

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA TERHADAP SIKAP PERUBAHAN ORGANISASI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI

Rizky Hamid Nasution^{1*}, Evi Susanti Tasri²

¹ Institut Teknologi Bisnis Haji Agus Salim, Bukittinggi, Sumatera Barat, Indonesia

² Universitas Bung Hatta, Sumatera Barat, Indonesia

Abstract

The UPTD of the Protected Forest Management Unit (KPHL) of Pasaman Raya is one of the regional technical implementing units of the Forestry Service of West Sumatra Province. So that it becomes interesting to examine the attitude of organizational change in employees. This study aims to analyze organizational change that is influenced by organizational culture variables, job satisfaction and the mediating role of organizational commitment. The results of this study state that partially there is a significant influence between organizational culture and positive and insignificant effect on organizational change attitudes, organizational culture has a positive and significant effect on organizational commitment, work goals have a positive and insignificant effect on organizational change attitudes, work goals have a positive and significant effect on organizational change. positive and significant on organizational commitment, organizational commitment has a positive and significant effect on organizational change attitudes, organizational commitment becomes an intervention between organizational culture and organizational change attitudes and is not significant and organizational commitment becomes an intervention between job satisfaction and organizational change attitudes and has a significant effect

Keywords: Change Attitude, Culture, Commitment, Satisfaction

Abstrak

UPTD Kesatuan Pengelolaan Hutan Lindung (KPHL) Pasaman Raya merupakan salah satu unit pelaksana teknis wilayah pada Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Barat. Sehingga menjadi menarik untuk mengkaji tentang sikap perubahan organisasi pada karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perubahan organisasi yang dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan peran mediasi komitmen organisasi. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap sikap perubahan organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, tujuan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap sikap perubahan organisasi, tujuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi. positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap perubahan organisasi, komitmen organisasi menjadi intervensi antara budaya organisasi dan sikap perubahan organisasi dan tidak signifikan dan komitmen organisasi menjadi intervensi antara kepuasan kerja dan sikap perubahan organisasi dan memiliki efek yang signifikan

Kata Kunci: Perubahan Attitude, Budaya, Komitmen, Kepuasan

This work is licensed under Creative Commons Attribution License 4.0 CC-BY International license



PENDAHULUAN

Perubahan selalu terjadi secara sadar atau tidak sadar. Hal yang sama berlaku untuk organisasi. Organisasi hanya dapat

bertahan jika mereka dapat melakukan perubahan. Efektivitas suatu organisasi tergantung pada sejauh mana ia dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut,

sehingga setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dipantau. Pada hakekatnya setiap perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektivitas organisasi, dengan tujuan meningkatkan kemampuan beradaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan dan perilaku anggotanya (Robbins & Judge, 2013). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Banyak perusahaan melihat perubahan sebagai tantangan nyata. Karena perbedaan jenis organisasi, jenis bisnis, budaya dan nilai kerja, gaya manajemen dan kepemimpinan, serta perilaku dan sikap karyawan, proses perubahan setiap organisasi berbeda dalam setiap situasi. Selain itu, orang umumnya menolak perubahan, meningkatkan risiko kegagalan. Bagi sebagian orang, perubahan dapat membawa kepuasan, kebahagiaan, dan manfaat, tetapi bagi yang lain, perubahan yang sama dapat menyebabkan rasa sakit, stres, dan kekurangan. Faktor yang mendorong perubahan organisasi adalah faktor eksternal dan internal, perubahan teknologi, dan faktor eksternal seperti ekonomi internasional yang semakin terintegrasi. Faktor internal meliputi (1) perubahan perangkat keras organisasi (hard system tools). Atau disebut perubahan struktural, yang meliputi organisasi itu mencakup dua hal besar secara umum: perubahan strategi, struktur dan sistem organisasi, dan (2) perubahan perangkat lunak organisasi (soft system tools), atau di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi, termasuk perubahan budaya yang menyertai perubahan perilaku manusia dan manusia. kebijakan sumber daya (Sobirin, 2009). Setiap perubahan tidak dapat memilih hanya satu aspek struktural atau budaya sebagai variabel untuk diubah, tetapi kedua aspek

tersebut harus dikelola bersama untuk mengoptimalkan hasilnya. Dari pengertian di atas, maka konsep perubahan organisasi adalah perubahan pada komponen organisasi seperti struktur, strategi, sistem, dan perilaku manusia yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasi. Dengan demikian, perubahan organisasi yang dilakukan akan lebih efektif dalam menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel. Pasalnya, ketika modernisasi pemerintahan dilaksanakan, maka akan terjadi perubahan organisasi, dan perubahan itu sendiri tidak akan berhasil jika ada hambatan dari pihak-pihak terkait.

Beberapa studi telah menyelidiki hubungan antara sikap perubahan organisasi dan hasil organisasi seperti keterlibatan organisasi, kepuasan kerja, dan moral. Perusahaan yang ingin mengelola perubahan organisasi dengan lebih baik perlu meningkatkan kemampuannya dalam menghadapi tantangan dan peluang yang muncul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasi. Dengan demikian, perubahan organisasi yang dilakukan akan lebih efektif dalam menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel. Pasalnya, ketika modernisasi pemerintahan dilaksanakan, maka akan terjadi perubahan organisasi, dan perubahan itu sendiri tidak akan berhasil jika ada hambatan dari pihak-pihak terkait. Kecuali kebiasaan manusia dan budaya perusahaan berubah, transformasi organisasi tidak akan berhasil. (Utami et al., 2017).

Salah satu fenomena yang terjadi di Kesatuan Pengelolaan Hutan Lindung (KPHL) Pasaman Raya, Sumatera Barat adalah pemanfaatan teknologi dalam kegiatan pengelolaan perkantoran, dan perubahan teknologi merupakan contoh

perubahan organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan adanya catatan kehadiran elektronik. Dalam hal ini, catatan di luar kantor biasanya digunakan secara manual dan sekarang beralih ke catatan kehadiran elektronik. Perubahan organisasi diyakini dapat meningkatkan efektivitas organisasi, tetapi meningkatkan manajemen di semua tingkatan organisasi, dan tumbuh dan berkembangnya semangat kerja ASN mengarah pada peningkatan keterampilan organisasi. Namun penggunaan alat absensi elektronik ini tidak bertahan lama karena mesin absensi tersebut mengalami kerusakan dan tidak dapat digunakan lagi. Saya mencoba memperbaiki kerusakan pada mesin tanpa elektronik, tetapi rusak lagi. Dari tahun 2017 hingga 2018, karyawan absen menggunakan absensi manual, atau mengisi formulir absensi. Pemindaian wajah dan tangan akan berpartisipasi dari 2019 hingga 2020. Selain kemajuan teknologi dan kurangnya kemampuan handheld atau pemindaian wajah, aplikasi absensi online telah digunakan mulai tahun 2021 hingga saat ini. Perubahan manajemen dari manual ke berbasis elektronik karena pemahaman ASN yang kurang baik. Ada perubahan sistem. Hal ini mencerminkan kurangnya komitmen organisasi untuk mendorong kemajuan organisasi, dan budaya organisasi yang belum dipahami dengan baik. Perubahan yang terjadi di organisasi ini secara bertahap akan diterima dan semua elemen ASN perlu mulai beradaptasi dengan sistem baru. Hal ini karena dapat mempengaruhi kinerja ASN atau organisasi Anda nantinya.

Dari pengamatan umum, fenomena yang terjadi di UPTD KPHL Pasaman Raya Dinas Kehutanan Sumbar adalah beberapa pegawai cenderung mengeluhkan perubahan organisasi. Banyak pegawai yang belum siap dan tidak mengisi daftar hadir secara elektronik. Di sisi lain, beberapa karyawan

kurang mendukung perubahan sistem ini. Karena sistem ini memengaruhi disiplin dan pada akhirnya insentif kinerja.

Hal itu juga diketahui bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam proses perubahan (Pool, 2000). Oleh karena itu, masalah mendasar dalam makalah penelitian ini adalah apakah budaya organisasi memiliki dampak pada sikap perubahan organisasi. Adapun salah satu konsekuensi penting dari komitmen organisasi adalah sikap kearah perubahan organisasi (Yousef, 2000). (Paais & Pattiruhu, 2020), Budaya organisasinya terkait dengan sikapnya terhadap perubahan. Berbagai jenis budaya organisasi memiliki tingkat penerimaan sikap yang berbeda terhadap perubahan dalam organisasi. Hubungan antara berbagai aspek sikap organisasi terhadap perubahan, budayanya, dan strateginya dapat menangkap sifat dinamis dari sikapnya terhadap perubahan dengan lebih baik. Kedua studi membahas hubungan antara budaya dan sikap organisasi terhadap perubahan organisasi.

Sebagaimana sikap anggota organisasi dalam bereaksi terhadap perubahan organisasi ditentukan oleh faktor komitmen organisasi dan kepuasan kerja (Iverson, 1996). Hasil penelitian (Yousef, 2000) dalam penelitiannya, menemukan bahwa komitmen afektif secara langsung dan positif mempengaruhi kognitif, afektif dan kecenderungan berperilaku sebagai dimensi sikap terhadap perubahan organisasi; komitmen kontinuan (alternatif yang dirasa rendah, secara langsung dan negatif mempengaruhi sikap terhadap perubahan organisasi; komitmen kontinuan (pengorbanan pribadi yang tinggi) tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap perubahan organisasi dan komitmen normatif tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap perubahan organisasi. Seperti yang dikemukakan (Jeany & Rahardjo,

2015), bahwa budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui mediasi variabel kepuasan kerja berpengaruh positif, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik akan memberikan kepuasan kerja terhadap karyawan dan dengan itu kinerja karyawan akan meningkat. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja maupun kepuasan kerja karyawan, karena budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat dan setiap individu yang menjadi bagian dari suatu organisasi dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh.

(Darmawati, 2013) menyatakan bahwa faktor yang menyebabkan kepuasan dan tidak kepuasan adalah: pemenuhan kebutuhan, pencapaian tujuan, deviasi dari yang seharusnya diterima dengan yang didapatkan, dan keadilan. Menurut Teori Herzberg, terdapat dua faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan, yaitu: a) Faktor Motivator merupakan karakteristik pekerjaan berkaitan dengan kepuasan pekerjaan, yaitu sejumlah kebutuhan yang apabila dipenuhi akan menimbulkan kepuasan tetapi jika tidak dipenuhi akan mengurangi kepuasan, b) Faktor Hygiene merupakan karakteristik pekerjaan berkaitan dengan ketidakpuasan pekerjaan, yaitu sejumlah kebutuhan yang apabila dipenuhi tidak akan meningkatkan motivasi, tetapi jika tidak dipenuhi akan menimbulkan kepuasan. Faktor yang termasuk dalam faktor motivator adalah prestasi kerja, promosi, tanggungjawab,

pengakuan, dan kerja itu sendiri. Sedangkan faktor yang termasuk hygiene faktor adalah hubungan antar pribadi, keamanan kerja, kehidupan pribadi, keamanan kerja, kebijakan administrasi, gaji, status, supervisi, dan kondisi kerja. Baik faktor motivator dan factor *hygiene* sangat penting bagi pemeliharaan tingkat kepuasan pegawai. Kedua factor ini selalu berjalan seiring dengan aktivitas kerja seseorang dalam organisasinya.

Andayani and Soehari (2019) menyatakan bahwa sebagian besar studi menegaskan bahwa interaksi yang positif kuat ada di antara budaya organisasi dan komitmen organisasi tetapi dalam beberapa asosiasi lemah. Penelitian lain menunjukkan tidak ada hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi. Penelitian ini sangat penting karena bisa memberikan kita pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara budaya dan sikap perubahan organisasi, khususnya dalam konteks organisasi di UPTD KPHL Pasaman Raya Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Barat, sebagai dinamika lingkungan organisasi berubah dengan cepat.

Penelitian ini bertujuan melihat pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap sikap perubahan organisasi dengan komitmen organisasi sebagai variable intervening, guna sebagai pedoman untuk pengambilan keputusan terutama bagaimana mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi sikap perubahan di dalam organisasi di UPTD KPHL Pasaman Raya Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Barat.

METODE

Populasi pada penelitian ini yaitu sebanyak 45 (lima puluh tiga) adalah ASN di lingkungan UPTD KPHL Pasaman Raya, untuk mengurangi error pada penelitian maka peneliti menggunakan *total sampling* atau sampel jenuh dalam pengambilan

sampel. Adapun variable yang diteliti ialah budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai variable independent, sikap perubahan organisasi sebagai variable dependen dan komitmen organisasi sebagai variable intervening. Pengukuran yang digunakan pada variable sikap perubahan organisasi meliputi (Yousef, 2000) : perubahan struktur, perubahan teknologi, perubahan penataan fisik dan perubahan individu. Variabel budaya organisasi diukur dengan (Indartono, 2016) (Mathis & Jackson, 2016): ketaatan peraturan, kejelasan peraturan, tanggung jawab pekerjaan, kriteria evaluasi dan nepotismen. Pada variable kepuasan kerja diukur dengan (Luthan, 2011) : pekerjaan, gaji, pengawasan dan rekan kerja. Sedangkan variable komitmen organisasi diukur dengan (Mas'ud, 2004) : komitmen afektif, komitmen kontiniu dan komitmen normative.

Analisis data menggunakan Structural Equation Model – Partial Least Square yang dikembangkan oleh Hair et al dimana *convergent validity*, *discriminant validity* digunakan untuk pengujian instrument serta *path analisis* dan *r square* digunakan untuk menghitung kontribusi (Hair et al., 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN/ RESULT AND DISCUSSION

Pengujian Instrumen

Pada tabel 1 dan Gambar 1 menunjukkan bahwa pada penelitian semua indikator pada penelitian ini memiliki faktor loading lebih besar dari 0,5. Hasil ini juga menjelaskan bahwa seluruh indikator pada penelitian ini sudah mempunyai validitas konvergen yang baik. Dengan demikian, indikator dapat dinyatakan valid dalam mengukur masing-masing variabel latennya.

Tabel 1 Hasil Outer Loading

| Indikator | Budaya Organisasi | Kepuasan Kerja | Komitmen Organisasi | Sikap Perubahan Organisasi |
|-----------|-------------------|----------------|---------------------|----------------------------|
| X1.1 | 0,827 | | | |
| X1.2 | 0,806 | | | |
| X1.3 | 0,67 | | | |
| X1.4 | 0,835 | | | |
| X1.5 | 0,773 | | | |
| X2.1 | | 0,872 | | |
| X2.2 | | 0,903 | | |
| X2.3 | | 0,91 | | |
| Y1 | | | | 0,845 |
| Y2 | | | | 0,742 |
| Y3 | | | | 0,929 |
| Y4 | | | | 0,828 |
| Z1 | | | 0,898 | |
| Z2 | | | 0,826 | |
| Z3 | | | 0,874 | |

Sumber : Data diolah,

2022

Tabel 2. Diskriminan Validitas

Construct Reliability and Validity

| Matrix | Cronbach' Alpha | Rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|----------------------------|-----------------|-------|-----------------------|----------------------------------|
| Budaya Organisasi | 0,848 | 0,874 | 0,888 | 0,615 |
| Kepuasan Kerja | 0,876 | 0,879 | 0,924 | 0,801 |
| Komitmen Organisasi | 0,835 | 0,848 | 0,9 | 0,751 |
| Sikap Perubahan Organisasi | 0,857 | 0,88 | 0,904 | 0,703 |

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 2 dapat kita lihat bahwa nilai AVE variabel budaya organisasi adalah 0,615 nilai AVE variabel kepuasan kerja adalah 0,801, nilai AVE komitmen organisasi adalah 0,751 dan nilai AVE sikap perubahan organisasi adalah 0,703. Maka

dapat disimpulkan bahwa nilai AVE setiap variabel dalam penelitian ini lebih besar dari 0.50 ini dapat diartikan bahwa seluruh variabel laten dalam penelitian ini mempunyai validitas diskriminan yang baik.

Koefisien Determinasi (R Square)

Untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Pada penelitian ini hasil pengujian R square dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel 3. R Square

| R Square | | | |
|----------------------------|--|----------|-------------------|
| Matrik | | R Square | R Square Adjusted |
| Komitmen Organisasi | | 0,776 | 0,766 |
| Sikap Perubahan Organisasi | | 0,655 | 0,63 |

Sumber : Data diolah, 2022

dapat kita lihat bahwa R square komitmen organisasi adalah 0,776 artinya besarnya pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah 77,6%. Besarnya pengaruh tersebut termasuk kedalam kategori sedang, sedangkan sikap perubahan organisasi 0,655 atau 65,5% dengan kategori sedang (Ghozali & Latan, 2015)

Structural Model Assesement

Uji hipotesis merupakan analisis kausalitas yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel. Analisis kausalitas dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh yang terjadi antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Variabel eksogen dinyatakan berpengaruh secara signifikan

terhadap variabel endogen jika nilai t statistik > t table dan nilai P-value < alpha 0.05.

Tabel 4. Hasil Path Coefficient Model (Direct Effect)

| | coefficient | Sampe l | Standar d | T | P |
|---|-------------|----------|-----------|-----------|-------|
| | nt | Mean (M) | Deviation | Statistic | Value |
| Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi | 0,304 | 0,3 | 0,116 | 2,615 | 0,009 |
| Budaya Organisasi -> Sikap Perubahan Organisasi | 0,142 | 0,148 | 0,165 | 0,857 | 0,392 |
| Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi | 0,611 | 0,62 | 0,126 | 4,836 | 0 |
| Kepuasan Kerja -> Sikap Perubahan Organisasi | 0,15 | 0,135 | 0,255 | 0,59 | 0,555 |
| Komitmen Organisasi -> Sikap Perubahan Organisasi | 0,553 | 0,568 | 0,229 | 2,412 | 0,016 |

Sumber : Data diolah, 2022

Untuk melihat bagaimana variabel intervening atau pengaruh tidak langsung

variabel dalam model penelitian dapat kita lihat pada *Specific Indirect Effects* pada tabel berikut:

Tabel 5. Specific Indirect Effects

| | Specific indirect effects | | | | |
|--|---------------------------|--------------|--------------|----------|-------|
| | Original Sample | Standardized | T-Statistics | P-Values | |
| Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi -> Sikap Perubahan Organisasi | 0,168 | 0,174 | 0,097 | 1,731 | 0,084 |
| Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi -> Sikap Perubahan Organisasi | 0,338 | 0,35 | 0,163 | 2,069 | 0,039 |

Sumber : Data diolah, 2022

Hipotesis menyatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan nilai T-statistics sebesar 2,615 lebih besar dari T-table 1,96 pada selang kepercayaan 95% dan pada taraf alpha 5, nilai p values sebesar 0,009 < 0,05 sehingga dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis penelitian diterima atau dapat dikatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi. Nilai original sampel

sebesar 0,304 maka budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen. Setiap peningkatan budaya organisasi 1 satuan, akan meningkatkan komitmen sebesar 0,304 satuan. Semakin besar skor budaya organisasi, maka semakin tinggi skor komitmen. Hasil pengolahan data dan pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini disebabkan kenyataan dilapangan memang dengan budaya organisasi sekarang menjadikan pegawai nyaman dan komitmen dengan organisasi. Penelitian yang memperkuat hasil penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh (Andayani & Soehari, 2019), (Ariani, 2018), (Usman, 2019), (Taurisa & Ratnawati, 2012), (Sari, Triana Kartika, 2013) dan (Meutia et al., 2019) yaitu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi

Hipotesis menyatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap sikap perubahan organisasi. Berdasarkan nilai T-statistics sebesar 0,587 lebih kecil dari T-table 1,96 pada selang kepercayaan 95% dan pada taraf alpha 5, nilai p values sebesar 0,392 > 0,05 sehingga dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis penelitian ditolak atau dapat dikatakan bahwa secara parsial tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap sikap perubahan organisasi. Nilai original sampel sebesar 0,142 maka budaya organisasi berpengaruh positif terhadap sikap perubahan organisasi. Setiap peningkatan budaya organisasi 1 satuan, akan meningkatkan sikap perubahan organisasi sebesar 0,142 satuan. Semakin besar skor budaya organisasi, maka semakin tinggi skor sikap perubahan organisasi. Kalau kita lihat dari TCR variable budaya organisasi dapat kita lihat bahwa TCR

terendah yaitu tentang pegawai tidak mengetahui tujuan dan arah pekerjaannya. Jika dihubungkan dengan TCR variable sikap perubahan organisasi dimana TCR terendah ada pada pegawai belum siap merubah pekerjaan lama dan berpendapat bahwasanya adanya perubahan ditempat kerja adalah mengganggu. Dengan adanya perubahan dalam aktivitas pekerjaannya apakah dengan perubahan dengan teknologi maka para pegawai belum siap untuk mempelajari hal baru tersebut dan akan mengurangi kemampuan pegawai untuk mengendalikan apa yang terjadi ditempat kerja (Utami et al., 2017). Hal ini dapat diperbaiki apabila pemimpin memberikan terlebih dahulu arah dan tujuan pekerjaan yang diberikan kepada pegawai serta mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan produktivitas dengan teknologi (Yuwanda & Pratiwi, 2020), hal ini akan menstimulus keingintahuan pegawai dengan teknologi dan siap untuk berubah (Menda, Tewal and Sendow (2018).

Hipotesis meyakini bahwa secara parsial terdapat pengaruh kepuasan terhadap komitmen. Berdasarkan nilai T-statistics sebesar 4,836 lebih besar dari T-table 1,96 pada selang kepercayaan 95% dan pada taraf alpha 5, nilai p values sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis penelitian dapat diterima atau dapat dikatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh kepuasan terhadap komitmen. Nilai original sampel sebesar 0,611 maka kepuasan memiliki hubungan positif terhadap komitmen. Semakin tinggi kepuasan maka komitmen karyawan semakin meningkat. Nilai original sampel sebesar 0,611 maka setiap peningkatan kepuasan sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan komitmen sebesar 0,611 satuan. Hasil pengujian dan pengolahan dari data penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan

terhadap komitmen organisasi. Pada kenyataannya memang semakin besar kepuasan pada pegawai maka semakin tinggi komitmennya dengan organisasi. Diharapkan organisasi melihat komitmen afektif, kognitif dan kecenderungan perilaku ke arah lebih baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari (Yulian, 2015), (Yousef, 2000) (M. Fauzi, 2016) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hipotesis meyakini bahwa secara parsial terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap sikap perubahan organisasi. Berdasarkan nilai T-statistics sebesar 0,59 lebih kecil dari T-table 1,96 pada selang kepercayaan 95% dan pada taraf alpha 5, nilai p values sebesar $0,555 > 0,05$ sehingga dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis penelitian ditolak atau dapat dikatakan bahwa secara parsial tidak terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap sikap perubahan organisasi. Nilai original sampel sebesar 0,15 maka kepuasan kerja memiliki hubungan positif terhadap sikap perubahan organisasi. Semakin tinggi kepuasan kerja maka sikap perubahan organisasi semakin meningkat. Nilai original sampel sebesar 0,15 maka setiap peningkatan kepuasan kerja sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan sikap perubahan organisasi sebesar 0,15 satuan. Hasil pengolahan dan pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap sikap perubahan organisasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap perubahan organisasi. Jika dilihat pada TCR variable kepuasan kerja bahwasanya pegawai berpendapat pekerjaan pada saat ini kurang menarik dan monoton. Jika dihubungkan dengan TCR variable sikap perubahan organisasi dimana pegawai merasa nyaman dengan aktivitas organisasi saat ini. Hal ini dapat diperbaiki yaitu

dengan memberikan inovasi pada lingkungan organisasi agar para pegawai merasa pekerjaan lebih menarik, melakukan studi komparatif yang bertujuan para pegawai melihat cara dan prosedur baru dalam bekerja serta *family gathering* tahunan antar pegawai untuk menghilangkan kejenuhan dalam bekerja (Watung. et al, (2022).

Hipotesis menyatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap sikap perubahan organisasi. Berdasarkan nilai T-statistics sebesar 2,412 lebih besar dari T-table 1,96 pada selang kepercayaan 95% dan pada taraf alpha 5, nilai p values sebesar $0,016 < 0,05$ sehingga dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis penelitian dapat diterima atau dapat dikatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap sikap perubahan organisasi. Nilai original sampel sebesar 0,553 maka komitmen organisasi memiliki hubungan positif terhadap sikap perubahan organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasi maka sikap perubahan organisasi karyawan semakin meningkat. Nilai original sampel sebesar 0,553 maka setiap peningkatan komitmen organisasi sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan sikap perubahan organisasi sebesar 0,553 satuan. Hasil uji dan pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap perubahan organisasi. Pada kenyataannya ketika pegawai komitmen dengan organisasi maka pegawai akan bekerja dengan senang tanpa paksaan, pegawai yang komitmen mereka akan menerima apabila organisasinya mengalami perubahan dalam aktivitas bekerja, dengan membangun komitmen yang baik pada pegawai akan ikut dengan organisasi walaupun akan berubah. Hasil dari penelitian ini juga sejalan dengan

penelitian terdahulu dari (Putro, 2018), (Anik & Arifuddin, 2003), (Azman, 2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap perubahan organisasi.

Dapat dilihat bahwa p values budaya organisasi mempengaruhi sikap perubahan organisasi secara tidak langsung dengan komitmen sebagai variabel intervening adalah sebesar $0,084 < 0,05$ sehingga dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis penelitian ditolak. Hasil pengujian dan olah data pada penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mempengaruhi sikap perubahan organisasi secara tidak langsung dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Efek mediasi pada penelitian ini adalah *no effect nonmediation*. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu dari (Purnomo & Zulaicha, 2015)

P values kepuasan kerja mempengaruhi sikap perubahan organisasi secara tidak langsung dengan komitmen sebagai variabel intervening adalah sebesar $0,039 < 0,05$ sehingga dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis penelitian diterima. Hasil pengujian dan olah data pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi sikap perubahan organisasi secara tidak langsung dengan komitmen sebagai variabel intervening. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu (Taurisa & Ratnawati, 2012) (Meutia et al., 2019). Efek mediasi pada variable ini adal termasuk pada *indirect-only mediation*.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa 1). Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap sikap perubahan organisasi; 2). Budaya organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi; 3). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap sikap perubahan organisasi; 4). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi; 5). Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap perubahan organisasi; 6). Komitmen organisasi menjadi intervening antara budaya organisasi dengan sikap perubahan organisasi dan berpengaruh tidak signifikan; 7). Komitmen organisasi menjadi intervening antara kepuasan kerja dengan sikap perubahan organisasi dan berpengaruh signifikan

Penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh pimpinan UPTD KPHL dalam mengambil keputusan. Bahwasanya pimpinan hendaknya memberikan penjelasan arah dan tujuan kepada para pegawainya serta mendorong para pegawai menerima perubahan. Selain dari pada itu, pimpinan hendaknya melakukan inovasi pada aktivitas bisnis, baik dalam bidang teknologi, procedural dalam aktivitas organisasi agar menghilangkan kejenuhan bekerja

REFERENSI

- Andayani, A. A., & Soehari, T. D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Akademika*, 8(02), 129–145. <https://doi.org/10.34005/akademika.v8i02.366>
- Ariani, M. A. (2018). KEPEMIMPINAN, KOMITMEN, DAN BUDAYA ORGANISASI MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus: PT.SUMRE1CON DI KOTA BALIKPAPAN. *Jurnal GeoEkonomi*, 9(1), 32–44. <https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v9i1.18>
- Darmawati, dkk. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan. *Sosio E-Kons*, 13(2), 129.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris. *Semarang: Badan Penerbit UNDIP*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *European Journal of Tourism Research*, 6(2), 211–213.
- Indartono, S. (2016). *Buku Pengantar Manajemen : Character Inside*.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122–149. <https://doi.org/10.1080/0958519960000121>
- Jeany, S. V., & Rahardjo, M. (2015). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Telekomunikasi Indonesia Unit Bagian Witel Semarang)*. 4, 1–11.
- Luthan, F. (2011). *Organizational Behavior An Evidence Based Approach* (12th ed.). Paul Ducham.
- Mas'ud. (2004). *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep & Aplikasi* (4th ed.). Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. h. (2016). *Human Resource Management* (J. W. Calhoun (ed.); 12th ed.). Graphic World Inc. Printer:
- Menda, J. F., Tewel, B., & Sendow, G. M. (2018). *Pengaruh Manajemen*

- Perubahan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada RSUD Bitung). *Jurnal EMBA*, 6(4), 2578–2587.
- Meutia, K. I., Husada, C., Dan, O., Organisasi, K., Kinerja, T., & Jurnal, K. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB)*, 4(1), 119–126.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Pool, S. (2000). Organizational Culture and Its Relationship in Measuring Outcomes among Business Executives. *Journal of Management Development*, 19, 32–49. <https://doi.org/10.1108/02621710010308144>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (Vol. 1, Issue 1).
- Sari, Triana Kartika, A. D. W. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1.
- Sobirin, A. (2009). Privatisasi: Implikasinya terhadap Perubahan Perilaku Karyawan dan Budaya Organisasi. *Jurnal Siasat Bisnis*, ed(khus), 19–42. <https://doi.org/10.20885/jsb.ed.khus.art2>
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 170–187.
- Utami, S., Wibowo, E., & Utami, A. B. (2017). Pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 17, 205–216.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, 29(5), 567–592. <https://doi.org/10.1108/00483480010296401>
- Yuwanda, T., & Pratiwi, N. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Semen Padang Dan Work Overload Sebagai Variabel Mediasi. *Ilmiah Manajemen*, 8(1), 56–62.