

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL TERHADAP SIKAP PEGAWAI MENGENAI
PERUBAHAN DI BALAI DIKLAT INDUSTRI KEMENTERIAN
PERINDUSTRIAN REPUBLIK INDONESIA**

**Fajar Hamid¹
I Gde Adnyana Sudibya²
Agoes Ganesha Rahyuda³**

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: fajarhameed@gmail.com

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

³Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja serta komitmen organisasional terhadap sikap mengenai perubahan serta peran mediasi komitmen organisasional dalam hubungan tersebut. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PNS pada Balai Diklat Industri (BDI) Kementerian Perindustrian yang tersebar di tujuh kota di Indonesia. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan sampel jenuh (*total sampling*). Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap sikap mengenai perubahan, komitmen normatif, komitmen afektif, dan signifikan terhadap sikap mengenai perubahan. Namun, komitmen kontinuan berpengaruh tidak signifikan terhadap sikap mengenai perubahan. Uji mediasi menunjukkan komitmen normatif dan komitmen afektif mempunyai peran mediasi partial dalam hubungan antara kepuasan kerja terhadap sikap mengenai perubahan.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Komitmen Normatif, Komitmen Afektif, Komitmen Kontinuan, Sikap Mengenai Perubahan

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect job satisfaction and organizational commitment on attitude towards organizational change and the influence of commitment organizational mediation. Population in this study is Industry Training Centers' employees from seven cities in Indonesia. This study used questionnaire as a research instrument and Partial Least Square (PLS) as a data analyze technic. The result shows that job satisfaction, has positive and significant effect on attitude towards organizational change, normative commitment, affective commitment, and continuance commitment. Whereas, affective commitment and normative commitment have positive and significant effect on attitude toward organizational change. Moreover, continuance commitment has negative effect yet it's not significant to attitude towards organizational change. Mediation test shows normative commitment and affective commitment influence partial mediation in accordance with job satisfaction to attitude towards organizational change.

Keywords: Job Satisfaction, Attitude Towards Organizational Change, Normative Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment.

PENDAHULUAN

Perubahan organisasi menjadi isu yang sangat diperhitungkan oleh organisasi dalam menghadapi tantangan lingkungan dan menjadi bahan pertimbangan dalam memilih strategi organisasi. Lingkungan ekonomi berubah dengan cepat yang ditandai dengan fenomena seperti globalisasi dan perkembangan teknologi informasi memaksa setiap organisasi untuk menyesuaikan dengan lingkungan (Nemli, 2010).

Balai Diklat Industri Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (atau yang selanjutnya disebut dengan BDI) merupakan instansi pemerintah di bidang pendidikan dan pelatihan (diklat) industri yang bertanggungjawab kepada Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Industri. BDI sebagai institusi yang sudah lama berkecimpung dalam bidang pengembangan sumber daya manusia (SDM) organisasi, juga mengalami beberapa perubahan krusial selama beberapa dekade belakangan ini. Sesuai dengan Peraturan Menteri Perindustrian No.40/M-IND/5/2014, BDI baru saja melakukan perubahan organisasi dalam bentuk reposisi.

Salah satu indikator kesuksesan perubahan dalam organisasi dapat dilihat dari sikap yang ditunjukkan oleh komponen organisasi dalam menghadapi perubahan. Badawi (2012) mengungkapkan ketika organisasi menerapkan perubahan baik struktur, sistem, atau proses; perubahan individu memiliki peran sangat penting karena perubahan dimulai dengan perubahan individu. Perubahan organisasi terjadi jika mayoritas individu mengubah sikap atau perilaku mereka.

Pada proses reposisi BDI masih ada komponen organisasi yang tidak bisa menerima (*resistance*) terhadap perubahan dalam organisasi. Hasil observasi yang dilakukan pada 5 widyaiswara dan 10 pegawai menunjukkan bahwa dalam proses reposisi BDI terdapat resistensi. Dari 5 widyaiswara yang diwawancarai, sebanyak 3 widyaiswara menunjukkan resistensi. Sikap resisten ditunjukkan dengan pernyataan bahwa reposisi tidak tepat sasaran, seharusnya BDI fokus pada aspek aparatur pemerintah. Sikap widyaiswara ketika mengajar juga terlihat tidak maksimal. Kompetensi widyaiswara yang tidak sesuai dengan reposisi BDI, menyebabkan widyaiswara tidak bisa menyampaikan materi pelatihan dengan baik. Akibatnya widyaiswara harus mempelajari ilmu atau keahlian yang seharusnya bukan menjadi bidangnya. Sikap resisten juga ditunjukkan oleh 4 orang dari 10 pegawai yang diwawancara. Sikap resisten ditunjukkan dengan mengatakan bahwa adanya reposisi menyebabkan ketidakjelasan tugas pokok dan fungsi tiap seksi.

Berbagai literatur menyebutkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi tingkat penerimaan pegawai terhadap perubahan organisasi. Giauque (2014), mengungkapkan bahwa kepuasan hubungan dengan supervisor dan rekan kerja hubungan positif dan signifikan terhadap sikap pegawai dalam menghadapi perubahan organisasi. William *et al.*, (2012) menyebutkan bahwa pegawai yang menerima kepuasan ekstrinsik lebih rendah mempunyai kecenderungan kurang menerima perubahan yang dilakukan organisasi. Zamini (2014), yang melakukan penelitian pada tenaga pengajar, juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi sikap pegawai dalam menghadapi perubahan. Purnomo (2008)

mengatakan individu yang merasakan kepuasan kerja cenderung dapat menerima perubahan dalam organisasi. Menurut penelitian terdahulu, disusunlah hipotesis.

H1 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap sikap mengenai perubahan

Kaplan (2012) mengatakan kepuasan kerja merupakan anteseden dari komitmen organisasi. Pegawai yang semakin puas akan pekerjaannya, semakin dalam berkomitmen terhadap organisasi. Borges (2012) juga mengungkapkan kepuasan kerja mempengaruhi komitmen. Disebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor yang lebih baik yang mempengaruhi komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. Untuk itu disusunlah hipotesis.

H2a : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen normatif

H2b : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

H2c : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen kontinuan

Komitmen organisasi adalah salah satu elemen penting yang memiliki dampak pada perubahan organisasi. Komitmen organisasi memainkan peran penting dalam penerimaan pegawai terhadap perubahan. Robbins (2013), menyatakan komitmen organisasi adalah suatu tingkatan anggota organisasi memihak kepada organisasi dan tujuan-tujuannya, dan berniat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Nafei (2014) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi akan mengakibatkan kesediaan untuk menerima perubahan organisasi. Sesuai penelitian terdahulu, maka disusun hipotesis sebagai berikut,

H3a : Komitmen normatif berpengaruh positif pada sikap mengenai perubahan

H3b : Komitmen afektif berpengaruh positif pada sikap mengenai perubahan

H3c : Komitmen kontinuan berpengaruh negatif pada sikap mengenai perubahan

Kepuasan kerja tidak secara langsung mempengaruhi sikap pegawai menghadapi perubahan. Giauque (2014) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi mempunyai peran mediasi partial dalam hubungan antara hubungan kerja dan sikap pegawai dalam menghadapi perubahan. Kepuasan kerja mempengaruhi sikap pegawai terhadap perubahan melalui komitmen pegawai. William *et al.*, (2012) mengatakan komitmen mempunyaikhubungan paling kuat pada sikap pegawai menghadapi perubahan, baru diikuti kemudian oleh kepuasan kerja. Menurut penelitian terdahulu, dapat disusun hipotesis berikut

H4a : Komitmen Normatif memiliki pengaruh mediasi pada hubungan antara kepuasan kerja terhadap sikap mengenai perubahan

H4b : Komitmen Afektif memiliki pengaruh mediasi pada hubungan antara kepuasan kerja terhadap sikap mengenai perubahan

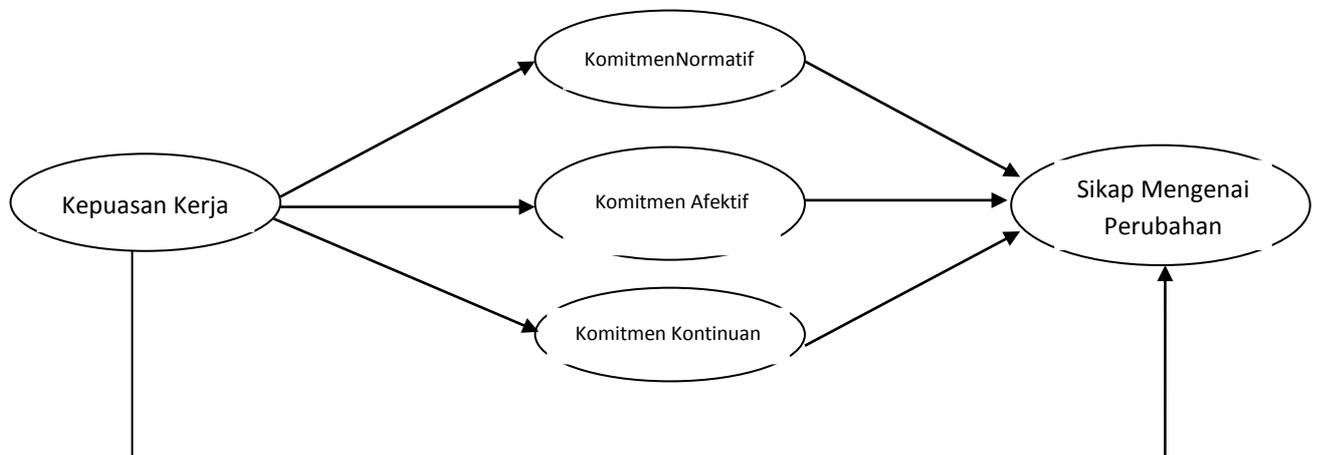
H4c : Komitmen kontinuan memiliki pengaruh mediasi pada hubungan antara kepuasan kerja terhadap sikap mengenai perubahan

Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) menyatakan dalam organisasi terdapat hubungan sosial antara dua kubu, yakni organisasi dan anggota (Blau, 1964). Hubungan ini mempertimbangkan input yang diberikan dengan output yang diterima. Koordinasi dan kerjasama dalam organisasi secara pokok adalah soal pertukaran timbal balik antara pegawai dan organisasi. Organisasi menawarkan kondisi kerja material dan immaterial kepada pegawai, sedangkan pegawai membalas upaya organisasi dengan bekerja keras. Dengan kata lain, hubungan kerja dapat dilihat sebagai pertukaran sosial atau ekonomi. Teori

pertukaran sosial menyoroti pentingnya memahami motivasi karyawan dan hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan tersebut digunakan untuk memahami motif karyawan dalam melaksanakan kegiatan tertentu sebagai kewajiban timbal balik antara karyawan dan majikan. Ketika pegawai merasa diperlakukan adil dan merasa puas dengan organisasi, maka pegawai akan memberikan balasan yang positif bagi organisasi (Giauque, 2014).

METODE PENELITIAN

Desain *causal explanatory* digunakan dalam penelitian ini menggunakan untuk mengetahui hubungan diantara variabel kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan sikap mengenai perubahan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya dapat disajikan kerangka konseptual seperti berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber : Hasil Penelitian dan Publikasi Ilmiah

Penelitian dilakukan di Balai Diklat Industri Kementerian Perindustrian Republik Indonesia yang berjumlah tujuh (7) kantor, yakni Balai Diklat Industri Medan, Balai Diklat Industri Padang, Balai Diklat Industri Jakarta, Balai Diklat

Industri Yogyakarta, Balai Diklat Industri Surabaya, Balai Diklat Industri Denpasar dan Balai Diklat Industri Makassar. Subjek penelitian adalah seluruh pegawai Balai Diklat Industri di tujuh kantor di seluruh Indonesia. Objek penelitian adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan sikap mengenai perubahan organisasi.

Penelitian ini menggunakan Kepuasan Kerja (X_1) sebagai variabel independen. Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut Komitmen Normatif (Y_1), Komitmen Afektif (Y_2), Komitmen Kontinuan (Y_3), Sikap Mengenai Perubahan (Y_4).

Variabel kepuasan kerja diukur menggunakan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dari Weiss *et al.*, (1967). Komponen komitmen normatif, afektif, dan kontinuan diukur menggunakan instrumen pengukuran komitmen dari Allen dan Meyer (1991). Variabel sikap mengenai perubahan organisasi dinilai dengan menggunakan instrumen pengukuran dari Dunham *et al.*, (1989).

Setiap variabel diukur menggunakan kuesioner dengan menggunakan skala likert 5 jenjang dengan masing-masing nilai 1 untuk jawaban sangat tidak setuju (STS), 2 untuk jawaban tidak setuju (TS), 3 untuk jawaban kurang setuju (KS), 4 untuk jawaban setuju (S), dan 5 untuk jawaban sangat setuju (SS).

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif yang diperoleh baik secara primer maupun sekunder. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai PNS Balai Diklat Industri Kementerian Perindustrian yang tersebar di 7 (tujuh) kota besar di Indonesia dengan jumlah

165 orang. Pada penelitian ini teknik penarikan sampel menggunakan metode sampel jenuh (*total sampling*) yaitu semua anggota populasi sebanyak 165 orang dipilih menjadi anggota sampel. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *internet survey*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diisiboleh responden secara *online*.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data deskriptif untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagai mana adanya. Selain itu digunakan metode analisis menggunakan pendekatan *variance based* atau *component based* dengan *Partial Least Square (PLS)*.

Analisis data dan pemodelan persamaan struktural dengan menggunakan software *PLS* adalah merancang model struktural (*Inner Model*), merancang model pengukuran (*outer model*), mengkonstruksi diagram jalur, evaluasi *goodness of fit*, pengujian hipotesis (*resampling bootstraping*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kuesioner dibagikan kepada seluruh pegawai Balai Diklat Industri yang berjumlah 165 responden. Dari 165 responden yang diberikan kuesioner hanya 143 atau sebesar 86,06 % responden yang bersedia mengisi kuesioner.

Data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner perlu dideskripsikan untuk memberikan suatu interpretasi yang jelas pada data tersebut. Nilai rata-rata digunakan untuk mendeskripsikan hasil yang diperoleh jangkauan seperti berikut :

1,00 - 1,80 = sangat buruk

1,81 - 2,61 = buruk

2,62 - 3,42 = cukup

3,43 - 4,23 = baik

4,24 - 5,00 = sangat baik

Tabel 1 menunjukkan nilai kepuasan kerja secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,66 atau dalam kriteria BAIK. Dari hasil penghitungan rata-rata nilai responden ini menunjukkan bahwa pegawai Balai Diklat Industri Kementrian Perindustrian sudah merasa puas dengan pekerjaannya. Nilai rata-rata diketahui nilai paling tinggi ditunjukkan oleh indikator *Co-workers (KK19)* yang merupakan hubungan interaksi antar rekan kerja. Nilai paling rendah ditunjukkan oleh indikator *Responsibility (KK10)* yakni kebebasan untuk mengambil keputusan sesuai tugas dan wewenangnya.

Tabel 1
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Frekuensi Responden					JUMLAH		KET	
	1	2	3	4	5	SKOR	MEAN		
Kepuasan Kerja							3,66	Baik.	
KK1	Saya merasa puas karena pekerjaan ini membuat saya sibuk setiap saat	3	13	33	74	20	524	3,66	Baik.
KK2	Saya merasa senang karena pekerjaan ini tidak bertentangan dengan hati nurani	1	14	23	81	24	542	3,79	Baik.
KK3	Saya merasa senang karena mempunyai kesempatan untuk mengerjakan sesuatu yang berbeda dari waktu kerwaktu	3	11	33	75	21	529	3,70	Baik.
KK4	Saya merasa senang karena pekerjaan yang saya lakukan memberikan kesempatan untuk mendapatkan pengakuan dari komunitas	1	14	37	75	16	520	3,64	Baik.
KK5	Saya merasa senang karena saya mempunyai kesempatan untuk bekerja secara mandiri	1	17	48	64	13	500	3,50	Baik.
KK6	Saya merasa senang karena pekerjaan saya memberikan kestabilan tentang kepastian kerja.	1	12	26	84	20	539	3,77	Baik.
KK7	Saya merasa senang karena pekerjaan saya memberikan sesuatu yang berarti	0	16	18	75	34	556	3,89	Baik.

	bagi orang lain								
KK8	Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk menyuruh orang lain untuk melakukan sesuatu	0	19	45	66	13	502	3,51	Baik.
KK9	Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk memanfaatkan keahlian saya	3	16	28	74	22	525	3,67	Baik.
KK10	Saya merasa senang karena diberi kesempatan untuk mengambil keputusan sesuai tugas dan wewenang saya	2	30	51	48	12	467	3,27	Cukup.
KK11	Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk menggunakan metode saya sendiri dalam melakukan pekerjaan	0	21	29	80	13	514	3,59	Baik.
KK12	Saya merasa berhasil ketika melakukan pekerjaan dengan baik	2	15	15	84	27	548	3,83	Baik.
KK13	Saya menyukai pekerjaan saya karena cara atasan saya memperlakukan bawahannya	5	14	28	76	20	521	3,64	Baik.
KK14	Saya menyukai pekerjaan saya karena atasan saya mempunyai kemampuan membuat keputusan dengan baik	4	13	36	72	18	516	3,61	Baik.
KK15	Saya menyukai kondisi lingkungan kerja tempat saya bekerja	4	30	37	54	18	481	3,36	Cukup.
KK16	Saya menyukai pekerjaan saya karena penghasilan yang saya terima sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab saya.	3	15	22	84	19	530	3,71	Baik.
KK17	Saya merasa termotivasi karena pekerjaan ini membuat saya lebih berkembang	4	11	20	81	27	545	3,81	Baik.
KK18	Saya menyukai pekerjaan saya karena peraturan kantor benar-benar dijalankan	4	16	35	68	20	513	3,59	Baik.
KK19	Saya menyukai interaksi dengan sesama rekan kerja	2	6	7	94	34	581	4,06	Baik.
KK20	Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk mendapatkan penghargaan/ pujian ketika melakukan pekerjaan dengan baik	5	19	31	73	15	503	3,52	Baik.

Sumber : data diolah, (2016)

Tabel. 2
Deskripsi Variabel Komitmen Normatif

Variabel	Frekuensi Responden					JUMLAH SKOR	MEAN	KET	
	1	2	3	4	5				
Komitmen Normatif							3,45	Baik.	
KN1	Saya pikir orang – orang sekarang terlalu sering berpindah dari satu instansi ke instansi lain	3	38	48	50	4	443	3,10	Cukup.
KN2	Saya percaya bahwa seseorang harus setia dengan instansinya	3	14	32	69	25	528	3,69	Baik.
KN3	Berpindah dari satu instansi ke instansi lain merupakan suatu hal yang tidak etis bagi saya	9	25	57	42	10	448	3,13	Cukup.

KN4	Satu alasan saya untuk tetap bekerja di instansi ini adalah saya yakin bahwa loyalitas penting, karenanya saya memiliki kewajiban moral untuk tinggal	3	13	37	69	21	521	3,64	Baik.
KN5	Jika saya mendapatkan tawaran bekerja yang lebih baik di instansi lain, saya merasa bukanlah hal benar untuk meninggalkan instansi saya ini	8	26	54	43	12	454	3,17	Cukup.
KN6	Saya memiliki nilai untuk tetap loyal pada satu instansi	2	12	26	84	19	535	3,74	Baik.
KN7	Adalah lebih baik bila seseorang tetap tinggal pada satu instansi selama berkarir	6	25	43	60	9	470	3,29	Cukup.
KN8	Saya merasa bahwa menjadi bagian dari sebuah instansi merupakan hal yang bijaksana	2	9	18	100	14	544	3,80	Baik.

Sumber : data diolah, (2016)

Diperlihatkan pada Tabel 2 nilai rata-rata keseluruhan komitmen normatif sebesar 3,45 atau dipersepsikan baik. Nilai paling tinggi ditunjukkan oleh indikator KN8 yakni bahwa menjadi bagian pada organisasi adalah hal bijaksana. Nilai paling rendah ditunjukkan oleh indikator KN1 yakni pandangan bahwa pegawai sering berpindah tempat kerja.

Dapat dilihat pada Tabel 3 keseluruhan rata-rata nilai komitmen afektif dipersepsikan baik yakni pada nilai 3,71. Nilai paling tinggi ditunjukkan oleh indikator KA7 yakni organisasi sangatlah berarti dan KA5 yakni pegawai merasa menjadi bagian keluarga pada sebuah organisasi. Nilai paling rendah ditunjukkan oleh indikator KA4 yakni Merasa tidak mudah terikat dengan organisasi lain seperti pada organisasi ini.

Tabel. 3
Deskripsi Variabel Komitmen Afektif

Variabel	Frekuensi Responden					JUMLAH SKOR	MEAN	KET	
	1	2	3	4	5				
Komitmen Afektif							3,71	Baik.	
KA1	Saya akan merasa bahagia sekali untuk menghabiskan waktu saya	3	13	39	74	14	512	3,58	Baik.

	berkarir dalam instansi ini								
KA2	Saya menikmati ketika mendiskusikan instansi saya dengan orang di luar instansi	2	7	36	84	14	530	3,71	Baik.
KA3	Saya sungguh merasa bahwa masalah instansi ini adalah masalah saya	2	15	28	85	13	521	3,64	Baik.
KA4	Saya tidak dapat secara mudah terikat dengan instansi lain seperti pada instansi ini	2	15	43	75	8	501	3,50	Baik.
KA5	Saya merasa seperti bagian keluarga dari instansi ini	1	11	18	88	25	554	3,87	Baik.
KA6	Saya mempunyai ikatan batin (emosional) dengan instansi ini	2	12	27	84	18	533	3,73	Baik.
KA7	Instansi ini memiliki arti yang besar bagi diri saya	2	10	16	92	23	553	3,87	Baik.
KA8	Saya merasakan memiliki rasa yang kuat terhadap instansi ini	1	10	24	92	16	541	3,78	Baik.

Sumber : data diolah, (2016)

Dapat dilihat pada tabel 4 bahwa nilai rata-rata komitmen kontinuan dipersepsikan baik dengan nilai 3,41 dengan kategori baik. Nilai rata-rata paling tinggi ditunjukkan oleh variabel KB6 yakni sedikit pilihan bila meninggalkan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai BDI melihat sedikitnya alternatif pekerjaan yang ada jika keluar dari organisasi. Sedangkan nilai paling rendah ditunjukkan oleh variabel KB4 yakni kerugian bila keluar dari organisasi. Nilai terendah kedua ditunjukkan oleh indikator KB3 yakni kehidupan terganggu bila meninggalkan organisasi.

Tabel. 4
Deskripsi Variabel Komitmen Kontinuan

Variabel	Frekuensi Responden					JUMLAH SKOR	MEAN	KET	
	1	2	3	4	5				
Komitmen kontinuan							3,41	Baik.	
KB1	Saya takut jika saya berhenti dari instansi ini tanpa memiliki alternatif tempat kerja lain	6	17	39	69	12	493	3,45	Baik.
KB2	Sangat sulit bagi saya meninggalkan instansi ini meskipun saya menginginkannya	4	19	40	68	12	494	3,45	Baik.

KB3	Terlalu banyak hal dalam kehidupan saya yang akan terganggu jika saya memutuskan untuk meninggalkan instansi ini	6	16	51	62	8	479	3,35	Cukup.
KB4	Saya mesti membayar mahal jika saya keluar dari instansi ini	6	31	45	52	9	456	3,19	Cukup.
KB5	Saat ini tetap berada di dalam instansi adalah masalah kebutuhan bukan keinginan	3	17	44	72	7	492	3,44	Baik.
KB6	Saya merasa mempunyai terlalu sedikit pilihan untuk mempertimbangkan keluar dari instansi ini	3	15	38	77	10	505	3,53	Baik.
KB7	Salah satu dari konsekuensi serius meninggalkan instansi ini adalah kelangkaan alternatif yang tersedia	4	18	36	72	13	501	3,50	Baik.
KB8	Satu alasan untuk melanjutkan bekerja adalah instansi lain tidak memberikan keuntungan seperti yang saya dapatkan disini	5	24	37	68	9	481	3,36	Cukup.

Sumber : data diolah, (2016)

Ditunjukkan pada Tabel 5 variabel sikap mengenai perubahan dipersepsikan cukup yakni dengan nilai rata-rata keseluruhan 2,86. Nilai paling tinggi ditunjukkan oleh PO14 yakni pegawai cenderung mencoba ide – ide baru. Indikator yang dipersepsikan kurang adalah indikator PO3 yakni pegawai tidak menyukai adanya perubahan dengan nilai 2,47.

Sikap mengenai perubahan pada pegawai Balai Diklat Industri berada pada kategori cukup. Hal ini terjadi karena perubahan yang terjadi pada Balai Diklat Industri sebagai instansi publik tidak sesering yang terjadi pada instansi swasta. Sehingga ketika terjadi perubahan, banyak pegawai yang merasa frustrasi dan stress.

Tabel. 5
Deskripsi Variabel Sikap Mengenai Perubahan

Variabel	Frekuensi Responden					JUMLAH SKOR	MEAN	KET	
	1	2	3	4	5				
Sikap Mengenai Perubahan Organisasi							3,35	Cukup.	
PO1	Perubahan mengurangi kemampuan saya untuk mengontrol apa yang terjadi di dalam organisasi	6	46	53	36	2	411	2,87	Cukup.

PO2	Saya biasanya menolak adanya ide-ide baru	18	53	43	26	3	372	2,60	Cukup.
PO3	Saya tidak menyukai adanya perubahan	25	54	39	22	3	353	2,47	Kurang.
PO4	Perubahan membuatku frustrasi	25	52	41	20	5	357	2,50	Kurang.
PO5	Sebagian besar perubahan dalam instansi adalah menjengkelkan	16	51	46	26	4	380	2,66	Cukup.
PO6	Saya biasanya ragu-ragu untuk mencoba ide-ide baru	16	54	45	20	8	379	2,65	Cukup.
PO7	Perubahan biasanya menguntungkan instansi	3	17	41	67	15	503	3,52	Baik.
PO8	Sebagai besar rekan kerja mengambil manfaat dari perubahan	1	12	40	81	9	514	3,59	Baik.
PO9	Saya bermaksud untuk melakukan apapun yang mungkin dilakukan untuk mendukung adanya perubahan	0	13	36	82	12	522	3,65	Baik.
PO10	Saya biasanya mendukung ide-ide baru	1	14	22	82	24	543	3,80	Baik.
PO11	Saya menemukan sebagian besar perubahan itu menyenangkan	0	12	32	79	20	536	3,75	Baik.
PO12	Saya biasanya mengambil manfaat dari adanya perubahan	0	11	35	77	20	535	3,74	Baik.
PO13	Saya melihat kedepan terhadap adanya perubahan dalam instansi	0	14	20	93	16	540	3,78	Baik.
PO14	Saya cenderung untuk mencoba ide – ide baru	0	7	32	83	21	547	3,83	Baik.
PO15	Perubahan cenderung mendorong diri saya sendiri untuk bisa lebih baik lagi	0	15	21	87	20	541	3,78	Baik.
PO16	Saya sering mengusulkan pendekatan-pendekatan baru untuk suatu hal	1	13	34	73	22	531	3,71	Baik.
PO17	Perubahan sering membantu saya untuk melakukan segala sesuatunya dengan lebih baik	0	12	28	77	26	546	3,82	Baik.
PO18	Orang lain berfikir bahwa saya mendukung adanya suatu perubahan	0	17	37	66	23	524	3,66	Baik.

Sumber : data diolah, (2016)

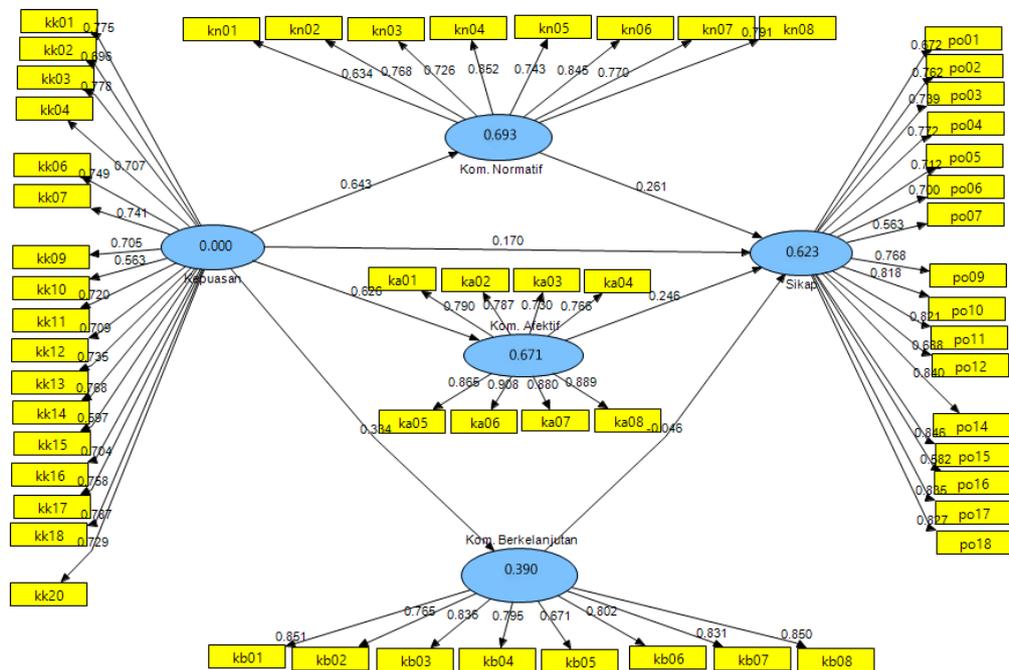
Hasil pengujian menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan Program *Smart PLS 2.0*. memperlihatkan terdapat 5 indikator yang mempunyai nilai *outer loading* kurang dari 0.5. Ada tiga indikator yang membentuk kepuasan kerja yakni KK5 (nilai 0,453), KK8 (nilai 0,315) dan KK19 (nilai 0,264). Sedangkan dua indikator lain adalah indikator yang membentuk sikap mengenai perubahan, yakni PO8 (nilai 0,276) dan PO13 (nilai 0,081). Berikutnya dilakukan uji ulang pada model tanpa mengikutkansertakan 5 (lima) indikator tersebut. Hasil uji ulang memperlihatkan nilai loading semua indikator di atas 0,5.

Metode pengujian validitas diskriminan (*discriminant validity*) dengan melihat skor *cross loading*. Pada tabel skor loading terlihat bahwa masing-masing indikator di suatu konstruk akan berbeda dengan indikator di konstruk lain dan mengumpul pada konstruk yang dimaksud, dengan demikian model pengukuran telah memenuhi persyaratan *discriminant validity*. Nilai korelasi tertinggi sudah ditunjukkan oleh semua indikator yang memiliki nilai korelasi tertinggi pada variabel laten tiap indikator.

Nilai reliabilitas antara indikator dari konstruk yang membentuknya diuji untuk mengetahui *composite reliability*. Jika nilai hasil *composite reliability* di atas 0,70 maka dikatakan baik,. Adapun pengujian *composite reliability* tersaji pada Tabel 5.7.

Tabel 7
Hasil Uji Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0.948
Kom. Normatif	0.920
Kom. Berkelanjutan	0.935
Kom. Afektif	0.946
Sikap Mengenai Perubahan	0.953



Gambar 2: Model Struktural Penelitian (*InneryModel*)

Nilai Q^2 predictive-relevance (Q^2) model struktural pada *inner model* digunakan untuk pengujian *Goodness of Fit (GoF)* . Dengan demikian dapat diketahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Nilai Q^2 predictive-relevance diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) (1 - R_3^2) (1 - R_4^2)$$

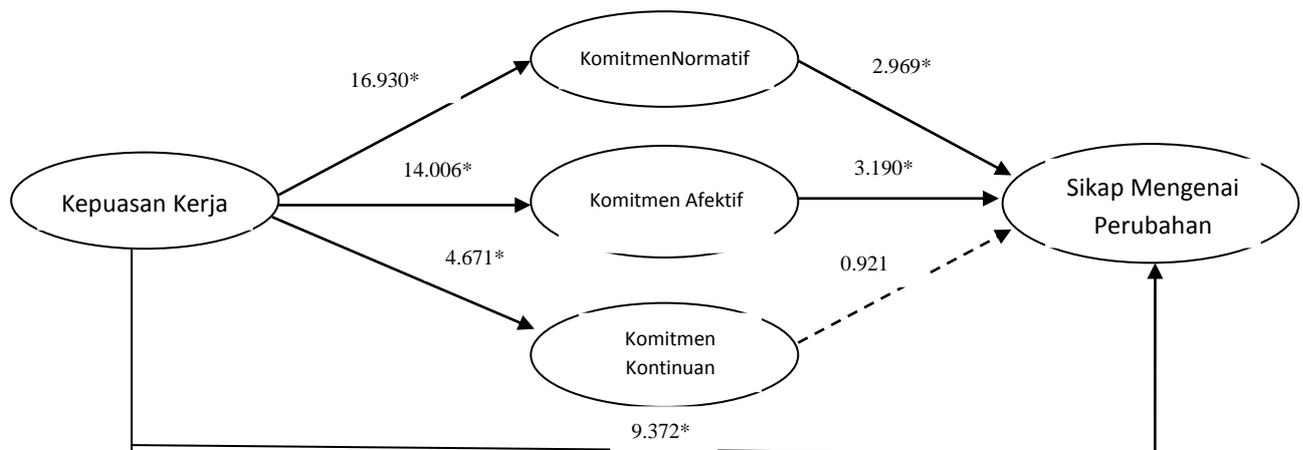
$$Q^2 = 1 - (1 - 0,693) (1 - 0,671) (1 - 0,390) (1 - 0,623)$$

$$Q^2 = 1 - (0,307) (0,329) (0,61) (0,377) \rightarrow Q^2 = 1 - 0,0232 \rightarrow$$

$$Q^2 = 0,976$$

Hasil perhitungan *predictive-relevance* memperlihatkan nilai sebesar 0,976. Ini berarti variabel-variabel yang digunakan dalam model penelitian yaitu kepuasan kerja, komitmen normatif, komitmen afektif, dan komitmen kontinuan mampu menjelaskan sebesar 97,6% variasi dalam variabel sikap mengenai perubahan, sedangkan sisanya sebesar 2,32 % dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis *Partial Least Square* (PLS) untuk melakukan uji dan analisis terhadap hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya. Hasil pengujian hipotesis tersebut ditunjukkan pada gambar berikut.



Gambar 3 : Hasil Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap sikap mengenai perubahan menunjukkan nilai t-statistic 9.372. Oleh karena itu hipotesis 1 (H1), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap sikap mengenai perubahan dapat diterima.

Hasil ini mengindikasikan bahwa puas tidaknya pegawai terhadap pekerjaan akan mempengaruhi sikap pegawai mengenai perubahan. Ketika pegawai puas dengan pekerjaannya, maka komitmen organisasinya akan meningkat. Dengan adanya komitmen yang kuat pada organisasi, maka pegawai akan lebih menerima perubahan yang dilakukan organisasi. Pengaruh kepuasan kerja terhadap sikap mengenai perubahan sesuai dengan Giauque (2014) yang mengungkapkan kepuasan hubungan dengan supervisor dan rekan kerja hubungan positif dan signifikan akan memunculkan sikap positif terhadap perubahan organisasi.

Pegawai Balai Diklat Industri Kementerian Perindustrian sebagian besar sudah merasa puas dengan pekerjaannya. Interaksi dengan rekan kerja pada Balai Diklat Industri yang nyaman, membuat pegawai Balai Diklat Industri merasa puas dengan pekerjaannya. Selain itu, pegawai merasa puas karena pegawai merasa bisa melakukan pelayanan sosial, yakni membantu orang lain. Ketika melaksanakan pekerjaannya, pegawai merasa bahwa pekerjaan tersebut adalah membantu orang lain. Pegawai juga menganggap bahwa melaksanakan pekerjaan adalah sebuah pencapaian bagi pegawai. Dengan tingginya kepuasan pegawai, maka penerimaan pegawai terhadap program reposisi juga akan tinggi.

Namun pegawai Balai Diklat Industri Denpasar merasa belum diberi kesempatan untuk mengambil keputusan sesuai tugas dan wewenangnya. Pimpinan cenderung bersifat kurang demokratis, sehingga pengambilan keputusan sampai hal yang teknis ditentukan oleh pimpinan. Akibatnya pegawai tidak mempunyai kebebasan untuk mengambil keputusan sesuai tugas dan

wewenangnya. Di sisi lain, pegawai Balai Diklat Industri merasa belum puas terhadap kondisi lingkungan kerja. Adanya ketidakpuasan pegawai dalam hal pengambilan keputusan dan kondisi lingkungan kerja dapat mengganggu proses perubahan organisasi yang sedang dilakukan pada Balai Diklat Industri.

Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen normatif ditunjukkan dari hasil pengujian dengan nilai *t-statistics* 16.930, maka hipotesis (H2a) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen normatif dapat diterima. Begitu pula, pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap komitmen afektif menunjukkan nilai *t-statistics* 14.006, maka hipotesis (H2b) yang menyatakan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen afektif dapat diterima. Hasil pengujian terkait pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap komitmen kontinuan menunjukkan nilai *t-statistics* 4.671, maka hipotesis (H2c) yang mengatakan kepuasan kerja punya pengaruh positif terhadap komitmen kontinuan dapat diterima.

Hasil ini memberikan gambaran bahwa puas tidaknya pegawai terhadap pekerjaan akan mempengaruhi komitmen organisasi pegawai baik komitmen normatif, komitmen afektif maupun komitmen kontinuan. Kepuasan kerja pegawai dapat menyebabkan keterikatan pegawai pada organisasi. Pegawai yang merasa terikat dengan merasakan perasaan yang mendalam pada organisasi, dengan begitu pegawai semakin berkomitmen dengan organisasinya. Borges (2012) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan antededen bagi komitmen organisasional. Secara logika dapat dijelaskan bahwa pertama pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, dan kemudian menjadi berkomitmen dengan

organisasinya. Begitu pula, hasil ini juga sesuai dengan hasil penelitian Lipinskiene (2008) mengatakan korelasi paling kuat ditunjukkan dalam hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen normatif, kemudian komitmen afektif, diikuti komitmen kontinuan.

Pegawai Balai Diklat Industri merasa memang sudah seharusnya menjadi bagian dari organisasi Balai Diklat Industri. Menjadi bagian dari organisasi dianggap bijaksana, sesuai dengan fungsinya sebagai anggota organisasi. Selain itu pegawai BDI mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Hal ini memperlihatkan bahwa pegawai BDI mempunyai kesetiaan kepada organisasi.

Pegawai Balai Diklat Industri melihat bahwa saat ini orang tidak terlalu sering berpindah dari satu satker ke satker lain. Hal ini bisa dipahami karena dalam sektor publik, proses untuk berpindah dari satu satker ke satker lain diperlukan birokrasi yang tidak mudah. Sehingga menyebabkan pegawai tidak terlalu sering berpindah dari satu satker ke satker lain.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh langsung komitmen normatif terhadap sikap mengenai perubahan sebesar nilai *t-statistics* 2.969, maka hipotesis (H3a) yang menyatakan bahwa komitmen normatif berpengaruh positif terhadap sikap mengenai perubahan dapat diterima. Hasil pengujian terkait pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap komitmen afektif menunjukkan nilai *t-statistics* 3.190, maka hipotesis (H3b) yang menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap sikap mengenai perubahan dapat diterima. Hasil pengujian terkait pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap komitmen kontinuan memperlihatkan nilai *t-statistics* 0.921, maka hipotesis (H3c)

yang menyatakan bahwa komitmen kontinuan berpengaruh positif terhadap sikap mengenai perubahan tidak dapat diterima (ditolak).

Prediksi atas aktivitas profesional dan perilaku kerja dapat menggunakan komitmen organisasional. Hal ini karena komitmen organisasional mencerminkan sikap positif individu pada organisasi. Sikap positif inilah yang kemudian membuat sikap pegawai dengan komitmen organisasi tinggi mau mendukung perubahan yang dilakukan organisasi.

Hasil pengujian terkait dengan komitmen normatif dan komitmen afektif ini sesuai dengan Yousef (2000) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi akan langsung mempengaruhi sikap mengenai perubahan. Ketika perubahan organisasi menuju arah yang bermanfaat untuk seluruh organisasi, pegawai akan lebih mungkin menerima perubahan organisasi.

Namun, hubungan antara komitmen kontinuan terhadap sikap mengenai perubahan yang tidak berpengaruh secara signifikan tidak sesuai dengan pendapat dari Yousef (2000) maupun dari Lau dan Woodman (1995) yang mengatakan bahwa pegawai mungkin menolak perubahan jika pegawai merasakan sebagai ancaman bagi kepentingannya.

Temuan ini sesuai dengan Astuty (2006), yang mengatakan komitmen kontinuan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sikap mengenai perubahan. Dapat dikatakan bahwa karyawan yang ingintetap tinggal di organisasi karena pertimbangan untung rugi tidak akan mempunyai pengaruh terhadap sikapnya mengenai perubahan yang ada dalam sebuah organisasi. Hal ini terjadi karena kepentingan mereka adalah hanya semata-mata keuntungan yang mereka

dapatkan. Dalam konteks BDI, perhitungan kalkulatif yang dimaksud mencakup mahalnnya harga yang harus dibayar jika keluar dari organisasi, banyaknya hal yang akan terganggu pada kehidupan pegawai jika keluar dari organisasi, dan tidak adanya instansi lain yang memberikan keuntungan seperti organisasi BDI.

Tabel 8
Hasil Uji Sobel

Variabel Mediasi	a	Sa	b	Sb	ab	a ² Sb ²	b ² Sa ²	Sa ² Sb ²	Z	Ket
Komitmen Normatif	0,644	0,068	0,384	0,117	0,247296	0,0032017	0,000098367	0,000011182	2,9242377	signifikan
Komitmen Afektif	0,627	0,078	0,376	0,109	0,235752	0,0046708	0,000860132	0,0000722840	3,1494742	signifikan
Komitmen kontinuan	0,339	0,14	0,028	0,108	0,009492	0,0013404	0,001340439	0,000228614	0,2384639	Tidak signifikan

Hasil uji peran mediasi menunjukkan variabel komitmen normatif dan komitmen afektif mempunyai peran mediasi kepuasan kerja terhadap sikap mengenai perubahan yang signifikan dengan nilai t-statistik 2,924 (>1,96) untuk variabel komitmen normatif, dan 3,149 (>1,96) untuk variabel komitmen afektif. Maka dari itu, hipotesis H4a dan H4b dapat diterima. Sedangkan komitmen berkelanjutan tidak mempunyai peran mediasi kepuasan kerja terhadap sikap mengenai perubahan dengan nilai 0, 238. Untuk itu H4c tidak dapat diterima (ditolak).

Hasil ini sesuai dengan Purnomo (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap sikap mengenai perubahan. Hal ini mengindikasikan kepuasan kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap sikap mengenai perubahan, tetapi juga dapat berpengaruh tidak

langsung. Artinya, kepuasan kerja yang dirasakan akan membentuk komitmen seseorang pada organisasinya yang pada akhirnya akan mempengaruhi sikapnya mengenai perubahan. Semakin puas seorang pegawai, semakin tinggi pula komitmennya pada organisasi, maka semakin besar pula penerimaannya terhadap perubahan organisasi. Giauque (2014) mengungkapkan komitmen organisasi mempunyai peran sebagai mediasi secara partial dalam pengaruh hubungan antara atasan dan rekan kerja dengan sikap pegawai mengenai perubahan. Peran mediasi dalam hubungan tersebut memberikan dukungan teoritis yang kuat untuk teori pertukaran sosial.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi terhadap strategi Balai Diklat Industri dalam melakukan perubahan organisasi. Perubahan organisasi mempunyai peluang besar untuk berhasil apabila pegawai merasa puas dengan apa yang dia dapatkan dari organisasinya. Sikap pegawai dalam menyikapi perubahan organisasi dipengaruhi oleh kepuasan pegawai dan komitmen organisasi. Untuk itu penelitian ini diharapkan digunakan para pengambil kebijakan dalam melakukan perubahan organisasi agar perubahan dapat berjalan sesuai yang sudah direncanakan.

Secara teoritis, hasil penelitian ini mempunyai implikasi bahwa kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh pada sikap mengenai perubahan baik secara langsung maupun secara mediasi. Pengaruh mediasi dilakukan melalui komitmen afektif, dan komitmen normatif dari pegawai. Jika seorang pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, maka komitmen organisasinya akan meningkat, sehingga sikapnya akan mendukung dengan perubahan yang dilakukan organisasi.

Dalam melakukan penelitian ini tentu saja mempunyai beberapa keterbatasan, yakni penelitian ini dilakukan dengan *cross section*, kuesioner dikumpulkan secara *online* sehingga tidak dapat dilakukan pengamatan secara langsung terhadap subjek penelitian, dan penelitian ini hanya dilakukan pada lingkup yang kecil yakni lingkup Balai Diklat Industri.

SIMPULAN DAN SARAN

Dari uraian mengenai masalah penelitian, tujuan, hipotesis, dan hasil uji analisis, dan pembahasan mengenai hasil penelitian, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap sikap mengenai perubahan. Dapat disimpulkan meningkatnya kepuasan kerja akan mempengaruhi tingkat penerimaan pegawai atas perubahan pada organisasi. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen normatif. Dapat dijelaskan semakin puas pegawai atas pekerjaannya, maka akan meningkatkan komitmen normatif pegawai. Begitu pula kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif. Melihat itu, maka semakin puas pegawai atas pekerjaannya, maka akan meningkatkan komitmen afektifnya. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen kontinuan. Maknanya bahwa semakin puas pegawai atas pekerjaannya, maka semakin meningkat pula komitmen kontinuan. Komitmen normatif pegawai berpengaruh terhadap sikap mengenai perubahan. Semakin meningkat komitmen normatif pegawai, maka pegawai akan semakin mendukung perubahan pada organisasinya. Komitmen afektif pegawai berpengaruh terhadap

sikap mengenai perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen afektif pegawai, maka semakin tinggi pula sikap mendukung pegawai pada perubahan organisasi. Komitmen kontinuan tidak berpengaruh terhadap sikap mengenai perubahan. Dapat dijelaskan tinggi rendahnya komitmen kontinuan pegawai tidak mempengaruhi sikapnya terhadap perubahan organisasi. Komitmen normatif memediasi secara parsial hubungan antara kepuasan kerja terhadap sikap mengenai perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai secara langsung dapat meningkatkan dukungannya terhadap perubahan organisasi, selain itu juga dapat meningkatkan komitmen normatif pegawai, sehingga dapat menyebabkan semakin tinggi pula dukungannya terhadap perubahan organisasi. Komitmen afektif memediasi secara parsial hubungan antara kepuasan kerja terhadap sikap mengenai perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai secara langsung dapat meningkatkan dukungannya terhadap perubahan organisasi, selain itu juga dapat meningkatkan komitmen afektif pegawai, sehingga dapat menyebabkan semakin tinggi pula dukungannya terhadap perubahan organisasi. Komitmen kontinuan tidak memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap sikap mengenai perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya komitmen kontinuan tidak mempengaruhi hubungan antara kepuasan kerja terhadap sikap mengenai perubahan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, berikut ini dapat diberikan beberapa saran yakni Kepuasan kerja terbukti mempunyai pengaruh terhadap sikap mengenai perubahan organisasi. Untuk itu pimpinan sebaiknya memberikan

kebijakan-kebijakan yang dapat meningkatkan kepuasan dan kebahagiaan pegawainya. Selain kepuasan kerja, komitmen organisasi juga terbukti menjadi penentu sikap pegawai mengenai perubahan. Hasil penelitian menunjukkan komitmen normatif dan komitmen afektif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap sikap mengenai perubahan. Untuk itu, pimpinan harus bisa mengidentifikasi faktor yang membentuk komitmen khususnya komitmen normatif dan afektif pegawai. Konsep perubahan organisasi adalah konsep yang cukup hangat diperbincangkan pada dekade ini. Untuk itu dapat dilakukan penelitian terkait perubahan organisasi baik dengan melakukan pengembangan model atau dengan memperluas ruang lingkup penelitian.

REFERENSI

- Adkins, C.L. and Naumann, S.E. 2002. *The Value Achievement and Responses to the Work Environment*. Journal of Behavioral and Applied Management, Vol 3, No 2, pp. 140-153.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. 1991. *A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review 1, pp. 61-89.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. 1990. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization*. Journal of Occupational Psychology, Vol 63, pp. 1-18.
- Antonacopolou, E.P. and Gabriel, Y. 2001. *Emotion, Learning and Organizational Change: Towards an Integration of Psychoanalytic and Other Perspectives*. Journal of Organizational Change Management, Vol. 14 No. 5, pp. 451-461.
- Antoncic, Jasna Auer and Bostjan Antoncic. 2011. *Employee Satisfaction, Intrapreneurship And Firm Growth: A Model*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 111 Iss 4, pp. 589 – 607.
- Armenakis, A. 1993. *Creating Readiness for Organizational Change*. Human Relations, Vol. 46 No. 6, pp. 681-703.

- Arena, M.J. 2002. *Changing the Way We Change*. Organizational Development Journal. Vol.20, pp. 33-47.
- Astuty, Umi Fitri. 2006. *Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Sebagai Prediktor dari Sikap Terhadap Perubahan Organisasi*. Jakarta: Tesis, Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.
- Aydogdu, Sinem and Baris Asikgil. 2011. *An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction*. International Review of Management and Marketing. Vol. 1, No. 3, pp.43-53.
- Badawi, Majed M. El-Farra Mohammed B. 2012. *Employee Attitude Towards Organizational Change in Coastal Municipalities Water Utility in the Gaza Strip*. Euromed Journal of Business. Vol 7 No2, 2012, pp 161-184.
- Bakhshi A, Kumar K, and Rani. E. 2009. *Organizational Justice Perceptions As Predictor Of Job Satisfaction And Organizational Commitment*. International Journal of Business and Management, 4(9), pp. 145-154.
- Bartunek, J.M., Rousseau, D.M., Rudolph, J.W. and DePalma, J.A. 2006. *On the receiving end: sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others*. The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 42, pp. 182-206.
- Blau, P. M. .1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: John Wiley.
- Boyne, George. 2004. *A '3Rs' Strategy for Public Service Turnaround: Retrenchment, Repositioning and Reorganization*. Journal of Public Money & Management. Vol. 24, No. 2, pp. 97-103.
- Borges, Renata Simoes Guimaraes. 2012. *Investigating the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment : is There a Mediating Effect?*. Enanpad XXXVI, Rio De Janeiro.
- Bouckenooghe, D. 2009. *Change recipients' attitudes toward change: a review study*. Working Paper Series No. 2009-14, Vlerick Leuven Gent Management School, Gent.
- Bovey, W.H. and Hede, A. 2001. *Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes*. Leadership and Organization Development Journal, Vol. 22 No. 8, pp. 372-382.
- Cordery, John, Peter Sevastos, Wally Mueller and Sharon Parker. 1993. *Correlates of Employee Attitudes Toward Functional Flexibility*. Journal of Human Relations Vol 46, No.6, pp. 705-723.

- Chiang, C. 2009. *Perceived Organizational Change In The Hotel Industry: An Implication Of Changeschema*. International Journal of Hospitality Management, Vol. 29 No. 1, pp. 157-167.
- Dajan, Anto. 1996. *Pengantar Metode Statistik Jilid 2*. Jakarta : LP3ES.
- Dawis, R.V., Lofquist, L.H., & Weiss, D.J. 1968. *A theory of Work Adjustment (A Revision)*. Industrial Relations Center: University of Minnesota.
- Dawson, P. . 1994. *Organizational Change: A Process Approach*. London: Paul Chapman.
- Dilman, A. Don. 2006. *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*. Wiley. United Kingdom.
- Dirani, Khalil M., and Peter K. Kuchinke. 2011. *Job satisfaction and organizational commitment: validating the Arabic satisfaction and commitment questionnaire (ASCQ), testing the correlations, and investigating the effects of demographic variables in the Lebanese banking sector*. The International Journal of Human Resource Management. Volume 22, pp.1180-1202.
- Dunham, R.B., Jean A. Grube, Donald G. Gardner, L.L. Cumming, and Jon L. Pierce. 1989. *The Development of an Attitude Toward Change Instrument*. Paper presented at Academy of Management Annual Meeting, Washington, DC.
- George, J.M. dan Jones, G.R. 2002. *Organizational Behavior 3th Edition*, New Jersey : Prentice Hall International.
- Ghozali, Imam. 2008. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16.0*. Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Giauque, David. 2014. *Attitudes Toward Organizational Change Among Public Middle Managers*. Public Personnel Managemen Vol. 44(1), pp.70–98.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly. 1990. *Organisasi dan Manajemen edisi 4*. Jakarta: Erlangga.
- Heydari, Maryam, Fereydoon Azma, and Mohsen Malekmohammadi. 2015. *The Relationship Between Organizational Commitment And Organizational Trust And Organizational Changes In The Education Office Of Kalaleh State*. GMP Review, V16, pp.410-416.
- Iverson, D Roderick.1996. *Employee Acceptance of Organizational Change : the Role of Organizational Commitment*. The International Journal of Human Resource Management Vol 7:1, pp.122-149.
- Kaplan, Metin, Emine Ogut, Asli Kaplan, and Kadir Aksay. 2012. *The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment :*

The Case of Hospital Employees. World Journal of Management. Vol 4, No.1, pp.22-29.

Kasali, Rhenald. 2005. *Change*. Jakarta : Gramedia Pustaka Umum.

Kiefer, T. . 2005. *Feeling Bad: Antecedents and Consequences Of Negative Emotions In Ongoing Change.* Journal of Organizational Behavior. Vol. 26 No. 8, pp. 875-897.

Ko, J.-W., Price J. L., & Mueller C. W. 1997. *Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea.* Journal of Applied Psychology, 82, pp.961–973.

Kountur, Rony. 2003. *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis.* Jakarta, PPM.

Kramer, M.W. and Hess, J.A. 2002. *Communication Rules for The Display Of Emotions In Organizational Settings.* Management Communication Quarterly, Vol. 16 No. 1, pp. 66-80.

Lau, C., & Woodman, R..1995. *Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective.* Academy of Management Journal. 38(2), pp. 537–54.

Lines, R. 2005. *The Structure And Function Of Attitudes Toward Organizational Change.* Human Resource Development Review, Vol. 4 No. 1, pp. 8-32.

Liu, Wei-ping, Steven S Lui, and Derek C Man. 2009. *Individual change schemas, core discussion network, and participation in change: an exploratory study of Macau Casino employees.* Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol. 33 No. 1, pp. 74-92.

Lipinskiene, Diana. 2008. *The Examination of Relationship Between Organizational Commitment and Job Satisfaction of Employees.* Journal of Ekonomika Vol 4, pp.282-289.

Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.

Markovits, Yannis, Doris Fay, and Rolf van Dick. 2010. *The Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment – Differences Between Public and Private Sector Employees.* Unpublish paper.

McShane, Steven L., Von Glinow, dan Mary Ann. 2008. *Organizational Behavior.* USA: McGraw Hill-International.

Mowday, R.T., L.W. Porter, and R. M. Steers. 1982. *The Measurement of Organizational Commitment.* Journal of Vocational Behavior. Vol 14, pp. 224-247.

Nemli, Esra Caliskan. 2010. *The Impact Of Strategic Human Resource*

- Management On Organizational Performance*. Journal of Naval Science and Engineering , Vol. 6 , No.2, pp. 100-116.
- Nafei, Wageeh.A. 2014. *Assessing Employee Attitudes towards Organizational Commitment and Change: The Case of King Faisal Hospital in Al-Taif Governorate, Kingdom of Saudi Arabia*. Journal of Management and Sustainability. Vol. 4, No. 1; 2014. pp 204-219.
- Piderit, S.K.. 2000. *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: a Multi-dimensional View of Attitudes Towards Organizational Change*. Academy of Management Review, Vol. 25 No. 4, pp. 783-794.
- Porter, Lyman W.; Steers, Richard M.; Mowday, Richard T.; Boulian, Paul V. 1974. *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians*. Journal of Applied Psychology, Vol 59, pp. 603-609.
- Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 40 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Diklat Industri Denpasar.
- Purnomo, Ratno. 2008. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada Sikap Terhadap Perubahan*. Fokus Ekonomi. Vol. 7 No.2, pp. 107-115.
- Pusdiklat Industri. 2012. *Reposisi Pengembangan Unit Pendidikan Dan Balai Diklat Industri di Lingkungan Kementerian Perindustrian*. Kementerian Perindustrian. ISBN: 978-602-96218-6-0.
- Ridwan dan Sunarto. 2011. *Pengantar Statistik untuk Penelitian Sosial Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Rini, Widiyanti. 2014. *Majalah Layanan Publik Edisi XLV Kemenpan RB*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara. Hal. 38.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. 2013. *Organizational Behavior 15th ed*. New jersey : Prentice Hall Publishing.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business*. Edisi 4, Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Silva, Paula. 2006. *Effects of Disposition on Hospitality Employee Job Satisfaction and Commitment*. International. Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 18 Iss: 4, pp.317 – 328.
- Smith, Ian . 2005. *Continuing Professional Development And Workplace Learning 11: Managing The "People" Side of Organizational Change*. Library Management. No.26, pp. 152-155.

- Somers, M. 1995. *Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects*. Journal of Organizational Behavior, Vol. 16, pp. 49–58.
- Solimun. 2008. *Memahami Metode Kuantitatif Mutakhir Structural Equation Modeling & Partial Least Square*. Malang: Program Studi Statistika FMIPA Universitas Brawijaya-Malang.
- Spector, E.P. 1997. *Job Satisfaction, Application, Assesment, Cause, and Consequences*. SAGE Publication: London.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Terry, D. J., Carey, C. J., & Callan, V. J. 2012. *Employee Adjustment To An Organizational Merger: An Intergroup Perspective*. Personality and Social Psychology Bulletin Vol. 27, pp. 267-280.
- Tsai, Ming-Chun, Ching-Chan Cheng, and Ya-Yuan Chang. 2010. *Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction, organizational commitment and job performance*. African Journal of Business Management. Vol. 4(18), pp. 4118-4134.
- Umar, Husein. 2007. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Usman, Husaini dan Purnomo Setiady Akbar, 2008, *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Vakola, M., and Nikolaou I. 2005. *Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?*. Employee Relations, 27 No.2, pp. 160-174.
- Wei Bo, Zheng, Sharan Kaur, and Wei Jun. 2010. *New development of organizational commitment: Acritical review (1960 - 2009)*. African Journal of Business Management Vol. 4 (1), pp. 012-020.
- Weiss, D. J., R. V Dawis, G. W. England, dan L. H. Lofquist. 1967. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.
- William, Wen Hai Chih, Feng Hua Yang , and Chih-Kai Chang. 2012. *The Study of te Antecedents and Outcomes of Attitude Towards Organizational Change*. Public Personnel Management. Volume 41 No.4, pp. 597-617.
- Yousef, Darwis A. 2000. *Organizational Commitment as a Mediator of the Relationship between Islamic Work Ethic and Attitudes Towards Organizational Change*. Sage Publication. London. Volme 53 (4) page 513 - 517

Zamini, Alireza. 2014. *Job Satisfaction and Organizational Justice as Predictors of Attitude Concerning Organizational Reform*. Swedish :Master's Thesis. Department of Psychology, Lunds Universitet.