

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam dunia usaha kecil yang berkembang sangat pesat, setiap perusahaan menuntut sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu dan terampil dalam persaingan yang ketat saat ini. Agar perusahaan dapat berkompetitif dalam mencapai tujuannya, maka perlu diketahui faktor yang berdampak bagi perusahaan yaitu peran dari sumber daya tersebut. Untuk itu perusahaan harus memberikan kontribusi dalam menyeimbangkan jasa yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk imbalan kerja atau gaji. Setelah pemberian imbalan kerja tersebut, maka perusahaan mungkin akan mengalami peningkatan dan mencapai tujuannya.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk memiliki kualitas yang lebih baik juga harus dapat meningkatkan kinerja yang memuaskan bagi perusahaan hingga mampu menghadapi tantangan dan persaingan bisnis yang ketat. Di sisi lain, pengusaha membutuhkan komitmen dari karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut. Komitmen organisasional merupakan salah satu indikator loyalitas karyawan terhadap suatu organisasi. Komitmen yang tinggi akan membuat karyawan bekerja keras untuk mencapai tujuan dan kemajuan perusahaan (Cahyani, 2020), dimana salah satu dimensi komitmen organisasional adalah komitmen afektif (Meyer *et al.*, 1993).

Komitmen afektif menurut Meyer *et al.*, (1993) merupakan salah satu kategori komitmen yang mengidentifikasi dan melibatkan dirinya secara

keterikatan emosional yang melekat pada dirinya. Komitmen afektif ini sebagai faktor penentu karyawan dalam kesetiaan karyawan terhadap perusahaan (Han, 2012). Seseorang karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung menunjukkan rasa mempertahankan keanggotaan dirinya sebagai bagian dari perusahaan dalam kondisi apapun. Apabila seorang karyawan merasa adanya dukungan dari perusahaan yang sesuai dengan norma, aturan dan keinginan yang dimiliki karyawan, maka dengan sendirinya akan terbentuk sebuah komitmen dalam dirinya. Komitmen afektif merupakan keinginan yang kuat tetap dengan organisasi karena ada kesamaan atau perjanjian antara nilai-nilai pribadi individu dan kelompok (Sunarta, 2019).

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi peningkatan komitmen afektif seperti karakter pekerjaan, kondisi kerja, gaji, promosi dan kepemimpinan. Kepemimpinan (*leadership*) adalah suatu keahlian dalam organisasi yang memberikan pengaruh pada seseorang untuk menjalankan visi atau tujuan (Karakas, 2009). Seorang pemimpin dapat dinilai dari bagaimana seseorang dapat memimpin sebuah organisasi dengan cara mempengaruhi orang lain dari kharisma dan perilaku yang dapat mengendalikan kondisi apapun yang dihadapinya. Dalam konsep untuk membantu mengatasi tantangan etika, sosial, dan emosional ekonomi, ini masing-masing bidang berhubungan dengan kebajikan pemimpin secara asli sehingga teori kepemimpinan dan penelitian ini menjadi perubahan positif dalam organisasi (Karakas, 2009).

*Benevolent leadership* atau kepemimpinan baik hati didefinisikan sebagai langkah untuk menciptakan siklus untuk mendorong dan menerapkan perubahan

positif dalam organisasi (Karakas, 2009). *Benevolent leadership* adalah gaya kepemimpinan otoriter, yang faktor negatifnya digantikan dengan penghargaan positif yang menjadi faktor pendorong utama (Karakas, 2009). Gaya kepemimpinan ini memberikan manfaat, tindakan, atau hasil yang dapat dilihat untuk kebaikan bersama masyarakat. Dalam teori ini, kebaikan bersama diterapkan melalui: a) pengambilan keputusan etis dan tindakan moral (moralitas), b) mengembangkan kesadaran spiritual dan menciptakan rasa makna (spiritual), c) menginspirasi harapan dan menumbuhkan keberanian untuk tindakan positif (vitalitas), dan d) meninggalkan warisan dan dampak positif bagi masyarakat luas (komunitas).

Pemimpin yang baik mencontohkan tindakan tulus dan jujur di tempat kerja yang bermanfaat bagi orang-orang di sekitar mereka. Oleh karena itu, pimpinan cenderung berbuat baik atau untuk tujuan amal karena mereka merasa terdorong untuk menggunakan kualitas perkembangan dan tujuan mereka tentang cinta dan amal. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengembangkan model kepemimpinan yang baik yang memiliki dasar empat dimensi kebaikan bersama yaitu moralitas, spiritualitas, vitalitas dan komunitas. Keempat bidang ini mengacu pada kepemimpinan dasar secara teoritis dan pengetahuan untuk menciptakan kebaikan pemimpin dalam berorganisasi.

Peran dari pemimpin yang baik hati menimbulkan sikap dan perilaku yang positif antar karyawan. Tindakan dari pemimpin yang baik hati ini menciptakan keterikatan emosional antara pemimpin dan karyawan. Maka dari itu penelitian ini berpusat pada pencarian hubungan antara kepemimpinan yang baik hati dan komitmen afektif karyawan yang dapat dilihat dari rasa keterikatan emosional

karyawan dalam sebuah organisasi. Tingkat komitmen afektif yang tinggi berkaitan dengan kinerja dan produktivitas karyawan sehingga tingkat ketidakhadiran karyawan rendah (Mathieu dan Zajac, 1990). Penelitian ini dilakukan agar perusahaan dapat mengevaluasi tentang kebaikan pemimpin yang mencakup perspektif karyawan guna mencapai perubahan yang positif dalam bentuk peningkatan komitmen afektif karyawan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah dimensi moralitas berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan?
2. Apakah dimensi spiritualitas berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan?
3. Apakah dimensi vitalitas berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan?
4. Apakah dimensi komunitas berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan?

## **1.3 Batasan Masalah**

Pada penelitian ini diberikan beberapa batasan masalah agar penelitian ini memiliki fokus pada ruang lingkup tertentu sehingga hasilnya lebih akurat. Adapaun batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. *Benevolent leadership* didefinisikan sebagai keyakinan filosofis pada potensi kebaikan umat manusia dan keyakinan yang sesuai bahwa orang memiliki kewajiban untuk menggunakan naluri alami mereka dan mengembangkan sikap cinta dan kasih, kecenderungan berbuat baik (Karakas, 2011). *Benevolent leadership* terdiri dari empat dimensi yaitu:
  1. Dimensi moralitas berdasarkan etika bisnis, kepemimpinan dan nilai-nilai etika, dan literatur tentang pengambilan keputusan etis (dengan fokus pada etika dan nilai manajerial) (Karakas, 2011).
  2. Dimensi spiritualitas berdasarkan spiritualitas tempat kerja dan spiritualitas kepemimpinan sastra (penekanan pada lanskap batin dan tindakan mental para pemimpin) (Karakas, 2011).
  3. Dimensi vitalitas berdasarkan ilmu organisasi positif dan pendekatan berbasis kekuatan (dengan fokus pada bagaimana pemimpin membawa perubahan positif dalam organisasi dan lingkungan) (Karakas, 2011).
  4. Dimensi komunitas berdasarkan korporasi dan tanggung jawab korporasi literatur kewarganegaraan (berfokus pada kontribusi pemimpin terhadap masyarakat dan pengabdian masyarakat) (Karakas, 2011).
2. Komitmen afektif mengacu pada keinginan karyawan yang ingin menjadi bagian dari perusahaan yang terjadi adanya keterikatan emosional. Karyawan biasanya mencocokkannya dengan misi, tujuan, nilai-nilai, dan prinsip-prinsip perusahaan dan menerapkannya di masa depan (Islamy, 2016).

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Berikut adalah tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh dimensi moralitas *benevolent leadership* terhadap komitmen afektif karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh dimensi spiritualitas *benevolent leadership* terhadap komitmen afektif karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh dimensi vitalitas *benevolent leadership* terhadap komitmen afektif karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh dimensi komunitas *benevolent leadership* terhadap komitmen afektif karyawan.

#### 1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai pengaruh *benevolent leadership* terhadap komitmen afektif karyawan. Selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai tambahan acuan bagi peneliti dan dapat digunakan sebagai bahan untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan informasi dan masukan bagi CV. Karya Muda Abadi dalam meningkatkan komitmen

karyawan. Selain itu perusahaan dapat mengambil langkah untuk perbaikan pada setiap pemimpin untuk mencapai keberhasilan dalam menjalankan perusahaan.

## **1.6. Sistematika Penulisan Skripsi**

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang masalah yang menjadi dasar ide penulisan skripsi ini, perumusan masalah, batasan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi mengenai pengertian variabel yang diteliti yaitu komitmen organisasional, komitmen afektif, dan kepemimpinan yang baik hati sebagai teori yang melandasi pemikiran, penelitian terdahulu, hipotesis dan kerangka penelitian.

### **BAB III: METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan metode penelitian meliputi jenis penelitian, konteks penelitian, populasi, sampel dan metode penentuan jumlah sampel, instrumen penelitian, metode pengumpulan data, metode pengujian instrumen, dan metode analisis data.

### **BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan hasil dan pembahasan dari penelitian yang telah dilakukan yang meliputi hasil dari jawaban para responden, hasil uji

hipotesis, hasil uji instrumen, dan hasil uji analisis data berdasarkan metode penelitian yang digunakan.

## **BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menjelaskan kesimpulan dari hasil penelitian serta implikasi manajerial dan saran dari peneliti yang berguna bagi perusahaan. Pada bab lima ini juga akan dipaparkan mengenai keterbatasan penelitian serta saran untuk penelitian selanjutnya.





## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Dalam bab ini akan menjelaskan tentang teori dasar yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian hubungan *benevolent leadership* terhadap komitmen afektif karyawan. Bab ini antara lain akan menjelaskan tentang variabel–variabel penelitian yaitu mengenai pengertian komitmen organisasional, komitmen afektif, dan *benevolent leadership*. Selanjutnya bab ini akan membahas penelitian terdahulu, serta sekilas mengenai pengaruh *benevolent leadership* terhadap komitmen afektif karyawan dalam pengembangan hipotesis, kemudian diakhiri dengan kerangka penelitian.

#### **2.1 Komitmen Organisasional**

##### **2.1.1. Pengertian Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional merupakan keadaan dimana seorang karyawan yang berpihak kepada suatu organisasi tertentu dan ingin mempertahankan keanggotaannya dengan mewujudkan tujuan dan keinginannya pada organisasi tersebut. Pengertian komitmen organisasional menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

Robbins dan Judge (2007, dalam Kurniawan, 2015) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan seorang individu berpihak kepada suatu organisasi yang memiliki tujuan dan keinginan untuk mempertahankannya. Sutrisno *et al.*, (2018, dalam Meutia dan Husada, 2019) mendefinisikan bahwa komitmen

organisasional terbentuk dengan adanya kepercayaan, kemauan, dan keinginan untuk mencapai kemajuan agar karyawan dapat mempertahankan pencapaiannya sebagai anggota dari suatu organisasi dalam kondisi yang buruk maupun baik. Cook dan Wall (1980, dalam Manery *et al.*, 2018) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan keterikatan secara psikologis karyawan terhadap organisasi, dan memiliki motivasi untuk menggabungkan tujuan dan komitmen pada organisasi, tidak hanya itu dapat dilihat dari kesetiaan karyawan pada organisasi. Griffin (2004, dalam Darmawati *et al.*, 2017) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai cerminan sikap seorang individu yang mengenal dan terikat pada suatu organisasi. Colquitt *et al.* (2009, dalam Kristanto, 2015) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keinginan dari karyawan untuk menjadi bagian dan anggota di suatu organisasi. Albert (2015, dalam Septiadi *et al.*, 2017) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kepercayaan dan penerimaan nilai-nilai organisasi yang kuat, kesediaan untuk bekerja keras dan menjunjung tinggi integritas anggotanya yang tidak lain hanyalah harapan anggota yang kuat bertahan dalam organisasi dan menciptakan ikatan psikologis.

Berdasarkan uraian pengertian komitmen organisasional menurut para ahli dapat penulis simpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi adalah sikap dimana individu merasa ingin menjadi bagian dari suatu organisasi dan merasa seperti terikat menjadi bagian dari organisasi dan benar-benar memberikan waktu, peluang yang dimiliki, dan memberikan semua potensi diri yang dimiliki tanpa muncul perasaan terpaksa untuk tetap mempertahankan kinerja dan mewujudkan tujuan dari organisasi dan menjadi bangga sebagai bagian dari organisasi.

### 2.1.2. Dimensi Komitmen Organisasional

Menurut Meyer dan Allen (1991, dalam Nathania, 2018), ada tiga dimensi yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional, dengan demikian karyawan terus mempertahankan atau meninggalkan organisasi berdasarkan aturan yang dimilikinya. Ketiga dimensi tersebut yaitu:

1. Komitmen afektif (*Affective commitment*)

Komitmen afektif merupakan keinginan yang kuat tetap dengan organisasi karena ada kesamaan atau perjanjian antara nilai-nilai pribadi individu dan kelompok. Orang yang terlibat secara emosional yaitu memiliki hubungan emosional yang dekat organisasi, yang berarti bahwa orang tersebut ingin memiliki motivasi dan keinginan untuk berpartisipasi secara signifikan dibandingkan dengan orang dengan komitmen afektif rendah.

2. Komitmen keberlanjutan (*Continuance commitment*)

Orang yang cenderung menyukai tanggung jawab akan menjaga komitmen dalam organisasi karena tidak ada lagi yang bisa dikerjakan dari luar. Orang yang berkomitmen akan memiliki tingkat keberlanjutan yang tinggi dipertahankan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam diri individu jika meninggalkan organisasi akan mendapatkan kerugian yang terjadi sehubungan dengan keluarnya dari organisasi. Individu dengan komitmen tinggi akan melanjutkan dan dapat bertahan dalam organisasi dibandingkan dengan yang rendah.

### 3. Komitmen normatif (*Normative commitment*)

Komitmen normatif adalah keterlibatan berdasarkan standar internal karyawan, yang termasuk keyakinan dari individu itu sendiri tentang bertanggung jawab atas organisasi. Karyawan merasa harus bertahan karena kesetiaan dan biasanya akan tetap dalam organisasi karena karyawan merasa itu tugas atau kewajiban mereka. Dengan komitmen tersebut membuat karyawan termotivasi untuk berperilaku yang sesuai untuk organisasi.

#### 2.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi. Steers dan Porters (1970, dalam Kurniasari dan Abdul, 2013), mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional yaitu:

1. Faktor personal yaitu faktor ini berasal dari dalam diri karyawan yang didalamnya meliputi motivasi, pengaruh dari keturunan dan memiliki keahlian dasar secara individu. Faktor personal terdiri dari *job expectations*, *psychological contract*, *job choice factor*, *karakteristik personal*. Keseluruhan dari faktor ini akan membentuk komitmen awal.
2. Faktor organisasi yaitu faktor yang dimana organisasi dan pegawai saling bergantung. Faktor ini juga berkaitan dengan sejauh mana organisasi dapat memberikan kepuasan kerja pada karyawan agar karyawan tetap mempertahankan komitmennya. Faktor organisasi terdiri dari *initial works*

*experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor ini akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.

3. Faktor non organisasional yaitu faktor yang menunjukkan ciri dari suatu jenis pekerjaan dan faktor yang dapat membedakan antara suatu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya. Faktor ini terdiri dari *availability of alternative jobs*. Faktor non organisasional bukan berasal dari organisasi, misalnya ada atau tidaknya alternatif pekerjaan lainnya, jika ada pekerjaan lain dan lebih baik tentu karyawan akan meninggalkannya.

#### **2.1.4. Pengertian Komitmen Afektif**

Menurut Meyer dan Allen (1991, dalam Manuel dan Rahyuda, 2015) komitmen afektif menekankan pada keterikatan karyawan secara emosional terhadap organisasi. Keterikatan emosional terjadi berdasarkan pengalaman yang dialami dalam organisasi. Komitmen afektif terjadi saat karyawan merasa nyaman dan senang berada dalam organisasi, karyawan juga memiliki rasa percaya terhadap organisasi dan dalam tujuan organisasi karyawan mau melakukan sesuatu untuk kepentingan organisasi (George dan Jones, 2007 dalam Manuel dan Rahyuda, 2015).

Komitmen afektif merupakan keinginan yang kuat tetap dengan organisasi karena ada kesamaan atau perjanjian antara nilai-nilai pribadi individu dan kelompok. Titiesari (2014, dalam Parinding, 2017) juga menambahkan bahwa komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosi yang ada dalam diri karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dalam organisasi. Karyawan dengan

tingkat komitmen yang tinggi akan menunjukkan kesetiaannya pada organisasi karena memang adanya keinginan dalam diri karyawan. Menurut Umam (2012, dalam Parinding, 2017) komitmen afektif berhubungan dengan keemosionalan anggota terhadap organisasinya, dan dari keterlibatan anggota dengan kegiatan organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan komitmen afektif dapat berkembang dalam diri seorang karyawan karena hal itu terjadi dari adanya karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, pentingnya tugas, keterampilan yang berbeda, timbal balik eksekutif dan keterlibatan dalam manajemen. Usia dan masa kerja dalam organisasi yang sangat positif terkait dengan keterikatan afektif karyawan yang dimiliki. Karyawan menjaga komitmen afektif dalam organisasi sepenuhnya dengan mempercayai tugas yang dilakukan oleh organisasi, bentuk komitmen afektif merupakan kuatnya keinginan seorang karyawan untuk bekerja dalam suatu organisasi karena selaras dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi.

#### **2.1.5. Aspek-aspek Komitmen Afektif**

Ada banyak aspek yang membangun konstruk komitmen afektif. Komitmen afektif mempunyai tiga aspek yaitu (Suseno, 2012):

1. Pertama, adanya keyakinan yang kuat dari tujuan yang mendukung dan nilai organisasi. Karyawan yang percaya pada organisasi akan menghormati organisasi untuk membangun kredibilitas di mata organisasi. Dalam situasi ini, karyawan bersedia menjaga nama baik perusahaan atau organisasi dan

siap menerima visi, misi dan nilai-nilai perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi tidak terlibat dan tidak akan mengungkapkan atau meremehkan rahasia perusahaan apapun perusahaan.

2. Kedua, adanya kemauan karyawan untuk melakukan sesuatu perusahaan atas nama organisasi. Karyawan seperti itu akan melakukannya dengan menyelesaikan tugas dengan jujur dan berhasil. Penyelesaian tugas tidak dilakukan untuk pencapaian dan kemauan pribadi, namun mendahulukan organisasi atau perusahaan. Tindakan ini berperan dalam meningkatkan efisiensi kerja bagi karyawan maupun perusahaan secara keseluruhan.
3. Ketiga, adanya keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Karyawan berusaha agar perusahaan tetap hidup atau bisa dikatakan setia. Karyawan yang loyal biasanya mau berpartisipasi dan telah bersama perusahaan untuk waktu yang relatif lama.

## **2.2. Kepemimpinan yang Baik Hati (*Benevolent Leadership*)**

### **2.2.1. Pengertian Kepemimpinan yang Baik Hati (*Benevolent Leadership*)**

*Benevolent leadership* memiliki konsep kepemimpinan yang baik berbeda dengan konsep kepemimpinan lain karena fokus utamanya pada menciptakan manfaat, tindakan, atau hasil yang dapat diamati dengan saling baik. Kebajikan didefinisikan sebagai keyakinan filosofis pada potensi kebaikan kemanusiaan dan keyakinan yang sesuai bahwa manusia wajib menggunakan kodratnya naluri dan mengembangkan sikap cinta dan kasih sayang. Hal ini cenderung untuk berbuat baik, untuk melakukan perbuatan baik atau amal. Karakas (2009) mendefinisikan

kepemimpinan yang baik hati sebagai proses menciptakan kebajikan dengan memulai dan menerapkan perubahan positif dalam organisasi melalui:

1. Keputusan etis dan tindakan moral,
2. Pengembangan kesadaran spiritual dan menciptakan makna,
3. Menciptakan harapan dan mendorong keberanian untuk bersikap positif
4. Meninggalkan warisan dan dampak positif bagi masyarakat luas.

Kepemimpinan yang baik secara efektif meningkatkan produktivitas bawahan agar bawahan merasa terdorong untuk menanggapi dan mematuhi atasannya (Farh *et al.*, 2006 dalam Erkutlu dan Cahfra, 2016). Wang dan Ceng (2010, dalam Chan dan Mak, 2017) mendefinisikan *benevolent leadership* sebagai kemampuan pemimpin untuk menunjukkan pikiran, perhatian, dan kepedulian terhadap kepentingan pribadi dan kesejahteraan bawahan. Seorang pemimpin yang baik hati ingin menawarkan bantuan kepada bawahan selaras dengan nilai-nilai relasionalisme konfusianisme. Pimpinan memberikan perhatian khusus untuk kesejahteraan pribadi bawahan, memberikan dorongan motivasi dan memberikan perhatian kepada kesejahteraan dari anggota keluarga bawahannya dengan baik (Tsui dan Farh, 1997 dalam Chan dan Mak, 2017). Kepemimpinan yang baik hati sangat mendorong ketaatan dan ketundukan bawahan, dan dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas hubungan secara profesional.



### 2.2.2. Dimensi *Benevolent Leadership*

Kepemimpinan yang baik hati atau *benevolent leadership* memiliki empat dimensi yang terdiri dari (Karakas, 2009):

1. Dimensi moralitas yang berlandaskan nilai-nilai etika bisnis.

Dimensi moralitas adalah salah satu dimensi paling awal yang menekankan kontribusi para pemimpin dalam bentuk tanggung jawab untuk organisasi dan anggota organisasi berdasarkan nilai-nilai pemimpin dan etika. Karakas (2009) mendefinisikan paradigma moral sebagai perspektif etis yang mendalam dalam penelitian dan praktik kepemimpinan dengan fokus pada nilai-nilai moral dan prinsip-prinsip pemimpin bisnis. Munculnya paradigma moral dapat dilihat pada nilai-nilai yang disyaratkan oleh etika dan nilai-nilai yang terkandung di dalam organisasi (Kanungo dan Mendonca, 1996 dalam Karakas, 2009). Sejak 1980-an, para peneliti lebih fokus pada hal itu perhatian pada studi tentang sikap dan perilaku etis manajer dalam organisasi dan remunerasi penelitian semakin banyak.

Dimensi moralitas menggarisbawahi pentingnya penggabungan prinsip-prinsip moral dalam perilaku pemimpin dan integrasi nilai-nilai etika proses pengambilan keputusan manajer (Brytting dan Trollestad, 2000 dalam Karakas, 2009). Dimensi moralitas erat kaitannya dengan pengertian kejujuran, integritas, tanggung jawab, kepercayaan dan tanggung jawab. Hasil yang paling penting berhubungan dengan kepemimpinan dalam dimensi moral ini adalah kejujuran, integritas, keaslian, kepercayaan, pengambilan keputusan yang etis, dan keadilan. Kebanyakan dari itu

perilaku penting pemimpin moral dan etis bertanggung jawab dan bersikap adil, menghormati dan mendukung hak-hak pekerja dan konsumen, mengambil keputusan Tidak melakukan kesalahan sesuai dengan pedoman etika, bertindak jujur, sadar diri dan menanamkan nilai-nilai, mematuhi peraturan dan hukum, serta menjunjung tinggi nilai-nilai moral di tempat kerja (Karakas, 2009).

## 2. Dimensi spiritualitas yang bertumpu pada spiritualitas di tempat kerja.

Paradigma spiritualitas mewakili perspektif baru dalam penelitian dan praktik manajemen berfokus pada pemahaman dalam lanskap batin dan spiritualitas manajer dan karyawan dalam kebutuhan spiritual dan pencarian makna. Kelahiran paradigma spiritualitas terlihat melalui kemunculan dan pertumbuhan pesat spiritualitas dalam karya sastra (Giacalone dan Jurkiewicz, 2003 dalam Karakas, 2009) dan spiritualitas di literatur manajemen (Fry, 2005; Parameshwar, 2005; Kriger dan Seng, 2005; dalam Karakas, 2009).

Ilmu-ilmu dasar yang mendukung dan menopang dimensi spiritualitas tersebut meliputi agama, filsafat, psikologi terpadu, dan fenomenologi. Kerohanian dimensi ini berfokus pada kekuatan batin, refleksi, kesadaran diri dan pentingnya kepemimpinan pensiun dari pekerjaan. Hasil kepemimpinan kunci dalam paradigma spiritualitas adalah kesadaran diri, harapan, iman, kesadaran, transendensi, dan koneksi. Kebanyakan dari itu merupakan manifestasi penting dari spiritualitas seorang pemimpin dalam perilaku adalah penemuan diri dan ekspresi diri untuk rekan kerja,

pengembangan kesadaran dan kebijaksanaan yang lebih dalam, integrasi hati, Pikiran dan jiwa; dan pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan emosional, psikologis dan spiritual diri sendiri dan orang lain (Karakas, 2009).

### 3. Dimensi vitalitas yang berdasarkan keilmuan organisasi yang positif

Dimensi vitalitas berfokus pada bagaimana pemimpin dapat menciptakan dan memimpin perubahan positif organisasi. Penelitian dalam dimensi ini berfokus pada bagaimana para pemimpin dapat menciptakan perubahan positif dengan cara perubahan sistem manusia. Dimensi vitalitas mendekati topik kepemimpinan perspektif perubahan strategis, visi, harapan, keberanian, positifisme dan organisasi variasi disiplin fundamental yang mendasari dimensi ini adalah bidang yang bernilai. Penelitian, psikologi positif, ilmu organisasi positif dan organisasi positif dengan berperilaku baik dalam bidang ini juga disebut sebagai "pendekatan berbasis kekuatan" dalam ilmu organisasi.

Dimensi vitalitas terkait erat dengan fleksibilitas, penyimpangan positif, keunggulan, inovasi, vibrant, pemberdayaan, visi, perubahan sistemik, dan penyesuaian yang dinamis. Hasil yang paling penting terkait dengan kepemimpinan yang positif pengaruh positif, keberanian, harapan, kerjasama, fleksibilitas, vitalitas, inovasi, visi strategis, kesadaran sistem dan pemikiran holistik. Perilaku yang paling penting yaitu ekspresi kepositifan seorang pemimpin meliputi menanamkan harapan, menunjukkan keberanian, memulai dan mengkatalisasi perubahan,

memecahkan paradoks dan dilema, mensintesis perspektif dan mencapai kesuksesan. Kekacauan, melihat gambaran besar, pembelajaran sekunder dan pengaruh dalam organisasi (Karakas, 2009).

4. Dimensi komunitas yang berdasarkan tanggung jawab sosial perusahaan.

Inti dari dimensi komunitas adalah bahwa pemimpin memiliki tanggung jawab social melampaui tugas ekonomi memproduksi dan mendistribusikan barang dan menghasilkan keuntungan kepada pemegang sahamnya. Fokus penting dari dimensi komunitas adalah kepentingan para pemangku kepentingan yang diharapkan masyarakat. Oleh karena itu, isu-isu seperti kualitas hidup, kesejahteraan masyarakat, pelayanan sosial, dan konteks sosial perusahaan menjadi terlihat dan kritis dalam praktik manajemen. Pada dimensi ini menekankan peran sosial bisnis sebagai alat penting bagi kemajuan sosial di Indonesia. Ini menekankan peran pemimpin bisnis dalam menangani masalah sosial tertentu misalnya pendidikan, pekerjaan, ekologi, kedokteran, hak-hak sipil, seni dan budaya, dan keberlanjutan. Dalam Ilmu dasar di balik dimensi ini dapat dimasukkan sebagai tanggung jawab sosial perusahaan. Sosiologi, pekerjaan sosial, strategi, teori organisasi dan ekologi, masyarakat dan ekonomi, sosial manajemen bisnis, kebijakan publik dan bisnis, manajemen pemangku kepentingan, organisasi perilaku sipil merupakan konsep penting yang terkait dengan dimensi komunitas ini (Karakas, 2009).

Pertama, keempat dimensi ini berhubungan dengan menciptakan kebaikan bersama organisasi, dimensi ini dapat digunakan untuk membuat, memandu, dan mendukung perubahan positif organisasi. Kedua, keempat dimensi tersebut berbeda dalam makna objektifnya dan memiliki misi yang tidak dapat dipertukarkan, meskipun sangat interaktif satu sama lain. Ketiga, keempat dimensi ini memberikan seperangkat asumsi dan temuan penelitian yang komprehensif untuk menciptakan kebaikan bersama dalam organisasi. Meskipun dimensi tambahan lainnya dapat dirumuskan dalam konteks membawa perubahan positif dalam organisasi, Karakas (2009) ingin mengusulkan satu bahwa keempat dimensi ini bersama-sama membentuk satu kesatuan yang bermakna dan membentuk satu kesatuan untuk menciptakan kebaikan bersama dalam organisasi. Oleh karena itu, keempat dimensi ini cara untuk bersama-sama kita dapat memberikan dasar untuk model konseptual tingkat tinggi terkait kepemimpinan.

Tujuannya dari adanya keempat dimensi kepemimpinan yang baik hati adalah untuk mengembangkan pemahaman teoretis tentang bagaimana pemimpin mengembangkan kekuatan manusia dan mengarah pada perubahan positif dalam organisasi kerja melalui harapan dan keberanian.

### **2.3. Penelitian Terdahulu**

Dalam penyusunan penelitian ini, penelitian ini melihat beberapa literatur penelitian terdahulu yang dapat mendukung penelitian ini. Penelitian terdahulu digunakan untuk peneliti untuk membantu memperoleh gambaran dalam menyusun kerangka penelitian sehingga hasil penelitian mudah dipahami. Berikut ini adalah

ringkasan dari beberapa penelitian terdahulu yang menguji pengaruh *benevolent leadership* terhadap komitmen afektif:

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
1	<i>The Relationship between Benevolent Leadership and Affective Commitment from an Employee Perspective</i> (Planer, 2022).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Morality</i></li> <li>2. <i>Spirituality</i></li> <li>3. <i>Vitality</i></li> <li>4. <i>Community</i></li> <li>5. <i>Affective commitment</i></li> </ol>	Data penelitian dikumpulkan dari 415 orang karyawan di Polandia. Metode analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modelling</i> .	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Morality</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>affective commitment</i>.</li> <li>2. <i>Spirituality</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>affective commitment</i>.</li> <li>3. <i>Vitality</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>affective commitment</i>.</li> <li>4. <i>Community</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>affective commitment</i>.</li> </ol>
2	<i>Benevolent Leadership</i> . (Karakas, 2009).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Benevolent leadership (ethical sensitivity, spiritual depth, positive engagement, community responsiveness)</i></li> <li>2. <i>Affective commitment</i></li> <li>3. <i>Perceived organization performance</i></li> <li>4. <i>Organization citizenship behavior</i></li> </ol>	Data penelitian dikumpulkan dari 150 orang manajer di Kanada. Metode analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modelling</i> .	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Benevolent leadership (ethical sensitivity, spiritual depth, positive engagement, community responsiveness)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>affective commitment</i>.</li> <li>2. <i>Benevolent leadership (ethical sensitivity, spiritual depth, positive engagement, community responsiveness)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>perceived organization performance</i>.</li> <li>3. <i>Benevolent leadership (ethical sensitivity, spiritual depth, positive engagement, community responsiveness)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>organization citizenship behavior</i>.</li> </ol>

No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
3	<i>Benevolent Leadership and Its Organisational Outcomes: A Social Exchange Theory Perspective.</i> (Tan, Zawawi, dan Aziz, 2016).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Benevolent leadership (ethical, creating, inspiring, leaving)</i></li> <li>2. <i>Organizational commitment (affective, normative, continuance)</i></li> <li>3. <i>Organization citizenship behavior</i></li> </ol>	Data penelitian dikumpulkan dari 165 orang karyawan hotel bintang 4 dan 5 di Klang Valley, Malaysia. Metode analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modelling</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Benevolent leadership (ethical, creating, inspiring, leaving)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>organizational commitment (affective, normative, continuance)</i>.</li> <li>2. <i>Benevolent leadership (ethical, creating, inspiring, leaving)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>organization citizenship behavior</i>.</li> <li>3. <i>Organizational commitment (affective, normative, continuance)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>organization citizenship behavior</i>.</li> </ol>
4	<i>The Relationships between a Benevolent Paternalistic Managerial Behavior, Employee Perceptions of a Caring Ethical Organizational Climate and Affective Organizational Commitment in Mexico</i> (Delaney, 2021).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Benevolent paternalistic managerial behavior</i></li> <li>2. <i>Employee perception of a caring ethical organizational climate</i></li> <li>3. <i>Affective organizational commitment</i></li> </ol>	Data penelitian dikumpulkan dari 152 orang karyawan industri farmasi di Mexico. Metode analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modelling</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Benevolent paternalistic managerial behavior</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>affective organizational commitment</i>.</li> <li>2. <i>Benevolent paternalistic managerial behavior</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>employee perception of a caring ethical organizational climate</i>.</li> <li>3. <i>Employee perception of a caring ethical organizational climate</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>affective organizational commitment</i>.</li> <li>4. <i>Employee perception of a caring ethical organizational climate</i> memediasi pengaruh <i>benevolent paternalistic managerial behavior</i> terhadap <i>affective organizational commitment</i>.</li> </ol>

No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
5	<p><i>Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment in Hospitality Industry: Case of Antalya, Turkey.</i> (Yüzbaşıoğlu dan Doğan, 2018).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Benevolent leadership</i></li> <li>2. <i>Moral leadership</i></li> <li>3. <i>Authoritarian leadership</i></li> <li>4. <i>Affective commitment</i></li> <li>5. <i>Normative commitment</i></li> <li>6. <i>Continuance commitment</i></li> </ol>	<p>Data penelitian dikumpulkan dari 238 orang karyawan hotel di Antalya, Turkey. Metode analisis data menggunakan analisis regresi</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Benevolent leadership</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>affective commitment, normative commitment, continuance commitment</i>.</li> <li>2. <i>Moral leadership</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>affective commitment, normative commitment, continuance commitment</i>.</li> <li>3. <i>Authoritarian leadership</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>affective commitment, normative commitment, continuance commitment</i>.</li> </ol>
6	<p><i>The Multi-Dimensional Interaction Effect of Culture, Leadership Style, and Organizational Commitment on Employee Involvement within Engineering Enterprises.</i> (Liu, Tai, Cheng, Wei, Lee, dan Chen, 2022).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Corporate culture</i></li> <li>2. <i>Paternalistic leadership (benevolent leadership, authoritarian leadership, moral leadership)</i></li> <li>3. <i>Organizationanal commitment (affective, normative, continuance)</i></li> <li>4. <i>Job involvement</i></li> </ol>	<p>Data penelitian dikumpulkan dari 311 orang karyawan perusahaan konstruksi di Taiwan. Metode analisis data menggunakan analisis <i>Structural Equation Modelling</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Corporate culture</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap a) <i>Paternalistic leadership (benevolent leadership, authoritarian leadership, moral leadership)</i>, b) <i>Organizationanal commitment (affective, normative, continuance)</i>, dan c) <i>Job involvement</i>.</li> <li>2. <i>Paternalistic leadership (benevolent leadership, authoritarian leadership, moral leadership)</i>, memiliki pengaruh yang positif terhadap a) <i>Organizationanal commitment (affective, normative, continuance)</i>, dan b) <i>Job involvement</i>.</li> <li>3. <i>Organizationanal commitment (affective, normative, continuance)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>job involvement</i>.</li> </ol>



No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
7	<i>Antecedents of Organizational Citizenship Behavior and the Mediating Effect of Organization Commitment in the Hotel Industry</i> (Tan, Cham, Zawawi, dan Aziz, 2019).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Emotional intelegence</i></li> <li>2. <i>Benevolent leadership (ethical, creating, inspiring, leaving)</i></li> <li>3. <i>Organizational commitment (affective, normative, continuance)</i></li> <li>4. <i>Organization citizenship behavior</i></li> </ol>	Data penelitian dikumpulkan dari 300 orang karyawan hotel bintang 4 dan 5 di Klang Valley, Malaysia. Metode analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modelling</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Emotional intelegence</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>benevolent leadership (ethical, creating, inspiring, leaving)</i></li> <li>2. <i>Benevolent leadership (ethical, creating, inspiring, leaving)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>organizational commitment (affective, normative, continuance)</i>.</li> <li>3. <i>Benevolent leadership (ethical, creating, inspiring, leaving)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>organization citizenship behavior</i>.</li> <li>4. <i>Organizational commitment (affective, normative, continuance)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>organization citizenship behavior</i>.</li> </ol>
8	Pengaruh Benevolent Leadership Terhadap Potential Outcomes: Studi Kasus pada PT Bank Syariah ABC. (Abbas, dan Tajib, 2017).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Benevolent leadership (ethical sensitivity, spiritual depth, postivive engagenment, community responsiveness)</i></li> <li>2. <i>Perceived organizational performance</i></li> <li>3. <i>Affective commitment</i></li> <li>4. <i>Organization citizenship behavior</i></li> </ol>	Data penelitian dikumpulkan dari 200 orang pejabat struktural PT. Bank Syariah ABC di Indonesia. Metode analisis data menggunakan analisis <i>Structural Equation Modelling</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Benevolent leadership (ethical sensitivity, spiritual depth, postivive engagenment, community responsiveness)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>perceived organizational performance</i></li> <li>2. <i>Benevolent leadership (ethical sensitivity, spiritual depth, postivive engagenment, community responsiveness)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>affective commitment</i></li> <li>3. <i>Benevolent leadership (ethical sensitivity, spiritual depth, postivive engagenment, community responsiveness)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>organization citizenship behavior</i>.</li> </ol>

No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
9	<p><i>The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics.</i> (Erben, dan Guneser, 2008).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Benevolent paternalism</i></li> <li>2. <i>Moral paternalism</i></li> <li>3. <i>Authoritarian paternalism</i></li> <li>4. <i>Climate regarding ethics</i></li> <li>5. <i>Affective commitment</i></li> <li>6. <i>Continuance commitment</i></li> </ol>	<p>Data penelitian dikumpulkan dari 200 orang pejabat strukturap PT. Bank Syariah ABC di Indonesia. Metode analisis data menggunakan analisis <i>Structural Equation Modelling</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Benevolent paternalism, moral paternalism, dan authoritarian paternalism, memiliki pengaruh yang positif terhadap climate regarding ethics</i></li> <li>2. <i>Climate regarding ethics memiliki pengaruh yang positif terhadap affective commitment dan continuance commitment</i></li> <li>3. <i>Benevolent paternalism, moral paternalism, authoritarian paternalism, dan climate regarding ethics memiliki pengaruh yang positif terhadap affective commitment dan continuance commitment</i></li> </ol>
10	<p><i>Impact of Paternalistic Leadership on Employees' Outcome: A Study on The Banking Sector of Pakistan.</i> (Anwar, 2013).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Paternalistic leadership (benevolent leadership, moral leadership, dan authoritative leadership)</i></li> <li>2. <i>Job satisfaction</i></li> <li>3. <i>Work motivation</i></li> <li>4. <i>Innovative behaviour</i></li> <li>5. <i>Employee commitment to organization</i></li> </ol>	<p>Data penelitian dikumpulkan dari 200 orang pejabat strukturap PT. Bank Syariah ABC di Indonesia. Metode analisis data menggunakan analisis <i>Structural Equation Modelling</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Paternalistic leadership (benevolent leadership, moral leadership, dan authoritative leadership) memiliki pengaruh yang positif terhadap job satisfaction</i></li> <li>2. <i>Paternalistic leadership (benevolent leadership, moral leadership, dan authoritative leadership) memiliki pengaruh yang positif terhadap work motivation</i></li> <li>3. <i>Paternalistic leadership (benevolent leadership, moral leadership, dan authoritative leadership) memiliki pengaruh yang positif terhadap innovative behaviour</i></li> <li>4. <i>Paternalistic leadership (benevolent leadership, moral leadership, dan authoritative leadership) memiliki pengaruh yang positif terhadap employee commitment to organization</i></li> </ol>

#### 2.4. Pengembangan Hipotesis

*Benevolent leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menekankan kebaikan dan kesejahteraan anggota kelompok atau organisasi. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan ini cenderung penyayang, perhatian, dan empati terhadap kebutuhan dan kesejahteraan anggota timnya. Pemimpin berusaha untuk memenuhi kebutuhan anggota tim dan membantu mereka mencapai potensi penuh mereka.

Penerapan kepemimpinan yang baik hati (*benevolent leadership*) memberikan banyak kontribusi positif bagi organisasi maupun karyawan. Planner (2022) dalam penelitiannya memberikan bukti nyata bahwa kepemimpinan yang baik hati memberikan pengaruh positif terhadap komitmen afektif. Hal ini karena gaya kepemimpinan yang baik hati yang diimplementasikan dalam wujud peran pimpinan dalam mendorong dan menerapkan perubahan positif dalam suatu organisasi akan membuat karyawan menjadi semakin tinggi komitmen afektifnya bagi perusahaan. Komitmen afektif adalah jenis komitmen yang berkaitan dengan emosi positif dan perasaan afektif terhadap organisasi.

Kepemimpinan yang baik hati menurut Planner (2022) dapat diukur melalui empat dimensi yaitu: 1) Paradigma moral (*morality paradigm*), 2) Paradigma spiritualitas (*spirituality paradigm*), 3) Paradigma positif (*positivity paradigm*), dan 4) Paradigma komunitas (*community paradigm*).

Kepemimpinan yang baik hati tercermin dari bagaimana seorang pemimpin mengutamakan moral dalam bekerja. Moralitas ditunjukkan melalui bagaimana seorang pemimpin selalu fokus dalam hal pembuatan keputusan yang didasarkan

kada etikan serta tindakan yang bermoral. Aspek utama yang mendasari dimensi moralitas dalam kepemimpinan yang baik hati adalah sensitivitas etika dari seorang pemimpin yang merupakan inti dari nilai serta prinsip moralitas.

Kepemimpinan yang baik hati dengan penekanan moral akan menciptakan ikatan emosional karyawan yang semakin tinggi. Karyawan yang merasakan adanya hubungan emosional yang kuat dengan organisasi, menyukai organisasi dan merasa senang dan puas menjadi anggota organisasi. Pengaruh kepemimpinan yang baik hati dalam hal moralitas terhadap komitmen afektif ditemukan dalam penelitian Liu *et al.*, (2022); Yüzbaşıoğlu dan Doğan, 2018; dan Erben, dan Gunecer (2008). Berdasarkan temuan hasil penelitian tersebut, penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H1: Dimensi moralitas dari *benevolent leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan.**

Kaitan antara *benevolent leadership* hati dan komitmen afektif bisa sangat erat. Ahearne *et al.*, (2005) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang menunjukkan kepedulian dan dukungan terhadap anggota tim dapat meningkatkan dampak organisasi yang positif. Pemimpin yang baik hati dan peduli dengan kesejahteraan anggota timnya menciptakan lingkungan kerja yang positif yang dapat mendorong tingkat keterlibatan emosional yang lebih tinggi melalui peran spiritualitas.

Paradigma spiritualitas fokus terhadap pengembangan kesadaran spiritual dan penciptaan kebermaknaan atau *sense of meaning*. Kedalaman spiritualitas seorang pemimpin merupakan aspek utama dari penciptaan kepemimpinan yang baik hati (*benevolent leadership*). Konsep ini didukung oleh model teoritis

kepemimpinan yang dikembangkan berdasarkan spiritualitas yaitu *spirituality leadership* (Kaya, 2015).

Pengaruh spiritualitas terhadap kepemimpinan yang baik hati ditemukan dalam penelitian Abbas dan Tajib (2017); dan Anwar (2013). Tingkat spiritualitas pemimpin yang semakin tinggi akan membuat karyawan (bawahan) menjadi semakin terlibat secara emosional kepada organisasi. Berdasarkan temuan hasil penelitian tersebut, penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H2: Dimensi spiritualitas dari *benevolent leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan.**

Pemimpin yang mempraktikkan *benevolent leadership* cenderung menunjukkan minat dan dukungan kepada anggota timnya. Misalnya pemimpin dapat mendengarkan masalah dan kekhawatiran anggota tim, membantu mereka mengatasi kesulitan dan menawarkan dukungan emosional. Ini menciptakan perasaan bahwa pemimpin peduli dan memenuhi kebutuhan anggota tim, yang dapat meningkatkan keterlibatan afektif anggota tim dengan organisasi.

Dimensi ketiga dalam model kepemimpinan yang baik adalah vitalitas. Dimensi vitalitas mendasarkan pada aspek pemberian apresiatif serta mengacu pada psikologi positif untuk mendukung perilaku organisasi yang positif. Konsep vitalitas fokus pada bagaimana seorang pemimpin dapat berkreasi perubahan positif dalam organisasinya, terutama perubahan yang meningkatkan potensi karyawan. Aspek vitalitas berhubungan dengan metode yang digunakan untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan, membantu orang lain untuk berkembang dan meningkatkan kreativitas karyawan. Ketika bawahan memperhatikan komitmen

positif pemimpin, mereka mencoba mengikuti mereka dan menunjukkan keinginan yang lebih besar untuk membantu orang lain.

Dukungan pimpinan dalam mendorong pertumbuhan pribadi dan perkembangan anggota tim dapat meningkatkan komitmen emosional karyawan pada organisasi. Seorang pemimpin dengan tingkat vitalitas yang tinggi yaitu dengan cara menginspirasi dan mendorong keberanian karyawan untuk melakukan tindakan positif akan membuat karyawan semakin terlibat secara emosional kepada organisasi. Aspek utama dimensi vitalitas adalah seberapa tinggi keterlibatan seorang pemimpin. Pengaruh vitalitas terhadap komitmen afektif dibuktikan dalam penelitian Tan *et al.*, (2019); Tan *et al.*, (2016); dan Karakas (2009). Berdasarkan temuan hasil penelitian tersebut, penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H3: Dimensi vitalitas dari *benevolent leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan.**

Dimensi keempat dari kepemimpinan yang baik hati adalah komunitas. Komunitas berhubungan dengan fokus seorang pemimpin dalam usaha untuk meninggalkan model kerja lama dan mengubahnya ke model kerja yang baru yang memiliki dampak positif lebih besar bagi karyawan maupun bagi masyarakat. Aspek utama dari dimensi komunitas adalah seberapa tinggi ketanggapan seorang pemimpin pada kebutuhan karyawan serta tanggung jawab sosial dari seorang pemimpin.

Kebajikan pemimpin dalam membangun suatu komunitas ditunjukkan melalui fokus pada kesejahteraan anggota kelompok. Pemimpin tepercaya yang

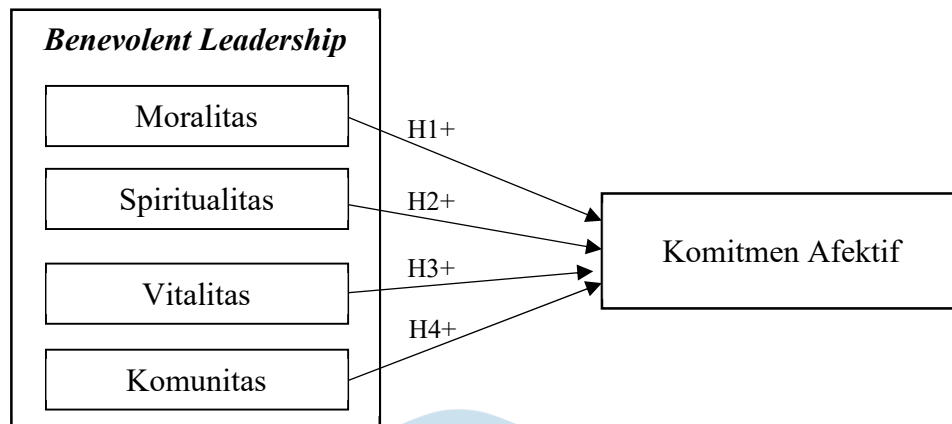
memperlakukan anggota kelompok dengan adil cenderung membangun kepercayaan yang kuat. Tingkat kepercayaan yang tinggi dalam hubungan pemimpin-anggota tim dapat meningkatkan keterlibatan afektif anggota tim dengan organisasi. Pemimpin yang bermaksud baik sering mendorong anggota tim untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan perencanaan. Ini memberi anggota tim rasa memiliki dan nilai, yang dapat meningkatkan komitmen emosional karyawan terhadap organisasi.

Kepemimpinan yang baik hati dapat secara positif mendorong komitmen anggota tim terhadap organisasi. Melalui kepedulian, dukungan, kepercayaan, keterlibatan, dan memelihara pertumbuhan, pemimpin yang baik hati menciptakan lingkungan kerja yang membangun keterikatan dan komitmen yang kuat terhadap organisasi. Pengaruh dimensi komunitas terhadap komitmen afektif ditemukan dalam penelitian Palanner (2022); dan Karakas (2009). Berdasarkan temuan hasil penelitian tersebut, penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H4: Dimensi komunitas dari *benevolent leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan.**

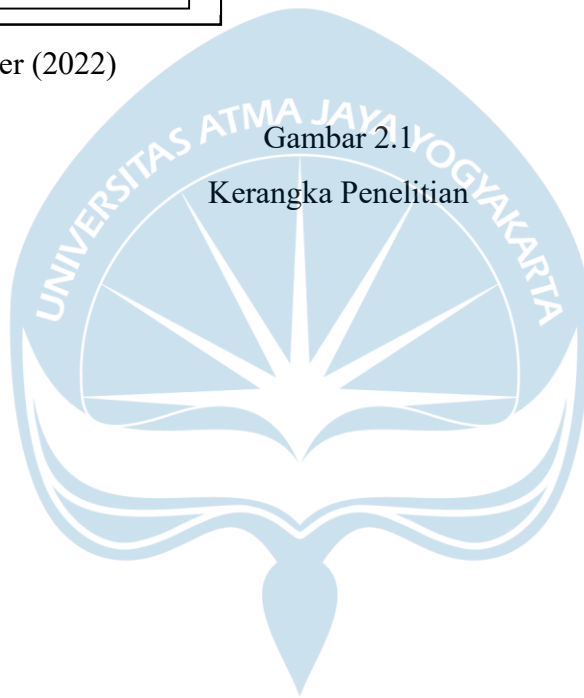
## 2.5. Kerangka Penelitian

Berdasarkan dari uraian di atas, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran model hubungan antara *benevolent leadership* yang terdiri dari dimensi moralitas, spiritualitas, vitalitas dan komunitas dengan komitmen afektif dalam penelitian sebagai berikut:



Sumber: Planner (2022)

Gambar 2.1  
Kerangka Penelitian





## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Bab tiga menjelaskan metodologi yang digunakan dalam penelitian ini. Bagian pertama adalah jenis penelitian, selanjutnya secara berurutan memaparkan sub bab konteks penelitian, populasi, sampel dan metode penentuan jumlah sampel, instrumen penelitian, metode pengumpulan data, metode pengukuran data, metode pengujian instrumen, dan metode analisis data.

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dimana penelitian kuantitatif menurut Sujarweni (2019) adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang dapat dicapai (diperoleh) melalui penggunaan metode atau prosedur statistik atau cara-cara lain dari kuantifikasi (pengukuran). Sedangkan rancangan yang dibangun dari penelitian ini adalah penelitian empiris yang dipergunakan untuk melakukan pembuktian hipotesis. Desain dari penelitian ini adalah penelitian *cross sectional*, yaitu sebuah penelitian yang datanya dikumpulkan dalam suatu waktu tertentu dan dari sampel yang berbeda (Cooper dan Schindler, 2018).

#### **3.2. Konteks Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada karyawan CV. Karya Megah Abadi. CV. Karya Megah Abadi adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam industri

perkayuan dan berlokasi di Jl. Brigjen Katamso No.135, RW. 02, Desa Pangenrejo, Kecamatan Purworejo, Kabupaten Purworejo, Provinsi Jawa Tengah. Penelitian ini dilakukan untuk menguji bagaimana pengaruh *benevolent leadership* yang terdiri dari dimensi moralitas, spiritualitas, vitalitas dan komunitas terhadap komitmen afektif. Penelitian dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner penelitian pada karyawan CV. Karya Megah Abadi yang dimulai dari tanggal 1 sampai 10 Agustus tahun 2023.

### **3.3. Populasi, Sampel dan Metode Penentuan Jumlah Sampel**

#### **3.3.1. Populasi**

Sugiyono (2020) memberikan definisi populasi sebagai adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Karya Megah Abadi yang berjumlah sebanyak 306 orang karyawan.

#### **3.3.2. Sampel**

Sekaran dan Bougie (2018) mendefinisikan sampel sebagai bagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota yang dipilih dari populasi untuk diteliti. Teknik penentuan sampel pada penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan suatu metode penentuan sampel dimana anggota sampel ditentukan berdasarkan ciri tertentu yang dianggap mempunyai hubungan erat dengan ciri populasi (Sekaran dan Bougie, 2018). Ciri sampel yang dipersyaratkan pada penelitian ini adalah karyawan CV. Karya Megah Abadi yang telah bekerja

minimal selama 3 tahun. Ketentuan ini dipersyaratkan dengan tujuan agar karyawan dapat memberikan penilaian yang tepat mengenai bagaimana kebijakan pimpinan mereka dan dapat mengukur seberapa tinggi tingkat komitmen afektif mereka kepada organisasi.

### **3.3.3. Jumlah sampel**

Banyak metode yang dapat digunakan untuk menentukan jumlah sampel penelitian yang dianggap representatif. Hair *et al.*, (2016) menyatakan bahwa jumlah sampel penelitian yang dianggap representatif minimal sebanyak 30 kali dari jumlah variabel penelitian. Berdasarkan pernyataan tersebut maka jumlah sampel penelitian ini minimal sebanyak  $30 \times 5 = 150$ . Melalui perhitungan tersebut maka peneliti menentukan jumlah sampel minimum penelitian ini sebanyak 150 orang responden.

## **3.4. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang dipakai guna untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati (Sugiyono, 2020). Secara spesifik fenomena itu disebut dengan istilah variabel penelitian. Berdasarkan definisi tersebut maka dapat dinyatakan bahwa instrumen penelitian dipakai guna untuk mengukur nilai dari variabel yang diteliti.

Instrumen penelitian dipakai untuk melakukan pengukuran yang dimaksudkan untuk menghasilkan data kuantitatif yang tepat dan akurat. Untuk tujuan itu maka setiap instrumen penelitian wajib memiliki skala yang jelas. Instrumen dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan kuesioner yang terdiri

dari variabel *benevolent leadership* yang diukur berdasarkan dimensi moralitas, spiritualitas, vitalitas dan komunitas, serta komitmen afektif. Secara detail, instrumen dari masing-masing dimensi atau variabel yang diteliti adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner *benevolent leadership* diadaptasi dari penelitian Karakas (2009) yang terdiri dari 4 dimensi yaitu:
  - a. Moralitas yang disusun dengan menggunakan 10 butir pertanyaan. Salah satu contoh kuesioner moralitas adalah “Pimpinan saya siap menerima konsekuensi dari keputusan yang diambilnya”.
  - b. Spiritualitas yang disusun dengan menggunakan 10 butir pertanyaan. Salah satu contoh kuesioner spiritualitas adalah “Pimpinan saya meluangkan waktu untuk refleksi diri, meditasi, atau doa di tempat kerja”.
  - c. Vitalitas yang disusun dengan menggunakan 10 butir pertanyaan. Salah satu contoh kuesioner vitalitas adalah “Pimpinan selalu berusaha keras untuk mengomunikasikan visi masa depan yang jelas dan positif”.
  - d. Komunitas yang disusun dengan menggunakan 10 butir pertanyaan. Salah satu contoh kuesioner komunitas adalah “Dalam pekerjaan, pimpinan saya selalu berusaha untuk membantu orang lain”.
2. Kuesioner komitmen afektif. Kuesioner komitmen afektif diadaptasi dari penelitian Allen dan Meyer (1990) yang terdiri dari 8 butir pertanyaan. Salah satu contoh kuesioner komitmen afektif adalah “Saya sangat senang menghabiskan sisa karier saya di organisasi ini”.

Jawaban responden selanjutnya dilakukan pembobotan dengan menggunakan skala Likert pada 5 kategori. Bobot dari masing-masing jawaban responden adalah sebagai berikut:

Sangat tidak setuju	diberi bobot	1
Tidak setuju	diberi bobot	2
Netral	diberi bobot	3
Setuju	diberi bobot	4
Sangat setuju	diberi bobot	5

Untuk pertanyaan negatif, yaitu pertanyaan yang bertanda **R** (*reverse question*) pada variabel komitmen afektif butir nomor 4, 5, 6, dan 8, sistem pembobotannya dilakukan secara terbalik dimana bobot dari masing-masing jawaban responden adalah sebagai berikut:

Sangat tidak setuju	diberi bobot	5
Tidak setuju	diberi bobot	4
Netral	diberi bobot	3
Setuju	diberi bobot	2
Sangat setuju	diberi bobot	1

### 3.5. Metode Pengumpulan Data

Data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. *Data primer* didefinisikan Hasan (2020) sebagai data yang dikumpulkan atau diperoleh cara langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang membutuhkannya. Data primer diperoleh dari sumbernya

secara langsung yaitu dengan menyebarkan kuesioner penelitian kepada karyawan CV. Karya Megah Abadi.

### **3.6. Metode Pengujian Instrumen**

Kuesioner penelitian terlebih dahulu diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya. Penjelasan dari masing-masing uji instrumen adalah sebagai berikut:

#### **3.6.1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana akurasi suatu tes atau skala dalam menjalankan fungsi pengukurannya (Azwar, 2015). Pengukuran dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila menghasilkan data yang secara akurat memberikan gambaran mengenai variabel yang diukur seperti dikehendaki oleh tujuan pengukuran tersebut. Uji validitas dengan menggunakan korelasi *product moment pearson* yang terlebih dahulu dilakukan pada 30 orang responden. Sebuah instrumen dinyatakan valid jika memiliki nilai  $r$ -hitung  $>$   $r$ -tabel. Nilai  $r$ -tabel pada derajat bebas  $n - 2$  atau  $30 - 2 = 28$  sebesar 0,361. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS.

Ringkasan hasil uji validitas yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:  
(Lampiran III)

Tabel 3.1  
Hasil Uji Validitas

Variabel	Butir	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Moralitas	1	0,847	0,361	Valid
	2	0,860	0,361	Valid
	3	0,741	0,361	Valid
	4	0,679	0,361	Valid
	5	0,761	0,361	Valid
	6	0,711	0,361	Valid
	7	0,756	0,361	Valid
	8	0,781	0,361	Valid
	9	0,813	0,361	Valid
	10	0,802	0,361	Valid
Spiritualitas	1	0,898	0,361	Valid
	2	0,875	0,361	Valid
	3	0,844	0,361	Valid
	4	0,865	0,361	Valid
	5	0,878	0,361	Valid
	6	0,811	0,361	Valid
	7	0,875	0,361	Valid
	8	0,860	0,361	Valid
	9	0,819	0,361	Valid
	10	0,831	0,361	Valid
Vitalitas	1	0,787	0,361	Valid
	2	0,712	0,361	Valid
	3	0,748	0,361	Valid
	4	0,799	0,361	Valid
	5	0,632	0,361	Valid
	6	0,690	0,361	Valid
	7	0,733	0,361	Valid
	8	0,726	0,361	Valid
	9	0,638	0,361	Valid
	10	0,715	0,361	Valid
Komunitas	1	0,803	0,361	Valid
	2	0,707	0,361	Valid
	3	0,704	0,361	Valid
	4	0,479	0,361	Valid
	5	0,850	0,361	Valid
	6	0,758	0,361	Valid
	7	0,733	0,361	Valid
	8	0,687	0,361	Valid
	9	0,777	0,361	Valid
	10	0,776	0,361	Valid
Komitmen Afektif	1	0,850	0,361	Valid
	2	0,873	0,361	Valid

Variabel	Butir	r-hitung	r-tabel	Keterangan
	3	0,773	0,361	Valid
	4	0,649	0,361	Valid
	5	0,700	0,361	Valid
	6	0,749	0,361	Valid
	7	0,783	0,361	Valid
	8	0,794	0,361	Valid

Sumber: Data primer (2023)

Nilai r hitung pada variabel moralitas berkisar antara 0,679 sampai dengan 0,847. Mengacu ketentuan uji validitas dimana butir pertanyaan dinyatakan valid jika memiliki nilai r-hitung  $>$  r-tabel (0,361) maka dapat dinyatakan bahwa semua butir pertanyaan variabel moralitas adalah valid ( $>$  0,361).

Nilai r hitung pada variabel spiritualitas berkisar antara 0,811 sampai dengan 0,898. Mengacu ketentuan uji validitas dimana butir pertanyaan dinyatakan valid jika memiliki nilai r-hitung  $>$  r-tabel (0,361) maka dapat dinyatakan bahwa semua butir pertanyaan variabel spiritualitas adalah valid ( $>$  0,361).

Nilai r hitung pada variabel vitalitas berkisar antara 0,632 sampai dengan 0,799. Mengacu ketentuan uji validitas dimana butir pertanyaan dinyatakan valid jika memiliki nilai r-hitung  $>$  r-tabel (0,361) maka dapat dinyatakan bahwa semua butir pertanyaan variabel vitalitas adalah valid ( $>$  0,361).

Nilai r hitung pada variabel komunitas berkisar antara 0,479 sampai dengan 0,850. Mengacu ketentuan uji validitas dimana butir pertanyaan dinyatakan valid jika memiliki nilai r-hitung  $>$  r-tabel (0,361) maka dapat dinyatakan bahwa semua butir pertanyaan variabel komunitas adalah valid ( $>$  0,361).

Nilai r hitung pada variabel komitmen afektif berkisar antara 0,649 sampai dengan 0,87. Mengacu ketentuan uji validitas dimana butir pertanyaan dinyatakan



valid jika memiliki nilai  $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$  (0,361) maka dapat dinyatakan bahwa semua butir pertanyaan variabel komitmen afektif adalah valid ( $> 0,361$ ).

### 3.6.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi suatu alat ukur. Azwar (2015) menjelaskan bahwa, suatu alat ukur yang dinyatakan reliabel/andal jika memberikan hasil yang sama pada berkali-kali pengulangan pengukuran. Uji reliabilitas menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*. Sebuah instrumen dinyatakan reliabel atau handal jika memiliki nilai koefisien Cronbach Alpha  $> 0,6$  (Azwar, 2015). Uji validitas terlebih dahulu dilakukan pada 30 orang responden. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS.

Ringkasan hasil uji reliabilitas yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:  
(Lampiran III)

Tabel 3.2  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Butir	Cronbach Alpha	Limit of. Cronbach Alpha	Keterangan
Moralitas	10	0,946	0,60	Reliabel
Spiritualitas	10	0,968	0,60	Reliabel
Vitalitas	10	0,925	0,60	Reliabel
Komunitas	10	0,927	0,60	Reliabel
Komitmen Afektif	8	0,933	0,60	Reliabel

Sumber: Data primer (2023)

Hasil uji reliabilitas pada variabel moralitas diperoleh nilai Cronbach Alpha sebesar 0,946, nilai Cronbach Alpha variabel spiritualitas sebesar 0,968, nilai Cronbach Alpha variabel vitalitas sebesar 0,925, nilai Cronbach Alpha variabel komunitas sebesar 0,927, dan nilai Cronbach Alpha variabel komitmen afektif

sebesar 0,933. Mengacu ketentuan uji reliabilitas yang mensyaratkan sebuah variabel memiliki nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$  untuk dapat dinyatakan variabel maka dapat dinyatakan bahwa semua pertanyaan pada seluruh variabel penelitian ini adalah reliabel ( $> 0,60$ ).

### **3.7. Metode Analisis Data**

#### **3.7.1. Analisis Deskriptif Profil Responden**

Untuk mendeskripsikan profil responden penelitian digunakan analisis deskriptif dengan menggunakan analisis persentase. Analisis persentase dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS.

#### **3.7.2. Analisis Deskriptif Statistik**

Untuk mendeskripsikan jawaban responden pada masing-masing variabel atau dimensi digunakan analisis deskriptif. Metode yang digunakan untuk mendeskripsikan jawaban responden menggunakan analisis mean aritmatik. Jawaban responden pada masing-masing variabel penelitian dikategorikan dalam lima tingkatan sebagai berikut:

1. *Mean* sebesar 1,00 – 1,80 artinya penilaian responden pada variabel moralitas, spiritualitas, vitalitas, komunitas, dan komitmen afektif termasuk dalam kategori sangat rendah.
2. *Mean* sebesar 1,81 – 2,60 artinya penilaian responden pada variabel moralitas, spiritualitas, vitalitas, komunitas, dan komitmen afektif termasuk dalam kategori rendah.

3. *Mean* sebesar 2,61 – 3,40 artinya penilaian responden pada variabel moralitas, spiritualitas, vitalitas, komunitas, dan komitmen afektif termasuk dalam kategori cukup tinggi.
4. *Mean* sebesar 3,41 – 4,20 artinya penilaian responden pada variabel moralitas, spiritualitas, vitalitas, komunitas, dan komitmen afektif termasuk dalam kategori tinggi
5. *Mean* sebesar 4,21 – 5,00 artinya penilaian responden pada variabel moralitas, spiritualitas, vitalitas, komunitas, dan komitmen afektif termasuk dalam kategori sangat tinggi

Analisis deskriptif pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS.

### 3.7.3. Analisis Regresi

Analisis regresi linier berganda dipakai untuk menguji pengaruh *benevolent leadership* yang terdiri dari dimensi moralitas, spiritualitas, vitalitas dan komunitas terhadap komitmen afektif. Rumus analisis regresi linier berganda yang digunakan adalah sebagai berikut (Santoso, 2017):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan:

Y = komitmen afektif

a = intersep

b<sub>1-4</sub> = koefisien regresi

X<sub>1</sub> = moralitas

X<sub>2</sub> = spiritualitas

X<sub>3</sub> = vitalitas

X<sub>4</sub> = komunitas

e = *Standard error*

α = 0,05

Pada analisis regresi linier berganda akan disajikan uji F, uji t dan koefisien determinasi sebagai berikut:

### 1. Uji F

Uji F dipakai untuk membuktikan apakah moralitas, spiritualitas, vitalitas dan komunitas mampu memprediksi perubahan komitmen afektif.

Langkah-langkah uji F adalah sebagai berikut (Santoso, 2017):

a. Menentukan  $H_0$  dan  $H_a$

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_n = 0$$

Moralitas, spiritualitas, vitalitas dan komunitas tidak mampu memprediksi perubahan komitmen afektif.

$$H_a: \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_n \neq 0$$

Moralitas, spiritualitas, vitalitas dan komunitas secara signifikan mampu memprediksi perubahan komitmen afektif.

b. Menentukan daerah penerimaan  $H_0$  dan  $H_a$

$H_0$  diterima bila probabilitas ( $p$ )  $> 0,05$

$H_a$  diterima bila probabilitas ( $p$ )  $\leq 0,05$

### 2. Uji t

Uji t dipakai untuk membuktikan apakah masing-masing variabel independen (moralitas, spiritualitas, vitalitas dan komunitas) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil uji t akan memberikan informasi mengenai pengaruh (positif atau negatif) moralitas,

spiritualitas, vitalitas dan komunitas terhadap komitmen afektif yang disampaikan oleh nilai koefisien regresi (beta) hasil analisis. Langkah-langkah uji t adalah sebagai berikut (Santoso, 2017):

a. Menentukan  $H_0$  dan  $H_a$

$$H_0: \beta_1 \text{ atau } \beta_2 \text{ atau } \beta_n = 0$$

Moralitas, spiritualitas, vitalitas dan komunitas tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif.

$$H_a: \beta_1 \text{ atau } \beta_2 \text{ atau } \beta_n \neq 0$$

Moralitas, spiritualitas, vitalitas dan komunitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif.

b. Menentukan daerah penerimaan  $H_0$  dan  $H_a$

$$H_0 \text{ diterima bila probabilitas } (p) > 0,05$$

$$H_a \text{ diterima bila probabilitas } (p) \leq 0,05$$

### 3. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi menunjukkan besaran kemampuan pengaruh variabel independen (X) yaitu kepemimpinan yang baik hati yang terdiri dari dimensi: moralitas, spiritualitas, vitalitas dan komunitas dalam mempengaruhi perubahan variabel dependen (Y) yaitu komitmen afektif. Nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square*. Nilai koefisien determinasi berkisar antara 0 (0%) sampai 1 (100%). Semakin besar nilai koefisien determinasi yang dihasilkan maka semakin besar kemampuan kepemimpinan yang baik hati (moralitas, spiritualitas, vitalitas dan komunitas)

dalam mempengaruhi perubahan komitmen afektif. Sebaliknya, Semakin kecil nilai koefisien determinansi yang dihasilkan maka semakin kecil pula kemampuan kepemimpinan yang baik hati (moralitas, spiritualitas, vitalitas dan komunitas) dalam mempengaruhi perubahan komitmen afektif.

Analisis regresi linier berganda pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS.



## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Bab empat ini menyajikan hasil penelitian yang sudah dilakukan. Penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk menguji pengaruh dimensi-dimensi kepemimpinan yang baik hati (moralitas, spiritualitas, vitalitas, komunitas) terhadap komitmen afektif. Penelitian dilakukan pada karyawan CV. Karya Megah Abadi, dimana data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner pada karyawan dengan masa kerja 3 tahun atau lebih. Jumlah kuesioner yang masuk, sesuai dengan kriteria dan terisi dengan lengkap sebanyak 159 eksemplar. Untuk itu maka jumlah sampel penelitian sebanyak 159 orang responden. Pada bab empat ini, susunan penyajian hasil penelitian secara berurutan adalah: analisis deskriptif profil responden, analisis deskriptif jawaban responden pada variabel penelitian, analisis regresi linier berganda dan pembahasan.

#### **4.1. Analisis Deskriptif Profil Demografi Responden**

Deskriptif profil responden pada penelitian ini terdiri dari: jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, dan bagian kerja. Hasil analisis deskriptif profil demografi responden yang menggunakan analisis persentase adalah sebagai berikut: (Lampiran IV)

Tabel 4.1  
Distribusi Karakteristik Demografi Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	143	89,9
	Perempuan	16	10,1
Usia	≤ 20 tahun	0	0,0
	>= 21 - 30 tahun	45	28,3
	>= 31 - 40 tahun	91	57,2
	>= 41 - 50 tahun	16	10,1
	>= 51 tahun	7	4,4
Tingkat pendidikan	SMA/SMK/Sederajat/dibawahnya	136	85,5
	Diploma (D1-D3)	17	10,7
	Sarjana (S1)	6	3,8
Masa kerja	>3 tahun	0	0,0
	3 - 6 tahun	8	5,0
	>6 - 9 tahun	61	38,4
	>9 - 12 tahun	78	49,1
	>12 tahun	12	7,5
Bagian Kerja	Pembelian bahan baku ( <i>Purchasing</i> )	6	3,8
	Produksi ( <i>Production</i> )	126	79,2
	Mesin dan perawatan ( <i>Machine &amp; Maitenance</i> )	7	4,4
	Kontrol kualitas ( <i>Quality Assurance</i> )	3	1,9
	Gudang dan Penyimpanan ( <i>Warehouse</i> )	5	3,2
	Pemasaran ( <i>Marketing</i> )	8	5,0
	Pengelolaan sumber daya manusia ( <i>HRD</i> ) dan Keuangan ( <i>Accounting</i> )	4	2,5
<b>Total</b>		<b>159</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Data primer (2023)

Berdasarkan karakteristik jenis kelamin diketahui bahwa, mayoritas karyawan CV. Karya Megah Abadi yang menjadi sampel penelitian ini (89,1%) adalah laki-laki dan sisanya sebesar 10,1% adalah perempuan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa CV. Karya Megah Abadi yang bergerak dalam industri pengolahan kayu lebih banyak mempekerjakan karyawan laki-laki sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang membutuhkan kekuatan fisik.



Berdasarkan karakteristik usia diketahui bahwa, mayoritas karyawan CV. Karya Megah Abadi yang menjadi sampel penelitian (57,2%) berusia antara  $\geq 31$  sampai 40 tahun, 28,3% responden berusia antara  $\geq 21$  sampai 30 tahun, 10,1% responden berusia antara  $\geq 41$  sampai 50 tahun, dan 4,4% responden berusia  $\geq 51$  tahun. Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa 85,5% CV. Karya Megah Abadi berada dalam masa usia produktif (21 – 40 tahun) yang tentunya akan memberikan dukungan pada tingginya kinerja organisasi.

Berdasarkan karakteristik tingkat pendidikan diketahui bahwa, mayoritas karyawan CV. Karya Megah Abadi yang menjadi sampel penelitian (88,5%) berpendidikan SMA/SMK/ Sederajat/Di Bawahnya, 10,7% responden berpendidikan Diploma (D1 – D3), dan 3,8% responden berpendidikan Sarjana Strata 1 (S1). Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa tingkat pendidikan dari karyawan CV. Karya Megah Abadi termasuk dalam kategori yang cukup tinggi.

Berdasarkan karakteristik masa kerja diketahui bahwa, mayoritas karyawan CV. Karya Megah Abadi (49,1%) yang menjadi sampel penelitian ini memiliki masa kerja antara  $> 9$  sampai 12 tahun, 38,4% responden memiliki masa kerja antara  $> 6$  sampai 9 tahun, 7,5% responden memiliki masa kerja lebih dari 12 tahun, dan 5% responden memiliki masa kerja antara 3 sampai 6 tahun. Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa karyawan CV. Karya Megah Abadi memiliki masa kerja yang sudah cukup lama.

Berdasarkan karakteristik bagian kerja diketahui bahwa, mayoritas karyawan CV. Karya Megah Abadi (79,2%) yang menjadi sampel penelitian ini

bekeraj di bagian produksi, 5% responden bekerja di bagian pemasaran, 4,4% responden bekerja di bagian mesin dan perawatan, 3,8% responden bekerja di bagian pembelian bahan baku, 3,2% responden bekerja di bagian gudang dan penyimpanan, 2,5% responden bekerja di bagian pengelolaan SDM dan Keuangan, serta 1,9% responden bekerja di bagian kontrol kualitas. Hasil penelitian ini memberikan informasi bahwa paling banyak karyawan CV. Karya Megah Abadi adalah karyawan bagian produksi. Hal ini sesuai dengan karakteristik perusahaan yang bergerak dalam industri pengolahan kayu.

#### 4.2. Deskripsi Penilaian Karyawan Pada Variabel Penelitian

Untuk mendeskripsikan penilaian responden pada variabel penelitian (moralitas, spiritualitas, vitalitas, komunitas, dan komitmen afektif) digunakan analisis mean aritmatik. Ringkasan analisis deskriptif yang telah dilakukan adalah sebagai berikut: (Lampiran V)

##### 4.2.1. Penilaian Karyawan Pada Variabel Moralitas

Tabel 4.2  
Deskripsi Penilaian Karyawan Pada Variabel Moralitas

No	Variabel/Indikator	Mean	Std. Dev	Keterangan
1	<b>Moralitas</b>	<b>3,8434</b>	<b>0,61413</b>	<b>Tinggi</b>
2	Pimpinan saya siap menerima konsekuensi dari keputusan yang diambilnya.	3,9748	0,78716	Tinggi
3	Pimpinan saya selalu memperhatikan aspek moral dalam mengambil sikap terhadap suatu hal.	3,8868	0,76292	Tinggi
4	Pimpinan saya selalu memperhatikan etika dengan serius.	3,8365	0,71045	Tinggi

No	Variabel/Indikator	Mean	Std. Dev	Keterangan
5	Perilaku pimpinan saya sejalan dengan nilai-nilai etika dan keyakinannya.	3,9811	0,67946	Tinggi
6	Pimpinan saya selalu menepati janji dan memiliki komitmen yang tinggi.	3,8491	0,82053	Tinggi
7	Pimpinan saya selalu membela sesuatu yang benar.	3,7736	0,72848	Tinggi
8	Pimpinan saya selalu siap bertanggung jawab atas kesalahan yang terjadi dalam tim kerjanya (bawahannya).	3,5220	0,78625	Tinggi
9	Pimpinan saya adalah orang yang dapat diteladani tingkat integritas dan kejujurannya.	3,9245	0,73387	Tinggi
10	Pimpinan saya akan menentang rekan kerja ketika mereka menyimpang dari nilai-nilai etika.	3,8805	0,75778	Tinggi
11	Pimpinan saya bekerja dengan panduan standar etika yang tinggi.	3,8050	0,80723	Tinggi

Sumber: Data primer (2023)

Hasil analisis deksriptif diperoleh nilai rata-rata hitung (*mean*) antara 3,5220 (Pimpinan saya selalu siap bertanggung jawab atas kesalahan yang terjadi dalam tim kerjanya (bawahannya) sampai 3,9811 (Perilaku pimpinan saya sejalan dengan nilai-nilai etika dan keyakinannya). Secara keseluruhan penilaian karyawan pada variabel moralitas sebesar 3,8434 dengan standar deviasi sebesar 0,61413. Berdasarkan ketentuan analisis deskriptif dapat dinyatakan bahwa tingkat moralitas pimpinan CV. Karya Megah Abadi termasuk dalam kategori yang tinggi.

#### 4.2.2. Penilaian Karyawan Pada Variabel Spiritualitas

Tabel 4.3  
Deskripsi Penilaian Karyawan Pada Variabel Spiritualitas

No	Variabel/Indikator	Mean	Std. Dev	Keterangan
1	<b>Spiritualitas</b>	<b>3,7730</b>	<b>0,53954</b>	<b>Tinggi</b>
2	Pimpinan memberikan waktu bagi karyawan untuk meluangkan waktu guna beribadah atau refleksi diri.	3,8553	0,60417	Tinggi
3	Pimpinan memberikan waktu kepada karyawan untuk menemukan makna yang lebih dari pekerjaan yang dilakukan.	3,7358	0,65073	Tinggi
4	Pimpinan menggabungkan spiritualitas ke dalam pekerjaan yang dilakukan.	3,8428	0,64174	Tinggi
5	Pimpinan memberikan keyakinan kepada karyawan (bawahan) bahwa setiap anggota organisasi saling membutuhkan dan menjadi bagian yang bermakna dalam organisasi.	3,7547	0,68174	Tinggi
6	Dalam bekerja, pimpinan saya selalu bersemangat yang tercermin dalam setiap aktivitas pekerjaannya.	3,7736	0,71090	Tinggi
7	Spiritualitas yang dimiliki pemimpin saya menjadikannya sebagai orang yang suka membantu dan penuh kasih.	3,8050	0,70691	Tinggi
8	Spiritualitas membuat pimpinan saya menjadi orang yang lebih perhatian terhadap bawahannya.	3,7799	0,67174	Tinggi
9	Pimpinan saya memelihara dan mendukung pertumbuhan spiritual bawahannya.	3,8113	0,64797	Tinggi
10	Saat harus mengambil keputusan strategis, spiritualitas yang dimiliki pimpinan saya memiliki peranan yang penting.	3,5346	0,74443	Tinggi
11	Spiritualitas yang dimiliki pimpinan saya membuat hidupnya menjadi semakin bermakna.	3,8365	0,65482	Tinggi

Sumber: Data primer (2023)

Hasil analisis deskriptif diperoleh nilai rata-rata hitung (*mean*) antara 3,5346 (Saat harus mengambil keputusan strategis, spiritualitas yang dimiliki pimpinan saya memiliki peranan yang penting) sampai 3,8553 (Pimpinan

memberikan waktu bagi karyawan untuk meluangkan waktu guna beribadah atau refleksi diri). Secara keseluruhan penilaian karyawan pada variabel spiritualitas sebesar 3,7730 dengan standar deviasi sebesar 0,53954. Berdasarkan ketentuan analisis deskriptif dapat dinyatakan bahwa tingkat spiritualitas pimpinan CV. Karya Megah Abadi termasuk dalam kategori yang tinggi.

#### 4.2.3. Penilaian Karyawan Pada Variabel Vitalitas

Tabel 4.4  
Deskripsi Penilaian Karyawan Pada Variabel Vitalitas

No	Variabel/Indikator	Mean	Std. Dev	Keterangan
1	<b>Vitalitas</b>	<b>3,8553</b>	<b>0,52899</b>	<b>Tinggi</b>
2	Pimpinan selalu berusaha keras untuk mengomunikasikan dengan jelas visi (masa depan) perusahaan.	3,9371	0,72641	Tinggi
3	Pimpinan memberikan dorong bagi anggota tim (bawahan) untuk mencapai prestasi tertinggi dalam organisasi	3,7925	0,65676	Tinggi
4	Ketika karyawan (bawahan) mengalami masalah, pimpinan saya selalu dapat menemukan cara untuk memecahkan masalah.	3,9623	0,67399	Tinggi
5	Pimpinan saya selalu memiliki gairah dalam bekerja untuk kemajuan orang-orang disekitarnya (bawahan/organisasi).	3,8931	0,68057	Tinggi
6	Pimpinan memberikan dukungan bagi bawahan untuk berani menggunakan cara baru yang lebih inovatif (efektif dan efisien).	3,8931	0,65208	Tinggi
7	Pimpinan bekerja sama dengan bawahan untuk memajukan organisasi.	3,9119	0,59941	Tinggi
8	Saat menginginkan kemajuan, pimpinan saya berinisiatif mengambil suatu tindakan dan memulai proses perubahan tersebut.	3,8931	0,64230	Tinggi
9	Pimpinan saya terbuka untuk menerima ide-ide baru yang bertujuan menciptakan perubahan (kemajuan) bagi organisasi	3,5786	0,66925	Tinggi
10	Pimpinan berharap anggota organisasi (karyawan) dapat mencapai	3,8616	0,71581	Tinggi

No	Variabel/Indikator	Mean	Std. Dev	Keterangan
	(memperoleh) karier terbaik dalam organisasi			
11	Pimpinan yakin bahwa karyawan (bawahan) memiliki kemampuan untuk memajukan organisasi.	3,8302	0,73955	Tinggi

Sumber: Data primer (2023)

Hasil analisis deksriptif diperoleh nilai rata-rata hitung (*mean*) antara 3,5786 (Pimpinan saya terbuka untuk menerima ide-ide baru yang bertujuan menciptakan perubahan (kemajuan) bagi organisasi) sampai 3,9623 (Ketika karyawan (bawahan) mengalami masalah, pimpinan saya selalu dapat menemukan cara untuk memecahkan masalah). Secara keseluruhan penilaian karyawan pada variabel vitalitas sebesar 3,8553 dengan standar deviasi sebesar 0,52899. Berdasarkan ketentuan analisis deskriptif dapat dinyatakan bahwa tingkat vitalitas pimpinan CV. Karya Megah Abadi termasuk dalam kategori yang tinggi.

#### 4.2.4. Penilaian Karyawan Pada Variabel Komunitas

Tabel 4.5

Deskripsi Penilaian Karyawan Pada Variabel Komunitas

No	Variabel/Indikator	Mean	Std. Dev	Keterangan
<b>1</b>	<b>Komunitas</b>	<b>3,7447</b>	<b>0,54861</b>	<b>Tinggi</b>
2	Dalam pekerjaan, pimpinan saya selalu berusaha untuk membantu orang lain (bawahan).	3,8050	0,63123	Tinggi
3	Di tempat kerja, pimpinan saya memiliki kepedulian terhadap bawahan.	3,7736	0,62566	Tinggi
4	Pimpinan bekerja untuk membuat perubahan kehidupan orang-orang di sekitarnya (menjadi lebih baik).	3,7358	0,66990	Tinggi
5	Pimpinan peduli pada organisasi dengan meninggalkan " <i>warisan</i> " yang baik bagi penerus organisasi di masa mendatang.	3,8050	0,67014	Tinggi

No	Variabel/Indikator	Mean	Std. Dev	Keterangan
6	Pimpinan saya adalah orang yang bertanggung jawab di dalam organisasi	3,8302	0,71341	Tinggi
7	Pimpinan saya bekerja kerja untuk memberikan kontribusi lebih besar bagi organisasi.	3,8239	0,71631	Tinggi
8	Pimpinan saya mencurahkan waktu dan tenaga untuk hal-hal yang penting bagi organisasi	3,6352	0,65043	Tinggi
9	Pimpinan secara aktif terlibat dalam kegiatan sosial sebagai wujud tanggung jawab sosial untuk kepentingan masyarakat	3,5220	0,73637	Tinggi
10	Pimpinan melakukan evaluasi atas keputusan yang diambilnya demi kepentingan seluruh anggota organisasi.	3,7107	0,72344	Tinggi
11	Pimpinan memberikan waktu dan uang (tenaga) untuk tujuan amal di dalam organisasi	3,8050	0,65098	Tinggi

Sumber: Data primer (2023)

Hasil analisis deksriptif diperoleh nilai rata-rata hitung (*mean*) antara 3,5220 (Pimpinan saya selalu siap bertanggung jawab atas kesalahan yang terjadi dalam tim kerjanya (bawahannya) sampai 3,8302 (Pimpinan saya adalah orang yang bertanggung jawab di dalam organisasi). Secara keseluruhan penilaian karyawan pada variabel komunitas sebesar 3,7447 dengan standar deviasi sebesar 0,54861. Berdasarkan ketentuan analisis deskriptif dapat dinyatakan bahwa tingkat komunitas pimpinan CV. Karya Megah Abadi termasuk dalam kategori yang tinggi.

#### 4.2.5. Penilaian Karyawan Pada Variabel Komitmen Afektif

Tabel 4.6  
Deskripsi Penilaian Karyawan Pada Variabel Komitmen Afektif

No	Variabel/Indikator	Mean	Std. Dev	Keterangan
1	<b>Komitmen Afektif</b>	<b>3,8278</b>	<b>0,65959</b>	<b>Tinggi</b>
2	Saya sangat senang menghabiskan sisa karier saya di organisasi ini.	3,8302	0,80511	Tinggi
3	Saya senang mendiskusikan organisasi saya dengan orang lain di luar organisasi.	3,9057	0,78589	Tinggi
4	Saya merasa bahwa masalah yang terjadi dalam organisasi ini adalah masalah saya juga.	3,8239	0,81547	Tinggi
5	Saya pikir, saya dapat dengan mudah terikat dengan organisasi lain seperti saya terikat dengan organisasi ini ®	3,6918	0,69309	Tinggi
6	Saya tidak merasa seperti “bagian keluarga” di organisasi ini ®	3,7925	0,73842	Tinggi
7	Saya tidak merasa “terikat secara emosional” dengan organisasi ini ®	3,8050	0,70691	Tinggi
8	Organisasi ini memiliki banyak makna pribadi bagi saya	3,9748	0,78716	Tinggi
9	Saya tidak merasa memiliki rasa yang kuat terhadap organisasi ini ®	3,7987	0,76124	Tinggi

Sumber: Data primer (2023)

Hasil analisis deskriptif diperoleh nilai rata-rata hitung (*mean*) antara 3,6918 (Saya pikir, saya dapat dengan mudah terikat dengan organisasi lain seperti saya terikat dengan organisasi ini ®) sampai 3,9748 (Organisasi ini memiliki banyak makna pribadi bagi saya). Secara keseluruhan penilaian karyawan pada variabel komitmen afektif sebesar 3,8278 dengan standar deviasi sebesar 0,65959. Berdasarkan ketentuan analisis deskriptif dapat dinyatakan bahwa tingkat komitmen afektif karyawan CV. Karya Megah Abadi termasuk dalam kategori yang tinggi.



### 4.3. Pengaruh Moralitas, Spiritualitas, Vitalitas, dan Komunitas terhadap Komitmen Afektif

Untuk menguji pengaruh moralitas, spiritualitas, vitalitas, dan komunitas terhadap komitmen afektif digunakan analisis regresi linier berganda. Ringkasan hasil analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan adalah sebagai berikut: (Lampiran VI)

Tabel 4.7  
Pengaruh Moralitas, Spiritualitas, Vitalitas, dan Komunitas terhadap Komitmen Afektif

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
<i>(Constant)</i>	-,976	,343		-2,844	,005
Moralitas	,257	,063	,239	4,095	,000
Spiritualitas	,188	,076	,154	2,459	,015
Vitalitas	,575	,075	,461	7,709	,000
Komunitas	,238	,068	,198	3,504	,001
<i>Adj. R Square</i>	0,562				
F-hitung	51,690				
Prob/Sig	0,000				

Sumber: Data primer (2023)

#### 4.3.1. Uji F

Untuk menguji apakah moralitas, spiritualitas, vitalitas, dan komunitas secara signifikan mampu memprediksi perubahan komitmen afektif karyawan CV. Karya Megah Abadi digunakan uji F. Moralitas, spiritualitas, vitalitas, dan komunitas secara signifikan dinyatakan mampu memprediksi perubahan komitmen afektif karyawan CV. Karya Megah Abadi jika hasil uji F memiliki nilai probabilitas  $(p) < 0,05$ .

Hasil uji F diperoleh nilai probabilitas  $(p)$  0,000 yang berarti moralitas, spiritualitas, vitalitas, dan komunitas secara signifikan mampu memprediksi

perubahan komitmen afektif karyawan CV. Karya Megah Abadi. Hasil penelitian ini memberikan informasi moralitas, spiritualitas, vitalitas, dan komunitas merupakan variabel prediktor yang baik (mampu) memprediksi perubahan komitmen afektif.

#### 4.3.2. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi menunjukkan besar kemampuan kepemimpinan yang baik hati yang terdiri dari dimensi moralitas, spiritualitas, vitalitas, dan komunitas dalam memprediksi perubahan komitmen afektif dari karyawan CV. Karya Megah Abadi. Nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,562 yang memiliki arti, moralitas, spiritualitas, vitalitas, dan komunitas mampu memprediksi 56,2% perubahan komitmen afektif karyawan CV. Karya Megah Abadi. Sedangkan sisanya (33,8%) komitmen afektif dari karyawan CV. Karya Megah Abadi dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

#### 4.3.3. Uji t

Uji menguji apakah moralitas, spiritualitas, vitalitas, dan komunitas secara signifikan mampu mempengaruhi komitmen afektif digunakan uji t. Moralitas, spiritualitas, vitalitas, dan komunitas secara signifikan dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif jika hasil uji t memiliki nilai probabilitas ( $p$ ) < 0,05. Hasil uji t pada masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut:

## 1. Pengaruh moralitas terhadap komitmen afektif

Hasil uji t pada variabel moralitas diperoleh nilai probabilitas (p) 0,000 dengan koefisien regresi (beta) sebesar 0,239. Mengacu ketentuan uji t yaitu nilai probabilitas (p)  $0,000 < 0,05$  maka dinyatakan moralitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif. Nilai koefisien regresi (beta) sebesar 0,239 memberikan informasi moralitas berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Artinya, semakin tinggi moralitas pimpinan CV. Karya Megah Abadi secara nyata akan memberikan pengaruh pada peningkatan komitmen afektif dari para karyawan CV. Karya Megah Abadi.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis pertama yang diajukan yaitu **“Dimensi moralitas dari *benevolent leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan”**. Temuan hasil penelitian ini mendukung temuan hasil penelitian Liu *et al.*, (2022); Yüzbaşıoğlu dan Doğan, 2018; dan Erben, dan Guneser (2008) dimana kepemimpinan yang baik hati dengan penekanan aspek moral akan menciptakan ikatan emosional karyawan yang semakin tinggi.

Seorang pemimpin yang baik hati dicerminkan dari tingginya tingkat moralitas yang dimilikinya. Tingkat moralitas yang tinggi akan memberikan stimulasi pada keterikatan secara emosional para bawahannya pada organisasi. Moralitas para pimpinan CV. Karya Megah Abadi ditunjukkan dari kesediaan pimpinan untuk menanggung konsekuensi dari keputusan yang diambilnya. Kesediaan pimpinan CV. Karya Megah Abadi untuk menanggung akibat dari keputusan yang diambil merupakan perwujudan dari etika dan tingkat keseriusan dalam memimpin para

bawahannya. Selain itu, para pimpinan di CV. Karya Megah Abadi memiliki sifat kosekuen dimana para pimpinan akan selalu menepati janjinya pada para bawahan. Melalui tanggung jawab dan integritas yang dimiliki, para pimpinan di CV. Karya Megah Abadi dapat menjadi teladan para bawahan dimana bawahan akan menentang segala hal yang bertentang dengan etika. Dampak positif dari tingkat moralitas yang tinggi inilah yang meningkatkan keterikatan karyawan secara emosional kepada organisasi (komitmen afektif).

## 2. Pengaruh spiritualitas terhadap komitmen afektif

Hasil uji t pada variabel spiritualitas diperoleh nilai probabilitas (p) 0,015 dengan koefisien regresi (beta) sebesar 0,154. Mengacu ketentuan uji t yaitu nilai probabilitas (p)  $0,015 < 0,05$  maka dinyatakan spiritualitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif. Nilai koefisien regresi (beta) sebesar 0,154 memberikan informasi spiritualitas berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Artinya, semakin tinggi spiritualitas pimpinan CV. Karya Megah Abadi secara nyata akan memberikan pengaruh pada peningkatan komitmen afektif dari para karyawan CV. Karya Megah Abadi.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis kedua yang diajukan yaitu **“Dimensi spiritualitas dari *benevolent leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan”**. Temuan hasil penelitian ini mendukung temuan hasil penelitian Abbas, dan Tajib (2017); dan Anwar (2013), dimana tingkat spiritualitas pemimpin yang semakin tinggi akan membuat karyawan (bawahan) menjadi semakin terlibat secara emosional kepada organisasi.

Spiritualitas di tempat kerja menjadi hal yang penting untuk memberikan dukungan pada kesuksesan sebuah organisasi. Tingkat spiritualitas yang tinggi akan memberikan dukungan bagi seorang individu (karyawan) untuk dapat bekerja dengan suasana yang lebih nyaman. Peranan seorang pemimpin menjadi penting dalam mengakomodasi kebutuhan akan spiritualitas di tempat kerja. Hal inilah yang dipandang penting oleh para pimpinan CV. Karya Megah Abadi dimana para pemimpin memberikan perhatian khusus pada peningkatan spiritualitas karyawan. Memahami akan arti penting spiritualitas, pihak manajemen CV. Karya Megah Abadi memberikan kesempatan dalam bentuk waktu luang bagi setiap karyawan untuk beribadah dan merefleksikan diri agar dapat menemukan makna dalam aktivitas kerjanya. Para pimpinan di CV. Karya Megah Abadi yakin dan percaya bahwa para bawahan adalah sebuah kelompok kerja yang saling membutuhkan dan masing-masing pihak memiliki makna yang berarti bagi pihak lain. Spiritualitas yang dimiliki akan memberikan dorongan bagi karyawan untuk bekerja dengan lebih giat dan semakin terikat secara emosional kepada organisasi. Tingkat spiritualitas yang tinggi nampak dari aktivitas pekerjaan dan perhatian yang diberikan pimpinan kepada bawahan.

### **3. Pengaruh vitalitas terhadap komitmen afektif**

Hasil uji t pada variabel vitalitas diperoleh nilai probabilitas (p) 0,000 dengan koefisien regresi (beta) sebesar 0,461. Mengacu ketentuan uji t yaitu nilai probabilitas (p)  $0,000 < 0,05$  maka dinyatakan vitalitas memiliki pengaruh yang

signifikan terhadap komitmen afektif. Nilai koefisien regresi (beta) sebesar 0,461 memberikan informasi vitalitas berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Artinya, semakin tinggi vitalitas pimpinan CV. Karya Megah Abadi secara nyata akan memberikan pengaruh pada peningkatan komitmen afektif dari para karyawan CV. Karya Megah Abadi.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis ketiga yang diajukan yaitu **“Dimensi vitalitas dari *benevolent leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan”**. Temuan hasil penelitian ini mendukung temuan hasil penelitian Tan *et al.*, (2019); Tan *et al.*, (2016); dan Karakas (2009), dimana tingginya vitalitas dari seorang pemimpin yang ditunjukkan melalui kemampuan dalam memberikan inspirasi dan mendorong keberanian untuk melakukan tindakan positif membuat karyawan semakin terlibat secara emosional kepada organisasi.

Tingkat keterikatan emosional karyawan yang tinggi sebagai implementasi dari komitmen afektif dipengaruhi oleh seberapa tinggi tingkat vitalitas pimpinan. Dalam rangka meningkatkan keterikatan secara emosional para bawahannya, para pemimpin di CV. Karya Megah Abadi mengusahakannya melalui berbagai macam acara antara lain adalah dengan mengkomunikasikan visi perusahaan secara jelas. Peran vitalitas pimpinan CV. Karya Megah Abadi diwujudkan melalui dorongan kepada karyawan untuk memiliki atau mencapai prestasi kerja yang tinggi dalam organisasi. Pencapaian prestasi kerja karyawan CV. Karya Megah Abadi yang tinggi distimuli oleh kemampuan pimpinan untuk memecahkan masalah dengan memberikan solusi yang terbaik. Vitalitas para pimpinan CV. Karya Megah Abadi yang tinggi nampak jelas dari tingkat kegairahan dalam bekerja, dukungan yang

diberikan kepada bawahan, kemampuan pimpinan untuk membangun kerja sama tim yang baik, dan membuat terobosan baru untuk mencapai kemajuan yang signifikan. Hal-hal tersebut yang berkaitan dengan vitalitas yang dimiliki oleh para pimpinan CV. Karya Megah Abadi memberikan pengaruh terhadap peningkatan keterikatan emosional karyawan pada CV. Karya Megah Abadi.

#### 4. Pengaruh komunitas terhadap komitmen afektif

Hasil uji t pada variabel komunitas diperoleh nilai probabilitas (p) 0,001 dengan koefisien regresi (beta) sebesar 0,198. Mengacu ketentuan uji t yaitu nilai probabilitas (p)  $0,001 < 0,05$  maka dinyatakan komunitas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif. Nilai koefisien regresi (beta) sebesar 0,198 memberikan informasi komunitas berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Artinya, semakin tinggi keterlibatan pimpinan CV. Karya Megah Abadi dalam sebuah komunitas secara nyata akan memberikan pengaruh pada peningkatan komitmen afektif dari para karyawan CV. Karya Megah Abadi.

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis keempat yang diajukan yaitu **“Dimensi komunitas dari *benevolent leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan”**. Temuan hasil penelitian ini mendukung temuan hasil penelitian Palanner (2022); dan Karakas (2009), dimana pemimpin yang baik hati dapat secara positif mendorong komitmen anggota tim terhadap organisasi melalui kepedulian, dukungan, kepercayaan, keterlibatan, dan memelihara pertumbuhan.

Organisasi merupakan salah satu komunitas yang berkumpul bersama untuk satu tujuan yang sama. Perusahaan merupakan salah satu bentuk komunitas yang didalamnya terdapat beberapa orang yang saling bekerja sama untuk pencapaian tujuan pribadi maupun tujuan umum dari perusahaan. Untuk itu maka penting bagi pihak manajemen untuk membangun sebuah komunitas yang solid atau kuat di dalam organisasi. Arti penting membangun komunitas yang kuat menggerakkan para pimpinan di CV. Karya Megah Abadi untuk membangun kerja sama yang kuat dengan para bawahan dan dengan rela hati memberikan bantuan bagi (karyawan) yang membutuhkan. Kepedulian pimpinan yang tinggi kepada kepentingan bawahan, diwujudkan dalam aktivitas kerja yang ditujukan untuk menciptakan perubahan hidup yang semakin baik bagi seluruh anggota organisasi. Tingkat kepedulian para pimpinan di CV. Karya Megah Abadi nampak dari kontribusi atau sumbangan-sumbangan pemikiran dan tenaga, dan penciptaan sebuah sistem kerja yang lebih baik bagi guna diwariskan kepada generasi penerus di masa yang akan datang. Para pimpinan di CV. Karya Megah Abadi terlibat aktif dengan mencurahkan waktu serta tenaganya untuk kepentingan bersama. Hal inilah yang mendorong semakin tingginya tingkat keterikatan karyawan secara emosional kepada CV. Karya Megah Abadi atas kemampuan pimpinan untuk membangun komunitas yang kuat.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

Pada bab lima ini, penulis mengambil kesimpulan hasil penelitian dan selanjutnya membuat implikasi manajerial serta memaparkan keterbatasan penelitian dan mengajukan saran bagi penelitian selanjutnya. Kesimpulan, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, dan saran untuk penelitian selanjutnya tersebut adalah sebagai berikut:

#### **5.1. Kesimpulan**

1. Moralitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Tingkat moralitas pimpinan yang semakin tinggi akan mempengaruhi peningkatan komitmen afektif karyawan.
2. Spiritualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Tingkat spiritualitas pimpinan yang semakin tinggi akan mempengaruhi peningkatan komitmen afektif karyawan.
3. Vitalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Tingkat vitalitas pimpinan yang semakin tinggi akan mempengaruhi peningkatan komitmen afektif karyawan.
4. Komunitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Tingkat komunitas pimpinan yang semakin tinggi akan mempengaruhi peningkatan komitmen afektif karyawan.

## 5.2. Implikasi Manajerial

Komitmen afektif ditunjukkan melalui keinginan karyawan yang kuat tetap tinggal dalam sebuah organisasi karena karyawan memiliki kesamaan nilai-nilai pribadi individu dengan nilai-nilai organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi ditandai oleh tingginya keterlibatan karyawan secara emosional dengan organisasi yang ditunjukkan melalui motivasi dan keinginan yang besar untuk berpartisipasi di dalam organisasi. Kontribusi positif komitmen afektif bagi perkembangan organisasi menjadikan pihak manajemen melakukan berbagai macam usaha untuk meningkatkan komitmen afektif dari para karyawannya.

Banyak faktor yang mempengaruhi peningkatan komitmen afektif. Kepemimpinan yang baik hati (*benevolent leadership*) merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi peningkatan komitmen afektif. Seperti telah dibuktikan dalam penelitian ini, dimana kepemimpinan yang baik hati yang terdiri dari dimensi moralitas, spiritualitas, vitalitas, dan komunitas secara signifikan mempengaruhi peningkatan komitmen afektif. Kepemimpinan yang baik hati berhubungan dengan keyakinan filosofis pada potensi kebaikan umat manusia (pimpinan) dan keyakinan yang sesuai bahwa orang memiliki kewajiban untuk menggunakan naluri alamiah mereka dan mengembangkan sikap cinta dan kasih, kecenderungan untuk berbuat baik. Demikian juga halnya bagi para pemimpin dalam sebuah organisasi. Moralitas, spiritualitas, vitalitas, dan komunitas yang dimiliki dan diterapkan dalam proses kepemimpinannya akan menciptakan karyawan dengan keterikatan emosional (komitmen afektif) yang semakin tinggi kepada organisasi.

Memahami akan arti penting komitmen afektif maka pihak manajemen perlu menerapkan dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang baik hati dalam organisasi. Pihak manajemen harus terus meningkatkan peran serta organisasi untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan melalui para pimpinan. Peningkatan pada masing-masing dimensi kepemimpinan yang baik hati (moralitas, spiritualitas, vitalitas, dan komunitas) difokuskan pada penilaian karyawan yang terendah di setiap dimensinya sebagai berikut: Peningkatan pada dimensi moralitas fokus pada indikator “Pimpinan saya selalu siap bertanggung jawab atas kesalahan yang terjadi dalam tim kerjanya (bawahannya); Fokus pada dimensi spiritualitas adalah pada indikator “Saat harus mengambil keputusan strategis, spiritualitas yang dimiliki pimpinan saya memiliki peranan yang penting”. Perhatian pada dimensi vitalitas fokus pada indikator “Pimpinan saya terbuka untuk menerima ide-ide baru yang bertujuan menciptakan perubahan (kemajuan) bagi organisasi”, dan pada dimensi komunitas fokus di indikator “Pimpinan secara aktif terlibat dalam kegiatan sosial sebagai wujud tanggung jawab sosial untuk kepentingan masyarakat”. Hal atau cara yang dapat dilakukan antara lain adalah:

1. Pimpinan merupakan orang nomor satu yang harus bertanggungjawab atas segala hal (kesalahan) yang dibuat oleh tim kerja (bawahannya). Hal ini karena pimpinan merupakan pihak yang bertugas melakukan pengawasan terhadap aktivitas pekerjaan dimana kesalahan yang terjadi dimungkinkan sebab karena kurangnya pengawasan pimpinan. Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi setiap pimpinan di CV. Karya Megah Abadi untuk

melakukan peningkatan pengawasan dan kontrol dari proses pekerjaan para bawahannya.

2. Pada saat mengambil keputusan strategis yang akan berdampak bagi banyak orang (bawahan) dalam organisasi menuntut para pimpinan untuk menggunakan spiritualitas yang dimilikinya dengan lebih maksimal. Spiritualitas yang dimiliki pimpinan harus mengacu pada norma, aturan dan etika sebagai dasar kebijakan dalam pengambilan keputusannya. Tingkat spiritualitas yang semakin tinggi akan membantu para pimpinan untuk mengambil keputusan yang adil dan terbaik bagi organisasi.
3. Salah satu faktor yang mendukung kemajuan organisasi adalah ide-ide kreatif yang disumbangkan karyawan bagi organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi para pimpinan untuk meningkatkan peran serta karyawan (bawahan) memberikan masukan dalam bentuk ide-ide kreatif yang inovatif dan menerapkannya dalam organisasi. Karyawan dengan ide kreatif dan inovatif yang cemerlang sebaiknya diberikan penghargaan secara finansial maupun non finansial yang baik. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mendorong semakin banyak karyawan yang terlibat dalam pengembangan organisasi.
4. Pimpinan memiliki kewajiban untuk membangun hubungan sosial dalam sebuah organisasi. Kualitas hubungan sosial yang semakin baik akan meningkatkan solidaritas anggota organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi pihak manajemen melalui peran pimpinan untuk membangun komunikasi baik secara formal maupun non formal dengan

seluruh anggota organisasi (bawahan). Kualitas hubungan tersebut dapat dilakukan melalui pertemuan-pertemuan rutin dalam organisasi yang membahas banyak aspek kehidupan. Para pimpinan juga sebaiknya meluangkan waktu bagi para bawahannya yang membutuhkan diskusi dan meminta saran atau pendapat berkaitan dengan masalah pekerjaan maupun masalah pribadi.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya**

Penilaian komitmen afektif dilakukan secara *self assessment* oleh masing-masing karyawan. Hal ini tentunya akan menimbulkan kecenderungan karyawan memberikan penilaian yang baik pada dirinya sendiri dimana mereka menganggap memiliki komitmen afektif yang tinggi pada organisasi. Keterbatasan lain dari penelitian ini adalah jumlah sampel penelitian yang digunakan relatif sedikit dan hanya dari satu dari lima pabrik pengolahan kayu yang dimiliki CV. Karya Megah Abadi. Berdasarkan keterbatasan tersebut maka pada penelitian sejenis di masa yang akan datang, penilaian komitmen afektif dari masing-masing karyawan sebaiknya dilakukan oleh pimpinan langsung dari karyawan yang bersangkutan. Hal ini dengan pertimbangan pimpinan dapat memberikan penilaian yang obyektif dan lebih terukur atas seluruh karyawan yang menjadi bawahannya. Selain itu, penelitian sejenis di masa yang akan datang sebaiknya memperbanyak (menambahkan) jumlah sampel penelitian dan mengambil sampel dari seluruh pabrik yang dimiliki.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, M., dan Tajib, E. (2017). Pengaruh Benevolent Leadership Terhadap Potential Outcomes: Studi Kasus pada PT Bank Syariah ABC. *Seminar Nasional Cendekiawan ke 3 Tahun 2017*.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology, Vol. 90, No. 5: pp 945–955*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>.
- Allen, N.J., dan Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to Organization. *Journal of Occupational Psychology, Vol. 63: pp 1–18*.
- Anwar, H. (2013). Impact of Paternalistic Leadership on Employees' Outcome: A Study on The Banking Sector of Pakistan. *Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 6*.
- Azwar, S. (2015). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Cahyani, R.A.O.S. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Salatiga. *Jurnal Ekobis Dewantara, Vol. 3*.
- Chan, S. C., & Mak, W. (2017). Benevolent Leadership and Follower Performance: The Mediating Role of Leader–Member Exchange (LMX). *Asian Pacific Journal of Management, Vol. 29: pp 285–301*.
- Cooper, D.R., dan Schindler, P.S. (2014). *Bussiners Research Method*. New York: McGraw-Hill.
- Darmawati, A., Hayati, L.N., dan Herlina S.D. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ekonomia, Vol 9, No 1: pp 10-17*.
- Delaney, A.M. (2021). *The Relationships between a Benevolent Paternalistic Managerial Behavior, Employee Perceptions of a Caring Ethical Organizational Climate and Affective Organizational Commitment in Mexico*. FIU Electronic Theses and Dissertations. 4710. <https://digitalcommons.fiu.edu/etd/4710>.
- Erben, G.S., dan Guneser, A.B. (2008). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of

Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 82: pp 955–968. DOI 10.1007/s10551-007-9605-z.

- Erkutlu, H., dan Cahfra, J. (2016). Benevolent Leadership and Psychological Well-being: The Moderating Effects of Psychological Safety and Psychological Contract Breach. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37, No. 3: pp. 369-386.
- Hair, Jr., J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., dan Black, W.C. (2016). *Multivariate Data Analysis: With Readings*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Han, S.T.A.N. (2012). Komitmen Afektif dalam Organisasi yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 14, No. 2.
- Hasan, A.Z. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif: Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan dan Eksperimen*. Yogyakarta: Deepublish.
- Islamy, F.J. (2016). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Normatif dan Komitmen Berkelanjutan Terhadap Turnover Intention Pada Dosen Tetap STIE INABA Bandung. *Jurnal Indonesia Membangun*, Vol. 15, No. 2.
- Karakas, F. (2009). *Benevolent Leadership*. Thesis. Desautels Faculty of Management. McGill University, Montreal.
- Karakas, F.E.S. (2011). Benevolent Leadership: Conceptualization and Construct Development. *Journal of Business Ethics*. <http://www.springerlink.com/content/h62417686v24u60n>.
- Kaya, A. (2015). The Relationship between Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: A Research on School Principals' Behaviors. *Educational Sciences: Theory & Practice*, Vol. 15, No. 3. DOI 10.12738/estp.2015.3.1988.
- Kristanto, H. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.17, No. 1: pp 86–98.
- Kurniasari, D., dan Abdul, H. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pada Dinas Pasar Unit Pasar Tanjung Kabupaten Jember. *Jurnal Ilmu Ekonomi*, Vol. 8, No. 2: pp 273-284.

- Kurniawan, A. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior PT. Daya Pratama Lestari Bandung, *Jurnal Manajemen*, Vol. 15, No. 1.
- Liu, L., Tai, H.-W., Cheng, K.-T., Wei, C.-C., Lee, C.-Y., dan Chen, Y.-H. (2022). The Multi-Dimensional Interaction Effect of Culture, Leadership Style, and Organizational Commitment on Employee Involvement within Engineering Enterprises. *Empirical Study in Taiwan. Sustainability*, Vol. 14, 9963. <https://doi.org/10.3390/su14169963>.
- Manery, B. R., Lengkong, V. P., & Saerang, R. T. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di BKDPSDA di Kabupaten Halmahera Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 6, No. 4.
- Manuel, G. P. E. B., & Rahyuda, A. G. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, Komitmen Kalkulatif, dan Komitmen Normatif Terhadap Turnover Intention Di Ayodya Resort Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 8: pp 2243–2268.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990), “A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organisational Commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 108: pp. 171-194.
- Meutia, K. I., dan Husada, C. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, Vol. 4, No. 1: pp 119–126. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v4i1.246>.
- Meyer, P.J., Allen, N.J., dan Smith, C.A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78, No. 4.
- Nathania, Y. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Warunk Upnormal Surabaya. *AGORA*, Vol. 6, No. 1: pp 1-9.
- Parinding, R.G. (2017). Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang, *Magistra Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 1, No. 2.
- Planer, D.G. (2022), The Relationship between Benevolent Leadership and Affective Commitment from an Employee Perspective. *PloS ONE*, Vol. 17, No. 3: e0264142. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264142>



- Santoso, S. (2017). *Statistik Multivariat dengan SPSS*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sekaran, U., dan Bougie, R. (2018). *Research Methods for Business*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Septiadi, S.A., Sintaasih, D.K., dan Wibawa, I.M.A. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja dengan Pemediasi Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, Vol. 6, No. 8: pp 3103-3132
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V.W. (2019). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, Vol. 16, No. 2: pp 63-75. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>.
- Suseno, M.N.M. (2012). Motivasi Spiritual dan Komitmen Afektif pada Karyawan. *Jurnal Psikologi*, Vol. 5, No. 1: pp 31-43.
- Tan, J.X., Cham, T.H., Zawawi, D., dan Aziz, Y.A. (2019). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior and the Mediating Effect of Organization Commitment in the Hotel Industry. *Asian Journal of Business Research*, Vol. 9, No. 2.
- Tan, J.X., Zawawi, D., dan Aziz, Y.A. (2016). Benevolent Leadership and It's Organisational Outcomes: A Social Exchange Theory Perspective. *International Journal of Economics and Management*, Vol. 10, No. 2.
- Yüzbaşıoğlu, N., dan Doğan, O. (2018). Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment in Hospitality Industry: Case of Antalya, Turkey. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, Vol. 7, No. 1. Doi: 10.2478/ajis-2018-0017.

**LAMPIRAN I: KUESIONER****KUESIONER PENELITIAN****Kepada Yth: Karyawan CV. Karya Megah Abadi****Di tempat**

Dengan hormat,  
perkenalkan saya:

**Nama** : Wynne Vallenza  
**NPM** : 19 03 24658  
**Program Studi** : Manajemen  
**Konsentrasi** : Manajemen Sumber Daya Manusia  
**Fakultas** : Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
**Universitas** : Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Saya adalah mahasiswa bimbingan dari dosen Bapak Drs. Martinus Parnawa Putranta, Ph.D., yang saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Yang Baik Hati Terhadap Komitmen Afektif: Studi Pada Karyawan CV. Karya Megah Abadi”. Saya membutuhkan data penelitian yang sekiranya Bapak/Ibu/Saudara dapat membantunya dengan mengisi kuesioner penelitian ini. Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara berikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini. Atas kesediaannya saya mengucapkan banyak terimakasih.

Hormat saya:

**Wynne Vallenza**  
(Phone: +62 821-3476-8868)

## **BAGIAN I: KARAKTERISTIK RESPONDEN**

Silahkan anda isi identitas diri anda dengan memilih satu jawaban yang tersedia dengan memberi tanda silang (X) atau cek list (√).

1. Jenis kelamin:
  - a. Laki-laki
  - b. Perempuan
  
2. Usia Anda saat ini:
  - a. ≤ 20 tahun
  - b. 21 sampai 30 tahun
  - c. 31 sampai 40 tahun
  - d. 41 sampai 50 tahun
  - e. ≥ 51 tahun
  
3. Tingkat pendidikan terakhir yang Anda raih:
  - a. SLTA/Sederajat/Dibawahnya
  - b. Diploma
  - c. Sarjana (S1)
  - d. Pasca Sarjana (S2/S3\*) **(\*Coret yang tidak perlu)**
  
4. Sudah berapa lama Anda bekerja pada perusahaan ini:
  - a. < 3 tahun
  - b. 3 sampai 6 tahun
  - c. > 6 sampai 9 tahun
  - d. > 9 sampai 12 tahun
  - e. > 12 tahun
  
5. Pada saat ini, Anda bekerja di bagian:
  - a. Pembelian bahan baku (*Purchasing*)
  - b. Produksi (*Production*)
  - c. Mesin dan perawatan (*Machine & Maitenance*)
  - d. Kontrol kualitas (*Quality Assurance*)
  - e. Gudang dan Penyimpanan (*Warehouse*)
  - f. Pemasaran (*Marketing*)
  - g. Pengelolaan sumber daya manusia (HRD) dan Keuangan (*Accounting*)

## **BAGIAN II: KUESIONER PENELITIAN**

Berikut adalah serangkaian **Pernyataan** yang terakit dengan **Pimpinan Anda**. Pimpinan yang dimaksud dalam pernyataan di atas adalah **Pimpinan** yang menjadi **Atasan Langsung Anda**. Skala menrujuk pada tingkat ketidaksetujuan atau kesetujuan Anda terhadap pernyataan tersebut dengan memilih salah satu jawaban yang tersedia dengan kriteria atau bobot sebagai berikut: 1 (STS / Sangat Tidak Setuju); 2 (TS / Tidak Setuju); 3 (N / Netral); 4 (S /Setuju); 5 (SS /Sangat Setuju)

### **MORALITAS**

No	PERNYATAAN	JAWABAN				
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1	Pimpinan saya siap menerima konsekuensi dari keputusan yang diambilnya.					
2	Pimpinan saya selalu memperhatikan aspek moral dalam mengambil sikap terhadap suatu hal.					
3	Pimpinan saya selalu memperhatikan etika dengan serius.					
4	Perilaku pimpinan saya sejalan dengan nilai-nilai etika dan keyakinannya.					
5	Pimpinan saya selalu menepati janji dan memiliki komitmen yang tinggi.					
6	Pimpinan saya selalu membela sesuatu yang benar.					
7	Pimpinan saya selalu siap bertanggung jawab atas kesalahan yang terjadi dalam tim kerjanya (bawahannya).					
8	Pimpinan saya adalah orang yang dapat diteladani tingkat integritas dan kejujurannya.					
9	Pimpinan saya akan menentang rekan kerja ketika mereka menyimpang dari nilai-nilai etika.					
10	Pimpinan saya bekerja dengan panduan standar etika yang tinggi.					

**SPIRITUALITAS**

No	PERNYATAAN	JAWABAN				
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1	Pimpinan memberikan waktu bagi karyawan untuk meluangkan waktu guna beribadah atau refleksi diri.					
2	Pimpinan memberikan waktu kepada karyawan untuk menemukan makna yang lebih dari pekerjaan yang dilakukan.					
3	Pimpinan menggabungkan spiritualitas ke dalam pekerjaan yang dilakukan.					
4	Pimpinan memberikan keyakinan kepada karyawan (bawahan) bahwa setiap anggota organisasi saling membutuhkan dan menjadi bagian yang bermakna dalam organisasi.					
5	Dalam bekerja, pimpinan saya selalu bersemangat yang tercermin dalam setiap aktivitas pekerjaannya.					
6	Spiritualitas yang dimiliki pemimpin saya menjadikannya sebagai orang yang suka membantu dan penuh kasih.					
7	Spiritualitas membuat pimpinan saya menjadi orang yang lebih perhatian terhadap bawahannya.					
8	Pimpinan saya memelihara dan mendukung pertumbuhan spiritual bawahannya.					
9	Saat harus mengambil keputusan strategis, spiritualitas yang dimiliki pimpinan saya memiliki peranan yang penting.					
10	Spiritualitas yang dimiliki pimpinan saya membuat hidupnya menjadi semakin bermakna.					

**VITALITAS**

No	PERNYATAAN	JAWABAN				
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1	Pimpinan selalu berusaha keras untuk mengomunikasikan dengan jelas visi (masa depan) perusahaan.					
2	Pimpinan memberikan dorong bagi anggota tim (bawahan) untuk mencapai prestasi tertinggi dalam organisasi					
3	Ketika karyawan (bawahan) mengalami masalah, pimpinan saya selalu dapat menemukan cara untuk memecahkan masalah.					
4	Pimpinan saya selalu memiliki gairah dalam bekerja untuk kemajuan orang-orang disekitarnya (bawahan/organisasi).					
5	Pimpinan memberikan dukungan bagi bawahan untuk berani menggunakan cara baru yang lebih inovatif (efektif dan efisien).					
6	Pimpinan bekerja sama dengan bawahan untuk memajukan organisasi.					
7	Saat menginginkan kemajuan, pimpinan saya berinisiatif mengambil suatu tindakan dan memulai proses perubahan tersebut.					
8	Pimpinan saya terbuka untuk menerima ide-ide baru yang bertujuan menciptakan perubahan (kemajuan) bagi organisasi					
9	Pimpinan berharap anggota organisasi (karyawan) dapat mencapai (memperoleh) karier terbaik dalam organisasi					
10	Pimpinan yakin bahwa karyawan (bawahan) memiliki kemampuan untuk memajukan organisasi.					

**KOMUNITAS**

No	PERNYATAAN	JAWABAN				
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1	Dalam pekerjaan, pimpinan saya selalu berusaha untuk membantu orang lain (bawahan).					
2	Di tempat kerja, pimpinan saya memiliki kepedulian terhadap bawahan.					
3	Pimpinan bekerja untuk membuat perubahan kehidupan orang-orang di sekitarnya (menjadi lebih baik).					
4	Pimpinan peduli pada organisasi dengan meninggalkan " <i>warisan</i> " yang baik bagi penerus organisasi di masa mendatang.					
5	Pimpinan saya adalah orang yang bertanggung jawab di dalam organisasi					
6	Pimpinan saya bekerja kerja untuk memberikan kontribusi lebih besar bagi organisasi.					
7	Pimpinan saya mencurahkan waktu dan tenaga untuk hal-hal yang penting bagi organisasi					
8	Pimpinan secara aktif terlibat dalam kegiatan sosial sebagai wujud tanggung jawab sosial untuk kepentingan masyarakat					
9	Pimpinan melakukan evaluasi atas keputusan yang diambilnya demi kepentingan seluruh anggota organisasi.					
10	Pimpinan memberikan waktu dan uang (tenaga) untuk tujuan amal di dalam organisasi					

**KOMITMEN AFEKTIF**

No	PERNYATAAN	JAWABAN				
		STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1	Saya sangat senang menghabiskan sisa karier saya di organisasi ini.					
2	Saya senang mendiskusikan organisasi saya dengan orang lain di luar organisasi.					
3	Saya merasa bahwa masalah yang terjadi dalam organisasi ini adalah masalah saya juga.					
4	Saya pikir, saya dapat dengan mudah terikat dengan organisasi lain seperti saya terikat dengan organisasi ini ®					
5	Saya tidak merasa seperti “bagian keluarga” di organisasi ini ®					
6	Saya tidak merasa “terikat secara emosional” dengan organisasi ini ®					
7	Organisasi ini memiliki banyak makna pribadi bagi saya					
8	Saya tidak merasa memiliki rasa yang kuat terhadap organisasi ini ®					



## LAMPIRAN II: DATA PENELITIAN

No	Jenis kelamin	Usia	Pendidikan	Masa kerja	Kerja bagian
1	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
2	Perempuan	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	3 - 6 tahun	Produksi (Production)
3	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
4	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Pembelian bahan baku (Purchasing)
5	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
6	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
7	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
8	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
9	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	3 - 6 tahun	Produksi (Production)
10	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	3 - 6 tahun	Produksi (Production)
11	Laki-laki	>= 41 - 50 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Kontrol kualitas (Quality Assurance)
12	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
13	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
14	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Pembelian bahan baku (Purchasing)
15	Laki-laki	>= 41 - 50 tahun	Diploma (D1 - D3)	>12 tahun	Produksi (Production)
16	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
17	Laki-laki	>= 41 - 50 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
18	Perempuan	>= 41 - 50 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Gudang dan Penyimpanan (Warehouse)
19	Laki-laki	>= 51 tahun	Diploma (D1 - D3)	>12 tahun	Produksi (Production)
20	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	Diploma (D1 - D3)	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
21	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
22	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
23	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
24	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	Diploma (D1 - D3)	>6 - 9 tahun	Mesin dan perawatan (Machine & Maitenance)
25	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
26	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
27	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
28	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
29	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
30	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Pembelian bahan baku (Purchasing)
31	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
32	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
33	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Pembelian bahan baku (Purchasing)
34	Laki-laki	>= 51 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>12 tahun	Gudang dan Penyimpanan (Warehouse)
35	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
36	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
37	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
38	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Kontrol kualitas (Quality Assurance)
39	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Mesin dan perawatan (Machine & Maitenance)
40	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
41	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Pemasaran (Marketing)
42	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	3 - 6 tahun	Produksi (Production)
43	Laki-laki	>= 41 - 50 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
44	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	3 - 6 tahun	Produksi (Production)
45	Laki-laki	>= 41 - 50 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
46	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
47	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	Diploma (D1 - D3)	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
48	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Mesin dan perawatan (Machine & Maitenance)
49	Laki-laki	>= 51 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>12 tahun	Pengelolaan SDM (HRD) dan Keuangan (Accounting)
50	Perempuan	>= 51 tahun	Sarjana (S1)	>12 tahun	Produksi (Production)
51	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	Diploma (D1 - D3)	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
52	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
53	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Pembelian bahan baku (Purchasing)
54	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	Diploma (D1 - D3)	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
55	Perempuan	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
56	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
57	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
58	Perempuan	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
59	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
60	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
61	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
62	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
63	Perempuan	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
64	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
65	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
66	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
67	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Pemasaran (Marketing)
68	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
69	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	3 - 6 tahun	Produksi (Production)
70	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Pembelian bahan baku (Purchasing)

No	Jenis kelamin	Usia	Pendidikan	Masa kerja	Kerja bagian
71	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
72	Perempuan	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
73	Perempuan	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
74	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
75	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
76	Perempuan	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Pengelolaan SDM (HRD) dan Keuangan (Accounting)
77	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
78	Perempuan	>= 31 - 40 tahun	Diploma (D1 - D3)	>9 - 12 tahun	Kontrol kualitas (Quality Assurance)
79	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
80	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
81	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	3 - 6 tahun	Produksi (Production)
82	Laki-laki	>= 41 - 50 tahun	Sarjana (S1)	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
83	Perempuan	>= 41 - 50 tahun	Diploma (D1 - D3)	>12 tahun	Pengelolaan SDM (HRD) dan Keuangan (Accounting)
84	Laki-laki	>= 51 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>12 tahun	Produksi (Production)
85	Perempuan	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
86	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
87	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
88	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
89	Perempuan	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
90	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Mesin dan perawatan (Machine & Maitenance)
91	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
92	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Mesin dan perawatan (Machine & Maitenance)
93	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Pemasaran (Marketing)
94	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
95	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
96	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
97	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
98	Laki-laki	>= 41 - 50 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Pemasaran (Marketing)
99	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
100	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Gudang dan Penyimpanan (Warehouse)
101	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
102	Laki-laki	>= 41 - 50 tahun	Diploma (D1 - D3)	>12 tahun	Produksi (Production)
103	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
104	Laki-laki	>= 41 - 50 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
105	Laki-laki	>= 41 - 50 tahun	Sarjana (S1)	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
106	Laki-laki	>= 51 tahun	Diploma (D1 - D3)	>12 tahun	Produksi (Production)
107	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	Diploma (D1 - D3)	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
108	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Mesin dan perawatan (Machine & Maitenance)
109	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Pemasaran (Marketing)
110	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
111	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	Diploma (D1 - D3)	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
112	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
113	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
114	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
115	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Gudang dan Penyimpanan (Warehouse)
116	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
117	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
118	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Pemasaran (Marketing)
119	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
120	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
121	Laki-laki	>= 51 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
122	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
123	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
124	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
125	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>12 tahun	Produksi (Production)
126	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Gudang dan Penyimpanan (Warehouse)
127	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
128	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
129	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	3 - 6 tahun	Produksi (Production)
130	Laki-laki	>= 41 - 50 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>12 tahun	Produksi (Production)
131	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
132	Laki-laki	>= 41 - 50 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
133	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Pemasaran (Marketing)
134	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	Diploma (D1 - D3)	>9 - 12 tahun	Pengelolaan SDM (HRD) dan Keuangan (Accounting)
135	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
136	Laki-laki	>= 41 - 50 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
137	Perempuan	>= 41 - 50 tahun	Sarjana (S1)	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
138	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	Diploma (D1 - D3)	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
139	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
140	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
141	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	Diploma (D1 - D3)	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
142	Perempuan	>= 31 - 40 tahun	Diploma (D1 - D3)	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
143	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
144	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	Sarjana (S1)	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)

No	Jenis kelamin	Usia	Pendidikan	Masa kerja	Kerja bagian
145	Perempuan	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
146	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
147	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
148	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
149	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Pemasaran (Marketing)
150	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
151	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
152	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Mesin dan perawatan (Machine & Maitenance)
153	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
154	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	Sarjana (S1)	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
155	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>12 tahun	Produksi (Production)
156	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
157	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>6 - 9 tahun	Produksi (Production)
158	Laki-laki	>= 21 - 30 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)
159	Laki-laki	>= 31 - 40 tahun	SLTA/Sederajat/Dibawahnya	>9 - 12 tahun	Produksi (Production)



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

No	MOR.1	MOR.2	MOR.3	MOR.4	MOR.5	MOR.6	MOR.7	MOR.8	MOR.9	MOR.10
66	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
67	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3
68	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
69	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
70	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
71	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
73	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3
74	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
75	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5
76	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2
77	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
78	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
79	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5
80	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
81	4	5	4	3	5	5	5	3	3	3
82	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
83	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
84	2	3	2	3	4	4	3	3	4	4
85	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
86	3	3	3	4	3	3	2	4	4	4
87	3	4	3	4	3	4	4	4	4	5
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
89	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4
90	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
93	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
94	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3
95	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
96	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
97	3	4	4	4	3	5	4	3	3	3
98	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
99	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4
100	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
101	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3
102	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3
103	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4
104	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
105	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
106	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4
107	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
108	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
109	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
110	4	4	4	4	3	3	2	3	3	4
111	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
112	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
113	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3
114	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
116	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
117	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
118	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
119	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
120	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
121	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
122	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
123	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
124	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5
125	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4
126	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3
127	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4
128	4	3	3	5	5	5	4	5	5	5
129	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4
130	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4

No	MOR.1	MOR.2	MOR.3	MOR.4	MOR.5	MOR.6	MOR.7	MOR.8	MOR.9	MOR.10
131	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
132	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
133	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5
134	5	4	4	5	5	4	3	4	5	3
135	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
136	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3
137	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4
138	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
139	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3
140	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
141	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
142	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4
143	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2
144	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5
145	4	5	4	3	3	3	3	4	3	4
146	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
147	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
148	4	4	4	3	5	4	3	4	4	3
149	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
150	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
151	5	4	4	3	4	5	3	4	3	4
152	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
153	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
154	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4
155	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
156	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4
157	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
158	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5
159	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4

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





No	SPR.1	SPR.2	SPR.3	SPR.4	SPR.5	SPR.6	SPR.7	SPR.8	SPR.9	SPR.10
131	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
132	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
133	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
134	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
135	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
136	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
137	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4
138	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4
139	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3
140	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4
141	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3
142	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
143	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
144	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4
145	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
146	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4
147	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
148	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
149	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
150	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3
151	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
152	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3
153	4	3	4	4	4	3	3	3	3	5
154	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
155	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4
156	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
157	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4
158	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
159	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3

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

No	VIT.1	VIT.2	VIT.3	VIT.4	VIT.5	VIT.6	VIT.7	VIT.8	VIT.9	VIT.10
66	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
67	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
68	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
72	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
74	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4
75	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3
76	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4
77	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
78	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5
79	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
80	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2
81	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
82	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4
83	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
84	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3
85	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4
86	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4
87	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
88	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
89	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4
90	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
91	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
93	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3
94	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4
95	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
96	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4
99	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5
100	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
101	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
103	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4
104	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5
105	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3
106	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5
107	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3
108	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
109	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
110	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
111	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3
112	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
114	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
115	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
116	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5
117	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
118	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5
119	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
120	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
121	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
122	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
123	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
124	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4
125	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
126	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4
127	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3
128	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
129	4	3	4	4	4	4	3	3	5	5
130	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4

No	VIT.1	VIT.2	VIT.3	VIT.4	VIT.5	VIT.6	VIT.7	VIT.8	VIT.9	VIT.10
131	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
132	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4
133	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
134	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
135	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
136	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
138	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5
139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
140	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
141	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
142	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
143	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
144	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4
145	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
146	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3
147	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
148	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3
149	5	3	3	3	3	3	4	3	5	3
150	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3
151	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
152	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5
153	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
154	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3
155	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4
156	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
157	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3
158	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
159	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3

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

No	KOM.1	KOM.2	KOM.3	KOM.4	KOM.5	KOM.6	KOM.7	KOM.8	KOM.9	KOM.10
66	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3
67	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4
68	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
70	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3
71	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2
74	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
76	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5
77	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
78	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4
79	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3
80	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
81	4	4	4	4	4	3	5	4	3	3
82	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
85	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
88	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
89	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3
90	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
91	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
93	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
94	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5
95	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4
96	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3
97	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
101	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
102	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
103	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
104	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
105	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
106	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4
107	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5
108	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
109	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
111	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4
112	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3
113	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4
114	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
115	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
116	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5
117	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
118	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4
119	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3
120	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3
121	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
122	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3
123	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4
124	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
125	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4
126	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
127	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
128	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4
129	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3
130	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4

No	KOM.1	KOM.2	KOM.3	KOM.4	KOM.5	KOM.6	KOM.7	KOM.8	KOM.9	KOM.10
131	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
132	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
133	4	4	4	4	4	3	4	4	2	5
134	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3
135	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
136	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4
137	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
138	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
139	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
140	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
141	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4
142	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4
143	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4
144	3	3	2	4	3	4	3	3	3	4
145	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
146	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4
147	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
148	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
149	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
150	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
151	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
152	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
153	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
154	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
155	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
156	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
157	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2
158	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
159	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3





No	KA.1	KA.2	KA.3	KA.4	KA.5	KA.6	KA.7	KA.8
66	3	3	3	3	4	3	4	3
67	3	3	3	3	3	3	3	3
68	5	5	4	4	5	4	4	4
69	3	3	2	3	3	3	2	3
70	3	3	3	3	3	3	2	3
71	3	3	2	3	2	3	4	3
72	5	5	5	4	4	5	5	5
73	2	3	2	3	3	3	2	3
74	2	3	3	3	3	3	3	2
75	5	5	5	5	5	5	5	5
76	3	3	3	3	3	3	3	3
77	4	4	4	4	4	4	4	4
78	3	3	3	3	4	4	3	3
79	3	3	3	3	3	3	3	3
80	3	3	3	2	4	3	4	3
81	5	5	4	4	5	4	5	5
82	3	3	3	3	4	4	4	4
83	3	3	3	3	3	3	3	3
84	3	3	3	3	4	3	4	2
85	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	3	3	3	3	4	3	4
87	4	4	4	4	4	4	4	4
88	4	4	4	4	4	4	4	4
89	3	3	3	3	3	2	3	3
90	4	4	4	4	4	4	4	4
91	3	3	3	3	3	3	3	3
92	4	4	4	4	3	4	3	4
93	4	4	4	3	3	3	4	4
94	3	3	3	3	3	3	3	3
95	4	4	4	5	5	5	4	4
96	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	4	4	4	4	3	4	4
98	4	4	5	5	4	4	4	4
99	5	5	4	5	5	4	5	5
100	3	4	4	4	4	4	4	3
101	4	4	4	4	4	5	4	4
102	4	4	4	3	4	4	4	4
103	3	3	3	4	3	4	3	2
104	3	4	4	5	4	4	4	4
105	3	3	3	4	3	3	3	3
106	4	4	4	4	4	4	5	4
107	4	3	3	4	3	4	4	4
108	5	5	5	4	4	4	5	5
109	5	5	5	4	5	5	5	5
110	3	3	3	3	2	3	3	3
111	3	3	3	4	3	4	3	4
112	4	5	4	4	4	4	5	4
113	4	4	4	4	4	4	4	4
114	3	3	3	3	3	3	3	3
115	4	4	4	3	4	4	4	4
116	5	5	5	5	5	5	5	5
117	5	5	4	4	4	4	4	4
118	4	4	4	3	4	4	4	4
119	4	4	4	4	4	4	4	4
120	4	4	4	4	4	4	5	4
121	4	4	4	3	3	3	4	4
122	4	4	3	4	3	4	4	2
123	4	4	4	4	4	3	4	4
124	5	5	5	4	5	4	5	4
125	4	4	5	4	4	4	4	4
126	4	4	4	4	4	5	4	4
127	4	4	3	4	3	3	4	3
128	3	4	4	3	4	4	4	4
129	5	5	5	4	5	4	5	4
130	4	5	4	4	4	4	3	4



### LAMPIRAN III: UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

#### Validitas dan Reliabilitas: Moralitas

#### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,946	10

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MOR.1	35,90	32,507	,847	,937
MOR.2	36,17	31,730	,860	,936
MOR.3	36,10	33,955	,741	,942
MOR.4	36,00	33,862	,679	,945
MOR.5	36,10	32,162	,761	,941
MOR.6	36,10	33,748	,711	,943
MOR.7	36,60	33,076	,756	,941
MOR.8	35,93	33,168	,781	,940
MOR.9	35,93	32,478	,813	,939
MOR.10	36,07	32,823	,802	,939

##### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
40,10	40,438	6,359	10

## Validitas dan Reliabilitas: Spiritualitas

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,968	10

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SPR.1	35,10	36,990	,898	,963
SPR.2	35,17	36,764	,875	,964
SPR.3	35,13	37,223	,844	,965
SPR.4	35,10	37,266	,865	,965
SPR.5	35,13	36,464	,878	,964
SPR.6	35,13	37,982	,811	,967
SPR.7	35,03	37,689	,875	,964
SPR.8	35,20	37,683	,860	,965
SPR.9	35,50	36,672	,819	,967
SPR.10	35,10	38,576	,831	,966

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39,07	45,926	6,777	10

## Validitas dan Reliabilitas: Vitalitas

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	10

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VIT.1	35,33	20,851	,787	,914
VIT.2	35,53	22,257	,712	,919
VIT.3	35,37	20,516	,748	,916
VIT.4	35,53	20,947	,799	,913
VIT.5	35,47	22,120	,632	,922
VIT.6	35,40	21,766	,690	,919
VIT.7	35,33	21,540	,733	,917
VIT.8	35,73	20,823	,726	,917
VIT.9	35,30	20,907	,638	,923
VIT.10	35,30	21,459	,715	,918

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39,37	26,102	5,109	10

## Validitas dan Reliabilitas: Komunitas

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	10

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KOM.1	34,80	17,338	,803	,917
KOM.2	34,93	17,030	,707	,920
KOM.3	34,77	17,909	,704	,922
KOM.4	34,83	17,730	,479	,933
KOM.5	34,73	15,789	,850	,912
KOM.6	34,67	16,230	,758	,918
KOM.7	35,00	16,345	,733	,919
KOM.8	35,10	16,714	,687	,921
KOM.9	34,87	16,602	,777	,917
KOM.10	34,90	16,093	,776	,916

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
38,73	20,547	4,533	10

## Validitas dan Reliabilitas: Komitmen Afektif

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,933	8

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KA.1	28,40	16,731	,850	,918
KA.2	28,37	15,826	,873	,916
KA.3	28,50	16,603	,773	,924
KA.4	28,70	18,079	,649	,932
KA.5	28,50	17,017	,700	,930
KA.6	28,47	17,913	,749	,926
KA.7	28,27	17,306	,783	,923
KA.8	28,30	17,734	,794	,923

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
32,50	22,190	4,711	8

## LAMPIRAN IV: ANALISIS PERSENTASE

### Frequencies

#### Frequency Table

		Jenis kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	143	89,9	89,9	89,9
	Perempuan	16	10,1	10,1	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

		Usia			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	>= 21 - 30 tahun	45	28,3	28,3	28,3
	>= 31 - 40 tahun	91	57,2	57,2	85,5
	>= 41 - 50 tahun	16	10,1	10,1	95,6
	>= 51 tahun	7	4,4	4,4	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

		Pendidikan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA/Sederajat/ Dibawahnya	136	85,5	85,5	85,5
	Diploma (D1 - D3)	17	10,7	10,7	96,2
	Sarjana (S1)	6	3,8	3,8	100,0
	Total	159	100,0	100,0	



### Masa kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 - 6 tahun	8	5,0	5,0	5,0
	>6 - 9 tahun	61	38,4	38,4	43,4
	>9 - 12 tahun	78	49,1	49,1	92,5
	>12 tahun	12	7,5	7,5	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

### Kerja bagian

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pembelian bahan baku (Purchasing)	6	3,8	3,8	3,8
	Produksi (Production)	126	79,2	79,2	83,0
	Mesin dan perawatan (Machine & Maitenance)	7	4,4	4,4	87,4
	Kontrol kualitas (Quality Assurance)	3	1,9	1,9	89,3
	Gudang dan Penyimpanan (Warehouse)	5	3,2	3,2	92,5
	Pemasaran (Marketing)	8	5,0	5,0	97,5
	Pengelolaan sumber daya manusia (HRD) dan Keuangan (Accounting)	4	2,5	2,5	100,0
	Total	159	100,0	100,0	

## LAMPIRAN V: ANALISIS DESKRIPTIF

### Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MOR.1	159	2,00	5,00	3,9748	,78716
MOR.2	159	2,00	5,00	3,8868	,76292
MOR.3	159	2,00	5,00	3,8365	,71045
MOR.4	159	2,00	5,00	3,9811	,67946
MOR.5	159	1,00	5,00	3,8491	,82053
MOR.6	159	2,00	5,00	3,7736	,72848
MOR.7	159	1,00	5,00	3,5220	,78625
MOR.8	159	2,00	5,00	3,9245	,73387
MOR.9	159	2,00	5,00	3,8805	,75778
MOR.10	159	2,00	5,00	3,8050	,80723
Moralitas	159	2,00	5,00	3,8434	,61413
Valid N (listwise)	159				

### Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
SPR.1	159	2,00	5,00	3,8553	,60417
SPR.2	159	2,00	5,00	3,7358	,65073
SPR.3	159	2,00	5,00	3,8428	,64174
SPR.4	159	2,00	5,00	3,7547	,68174
SPR.5	159	2,00	5,00	3,7736	,71090
SPR.6	159	2,00	5,00	3,8050	,70691
SPR.7	159	2,00	5,00	3,7799	,67174
SPR.8	159	2,00	5,00	3,8113	,64797
SPR.9	159	1,00	5,00	3,5346	,74443
SPR.10	159	2,00	5,00	3,8365	,65482
Spiritualitas	159	2,10	5,00	3,7730	,53954
Valid N (listwise)	159				

## Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VIT.1	159	2,00	5,00	3,9371	,72641
VIT.2	159	2,00	5,00	3,7925	,65676
VIT.3	159	2,00	5,00	3,9623	,67399
VIT.4	159	2,00	5,00	3,8931	,68057
VIT.5	159	2,00	5,00	3,8931	,65208
VIT.6	159	2,00	5,00	3,9119	,59941
VIT.7	159	3,00	5,00	3,8931	,64230
VIT.8	159	1,00	5,00	3,5786	,66925
VIT.9	159	2,00	5,00	3,8616	,71581
VIT.10	159	2,00	5,00	3,8302	,73955
Vitalitas	159	2,10	5,00	3,8553	,52899
Valid N (listwise)	159				

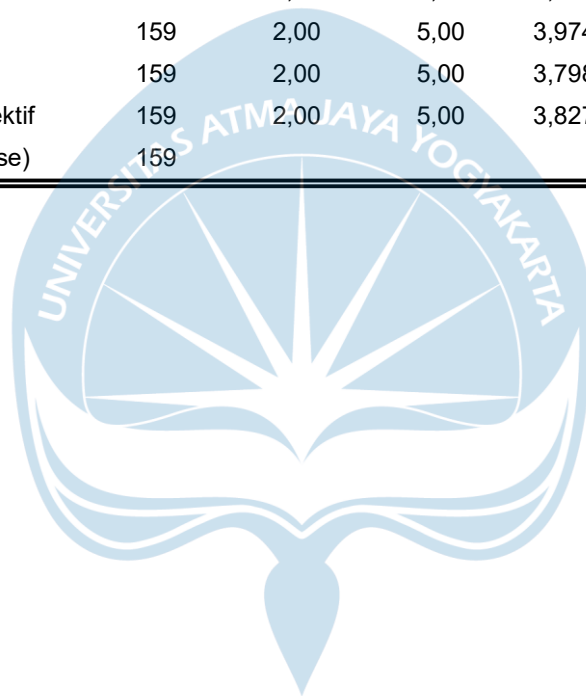
## Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KOM.1	159	2,00	5,00	3,8050	,63123
KOM.2	159	2,00	5,00	3,7736	,62566
KOM.3	159	1,00	5,00	3,7358	,66990
KOM.4	159	2,00	5,00	3,8050	,67014
KOM.5	159	1,00	5,00	3,8302	,71341
KOM.6	159	2,00	5,00	3,8239	,71631
KOM.7	159	2,00	5,00	3,6352	,65043
KOM.8	159	1,00	5,00	3,5220	,73637
KOM.9	159	2,00	5,00	3,7107	,72344
KOM.10	159	2,00	5,00	3,8050	,65098
Komunitas	159	1,70	5,00	3,7447	,54861
Valid N (listwise)	159				

## Descriptives

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KA.1	159	2,00	5,00	3,8302	,80511
KA.2	159	2,00	5,00	3,9057	,78589
KA.3	159	2,00	5,00	3,8239	,81547
KA.4	159	2,00	5,00	3,6918	,69309
KA.5	159	2,00	5,00	3,7925	,73842
KA.6	159	2,00	5,00	3,8050	,70691
KA.7	159	2,00	5,00	3,9748	,78716
KA.8	159	2,00	5,00	3,7987	,76124
Komitmen Afektif	159	2,00	5,00	3,8278	,65959
Valid N (listwise)	159				



## LAMPIRAN VI: ANALISIS REGRESI

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komunitas, Moralitas, Vitalitas, Spiritualitas <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Komitmen Afektif

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,757 <sup>a</sup>	,573	,562	,43651

a. Predictors: (Constant), Komunitas, Moralitas, Vitalitas, Spiritualitas

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,397	4	9,849	51,690	,000 <sup>a</sup>
	Residual	29,343	154	,191		
	Total	68,740	158			

a. Predictors: (Constant), Komunitas, Moralitas, Vitalitas, Spiritualitas

b. Dependent Variable: Komitmen Afektif

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,976	,343		-2,844	,005
	Moralitas	,257	,063	,239	4,095	,000
	Spiritualitas	,188	,076	,154	2,459	,015
	Vitalitas	,575	,075	,461	7,709	,000
	Komunitas	,238	,068	,198	3,504	,001

a. Dependent Variable: Komitmen Afektif



**LAMPIRAN VII: TABEL DISTRIBUSI R 5%**

**TABEL DISTRIBUSI R**

<b>Df</b>	<b>5%</b>	<b>DF</b>	<b>5%</b>	<b>DF</b>	<b>5%</b>	<b>DF</b>	<b>5%</b>
1	0.997	51	0.271	101	0.194	151	0.159
2	0.950	52	0.268	102	0.193	152	0.158
3	0.878	53	0.266	103	0.192	153	0.158
4	0.811	54	0.263	104	0.191	154	0.157
5	0.754	55	0.261	105	0.190	155	0.157
6	0.707	56	0.259	106	0.189	156	0.156
7	0.666	57	0.256	107	0.188	157	0.156
8	0.632	58	0.254	108	0.187	158	0.155
9	0.602	59	0.252	109	0.187	159	0.155
10	0.576	60	0.250	110	0.186	160	0.154
11	0.553	61	0.248	111	0.185	161	0.154
12	0.532	62	0.246	112	0.184	162	0.153
13	0.514	63	0.244	113	0.183	163	0.153
14	0.497	64	0.242	114	0.182	164	0.152
15	0.482	65	0.240	115	0.182	165	0.152
16	0.468	66	0.239	116	0.181	166	0.151
17	0.456	67	0.237	117	0.180	167	0.151
18	0.444	68	0.235	118	0.179	168	0.151
19	0.433	69	0.234	119	0.179	169	0.150
20	0.423	70	0.232	120	0.178	170	0.150
21	0.413	71	0.230	121	0.177	171	0.149
22	0.404	72	0.229	122	0.176	172	0.149
23	0.396	73	0.227	123	0.176	173	0.148
24	0.388	74	0.226	124	0.175	174	0.148
25	0.381	75	0.224	125	0.174	175	0.148
26	0.374	76	0.223	126	0.174	176	0.147
27	0.367	77	0.221	127	0.173	177	0.147
28	0.361	78	0.220	128	0.172	178	0.146
29	0.355	79	0.219	129	0.172	179	0.146
30	0.349	80	0.217	130	0.171	180	0.146
31	0.344	81	0.216	131	0.170	181	0.145
32	0.339	82	0.215	132	0.170	182	0.145
33	0.334	83	0.213	133	0.169	183	0.144
34	0.329	84	0.212	134	0.168	184	0.144
35	0.325	85	0.211	135	0.168	185	0.144
36	0.320	86	0.210	136	0.167	186	0.143
37	0.316	87	0.208	137	0.167	187	0.143
38	0.312	88	0.207	138	0.166	188	0.142
39	0.308	89	0.206	139	0.165	189	0.142
40	0.304	90	0.205	140	0.165	190	0.142
41	0.301	91	0.204	141	0.164	191	0.141
42	0.297	92	0.203	142	0.164	192	0.141
43	0.294	93	0.202	143	0.163	193	0.141
44	0.291	94	0.201	144	0.163	194	0.140
45	0.288	95	0.200	145	0.162	195	0.140
46	0.285	96	0.199	146	0.161	196	0.139
47	0.282	97	0.198	147	0.161	197	0.139
48	0.279	98	0.197	148	0.160	198	0.139
49	0.276	99	0.196	149	0.160	199	0.138
50	0.273	100	0.195	150	0.159	200	0.138

## LAMPIRAN VIII: SURAT KETERANGAN RISET



### CV. Karya Megah Abadi

Jl. Brigjen Katamso No.135, Rw. 02, Pangenrejo, Kec. Purworejo, Kab. Purworejo, Jawa Tengah 54115.

---

No. : 08/SK/KMA/IX/23  
Hal : Surat Keterangan

Purworejo, 10 September 2023

### SURAT KETERANGAN

Dengan hormat,  
Dengan ini, saya atas nama manajemen CV. Karya Megah Abadi  
Menyatakan bahwa mahasiswa dengan identitas sebagai berikut:

**Nama** : Wynne Vallenza  
**NPM** : 19 03 24658  
**Program Studi** : Manajemen  
**Konsentrasi** : Manajemen Sumber Daya Manusia  
**Fakultas** : Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
**Universitas** : Universitas Atma Jaya Yogyakarta

benar-benar telah melakukan penelitian di CV. Karya Megah Abadi dengan penelitian yang berjudul "**PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG BAIK HATI TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF: STUDI PADA KARYAWAN CV. KARYA MEGAH ABADI**".

Surat keterangan ini dibuat hanya berlaku sebagai pemenuhan salah satu persyaratan untuk memperoleh Derajat Sarjana Manajemen (S1) Pada Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Purworejo, 10 September 2023  
Hormat saya,

  
**Suyatno**  
 (Manager HR)
 