	6	43	2	1	3	2	3	11
5	1	1	1	1	1	5	44	1	1	1	1	3	7
6	2	1	1	2	1	7	45	2	2	3	2	2	11
7	3	3	2	1	2	11	46	1	2	4	2	2	11
8	1	1	1	2	2	7	47	1	1	1	1	1	5
9	2	3	2	2	3	12	48	1	1	1	2	1	6
10	2	3	2	3	2	12	49	3	3	3	2	2	13
11	2	2	2	2	2	10	50	3	3	1	1	3	11
12	1	1	1	1	1	5	51	1	2	1	1	2	7
13	2	2	3	2	3	12	52	1	1	3	2	2	9
14	1	1	3	1	1	7	53	1	1	1	2	2	7
15	1	3	3	2	2	11	54	2	2	1	2	3	10
16	3	1	3	2	2	11	55	2	2	3	2	2	11
17	2	3	2	2	3	12	56	1	2	2	2	3	10
18	2	2	2	2	2	10	57	2	3	2	3	3	13
19	1	2	2	1	1	7	58	2	2	1	1	1	7
20	3	2	3	2	2	12	59	3	4	2	1	2	12
21	2	1	3	2	3	11	60	1	1	1	1	1	5
22	2	1	2	2	2	9	61	2	3	2	2	3	12
23	1	2	2	1	1	7	62	2	2	1	1	2	8
24	2	2	2	2	2	10	63	2	1	2	1	1	7
25	4	2	2	2	2	12	64	1	1	1	2	3	8
26	3	2	3	2	2	12	65	1	1	1	1	1	5
27	1	2	1	2	1	7	66	2	2	3	2	2	11
28	1	1	1	1	1	5	67	3	3	2	2	2	12
29	3	2	3	2	2	12	68	1	3	3	1	1	9
30	2	1	2	2	2	9	69	2	2	2	3	2	11
31	3	2	1	2	3	11	70	3	3	1	3	2	12
32	2	2	2	2	2	10	71	1	1	1	1	1	5
33	3	2	3	3	2	13	72	2	2	2	2	2	10
34	3	3	3	2	2	13	73	3	1	2	3	2	11
35	1	1	2	1	2	7	74	2	2	2	2	1	9
36	2	2	2	2	3	11	75	2	3	3	2	3	13
37	3	2	4	2	2	13	76	1	3	2	2	2	10
38	1	1	1	1	1	5	77	1	1	1	1	2	6
39	2	2	2	1	1	8	78	1	1	1	1	1	5

79	1	2	1	1	1	6	120	2	2	3	2	2	11
80	2	3	3	1	1	10	121	1	2	2	2	3	10
81	2	2	2	2	2	10	122	2	3	2	3	3	13
82	1	1	3	2	3	10	123	2	2	1	1	1	7
83	2	2	2	2	2	10	124	3	1	2	3	2	11
84	3	2	3	3	2	13	125	1	1	1	1	1	5
85	1	2	2	2	2	9	126	2	3	3	2	3	13
86	1	1	1	1	1	5	127	2	2	1	1	2	8
87	1	1	2	1	1	6	128	2	1	2	1	1	7
88	1	1	1	1	2	6	129	1	1	1	2	3	8
89	3	3	1	3	3	13	130	1	1	1	1	1	5
90	3	3	1	3	3	13	131	3	3	3	2	2	13
91	2	2	2	1	2	9	132	2	1	2	2	2	9
92	2	3	4	2	2	13	133	3	2	1	2	3	11
93	1	1	1	1	1	5	134	2	2	2	2	2	10
94	1	1	2	2	2	8	135	3	2	3	3	2	13
95	1	2	2	2	2	9	136	3	3	3	2	2	13
96	2	4	3	3	2	14	137	1	1	2	1	2	7
97	1	1	1	1	2	6	138	2	2	2	2	3	11
98	1	1	1	1	1	5	139	3	3	2	2	2	12
99	2	1	1	2	1	7	140	1	1	1	1	1	5
100	3	3	4	1	2	13	141	2	2	2	1	1	8
101	1	1	1	2	2	7	142	1	3	1	3	3	11
102	2	3	2	2	3	12	143	3	2	1	1	3	10
103	2	3	2	3	2	12	144	2	2	2	2	2	10
104	2	2	2	2	2	10	145	1	1	3	2	3	10
105	1	1	1	1	1	5	146	2	2	2	2	2	10
106	2	2	3	2	3	12	147	3	1	3	3	2	12
107	1	1	3	1	1	7	148	1	2	2	2	2	9
108	1	3	3	2	2	11	149	1	1	1	1	1	5
109	3	1	3	2	2	11	150	1	1	2	1	1	6
110	2	3	2	2	3	12	151	1	1	1	1	2	6
111	2	2	2	2	2	10	152	3	3	3	3	3	15
112	1	1	1	1	1	5	153	3	3	3	3	3	15
113	1	1	1	2	1	6	154	2	2	2	1	2	9
114	3	3	3	2	3	14	155	2	3	4	2	2	13
115	3	3	1	1	3	11	156	1	1	1	1	1	5
116	1	2	1	1	2	7	157	1	1	2	2	2	8
117	1	1	3	2	2	9	158	1	2	2	2	2	9
118	1	1	1	2	2	7	159	2	2	3	3	2	12
119	2	2	1	2	3	10	160	1	1	1	1	2	6

161	1	1	1	1	1	5	202	3	3	1	2	2	11
162	2	1	1	2	1	7	203	1	1	2	1	1	6
163	3	3	1	1	2	10	204	2	2	2	1	1	8
164	1	1	1	2	2	7	205	3	2	3	1	3	12
165	2	3	2	2	3	12	206	2	2	2	1	2	9
166	2	3	2	3	2	12	207	2	3	4	2	2	13
167	2	2	2	2	2	10	208	1	1	1	1	1	5
168	1	1	1	1	1	5	209	1	1	2	2	2	8
169	2	2	3	2	3	12	210	1	2	2	2	2	9
170	1	1	3	1	1	7	211	2	2	3	3	2	12
171	1	3	3	2	2	11	212	1	1	1	1	2	6
172	3	3	1	2	2	11	213	1	1	1	1	1	5
173	2	3	2	2	3	12	214	2	1	1	2	1	7
174	2	2	2	2	2	10	215	3	3	4	1	2	13
175	1	1	1	1	1	5	216	1	1	1	2	2	7
176	1	1	1	2	1	6	217	2	3	2	2	3	12
177	3	3	3	2	3	14	218	2	3	2	3	2	12
178	3	3	1	1	3	11	219	2	2	2	2	2	10
179	1	2	1	1	2	7	220	1	1	1	1	1	5
180	1	1	3	2	2	9	221	2	2	3	2	3	12
181	1	1	1	2	2	7	222	1	1	3	1	1	7
182	2	2	1	2	3	10	223	1	3	3	2	2	11
183	2	2	3	2	2	11	224	3	1	1	2	2	9
184	1	2	2	2	3	10	225	2	3	2	2	3	12
185	2	3	2	3	3	13	226	2	2	2	2	2	10
186	2	2	1	1	1	7	227	1	1	1	1	1	5
187	3	1	3	3	2	12	228	1	1	1	2	1	6
188	1	1	1	1	1	5	229	3	2	2	2	3	12
189	2	3	3	2	3	13	230	3	3	1	1	3	11
190	2	2	1	1	2	8	231	1	2	1	1	2	7
191	2	1	2	1	1	7	232	1	1	3	2	2	9
192	1	1	1	2	3	8	233	1	1	1	2	2	7
193	1	1	1	1	1	5	234	2	2	1	2	3	10
194	3	3	3	2	2	13	235	2	2	3	2	2	11
195	2	1	2	2	2	9	236	1	2	2	2	3	10
196	3	2	3	2	3	13	237	2	3	2	1	3	11
197	2	2	2	2	2	10	238	2	2	1	1	1	7
198	3	2	3	3	2	13	239	3	1	3	3	2	12
199	3	3	3	2	2	13	240	1	1	1	1	1	5
200	1	1	2	1	2	7	241	2	1	3	2	3	11
201	2	2	2	2	3	11	242	1	1	1	1	1	5

243	1	1	1	2	1	6	284	2	1	2	1	1	7
244	3	1	3	2	3	12	285	1	1	1	2	3	8
245	3	3	1	1	3	11	286	1	1	1	1	1	5
246	1	2	1	1	2	7	287	2	1	2	2	3	10
247	1	1	3	2	2	9	288	2	2	2	2	2	10
248	1	1	1	2	2	7	289	1	1	1	1	1	5
249	2	2	1	2	3	10	290	1	1	1	2	1	6
250	2	2	3	2	2	11	291	3	1	2	2	3	11
251	1	2	2	2	3	10	292	3	3	1	1	3	11
252	2	1	2	3	3	11	293	1	2	1	1	2	7
253	2	2	1	1	1	7	294	1	1	3	2	2	9
254	3	1	3	3	2	12	295	1	1	1	2	2	7
255	1	1	1	1	1	5	296	2	2	1	2	3	10
256	2	1	3	2	3	11	297	2	2	3	2	2	11
257	2	2	1	1	2	8	298	1	2	2	2	3	10
258	2	1	2	1	1	7	299	2	3	2	1	3	11
259	1	1	1	2	3	8	300	2	2	1	1	1	7
260	1	1	1	1	1	5	301	3	1	2	3	2	11
261	2	2	3	2	2	11	302	1	1	1	1	1	5
262	3	1	2	2	3	11	303	2	1	3	2	3	11
263	1	3	3	1	1	9	304	2	2	1	1	2	8
264	2	2	2	3	2	11	305	2	1	2	1	1	7
265	3	4	4	3	2	16	306	1	1	1	2	3	8
266	1	1	1	1	1	5	307	1	1	1	1	1	5
267	2	2	2	2	2	10	308	3	2	1	2	2	10
268	3	1	3	3	1	11	309	2	1	2	2	2	9
269	2	2	2	2	1	9	310	3	2	1	2	3	11
270	2	4	4	2	1	13	311	2	2	2	2	2	10
271	1	3	2	1	2	9	312	3	2	1	3	2	11
272	1	1	1	1	2	6	313	3	1	2	2	2	10
273	1	1	1	1	1	5	314	1	1	2	1	2	7
274	1	2	1	1	1	6	315	2	2	2	2	3	11
275	2	3	3	1	1	10	316	3	3	1	2	2	11
276	2	2	3	2	2	11	317	1	1	1	1	1	5
277	1	2	2	2	3	10	318	2	2	2	1	1	8
278	2	1	2	3	2	10	319	1	3	1	3	3	11
279	2	2	1	1	1	7	320	3	2	1	1	3	10
280	3	2	1	3	2	11	321	2	2	2	2	2	10
281	1	1	1	1	1	5	322	1	1	3	2	3	10
282	2	1	3	2	2	10	323	2	2	2	2	2	10
283	2	2	1	1	2	8	324	1	1	3	2	2	9

325	1	1	1	2	2	7	351	2	3	2	2	3	12
326	2	2	1	2	3	10	352	2	3	2	3	2	12
327	2	2	3	2	2	11	353	2	2	2	2	2	10
328	1	2	2	2	3	10	354	1	1	1	1	1	5
329	2	3	2	3	1	11	355	2	2	3	2	3	12
330	2	2	1	1	1	7	356	1	1	3	1	1	7
331	3	1	3	1	2	10	357	1	3	3	2	2	11
332	1	1	1	1	1	5	358	3	1	2	2	2	10
333	2	3	1	2	3	11	359	2	3	2	2	1	10
334	2	2	1	1	2	8	360	2	2	2	2	2	10
335	2	1	2	1	1	7	361	1	1	1	1	1	5
336	1	1	1	2	3	8	362	1	1	1	2	1	6
337	1	1	1	1	1	5	363	3	1	3	2	3	12
338	3	3	1	2	2	11	364	3	3	1	1	3	11
339	2	1	2	2	2	9	365	1	2	1	1	2	7
340	2	2	2	1	2	9	366	1	1	3	2	2	9
341	2	3	1	2	2	10	367	1	1	1	2	2	7
342	1	1	1	1	1	5	368	2	2	1	2	3	10
343	1	1	2	2	2	8	369	2	1	1	2	1	7
344	1	2	2	2	2	9	370	3	3	1	1	2	10
345	2	1	3	2	2	10	371	1	1	1	2	2	7
346	1	1	1	1	2	6	372	2	1	2	2	3	10
347	1	1	1	1	1	5	373	2	3	2	1	2	10
348	2	1	1	2	1	7	374	2	3	2	1	2	10
349	3	3	1	1	2	10							

No Responden	KOMITMEN ORGANISASIONAL (Y)							TOTAL (Y)	No Responden	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	
	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7										
1	4	5	4	4	4	4	5	30	14	2	2	2	4	3	3	4	20
2	3	4	3	4	3	4	5	26	15	5	5	5	5	3	3	5	31
3	4	4	4	4	4	4	5	29	16	4	4	3	4	4	4	5	28
4	3	4	3	3	4	3	4	24	17	5	4	2	4	4	5	3	27
5	3	3	3	4	4	4	5	26	18	5	5	5	5	5	5	4	34
6	5	5	4	5	4	4	5	32	19	5	5	5	4	5	5	4	33
7	4	4	4	4	3	4	4	27	20	3	3	3	4	3	3	5	24
8	3	3	2	4	4	3	3	22	21	3	3	5	5	3	3	3	25
9	5	5	5	5	5	5	5	35	22	5	4	5	5	4	5	4	32
10	4	4	4	5	5	4	4	30	23	5	5	3	4	4	5	4	30
11	2	3	5	4	3	4	4	25	24	5	5	5	4	4	5	5	33
12	3	4	5	5	3	4	4	28	25	4	4	5	4	3	4	4	28
13	4	5	5	5	5	5	5	34	26	4	4	3	4	4	5	2	26

27	5	4	4	4	3	4	3	27	68	3	3	4	4	3	3	3	23
28	4	3	4	3	3	4	5	26	69	5	3	3	5	5	5	5	31
29	4	4	5	5	5	4	5	32	70	4	4	4	3	4	4	4	27
30	3	2	3	3	4	4	3	22	71	3	2	2	3	4	4	3	21
31	5	5	5	5	5	5	4	34	72	5	5	5	5	5	5	5	35
32	5	5	4	4	4	4	3	29	73	4	4	4	4	4	4	4	28
33	5	4	4	4	4	5	4	30	74	3	3	3	3	2	3	3	20
34	4	2	3	3	4	3	3	22	75	4	4	4	4	5	5	4	30
35	5	5	5	5	4	4	3	31	76	4	2	2	4	3	4	4	23
36	5	5	5	5	5	5	5	35	77	5	3	4	4	4	5	5	30
37	4	5	5	4	5	5	4	32	78	5	5	5	5	4	5	5	34
38	3	3	2	5	4	4	3	24	79	5	5	5	5	5	5	5	35
39	5	5	5	4	4	5	5	33	80	5	4	5	5	5	5	5	34
40	4	3	4	4	3	4	4	26	81	4	3	3	5	5	4	4	28
41	4	3	4	3	4	4	5	27	82	4	4	4	4	4	4	4	28
42	4	4	4	4	4	4	3	27	83	5	5	3	4	3	3	5	28
43	5	5	5	5	5	5	4	34	84	4	4	4	4	4	4	4	28
44	4	4	3	4	3	3	3	24	85	3	2	3	3	4	4	3	22
45	5	5	3	5	5	5	5	33	86	5	4	4	4	4	5	5	31
46	5	3	3	4	4	5	4	28	87	5	5	5	5	5	5	5	35
47	3	2	2	4	4	5	5	25	88	5	5	4	5	5	4	5	33
48	4	3	4	4	3	4	5	27	89	5	5	5	5	4	5	5	34
49	4	4	4	4	4	4	5	29	90	3	3	3	3	3	3	3	21
50	5	4	4	5	5	4	3	30	91	3	3	3	3	3	3	3	21
51	3	3	3	4	4	3	3	23	92	4	4	4	5	4	4	4	29
52	4	3	3	4	3	4	5	26	93	4	3	2	4	4	4	4	25
53	4	5	4	4	4	4	5	30	94	4	4	4	4	4	4	5	29
54	5	4	4	5	5	4	5	32	95	3	3	3	3	2	3	5	22
55	4	4	4	4	4	4	4	28	96	4	4	4	4	5	5	5	31
56	2	4	4	4	4	4	4	26	97	4	2	2	4	3	4	4	23
57	3	3	3	4	4	3	5	25	98	5	3	4	4	4	5	5	30
58	5	4	5	4	5	4	4	31	99	5	5	5	5	4	5	5	34
59	5	5	5	5	5	5	4	34	100	5	5	5	5	5	5	4	34
60	3	3	3	4	4	4	3	24	101	5	4	5	5	5	5	3	32
61	5	5	5	5	5	5	5	35	102	4	3	3	5	5	4	5	29
62	4	3	3	4	3	5	4	26	103	4	4	4	4	4	4	4	28
63	4	4	5	5	4	5	4	31	104	5	5	3	4	3	3	4	27
64	4	5	4	5	5	4	4	31	105	4	4	4	4	4	4	4	28
65	5	5	5	4	3	4	5	31	106	3	2	3	3	4	4	5	24
66	5	5	5	5	5	5	5	35	107	5	4	4	4	4	5	4	30
67	4	4	3	4	4	4	4	27	108	5	5	5	5	5	5	5	35

109	5	5	4	5	5	4	5	33	150	4	4	4	3	4	4	5	28
110	5	5	5	5	4	5	3	32	151	3	2	2	3	4	4	5	23
111	3	3	3	3	3	3	4	22	152	5	5	5	5	5	5	5	35
112	5	5	5	5	5	5	4	34	153	4	4	4	4	4	4	3	27
113	5	4	5	5	5	5	5	34	154	3	3	3	3	2	3	3	20
114	4	3	3	5	5	4	5	29	155	4	4	4	4	5	5	4	30
115	4	4	4	4	4	4	3	27	156	4	2	2	4	3	4	4	23
116	5	5	3	4	3	3	3	26	157	5	3	4	4	4	5	5	30
117	4	4	4	4	4	4	5	29	158	5	5	5	5	4	5	5	34
118	3	2	3	3	4	4	5	24	159	5	5	5	5	5	5	5	35
119	5	4	4	4	4	5	5	31	160	5	4	5	5	5	5	4	33
120	5	5	5	5	5	5	4	34	161	4	3	3	5	5	4	5	29
121	5	5	4	5	5	4	4	32	162	4	4	4	4	4	4	5	29
122	5	5	5	5	4	5	5	34	163	5	5	3	4	3	3	4	27
123	3	3	3	3	3	3	4	22	164	4	4	4	4	4	4	3	27
124	3	3	3	3	3	3	4	22	165	3	2	3	3	4	4	5	24
125	4	4	4	5	4	4	3	28	166	5	4	4	4	4	5	4	30
126	4	3	2	4	4	4	5	26	167	5	5	5	5	5	5	4	34
127	4	4	4	4	4	4	4	28	168	5	5	4	5	5	4	4	32
128	3	3	3	3	2	3	4	21	169	5	5	5	5	4	5	5	34
129	4	4	4	4	5	5	4	30	170	3	3	3	3	3	3	4	22
130	4	2	2	4	3	4	5	24	171	5	5	5	5	5	5	5	35
131	5	3	4	4	4	5	5	30	172	5	4	5	5	5	5	5	34
132	5	5	5	5	4	5	3	32	173	4	3	3	5	5	4	3	27
133	5	5	5	5	5	5	4	34	174	4	4	4	4	4	4	4	28
134	5	4	5	5	5	5	3	32	175	5	5	3	4	3	3	4	27
135	4	3	3	5	5	4	4	28	176	4	4	4	4	4	4	5	29
136	4	4	4	4	4	4	3	27	177	3	2	3	3	4	4	5	24
137	5	4	4	4	3	4	3	27	178	5	4	4	4	4	5	3	29
138	4	3	4	3	3	4	5	26	179	5	5	5	5	5	5	3	33
139	4	4	5	5	5	4	4	31	180	5	5	4	5	5	4	5	33
140	3	2	3	3	4	4	3	22	181	5	5	5	5	4	5	5	34
141	5	5	5	5	5	5	5	35	182	3	3	3	3	3	3	5	23
142	4	3	3	4	3	5	4	26	183	3	3	3	3	3	3	4	22
143	4	4	5	5	4	5	2	29	184	4	4	4	5	4	4	4	29
144	4	5	4	5	5	4	3	30	185	4	3	2	4	4	4	5	26
145	5	5	5	4	3	4	4	30	186	4	4	4	4	4	4	4	28
146	5	5	5	5	5	5	5	35	187	3	3	3	3	2	3	4	21
147	4	4	3	4	4	4	4	27	188	4	4	4	4	5	5	3	29
148	3	3	4	4	3	3	3	23	189	4	2	2	4	3	4	5	24
149	5	3	3	5	5	5	5	31	190	5	3	4	4	4	5	4	29

191	5	5	5	5	4	5	4	33	232	5	5	3	4	3	3	5	28
192	5	5	5	5	5	5	4	34	233	4	4	4	4	4	4	5	29
193	5	4	5	5	5	5	5	34	234	3	2	3	3	4	4	5	24
194	4	3	3	5	5	4	5	29	235	5	4	4	4	4	5	4	30
195	4	4	4	4	4	4	3	27	236	5	5	5	5	5	5	4	34
196	5	4	4	4	3	4	4	28	237	5	5	4	5	5	4	5	33
197	4	3	4	3	3	4	3	24	238	5	5	5	5	4	5	4	33
198	4	4	5	5	5	4	4	31	239	3	3	3	3	3	3	4	22
199	3	2	3	3	4	4	3	22	240	3	3	3	3	3	3	4	22
200	5	5	5	5	5	5	3	33	241	4	4	4	5	4	4	5	30
201	4	3	3	4	3	5	5	27	242	4	3	2	4	4	4	4	25
202	4	4	5	5	4	5	4	31	243	4	4	3	4	4	4	5	28
203	4	5	4	5	5	4	3	30	244	3	3	3	3	2	3	5	22
204	5	5	5	4	3	4	5	31	245	4	4	4	4	5	5	3	29
205	5	5	5	5	5	5	4	34	246	4	2	2	4	3	4	3	22
206	4	4	3	4	4	4	3	26	247	5	3	4	4	4	5	5	30
207	4	4	4	3	4	4	4	27	248	5	5	5	5	4	5	5	34
208	3	2	2	3	4	4	4	22	249	5	5	5	5	5	5	5	35
209	5	5	5	5	5	5	5	35	250	5	4	5	5	5	5	4	33
210	4	4	4	4	4	4	5	29	251	4	3	3	5	5	4	4	28
211	3	3	3	3	2	3	5	22	252	4	4	4	4	4	4	5	29
212	4	4	4	4	5	5	4	30	253	5	5	3	4	3	3	4	27
213	4	2	2	4	3	4	5	24	254	4	4	4	4	4	4	4	28
214	5	3	4	4	4	5	5	30	255	3	2	3	3	4	4	3	22
215	5	5	5	5	4	5	4	33	256	5	4	4	4	4	5	5	31
216	5	5	5	5	5	5	3	33	257	5	5	5	5	5	5	4	34
217	5	4	5	5	5	5	5	34	258	5	5	4	5	5	4	4	32
218	4	3	3	5	5	4	4	28	259	5	5	5	5	4	5	4	33
219	4	4	4	4	4	4	4	28	260	3	3	3	3	3	3	5	23
220	5	5	3	4	3	3	4	27	261	5	5	5	5	5	5	5	35
221	4	4	4	4	4	4	5	29	262	5	4	5	5	5	5	4	33
222	3	2	3	3	4	4	4	23	263	4	3	3	5	5	4	3	27
223	5	4	4	4	4	5	5	31	264	4	4	4	4	4	4	5	29
224	5	5	5	5	5	5	5	35	265	5	5	3	4	3	3	4	27
225	5	5	4	5	5	4	3	31	266	4	4	4	4	4	4	3	27
226	5	5	5	5	4	5	4	33	267	3	2	3	3	4	4	5	24
227	3	3	3	3	3	3	4	22	268	5	4	4	4	4	5	4	30
228	5	5	5	5	5	5	5	35	269	5	5	5	5	5	5	5	35
229	5	4	5	5	5	5	5	34	270	5	5	4	5	5	4	4	32
230	4	3	3	5	5	4	3	27	271	5	5	5	5	4	5	4	33
231	4	4	4	4	4	4	3	27	272	3	4	4	4	5	4	5	29

273	5	5	5	4	5	5	5	34	314	3	5	4	4	4	3	3	26
274	5	5	5	5	5	5	5	35	315	5	4	5	4	4	3	5	30
275	4	5	5	5	5	5	5	34	316	4	4	4	3	4	3	4	26
276	3	3	5	5	4	4	4	28	317	3	5	4	4	5	3	3	27
277	4	3	4	4	5	4	4	28	318	5	5	5	5	5	5	5	35
278	4	4	4	3	4	5	5	29	319	4	4	5	5	4	4	4	30
279	3	4	5	5	4	3	4	28	320	3	5	3	3	3	5	5	27
280	4	5	5	5	4	4	4	31	321	4	5	5	3	4	3	3	27
281	5	3	5	4	4	3	3	27	322	4	4	4	4	4	4	4	28
282	5	5	5	5	5	5	5	35	323	5	3	4	3	3	5	5	28
283	3	3	4	3	5	4	4	26	324	4	4	4	4	4	4	4	28
284	4	5	5	4	5	4	4	31	325	5	3	4	4	5	4	5	30
285	5	4	5	5	4	4	4	31	326	5	5	4	4	5	4	5	32
286	5	5	4	3	4	3	5	29	327	4	5	4	3	4	4	4	28
287	5	5	5	5	5	5	5	35	328	4	3	4	4	5	4	4	28
288	3	4	4	3	4	4	4	26	329	4	4	4	3	4	5	5	29
289	4	4	4	4	4	4	4	28	330	3	4	5	3	4	5	4	28
290	5	5	5	5	5	5	5	35	331	4	5	5	5	4	4	4	31
291	5	5	4	5	5	5	5	34	332	5	4	5	4	4	3	3	28
292	3	3	4	3	5	5	3	26	333	5	5	5	5	5	5	5	35
293	3	5	5	4	3	3	3	26	334	3	3	4	5	5	4	4	28
294	4	5	5	4	5	5	5	33	335	4	5	5	4	5	4	4	31
295	5	3	4	4	5	4	5	30	336	5	4	5	5	4	4	4	31
296	5	5	4	4	5	4	5	32	337	5	5	4	3	4	3	5	29
297	4	5	4	3	4	4	4	28	338	5	5	5	5	5	5	5	35
298	4	3	4	4	5	4	4	28	339	3	3	4	4	4	4	3	25
299	4	4	4	3	4	5	5	29	340	5	4	4	4	4	4	4	29
300	3	4	3	3	4	5	4	26	341	4	4	5	4	4	4	4	29
301	4	5	5	5	4	4	4	31	342	3	5	4	4	4	4	4	28
302	5	3	5	4	4	3	3	27	343	5	5	5	5	5	5	5	35
303	5	5	5	5	5	5	5	35	344	5	4	4	4	4	4	5	30
304	3	3	4	3	5	4	4	26	345	4	4	4	4	5	4	5	30
305	4	5	5	4	5	4	4	31	346	5	3	3	4	5	3	4	27
306	5	4	5	5	4	4	4	31	347	5	5	5	4	4	5	5	33
307	5	5	4	3	4	3	5	29	348	5	5	5	5	5	5	5	35
308	5	5	5	5	5	5	5	35	349	5	5	4	5	5	5	4	33
309	3	5	4	4	5	4	3	28	350	3	4	5	4	4	4	3	27
310	5	4	4	4	4	4	4	29	351	5	5	4	4	5	4	5	32
311	4	3	4	3	4	3	5	26	352	3	4	4	3	5	4	4	27
312	4	4	4	4	4	4	4	28	353	3	4	3	4	5	4	4	27
313	4	5	3	4	5	3	3	27	354	4	4	4	4	4	4	4	28

355	5	5	5	5	5	5	5	35	365	3	5	5	3	3	3	4	26
356	4	3	4	5	3	3	4	26	366	4	5	5	4	5	5	5	33
357	5	3	5	5	5	3	5	31	367	5	3	4	4	5	4	5	30
358	3	3	4	4	5	3	5	27	368	5	5	4	4	5	4	5	32
359	2	4	4	4	5	4	3	26	369	4	5	4	3	4	4	4	28
360	3	4	4	3	4	4	4	26	370	5	5	4	5	5	5	4	33
361	4	4	4	4	4	4	4	28	371	3	2	5	4	4	4	3	25
362	5	5	5	5	5	5	5	35	372	5	5	4	4	5	4	5	32
363	5	5	4	5	5	5	5	34	373	3	4	4	3	4	4	4	26
364	3	5	4	3	5	3	3	26	374	3	4	3	4	4	4	4	26



LAMPIRAN 3. Hasil Uji Validitas

Variabel X.1

		Correlations				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	TOTAL X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.358**	.502**	.348**	.762**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	374	374	374	374	374
X1.2	Pearson Correlation	.358**	1	.430**	.369**	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	374	374	374	374	374
X1.3	Pearson Correlation	.502**	.430**	1	.276**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	374	374	374	374	374
X1.4	Pearson Correlation	.348**	.369**	.276**	1	.647**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	374	374	374	374	374
TOTAL_X1	Pearson Correlation	.762**	.729**	.785**	.647**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	374	374	374	374	374

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

Variabel X2

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	TOTAL_X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.608**	.398**	.063	.756**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.226	.000
	N	374	374	374	374	374
X2.2	Pearson Correlation	.608**	1	.627**	.047	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.360	.000
	N	374	374	374	374	374
X2.3	Pearson Correlation	.398**	.627**	1	.012	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.823	.000
	N	374	374	374	374	374
X2.4	Pearson Correlation	.063	.047	.012	1	.359**
	Sig. (2-tailed)	.226	.360	.823		.000
	N	374	374	374	374	374
TOTAL_X2	Pearson Correlation	.756**	.854**	.766**	.359**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	374	374	374	374	374

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

Variabel X3

		Correlations					
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	TOTAL X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.460**	.296**	.343**	.348**	.719**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	374	374	374	374	374	374
X3.2	Pearson Correlation	.460**	1	.266**	.233**	.364**	.696**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	374	374	374	374	374	374
X3.3	Pearson Correlation	.296**	.266**	1	.369**	.207**	.651**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	374	374	374	374	374	374
X3.4	Pearson Correlation	.343**	.233**	.369**	1	.436**	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	374	374	374	374	374	374
X3.5	Pearson Correlation	.348**	.364**	.207**	.436**	1	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	374	374	374	374	374	374
TOTAL_X3	Pearson Correlation	.719**	.696**	.651**	.667**	.675**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	374	374	374	374	374	374

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

Variabel Y

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	TOTAL_Y
Y.1	Pearson Correlation	1	.569**	.477**	.574**	.375**	.506**	.279**	.781**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	374	374	374	374	374	374	374	374
Y.2	Pearson Correlation	.569**	1	.645**	.478**	.377**	.333**	.129*	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.013	.000
	N	374	374	374	374	374	374	374	374
Y.3	Pearson Correlation	.477**	.645**	1	.507**	.423**	.452**	.116*	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.025	.000
	N	374	374	374	374	374	374	374	374
Y.4	Pearson Correlation	.574**	.478**	.507**	1	.535**	.478**	.106*	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.040	.000
	N	374	374	374	374	374	374	374	374
Y.5	Pearson Correlation	.375**	.377**	.423**	.535**	1	.513**	.129*	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.013	.000
	N	374	374	374	374	374	374	374	374
Y.6	Pearson Correlation	.506**	.333**	.452**	.478**	.513**	1	.247**	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	374	374	374	374	374	374	374	374
Y.7	Pearson Correlation	.279**	.129*	.116*	.106*	.129*	.247**	1	.402**
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.025	.040	.013	.000		.000
	N	374	374	374	374	374	374	374	374
TOTAL_Y	Pearson Correlation	.781**	.756**	.765**	.750**	.681**	.708**	.402**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	374	374	374	374	374	374	374	374

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

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

LAMPIRAN 4. Hasil Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas X1

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	374	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	374	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.711	4

Uji Reliabilitas X2

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	374	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	374	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.645	4

Uji Reliabilitas X3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	374	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	374	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.707	5

Uji Reliabilitas Y

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	374	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	374	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.819	7

LAMPIRAN 5. Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		374
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.58356816
Most Extreme Differences	Absolute	.060
	Positive	.038
	Negative	-.060
Kolmogorov-Smirnov Z		1.151
Asymp. Sig. (2-tailed)		.141

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

LAMPIRAN 6. Hasil Uji Regresi, Hasil Uji T

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.912 ^a	.831	.830	1.590

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

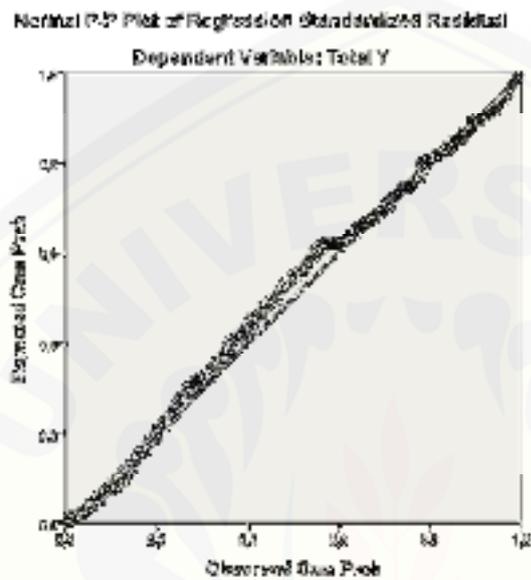
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.903	.879		6.715	.000
	TOTAL_X1	.318	.039	.189	8.255	.000
	TOTAL_X2	1.248	.040	.746	31.177	.000
	TOTAL_X3	-.296	.034	-.197	-8.764	.000

a. Dependent Variable: Y

LAMPIRAN 7. Uji Normalitas Model, Uji Multikolinearitas, dan Uji Heteroskedastisitas

Uji Normalitas Model



Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.872	1.147
	X2	.797	1.255
	X3	.905	1.105

a. Dependent Variable: Y

Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	.836	.523		1.599	.111
	TOTAL_X1	-.034	.023	-.082	-1.488	.138
	TOTAL_X2	.041	.024	.100	1.729	.085
	TOTAL_X3	.036	.020	.096	1.777	.076

a. Dependent Variable: ABS_RES_1

