

**FAMILY-FRIENDLY POLICIES  
TERHADAP WORK-FAMILY CONFLICT SERTA IMPLIKASINYA  
PADA KOMITMEN KARYAWAN**

**Survival**

**Indah Dewi N**

survivaluwg@yahoo.com

FE Universitas Widyagama Malang

**Abstrak:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *family-friendly policies* terhadap *work-family conflict*, pengaruh *work-family conflict* terhadap komitmen karyawan, pengaruh *family-friendly policies* terhadap komitmen karyawan, pengaruh *family-friendly policies* terhadap komitmen karyawan dimediasi *work-family conflict*. Jenis penelitian ini ada eksplanatori. Teknik survei menggunakan daftar pertanyaan dengan skala likert sebagai instrument penelitian untuk pengumpulan data. teknik pemilihan sampel menggunakan *purposive sampling*. Jumlah responden yang diobservasi sebanyak 75 orang. Alat analisis statistik untuk menguji hipotesis menggunakan metode analisis jalur untuk menemukan hubungan antar variabel. Hasil temuan dari penelitian ini adalah 1) *family-friendly policies* berpengaruh signifikan terhadap *work-family conflict*; 2) *work-family conflict* berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan; 3) *family-friendly policies* berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan; 4) *family-friendly policies* tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan dimediasi *work-family conflict*.

**Kata kunci:** *family-friendly policies*, *work-family conflict*, komitmen karyawan

**Abstract:** *The objectives of this study is to find out the influence of family-friendly policies on work-family conflict, the influence of work-family conflict on employee commitment, the influence of family-friendly policies on employee commitment, the influence of family-friendly policies on employee commitment mediated work-family conflict. This type of research is an explanatory study. A survey technique using questionnaire with likert scale as the instruments of research to collect the data. the technique used for selecting the sample was purposive sampling. The number of respondents being observed was 75 people. The statistic analysis tool for testing the hypothesis was used path analysis method to find out the relationship among the variables. The result of this study finding are: 1) the family-friendly policies significantly influences the work-family conflict; 2) the work-family conflict significantly influences the employee commitment; 3) the family-friendly policies significantly influences the employee commitment; 4) the family-friendly policies insignificantly influences the employee commitment mediated work-family conflict.*

**Key words:** *family-friendly policies*, *work-family conflict*, *employee commitment*

Untuk mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran yang terangkum dalam strategi bisnis perusahaan, semua aktivitas organisasi harus diarahkan pada peningkatan produktivitas. Berbagai metode atau pendekatan yang dipergunakan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut, salah satunya adalah melalui perbaikan mutu kehidupan kerja / MKK (*Quality of Work Life/QWL*). MKK merupakan tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan, dan komitmen perseorangan mengenai kehidupan mereka dalam bekerja.

Dalam prakteknya, belum banyak perusahaan menerapkan MKK sebagai salah satu misi dalam strategi bisnisnya. Pihak manajemen masih lebih memperhatikan kepentingan dalam pencapaian tujuan perusahaan daripada kepentingan karyawan. Dengan kata lain terjadi keseimbangan perhatian yang timpang. Padahal sebagai organisasi belajar (*learning organization*), perusahaan semestinya berkepentingan meningkatkan MKK karyawan dengan cara menanamkan pada karyawan rasa aman, keadilan, kebanggaan, demokrasi, kepemilikan, otonomi, tanggungjawab, dan keluwesan. Perusahaan perlu berupaya memperlakukan para karyawan dalam suasana kejujuran dan saling mendukung, membuka luas saluran komunikasi pada semua tingkatan, menawarkan semua karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan memberdayakan mereka melalui penugasan-penugasan.

Salah satu pendekatan yang dapat diimplementasikan dalam perbaikan MKK pada perusahaan adalah dengan menerapkan *family-friendly policies* (Ferguson, 1999). Konsep atau teorinya adalah: perusahaan menerapkan *family-friendly policies* dengan harapan dapat menurunkan "konflik keluarga-pekerjaan (*work-family conflict / w-fc*)". Keberhasilan dari penerapan teori ini ternyata berimplikasi terhadap komitmen yang tinggi dari para karyawan. Hasil penelitian Lambert (dalam Cascio, 1998) menunjukkan suatu hasil positif, bahwa banyak karyawan yang memperlihatkan komitmen yang lebih besar pada perusahaan tatkala menerapkan *family-friendly policies*. Para karyawan berhasil mengurangi *work-family conflict* karena mendapat manfaat dari *family-friendly policies* lebih mungkin berpartisipasi dalam tim *problem-solving* dan hampir dua kali lebih mungkin untuk memberi saran mengenai perbaikan proses maupun perbaikan produk. Hasil penelitian lain, sebagaimana yang dilakukan Mulling (1999) menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan *family-friendly policies* guna menurunkan *work-family conflict* selain diperoleh hasil berupa komitmen yang tinggi dari para karyawan, pada akhirnya berpengaruh terhadap tingkat akuntabilitas, persaingan, dan produktivitas. Lebih lanjut Mulling (1999) mengemukakan bahwa penerapan *family-friendly policies* tidak hanya terbatas pada organisasi bisnis saja, namun dapat juga diterapkan pada organisasi pemerintah atau pelayanan publik. Upaya organisasi mengadopsi *family-friendly policies* untuk menurunkan *work-family conflict* dapat dipandang sebagai bentuk adaptasi organisasi terhadap perubahan. Pesannya cukup jelas, bahwa para karyawan yang bahagia di rumah akan lebih produktif di tempat kerja.

Merujuk pada teori dan kajian empiris di atas, sebuah fenomena yang menarik dan patut dikaji lebih lanjut adalah bagaimanakah mengelola *work-family conflict* terhadap karyawan atau pekerja wanita di tempat kerja mereka. Dosen wanita yang telah berkeluarga, misalnya. Pertama, peran mereka dalam keluarga, utamanya

adalah melakukan tugas pokok wanita, yakni mengurus rumah tangga (domestik) seperti mengurus suami, mengelola rumah tangga, mengasuh dan membesarkan anak. Peran pertama ini merupakan komitmen mereka dalam rumah tangga. Komitmen ini merupakan intensitas ibu rumah tangga untuk mengidentifikasi dirinya, serta tingkat keterlibatan dan keterikatannya dalam keluarga. Kedua, peran mereka sebagai pengemban Tri Dharma Perguruan Tinggi di institusi perguruan tinggi tempat bekerja. Melalui peran kedua ini, mereka dapat mengembangkan karir profesionalnya, berprestasi, sekaligus membantu ekonomi keluarga atau sebagai pencari nafkah kedua (*secondary bread winner*) dalam keluarga, tanpa meninggalkan kodratnya sebagai ibu rumah tangga. Ada dua keuntungan diperoleh wanita yang bekerja: 1) tidak hanya melakukan pekerjaan domestik, melainkan juga melakukan kegiatan produktif, dan; 2) akan memperoleh pendapatan yang bisa menunjang kebutuhan keluarga.

Namun implementasi dari kedua peran tersebut di atas, memiliki potensi munculnya dilema, yakni bagaimana mengelola pekerjaan dan tanggung jawab keluarga seiring fungsi / tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi yang diembannya. Apabila keseimbangan antara tanggung jawab keluarga dan pekerjaan tidak tercapai, maka berpotensi menimbulkan apa yang disebut "Konflik Keluarga-Pekerjaan", sebagaimana yang dijelaskan di atas. Mencermati kondisi ini, untuk itu perlu dikaji lebih jauh bagaimana upaya institusi tempat bekerja Dosen Wanita tersebut mampu menciptakan MKK melalui *family-friendly policies* agar dapat menjalankan tugas mereka dengan seimbang.

*Work-family conflict* telah menjadi fenomena sosial dan psikologi pada banyak organisasi / perusahaan. Dampak dari adanya *work-family conflict* tidak hanya dirasakan oleh pekerja wanita, namun juga dirasakan oleh pekerja pria. Tugas manajemen adalah bagaimana mengelola *work-family conflict* tersebut agar MKK pada perusahaan dapat menjadi lebih baik. Melalui *family-friendly policies* diharapkan tujuan dimaksud dapat tercapai. Merujuk kajian di atas, maka Peneliti tertarik melakukan penelitian tentang: " *Family-Friendly Policies* terhadap *Work-Family Conflict* serta Implikasinya pada Komitmen Karyawan".

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: 1) apakah dengan *family-friendly policies*, dapat mengurangi *work-family conflict*?; 2) apakah dengan *work-family conflict* yang rendah, dapat meningkat komitmen karyawan?; 3) apakah dengan *family-friendly policies*, dapat meningkatkan komitmen karyawan?; 4) apakah dengan *family-friendly policies*, dapat meningkatkan komitmen karyawan, melalui *work-family conflict*? Berdasar pada perumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah: 1) untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *family-friendly policies* dalam mengurangi *work-family conflict*; 2) untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *work-family conflict* dalam meningkatkan komitmen karyawan; 3) untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *family-friendly policies* dalam meningkatkan komitmen karyawan, dan; 4) untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *family-friendly policies*, dalam meningkatkan komitmen karyawan, melalui *work-family conflict*.

Mutu kehidupan bekerja/MKK atau *quality of work life* (QWL) adalah dinamika multidimensional yang meliputi beberapa konsep seperti jaminan kerja, sistem

penghargaan, pelatihan dan karir peluang kemajuan, dan keikutsertaan di dalam pengambilan keputusan. Menurut Bernadin, 1993 (dalam Soepatini, 2002) mutu kehidupan kerja didefinisikan sebagai strategi tempat kerja yang mendukung dan memelihara kepuasan karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kondisi kerja karyawan dan organisasi serta keuntungan untuk pemberi kerja. Cushway, 1994 (dalam Soepatini) mengatakan bahwa MKK adalah persepsi pekerja terhadap suasana dan pengalaman pekerja di tempat kerja mereka. Suasana pekerjaan yang dimaksudkan adalah berdasarkan kepada 8 (delapan) aspek, yaitu: 1) Kompensasi yang mencukupi dan adil; 2) Kondisi-kondisi kerja yang aman dan sehat; 3) Kesempatan untuk mengembangkan dan menggunakan kapasitas manusia; 4) Peluang untuk pertumbuhan dan mendapatkan jaminan; 5) Integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan; 6) Hak-hak karyawan; 7) Pekerja dan ruang hidup secara keseluruhan, dan; 8) Tanggung jawab sosial organisasi.

Menurut Mulling (1999), *family-friendly policies* merupakan seperangkat kebijakan atau program yang diterapkan oleh suatu organisasi guna memperbaiki Mutu Kehidupan Kerja dalam bentuk penyeimbangan keluarga dan pekerjaan, yakni bagaimana perhatian terhadap keluarga di sisi lain seiring pekerja memperoleh kesenangan hidup dan maju pada karir sekaligus. Beberapa indikator yang dapat dipergunakan untuk menerapkan *family-friendly policies* menurut Mulling (1999) adalah: 1) *Work Scheduling*. Ada beberapa pilihan yang dapat diambil berkaitan dengan *work scheduling*, yaitu: *flex-time*, *comp-time* atau bahkan *part-time*. Teknologi yang tersedia saat ini telah membuat *flexible scheduling* menjadi lebih mudah. Dengan *voice-mail*, *e-mail*, *computer networks* dan beberapa *laptop computer*, seorang karyawan dapat bekerja dari tempat manapun; 2) *Benefits Packages*. Wujud *benefits packages* dapat dalam bentuk *employee benefits* meliputi *health-care package*, *family-leave policies* dan *child-care*. *Family-friendly workplace programs* adalah sebuah bagian yang integral dari departemen ini untuk mempertahankan sebuah *competitive employer or choice* di abad 21. Hal penting yang perlu mendapat perhatian dari organisasi terkait *family-friendly policies* adalah kebijakan tersebut akan efektif apabila diintegrasikan ke dalam strategi bisnis. Hal itu didasarkan pada pendapat Dyer & Reeves, 1995 (dalam Abbot et al., 1998) yang mengatakan bahwa dalam memandang hubungan antara praktek SDM dengan keefektifan organisasi, konfigurasi praktek SDM adalah lebih penting dari pada praktek SDM yang tunggal.

Praktek SDM dikatakan bersifat konfigurasi atau sekumpulan ketika hal itu secara adil melengkapi, saling menguatkan atau sekumpulan yang saling bersinergi. Suatu pendekatan untuk pengurangan *work-family conflict* adalah mengintegrasikan *family-friendly policy* (fleksibilitas yang lebih besar, perencanaan karir dan lingkungan kerja yang mendukung) dalam strategi organisasi sebagai bagian dari konfigurasi pendekatan SDM.

Menurut Chi-ching (dalam Abbot et al, 1998), *work-family conflict* didefinisikan sebagai sebuah bentuk konflik peran inti yang mana tekanan peran dari pekerjaan dan keluarga saling bertentangan dalam beberapa hal. Untuk partisipasi dalam suatu peran yang dibuat menjadi lebih sulit berdasarkan atas partisipasi dalam peran yang lain. Sementara itu menurut Abbot dan kawan-kawan (1998), *work-family conflict* dicirikan oleh adanya ketidaksesuaian antara karyawan dan tanggung jawab keluarga mereka dengan sasaran-sasaran organisasi.

Menurut Greenhaus dan Beutell (dalam Nini Yang, 2000), ada 3 (tiga) jenis utama *work-family conflict*, yaitu: 1) *time-based conflict*. Dalam konflik jenis ini, pengeluaran waktu pada kerja peran suatu wilayah (domain) sering menghalangi pengeluaran waktu wilayah yang lain. Pengeluaran waktu pada kinerja peran mungkin menghabiskan energi atau menimbulkan beban; 2) *strain-based conflict*. Hal ini muncul ketika beban /ketegangan dalam suatu peran mempengaruhi kinerja seseorang dalam peran yang lain, dan; 3) *behavior-based conflict*. Konflik ini mengacu pada ketidaksesuaian antara perilaku yang diinginkan dalam dua wilayah (domain).

Abbot et al. (1998) mengemukakan bahwa *work-family conflict* terdiri dari 2 (dua) indikator, yakni: 1) Tekanan pekerjaan (*work demand*), mengacu pada tekanan yang timbul dari kelebihan beban kerja dan tekanan waktu dari pekerjaan seperti *rush jobs* dan *deadlines*. Tekanan pekerjaan seperti ini disebabkan oleh banyaknya perusahaan yang bergerak menuju struktur yang lebih ramping (*flat*) dan lebih partisipatif dimana pekerja yang lebih sedikit diharapkan untuk mengelola beban kerja yang meningkat, dan; 2) Tekanan keluarga (*family demand*), mengacu pada tekanan waktu yang berkaitan dengan tugas seperti *house-keeping* dan *child care*. Tekanan keluarga sering dikaitkan dengan karakteristik keluarga seperti: jumlah tanggungan, ukuran keluarga dan komposisi keluarga.

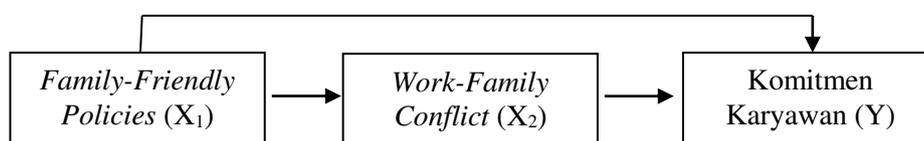
Untuk mencapai tujuan dan sasaran, semua aktivitas organisasi harus diarahkan pada efektivitas. Dua proses penting organisasi, yang dapat berpengaruh nyata terhadap efektivitas adalah rasa keterlibatan terhadap organisasi, atau jangkauan identifikasi para pekerja dengan majikannya, dan prestasi kerja individual (Knoop, 1995). Menurutnya keterlibatan di bidang organisasi dapat dibagi dalam dua komponen. Pertama, adalah keterikatan (*attachment*) formal pada suatu organisasi, yang berurusan dengan tugas menemukan cara mengurangi atau menekan tingkat perpindahan pekerja, kemangkiran, dan bentuk lain pengunduran diri. Kedua, keikatan (*commitment*). Disini, komitmen lebih dari sekedar keterikatan, ia meliputi juga sikap positif yang kuat terhadap organisasi. Karena itu komitmen karyawan dirasakan sangat penting untuk menjaga stabilitas organisasi untuk jangka waktu yang lama.

Mengacu pada pendapat dari Knoop (1995), komitmen karyawan terdiri dari 3 (tiga) indikator yaitu: 1) Kemauan karyawan. Kemauan menunjuk pada keinginan untuk berbuat dan melaksanakan sesuatu dengan sungguh-sungguh. Kemauan karyawan untuk bekerja keras demi tercapainya tujuan organisasi mencerminkan tingginya komitmen karyawan. Dengan adanya kemauan dari karyawan paling tidak dapat digunakan untuk memprediksi perilaku karyawan; 2) Kesetiaan karyawan. Kesetiaan menunjuk kepada tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Karyawan yang mempunyai kesetiaan yang tinggi pada organisasi tercermin dari sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tidak dan kesanggupan mereka terhadap apa yang sudah disepakati bersama, dan; 3) Kebanggaan karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan organisasi. Kebanggaan berkaitan dengan kepuasan perasaan individu atas suatu keunggulan. Kebanggaan pada organisasi disebabkan oleh karyawan merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan sarana yang diperlukan, citra organisasi di

masyarakat, dan keyakinan karyawan akan perkembangan organisasi seiring dengan kemajuan informasi dan teknologi. Knoop (1995) mengemukakan adanya 3 (tiga) sifat hubungan seorang individu dengan organisasi yang memungkinkan seorang yang mempunyai komitmen yang tinggi. Pertama, adanya keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan. Kedua, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut. Ketiga, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka konseptual penelitian di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut: 1) *family-friendly policies* dapat mengurangi *work-family conflict*; 2) *work-family conflict* yang rendah, dapat meningkatkan komitmen karyawan; 3) *family-friendly policies*, dapat meningkatkan komitmen karyawan; 4) *family-friendly policies*, dapat meningkatkan komitmen karyawan, melalui *work-family conflict*.

**Gambar 1**  
**Model Hipotetik Penelitian**



Sumber data: Goodstein, 1994 (dalam Soepatini, 2002), Abbot et al, 1998 (dalam Soepatini, 2002), dan Lambert, 1995 (dalam Cascio, 1998), diolah (2012)

## METODE

Jenis penelitian ini adalah studi kasus (*case study*). Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian adalah menjelaskan pengaruh dan hubungan kausal antara variabel satu dengan variabel lainnya melalui hipotesis, sehingga penelitian ini termasuk penelitian eksplanatoris (*explanatories research*). Subyek atau unit analisis penelitian adalah dosen wanita yang bekerja pada tempat penelitian, dengan kriteria: 1) dosen tetap; 2) telah berkeluarga/menikah, dengan usia perkawinan antara 10 tahun sampai dengan 25 tahun. Hal ini mempertimbangkan bahwa dinamika kehidupan keluarga dalam usia perkawinan tersebut lebih/semakin kompleks.

Populasi dalam penelitian ini tersaji pada Tabel 1, adalah dosen wanita yang bekerja pada Perguruan Tinggi Swasta berbentuk Universitas di Kota Malang yang mengadopsi *family-friendly policies*, dengan kriteria: 1) dosen tetap; 2) telah berkeluarga/menikah, dengan usia perkawinan antara 10 tahun sampai dengan 25 tahun.

Sebagai representasi populasi, dilakukan sampling dengan mempergunakan teknik *sampling* bertujuan (*purposive sampling*). Teknik ini digunakan mengingat bahwa anggota sampel yang dipilih secara khusus berdasarkan tujuan penelitian. Adapun dalam penentuan jumlah sampel mempergunakan rumus Slovin (Singarimbun dan Effendi, 1995)

Adapun ditetapkan rumus Slovin dalam Singarimbun dan Effendi (1995) sebagai berikut:

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

Keterangan :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

d = Galat Pendugaan atau Taraf Signifikan

Dari formulasi di atas, maka jumlah sampel dalam penelitian ini diperoleh sebesar: 75,369 atau dibulatkan menjadi 75 orang, yang tersaji pada Tabel 2.

**Tabel 1.**  
**Jumlah dan Sebaran Populasi pada Tempat Penelitian**

No.	Nama PTS	Jumlah Populasi	Persentase
1.	Universitas Widyagama Malang	41	13,40%
2.	Universitas Islam Malang	60	19,60%
3.	Universitas Muhammadiyah Malang	87	28,44%
4.	Universitas Merdeka Malang	52	16,99%
5.	Universitas Kanjuruhan Malang	66	21,57%
	<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Sekunder, diolah (2012)

**Tabel 2.**  
**Distribusi dan Jumlah Responden**

No.	Nama PTS	Sebaran Populasi	Jumlah Responden
1.	Universitas Widyagama Malang	13,40%	10
2.	Universitas Islam Malang	19,60%	15
3.	Universitas Muhammadiyah Malang	28,44%	21
4.	Universitas Merdeka Malang	16,99%	13
5.	Universitas Kanjuruhan Malang	21,57%	16
	<b>JUMLAH</b>	<b>100%</b>	<b>75</b>

Sumber: Data Sekunder, diolah (2012)

Secara umum variabel dibedakan menjadi dua, yaitu: 1) variabel bebas (*independent variables*) disimbolkan huruf X, dan; 2) variabel terikat (*dependent variables*) disimbolkan huruf Y. Sebagaimana alat analisis data statistik inferensial yang dipergunakan dalam penelitian ini, yakni analisis jalur (*path analysis*),

selanjutnya keterkaitan variabel bebas dengan variabel terikat dapat dijelaskan sebagai berikut: 1) pengaruh *family-friendly policies* terhadap *work-family conflict*, dimana *family-friendly policies* sebagai variabel bebas (X1) dan *work-family conflict* sebagai variabel terikat (X2); 2) pengaruh *work-family conflict* terhadap komitmen karyawan, dimana *work-family conflict* sebagai variabel bebas (X2) dan komitmen karyawan sebagai variabel terikat (Y), dan; 3) pengaruh *family-friendly policies* terhadap komitmen karyawan, dimana *family-friendly policies* sebagai variabel bebas (X1) dan komitmen karyawan sebagai variabel terikat (Y).

Agar sesuai dengan tujuan penelitian ini, metode analisis data dilakukan melalui dua cara, yaitu: (1) kualitatif; dan (2) kuantitatif. Analisis data secara kualitatif adalah untuk menjelaskan dan mendeskripsikan hubungan data yang diperoleh dengan landasan teori yang dipergunakan melalui uraian yang sistematis. Sedangkan analisis data secara kuantitatif mempergunakan analisis data statistik. Analisis data statistik dipergunakan untuk: 1) menguji instrumen penelitian, melalui uji validitas dan uji reliabilitas; 2) analisis statistik deskriptif, mempergunakan distribusi frekuensi; 3) analisis statistik inferensial, mempergunakan analisis jalur.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengujian Instrumen Penelitian

#### Uji Validitas

Pengujian instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas. validitas ialah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur betul-betul mengukur apa yang perlu diukur (Ancok, 1995). Untuk mengetahui validitas instrument penelitian digunakan analisis item yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Menurut Singarimbun (1995) menyatakan bahwa item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasinya ini, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi. Apabila probabilitas (tingkat signifikansi) hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%), maka dinyatakan valid dan jika sebaliknya maka dikatakan tidak valid. Dan dari data yang berhasil dikumpulkan setelah dilakukan pengujian validitas untuk setiap item pertanyaan yang diajukan, diperoleh hasil sebagaimana terlihat pada Tabel 3.

#### Uji Reliabilitas

Pengujian *reliabilitas* (kehandalan) untuk menguji kepercayaan suatu alat ukur dalam penelitian ini. Ancok (1989) menyatakan, reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat diandalkan atau menunjukkan konsistensi dalam mengukur gejala yang sama. Pengujian *reliabilitas* dilakukan dengan analisis korelasi *alpha cronbach*, dimana instrumen dikatakan handal dengan nilai koefisiennya adalah lebih besar dari 0.6 atau 60 %. Adapun hasil pengujian *reliabilitas* dengan menggunakan program SPSS didapatkan hasilnya seperti pada tabel 4.

**Tabel 3.**  
**Uji Validitas**

Variabel	Indikator	Item	Koefisien	Signifikan	Ket
<i>Family Friendly Policies (X<sub>1</sub>)</i>	<i>Work Scheduling (X<sub>1.1</sub>)</i>	1	0.943	0.000	Valid
		2	0.923	0.000	Valid
		3	0.898	0.000	Valid
	<i>Benefit Packages (X<sub>1.2</sub>)</i>	4	0.944	0.000	Valid
		5	0.927	0.000	Valid
		6	0.893	0.000	Valid
<i>Work Family Conflict (X<sub>2</sub>)</i>	<i>Tekanan Keluarga (X<sub>2.1</sub>)</i>	1	0.911	0.000	Valid
		2	0.898	0.000	Valid
		3	0.916	0.000	Valid
	<i>Tekanan Pekerjaan (X<sub>2.2</sub>)</i>	4	0.873	0.020	Valid
		5	0.923	0.000	Valid
		6	0.915	0.000	Valid
<i>Komitmen Karyawan (Y)</i>	<i>Kemauan Karyawan (Y<sub>1</sub>)</i>	1	0.891	0.000	Valid
		2	0.873	0.000	Valid
		3	0.930	0.000	Valid
	<i>Kesetiaan Karyawan (Y<sub>2</sub>)</i>	4	0.844	0.000	Valid
		5	0.735	0.000	Valid
		6	0.847	0.000	Valid
		7	0.768	0.000	Valid
	<i>Kebanggaan Karyawan (Y<sub>3</sub>)</i>	8	0.803	0.000	Valid
		9	0.873	0.000	Valid
		10	0.847	0.000	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2012

**Tabel 4.**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Alpha	Keterangan
<i>Family Friendly Policies (X<sub>1</sub>)</i>	0.9623	Reliabel
<i>Work Family Conflict (X<sub>2</sub>)</i>	0.9550	Reliabel
<i>Komitmen Karyawan (Y)</i>	0.9534	Reliabel

Sumber: Data primer diolah 2012

**Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis data dengan menggunakan statistik deskriptif pada dasarnya merupakan analisis dengan ukuran-ukuran statistik untuk seperangkat data dari satu sifat atau karakteristik suatu variabel, akan dapat disajikan menjadi gambaran yang lebih sederhana, bermakna, dan mudah dipahami. Dalam penelitian ini, analisis statistik deskriptif yang dipergunakan adalah distribusi frekuensi sebagaimana yang tampak pada tabel 5.

**Tabel 5.**  
**Distribusi Frekuensi Jawaban Responden tentang Variabel Bebas (X)**

Variabel	Indikator	Item	Tidak Pernah		Jarang		Kadang-kadang		Sering		Selalu			
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
FAMILY FRIENDLY POLICIES (X1)	Work Scheduling (X1.1)	1	-	-	4	5.30	17	22.70	33	44.00	21	28.00		
		2	-	-	11	14.70	19	25.30	30	40.00	15	20.00		
		3	-	-	6	8.00	25	33.30	33	44.00	11	14.70		
		<b>Rata2</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>	<b>7</b>	<b>9.33</b>	<b>20</b>	<b>27.10</b>	<b>32</b>	<b>42.67</b>	<b>16</b>	<b>20.90</b>		
	Benefit Packages (X1.2)	4	-	-	5	6.7	25	33.3	32	42.7	13	17.3		
		5	-	-	4	5.30	25	33.30	36	48.00	10	13.30		
		6	-	-	4	5.30	30	40.00	37	49.30	4	5.30		
		<b>Rata2</b>	<b>0</b>	<b>0.00</b>	<b>4</b>	<b>5.30</b>	<b>28</b>	<b>36.65</b>	<b>37</b>	<b>48.65</b>	<b>7</b>	<b>9.30</b>		
		WORK FAMILY CONFLICT (X2)	Tekanan Keluarga (X2.2)	1	-	-	9	12.00	24	32.00	29	38.70	13	17.30
				2	-	-	7	9.30	33	44.00	24	32.00	11	14.70
3	-			-	17	22.70	23	30.70	35	46.70	-	-		
<b>Rata2</b>	<b>0</b>			<b>0.00</b>	<b>11</b>	<b>14.67</b>	<b>27</b>	<b>35.57</b>	<b>29</b>	<b>39.13</b>	<b>8</b>	<b>10.67</b>		
Tekanan Pekerjaan (X2.2)	4		-	-	2	2.70	33	44.00	31	41.30	9	12.00		
	5		-	-	9	12.00	31	41.30	27	36.00	8	10.70		
	6		-	-	15	20.00	33	44.00	27	36.00	-	-		
	<b>Rata2</b>		<b>0</b>	<b>0.00</b>	<b>9</b>	<b>11.57</b>	<b>32</b>	<b>43.10</b>	<b>28</b>	<b>37.77</b>	<b>6</b>	<b>7.57</b>		
KOMITMEN KARYAWAN (Y)	Kemauan Karyawan (Y1.1)	1	-	-	-	-	28	37.3	23	30.7	24	32		
		2	-	-	9	12	37	49.3	26	34.7	3	4		
		3	-	-	4	5.3	32	42.7	25	33.3	14	18.7		
		<b>Rata2</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>4.33</b>	<b>5.77</b>	<b>32.33</b>	<b>43.10</b>	<b>24.67</b>	<b>32.90</b>	<b>13.67</b>	<b>18.23</b>		
	Kesetiaan Karyawan (Y1.2)	4	-	-	6	8	40	53.3	25	33.3	4	5.3		
		5	-	-	14	18.7	35	46.7	21	28	5	6.7		
		6	-	-	17	22.7	40	53.3	18	24	-	-		
		7	-	-	7	9.3	50	66.7	14	18.7	4	5.3		
		<b>Rata2</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>11.00</b>	<b>14.68</b>	<b>41.25</b>	<b>55.00</b>	<b>19.50</b>	<b>26.00</b>	<b>3.25</b>	<b>4.33</b>		
	Kebanggaan Karyawan (Y1.3)	8	-	-	4	5.3	44	58.7	20	26.7	7	9.3		
		9	-	-	9	12	37	49.3	26	34.7	3	4		
		10	-	-	17	22.7	40	53.3	18	24	-	-		
		<b>Rata2</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>10.00</b>	<b>13.33</b>	<b>40.33</b>	<b>53.77</b>	<b>21.33</b>	<b>28.47</b>	<b>3.33</b>	<b>4.43</b>		

Sumber: Data primer diolah 2012

### Pengujian Hipotesis

Hipotesis pertama yang diajukan adalah *family-friendly policies* dapat mengurangi *work-family conflict*. Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi yang telah dilakukan maka didapat hasil untuk nilai *standardized coefficients* beta pada

analisis regresi ini sebesar 0.915, nilai *standardized coefficients* beta ini merupakan nilai path atau jalur. Sedangkan nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) variabel *family-friendly policies* sebesar 0.890 dan nilai *t-test* sebesar 19.318 dengan nilai signifikansi 0.000. Nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) dan *t-test* tersebut menggunakan tingkat  $\alpha$  (signifikan) sebesar 0.05, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil ini menunjukkan hubungan antara *family-friendly policies* dengan *work-family conflict* adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama pada penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis kedua yang diajukan adalah *work-family conflict* yang rendah, dapat meningkatkan komitmen karyawan. Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi yang telah dilakukan maka didapat hasil untuk pengujian hipotesis kedua, diperoleh nilai *standardized coefficients* Beta sebesar 0.784 yang merupakan nilai path atau jalur. Sedangkan nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) variabel *work-family conflict* sebesar 1.115 dan nilai *t-test* sebesar 10.793 dengan nilai signifikansi 0.000. Nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) dan *t-test* tersebut menggunakan tingkat  $\alpha$  (signifikan) sebesar 0.05, sehingga dengan demikian hasil ini menunjukkan hubungan antara *work-family conflict* dengan komitmen karyawan adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua pada penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis ketiga yang diajukan adalah *family-friendly policies* dapat meningkatkan komitmen karyawan. Berdasarkan hasil pengujian analisis regresi yang telah dilakukan maka didapat hasil untuk pengujian hipotesis ketiga, diperoleh nilai *standardized coefficients* beta sebesar 0.828 yang merupakan nilai path atau jalur. Sedangkan nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) variabel *family-friendly policies* sebesar 1.146 dan nilai *t-test* sebesar 12.632 dengan nilai signifikansi 0.000. Nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) dan *t-test* tersebut menggunakan tingkat  $\alpha$  (signifikan) sebesar 0.05, sehingga dengan demikian hasil ini menunjukkan hubungan antara *family-friendly policies* dengan komitmen karyawan adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis ketiga pada penelitian ini dapat diterima.

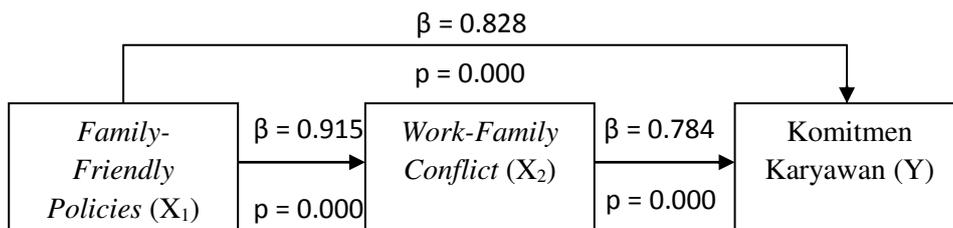
Pengujian hipotesis keempat (mediasi) dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji sobel (*sobel test*). Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (M). Disimpulkan bahwa koefisien mediasi ( $a \times b$ ) 0.14823 tidak signifikan dan berarti hipotesis 4 ditolak, artinya *family-friendly policies* tidak dapat meningkatkan komitmen karyawan, melalui *work-family conflict*.

### Analisis Koefisien Jalur

Untuk menghitung pengaruh langsung, digunakan formula sebagai berikut: 1) Pengaruh variabel *family-friendly policies* ( $X_1$ ) terhadap variabel *work-family conflict* ( $X_2$ ): Pengaruh  $X_1 \rightarrow X_2 = 0.915$  dengan  $P = 0.000$ ; 2) Pengaruh variabel *work-family conflict* ( $X_2$ ) terhadap variabel komitmen karyawan (Y): Pengaruh  $X_2 \rightarrow Y = 0.784$  dengan  $P = 0.000$ ; 3) pengaruh variabel *family-friendly policies* ( $X_1$ ) terhadap variabel komitmen karyawan (Y): Pengaruh  $X_1 \rightarrow Y = 0.828$  dengan  $P = 0.000$ . Sedangkan untuk menghitung pengaruh tidak langsung, digunakan formula

sebagai berikut: 1) pengaruh variabel *family-friendly policies* ( $X_1$ ) terhadap variabel komitmen karyawan (Y) melalui variabel *work-family conflict* ( $X_2$ ):  $X_1 \rightarrow X_2 \rightarrow Y = (0.915 \times 0.784) = 0.71736$ ; 2) Selanjutnya ditentukan pengaruh total dengan mengikuti formula sebagai berikut:  $X_1 \rightarrow X_2 \rightarrow Y = (0.915 + 0.784) = 1.699$ .

**Gambar 2**  
**Hasil Analisis Koefisien Jalur**



Sumber: Data Primer, diolah (2012)

Berdasarkan model-model pengaruh tersebut, dapat disusun model lintasan pengaruh sebagai berikut. Model lintasan ini disebut dengan analisis jalur (*Path Analysis*), dimana pengaruh *error* ditentukan sebagai berikut:

$$\text{Pengaruh } X_1 \rightarrow X_2 : P_{e1} = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0.836} = 0.405$$

$$\text{Pengaruh } X_2 \rightarrow Y : P_{e2} = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0.615} = 0.620$$

$$\text{Pengaruh } X_1 \rightarrow Y : P_{e3} = \sqrt{1 - R_1^2} = \sqrt{1 - 0.686} = 0.560$$

Sehingga Koefisien determinasi total:

$$R_m^2 = 1 - P_{e1}^2 \times P_{e2}^2 \times P_{e3}^2$$

$$R_m^2 = 1 - 0.405^2 \times 0.620^2 \times 0.560^2$$

$$R_m^2 = 0.980$$

Artinya keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model analisis *path* tersebut adalah sebesar 0,980 atau 98% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 98% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan yang 2% dijelaskan oleh variabel lain yang belum terdapat dalam model dan error

**SIMPULAN**

Berdasarkan hasil pembahasan analisis data melalui pembuktian hipotesis pada permasalahan yang diangkat mengenai pengaruh *family-friendly policies* terhadap *work-family conflict* serta implikasinya pada komitmen karyawan” (studi terhadap dosen wanita pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Malang), maka penelitian ini menyimpulkan bahwa keempat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, tiga

dapat diterima dengan pembuktian pengujian hipotesis dan yang satu tidak diterima. Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah:

Dari uji hipotesis pertama ( $H_1$ ) diketahui pernyataan bahwa *family-friendly policies* dapat mengurangi *work-family conflict*, dapat diterima. Menjalani peran sebagai karyawan dan sebagai ibu rumah tangga mendatangkan banyak persoalan yang dialami oleh para wanita, yang juga sebagai ibu rumah tangga yang bekerja di luar rumah. Tuntutan peran ganda sebagai ibu rumah tangga dan sebagai tenaga kerja wanita semakin sulit dimainkan secara seimbang, keduanya saling tarik dan membuat wanita bekerja kesulitan untuk melakukan manajemen peran dan manajemen waktu.

dari uji hipotesis kedua ( $H_2$ ) diketahui pernyataan bahwa *work-family conflict* yang rendah dapat meningkatkan komitmen karyawan, dapat diterima. *work family conflict* merupakan salah satu bentuk dari konflik peran dimana secara umum dapat didefinisikan sebagai kemunculan stimulus dari dua tekanan peran. Kehadiran salah satu peran akan menyebabkan kesulitan dalam memenuhi tuntutan peran yang lain. Sehingga mengakibatkan individu sulit membagi waktu dan sulit untuk melaksanakan salah satu peran karena hadirnya peran yang lain.

Dari uji hipotesis ketiga ( $H_3$ ) diketahui pernyataan bahwa *family-friendly policies* dapat meningkatkan komitmen karyawan, dapat diterima. Dengan penerapan kebijakan dan kegiatan yang ramah bagi keluarga, perusahaan akan mendapat rekognisi dari masyarakat sebagai *good corporate citizen* atau *caring organization*. Tentunya penilaian positif pada perusahaan akan mendatangkan dukungan bagi pekerjaan karyawan yang berasal dari keluarga karyawan dan dari masyarakat.

Dari uji hipotesis keempat ( $H_4$ ) diketahui pernyataan bahwa *family-friendly policies* dapat meningkatkan komitmen karyawan melalui *work-family conflict*, tidak dapat diterima (ditolak). Penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dihasilkan oleh Lambert (1995) dalam Cascio (1998), yang menemukan bahwa *family-friendly policies* berkorelasi positif dengan komitmen karyawan, melalui *work-family conflict*. Usaha penanganan konflik ini menuntut adaptasi perusahaan terhadap *family friendly policy*, yaitu kebijakan perusahaan yang dapat membantu karyawannya khususnya wanita untuk menangani *work-family conflict* yang dihadapinya.

Agenda penelitian yang akan datang hendaklah mengembangkan lebih jauh model ini dengan menambahkan variabel lain yang masih erat hubungannya, misalnya variabel stres kerja, motivasi, ataupun dengan indikator-indikator lain.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini memiliki interval ganjil. Kecenderungan kuesioner yang menggunakan interval ganjil adalah responden yang kurang memahami pertanyaan atau pernyataan kuesioner akan memilih interval tengah, yaitu netral. Sehingga pada penelitian selanjutnya, disarankan peneliti menggunakan interval genap dengan menghilangkan pilihan netral.

**DAFTAR RUJUKAN**

- Abbott, J., Cieri, H.D., & Iverson, R.D., 1998. *Costing Turnover: Implication of Work/Family Conflict at Management Level*. *Asia Pasific Journal of Human Resource*, Vol.36 No1, hal. 25-43.
- Ancok, Jamaluddin. 1995. *Metode Penelitian Survey Validitas*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Arikunto. Suharsim.1998. *Prosedur Penelitian*.Jakarta . Rineka Cipta
- Bardoel, E.A., De Cieri. 2007. 'Reconciling Work and Family Responsibilities: A Global Perspective', *Proceeding of International Conference*. UBAYA: Surabaya.
- Cascio, F. Wayne. 1998. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Irwin McGraw-Hill, Fifth Edition, 249-257.
- Ferguson, Sarah. 1999. *Family Friendly Firm Eases Corporate Climb*. *Business First-Louisville*, 12/10/1999, Vol. 16.
- Frone, M.R., 2000. *Work-family Conflict and Employee Psychiatric Disorder: The National Comorbidity Survey*. *Journal of Applied Psychology*, Vol.85 No.6, hal.888-895.
- Frone. M. R.. M. Russell, and M. L. Cooper. 1992. "Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of The Work-Family Interface". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77 No.1, pp. 65-75.
- Gibson L.J. & Ivancevich M.J. & JR Donnelly H.J. 1997. *Organisasi*, Alih Bahasa Nunuk Adriani, Edisi Kedelapan, Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Goodstein, Jerry D. 1994. *Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues*. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No.2, 350-382.
- Greenhaus, J., and N. Beutell. 1985. "Sources of Conflict between Work and Family Roles". *Academy of Management Review*, Vol. 10 No.1, pp. 76-88.
- Knoop, Robert. 1995. *Relationships Among Job Satisfaction and Organisational Commitment For Nurse*, *The Journal of Psychology*, 126 (6), 643-649.
- Mulling, Emory. 1999. *Family Friendly*. *Kansas City Business Journal*, October 15
- Noe, R. A., et. all. 2000. *Human Resource Management; Gaining a Competitive Advantage*. Irwin McGraw-Hill. 342-462.
- Reichheld, Frederick F. 1993. *Loyalty-Based Management*. *Harvard Business Review*, March-April, 64-73.
- Rini, Jacinta F. 2002. Wanita Bekerja. <http://www.E-psikologi.com>.
- Robbins P.S. 1996. *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka, Edisi Bahasa Indonesia, Prenhallindo, Jakarta.

- Sanders, Martha M. et. all. 1994. *Love and Work: Career- Family Attitudes of New Entrants into the Labor Force*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 19, pp. 603-619.
- Singarimbun, Masri dan Efendi, Sofian, 1995. *Metodologi Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Soepatini. 2001. *Family-Friendly Policies sebagai Upaya Organisasi Mengurangi Work -Family Conflict*. Jurnal Manajemen USAHAWAN Indonesia No. 05/TH. XXXI Mei 2002 Hal. 28-31.
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis; Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*, Fakultas MIPA Universitas Brawijaya Malang.
- Triharyati, N. 2003. Pengaruh Adaptasi Kebijakan Mengenai *Work Family Issue* Terhadap Absen dan *Turnover*. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 5, No. 1, Maret 2003: 85 – 96. <http://puslit.petra.ac.id/journals/management/>
- Yang, Nini.. 2000. *Source of Work-family Conflict: Sino –US. Comparison of the effect of Work and Family Demand*. Academy of Management Journal, Vol. 43, No.1, pp. 113-123.