

## KOMITMEN TERHADAP PERUBAHAN DAN STRATEGI KOPING BERORIENTASI TUGAS DALAM KAITANNYA DENGAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI

I Ketut Adi Sugita<sup>(1)</sup>  
Wayan Gede Supartha<sup>(2)</sup>  
I Komang Ardana<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup>Program Pascasarjana Universitas Udayana, Bali - Indonesia

<sup>(2), (3)</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Bali - Indonesia

### ABSTRAK

Reaksi pegawai terhadap perubahan organisasional dipengaruhi beberapa faktor psikologis seperti strategi koping dan komitmen terhadap perubahan. Tujuan penelitian adalah menguji efek komitmen terhadap perubahan dan efek strategi koping berorientasi tugas terhadap kepuasan kerja. Responden diambil dari total pegawai ISI Denpasar yang berjumlah 139 orang. Data dikumpulkan dengan kuesioner dan diukur dengan Skala Likert. Analisis data menggunakan *One Way ANOVA*. Penelitian menemukan bahwa terdapat dua pernyataan yang memiliki kategori skor tidak baik dalam variabel komitmen terhadap perubahan dan ini perlu menjadi perhatian bagi ISI Denpasar dalam usaha mensukseskan perubahan yang dilakukan. Kepuasan kerja pegawai yang tinggi nantinya akan meningkatkan kinerja organisasi secara optimal.

**Kata kunci :** *Komitmen Perubahan, Strategi Koping, Kepuasan Kerja*

### ABSTRACT

Employee reaction to the organizational change is influenced by several psychological factors such as coping strategies and commitment to change. The purpose of this study was to test the effects of commitment to changes and task-oriented coping strategies on job satisfaction. Respondents were taken from the total employee of ISI Denpasar, which numbered 139 people. Data was collected using questionnaire and were measured with Likert Scale. Data analysis techniques used univariate analysis of variance (One Way ANOVA). Based on research findings and the assessment of respondents' commitment to changes there are two statements which have the category scores not good, then this should be a concern for the ISI Denpasar business success of the changes made. Employee job satisfaction high eventually will improve the performance of the optimal organization.

**Keywords :** *Commitment to Change, Coping Strategy, Job Satisfaction*

### PENDAHULUAN

Berawal dari perubahan yang dilakukan oleh Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Denpasar dan Program Studi Seni Rupa dan Desain (PSSRD) Universitas Udayana yang melakukan integrasi membentuk sebuah perguruan tinggi seni, kemudian terbentuklah Institut Seni Indonesia Denpasar (selanjutnya disingkat ISI Denpasar). ISI Denpasar didirikan berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor : 33 Tahun 2003, Tanggal 26 Mei 2003. Sejak berintegrasinya lembaga ini sudah tiga orang yang keluar dari ISI Denpasar, satu orang mengundurkan diri karena suasana kerja yang kurang kondusif dan beban kerja yang melebihi kemampuan yang dimiliki. Dua orang lainnya pindah tugas kembali ke Universitas Udayana karena lebih nyaman dengan suasana kerja, kompensasi maupun peluang karier yang tersedia. Keadaan menjadi lebih buruk ketika terjadi konflik internal pada organisasi yang dipicu oleh ricuhnya pemilihan Rektor ISI Denpasar pada tahun

2008. Konflik mempengaruhi suasana kerja menjadi kurang kondusif dan menyebabkan menurunnya kepuasan kerja pegawai dilingkungan ISI Denpasar.

Perubahan yang terjadi di dalam organisasi seperti restrukturisasi, merger dan lain-lain dapat memunculkan isu menonjol seperti ketidakpastian pegawai, bagaimana memelihara motivasi kerja dan menghadapi resistensi terhadap perubahan (Cartwright & Cooper, 1994). Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat McHugh (1997) bahwa perubahan organisasional termasuk dalam hal-hal yang dapat membuat stres kerja selain peningkatan target kerja, perubahan tanggung jawab, dan pergantian pemimpin. Perubahan dalam organisasi membutuhkan penyesuaian yang cukup besar dari pegawai sehingga komitmen terhadap perubahan dan strategi koping pegawai menjadi penting untuk menghadapi kondisi stres tersebut. Ketika suatu organisasi berubah, pegawai seringkali merasa kehilangan teritori, merasa tidak pasti akan masa depannya, dan mungkin

mengalami ketakutan akan kegagalan bila dihadapkan pada tugas baru (Wanberg & Banas, 2000).

Menurut Handoko (2001) kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak dimana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka (Rahmawati dan Widago, 2001). Menurut Luthan, (2006) komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Sedangkan menurut Umar, (2008) dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya.

Dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkan pada *output* yang dihasilkan. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis yang menyebabkan frustrasi. Pegawai seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan (Hasibuan, 2007). Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan tersebut (Robbins, 2003). Menurut As'ad, (2001) kepuasan kerja merupakan sifat umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual di luar kerja. Sedangkan menurut Handoko (2001) kepuasan kerja adalah keadaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan (Robbins, 2006), sementara menurut Luthans (2006) faktor-faktor utama yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah Pekerjaan itu sendiri, Gaji, Promosi, Pengawasan, Kelompok kerja, Rekan kerja atau anggota tim, Kondisi kerja. Menurut As'ad, (2001) 10 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah Kesempatan untuk maju, Keamanan kerja, Gaji, Perusahaan dan manajemen, Pengawasan (*supervise*),

Faktor *intrinsic* dari pekerjaan, Kondisi kerja, Aspek sosial, Komunikasi, dan Fasilitas.

Dalam menghadapi perubahan organisasional yang terjadi, strategi yang diterapkan oleh pegawai salah satunya adalah strategi koping atau usaha-usaha untuk mereduksi kecemasan. Folkman *et al.*, (1986) mendefinisikan strategi koping sebagai usaha keperilakuan dan kognitif seseorang dalam mengelola (mereduksi, meminimalisasi, atau mentoleransi) tuntutan internal dan eksternal dari hubungan antara lingkungan dan individu khususnya yang akan diperkirakan akan membebani dan melampaui kemampuan individu tersebut. Sedangkan Anshel *et al.*, (2001) mendefinisikan strategi koping sebagai kesadaran psikologis dan usaha secara fisik untuk mengembangkan *resourcefulness* (kesumberdayaan) individu saat menghadapi perubahan yang dinilai sebagai stresor dengan mereduksi tuntutan-tuntutan eksternal yang berada di dalamnya.

Carver (1989) menyatakan aspek-aspek kemampuan koping terhadap stres yang diambil dari dua bagian strategi koping tersebut, yaitu *problem focused koping* (berfokus masalah) terdiri dari koping aktif, perencanaan, pembatasan aktivitas, penundaan, dan pencarian dukungan sosial untuk mendapatkan bantuan, sedangkan *emotional focused koping* (berfokus emosi) terdiri dari pencarian dukungan sosial untuk alasan-alasan yang emosional, penginterpretasian kembali secara positif, penerimaan, pengingkaran, dan pengalihan ke agama. Dalam penelitian Kausar, (2010) terdapat empat jenis strategi koping, pertama, koping praktis aktif yaitu koping berorientasi tugas dan menekankan pada respon proaktif terhadap stres, kedua, aktif-*distractive koping* skala yaitu strategi koping seperti; semakin larut dalam olahraga, kegiatan rekreasi dan mengalihkan diri dari tugas tersebut, ketiga, koping menghindar yaitu merupakan perilaku penarikan dan pengalihan sumber daya pribadi terhadap jalur yang berbeda, keempat, koping keagamaan, mendapatkan diri terlibat dalam kegiatan keagamaan dan ritual.

Menurut Perry & Potter (2005) respon seseorang terhadap stres dibagi menjadi dua kelompok. Pertama respon fisiologis antara lain *Local Adaptation Syndrom* (LAS) dan *General Adaptation Syndrom* (GAS). LAS adalah respon jaringan, organ, atau bagian tubuh terhadap stres karena trauma, penyakit atau perubahan fisiologis lainnya. GAS adalah respon pertahanan dari keseluruhan tubuh terhadap stres. Kedua respon psikologis, yaitu paparan terhadap stresor mengakibatkan respon adaptif psikologis dan fisiologis.

Menurut Lazarus dan Folkman (1984) perilaku koping merupakan suatu proses atau usaha untuk mengubah kognitif atau perilaku secara konstan untuk mengatur tuntutan-tuntutan eksternal maupun internal khususnya yang diperkirakan akan membebani dan melampaui kemampuan individu. Taylor (2003) berpendapat bahwa pengaturan terhadap tuntutan eksternal dan internal pada individu tersebut meliputi usaha untuk menguasai, menerima, melemahkan atau memperkecil masalah yang dihadapi. Stone dan Neale (1994) mengatakan bahwa koping merupakan cara yang dilakukan individu, baik yang tampak atau tidak tampak untuk menghadapi situasi yang menimbulkan tekanan.

Strategi *koping* diasumsikan memiliki dua fungsi utama yaitu mengelola masalah yang menyebabkan stres dan mengatur emosi yang berhubungan dengan orang-orang stres (Folkman & Lazarus, 1986). Kebanyakan dari hasil studi menguatkan dua temuan utama ini. Pertama, bahwa situasi dievaluasi sebagai stres, bila individu merasakan kemampuan koping lebih rendah. Kedua, bahwa stres dianggap kontrol mekanisme untuk mendapatkan penanganan lebih proaktif (Kausar, 2010), sementara mereka yang dianggap sebagai tidak terkendali atau strategi *avoidance* (menghindari) memperoleh lebih (Anshel *et. al.* 2001; Lazarus & Folkman, 1984; Kausar, 2010). Perbedaan konseptualisasi koping menyebabkan sejumlah cara untuk mengelompokkan strategi koping. Lazarus dan Folkman (1984) menawarkan definisi koping yang banyak digunakan, yaitu berupa upaya kognitif dan perilaku untuk mengelola tuntutan eksternal atau internal tertentu. Selanjutnya Kausar (2010) dikelompokkan ke dalam strategi koping tiga kelas utama: berorientasi pada tugas, berorientasi emosi, dan berorientasi penghindaran.

Strategi berorientasi tugas adalah terfokus masalah yang melibatkan pengambilan tindakan langsung untuk mengubah situasi itu sendiri untuk mengurangi jumlah stres yang ditimbulkannya. Pada strategi yang berorientasi emosi, diarahkan pada upaya mengubah tanggapan emosional terhadap stres. Hal ini juga mencakup upaya untuk meringkai ulang masalah sedemikian rupa sehingga tidak lagi membangkitkan respon emosional negatif dan mengurangi stres (Kausar, 2010). Akhirnya, koping berorientasi penghindaran mencakup strategi seperti menghindari situasi, menyangkal keberadaannya, atau kehilangan harapan (Lazarus & Folkman, 1984). Ini juga mencakup penggunaan upaya tidak langsung untuk menyesuaikan diri dengan stres dengan menjauhkan diri, menghindari masalah, atau terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang tidak terkait untuk tujuan mengurangi perasaan stres (Kausar, 2010).

Dua fungsi strategi koping yaitu mengelola masalah yang menyebabkan stres dan mengatur emosi. Dua fungsi strategi koping tersebut melibatkan upaya koping pro-aktif untuk mengubah *stressfulness* situasi, dengan menggunakan strategi yang berorientasi emosi yang disukai oleh orang-orang yang kepribadian disposisi memungkinkan mereka untuk dengan mudah masuk ke dalam dan mempertahankan keadaan gairah emosional dalam menanggapi, atau dalam mengantisipasi, peristiwa sarat emosional (Kausar, 2010). Sebaliknya, strategi penghindaran dicirikan oleh tidak adanya upaya untuk mengubah situasi. Kedua strategi proaktif, yaitu pendekatan yang berorientasi tugas dan berorientasi emosi, terkait dengan penyesuaian yang lebih baik, sebagaimana tercermin dalam efektifitas yang lebih tinggi koping nilai diri dan depresi yang kurang (Kausar, 2010). Meskipun koping berorientasi menghindari awalnya mungkin merupakan reaksi yang tepat untuk stres, Billings dan Moos (1981) menunjukkan bahwa hal ini terkait dengan penyesuaian, dan menyarankan bahwa, dalam jangka panjang, strategi koping yang berorientasi tugas adalah strategi yang paling efektif.

Perilaku berorientasi tugas mencakup penggunaan kemampuan kognitif untuk mengurangi stres, memecahkan masalah, menyelesaikan konflik, dan memenuhi kebutuhan. Tiga tipe umum perilaku berorientasi pada tugas adalah perilaku menyerang, perilaku menarik diri, dan perilaku kompromi (Perry & Potter, 2005). Perilaku menyerang adalah tindakan untuk menyingkirkan atau mengatasi suatu stresor atau untuk memuaskan suatu kebutuhan sementara perilaku menarik diri adalah menarik diri secara fisik atau emosional dari stressor dan Perilaku kompromi adalah mengubah metode yang biasa digunakan, mengganti tujuan, atau menghilangkan kepuasan terhadap kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan lain atau untuk menghindari stres.

Banyak hal yang mempengaruhi perilaku koping individu dalam menghadapi masalah. Menurut Taylor (2003) dukungan dari orang-orang sekitar individu, dapat membantu individu dalam melakukan koping yang tepat, dalam usaha menghadapi dan memecahkan masalahnya. Lebih lanjut, Lazarus dan Folkman (1984) berpendapat bahwa cara individu dalam menghadapi masalah juga dipengaruhi oleh kepribadian, tuntutan situasi, dan peran, penilaian kognitif, kebudayaan, dan kesenangan. Taylor (2003) mengemukakan perbedaan koping pada setiap tingkat usia individu. Jenis kelamin juga mempengaruhi strategi koping. Wanita lebih memperlihatkan reaksi secara emosional sementara pria mengutamakan tindakannya pada pokok permasalahan (Long, 1990). Individu yang lebih terpelajar dapat

membuat kompleksitas kognitif dengan tingkat yang lebih tinggi sehingga mereka membentuk proses penilaian yang lebih realistis dan pemecahan masalah yang aktif (Billings & Moos, 1994).

Dalam NANDA (2005) ketidakmampuan untuk membentuk penilaian yang benar dari stresor, pemilihan respon tidak adekuat, dan atau ketidakmampuan dalam menggunakan sumber-sumber yang tersedia adalah koping tidak efektif. Kemudian pola aktivitas dalam beradaptasi dan pemecahan masalah tidak dapat memenuhi kebutuhan komunitas secara puas disebut dengan koping komunitas tidak efektif. Kesiapan dalam peningkatan koping komunitas merupakan pola aktivitas komunikasi dalam beradaptasi dan pemecahan masalah untuk memenuhi kebutuhan komunitas tetapi dapat diperbaiki dengan manajemen stresor saat ini atau mendatang (NANDA, 2005).

Pengelolaan organisasi dalam menghadapi perubahan seringkali hanya berfokus pada *system oriented* melalui prosedur dan sistematika tata laksana tugas baru yang akan diimplementasikan oleh pegawai. Conner (1992) mendeskripsikan komitmen terhadap perubahan sebagai perekat yang merekatkan hubungan antara manusia dan tujuan perubahan organisasional, pernyataan ini juga mengacu pada Conner dan Petterson (1982) yang berargumentasi bahwa faktor terbesar yang mengakibatkan proyek perubahan mengalami kegagalan disebabkan oleh adanya kesenjangan komitmen individual terhadap organisasi.

Komitmen secara umum didefinisikan sebagai kekuatan (*mind set*) yang mengikat seorang individual pada rangkaian tindakan yang relevan dengan satu atau beberapa target (Meyer & Herscovitch, 2001). Lebih lanjut, komitmen diargumentasikan sebagai salah satu faktor terpenting yang melandasi keterlibatan karyawan dalam mendukung inisiatif perubahan (Armenakis *et al.*, 1999). Selanjutnya, Conner (1992) mendeskripsikan komitmen terhadap perubahan sebagai perekat yang merekatkan hubungan antara manusia dan tujuan perubahan organisasional, pernyataan ini juga mengacu pada Conner dan Petterson (1982) yang berargumentasi bahwa faktor terbesar yang mengakibatkan proyek perubahan mengalami kegagalan adalah kesenjangan komitmen individual terhadap organisasi. Oleh karena itu Herscovitch dan Meyer (2002) mendefinisikan komitmen terhadap perubahan sebagai kekuatan (*mind set*) yang mengikat seorang individual pada rangkaian tindakan yang mempertimbangkan perlunya menyukseskan implementasi dari inisiatif perubahan. Klein dan Sorra (1996) menyertakan perubahan sebagai sebuah komponen sentral dari model implementasi inovasi yang efektif di tempat kerja. Begitu pula dengan Armenakis *et al.*, (1999) yang

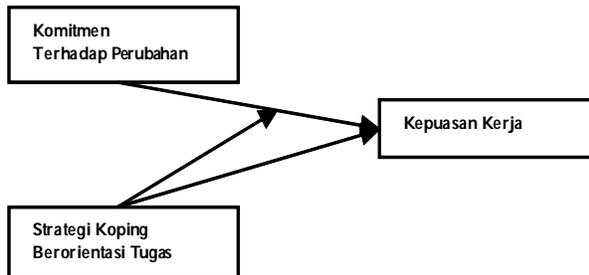
menyertakan komitmen sebagai kunci variabel dalam model teoritikal dari kesiapan dalam melakukan perubahan (*readiness for change*)

Instrumen penelitian mengenai komitmen terhadap perubahan telah dilakukan sebelumnya oleh Herscovitch dan Meyer (2002) dengan mengacu pada perluasan tiga komponen model komitmen organisasional yang dikembangkan oleh Meyer dan Herscovitch (2001), serta Meyer dan Allen (1991, 1997). Perluasan model komitmen ke dalam konteks perubahan organisasional yang dilakukan oleh Herscovitch dan Meyer (2002) menunjukkan secara empiris bahwa model multidimensional dari komitmen organisasional memiliki konstruk pengukuran yang berbeda dengan multidimensional komitmen terhadap perubahan, sementara komitmen afektif dan normatif terhadap perubahan berhubungan dengan berbagai keluaran berperilaku yang terkait dengan dukungan terhadap perubahan (seperti; *championing change*).

Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa ketiga *mind set* itu berbeda satu sama lain (Herscovitch *et al.*, 2002). Penelitian yang dilakukan oleh Herscovitch dan Meyer (2002) menghubungkan tipe-tipe komitmen dengan keluaran berperilaku (*behavioral outcomes*), yaitu: *compliance*, *cooperation*, *championing* (Herscovitch dan Meyer, 2002). Keseluruhan dari tiga komponen komitmen terhadap perubahan saling terkait namun berbeda satu sama lain ketiga tipe komitmen berhubungan signifikan dengan kepatuhan yang diukur oleh dirinya sendiri (*self-reported compliance*); dan hanya komitmen afektif dan normatif berhubungan secara signifikan pada *cooperation* dan *championing behaviors* (Herscovitch & Meyer, 2002 dan Judge *et al.*, 1999)

Sesuai dengan latar belakang sebelumnya maka tiga tujuan yang ingin dicapai oleh penelitian ini yaitu pertama, menguji efek utama komitmen terhadap perubahan pada kepuasan kerja, kedua, menguji efek utama strategi koping berorientasi tugas pada kepuasan kerja, ketiga, menguji efek interaktif komitmen terhadap perubahan dan strategi koping berorientasi tugas pada kepuasan kerja. Untuk mencapai tujuan tersebut maka peneliti mengembangkan tiga hipotesis penelitian yaitu Satu, kepuasan kerja pada kelompok pegawai yang memiliki komitmen terhadap perubahan tinggi berbeda dengan kelompok pegawai yang memiliki komitmen terhadap perubahan rendah. Dua, kepuasan kerja pada kelompok pegawai yang memiliki strategi koping berorientasi tugas tinggi berbeda dengan kelompok pegawai yang memiliki strategi koping berorientasi tugas rendah. Tiga, kepuasan kerja pada kelompok pegawai yang memiliki komitmen terhadap perubahan tinggi dan menerapkan strategi koping

berorientasi tugas tinggi berbeda dengan kelompok pegawai yang memiliki komitmen terhadap perubahan rendah dan strategi koping berorientasi tugas rendah. Agar penelitian dapat diuji secara struktural maka kerangka penelitian yang dikembangkan adalah sebagaimana dalam Gambar 1.



**Gambar 1: Kerangka Penelitian**

Sumber : Berbagi pendapat & publikasi, dikembangkan untuk penelitian

## METODE

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, dan data kualitatif sementara responden dalam penelitian ini diambil dari total populasi pegawai ISI Denpasar yang berjumlah 139 orang. Instrumen penelitian atau alat pengumpul data yang akan digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner dan untuk pengukuran datanya memakai Skala Likert (Sugiyono, 2005). Dengan skala ini responden diminta memberikan respon terhadap setiap pernyataan dengan memilih dari rentang skala 1 sampai 4. Pengujian validitas item pengukuran dilakukan dengan metode analisis faktor, ekstraksi dilakukan berdasarkan metode *principle axis factoring* untuk memperoleh 1 faktor. Faktor yang terbentuk harus memiliki nilai eigen minimal 1,0, dan nilai total *variance explained* 0,50. Item-item yang dipertahankan dalam skala adalah item yang memiliki nilai faktor loading minimal 0,50 (Hair, Anderson, Tatham & Balck, 1998).

Uji Reliabilitas juga dilakukan untuk mengetahui kestabilan dan tingkat konsistensi alat ukur yang digunakan dalam mengukur sebuah konsep. Reliabilitas adalah pengukuran derajat konsistensi antara beberapa ukuran dari sebuah variabel (Hair *et al.*, 2006). Untuk menguji tingkat reliabilitas digunakan *Cronbach's Coeficient Alpha* yang mengindikasikan seberapa jauh item-item saling berkorelasi positif satu dengan lainnya. Nilai *Cronbach's Alpha* berkisar antara 0 sampai 1. Semakin dekat *Cronbach's Alpha* mendekati nilai 1,0, maka semakin baik reliabilitas alat ukur tersebut. Ada tiga kategori reliabilitas mengacu pada nilai *Cronbach's Alpha*, yaitu ; 0,8 – 1,0 : reliabilitas baik, 0,6 – 0,79 : reliabilitas diterima, dan < 0,6 : reliabilitas buruk.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode analisis ANOVA faktorial univariat, Pengujian statistik dilakukan dengan bantuan perangkat lunak *SPSS versi 17.0*. Analisis data untuk menguji hipotesis penelitian dan pengujian penjelasan alternatif dilakukan dalam dua langkah yaitu dengan analisis deskriptif yang menjelaskan nilai skor masing-masing variabel dependen yakni kepuasan kerja pada masing-masing faktor sel. Analisis deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan hasil pengukuran masing-masing variabel penelitian dalam besaran statistik seperti skor rerata (*mean*), nilai tengah (*median*), frekuensi terbesarnya (*modus*) dan simpangan baku (*standar deviasi*). Nilai skor tersebut disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi. Pengujian hipotesis univariat secara inferensial menggunakan analisis varian univariat (*One Way ANOVA*). Teknik analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh interaksi variabel bebas terhadap variabel respon univariat Y.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis univariat secara inferensial menggunakan analisis varian univariat (*One Way ANOVA*) meliputi; pengujian perbedaan antara kepuasan kerja diantara kelompok pegawai yang memiliki komitmen terhadap perubahan dan kelompok pegawai yang memiliki strategi koping berorientasi tugas, serta pengujian pada interaksi kelompok pegawai yang memiliki komitmen terhadap perubahan dengan kelompok pegawai yang memiliki strategi koping berorientasi tugas, menggunakan uji signifikansi dengan koefisien signifikansi pada tingkat  $\alpha = 0,05$ . Hasil pengujian hipotesis menunjukkan hasil bahwa uji signifikansi efek utama komitmen terhadap perubahan dengan kepuasan kerja pegawai, analisis ANOVA univariat menunjukkan perbedaan skor rata-rata (*mean*) kepuasan kerja kelompok pegawai yang memiliki komitmen terhadap perubahan tinggi Mean = 27,032, Std. Error = 0,429 berbeda dibandingkan dengan kelompok pegawai yang memiliki komitmen terhadap perubahan rendah Mean = 25,557, Std. Error = 0,421.

Perbedaan skor rata-rata (*mean difference*) dua kelompok sebesar 1,475 dengan nilai  $F_{(1,135)} = 6,032$  dan  $P = 0,015 < \alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa : “kepuasan kerja pada kelompok pegawai yang memiliki komitmen terhadap perubahan tinggi berbeda dengan kelompok pegawai yang memiliki komitmen terhadap perubahan rendah” adalah teruji kebenarannya atau signifikan. Hasil analisis disajikan pada Tabel 1, 2 dan 3.

Uji signifikansi efek utama strategi koping berorientasi tugas dengan kepuasan kerja pegawai, analisis ANOVA univariat menunjukkan perbedaan skor rata-rata (*mean*) kepuasan kerja kelompok pegawai yang memiliki strategi koping berorientasi tugas tinggi Mean = 26,929, Std. Error = 0,439 berbeda dibandingkan dengan kelompok pegawai yang memiliki strategi koping berorientasi tugas rendah Mean = 25,659, Std. Error = 0,410. Perbedaan skor rata-rata (*mean difference*) dua kelompok sebesar 1,270 dengan nilai  $F_{(1,135)} = 4,471$  dan  $P = 0,036 < \alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya, kepuasan kerja pada kelompok pegawai yang memiliki strategi koping berorientasi tugas tinggi berbeda secara signifikan dengan kepuasan kerja kelompok pegawai yang memiliki strategi koping berorientasi tugas rendah. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa : “Kepuasan kerja pada kelompok pegawai yang memiliki strategi koping berorientasi tugas tinggi berbeda dengan kelompok pegawai yang memiliki strategi koping berorientasi tugas rendah” adalah teruji kebenarannya atau signifikan. Hasil analisis disajikan pada Tabel 4,5 dan 6.

Uji signifikansi efek interaksi komitmen terhadap perubahan dengan strategi koping berorientasi tugas terhadap kepuasan kerja pegawai, analisis ANOVA univariat menunjukkan bahwa kepuasan kerja kelompok pegawai yang memiliki komitmen terhadap perubahan rendah dan menerapkan strategi koping berorientasi tugas rendah Mean = 25,943, Std. Error = 0,575 lebih rendah dibandingkan kepuasan kerja kelompok pegawai yang memiliki komitmen terhadap perubahan tinggi dan strategi koping berorientasi tugas tinggi Mean = 27,500, Std. Error = 0,446, perbedaan skor rata-rata (*mean difference*) dua kelompok sebesar 1,557 dengan nilai  $F_{(3,135)} = 4,738$  dan  $P = 0,004 < \alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa : “Kepuasan kerja pada kelompok pegawai yang memiliki komitmen terhadap perubahan tinggi dan menerapkan strategi koping berorientasi tugas tinggi berbeda dengan kelompok pegawai yang memiliki komitmen terhadap perubahan rendah dan strategi koping berorientasi tugas rendah” adalah teruji kebenarannya atau signifikan. Hasil analisis disajikan pada Tabel 7 dan 8.

**Tabel 1. Estimates (Komitmen Terhadap Perubahan)**

Level Komitmen Terhadap Perubahan	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Rendah (1)	25.557	.421	24.725	26.389
Tinggi (2)	27.032	.429	26.184	27.880

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

**Tabel 2. Pairwise Comparisons (Komitmen Terhadap Perubahan)**

(i) Level Komitmen Terhadap Perubahan	(j) Level Komitmen Terhadap Perubahan	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig. <sup>a</sup>	95% Confidence Interval for Difference <sup>a</sup>	
					Lower Bound	Upper Bound
Rendah (1)	Tinggi (2)	-1.475 <sup>*</sup>	.601	.015	-2.663	-.287
Tinggi (2)	Rendah (1)	1.475 <sup>*</sup>	.601	.015	.287	2.663

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

**Tabel 3. Univariate Tests (Komitmen Terhadap Perubahan)**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power <sup>a</sup>
Contrast	69.230	1	69.230	6.032	.015	.043	6.032	.684
Error	1549.349	135	11.477					

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

**Tabel 4. Estimates (Strategi Koping Berorientasi Tugas)**

Level Komitmen Terhadap Perubahan	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Rendah (1)	25.659	.410	24.849	26.469
Tinggi (2)	26.929	.439	26.060	27.799

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

**Tabel 5. Pairwise Comparisons (Strategi Koping Berorientasi Tugas)**

(i) Level Komitmen Terhadap Perubahan	(j) Level Komitmen Terhadap Perubahan	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig. <sup>a</sup>	95% Confidence Interval for Difference <sup>a</sup>	
					Lower Bound	Upper Bound
Rendah (1)	Tinggi (2)	-1.270 <sup>*</sup>	.601	.036	-2.458	-.082
Tinggi (2)	Rendah (1)	1.270 <sup>*</sup>	.601	.036	.082	2.458

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

**Tabel 6. Univariate Tests (Strategi Koping Berorientasi Tugas)**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power <sup>a</sup>
Contrast	51.318	1	51.318	4.471	.036	.032	4.471	.556
Error	1549.349	135	11.477					

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

**Tabel 7. Skor Rata-rata (mean) Kepuasan Kerja**

	Strategi Koping Berorientasi Tugas Rendah (1)	Strategi Koping Berorientasi Tugas Tinggi (2)
Komitmen Terhadap Perubahan Rendah (1)	F51 25.943	F52 24.889
Komitmen Terhadap Perubahan Tinggi (2)	F53 25.211	F54 27.500

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

**Tabel 8. Univariate Tests (Kepuasan Kerja)**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power <sup>a</sup>
Contrast	164.279	3	54.760	4.788	.004	.095	14.215	.892
Error	1560.210	135	11.557					

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Berdasarkan hasil yang telah diuraikan sebelumnya dilakukan pembahasan untuk masing-masing Efek komitmen dan strategi koping terhadap masing-masing variabel bebas. Efek komitmen terhadap perubahan pada kepuasan kerja menunjukkan bahwa, kepuasan kerja pegawai di ISI Denpasar pada kelompok pegawai yang memiliki komitmen terhadap perubahan tinggi berbeda dengan kelompok pegawai yang memiliki komitmen terhadap perubahan rendah. Temuan penelitian ini juga diperkuat dengan hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan hubungan positif antara komitmen terhadap perubahan dengan kepuasan kerja.

Perubahan adalah sesuatu yang setiap orang atau organisasi harus lakukan tidak hanya untuk bertahan hidup, tetapi untuk tumbuh (Hale, 2005). Hasil penelitian Baraldi, Kalyal, Berntson, Naswall, dan Sverke (2010) menekankan pentingnya memobilisasi komitmen terhadap perubahan dalam proses restrukturisasi. Kemudian Ugur, Mushtaq, dan Zahir (1990) menyatakan terdapat perbedaan komitmen terhadap perubahan pada dua kelompok karyawan lokal dengan ekspatriat terhadap kepuasan kerjanya. Lok, dan Crawford (1999) membuktikan terdapat hubungan antara komitmen terhadap perubahan dan kepuasan kerja pada pengembangan dan perubahan organisasi. Efek strategi koping berorientasi tugas pada kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai di ISI Denpasar pada kelompok pegawai yang memiliki strategi koping berorientasi tugas tinggi berbeda dengan kelompok pegawai yang memiliki strategi koping berorientasi tugas rendah, dimana kelompok pegawai yang memiliki strategi koping berorientasi tugas tinggi tingkat kepuasan kerjanya lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok pegawai yang memiliki strategi koping berorientasi tugas rendah.

Hasil ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Judge *et al.*, (1999) yang menguji anteceden berupa kepribadian dan keluaran (*outcome*) yang terdiri dari kinerja dan kepuasan kerja yang dihubungkan dengan strategi koping. Kausar (2010) menyatakan bahwa strategi koping berorientasi tugas adalah terfokus pada masalah. Hal ini melibatkan pengambilan tindakan langsung untuk mengubah situasi itu sendiri dalam mengurangi jumlah stres yang ditimbulkannya. Endler dan Parker (1999) menyarankan bahwa dalam jangka panjang, strategi koping yang berorientasi tugas adalah strategi yang paling efektif. Perilaku berorientasi tugas mencakup penggunaan kemampuan kognitif untuk mengurangi stres, memecahkan masalah, menyelesaikan konflik, dan memenuhi kebutuhan (Stuart & Sunden, 1991).

Efek interaksi komitmen terhadap perubahan dan strategi koping berorientasi tugas pada kepuasan kerja menunjukkan bahwa, kepuasan kerja pegawai di ISI Denpasar pada kelompok pegawai yang memiliki komitmen terhadap perubahan tinggi dan menerapkan strategi koping berorientasi tugas tinggi berbeda dibandingkan dengan kelompok pegawai yang memiliki komitmen terhadap perubahan rendah dan strategi koping berorientasi tugas rendah.

Beberapa penelitian menyatakan ketika seorang pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja maka seorang pegawai akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugasnya. Dengan demikian sumber kepuasan kerja adalah adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, jadi kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi (Rahmawati dan Widago, 2001). Jadi keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh hal-hal yang kasat mata (*tangible*), melainkan juga oleh hal-hal yang tidak kasat mata (*intangible*) (Moeljono, 2003).

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja pegawai di ISI Denpasar pada kelompok pegawai yang memiliki komitmen terhadap perubahan tinggi berbeda dengan kelompok pegawai yang memiliki komitmen terhadap perubahan rendah sementara Kepuasan kerja pegawai di ISI Denpasar pada kelompok pegawai yang memiliki strategi koping berorientasi tugas tinggi berbeda dengan kelompok pegawai yang memiliki strategi koping berorientasi tugas rendah. Pada akhirnya, penelitian ini menyimpulkan bahwa Kepuasan kerja pegawai di ISI Denpasar pada kelompok pegawai yang memiliki komitmen terhadap perubahan tinggi dan menerapkan strategi koping berorientasi tugas tinggi berbeda dengan kelompok pegawai yang memiliki komitmen terhadap perubahan rendah dan strategi koping berorientasi tugas rendah.

Berdasarkan bukti empiris yang diperoleh dengan sejumlah keterbatasan dalam penelitian ini, diusulkan saran yang mungkin dapat bermanfaat bagi peningkatan kepuasan kerja pegawai di ISI Denpasar. Pertama, diharapkan agar organisasi dapat meningkatkan kondisi yang telah ada. Masalah yang penting untuk diperhatikan mengenai upaya peningkatan kepuasan kerja adalah mengenai komitmen terhadap perubahan. Dari penilaian responden terhadap komitmen terhadap perubahan terdapat dua pernyataan

yang memiliki katagori skor tidak baik. Hal ini menunjukkan masih rendahnya komitmen pegawai dalam mendukung perubahan yang dilakukan. Untuk itu saran yang dapat diajukan kepada pihak manajemen adalah untuk menciptakan hubungan individu yang semakin harmonis serta memberikan motivasi bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini sangat penting dilakukan karena sesuai dengan pernyataan Conner dan Petterson (1982) yang berargumentasi bahwa faktor terbesar yang mengakibatkan proyek perubahan mengalami kegagalan disebabkan oleh adanya kesenjangan komitmen individual terhadap organisasi.

Berikutnya disarankan pula untuk melakukan penelitian terhadap faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hal ini mengingat komitmen terhadap perubahan dan strategi koping berorientasi tugas hanyalah beberapa dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, artinya ada faktor lain yang dapat diteliti yang berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kepuasan kerja pegawai.

## REFERENSI

- Anshel, M. H., Kim, K. W., Kim, B. H., Chang, K. J., and Hom, H. J. (2001). A model for coping with stressful events in sport: Theory, application, and future directions. *International Journal of Sport Psychology*. Vol. 32, pg. 43 – 75.
- Armenakis, A. A., and Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293-315.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., and Feild, H. S. (1999). *Paradigma in organizational change: Change agent and change target perspectives*. In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 631–658). New York: Marcel Dekker.
- As'ad M. 2001. *Seri Daya Manusia*. Yogyakarta : Liberty
- Baraldi, Kalyal, Berntson, Näswall, and Sverke. 2010, The Importance of Commitment to Change in Public Reform: An Example from Pakistan, *Journal of Change Management*. London, Vol. 10, Iss. 4; pg. 347.
- Billings, A. G., & Moos, R. H. (1994). The role of coping responses in attenuating the impact of stressful life events. *Journal of Behavioral Medicine*, 4, 139-157.
- Cartwright, S., and Cooper, C. L. (1994). *The Human Effects of Merger and Acquisition*. Trends in Organizational Behavior. 1. 47-61.
- Carver, C.S., Scheier, F.M., & Weitraub, J.K. 1989. Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 ( 2), 267-283.
- Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Conner, D. R., and Patterson, R. W. (1982). Building commitment to organizational change. *Training and Development Journal*, Vol. 36, pg. 18–30.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J., and DeLongis, A. (1986). Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 50, pg. 571-579.
- Hair, J. F. Jr.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. and Blanck, W.C. (2006) *Multivariate Data Analysis*, 6th edition. Upper Saddle River, Prentice Hall International, Inc.
- Hair, Joseph F., Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald L., Black, William C. 1998. *Multivariate Data Analisis*, Fifth Ediion, Prentice Hall International.
- Hale G. 2005. Committing to change, *Journal of Change Management*, InTech. Durham. Vol. 52, Iss. 8; pg. 11, 1 pgs.
- Handoko, T.H. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : BPFE Press.
- Herscovitch, L., and Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pg. 474 – 487.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., and Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, pg. 107 – 122.
- Kausar, Rukhsana. 2010. Perceived Stress, Academic Workloads and Use of Coping Strategies by University Students, *Journal of Behavioural Sciences*, Vol 20.
- Klein, K. J., and Sorra, J. S. (1996). *The challenge of innovation implementation*. *Academy of Management Review*, Vol. 21, pg. 1055–1080.
- Lazarus, R. S. and Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer Publications, New York.
- Lok, and Crawford. 1999. The relationship between commitment to change and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development, *Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, Vol. 20, Iss. 7; pg. 365.

- Long, B. C. (1990). Relation Between Coping Strategies, Sex-Type Traits, and Environmental Characteristic: A Comparison of Male and Female Managers. *Journal of Counseling Psychology*. 2. 185 – 194.
- Luthans, Frens. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi 10. Yogyakarta : Andi
- McHugh, M. (1997). The Stress Factor : Another Item for The Change Management Agenda? *Journal of Organizational Change Management*. 4. 345-362.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, Vol. 1, pg. 61–89.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., and Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace: Toward a general model*. Human Resource Management Review, Vol. 11, pg. 299–326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, pg. 20 – 52.
- Moeliono, D. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- NANDA, 2005. *Nursing Diagnoses : Definition and Classification*. NANDA Internasional. Philadelphia, 2005 .
- Potter. Patricia A, & Perry. Anne Griffin. 2005. *Buku ajar Fundamental Keperawatan* : konsep, proses, dan praktik ; alih bahasa, Yasmin Asih; editor edisi bahasa Indonesia, Devi Yulianti, Monica Ester. Edisi 4. Jakarta: EGC.
- Rahmawati dan Ari Kuncoro Widagdo. 2001. Hubungan Antara Komitmen Organisasi, Komitmen Profesi Dengan Keinginan Untuk Pindah dan Kepuasan Kerja Melalui Konflik Peran Pada Para Akuntan di Indonesia. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*. Vol.1 No.1 Agustus.
- Robbins. Stephan, P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid 2. Jakarta : PT. Indeks.
- Stone, A. A., and Neale, J. M., (1994). New Measure of Daily Coping: Development and Preliminary Results. *Journal of Applied Psychology*. 46. 4. 892 – 906.
- Sugiyono, 2007, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Kesepuluh, CV Alfabeta : Bandung.
- Sugiyono. 2005. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : CV. Alfabeta
- Taylor, S. E. (2003). *Health Psychology*, International Edition. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Ugur, Mushtaq, and Zahir. 1990. Commitment to Change, Job Satisfaction, Work Values: Saudi and Expatriate Managers, *Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, Vol. 11, Iss. 7; pg. 3, 8 pgs.
- Umar, Husein. 2008. *Riset Sumberdaya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wanberg, C. R., and Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pg. 132 – 142.