

**LAPORAN AKHIR
PENELITIAN FUNDAMENTAL**



**PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN IKLIM
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA, KOMITMEN, DAN
SIKAP PEKERJA KE ARAH PERUBAHAN ORGANISASI PADA
PERUSAHAAN COLD STORAGE DI JAWA TIMUR**

Dibiayai oleh:

**Kopertis Wilayah VII Jawa Timur Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan,
sesuai dengan Surat Perjanjian Pelaksanaan Hibah Penelitian
Dosen Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah VII Tahun
Anggaran 2015 Nomor: 005/SP2H/P/K7/KM/2015, Tanggal 2 April 2015**

Tahun pertama dari rencana dua tahun

Ketua Tim :

Dr. Liosten R.R. Uly Tampubolon, MM

NIDN. 0013116108

Anggota Tim :

Dr. Slamet Riyadi, MP, MM

NIDN. 0001035803

Bambang Raditya Purnomo, SE, MM

NIDN. 0012088101

UNIVERSITAS DR.SOETOMO

SURABAYA

NOVEMBER 2015

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Sikap Pekerja Kearah Perubahan Organisasi pada Perusahaan Cold Storage di Jawa Timur

Peneliti/Pelaksana

Nama Lengkap : DR. LIOSTEN RIANNA ROOSIDA ULLY TA Dra.
: .MM

Perguruan Tinggi : Universitas Dr Soetomo
NIDN : 0013116108
Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
Program Studi : Manajemen
Nomor HP : 081232303703
Alamat surel (e-mail) : liostenully@yahoo.com.

Anggota (1)

Nama Lengkap : BAMBANG RADITYA PURNOMO SE,MM
NIDN : 0012088101
Perguruan Tinggi : Universitas Dr Soetomo

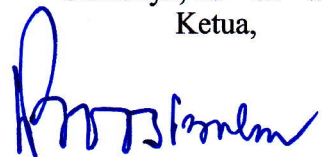
Anggota (2)

Nama Lengkap : Dr. SLAMET RIYADI SE,MM,MP
NIDN : 0001035803
Perguruan Tinggi : Universitas Dr Soetomo

Institusi Mitra (jika ada) : -
Nama Institusi Mitra : -
Alamat : -
Penanggung Jawab : -
Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 1 dari rencana 2 tahun
Biaya Tahun Berjalan : Rp 51.000.000,00
Biaya Keseluruhan : Rp 150.000.000,00

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi

(Dr. Liosten R. R. Uly Tampubolon, MM)
NIP/NIK 196111131987032001

Surabaya, 10 - 12 - 2015
Ketua,

(DR. LIOSTEN RIANNA ROOSIDA ULLY
TA Dra. .MM)
NIP/NIK 196111131987032001

Menyetujui,
Ketua LPPM

(Dr. Ir. Totok Hendarto, MSi)
NIP/NIK 196701251992031003

RINGKASAN

Perubahan sebagai suatu proses dimana terjadi perpindahan dari suatu kondisi yang berlaku menuju ke kondisi yang diinginkan, yang dilakukan oleh para individu, kelompok-kelompok serta organisasi-organisasi dalam hal bereaksi terhadap kekuatan-kekuatan dinamik “internal maupun eksternal” (*cook et al.*, 1997:530). Adanya kekuatan-kekuatan dinamik internal dan eksternal yang turut menyebabkan keharusan untuk menciptakan perubahan kiranya jelas karena setiap organisasi senantiasa menghadapi masalah-masalah internal, tetapi karena organisasi merupakan sistem yang terbuka, maka dengan sendirinya organisasi juga menghadapi tekanan-tekanan atau tuntutan-tuntutan dari lingkungan untuk menciptakan perubahan.

Perusahaan Coldstorage di Jawa Timur dihadapkan oleh perubahan-perubahan dimana tujuan perubahan di satu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan sisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan (*Wibowo*, 2006:15). Perubahan organisasi akan menyebabkan anggota organisasi untuk bereaksi mendukung atau menolak perubahan tersebut (*Beer and Walton*, 1987; *Cannor and Lake*, 1988; *Ranter*, 1985; *Sashkin and Burke*, 1987 dalam *Dunham et al.*,1989). Dari satu sisi perusahaan Coldstorage di Jawa Timur harus selalu melakukan perubahan-perubahan untuk mengikuti pola permintaan pasar internasional dimana setiap negara (*buyer*) menentukan standar produk yang berbeda baik mulai dari perubahan standar produk, perubahan teknik berproduksi, perubahan standar pekerjaan sampai dengan perubahan pola manajemen yang semuanya akan mengikuti pola permintaan pembeli. Sementara itu dari dalam negeri sendiri perusahaan juga dihadapkan oleh kekuatan-kekuatan internal dan eksternal yang sangat berpengaruh terhadap jalannya perusahaan.

Penelitian ini akan membuktikan pengaruh karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen, dan sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan Coldstorage di Jawa Timur. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah : (1) menguji dan menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja; (2) menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja; (3) menguji dan menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen; (4) menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen; (5) menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen; (6) menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi; (7) menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi; (8) menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah pekerja pada bagian produksi di perusahaan Coldstorage di Jawa Timur. Pengambilan sampel menggunakan teknik metode probabilitas secara *stratified random sampling* yang prosedur penarikannya adalah dilakukan secara proposional. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *structural equation modeling* dengan menggunakan program *software AMOS 4.20*.

Hasil dari penelitian ini dan pembahasan terhadap data yang ada, diperoleh temuan teoritis dan empiris sebagai berikut :

1. Temuan secara teoritis bahwa sikap anggota organisasi dalam bereaksi terhadap perubahan organisasi ditentukan oleh faktor komitmen organisasi dan kepuasan kerja, temuan ini sejalan dengan hasil temuan Yousef (2000), Iverson (1996), dan Cordery et al. (1993).
2. Temuan secara teoritis bahwa komitmen merupakan variabel yang tepat sebagai *intervening* yang menghubungkan antara variabel kepuasan kerja dengan sikap kearah perubahan organisasi. Hasil temuan ini sejalan dengan temuan Testa (2001), Vakola dan

Nikolaou (2005) yang menyatakan bahwa komitmen lebih baik menjadi mediasi variabel kepuasan terhadap *effort* dibanding kepuasan menjadi mediasi antara variabel komitmen dan *effort*.

3. Karakteristik pekerjaan mempengaruhi sikap pekerja kearah perubahan organisasi hanya melalui variabel *intervening* komitmen saja, sedangkan terhadap kepuasan kerja tidak signifikan.

Saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : bagi kepentingan penelitian selanjutnya maka hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar penelitian tentang sikap seseorang kearah perubahan. Mengingat pergerakan perubahan pada lingkungan yang begitu cepat harus diikuti pula oleh perubahan dalam organisasi agar bisa tetap eksis dan berkembang. Perubahan harus dilakukan sesuai kondisi organisasi, agar resiko penolakan terhadap perubahan dapat diminimalkan maka organisasi harus mengetahui sikap anggota organisasinya atas perubahan-perubahan yang dilakukan; penelitian selanjutnya dapat dilakukan analisis terhadap variabel karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan menganalisis variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi. Dengan melakukan penelitian kualitatif, melalui metode pengumpulan data secara observasi, wawancara, dokumentasi, maupun pengumpulan data dalam penelitian kualitatif menurut Yin (2009) menggunakan triangulasi yang terdiri dari triangulasi data, triangulasi pengamat, triangulasi teori dan triangulasi metode. Diharapkan dari pengumpulan data ini setelah diolah dapat diketahui faktor-faktor yang menjadi penyebab tidak berpengaruhnya signifikan variabel karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja dan tidak berpengaruhnya variabel kepuasan kerja terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi. Dengan demikian perusahaan dapat melakukan perubahan-perubahan yang signifikan melalui kebijakan-kebijakan yang diambil.

PRAKATA

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan YME atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga pelaksanaan Penelitian Fundamental di Universitas DR. Soetomo pada tahun pertama ini dapat diselesaikan dengan baik. Penelitian Fundamental ini termasuk skim penelitian bersifat multiyears yang dibiayai oleh Kopertis Wilayah VII Jawa Timur Kementerian Pendidikan Kebudayaan dan Ristek. Output dari kegiatan Penelitian Fundamental ini adalah menghasilkan teori baru bahwa variabel karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen dan sikap pekerja ke arah perubahan organisasi. Tim Pelaksana Penelitian Fundamental sangat menyadari bahwa kegiatan ini dapat terselesaikan karena keterlibatan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan Kebudayaan dan Ristek;
2. Direktur Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Ditjen Dikti Kemendibud;
3. Koordinator Kopetis Wilayah VII Jawa Timur;
4. Rektor Universitas DR. Soetomo: Bapak Dr. Bahrul Amiq, SH., MH
5. Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas DR. Soetomo ;
6. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas DR. Soetomo
7. Rekan-rekan dosen di lingkungan Universitas DR. Soetomo Surabaya.
8. Para narasumber dari pihak instansi pemerintah dan perusahaan cold storage di Jawa Timur yang terkait

Tim Pelaksana berdoa, semoga amal ibadah bapak, ibu dan saudara diterima oleh Tuhan YME dan menerima pahala yang berlipat ganda atas segala kebaikan, jasa, dorongan, motivasi, dukungan dan pengorbanan dari semua pihak kepada kami, sehingga kegiatan ini bisa berjalan dengan baik. Amin. Sesuai dengan pepatah “Tiada gading yang tak retak” tidak ada karya manusia di dunia ini yang sempurna, tentunya hasil kegiatan Penelitian Fundamental ini tidak lepas dari kekurangan dan keterbatasan. Untuk itu kami mohon maaf atas segala kekurangan yang ada. Meskipun demikian, kami juga berharap agar hasil kegiatan ini dapat bermanfaat dan berguna bagi berbagai pihak terkait.

Surabaya, 28 November 2015

Tim Pelaksana Penelitian Fundamental

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
RINGKASAN	iii
PRAKATA	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Teori Perilaku Organisasi	12
2.1.1.1 Manajemen Perubahan	14
2.1.1.2 Definisi Manajemen Perubahan	14
2.1.1.3 Faktor-faktor Timbulnya Perubahan	14
2.1.1.4 Sifat Dari Perubahan Organisasi	15
2.1.1.5 Penolakan Terhadap Perubahan	16
2.1.1.6 Mengatasi Penolakan Terhadap Perubahan	17
2.1.2.1 Jenis Nilai	18
2.1.3 Sikap	19
2.1.3.1 Pengertian Sikap	20
2.1.3.2 Sikap dan Perilaku	20
2.1.3.3 Sikap Ke Arah Perubahan	21

2.1.4	Komitmen	22
2.1.4.1	Pengertian Komitmen	22
2.1.4.2	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	23
2.1.4.3	Jenis-jenis Komitmen Organisasi	24
2.1.4.4	Anteseden Komitmen	25
2.1.5	Kepuasan Kerja	26
2.1.5.1	Pengertian Kepuasan Kerja	26
2.1.5.2	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	27
2.1.6	Karakteristik Pekerjaan	31
2.1.6.1	Pengertian Karakteristik Pekerjaan	31
2.1.6.2	Faktor-faktor Karakteristik Pekerjaan	33
2.1.7	Iklim Organisasi	33
2.1.7.1	Aspek Iklim Organisasi	35
2.2	Penelitian Terdahulu	37
2.2.1	Manajemen Perubahan	37
2.2.2	Sikap	38
2.2.3	Komitmen	39
2.2.4	Kepuasan Kerja	41
2.2.5	Karakteristik Pekerjaan	42
2.2.6	Iklim Organisasi	43
BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN		
3.1	Tujuan Umum	49
3.2	Tujuan Khusus	49
3.3	Manfaat Penelitian	50
BAB IV METODE PENELITIAN		
4.1	Rancangan Penelitian	51
4.2	Populasi dan Sampel	51

4.2.1 Populasi Penelitian	51
4.2.2 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel Penelitian	52
4.2.3 Besar Sampel Penelitian	53
4.2.4 Teknik Pengambilan Sampel	53
4.3 Kerangka Konseptual	54
4.4 Hipotesa Penelitian	59
4.5.1 Identifikasi Variabel	59
4.5.2 Definisi Operasional Variabel	60
4.6 Instrumen Penelitian	69
4.7 Teknik Analisis Data	70
4.7.1 Uji Validitas	70
4.7.2 Uji Realibilitas	70
4.7.3 <i>Structural Equation Model (SEM)</i>	71
BAB V HASIL YANG DICAPAI	
5.1 Gambaran Umum Perusahaan	76
5.2 Karakteristik Responden	77
5.2.1 Usia Responden	77
5.2.2 Jenis Kelamin Responden	78
5.2.3 Tingkat Pendidikan Terakhir Responden	79
5.2.4 Lama Bekerja Responden	80
5.2.5 Besarnya Penghasilan Responden	80
5.3 Uji Validitas dan Reliabilitas	81
5.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Karakteristik Pekerjaan	81
5.3.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Iklim Organisasi	84
5.3.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Kerja	85
5.3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Komitmen	88
5.3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas Sikap Pekerja Kearah Perubahan Organisasi	89

5.4 Deskripsi Variabel Penelitian	92
5.4.1 Variabel Karakteristik Pekerjaan	93
5.4.2 Variabel Iklim Organisasi	93
5.4.3 Variabel Kepuasan Kerja	95
5.4.4 Variabel Komitmen	97
5.4.5 Variabel Sikap Pekerja Kearah Perubahan Organisasi	99
5.4.6 Penilaian Pekerja Terhadap Perubahan Struktur Organisasi (S0)	102
5.4.7 Penilaian Pekerja Terhadap Perubahan Fasilitas (F) dan Gaji (G)	103
5.4.8 Sikap Pekerja Terhadap Perubahan Organisasi	103
5.5 Analisis Hasil Penelitian	
5.5.1.1 CFA Model Karakteristik Pekerjaan (X1)	104
5.5.1.2 CFA Model Iklim Organisasi (X2)	106
5.5.1.3 CFA Model Kepuasan Kerja (Z1)	106
5.5.1.4 CFA Model Komitmen Orgnaisasi (Z2)	107
5.5.1.5 CFA Model Sikap (Y)	109
5.6 Uji Goodness Of Fit Model	111
5.7 Hasil Pengujian Hipotesis	112
5.7.1 Pengujian Hipotesis 1 : Karakteristik Pekerjaan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pekerja Perusahaan coldstorage di Jawa Timur	114
5.7.2 Pengujian Hopotesis 2 : Iklim Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pekerja Perusahaan coldstorage di Jawa Timur	114
5.7.3 Pengujian Hipotesis 3 : Karakteristik Pekerjaan Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Pada Pekerja Perusahaan coldstorage di Jawa Timur	115

5.7.4	Pengujian Hipotesis 4 : Iklim Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Pada Pekerja Perusahaan coldstorage di Jawa Timur	115
5.7.5	Pengujian Hipotesis 5 : Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Komitmen Pada Pekerja Perusahaan coldstorage di Jawa Timur	115
5.7.6	Pengujian Hipotesis 6 : Iklim Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Sikap Pekerja ke arah Perubahan Organisasi Pada Perusahaan coldstorage di Jawa Timur	116
5.7.7	Pengujian Hipotesis 7 : Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Sikap Pekerja ke arah Perubahan Organisasi Pada Perusahaan coldstorage di Jawa Timur	116
5.7.8	Pengujian Hipotesis 8 : Komitmen Berpengaruh Signifikan Terhadap Sikap Pekerja ke arah Perubahan Organisasi Pada Perusahaan coldstorage di Jawa Timur	116
5.8	Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total antar Variabel Penelitian	117
5.8.1	Pengaruh Langsung Antar Variabel Penelitian	117
5.8.2	Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Penelitian	118
5.8.3	Pengaruh Total Antar Variabel Penelitian	119
5.9	Tata Hubung Antar Variabel	120
5.10	Pengaruh Antar Variabel	122
5.10.1	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja	124
5.10.2	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	125
5.10.3	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen	126
5.10.4	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen	126
5.10.5	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen	127

5.10.6 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Sikap Pekerja Kearah Perubahan Organisasi	129
5.10.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Sikap Pekerja Kearah Perubahan Organisasi	130
5.10.8 Pengaruh Komitmen Terhadap Sikap Pekerja Kearah Perubahan Organisasi	132
5.11 Temuan Teoritis dan Empiris	133
5.12 Keterbatasan Penelitian	134
BAB VI RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA	135
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN	
7.1 Kesimpulan	136
7.2 Saran	137
DAFTAR PUSTAKA	143
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Laju Pertumbuhan dan Jumlah Tenaga Kerja	3
Tabel 2.1 Perbedaan Penelitian	13
Tabel 4.1 Perhitungan Besar Sampel	54
Tabel 4.2 Uji Kesesuaian Model	73
Tabel 5.1 Usia Responden	78
Tabel 5.2 Jenis Kelamin Responden	78
Tabel 5.3 Tingkat Pendidikan Terakhir Responden	79
Tabel 5.4 Lama bekerja Responden	80
Tabel 5.5 Penghasilan Responden	81
Tabel 5.6 Uji Validitas Variabel Karakteristik Pekerjaan	82
Tabel 5.7 Uji Reliabilitas Variabel Karakteristik Pekerjaan	83
Tabel 5.8 Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi	84
Tabel 5.9 Uji Reliabilitas Variabel Iklim Organisasi	85
Tabel 5.10 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	86
Tabel 5.11 Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja	87
Tabel 5.12 Uji Validitas Variabel Komitmen	88
Tabel 5.13 Uji Reliabilitas Variabel Komitmen	89
Tabel 5.14 Uji Validitas Variabel Sikap Pekerja Kearah Perubahan Organisasi	90
Tabel 5.15 Uji Reliabilitas Variabel Sikap Pekerja Kearah Perubahan Organisasi	91
Tabel 5.16 Distribusi Frekuensi Terhadap Indikator Karakteristik Pekerjaan	92
Tabel 5.17 Distribusi Frekuensi Terhadap Indikator Iklim Organisasi	94
Tabel 5.18 Distribusi Frekuensi Terhadap Indikator Kepuasan Kerja	95
Tabel 5.19 Distribusi Frekuensi Terhadap Indikator Komitmen	98

Tabel 5.20	Distribusi Frekuensi Terhadap Indikator Sikap Pekerja Kearah Perubahan Organisasi	100
Tabel 5.21	Rata-Rata Tanggapan Responden Terhadap Variabel Laten	101
Tabel 5.22	Penilaian Responden Terhadap Perubahan Struktur Organisasi (SO)	102
Tabel 5.23	Penilaian Responden Terhadap Perubahan Fasilitas (F) dan Gaji (G)	103
Tabel 5.24	Sikap Responden Terhadap Perubahan Struktur Organisasi (SO), Fasilitas (F), Gaji (G)	104
Tabel 5.25	Goodness Of Fit Model CFA Karakteristik Pekerjaan (X_1)	105
Tabel 5.26	Loading Factor Measurement Model Karakteristik Pekerjaan (X_1)	106
Tabel 5.27	Goodness Of Fit Model CFA Iklim Organisasi (X_2)	106
Tabel 5.28	Loading Factor Measurement Model Iklim Organisasi (X_2)	107
Tabel 5.29	Goodness Of Fit Model CFA Kepuasan Kerja (Z_1)	108
Tabel 5.30	Loading Factor Measurement Model Kepuasan Kerja (Z_1)	108
Tabel 5.31	Goodness Of Fit Model CFA Komitmen Organisasi (Z_2)	109
Tabel 5.32	Loading Factor Measurement Model Kepuasan Kerja (Z_1)	110
Tabel 5.33	Goodness Of Fit Model CFA Sikap (Y)	110
Tabel 5.34	Loading Factor Measurement Model Sikap (Y)	111
Tabel 5.35	Goodness Of Fit Model All Model	112
Tabel 5.36	Hasil Pengujian Signifikansi Hubungan Antar Variabel	114
Tabel 5.37	Pengujian Terhadap Pengaruh Langsung	117
Tabel 5.38	Pengujian Terhadap Pengaruh Tidak Langsung	118
Tabel 5.39	Pengujian Terhadap Pengaruh Total	119
Tabel 5.40	Tata Hubung Antar Variabel	121

DAFTAR GAMBAR

			Halaman
Gambar	2.1	Menuju Disiplin <i>Organizational Behaviour</i>	13
Gambar	2.2	Sumber Penolakan Individu Pada Perubahan	16
Gambar	2.3	Kaitan Antara Sikap dan Perilaku	21
Gambar	4.1	Kerangka Proses Berpikir	56
Gambar	4.2	Kerangka Konseptual Penelitian	58
Gambar	5.1	Pengukuran Indikator Karakteristik Pekerjaan Dengan Analisis Konfirmatori	82
Gambar	5.2	Pengukuran Indikator Iklim Organisasi Dengan Analisis Konfirmatori	84
Gambar	5.3	Pengukuran Indikator Kepuasan Kerja Dengan Analisis Konfirmatori	86
Gambar	5.4	Pengukuran Indikator Komitmen Dengan Analisis Konfirmatori	88
Gambar	5.5	Pengukuran Indikator Sikap Pekerja Kearah Perubahan Organisasi Dengan Analisis Konfirmatori	90
Gambar	5.6	CFA Karakteristik Pekerjaan	105
Gambar	5.7	CFA Iklim Organisasi	106
Gambar	5.8	CFA Kepuasan Kerja	107
Gambar	5.9	CFA Komitmen	109
Gambar	5.10	CFA Sikap	110
Gambar	5.11	Hasil Diagram Jalur Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Sikap Pekerja Kearah Perubahan Organisasi Pada Perusahaan Coldstorage Di Jawa Timur	113
Gambar	5.12	Tata Hubung Antar Variabel	121

B A B I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi adalah wadah, tempat dimana individu mengaktualisasi kehendak dan keinginannya secara bebas tetapi bertanggung jawab, bersama-sama dengan individu lain yang memiliki ide atau konsepsi- sering dinamakan visi, melalui kohesivitas norma-norma sebagai aturan (rule of operation) yang berbasiskan moral dan spiritual mereka mengsinergikan potensi-potensi untuk mencapai tujuan.

Mengapa organisasi harus melakukan berbagai usaha perubahan manajemen disegala bidang? Karena pada Era Global, khususnya pada saat ini Indonesia menghadapi MEA, maka organisasi-organisasi di Indonesia harus siap untuk menghadapi tantangan global agar tetap bisa survival. Dampak MEA dirasakan seperti tidak ada lagi batas-batas suatu negara, demikian bebasnya barang, jasa, dan informasi menembus masuk dan keluar dari suatu negara dan tidak terbendung lagi. Perubahan merupakan fenomena global yang tidak bisa dibendung. Perubahan merupakan sesuatu hal yang pasti (terjadi, dan akan terjadi), hal mana sudah diketahui oleh manusia sejak zaman dahulu, yang diungkapkan melalui kata-kata “Panta Rei” (bahasa Belanda: *alles verandert* – bahasa Inggris: *everything changes* dalam Winardi, 2005:1)

Perubahan sebagai suatu proses di mana terjadi perpindahan dari kondisi yang berlaku menuju ke kondisi yang diinginkan, yang dilakukan oleh para individu, kelompok-kelompok serta organisasi-organisasi dalam hal bereaksi terhadap kekuatan-kekuatan dinamik “internal maupun eksternal” (Cook *et al.*,1997:530). Adanya kekuatan-kekuatan dinamik internal dan eksternal yang turut menyebabkan adanya keharusan untuk menciptakan perubahan kiranya jelas, karena setiap organisasi senantiasa menghadapi masalah-masalah internal, tetapi karena organisasi merupakan sistem yang terbuka, maka dengan sendirinya organisasi juga menghadapi tekanan-tekanan dan tuntutan-tuntutan dari lingkungan untuk menciptakan perubahan.

Industri sebagai salah satu bentuk organisasi terbuka yang selalu dihadapkan pada gejolak, persaingan yang keras dan tantangan yang selalu datang dari perubahan-perubahan yang telah ada, sedang dan akan terus terjadi sepanjang masa. Di satu pihak perusahaan harus mampu untuk hidup *survive* dan berkembang, di lain pihak pemerintah juga harus mampu mendorong pertumbuhan industri melalui kebijakan-kebijakan pemerintah. Kebijakan dalam pembangunan industri terutama di Indonesia harus dapat menjawab tantangan globalisasi ekonomi dunia dan mampu mengantisipasi perkembangan perubahan lingkungan yang cepat. Persaingan internasional merupakan suatu perspektif baru bagi semua negara, sehingga fokus strategi pembangunan industri di masa depan adalah membangun daya saing sektor industri yang berkelanjutan di pasar domestik dan internasional. Untuk membangun daya saing yang berkelanjutan, upaya pemanfaatan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki bangsa dan kemampuan untuk memanfaatkan peluang yang ada di luar maupun di dalam negeri harus dilakukan secara optimal.

Kebijakan pembangunan industri pada periode rehabilitasi dan stabilisasi (tahun 1967–1972) dan periode terjadinya *boom* minyak (tahun 1973–1981), menitik-beratkan pada industri substitusi impor. Dengan meningkatnya harga minyak (*boom* minyak), kebijakan tersebut dilanjutkan bahkan lebih diintensifkan. Dengan melemahnya harga minyak, pada era tahun 1982–1996, kebijakan pembangunan industri disesuaikan dengan ditambah misi baru yaitu pengembangan industri berorientasi ekspor serta pendalaman dan perkuatan struktur industri. Dengan terjadinya krisis ekonomi pada tahun 1998 sampai dengan sekarang kebijakan yang ditempuh adalah penyelamatan industri agar mampu bertahan melalui Program Revitalisasi Industri (<http://www.dperin.go.id/kebijakan/06Kpin-Bab2.pdf>).

Dengan strategi pembangunan yang dimaksud selama kurun waktu 2005-2009, sektor industri diharapkan tumbuh sebesar 8,56% per tahun. Sedangkan laju

pertumbuhan dan jumlah tenaga kerja untuk setiap cabang industri diharapkan dapat tercapai sebagaimana ditampilkan pada Tabel 1.1 . dibawah ini :

Tabel 1.1
LAJU PERTUMBUHAN DAN JUMLAH TENAGA KERJA
DI INDONESIA PERIODE 2005-2009

No	Industri	Pertumbuhan (%)	Jumlah Tenaga Kerja (orang)
1	Makanan Minuman dan Tembakau	4,59	514.557
2.	Tekstil, Barang Kulit dan Alas Kaki	6,64	485.955
3.	Barang kayu dan Hasil Hutan	4,91	133.119
4.	Kertas dan barang Cetakan	7,82	42.595
5.	Pupuk, Kimia dan Barang dari Karet	10,63	143.273
6.	Semen dan Galian Non-Logam	10,3	5.918
7.	Logam Dasar, Besi dan Baja	3,94	341.388
8.	Alat Angkut, Mesin dan Peralatan	12,46	96.510
9.	Barang Lainnya	10,20	887.853
	Total	8,56	2.635.690

Sumber: <http://www.dperin.go.id/kebijakan/03 Kpin-Ringkasan.pdf> , (Agustus, 2009)

Perusahaan Cold Storage di Jawa timur sebagai perusahaan bergerak di bidang ekspor pengolahan udang ke beberapa negara seperti Jepang, Amerika Serikat maupun Negara Eropa, memberikan kontribusi terhadap penerimaan devisa negara yang cukup besar seperti : PT. Bumi Menara Internusa, PT. Bumi Pangan Asri, PT. Sekar Bumi Tbk, PT.Avilla Prima Intra Makmur, PT. Blambangan Food Packers Indonesia, CV. Indojaya Pratama, PT.Graha Makmur Cipta Pratama, PT. Alam Jaya, selain itu termasuk dalam kategori perusahaan padat karya yang telah memperkerjakan tenaga kerja lebih dari 500-8000 orang. Dengan jumlah tenaga kerja yang sangat besar, menuntut pihak perusahaan agar mampu menyeimbangkan kepentingan bersama baik kepentingan pekerja maupun kepentingan perusahaan itu sendiri terutama di era globalisasi di mana intensitas perubahan menjadi semakin meningkat.

Perseroan Terbatas Bumi Menara Internusa (PT. BMI) Surabaya adalah salah satu perusahaan besar dalam industri pengolahan di Surabaya Jawa Timur yang masuk dalam kategori industri makanan dan minuman, dengan nilai investasi Rp.120.000.000.000,- dan jumlah tenaga kerja 1000 orang. PT. Bumi Menara

Internusa Surabaya bergerak di bidang *cold storage* dengan bidang usaha pengelolaan udang (*Block Frozen & IQF, butterfly & Skewer, Stretced & Sushi Ebi, Cooked, Breaded dan Dim Sum*). Dengan motto **Brand Image, Market Leader dan Internal and external Customer Satisfaction**, PT. Bumi Menara Internusa Surabaya telah mampu menduduki posisi sebagai industri pengelolaan udang terbesar di Indonesia Bagian Timur, menduduki posisi kedua di Indonesia dan pada posisi keenam di tingkat dunia (PT_Bumi Menara Internusa.htm; Agustus, 2006). PT. Bumi Pangan Asri yang berlokasi di kabupaten Lamongan bergerak dibidang industri pengolahan dan pengawetan biota air lainnya, memproduksi (*Block Frozen & IQF, butterfly & Skewer, Stretced & Sushi Ebi, Cooked, Breaded dan Dim Sum*), Memiliki jumlah karyawan sebanyak 6000 orang dengan investasi sebesar Rp.237.000.000.000,- adalah perusahaan Cold Storage yang memiliki investasi terbesar di Jawa Timur. PT. Sekar Bumi Tbk. Adalah perusahaan Cold Storage di jawa timur yang memiliki bidang usaha industri pengolahan dan pengawetan daging ikan dan biota laut lainnya serta sayur-sayuran dan buah-buahan dengan investasi sebesar Rp.80.000.000.000,- saat ini memiliki pegawai sebanyak 3.500 orang. PT.Avilla Prima Intra Makmur berada di Muncar kabupaten Banyuwangi memiliki jumlah karyawan sebanyak 500 orang. Bergerak dibidang Coldstorage pengalengan ikan. PT. Blambangan Food Packers Indonesia adalah perusahaan Coldstorage di Banyuwangi yang memiliki jumlah karyawan sebanyak 1700 orang bergerak dibidang Coldstorage pengalengan ikan. PT. Indojava Pratama adalah perusahaan Coldstorage di banyuwangi yang memiliki karyawan 400 orang, bergerak dibidang Coldstorage dan penepungan ikan. PT.Graha Makmur Cipta Pratama adalah perusahaan Coldstorage di sidoarjo dengan investasi Rp.50.000.000.000,- memiliki karyawan sebanyak 600 orang bergerak dibidang industri pengolahan dan pengawetan biota air lainnya dan industri pengolahan dan pengawetan ikan dan produk ikan. PT. Alam Jaya adalah perusahaaan Coldstorage di Surabaya yang bergerak dibidang industri pengolahan dan pengawetan ikan dan produk

ikan yang memiliki karyawan sebanyak 2000 orang dengan nilai investasi sebesar Rp.47.231.424.079,- (P2T Propinsi Jatim, DIPERINDAG Propinsi Jatim, 2015)

Dari data tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa perusahaan Coldstorage di Jawa Timur memiliki peran yang besar dalam perkembangan sektor industri di Jawa Timur dan penerimaan pajak serta secara nasional memberikan kontribusi yang cukup signifikan terhadap penerimaan devisa negara. Dengan peran yang sangat penting ini, perusahaan Coldstorage di Jawa Timur harus mampu bertahan menghadapi ketatnya persaingan pasar bebas baik persaingan internasional maupun persaingan nasional. Dalam kondisi seperti ini Perusahaan Coldstorage di Jawa Timur dihadapkan pada perubahan-perubahan, di mana tujuan perubahan disatu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan di sisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan (Wibowo, 2006:15). Perubahan organisasi akan menyebabkan anggota organisasi untuk bereaksi untuk mendukung atau menolak perubahan tersebut (Beer *and* Walton, 1987; Connor *and* Lake, 1988; Sashkin *and* Burke, 1987 dalam Dunham *et al.*,1989). Dari satu sisi perusahaan Coldstorage di Jawa timur harus selalu melakukan perubahan-perubahan untuk mengikuti pola permintaan pasar internasional di mana setiap negara (*buyer*) menentukan standar produk yang berbeda baik mulai dari perubahan standar produk, perubahan teknik berproduksi, perubahan standar pekerjaan sampai dengan perubahan pola manajemen yang semuanya akan mengikuti pola permintaan pembeli. Di dalam negeri sendiri perusahaan juga dihadapkan oleh kekuatan-kekuatan internal dan eksternal yang sangat berpengaruh terhadap jalannya perusahaan. Kebijakan Pemerintah seperti yang tertuang dalam Undang-undang No. 13 Tahun 2003 sebagai pengganti dari Undang-undang No. 14 Tahun 1969 Tentang Ketenagakerjaan pada pasal 11 tentang pelatihan agar terampil, pasal 88 tentang gaji/upah, pasal 99 tentang kesejahteraan, pasal 79 s/d 82 tentang istirahat, pasal 99 tentang kesejahteraan, pasal 158 tentang perbuatan yang bisa di PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) mengundang reaksi pekerja yang cenderung untuk

menolak karena dianggap masih belum berpihak pada pekerja. Hal ini mengakibatkan munculnya demo massal yang dilakukan oleh buruh bahkan demo buruh secara nasional untuk menolak kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah tersebut. Perusahaan Coldstorage di Jawa Timur sifatnya padat karya karena sistim produksinya menuntut keahlian manusia yang bersentuhan langsung dengan proses produksi, berarti perusahaan Coldstorage di Jawa Timur membutuhkan jumlah tenaga kerja yang sangat besar dan dari berbagai latar belakang dan karakteristik baik pekerjaan maupun individu yang beragam tentunya bukan suatu tugas yang mudah untuk bisa mengakomodasi berbagai tuntutan dan keinginan pekerja. Setiap ada sedikit saja perubahan kebijakan misalnya perubahan waktu kerja, *shift* kerja, sistem kerja, sistem perhitungan upah, mutasi antar bagian, status kepegawaian dan fasilitas, perubahan dalam perilaku, perubahan dalam sistem nilai dan penilaian, perubahan dalam metode dan cara-cara bekerja, perubahan dalam peralatan yang digunakan, perubahan dalam cara berpikir maupun perubahan dalam hal bersikap, dengan cepat pekerja akan bereaksi melakukan penolakan walaupun untuk perubahan yang bersifat memperbaiki kondisi kerja. Hal ini mengakibatkan sering terjadi aksi unjuk rasa yang dilakukan oleh pekerja pada kurun waktu tahun 1998-saat ini. Fenomena ini yang menuntut perusahaan untuk lebih bijak dalam mengambil langkah-langkah strategis perusahaan.

Tidak semua orang atau organisasi dapat menerima perubahan, terdapat keengganan, penolakan atau resistensi, karena perubahan akan menyebabkan mereka dapat kehilangan kewenangan yang telah dimiliki sebelumnya (Wibowo, 2006:4). Namun demikian perubahan tidak semua jelek, atau membawa kesulitan. Semakin fleksibel suatu organisasi akan semakin baik merespon suatu perubahan. Namun mempersiapkan orang dan organisasi untuk menerima atau mampu melakukan perubahan lebih sulit daripada kelihatannya. Perubahan merupakan pergeseran kognitif dan emosional.

Sikap anggota organisasi terhadap perubahan memainkan peranan yang penting di dalam menentukan seseorang untuk melakukan pilihan antara mendukung atau menolak suatu perubahan (Patchen, 1965; Kirton *and* Mulligan, 1973 dalam Dunham *et al.*, 1989) dalam tulisannya menyatakan bahwa:

In an era of swift technological and administrative changes, the degree of employee acceptance versus resistance to change is of considerable importance to managers. From the standpoint of individual well-being, general resistance to change may also be important in that it may indicate that the person feels threatened by the change in some way. It seems desirable therefore to be able to assess the extent to which employees react favorably or unfavorably to changes in the job situation.

Tulisan tersebut dapat diartikan bahwa di era perubahan, derajat pekerja untuk menerima atau menolak suatu perubahan menjadi hal penting bagi manajer untuk dipertimbangkan. Secara umum penolakan terhadap perubahan dapat mengindikasikan bahwa seseorang merasa terancam sebagai akibat dari perubahan. Untuk selanjutnya perlu dilakukan penilaian lebih dalam apakah pekerja bereaksi baik atau tidak terhadap perubahan situasi kerja. Oleh sebab itu organisasi secara khusus perlu melakukan diagnosa sebagai rekomendasi sebelum melakukan perubahan.

Jones *and* Bearley (1987) dalam Dunham *et al.*, (1989) memberikan contoh yaitu membuat *checklist* perilaku yang difokuskan pada perilaku masa lalu. Perilaku masa lalu seringkali dapat digunakan sebagai prediktor yang baik untuk perilaku di masa yang akan datang. Menurut Dunham *et al.*, (1989) perilaku kearah perubahan (*attitude toward change*) secara umum terdiri dari suatu *cognition* seseorang tentang perubahan, reaksi *affective* untuk berubah, dan kecenderungan perilaku kearah perubahan. Elizur *and* Guttman (1976) menggolongkan respon individu atau grup untuk mengenalkan perubahan organisasi kedalam tiga jenis. Respon *affective* adalah suatu perasaan emosional dan psikologikal pada perubahan. Respon *cognitive* adalah

pendapat yang dimiliki seseorang mengenai keuntungan dan kerugian, manfaat atau kegunaan, keperluan, dan tentang perlunya pengetahuan untuk menangani perubahan. Yang terakhir, respon *instrumental* adalah tindakan yang siap dilakukan atau dilakukan di masa yang akan datang untuk menentang perubahan (Elizur and Gutman, 1976).

Perubahan-perubahan yang dilakukan oleh manajemen diikuti oleh perubahan sistem dan prosedur. Tentunya akan mendapatkan reaksi dari pekerja. Didalam pengambilan keputusan terhadap perubahan-perubahan perlu dipertimbangkan dengan teliti agar perubahan tersebut tidak menimbulkan konflik *interest* bahkan dapat menimbulkan iklim organisasi yang tidak sehat karena ada penolakan dari karyawan (Kolb dan Rubin, 1984). Iklim organisasi yang sehat akan melibatkan partisipasi aktif pekerja dalam pengambilan keputusan dan manajer lebih kooperatif membentuk *teamwork* yang solid menurut Mark A. Shadur, Rene Kienzle dan John J. Rodwell (1999).

Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Iverson (1996); Lau and Woodman (1995); Cordery *et al.*, (1993) menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja memainkan peranan penting bagi pekerja dalam menerima perubahan. Hasil penelitian Yousef (1999) menunjukkan bahwa komitmen afektif dan komitmen *continuance* secara langsung dan negatif mempengaruhi sikap terhadap perubahan secara afektif, sedangkan komitmen *continuance* memediasi pengaruh kepuasan atas kondisi kerja, gaji, supervisi dan keamanan terhadap sikap kearah perubahan secara afektif dan *behavioral*. Demikian juga ditemukan adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara variabel kepuasan kerja dengan komitmen.

Kepuasan kerja merupakan bentuk sikap pekerja yang penting dalam menumbuhkan komitmen organisasional. Sebagai evaluasi afektif, kepuasan kerja mencerminkan perasaan senang (*favorable*) pekerja terhadap pekerjaannya (Davis dan Newstrom, 2001: 57). Secara umum terdapat dua dimensi kepuasan kerja yaitu kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik. Kepuasan kerja intrinsik adalah kepuasan

kerja yang bersumber dari sifat pekerjaan itu sendiri tanpa adanya intervensi dari faktor eksternal dan kepuasan ekstrinsik bersumber dari luar pekerjaan.

Menurut Glison *and* Durick (1988); Rousseau (1978) dalam Panggabean (2004:129) ada 3 (tiga) faktor penentu kepuasan kerja yaitu iklim organisasi yang terdiri dari *task identity*, *task significance*, *autonomy* dan *feedback*; karakteristik organisasi mencakup skala usaha, kompleksitas, formalisasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, anggaran anggota kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja dan kepemimpinan; dan iklim organisasi yang terdiri dari usia, jenis kelamin, masa kerja, suku bangsa, tingkat pendidikan, posisi, jenis kelamin, status perkawinan dan jumlah tanggungan.

Komitmen pekerja terhadap organisasi (*organizational commitment*) merupakan sikap yang penting dalam lingkungan pekerjaan. Robbins (2002:140) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai “suatu keadaan di mana pekerja memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. Meyer *and* Allen (1990), seperti dikutip Brown *and* Gaylor (2002), membagi komitmen organisasional menjadi tiga dimensi, yaitu: *affective*, *continuance* dan *normative*. *Affective commitment* bersumber karena individu merasa memiliki keterikatan emosional atau psikologis dengan organisasi. *Continuance commitment* dicirikan oleh adanya kebutuhan untuk tetap bertahan dalam organisasi, karena pertimbangan bahwa seseorang sudah banyak meng-investasikan sumber daya, kapasitas pribadi (pengetahuan dan ketrampilan) pada organisasi, sehingga sangat berisiko/mahal jika dia harus keluar dari organisasi. Adapun *normative commitment* berkaitan dengan keyakinan seseorang untuk bertanggung jawab secara moral bahwa dia harus loyal/setia kepada organisasi. Peningkatan kinerja atau produktivitas, senantiasa menjadi sasaran bagi setiap perusahaan. Variabel-variabel yang dijadikan antecedent komitmen organisasional antara lain kepuasan kerja (Cordery *et al.*, 1993; Lau *and* Woodman, 1995; Iverson, 1996; Testa, 2001; Yousef, 2000; Brown *and*

Gaylor, 2002; Curnivan, 1999; dan Lopopolo, 2002). Adapun salah satu konsekuensi penting dari komitmen organisasi adalah sikap kearah perubahan organisasi (Yousef, 2000;).

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka penelitian fundamental ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh iklim organisasi dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen dan sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan Coldstorage di Jawa Timur.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dapat diduga bahwa komitmen pekerja terhadap organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang dirasakan, sedangkan kepuasan kerja itu sendiri dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi. Tingkat kepuasan kerja serta komitmen pekerja dapat dijadikan sebagai alat untuk memprediksi perilaku pekerja kearah perubahan organisasi. Oleh karena itu, rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja perusahaan Coldstorage di Jawa Timur?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja perusahaan Coldstorage di Jawa Timur?
3. Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen pada pekerja perusahaan Coldstorage di Jawa Timur ?
4. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen pada pekerja perusahaan Coldstorage di Jawa Timur?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pada pekerja perusahaan Coldstorage di Jawa Timur?

6. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan Coldstorage di Jawa Timur?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan Coldstorage di Jawa Timur?
8. Apakah komitmen berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan Coldstorage di Jawa Timur?

BAB II

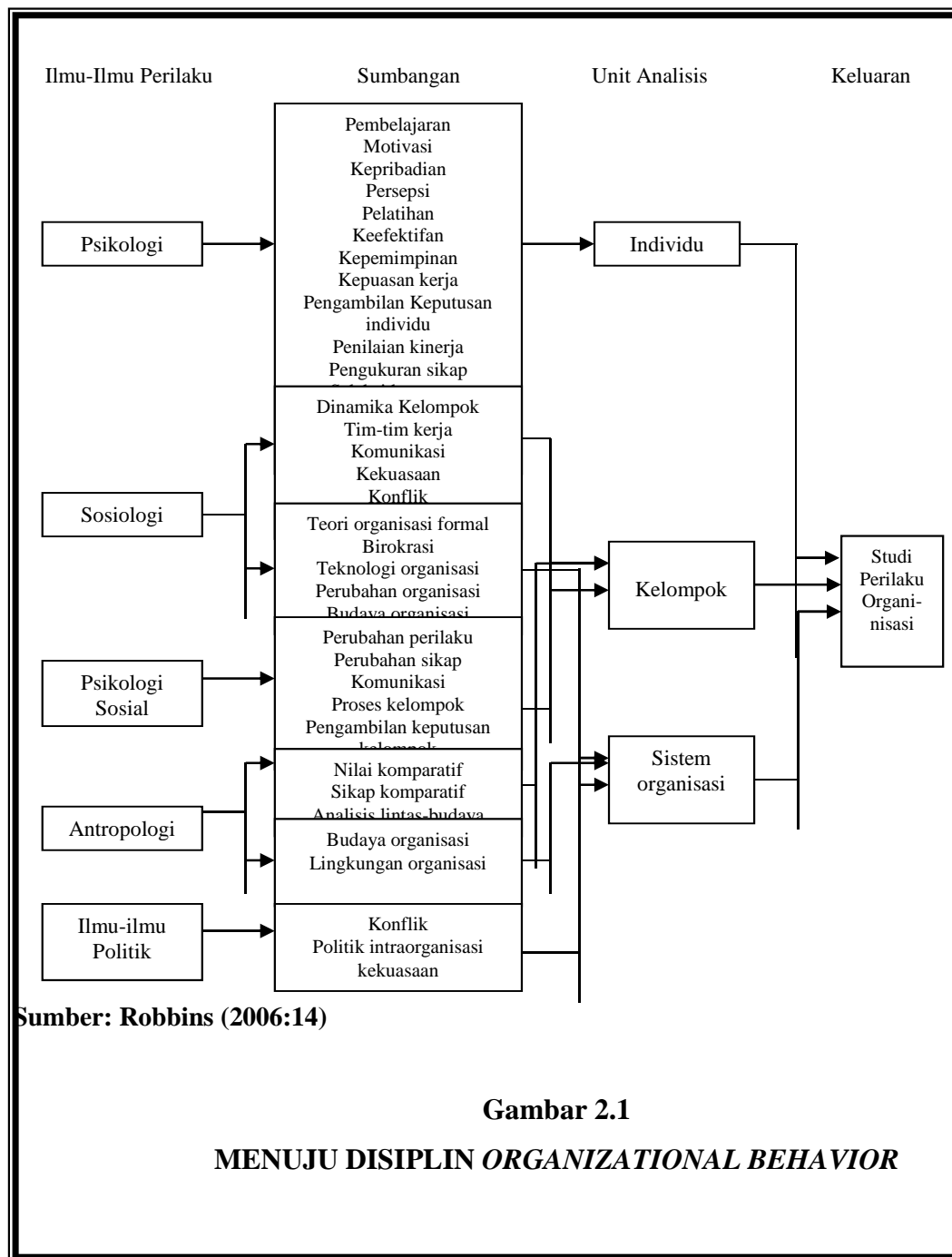
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Pada bab ini akan ditelaah teori-teori yang relevan untuk dijadikan acuan dalam mengidentifikasi variabel-variabel yang akan diteliti. Variabel yang diteliti adalah iklim organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen dan sikap pekerja kearah perubahan organisasi. Terdapat beberapa teori dan konsep yang relevan untuk menjelaskan hal tersebut, secara keseluruhan teori yang menaungi variabel-variabel penelitian tersebut adalah teori perilaku organisasi yang selanjutnya akan dijelaskan setiap bagian-bagian teori dan konsep yang berkaitan dengan teori manajemen perubahan, karakteristik pekerjaan, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen dan teori sikap.

2.1.1 Teori Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi (*organizational behavior/OB*) adalah suatu bidang penelitian yang mempelajari dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi perbaikan efektivitas organisasi (Robbins, 2006:10). Perilaku organisasi merupakan ilmu terapan yang dibangun dengan dukungan sejumlah disiplin ilmu. Bidang-bidang yang menonjol adalah psi-kologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi dan ilmu politik. Gambar 2.1 menunjukkan kajian tentang kontribusi-kontribusi utama terhadap penelitian perilaku organisasi.



Berdasarkan Gambar 2.1 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Psikologi merupakan ilmu pengetahuan yang berusaha mengukur, menjelaskan, dan kadang mengubah perilaku manusia dan binatang lain. Para psikolog memfokuskan diri mempelajari dan berupaya memahami perilaku individual;
2. Sosiologi merupakan penelitian tentang hubungan manusia dengan sesamanya. Sumbangan terbesar terhadap OB adalah melalui penelitian mereka terhadap perilaku kelompok dalam organisasi, terutama organisasi formal dan rumit;

3. Psikologi Sosial adalah suatu bidang dalam psikologi yang memadukan konsep-konsep baik dari psikologi maupun sosiologi. Salah satu bidang utama yang banyak diteliti oleh psikolog sosial adalah perubahan bagai-mana mengimplementasikannya dan bagaimana mengurangi hambatan terhadap penerimaannya;
4. Antropologi adalah penelitian tentang masyarakat untuk mempelajari manusia dan kegiatan dan lingkungan,
5. Ilmu Politik adalah penelitian tentang perilaku individu dan kelompok dalam lingkungan politik.

Berdasarkan kajian di atas, penelitian ini mencoba menganalisis permasalahan penelitian melalui kajian teori perilaku organisasi khususnya teori yang dikembangkan berdasarkan sumbangan pemikiran dari ilmu psikologi dan psikologi sosial.

2.1.1.1 Manajemen perubahan

Kata perubahan dalam ekonomi bisa diartikan sebagai penambahan manfaat atau penambahan nilai terhadap suatu produk (*output*) atau hasil (*outcome*). Peningkatan nilai hasil tertentu melalui proses, sehingga perubahannya bisa terjadi pada dimensi proses dan system yang mendukung proses.

2.1.1.2 Definisi manajemen perubahan

Perubahan organisasi adalah perubahan yang direncanakan dalam struktur formal organisasi, sistem, proses, atau daerah pasar produk yang bertujuan untuk meningkatkan pencapaian satu atau lebih tujuan organisasi.

Menurut Robbins and Coulter (1999;380), “*change... Any alteration in people, structure or technology*”. Perubahan mencakup perubahan dalam diri manusia, struktur atau teknologi. Di dalam perubahan tercakup perubahan dalam unsur lingkungan, sistem nilai, dan sumber-sumber daya. Perubahan penting bagi organisasi sebab organisasi yang tidak mengupayakan adanya perubahan tepat waktu sulit untuk memelihara ketahanan mereka. Perubahan berlangsung dengan cepat pada kondisi sekarang ini baik pengetahuan maupun teknologi yang senantiasa menciptakan inovasi-inovasi baru.

2.1.1.3 Faktor-faktor timbulnya perubahan

Perubahan yang terjadi pada organisasi ditimbulkan oleh aneka macam kekuatan eksternal dan internal yang sering kali berinteraksi. Guna bertahan dan berkembang, maka organisasi perlu bereaksi dan menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan, Mereka perlu melaksanakan kegiatan inovasi dan berke-sinambungan memperbaiki

produk serta jasa-jasa mereka. Faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya perubahan adalah teknologi, kondisi ekonomi, kompetisi global, Perubahan sosial dan demografik dan tantangan internal.

2.1.1.4 Sifat dari perubahan organisasi

Menurut Kurt Lewin dalam Winardi (2005:42), perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap organisasi, individu atau kelompok. Jadi, ia memfokuskan pada pertanyaan mengapa, yaitu mengapa individu-individu, kelompok, atau organisasi berubah. Dari situ ia mencari tahu bagaimana perubahan dasar dapat dikelola dan menghasilkan sesuatu. Ia berkesimpulan kekuatan tekanan (*driving forces*) akan berhadapan dengan keengganan (*resistences*) untuk berubah. Perubahan itu sendiri dapat terjadi dengan memperkuat "*driving forces*" itu, atau melemahkan *resistance to change*". Selanjutnya Kurt Lewin merumuskan langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengelola perubahan, yaitu: *Unfreezing*, *Changing*, dan *Refreezing* sebagai berikut:

1. *Unfreezing*

Unfreezing atau pencairan merupakan tahapan yang memfokus pada penciptaan motivasi untuk berubah. Individu didorong untuk mengganti perilaku dan sikap lama dengan yang diinginkan manajemen. *Unfreezing* merupakan usaha perubahan untuk mengatasi resistensi individu dan kesesuaian kelompok. Proses pencairan tersebut merupakan adu kekuatan antara faktor pendorong dan faktor penghalang bagi perubahan dari status quo. Untuk dapat menerima adanya suatu perubahan, diperlukan adanya kesiapan atau *readiness* individu. Pencairan ini dimaksudkan agar seseorang tidak terbelenggu oleh keinginan mempertahankan diri dari status quo, dan bersedia membuka diri.

2. *Changing atau Moving.*

Changing atau *moving* merupakan tahap pembelajaran dimana pekerja diberi informasi baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam melihat sesuatu. Maksudnya adalah membantu pekerja belajar konsep atau titik pandang baru. Para pakar merekomendasikan bahwa yang terbaik adalah untuk menyampaikan gagasan kepada para pekerja bahwa perubahan adalah suatu proses pembelajaran berkelanjutan dan bukannya kejadian sesaat. Dengan demikian perlu dibangun kesadaran bahwa pada dasarnya kehidupan adalah suatu proses perubahan terus menerus.

3. Refreezing.

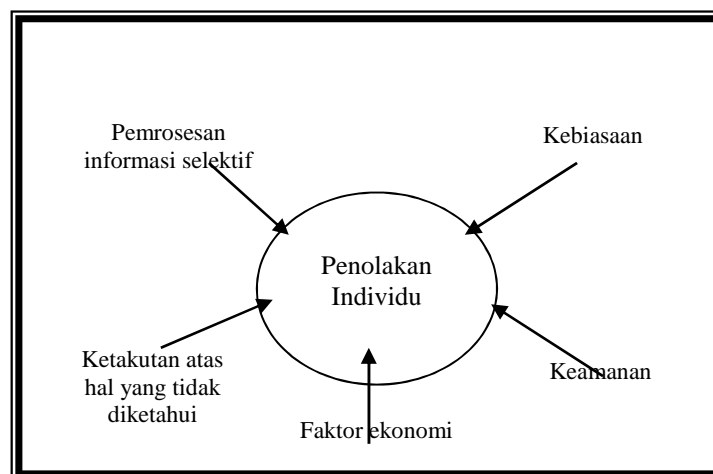
Refreezing atau pembekuan kembali merupakan tahapan dimana perubahan yang terjadi distabilisir dengan membantu pekerja mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Hal ini dilakukan dengan memberi pekerja kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru.

2.1.1.5 Penolakan terhadap perubahan

Salah satu temuan yang terdokumentasi dengan sangat baik dari telaah-telaah mengenai perilaku individu dalam organisasi adalah bahwa organisasi dan anggota mereka menolak perubahan. Penolakan dapat terang-terangan, tersirat, langsung, atau tertunda. Paling mudah bagi manajemen untuk menghadapi penolakan bila penolakan itu terang-terangan dan langsung. Misalnya, perubahan diusulkan dan karyawan dengan cepat menanggapi dengan menyuarakan keluhan, melakukan aksi pelambatan kerja, mengancam akan mogok, atau semacamnya.

Sumber penolakan perusahaan yang bersifat individu terletak pada karakteristik manusiawi dasar seperti misalnya persepsi, kepribadian, dan kebutuhan.

Adapun alasan mengapa individu menolak perubahan disajikan pada Gambar 2.2. berikut :



Sumber (Robbins: 2006:769)

Gambar 2.2

SUMBER PENOLAKAN INDIVIDU PADA PERUBAHAN

Berdasarkan Gambar 2.2 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Kebiasaan

Manusia merupakan makhluk kebiasaan yang memiliki kecenderungan mempertimbangkan deretan pilihan untuk ratusan keputusan dengan mengandalkan kebiasaan-kebiasaan atau respon-respon yang terprogram. Sehingga bila terjadi perubahan maka ada keengganan untuk merubah kebiasaan;

2) Keamanan

Orang dengan kebutuhan yang tinggi akan keamanan cenderung akan menolak perubahan karena perubahan itu mengancam perasaan aman mereka;

3) Faktor-faktor ekonomi

Perubahan juga akan membuat orang takut kehilangan atau mengurangi penghasilannya. Orang akan merasa khawatir, perubahan akan menyebabkan mereka tidak mampu melakukan tugas atau kerutinan baru menurut standar sebelumnya, apalagi bila upah dikaitkan langsung dengan produktivitas;

4) Rasa takut terhadap hal yang tidak diketahui

Perubahan menggantikan sesuatu yang telah diketahui dengan ambiguitas dan ketidakpastian. Beralihnya hal yang diketahui ke hal yang tidak diketahui akan membuat orang merasa takut dan tidak aman;

5) Pengolahan informasi selektif

Individu-individu membentuk dunia mereka melalui persepsi. Setelah mereka menciptakan dunianya, dunia ini akan menolak perubahan. Jadi individu-individu ini bersalah karena memproses secara selektif informasi agar persepsi mereka utuh, sehingga ada kecenderungan mengabaikan argumen-argumen yang dikemukakan oleh atasan akan manfaat perubahan.

2.1.1.6 Mengatasi penolakan terhadap perubahan

Ada 6 (enam) taktik yang dapat digunakan oleh agen perubahan dalam menangani keengganan atau penolakan terhadap perubahan (Robbins, 2006: 772-774):

1) Pendidikan dan Komunikasi

Penolakan dapat dikurangi lewat komunikasi dengan para karyawan untuk membantu mereka melihat logika perubahan. Pada dasarnya taktik ini berasumsi bahwa sumber penolakan terletak pada salah informasi atau komunikasi buruk.

2) Partisipasi

Sulit bagi individu-individu untuk menolak keputusan perubahan kalau mereka juga berpartisipasi dalam keputusan tersebut. Sebelum melakukan

perubahan, mereka yang menentang dapat diajak untuk berpartisipasi dalam proses keputusan, dengan asumsi peserta mempunyai keahlian memberikan sumbangan yang berarti, pelibatan mereka dapat mengurangi penolakan, memperoleh komitmen, dan meningkatkan kualitas keputusan perubahan tersebut. Sisi negatif cara ini ada potensi terjadinya pemecahan yang buruk dan banyak makan waktu.

3) Kemudahan dan Dukungan

Agen perubahan dapat menawarkan sederetan upaya pendukung untuk mengurangi penolakan. Bila rasa takut dan kecemasan karyawan tinggi, penyuluhan dan terapi karyawan, pelatihan ketrampilan baru, atau cuti pendek yang dibayar dapat memudahkan penyesuaian. Cara ini mahal dan pelaksanaannya tidak menjamin sukses.

4) Perundingan

Agen perubahan dapat mengurangi potensi penolakan terhadap perubahan dengan melakukan perundingan. Bila penolakan berpusat pada beberapa individu yang berwenang, paket imbalan dapat dirundingkan sehingga akan mampu memenuhi kebutuhan mereka masing-masing. Namun cara ini bisa berpotensi biaya tinggi dan rawan pemerasan.

5) Manipulasi dan Kooptasi

Manipulasi mengacu pada upaya menghasut dan memutar balik fakta untuk membuat fakta itu tampak lebih menarik, menahan informasi yang tidak diinginkan, dan menciptakan desas-desus palsu agar para karyawan menerima perubahan. Sebaliknya Kooptasi merupakan bentuk manipulasi dan sekaligus partisipasi. Kooptasi berupaya menyuap pemimpin kelompok penolak dengan memberi mereka peran utama dalam keputusan perubahan. Kedua cara ini tidak mahal tapi bisa menjadi bumerang jika sasaran menyadari bahwa dirinya diperangkap dan dimanfaatkan.

6) Pemaksaan

Yaitu penerapan ancaman atau kekuatan langsung terhadap para penolak, contohnya ancaman dipindahkan, hilangnya promosi, evaluasi kinerja yang negatif dan surat rekomendasi yang buruk.

2.1.2.1 Jenis nilai

Secara klasik Davis Keith & John W. Newstrom (2001) telah mengidentifikasi 6 (enam) jenis nilai sebagai berikut.

(1) *Teoretik*, menempatkan hal-hal yang bersifat penemuan kebenaran pada posisi

yang penting melalui pendekatan kritis dan rasional;

- (2) *Ekonomik*, menekankan pada hal-hal yang berguna dan praktis;
- (3) *Eстетik*, menempatkan nilai-nilai yang tertinggi kepada keteraturan dan keharmonisan;
- (4) *Sosial*, menempatkan nilai yang tertinggi pada kecintaan kepada orang lain;
- (5) *Politik*, memberikan penekanan pada pengaruh dan pemupukan kekuatan;
- (6) *Religius*, mengutamakan kesatuan pengalaman dan pengertian tentang jagad raya dan penguasanya (masalah ketuhanan).

Pengertian bahwa nilai-nilai individual itu berbeda-beda, tetapi cenderung merefleksikan nilai-nilai masyarakat pada periode saat individu itu tumbuh menjadi dewasa, akan sangat bermanfaat dalam menerangkan dan meramalkan perilaku seseorang. Oleh karena itu, untuk meng-hindari konflik nilai, manajemen harus memiliki visi dan misi yang tidak bertentangan dengan nilai-nilai yang dianut karyawan. Bila tidak demikian, ia akan menghadapi risiko keluarnya beberapa karyawan yang merasa tidak cocok dengan visi dan misi tersebut.

2.1.3 Sikap

Sikap merupakan masalah yang penting dan menarik dalam lapangan psikologi, khususnya psikologi sosial. Bahkan ada sementara ahli yang berpendapat bahwa psikologi sosial menempatkan masalah sikap sebagai problem sentralnya. Seperti yang dikemukakan oleh Krech *and* Crutchfield (1954:151):

"As we have already indicated, attitudes lie behind many of the significant and dramatic instances of man's behavior. It is for this reason that many psychologists regard the study of attitudes as the central problem of social psychology".

Diperkirakan bahwa sikap banyak terdapat dibelakang kejadian yang penting dan dramatis dari perilaku manusia. Hal ini membuat banyak psikolog menilai bahwa penelitian tentang sikap adalah pusat masalah psikologi sosial. Pendapat tersebut kiranya cukup beralasan bila dilihat dari segi pentingnya masalah sikap dikaitkan dengan perilaku atau perbuatan manusia dalam kehidupan sehari-hari. Sikap yang ada pada seseorang akan memberikan warna atau corak pada perilaku atau perbuatan orang yang bersangkutan. Dengan mengetahui sikap seseorang, orang dapat menduga bagaimana respons atau perilaku yang akan diambil oleh orang yang bersangkutan, terhadap sesuatu masalah atau keadaan yang dihadapkan kepadanya. Jadi dengan

mengetahui sikap seseorang, orang akan mendapatkan gambaran kemungkinan perilaku yang timbul dari orang yang bersangkutan. Keadaan ini menggambarkan hubungan sikap dengan perilaku. Penelitian mengenai sikap pada umumnya akan membantu pula dalam meletakkan dasar-dasar teori tentang sikap, di samping ada nilai segi praktisnya. Menggunakan pengukuran sikap, orang akan dapat mengetahui perbedaan sikap seseorang dengan orang lain, ataupun antara satu kelompok dengan kelompok lain. Penelitian mengenai sikap, khususnya mengenai masalah pengukuran sikap selain dapat digunakan sebagai dasar pengembangan segi teoretisnya, juga mengandung nilai-nilai praktis.

2.1.3.1 Pengertian sikap

Pengertian dari sikap di sini adalah suatu bentuk aktivitas akal dan pikiran yang ditujukan kepada obyek tertentu yang sedang dihadapi (Moenir, 1995 : 142). Sikap tersebut ditujukan pada obyek tertentu, maka cenderung berubah sesuai dengan perubahan obyek. Sikap itu relatif sangat tergantung pada situasi, yaitu saat atau waktu maupun lingkungan serta obyeknya. Jadi suatu sikap itu tidak ada jaminan bahwa ia akan tetap sifatnya, karena tergantung pula akan adanya stimuli atau impuls.

Sebagaimana didefinisikan Pierre (Azwar, 1995 : 5) bahwa:

”Sikap adalah suatu pola perilaku, tendensi atau kesiapan antisipatif, predisposisi untuk menyesuaikan diri dalam situasi sosial, atau secara sederhana, sikap adalah respon terhadap stimuli sosial yang telah terkondisikan”.

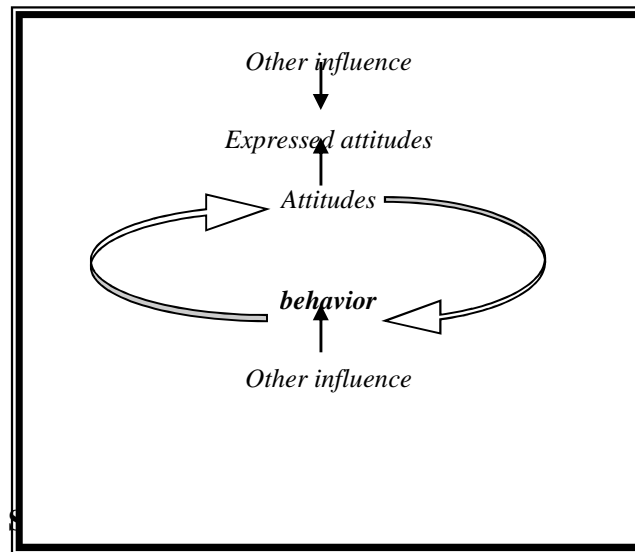
Menurut Sarwono (dalam Moenir, 1995 : 142): ”Sikap adalah kesiapan pada seseorang untuk bertindak secara tertentu terhadap hal-hal tertentu”.

Sikap dikatakan sebagai suatu respons evaluatif. Respons hanya akan timbul apabila individu dihadapkan pada suatu stimulus yang menghendaki adanya reaksi individual.

2.1.3.2 Sikap dan perilaku

Myers (1983:38) berpendapat bahwa perilaku itu merupakan sesuatu yang akan kena banyak pengaruh dari lingkungan. Demikian pula sikap yang diekspresikan (*expressed attitudes*) juga merupakan sesuatu yang dipengaruhi oleh keadaan sekitarnya. Sedangkan *expressed attitudes* adalah merupakan perilaku. Orang tidak dapat mengukur sikap secara langsung, maka yang diukur adalah sikap yang menampak, dan sikap yang menampak adalah juga perilaku. Karena itu bila orang dapat

menetralsir pengaruh terhadap perilaku, maka dengan jelas bahwa sikap mempunyai kaitan dengan perilaku. Perilaku dengan sikap saling berinteraksi, saling mempengaruhi satu dengan yang lain. Hal tersebut dapat digambarkan pada Gambar 2.3 berikut.



Gambar 2.3

KAITAN ANTARA SIKAP DAN PERILAKU

2.1.3.3 Sikap ke arah perubahan

Manajemen dalam organisasi senantiasa mengalami sejumlah tekanan baik dari dalam maupun dari luar untuk perubahan organisasi. Menurut Pfefer dalam Yousef, 2000 dan Caplow (Yousef, 2000) menyatakan bahwa setiap organisasi merupakan bagian dari permintaan lingkungan, dan pertukaran permintaan adalah sebagai perubahan lingkungan.

Sedangkan sejumlah sekolah di barat yang lain (seperti Iverson, 1996; Lau and Woodman, 1995; Cordery *et al.*, 1993) juga menetapkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja merupakan bagian yang memainkan peran penting bagi karyawan dalam menerima perubahan.

Pada kenyataannya menurut Beer and Nohria dalam Vakola and Nikolaou, 2005) mengatakan bahwa 70% (tujuh puluh persen) dari semua perubahan mengalami kegagalan. Salah satu alasan mengapa perubahan organisasi mengalami kegagalan adalah karena adanya sikap penolakan terhadap perubahan sebagai bentuk pengembangan sikap negatif terhadap perubahan.

Berdasarkan kajian empirik tersebut, dapat disimpulkan bahwa sikap karyawan memainkan peranan yang penting dalam menerima perubahan-perubahan dalam

organisasi. Selanjutnya akan dijelaskan variabel-variabel anteseden dari sikap kearah perubahan yaitu komitmen, kepuasan kerja, karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi.

2.1.4. Komitmen

Komitmen organisasional sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen akan mendorong pilihan kebiasaan karyawan yang mendukung perusahaan untuk bekerja lebih efektif. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan berorientasi pada pekerjaan. Karyawan merasa dekat dengan organisasi dan organisasi sebagai tempat pemenuhan kebutuhan personal mereka. Untuk itu mereka bersedia melakukan segala upaya demi perusahaan yang akan menimbulkan kepuasan pada dirinya.

2.1.4.1 Pengertian komitmen

Porter, Mowday dan Steers (dalam Miner, 1992) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Sikap ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu:

1. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Sedangkan Stephen P. Robbins (dalam Sjabadhyni dkk, 2001) memandang komitmen organisasi merupakan salah satu sikap kerja. Karena ia merefleksikan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi tempat ia bekerja. Robbins mendefinisikannya sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan.

Jadi, komitmen organisasi merupakan orientasi hubungan aktif antara individu dan organisasinya. Orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu (pegawai) atas kehendak sendiri bersedia memberikan sesuatu, dan sesuatu yang diberikan itu menggambarkan dukungannya bagi tercapainya tujuan organisasi. Dengan demikian pengertian komitmen terhadap organisasi ini lebih dari sekedar keanggotaan formal dan kesetiaan yang pasif terhadap organisasi. Komitmen terhadap organisasi meliputi sikap menyukai organisasi dan kesiediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

2.1.4.2 Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Dalam komitmen terhadap organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Untuk meningkatkan dan mengoptimalkan komitmen, harus diketahui beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen tersebut. Komitmen seseorang sangat berkaitan erat dengan motivasi dan juga kepuasan kerja yang dirasakan oleh orang tersebut. Komitmen, motivasi dan kepuasan kerja tersebut dapat diidentifikasi sebagai akumulasi dari hasil interaksi yang terjadi secara terus menerus antara pribadi tersebut dengan pekerjaan dan lingkungan tempatnya bekerja dalam suatu kurun waktu tertentu.

Steers pada 1977 mengembangkan sebuah model hubungan sebab akibat terjadinya komitmen terhadap organisasi. Menurut Steers ada tiga penyebab komitmen organisasi, yaitu: karakteristik pribadi (kebutuhan berprestasi, masa kerja/jabatan, dan lain-lain), iklim organisasi (umpan balik, identitas tugas, kesempatan untuk berinteraksi, dan lain-lain) dan pengalaman kerja. Model yang dikembangkan Steer ini kemudian dimodifikasi oleh Mowday, Porter dan Steers pada 1982 menjadi karakteristik pribadi (usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin), karakteristik yang berkaitan dengan peran, karakteristik struktural dan pengalaman kerja (Sjabadhyni, 2001). Sedangkan Armstrong berpendapat bahwa tiga hal yang dapat mempengaruhi komitmen, yaitu: rasa memiliki terhadap organisasi, rasa senang terhadap pekerjaan dan kepercayaan pada organisasi (Armstrong, 1992). Chusmir (dalam Jewell dan Siegall, 1998) berpendapat bahwa karakteristik keluarga juga menjadi salah satu penentu komitmen pegawai pada organisasi. Selain faktor-faktor di atas, faktor harapan pengembangan karir, lingkungan kerja dan gaji/tunjangan juga berpengaruh. Kemudian, menurut Luthans dalam Sjabadhyni, 2001) determinan komitmen pegawai adalah umur, masa jabatan dalam organisasi, pembayaran (gaji/ upah), afeksi (kedudukan kontrol internal dan eksternal), dan organisasi (desain kerja, dan gaya kepemimpinan pengawas). Sedangkan, faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam berorganisasi menurut Allen dan Meyer dalam Sjabadhyni,2001) adalah karakteristik pribadi individu, karakteristik organisasi, dan pengalaman selama berorganisasi. Mathieu dan Zajac dalam Jewell dan Siegall, (1998) mengatakan komitmen akan mulai terbentuk bila seseorang mulai merasa termotivasi. Ini berarti seseorang sudah merasa terikat dengan pekerjaannya dan merasakan kepuasan dari pekerjaan tersebut. Menurut Mowday, dkk (1982) sebagai sebuah sikap, komitmen lebih bersifat global daripada

kepuasan kerja, karena komitmen diterapkan pada pekerjaan secara keseluruhan, bukan hanya pada satu atau beberapa bidang tugas dari pekerjaan. Komitmen juga bersifat lebih stabil karena kejadian sehari-hari dalam pekerjaan tidak mengubahnya.

2.1.4.3 Jenis-Jenis Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer (dalam Sjabadhyni, 2001) dibedakan atas tiga komponen, yaitu : afektif, normatif dan continuance.

1. Komponen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi.
2. Komponen normatif merupakan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.
3. Komponen continuance berarti komponen berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

Meyer dan Allen (dalam Sri Kuntjoro, e-psikologi.com, 25 Juli, 2002) berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen continuance tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya. Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan pegawai yang berdasarkan continuance. Pegawai yang ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal.

Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Mengacu pada uraian di atas, peneliti mengambil komponen komitmen organisasi dari Allen dan Meyer (dalam Sjabadhyni, 2001) sebagai komponen yang akan digunakan untuk membuat alat ukur variabel komitmen organisasi, yaitu: afektif, normatif dan continuance. Sedangkan menurut Mowdey *et al.*, (1982) dalam Vakola *and* Nikolaou (2005) mendefinisikan

komitmen sebagai suatu sikap yang menggambarkan hubungan alamiah antara karyawan dan organisasinya. individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dengan tujuan agar mudah mencapai tujuan. Dikatakan bahwa komitmen seringkali menetapkan hubungan pertukaran di mana individu menyertakan dirinya dalam organisasi yang diikuti oleh penghargaan dari organisasi (Buchanan, 1974).

2.1.4.4 Anteseden komitmen

Beragam karakteristik pekerja yang menggambarkan kepribadian pekerja kebutuhan pribadi dan nilai-nilai yang dianut mereka dilaporkan berhubungan dengan komitmen (Hulin *and* Blood, 1968; Hall *and* Scheneider, 1972; Goodale, 1973; Buchanan, 1974) dengan sampel para pekerja layanan masyarakat. Penelitian tentang komitmen telah menarik para ahli untuk menelitinya dengan berbagai alasan yang melatar belakangnya. Beberapa ahli juga meneliti komitmen sebagai variabel *outcome*, serta menguji beberapa variabel antesedennya. Steer (1977) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen yaitu: (a) karakteristik personal, seperti: usia, pendidikan; (b) pengalaman kerja, seperti: sikap kelompok, persepsi individu terhadap investasi; dan (c) iklim organisasi, seperti: kesempatan berkembang, *feedback* dan otonomi.

Steven *et al.*, (1978) menyatakan pula bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi terjadinya komitmen yaitu: (a) faktor personal, seperti: pendidikan, gender, usia; (b) faktor organisasi, seperti: ukuran organisasi, sentralisasi otoritas; dan (c) faktor-faktor yang berhubungan dengan peran, seperti: *overload*, ketrampilan.

Sturges *et al.*, (2002) menyatakan secara luas dapat dikelompokkan tiga anteseden komitmen yaitu: (a) karakteristik organisasi (b) karakteristik individual, dan (c) pengalaman kerja. Mathiew *and* Zajac (1990) dalam Sturges *et al.*, (2002) menyatakan bahwa pengalaman kerja menjadi bagian penting dalam menjelaskan variasi-variasi dalam komitmen.

Irving *and* Meyer (1994) dalam Sturges *et al.*, (2002) menyatakan bahwa kesesuaian harapan individu akibat pelatihan dan pengembangan akan berpengaruh sangat kuat terhadap komitmen.

Ko, Price *and* Mueller (1997) menyatakan bahwa ada banyak faktor anteseden komitmen. Ada 18 faktor anteseden terhadap komitmen afeksi, antara lain faktor-faktor dari Iverson *and* Roy (1994): (a) otonomi, (b) rutinisasi, (c) konflik peran, (d) beban kerja, (e) ketidakakuratan sumberdaya, (f) dukungan supervisor, (g) dukungan rekan kerja, (h) keadilan distributif, (i) kesempatan promosi, (j) keamanan kerja, (k) resiko

kerja, (1) gaji. Ada delapan faktor anteseden komitmen kontinuan, yaitu faktor-faktor dari Meyer *and* Allen (1991): (a) *self-investment*, (b) pelatihan umum, (c) dukungan supervisi, (d) dukungan rekan kerja, (e) dukungan orang tua, (f) dukungan keluarga, (g) dukungan teman, dan (h) kesempatan.

Banyak peneliti yang juga menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen. Kepuasan kerja dinyatakan sebagai anteseden komitmen (Strees, 1977 dalam Farkas *and* Tetrick, 1989; Iverson *and* Roy, 1994) Steers (1977) dalam Farkas *and* Tetrick (1989), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor penting terhadap komitmen organisasional.

2.1.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri, dan masyarakat. Bagi individu, mengetahui sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, bermanfaat untuk memperbaiki sikap dan tingkah laku karyawannya. Sedangkan masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia dalam konteks pekerjaan.

2.1.5.1 Pengertian kepuasan kerja

Salah satu topik yang senantiasa menarik dan dianggap penting, baik oleh ilmuwan maupun praktisi, justru karena kepuasan kerja dipandang dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan.

Pengertian kepuasan kerja diambil dari pendapat Wexley dan Yulk (dalam As'ad, 2003) yang menjelaskan kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Seperti dikemukakan oleh Tiffin (dalam As'ad, 2003) kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari pegawai terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama pegawai.

Menurut Robbins (2006) kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Definisi ini mengandung pengertian yang luas. Dengan kata lain kepuasan kerja merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang terbedakan dan terpisahkan satu sama lain (*discrete job elements*). Jika kepuasan kerja merupakan kumpulan feelings dan beliefs yang dimiliki orang tentang pekerjaannya. Pengungkapan ketidakpuasan pegawai bisa disampaikan dalam 4 cara:

1. Respon Voice (aktif & konstruktif, memberikan saran).
2. Respon Loyalty (pasive: tidak melakukan apapun / constructive : harapan kondisi membaik).
3. Respon neglect (Pasive : tidak mau tau/Destructive:mengabaikan kondisi memburuk).
4. Respon Exit (Destructiverpegawai keluar/Active: mencari pekerjaan baru)

Berdasarkan berbagai pengertian dan analisis di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah derajat perasaan yang dirasakan pegawai secara sadar terhadap apa yang diharapkan diterima dari pelaksanaan pekerjaannya, konteks pekerjaan, konten pekerjaan, dan keseimbangan yang dirasakannya. Dalam definisi tersebut mengandung dimensi-dimensi kepuasan kerja, yaitu perasaan pegawai, konteks pekerjaan, konten pekerjaan, dan keseimbangan. Dimensi-dimensi tersebut dapat menimbulkan kepuasan dan sekaligus ketidakpuasan kerja.

2.1.5.2 Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Smith, Kendali, dan Hullin, 1969 (dalam Gibson, dkk, 2000) menyebutkan lima komponen kepuasan kerja yang dirasakan pegawai. Pertama, pekerjaan yaitu sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab. Kedua, kesempatan untuk promosi yaitu adanya kesempatan untuk maju. Ketiga, supervisor atau atasan yaitu kemampuan atasan untuk membantu dan mendukung pekerja atau bawahannya. Keempat, gaji atau upah yaitu suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari pembayaran. Kelima, rekan kerja yaitu sejauh mana rekan kerja bersahabat, kompeten dan saling mendukung.

Robbins (2006) menyebutkan bahwa, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah upah, kondisi kerja, keamanan kerja, mutu pengawasan, teman sekerja, jenis pekerjaan, dan kesempatan pegawai untuk maju. Sedangkan faktor individual yang berpengaruh adalah sikap kebutuhan-kebutuhan yang dimilikinya, nilai-nilai yang dianut, sifat kepribadian, dan pengalaman pada masa lalu.

Burt (dalam Wexley & Yuki, 1992) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Faktor tersebut adalah:

1. Faktor hubungan antar pegawai. Antara lain : hubungan antar manager dengan pegawai, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara pegawai, sugesti dan teman sekerja, emosi dan situasi.
2. Faktor individual. Yaitu yang berhubungan dengan : sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, jenis kelarnjn (pernah dilakukan penelitian oleh Lawler, 1973, dikutip Wexley dan Yuki, 1992).

3. Faktor-faktor luar (ekstern). Yang berhubungan dengan keadaan keluarga pegawai, rekreasi, pendidikan (training, upgrading dsb).

Feldman dan Arnold (1993) menyebutkan enam faktor penting sebagai determinan kepuasan kerja, yaitu :

“We will see that, in general, pay and the work itself are most important sources of job satisfaction, that promotional opportunities and supervisions, and the work group and working conditions are relatively minor sources of job satisfaction”.

Arnold dan Fieldman berpendapat bahwa aspek- aspek kepuasan kerja meliputi:

1. Upah.

Upah berperan sangat penting dalam menentukan kepuasan kerja. Karena upah yang biasanya uang, pegawai dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, misalnya sandang, pangan, papan dan pemeliharaan kesehatan, serta kebutuhan mental, misalnya biaya bepergian rekreasi atau hobi. Disamping itu upah merupakan bentuk penghargaan atas pencapaian prestasi kerja, dan refleksi bentuk penegakan manajemen atas kontribusi pegawai terhadap organisasi. kebutuhan-kebutuhan fisik, misalnya sandang, pangan, papan dan pemeliharaan kesehatan, serta kebutuhan mental, misalnya biaya bepergian rekreasi atau hobi. Disamping itu upah merupakan bentuk penghargaan atas pencapaian prestasi kerja, dan refleksi bentuk penegakan manajemen atas kontribusi pegawai terhadap organisasi.

2. Kerja itu sendiri.

Besar upah, isi kerja berperan sangat penting terhadap kepuasan kerja pegawai. Dua aspek kerja yang sangat mempengaruhi kepuasan kerja adalah variasi, dan kekuasaan atas metode kerja dan irama kerja. Secara umum pekerjaan yang mempunyai cukup variasi akan paling memuaskan. Pekerjaan yang mempunyai variasi sedikit akan menyebabkan kebosanan, sedangkan pekerjaan yang terlalu banyak variasi dan stimulasi menyebabkan pegawai merasa stress dan burn out, pekerjaan yang memberikan banyak otonomi akan paling memberikan kepuasan. Sebaliknya manajemen yang terlalu menguasai metode kerja dan irama kerja pegawai akan menuju tingkat ketidakpuasan kerja yang tinggi.

3. Promosi.

Kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi berperan cukup penting terhadap kepuasan. Suatu promosi biasanya membawa perubahan positif terhadap penguasaan isi kerja dan upah. Pada umumnya, jenjang kedudukan yang lebih tinggi akan membuat pegawai memiliki lebih banyak kebebasan, tantangan, tugas-tugas, dan gaji yang lebih tinggi.

4. Pengawasan.

Seperti promosi pengawasan ini cukup berpengaruh terhadap kepuasan. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan, yang pertama adalah gaya berpusat pada pegawai atau consideration. Atasan yang menumbuhkan hubungan antar pribadi yang saling mendukung dan menunjukkan perhatian pribadi terhadap bawahan akan memberi kepuasan kepada pegawai. Gaya supervisi lain dikemukakan oleh Cock dan French yaitu gaya pengaruh atau partisipasi dalam pembuatan keputusan. Pegawai memiliki andil partisipasi dalam memutuskan sesuatu yang berpengaruh terhadap pekerjaan menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi terhadap atasan mereka maupun terhadap situasi kerja secara keseluruhan.

5. Kelompok kerja.

Rekan kerja yang bersahabat dan kooperatif juga merupakan sumber kepuasan kerja yang cukup berarti. Umumnya orang-orang senang dengan adanya kesempatan untuk bercakap-cakap dengan orang lain dan tidak menyenangi pekerjaan yang membuat pemisahan secara fisik dengan pegawai lain. Untuk penampungan masalah atau sumber untuk menaikkan keyakinan diri pegawai sering menggunakan rekan kerja.

6. Kondisi kerja.

Kondisi kerja secara umum mempengaruhi kepuasan kerja adalah temperatur, cahaya, kebisingan, sirkulasi udara, jadwal kerja, tempat kerja, kelengkapan penunjang kerja

Berbeda dengan pendapat dari Gilmer (dalam As'ad, 2003) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju.

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan kerja.

2. Keamanan Kerja.

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi pegawai pria maupun pegawai wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi peran pegawai selama kerja.

3. Gaji.

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Organisasi dan Manajemen.

Organisasi dan Manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja pegawai.

5. Pengawasan (Supervisi).

Bagi pegawai, supervisor dianggap sebagai fitur bijak dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan tum over.

6. Faktor intrinsik dari pekerjaan.

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi kerja.

Termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, pengawasan, kantin dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan.

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.

9. Komunikasi.

Komunikasi yang lancar antara pegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan menghargai pendapat dan ataupun prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaannya.

10. Fasilitas.

Fasilitas organisasi, cuti dan perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Herzberg dalam Gibson, Ivancevich, Donely (2000) berpendapat ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja atau yang disebut dengan satisfiers yang terdiri dari :

1. Pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan (challenge of the work it self), adalah segala sesuatu yang dapat meningkatkan prestise pegawai dan diakui sebagai suatu hal yang harus dihadapi.

2. Kesempatan untuk berprestasi atau keberhasilan mencapai sesuatu (achievement), adalah segala daya dan kemampuan pegawai untuk meraih cita-cita dan tujuan dari organisasi secara optimal, sehingga memacu semangat kerjanya.
3. Pengakuan dan penghargaan (recognition), adalah apakah pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik dan diberikan penghargaan oleh organisasi maka pegawai akan merasa lebih diperhatikan.
4. Rasa tanggung jawab (responsibility), adalah tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan tanpa menyalahgunakan kepercayaan tersebut.
5. Kemajuan dan pertumbuhan diri (advancement and growth), yaitu menyangkut pengembangan diri pegawai dengan adanya training yang diberikan kepada mereka, sehingga meningkatkan kemampuannya dalam bidang yang ditekuni.

Mengacu pada uraian di atas, peneliti mengambil faktor - faktor kepuasan kerja dari Gilmer (dalam As'ad, 2003) sebagai faktor yang akan digunakan untuk membuat alat ukur variabel kepuasan kerja, yaitu: kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, organisasi dan manajemen, pengawasan (supervisi), faktor intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi dan fasilitas.

Sementara itu penelitian mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dilakukan oleh Sneed *and* Herman (1990), Glison (1988) dan Djastuti (2006) bahwa iklim organisasi dengan 5 (lima) dimensinya yaitu: variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi tugas dan umpan balik berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

2.1.6 Karakteristik Pekerjaan

Pekerjaan dapat diibaratkan sebagai jembatan penghubung antara karyawan dengan organisasinya. Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam organisasi para anggota dikelompokkan ke berbagai jenis pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian pembagian pekerjaan dalam organisasi merupakan langkah penting bagi pencapaian tujuan organisasi (Robbins, 2002:168).

2.1.6.1 Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Teori karakteristik pekerjaan banyak mengindikasikan karakteristik tugas pekerjaan-pekerjaan, bagaimana karakteristik ini bila digabungkan untuk membentuk

pekerjaan yang berbeda, serta hubungan dari karakteristik pekerjaan tersebut dengan kepuasan dan kinerja karyawan.

Menurut Robbins (2002:170) terdapat tiga teori karakteristik pekerjaan yang paling penting yaitu: Teori Atribut Tugas Wajib (*Requisite Task Attributes Theory*), Teori Model karakteristik pekerjaan dan Model Pemrosesan Informasi Sosial.

1. Teori Atribut Tugas Wajib (*Requisite Task Attributes Theory*)

Pertengahan Dasawarsa 1960-an Turner dan Lawrence adalah perintis pendekatan karakteristik tugas. Telaah riset mereka menilai dampak dari jenis-jenis pekerjaan yang berbeda berdasarkan kepuasan dan kemangkiran karyawan. Karyawan akan lebih menyukai pekerjaan yang rumit (kompleks) dan menantang artinya, pekerjaan semacam itu akan meningkatkan kepuasan kerja dan tingkat kemangkiran yang rendah. Karyawan yang menjalankan tugas rumit mempunyai catatan hadir yang lebih baik, tetapi tidak ditemukannya korelasi umum antara kerumitan tugas dan kepuasan. Perbedaan latar belakang karyawan yang berasal dari kota dan desa bila diperhitungkan, karyawan yang berasal dari kota ternyata lebih terpuaskan oleh pekerjaan dengan kerumitan rendah, sedangkan karyawan yang berasal dari desa mempunyai kepuasan yang lebih tinggi dengan pekerjaan dan kerumitan tinggi. Turner dan Lawrence menyimpulkan bahwa pekerja dalam komunitas yang lebih besar mempunyai aneka ragam kepentingan bukan kerja sehingga kurang terlibat dan termotivasi oleh pekerjaan mereka. Sebaliknya karyawan yang berasal dari kota kecil mempunyai sedikit ragam kepentingan sehingga mereka lebih reseptif terhadap tugas-tugas yang rumit dari pekerjaan yang mereka lakukan.

2. Teori Model Karakteristik Pekerjaan

Turner dan Lawrence dengan teori atribut wajib telah meletakkan dasar kerangka dominan untuk mendefinisikan karakteristik tugas dan pemahaman hubungan mereka dengan motivasi, kinerja dan kepuasan karyawan. Model karakteristik pekerjaan (*JCM – Job Characteristics Model*) dari Hackman dan Oldham (menyempurnakan teori dari Turner dan Lawrence). Menurut JCM setiap pekerjaan dapat dideskripsikan dalam lima dimensi pekerjaan inti, yaitu: variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Nilai tinggi rendahnya dimensi pada suatu pekerjaan tentu saja dapat berbeda-beda. Semakin besar kadar kelima karakteristik tugas dalam suatu pekerjaan maka

semakin besar kemungkinan bahwa karyawan akan lebih termotivasi dan merasakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Teori Model Pemrosesan Informasi Sosial

Model Sistem Informasi Pemrosesan (SIP) menjelaskan bahwa karyawan mengambil sikap dan perilaku sebagai tanggapan terhadap isyarat-isyarat sosial yang diberikan oleh orang lain dengan siapa mereka mengadakan kontak. Orang lain ini dapat berupa rekan sekerja, penyelia, teman, anggota keluarga atau pelanggan. Sejumlah telaah umumnya membenarkan validitas model Sistem Informasi.

2.1.6.2 Faktor-faktor Karakteristik Pekerjaan

Para ahli berbeda pendapat mengenai mekanisme terbentuknya sikap/perilaku pekerja dan pekerjaan yang dilakukannya dalam organisasi di mana mereka bekerja. Model kebutuhan kepuasan sebelumnya, yang menggunakan hubungan relatif langsung antara iklim organisasi yang memuaskan bagi kebutuhan yang ada dan menimbulkan sikap pekerja yang positif. Hal ini mempunyai pengaruh pada dua sisi, yaitu sisi pemelihara dan sisi pemuas kebutuhan (Herzberg dalam Hanafi, 2002:313).

Pekerja individual/independen, mempertimbangkan sumber variasi dalam sikapnya melalui beberapa cara:

- 1) Variabel-variabel yang menggambarkan dirinya sebagai pekerja individual seperti pemindahan hak milik dan kekuatan pertumbuhan kebutuhan. Hal ini telah diperkenalkan (Hulin *and* Blood, 1968, Hackman *and* Oldham, 1976). Variabel-variabel ini dihipotesakan untuk menyederhanakan kekuatan dan atau pengaruh dari sebuah karakteristik pekerjaan pada sikap pekerja.
- 2) Nilai-nilai subyektif seorang pekerja memainkan peran yang lebih penting dari perannya dalam masalah kebutuhan pekerja tersebut dalam hubungan antara karakteristik pekerjaan dan sikap (Locke, 1976).
- 3) Model disposisional yang menggambarkan pekerja telah tersusun terlebih dahulu untuk beberapa sikap tertentu. Pandangan ini janggal bagi model kebutuhan-kepuasan serta nilai-kepuasan, karena hal ini menggambarkan sikap pekerja sebagai suatu hal yang dimasukkan ke dalam organisasi oleh pekerja individual.

2.1.7 Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Gibson, dkk (2000) bahwa iklim organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang

dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya.

Seperti dikatakan oleh Amundson (dalam Martini & Rostiarta, 2003) bahwa iklim organisasi mencerminkan kondisi internal suatu organisasi karena iklim hanya dapat dirasakan oleh anggota organisasi tersebut, dan iklim dapat menjadi sarana untuk mencari penyebab perilaku negatif yang muncul pada pegawai. Konsep iklim organisasi berisikan hal-hal yang sifatnya psikologis, seperti yang diungkapkan oleh James dan McIntyre (1996).

Kolb dan Rubin (1984) mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu perangkat manajemen yang efektif untuk memadukan motivasi individu dengan tujuan serta tugas-tugas dalam organisasi.

Menurut Lumsdaine & Lumsdaine (1995), iklim organisasi merupakan persepsi pegawai terhadap karakteristik dari prosedur yang _ ada dalam sebuah perusahaan. Sejalan dengan Lumsdaine & Lumsdaine, Jewell dan Siegall (1998) mengatakan bahwa iklim organisasi menunjukkan konsensus dari persepsi para anggota mengenai organisasi dan/atau, subsistemnya terkait dengan anggotanya dan lingkungan luarnya. Sedangkan Snyder (dalam Jewell dan Siegall, 1998) menjelaskan bahwa iklim organisasi dapat dipikirkan sebagai konsep deskriptif yang berdasarkan pada persepsi terhadap lingkungan sosial organisasi.

Mathis dan Jakson (1988) menjelaskan bahwa iklim organisasi merupakan perasaan pegawai terhadap perusahaan serta aspek-aspek yang ada di dalamnya. Penelitian mengenai iklim organisasi dapat digunakan untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan yang dibutuhkan demi kemajuan perusahaan.

Menurut Davis dan Newstrom (1996), iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para pegawai melakukan pekerjaan mereka. Para pegawai mengharapkan imbalan dan kepuasan atas dasar persepsi mereka terhadap iklim organisasi. Sedangkan Nitisemito (1996) mengungkapkan bahwa iklim organisasi adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Menurut Nitisemino, iklim organisasi sebagian besar ditentukan oleh sikap manajemen terhadap organisasi serta bagaimana hubungan antar pegawai dan antar kelompok dalam suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya, tradisi dan metode yang berbeda-beda, yang secara keseluruhan akan membentuk iklim dalam hubungan antar manusia di dalam organisasi tersebut. Iklim dalam suatu organisasi seperti halnya kepribadian dalam diri manusia. Dalam membangun iklim yang dapat

memotivasi pegawai untuk berproduksi dan memperoleh kepuasan, pihak manajemen perlu untuk menyadari beberapa hal dasar, seperti membangun hubungan antar individu yang efektif.

Hellriegel dan Slocum (dalam Muchinsky, 1991) mendefinisikan iklim organisasi sebagai seperangkat atribut yang dapat dirasakan atas fakta-fakta organisasi dan atau subsistem yang ada di dalamnya, yang dapat berpengaruh terhadap kesepakatan yang akan terjalin antara anggota dan lingkungan organisasi. Sedangkan Payne & Pheysy (dalam Gruneberg & Well, 1984) menggambarkan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang menggambarkan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan dari sistem sosial organisasi.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai terhadap lingkungan organisasi dimana pegawai melaksanakan pekerjaan mereka, yang dapat mempengaruhi pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

2.1.7.1 Aspek Iklim Organisasi

Penelitian-penelitian tentang iklim organisasi juga menunjukkan bahwa iklim organisasi terdiri dari aspek - aspek yang menggambarkan suasana dan lingkungan psikologis di dalam organisasi yang diukur melalui beberapa aspek komponen.

Menurut Kolb & Rubin (1984) terdapat tujuh aspek yang dapat mengidentifikasi iklim organisasi dalam suatu perusahaan, yaitu:

a. Konformitas

Konformitas terbentuk karena adanya perasaan yang sama di antara para pegawai mengenai banyaknya peraturan, prosedur dan hukum dalam menjalankan pekerjaan.

b. Tanggung jawab

Setiap anggota dalam organisasi atau pegawai memiliki tanggung jawab masing-masing untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

c. Standar

Tekanan dari organisasi pada kualitas tampilan serta membuat produknya terkenal, membuat pegawai merasa tertantang untuk menjalankan komitmen.

d. Imbalan

Perasaan dari pegawai, bahwa kerja keras pegawai pasti akan diketahui dan mendapatkan imbalan yang pantas atas usahanya.

e. Kejelasan organisasi

Perasaan para pegawai bahwa perusahaan, terorganisir dengan baik serta memiliki tujuan yang jelas.

f. Dukungan dan Kehangatan

Persahabatan di antara seluruh anggota organisasi merupakan nilai yang sangat penting untuk membentuk hubungan yang baik dalam lingkungan kerja.

g. Kepemimpinan

Pegawai menerima kepemimpinan yang ada dalam perusahaan dan segala keputusannya. Mereka menyadari bahwa terpilihnya seorang pemimpin pasti berdasarkan keahlian yang dimilikinya.

Menurut Mathis dan Jackson (1988) iklim organisasi merupakan penggambaran akurat dari kondisi suatu organisasi. Baik buruknya suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh enam aspek berikut ini:

a. Struktur

Perasaan pegawai terhadap peraturan, prosedur dan batasan yang dibuat oleh perusahaan.

b. Tanggung jawab

Merupakan tanggung jawab yang harus dipikul oleh masing-masing pegawai terhadap keputusan yang telah mereka ambil.

c. Penghargaan

Imbalan yang diterima oleh harus sesuai serta pemberian hadiah maupun penghargaan yang sepantasnya diterima oleh pegawai.

d. Resiko

Perasaan tertantang dan keinginan untuk berani mengambil suatu resiko.

e. Semangat kelompok

Keramahtamahan yang ada dalam suatu kelompok.

f. Standar

Adanya tekanan dari perusahaan terhadap pegawai agar dapat menjalankan tujuan perusahaan serta mencapai prestasi.

Aspek-aspek tertentu dari iklim organisasi memberikan pengaruh khusus pada kemampuan organisasi untuk memperkenalkan kreativitas dengan sukses (West, 2002), aspek-aspek ini meliputi:

a. Kualitas

Keberhasilan dari perusahaan tergantung pada kerja keras serta hasil dari pekerjaan kualitas tinggi.

b. Partisipasi

Manajemen melibatkan pegawai dalam membuat keputusan- keputusan serta perubahan-perubahan.

c. Dukungan bagi inovasi

Perusahaan memberikan dukungan kepada pegawai terhadap pengembangan ide-ide baru dan aplikasinya.

d. Refleksivitas

Perusahaan selalu mendiskusikan metode dan strategi yang akan digunakan dengan pegawai. Selain itu, Sasaran yang digunakan dimodifikasi sesuai dengan perubahan situasi dan kondisi.

Mengacu pada uraian di atas, peneliti mengambil aspek dari Kolb & Rubin (1984) sebagai aspek yang akan digunakan untuk membuat alat ukur variabel iklim organisasi, yaitu: konformitas, tanggung jawab, standar, imbalan, kejelasan organisasi, dukungan dan kehangatan serta kepemimpinan.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Manajemen Perubahan

1. Bauer, Thomas *And* Bender, Stefan (2004) dalam penelitiannya yang berjudul *Technological Change, Organizational Change and Job Turnover*, yang berusaha menginvestigasi dampak perubahan organisasi dan teknologi atas perpindahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang berbeda. Hasil empirik menunjukkan bahwa perubahan organisasi adalah suatu pergeseran keahlian karena akan mengurangi tingkat pertumbuhan pekerja yang tidak memiliki keahlian dan memiliki tingkat keahlian medium melalui tingginya tingkat pengurangan kerja, namun demikian untuk pekerja yang memiliki keahlian tidak berpengaruh secara signifikan. Informasi teknologi baru akan meningkatkan tingkat pembauran teknologi pada pekerja yang memiliki keahlian dan sangat ahli. Pada akhirnya, sebagian besar pekerja akan berusaha menyesuaikan pola dengan perubahan eksternal pada organisasi dan teknologi.
2. Rangrajan, Deva *et al.*, (2004) dalam penelitiannya yang berjudul *Organizational Variables, Sales Force Perceptions of Readiness for Change, Learning, and Performance Among Boundary-Spanning Teams: A Conceptual Framework and Propositions for Research*. Dalam paper ini dijelaskan bahwa organisasi penjualan harus mampu mengembangkan ide-ide baru secara terus menerus dan melakukan pendekatan yang lebih kompetitif.

Satu bentuk pendekatan yang dapat membuat organisasi menjadi sukses adalah bergerak dari individu ke kelompok melalui tim fungsional. Organisasi yang siap untuk berubah adalah organisasi yang selalu berusaha meningkatkan pembelajaran pada tim penjualan. Organisasi yang siap untuk berubah adalah suatu kondisi yang melibatkan berbagai macam variabel anteseden organisasional seperti budaya dan iklim.

2.2.2 Sikap

1. Yousef, Darwis (2000) dalam penelitiannya yang berjudul *Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toward Organizational Change in a Non-Western Setting*, bertujuan untuk menginvestigasi peran berbagai macam dimensi komitmen organisasi dan kepuasan kerja dalam memprediksi berbagai macam sikap kearah perubahan organisasi di Non-Barat. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 474 karyawan di 30 organisasi di *United Arab Emirates* dan menggunakan uji statistik Analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan program LISREL VIII. Hasil analisis 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 terhadap perubahan organisasi dan komitmen normatif tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap terhadap perubahan organisasi. Sementara itu komitmen afektif dan komitmen kontinuan (alternatif yang dirasa rendah) terbukti memediasi kepuasan kerja dengan dimensi kondisi kerja, gaji, promosi, supervisi, rekan kerja dan keamanan terhadap sikap terhadap perubahan; dan Komitmen kontinuan (pengorbanan pribadi yang tinggi) dan komitmen normatif tidak terbukti sebagai mediasi antara kepuasan dengan sikap terhadap perubahan. Kepuasan dengan dimensi gaji dan promosi terbukti berpengaruh signifikan terhadap sikap terhadap perubahan sedangkan dimensi kepuasan yang lain yaitu kondisi kerja, supervisi, rekan kerja dan keamanan tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap terhadap perubahan.
2. Vakola, Maria and Nikolaou (2005) dalam penelitiannya yang berjudul *Attitudes Towards Organizational Change: What is The role of Employees'*

Stress and Commitment?, yang bertujuan untuk menggali hubungan antara sikap pekerja kearah perubahan organisasi dan 2 (dua) konstruk yang signifikan dalam perilaku organisasi yaitu stres kerja dan komitmen organisasi. Sampel penelitian sebesar 292 karyawan dari berbagai partisipan organisasi di Yunani yang sedang penelitian . Hasil penelitian membuktikan bahwa:

- (1) Ada hubungan signifikan secara statistik antara skala sikap pada perubahan dan indikator stres kerja dengan variabel demografi seperti gender, usia dan pendidikan.
- (2) Gender berpengaruh terhadap sikap untuk berubah dan stres kerja, dimana laki-laki cenderung lebih segan dibanding perempuan dalam menerima perubahan organisasi dan laki-laki memiliki tingkat stres kerja yang tinggi dibanding perempuan. Laki-laki memiliki skor yang tinggi dalam komitmen organisasi.
- (3) Pekerja dengan pendidikan tinggi lebih mudah menerima tantangan baru di tempat kerja. Pendidikan juga berhubungan negatif dengan satu dari dua tipe komitmen organisasi.
- (4) Hasil matriks inter-korelasi menunjukkan bahwa sikap untuk berubah secara statistik signifikan berkorelasi dengan sejumlah sumber stres kerja.
- (5) Hasil penelitian ini tidak mendukung peranan komitmen organisasi sebagai moderator dalam hubungan antara stres kerja dan sikap untuk berubah.

2.2.3 Komitmen

1. Testa, Mark (2001) dalam penelitiannya yang berjudul *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment*, menginvestigasi hubungan kausalitas antara komitmen organisasional dengan kepuasan kerja. Testa mengambil 425 sampel dari dua perusahaan jasa dan menguji dua model persamaan struktural (SEM). Temuan penting dari penelitian Testa (2001) menyebutkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian lebih lanjut terhadap perbandingan model SEM, Testa (2001) menyimpulkan bahwa model yang menempatkan komitmen organisasional sebagai variabel moderator antara kepuasan dengan hasil terbukti lebih baik daripada model ketika kepuasan menjadi variabel moderator antara komitmen organisasional dengan upaya. Berdasarkan penelitian Testa (2001) tersebut, dapat disimpulkan bahwa

kepuasan kerja dapat diposisikan sebagai variabel bebas, yang berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional.

2. Meyer, John *and* Allen, Natalie (1993), dalam penelitiannya yang berjudul *Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effect?*. Responden penelitian dibagi 2 yaitu Sampel 1 (n=123) yaitu karyawan perpustakaan universitas dan sampel 2 (n=168) adalah supervisor dan karyawan manajerial di rumah sakit umum. Tahapan karir atas dasar umur, masa jabatan di organisasi dan masa jabatan posisi. Hasil menunjukkan bahwa untuk kedua sampel, komitmen afektif dan normatif secara signifikan meningkat untuk karyawan yang umurnya lebih tua dibandingkan yang berumur lebih muda, begitu juga bagi pekerja yang memiliki masa kerja lebih tinggi komitmen afektif dan normatifnya signifikan meningkat dibanding karyawan yang memiliki masa kerja lebih rendah. Komitmen kontinuan tidak berbeda berdasarkan kelompok umur untuk masing-masing sampel, namun demikian komitmen kontinuan meningkat melalui kelompok masa kerja di organisasi dan masa kerja pada suatu posisi.
3. Meyer, John; David Stanley; Herscovitch Lynne *and* Topolnytsky, Laryssa (2002) dalam penelitiannya yang berjudul *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*. Meta-analysis digunakan untuk menilai (1) hubungan antar komitmen afektif, kontinuan dan normatif pada organisasi, dan (2) hubungan antara 3 (tiga) bentuk komitmen dan variabel yang diidentifikasi sebagai anteseden, korelasi dan konsekuensi komitmen yang dikenal dengan model tiga-komponen dari Meyer dan Allen's (1991). Hasil penelitian menemukan bahwa ketiga bentuk komitmen tersebut saling terkait walaupun begitu dapat dibedakan dengan yang lainnya seperti dengan kepuasan kerja, keterlibatan dalam pekerjaan dan komitmen pada pekerjaan. Komitmen afektif dan kontinuan secara umum berhubungan dengan variabel anteseden yang dihipotesiskan; tidak ada anteseden yang unik atas komitmen normatif yang diidentifikasi. Seperti yang diharapkan ketiga bentuk komitmen berhubungan negatif dengan perputaran dan komitmen afektif mempunyai korelasi yang paling baik dan paling kuat dengan hasil yaitu relevansi organisasi (kehadiran, kinerja, dan perilaku anggota organisasi) dan relevansi pekerja (stres dan konflik kerja-keluarga). Komitmen normatif juga dihubungkan dengan hasil. Tetapi tidak terlalu kuat. Komitmen kontinuan tidak berhubungan, atau berhubungan

negatif dengan hasil. Perbandingan penelitian yang dilakukan baik di dalam dan di luar Amerika Utara mengungkapkan persamaan yang layak untuk dipertimbangkan sekalipun begitu penelitian utama yang sistematis adalah perbedaan budaya.

2.2.4 Kepuasan Kerja

1. Rogers, Robert (1991) dalam penelitiannya yang berjudul *The Effect of Educational level on Correctional Officer Job Satisfaction*, Menguji dampak tingkat pendidikan atas kepuasan kerja staf pengawas dengan menggunakan *The Cornell Job Description Index (JDI)* yang terdiri dari tipe pekerjaan, gaji, peluang promosi, supervisi, dan teman kerja, serta menggunakan variabel kontrol yaitu umur, jenis kelamin, ras, latar belakang pekerjaan, work setting, pelayanan dan pengelompokan. Sampel penelitian sebesar 154 responden. Penelitian ini menggunakan alat uji statistik Non parametrik (*Kruskal-Wallis*, *Kendall's Tau*) dan Parametrik (*analysis of variance*, *dummy-variable multiple regression*) dan hasil analisis menunjukkan bahwa pendidikan formal yang tinggi dari staf pengawas meningkatkan aspirasi dan harapan mereka, dan terbukti bahwa pegawai yang memiliki pendidikan dari perguruan tinggi tingkat kepuasannya lebih rendah dibanding pegawai dengan pendidikan sekolah menengah.
2. Karatepe, Osman *et al.*, (2005) dalam penelitiannya yang berjudul *The Effects of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance and job satisfaction*. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dampak kemampuan bersaing, rasa percaya diri dan upaya terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Selanjutnya penelitian ini juga bertujuan untuk menjelaskan dampak kinerja dan kepuasan kerja terhadap keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Penelitian ini juga memasukkan variabel kontrol yaitu jenis kelamin, umur, pendidikan dan masa jabatan dalam organisasi. Sampel dikumpulkan dari karyawan resepsionis hotel berbintang 3, 4 dan 5 di hotel *Northern Cyprus*. Dari 28 hotel berbintang 3, 8 hotel berbintang 4 dan 6 hotel berbintang 5 secara keseluruhan memiliki 943 karyawan. Sampel penelitian sebesar 448 karyawan. Hasil penelitian membuktikan bahwa kemampuan bersaing, rasa percaya diri dan upaya berhubungan positif dengan kinerja dan tidak satupun variabel kontrol yang terdiri dari jenis kelamin, umur, pendidikan dan masa jabatan dalam organisasi yang memberi dampak yang signifikan

terhadap kinerja. Terbukti pula bahwa kemampuan bersaing, rasa percaya diri dan upaya berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan variabel kontrol secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja yaitu umur dan masa jabatan sedangkan 2 (dua) variabel kontrol yang lain tidak. Terbukti pula bahwa kepuasan kerja berhubungan negatif dengan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi pada karyawan resepsionis.

3. Orpen, Christopher (1985) dalam penelitiannya yang berjudul *Correlates of Job satisfaction and performance Among Project Engineers*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis iklim organisasi, persepsi peran dan dukungan sosial terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 125 insinyur yang bekerja pada 7 (tujuh) perusahaan industri komunikasi besar yang berbeda. Hasil analisis dengan menggunakan *Multiple correlation* menunjukkan bahwa iklim organisasi yaitu otonomi dan keanekaragaman berhubungan kuat dengan kepuasan kerja dan kinerja, sedangkan identitas tugas memiliki korelasi rendah dengan kedua variabel. Selanjutnya persepsi peran memiliki hubungan lebih kuat dengan kepuasan dan kinerja dibandingkan variabel dukungan sosial dan iklim organisasi.

2.2.5 Karakteristik Pekerjaan

1. Djastuti (2006) dalam penelitiannya yang berjudul *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Tingkat Manajerial Perusahaan Jasa Konstruksi di Jawa Tengah*, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan tingkat manajerial. Populasi dalam penelitian adalah karyawan perusahaan jasa konstruksi pada jenjang manajerial yang berdasarkan data awal tahun 2004 sebanyak 13.733 karyawan, yang terdapat pada 3.823 perusahaan jasa konstruksi yang tergolong pada kelas besar, menengah dan kecil. Pengambilan sampel menggunakan teknik *probability sampling* dengan metode sampel acak sistematis. Penentuan sampel karyawan tingkat manajerial dilakukan secara proporsional. Untuk penelitian ini menggunakan sampel perusahaan sebanyak 51 perusahaan dengan jumlah responden sebesar 200 responden karyawan tingkat manajerial. Hasil penelitian membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan dengan dimensi variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik, berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan komitmen

dan kinerja kerja karyawan tingkat manajerial; kepuasan kerja dengan dimensi kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan penyelia dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja kerja karyawan tingkat manajerial dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja kerja karyawan tingkat manajerial. Penelitian tersebut menggunakan persamaan struktural atau SEM untuk mengetahui hubungan masing-masing variabel.

2. Jansen *et al.* (1996) dalam penelitiannya yang berjudul *The effect of Job Characteristics and Individual Characteristics on Job satisfaction and Burnout in Community Nurses*, yang bertujuan untuk menganalisis perbedaan dalam karakteristik pekerjaan, karakteristik Individu, kepuasan kerja dan stres kerja antara komunitas perawat dan komunitas pembantu perawat. Subyek penelitian ini adalah komunitas perawat dan komunitas pembantu perawat pada 10 agen komunitas perawat yang tersebar diseluruh Netherland dengan total sampel sebanyak 441 (7% laki-laki dan 93% perempuan), dengan menggunakan regresi sebagai alat uji statistiknya dan hasil penelitian menunjukkan bahwa:
 - (1) Ada perbedaan signifikan antara komunitas perawat dan komunitas pembantu perawat;
 - (2) Komunitas perawat kepuasannya lebih rendah dibanding komunitas pembantu perawat.
 - (3) Beberapa karakteristik pekerjaan juga mempengaruhi stres kerja yaitu tekanan waktu, otonomi, variasi ketrampilan dan tugas mengurangi perasaan stres di tempat kerja.
3. Glison (1988) dalam penelitiannya yang berjudul *Predictors of Job satisfaction and organizational Commitment in human service Organizations* menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dengan dimensi variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi tugas dan umpan balik berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

2.2.6 Iklim Organisasi

1. Mark A. Shadur, Rene Kienzle, dan John J. Rodwell (1999) dalam artikelnya berjudul *“The Relationship between Organizational Climate and Employee Perception of Involvement: The Importance of Support”* mengemukakan hasil

penelitiannya yang mengukur hubungan antara iklim organisasi dan persepsi karyawan mengenai keterlibatan kerjanya dalam partisipasi kerja untuk mencapai kepuasan kerja. Temuan penelitian ini menunjukkan perlunya para manajer untuk memahami pengaruh iklim organisasi terhadap keterlibatan kerjanya. Walaupun para manajer sering mengakses iklim organisasi dengan mengukur perasaan umum terhadap organisasi, hanyalah iklim organisasi suportif yang merupakan prediktor konstan terhadap tiga variabel yang diteliti: partisipasi dalam pengambilan keputusan, tim kerja, dan komunikasi.

Iklim organisasi sebagai variabel bebas terdiri atas : birokrasi, inovasi, dan dukungan. Disamping itu, dalam penelitian ini terdapat tiga variabel lainnya yang dihubungkan dengan keterlibatan kerja-variabel sikap karyawan:

1. Kepuasan kerja yang didefinisikan sebagai “*an affective evaluative response of individuals to their job*”.
2. Komitmen organisasi yang didefinisikan sebagai “*the strength of an individual’s identification with and involvement in particular organization*”.
3. Stres kerja yang didefinisikan sebagai “*the extent to which employees felt their work was overly demanding, involved excessive workloads, and resulted in feelings of strain and stress*”.

2. Yoav Vardi (2001) melakukan penelitian untuk mencari hubungan antara iklim organisasi dan iklim etis dengan perilaku organisasi tidak patut (organizational misbehavior-OMB). Berdasarkan telaah literatur, ia mengemukakan butir-butir ciri iklim organisasi sebagai berikut :

1. Iklim organisasi merefleksikan lingkungan organisasi.
2. Iklim organisasi adalah persepsi bersama anggota organisasi mengenai kebijakan, praktik, prosedur formal dan non formal, serta cara dan alat untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Iklim organisasi merupakan konsep multifaset merefleksikan fungsi-fungsi kunci atau tujuan organisasi seperti iklim keamanan, layanan, dan etis yang merefleksikan persepsi dan kepercayaan bersama mengenai harapan tentang perilaku yang layak.

Berdasarkan telaah literatur, ia mendefinisikan OMB sebagai tindakan-tindakan yang disengaja yang melanggar peraturan formal organisasi. Dua faktor yang menyebabkan OMB adalah :

1. Faktor-faktor individual antara lain berupa ketidakpuasan pribadi, perkembangan moral, kesesuaian anatar pribadi karyawan dengan norma organisasi, serta nilai-nilai kelayakan dan kewajiban.
2. Faktor-faktor organisasional, antara lain berupa tujuan, iklim, sistem kontrol, budaya, dan kekohesifan anggota organisasi.

Penelitian ini dilakukan di industri produk besi di Israel yang mempekerjakan sebanyak 150 karyawan. Dari kuesioner yang dikirimkan kepada 138 karyawan, 97 dikembalikan (70 persen). Sampel tersebut diberikan kepada responden dengan jenis kelamin pria sebanyak 81 persen, 25 persen diantaranya menduduki posisi manajer.

Instrumen yang digunakan untuk menjangkau data adalah kuesioner. Iklim Organisasi Liwin dan Stringer dengan sembilan dimensi: struktur organisasi, komunikasi, tanggung jawab, imbalan, pengambilan resiko, kehangatan dan dukungan, standar kinerja, keterbukaan terhadap konflik, dan identifikasi. Hasil penelitian ini adalah menunjukkan adanya korelasi negatif yang signifikan antar OMB dengan iklim organisasi secara keseluruhan dan dua subiklim organisasi: iklim imbalan dan dukungan. Jadi semakin positif persepsi anggota organisasi terhadap iklim organisasi, semakin rendah kemungkinannya akan melakukan OMB.

3. Gary K.Vallen dalam artikelnya yang berjudul “ Organizational Climate and Burnout” mengemukakan hasil penelitian yang menghubungkan iklim organisasi dengan kelesuan kerja (burnout). Ia memulai penelitiannya dengan menelaah literatur yang berhubungan dengan iklim organisasi dan kelesuan kerja.

Penelitian menunjukkan adanya hubungan antara penarikan diri (turnover atau pindah kerja, absenteisme, dan kelesuan kerja) dengan kepuasan kerja, terutama jika terjadi kekurangan tenaga kerja. Populasi dari responden adalah 1.022 alumni dari William F. Harrah College of Hotel Administration, University of Nevada di Las Vegas yang bekerja pada sektor industri hospitalitas. Garry K. Vallen kemudian memberikan rekomendasi penelitiannya sebagai berikut :

1. Gaya manajemen mempunyai pengaruh signifikan terhadap kelesuan dan kepuasan kerja. Organisasi partisipatif dan berfokus pada kelompok menghasilkan kepuasan kerja anggotanya.
2. Kelesuan kerja merupakan elemen untuk menarik diri. Jika kelesuan kerja meningkat, absenteisme juga meningkat, sehingga dapat menimbulkan turnover. Industri hospitalitas yang berupaya mengurangi turnover harus

melihat pada iklim organisasinya. Kepuasan kerja dapat dikembangkan melalui pengembangan iklim organisasi.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian sebelumnya, dapat dijelaskan perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya sebagaimana disajikan pada Tabel 2.1, yang secara jelas menunjukkan originalitas penelitian. Adapun originalitas penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dikembangkan berdasarkan model konseptual dari penelitian Yousef (2000), dengan mengembangkan 2 (dua) variabel anteseden dari variabel kepuasan kerja, komitmen dan sikap pekerja kearah perubahan organisasi yaitu variabel iklim organisasi dan iklim organisasi sebagai variabel eksogen.
2. Penelitian yang berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen dan sikap pekerja kearah perubahan organisasi banyak dilakukan dengan sampel penelitian adalah karyawan pada tingkat menengah ke atas, kecuali penelitian Vakola and Nikolau (2005) dilakukan dengan sampel penelitian pekerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa penelitian ini belum pernah dilakukan.
3. Model Konseptual yang dibangun secara bersama-sama antara variabel karakteristik pekerjaan, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen dan sikap pekerja kearah perubahan organisasi, *belum pernah ada*.

Penelitian tentang sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada industri pengelolaan udang di Jawa Timur, *baru pertama kali ini dilakukan*.

Tabel 2.1**PERBEDAAN DENGAN PENELITIAN SEBELUMNYA**

PENELITI	SAMPEL	VARIABEL PENELITIAN	KONSEPTUAL MODEL
Yousef, 2000	Karyawan tingkat Manajerial di UEA	<ul style="list-style-type: none"> •Kepuasan Kerja •Komitmen •Sikap Kearah Perubahan Organisasi 	Kepuasan Kerja → Komitmen Kepuasan Kerja → Sikap Komitmen → Sikap
Djastuti, 2005	Karyawan tingkat Manajerial Jasa Konstruksi	<ul style="list-style-type: none"> •karakteristik pekerjaan •Kepuasan Kerja •Komitmen •Kinerja 	Karakteristik Pekerjaan → Kepuasan Kerja Karakteristik Pekerjaan → Komitmen Karakteristik Pekerjaan → Kinerja Kepuasan Kerja → Komitmen Kepuasan Kerja → Kinerja Komitmen → Kinerja
Robert Stinger (2002)	Staf	<ul style="list-style-type: none"> • Iklim Organisasi • Faktor Organisasi • Karakteristik Pekerjaan • Kepuasan Kerja • Produktifitas 	Iklim Organisasi → Kepuasan Kerja Iklim Organisasi → Produktifitas Faktor Organisasi → Kepuasan Kerja Faktor Organisasi → Produktifitas Karakteristik Pekerjaan → Kepuasan Kerja Karakteristik Pekerjaan → Produktifitas
Mark A.Shadur, Rene Kienzle dan John J.Rodwell (1999)	Programer Komputer	<ul style="list-style-type: none"> •Iklim Organisasi •Kepuasan Kerja 	Iklim Organisasi → Kepuasan Kerja
Vakola and Nikolau, 2005	Pekerja	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen Organisasi • Stres Kerja • Sikap Pekerja Kearah Perubahan Organisasi 	Stres Kerja → Komitmen Stres Kerja → Sikap Komitmen → Sikap
Testa, 2001	Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> •Kepuasan Kerja •Komitmen •Hasil 	Kepuasan Kerja → Komitmen Kepuasan Kerja → Hasil Komitmen → Hasil

<i>Ully Tampu-bolon, 2007</i>	<i>Pekerja bagian produksi</i>	<ul style="list-style-type: none"> •<i>Karakteristik Pekerjaan</i> •<i>Iklim Organisasi</i> •<i>Kepuasan Kerja</i> •<i>Komitmen</i> •<i>Sikap Pekerja</i> <i>Kearah Perubahan Organisasi</i>	<i>Karakteristik Pekerjaan → Kepuasan Kerja</i> <i>Karakteristik Pekerjaan → Komitmen</i> <i>Iklim Organisasi → Kepuasan Kerja</i> <i>Iklim Organisasi → Komitmen</i> <i>Iklim Organisasi → Sikap Pekerja</i> <i>Kepuasan Kerja → Komitmen</i> <i>Kepuasan Kerja → Sikap pekerja</i> <i>Komitmen → Sikap Pekerja</i>
-------------------------------	--------------------------------	---	---

B A B III

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1 Tujuan umum

Secara umum penelitian fundamental ini mempunyai tujuan untuk menguji hubungan interdependensi antara karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen dan sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan Coldstorage di Jawa Timur. Di samping itu juga penelitian fundamental ini diharapkan dapat membantu mengidentifikasi indikator-indikator karakteristik pekerjaan, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen dan sikap pekerja kearah perubahan organisasi.

3.2 Tujuan Khusus

Tujuan penelitian ini secara khusus adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja pada pekerja perusahaan Coldstorage di Jawa Timur,
2. Menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pada pekerja perusahaan Coldstorage di Jawa Timur,
3. Menguji dan menganalisis pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap komitmen pada pekerja perusahaan Coldstorage di Jawa Timur,
4. Menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen pada pekerja perusahaan Coldstorage di Jawa Timur,
5. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen pada pekerja perusahaan Coldstorage di Jawa Timur,
6. Menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan Coldstorage di Jawa Timur,
7. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan Coldstorage di Jawa Timur,

8. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan Coldstorage di Jawa Timur

3.3 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka manfaat penelitian adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan ilmu pengetahuan dengan memberikan bukti empiris yang menunjukkan adanya pengaruh variabel karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen dan sikap pekerja kearah perubahan organisasi.
2. Sebagai implementasi dari teori yang berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen dan sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan Coldstorage di Jawa Timur.
3. Dapat dijadikan acuan bagi pimpinan perusahaan Coldstorage di Jawa Timur dalam proses pengambilan kebijakan yang berhubungan dengan perubahan kebijakan perusahaan.
4. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan penelitian ini bermanfaat dalam memberikan dasar ditemukannya model kerangka konseptual yang baru dengan memadukan, memodifikasi serta memperluas konstruk-konstruk dalam penelitian selanjutnya, sehingga dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah suatu rencana, kerangka untuk mengkonseptualisasikan struktur relasi variabel-variabel suatu kajian penelitian (Karlinger, 1993:532), atau perencanaan terinci yang digunakan sebagai pedoman penelitian yang mengarah pada tujuan dari penelitian tersebut (Aaker, *et al.*, 2001:24). Penelitian ini bertujuan menguji secara empirik pengaruh karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen dan sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan Coldstorage di Jawa Timur. Rancangan penelitian ini merupakan rancangan penelitian kausal (*causal penelitanes*) karena penelitian ini bermaksud meneliti pengaruh antara variabel-variabel (Cooper and Emory, 1995:123).

Menurut Singarimbun dan Effendy (1995: 5), rancangan penelitian yang dilakukan dengan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis disebut sebagai penelitian penjelasan (*explanatory research*), karena tujuannya adalah untuk menjelaskan pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis dan sekaligus melakukan eksplanasi.

4.2 Populasi dan Sampel

4.2.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Menurut Syarif (1983: 122), populasi diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang

mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pekerja bagian produksi pada perusahaan Coldstorage di Jawa Timur. Alasan penentuan populasi pada pekerja bagian produksi adalah karena pekerja pada jenjang tersebut memiliki sensitifitas yang sangat tinggi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi baik karena faktor internal maupun eksternal perusahaan.

4.2.2 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel Penelitian

Sampel merupakan bagian dari populasi, seperti dikemukakan oleh Suratno *and* Arsyad (1995: 105-108) sampel merupakan sub kelompok yang mewakili populasi yang diteliti, sehingga penelitian ini tidak menggunakan semua individu dalam populasi sebagai responden, tetapi cukup mengambil sampel yang mewakili populasi. Dengan meneliti sebagian populasi diharapkan dapat memperoleh hasil yang dapat menggambarkan sifat populasi tersebut. Sebagaimana pendapat Singarimbun (1989: 3) penelitian survey adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data yang pokok. Sampel dalam penelitian ini adalah bagian dari populasi pekerja bagian produksi pada perusahaan Coldstorage di Jawa Timur.

Metode pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode purposive random sampling. Cara ini digunakan karena obyek penelitian pada 5 perusahaan cold storage bagian produksi di Jawa Timur.

4.2.3 Besar Sampel Penelitian

Penentuan jumlah sampel menurut Hair *et al.* (1998: 605) memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil terutama bila penelitian menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Modelling*). Menurut Hair *et al.* (1998:605) ukuran sampel yang harus digunakan adalah antara 100-200 sampel untuk teknik *maximum likelihood estimation*. Bila ukuran sampel terlalu besar (>400) maka metode menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness of fit test* yang baik.

Hair *et al.*, (1998: 604) juga menyarankan bahwa ukuran sampel tergantung pada jumlah indikator yang digunakan pada seluruh variabel laten. Jumlah sampel adalah jumlah indikator dikalikan 5 – 10. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 19, maka besarnya sampel adalah antara 95-190. Seperti dikemukakan oleh Suparmoko (1998:42) bahwa untuk menentukan besarnya persentase dalam penentuan besarnya sampel dapat dilakukan dengan cara (1) bila populasi besar persentase yang kecil saja sudah dapat memenuhi syarat, (2) besarnya sampel hendaknya jangan kurang dari 30, (3) sampel seyogyanya sebesar mungkin selama dana dan waktu masih dapat menjangkau. Atas dasar penjelasan tersebut, maka ditetapkan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 200 responden. Besarnya sampel yang diambil sudah memenuhi yang disyaratkan oleh kedua rumus di atas.

4.2.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini *stratified random sampling*. Cara ini digunakan karena penelitian ini dilakukan pada bagian produksi perusahaan cold storage di Jawa Timur. Dari data sekunder LP2T dan Disperindag Provinsi Jawa Timur, dipilih 6 perusahaan cold storage yang memiliki karakteristik yang sama. Tabel 4.1 menunjukkan perhitungan besar sampel pekerja untuk setiap bagian produksi.

Tabel 4.1
BESAR SAMPEL PENELITIAN PEKERJA
pada 6 Perusahaan Cold Storage di Jawa Timur
TAHUN 2015

Nama Perusahaan	Jumlah Pekerja (Orang)	Besar Sampel (Orang)
<i>PT. Bumi Menara Internusa</i>	1000	50
<i>PT. Avilla Prima Intra Makmur</i>	500	15
<i>PT. Sekar Bumi</i>	3500	80
<i>CV. Indo Jaya Pratama</i>	400	10
<i>PT. Grahamakmur Ciptapratama</i>	600	45
JUMLAH SAMPEL		200

Sumber: LP2T, Disperindag Provinsi Jawa Timur (2015)

4.3 Kerangka Konseptual

Manusia hidup dalam dunia di mana penuh perubahan. Perubahan merupakan sesuatu hal yang pasti (terjadi, dan akan terjadi). Begitu juga bagi perusahaan Coldstorage di Jawa Timur khususnya maupun perusahaan Coldstorage di Indonesia pada umumnya, sebagai suatu organisasi di bidang bisnis makanan dan minuman. Keharusan untuk melaksanakan perubahan dewasa ini dalam lingkungan yang penuh turbulensi dan dinamika, merupakan suatu fakta kehidupan dewasa dan tidak boleh menunggu hingga mengalami proses kemunduran. Tetapi yang perlu diingatkan bahwa tidak semua perubahan yang terjadi akan menimbulkan kondisi yang lebih baik, hingga dalam hal demikian tentu perlu diupayakan agar bila dimungkinkan perubahan diarahkan ke arah hal yang lebih baik dibandingkan kondisi sebelumnya.

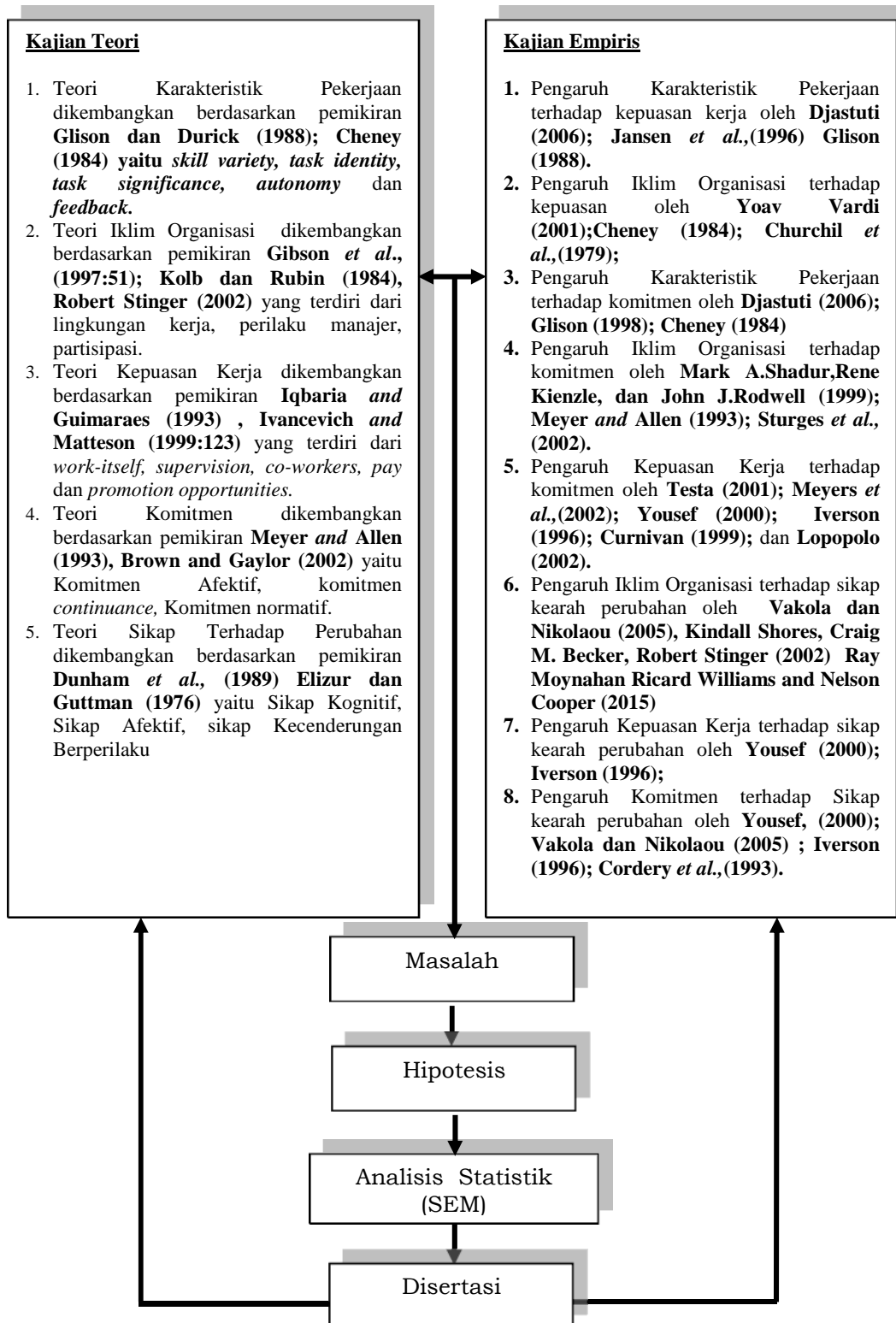
Untuk itu dalam suatu proses perubahan, perusahaan Coldstorage di Jawa Timur diharapkan untuk dapat mampu melakukan evaluasi kekuatan-kekuatan apa yang mampu membantu serta kekuatan apa saja yang dapat menghalangi proses perubahan. Proses perubahan di dalam suatu organisasi, perusahaan Coldstorage di Jawa Timur tidak selalu dapat diterima dengan baik terkadang juga terjadi pertentangan. Dalam teori tentang perilaku individual dan perilaku keorga-nisasian, terlihat adanya gejala bahwa organisasi-organisasi dan anggotanya sering kali menentang perubahan. Dipandang dari

sudut tertentu, hal tersebut adalah positif. Karena pertentangan tersebut menyediakan suatu tingkat stabilitas dan prediktibilitas tertentu terhadap perilaku.

Dalam suatu proses perubahan, suatu organisasi terlebih dahulu harus memahami karakteristik yang ada di dalam tubuh organisasi, salah satunya adalah pekerja. Suatu proses perubahan tanpa diikuti dengan kesiapan dari para pekerja akan perubahan yang terjadi, hal tersebut akan dapat menjadi penghambat proses suatu organisasi ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan hasil telaah yang telah dilakukan dari teori dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapatlah dibuat suatu kerangka proses berpikir dan kerangka konseptual seperti yang terdapat pada Gambar 4.1

Gambar 4.1 menunjukkan suatu proses atau kerangka di mana awal dari dikembangkannya penelitian ini. Berdasarkan kajian dari beberapa teori dan kajian dari beberapa penelitian empirik maka dapat dikembangkan beberapa variabel untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Variabel-variabel tersebut adalah iklim organisasi (X_1), iklim organisasi (X_2), kepuasan kerja (Z_1), komitmen (Z_2) dan sikap pekerja kearah perubahan organisasi (Y_1).

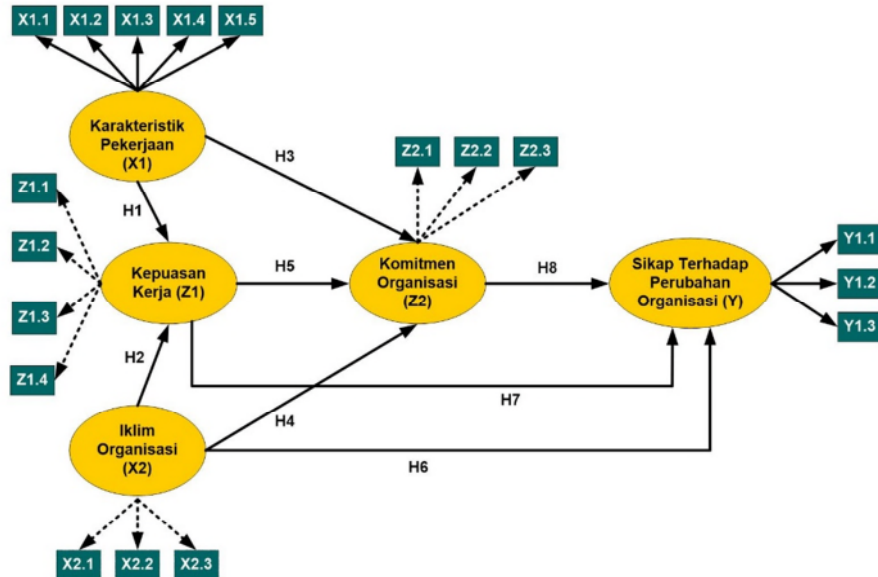


Gambar 4.1 : KERANGKA PROSES BERPIKIR

Penelitian ini mengindikasikan beberapa variabel yang berpengaruh baik secara langsung maupun secara tidak langsung pada sikap pekerja kearah perubahan organisasi, yaitu karakteristik pekerjaan, iklim organisasi, kepuasan kerja dan komitmen. Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Iverson (1996); Yousef

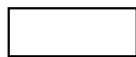
(2000); Cordery *et al.*, (1993) menunjukkan bahwa komitmen dan kepuasan kerja memainkan peranan penting bagi pekerja dalam menerima perubahan. Hasil penelitian Yousef (1999) menunjukkan bahwa komitmen afektif dan komitmen kontinuan mempengaruhi sikap kearah perubahan organisasi secara afektif, sedangkan komitmen kontinuan memediasi pengaruh kepuasan terhadap sikap kearah perubahan secara afektif dan kecenderungan berperilaku. Demikian juga ditemukan adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen.

Hasil temuan Sneed *and* Herman (1990) membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan mempengaruhi komitmen dan kepuasan kerja, sedangkan iklim organisasi tidak mempengaruhi kepuasan kerja, namun Robert Stinger (2002) mendukung adanya hubungan antara variabel karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan Mark A.Shadur,Rene Kienzle, dan John J.Rodwell (1999) mendukung hubungan antara variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen.



Gambar 4.2
KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

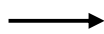
Keterangan:



: Indikator



: Variabel laten



: Pengaruh, dimana variabel yang dituju oleh anak panah merupakan *dependent variable*



: Dimensi

- X₁ : Karakteristik Pekerjaan
- X₂ : Iklim Organisasi
- Z₁ : Kepuasan Kerja
- Z₂ : Komitmen
- Y₁ : Sikap Pekerja Kearah Perubahan Organisasi
- X_{1.1} : Variasi Ketrampilan
- X_{1.2} : Identitas Tugas
- X_{1.3} : Signifikansi Tugas
- X_{1.4} : Otonomi
- X_{1.5} : Umpan Balik
- X_{2.1} : Lingkungan Kerja
- X_{2.2} : Perilaku Manajer
- X_{2.3} : Partisipasi
- Z_{1.1} : Kepuasan atas pekerjaan itu sendiri
- Z_{1.2} : Supervisi
- Z_{1.3} : Rekan kerja
- Z_{1.4} : Gaji
- Z_{1.5} : Kesempatan promosi

Z _{2.1}	:	Afektif
Z _{2.2}	:	Kontinuan
Z _{2.3}	:	Normatif
Y _{1.1}	:	Kognitif
Y _{1.2}	:	Afektif
Y _{1.3}	:	Kecenderungan Berperilaku

4.4 Hipotesis Penelitian

Dari uraian bab 1, 2 dan 3 maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja Perusahaan Coldstorage di Jawa Timur.
2. Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja Perusahaan Coldstorage di Jawa Timur.
3. Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen pada pekerja Perusahaan Coldstorage di Jawa Timur.
4. Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen pada pekerja Perusahaan Coldstorage di Jawa Timur.
5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pada pekerja Perusahaan Coldstorage di Jawa Timur.
6. Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada Perusahaan Coldstorage di Jawa Timur.
7. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada Perusahaan Coldstorage di Jawa Timur.
8. Komitmen berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada Perusahaan Coldstorage di Jawa Timur.

4.5 Variabel Penelitian

4.5.1 Identifikasi Variabel

Variabel adalah sebagai sesuatu yang mempunyai variasi nilai (Singarimbun dan Effendi, 1995: 42). Sedangkan identifikasi variabel didasarkan atas kajian teoritik

sebagai acuan kerangka berpikir deduktif dan eksplorasi melalui kajian empirik untuk kesimpulan induktif. Sesuai dengan kerangka konseptual yang telah dipaparkan di atas, maka variabel dalam penelitian ini dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Karakteristik pekerjaan (X_1) sebagai variabel eksogen atau *independent variable* pertama yang dibentuk dari indikator-indikator yaitu variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik.
2. Iklim Organisasi (X_2) sebagai variabel eksogen atau *independent variable* kedua yang dibentuk melalui indikator-indikator yaitu Lingkungan Kerja, Perilaku Manajer, dan Partisipasi.
3. Kepuasan kerja (Z_1) sebagai variabel endogen *intervening* pertama atau *dependent variable* pertama yang dipengaruhi oleh variabel iklim organisasi dan karakteristik individu. Kepuasan kerja diukur melalui indikator-indikator yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, supervisi, rekan kerja, gaji dan kesempatan promosi.
4. Komitmen (Z_2) sebagai variabel endogen *intervening* kedua atau *dependent variable* kedua yang dipengaruhi oleh variabel karakteristik pekerjaan, iklim organisasi, dan kepuasan kerja. Variabel komitmen diukur dari indikator-indikator afektif, kontinuan dan normatif.
5. Sikap Terhadap Perubahan (Y) sebagai variabel endogen tergantung atau *dependent variable* ketiga yang dipengaruhi oleh variabel-variabel karakteristik pekerjaan, iklim organisasi, kepuasan kerja dan komitmen. Variabel sikap terhadap perubahan diukur dari indikator-indikator kognitif, afektif dan kecenderungan berperilaku

4.5.2 Definisi Operasional Variabel

1. Karakteristik pekerjaan didefinisikan cara bagaimana pekerja menilai tugas-tugas yang ada dalam pekerjaannya. Pada penelitian ini karakteristik pekerjaan diukur berdasarkan indikator yang dikembangkan oleh Glison *and* Durick (1988) dan

Cheney (1984) yang terdiri dari:

a) Variasi Ketrampilan ($X_{1.1}$)

Adalah penilaian pekerja atas variasi ketrampilan yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan. Indikator ini diukur dengan menggunakan 2 (dua) item pertanyaan dan setiap item pertanyaan ditanggapi dan dinilai oleh responden dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) item penilaian, atas pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan saya memerlukan ketrampilan khusus;
- 2) Dengan ketrampilan khusus pekerjaan saya menjadi lebih menarik.

b) Identitas Tugas ($X_{1.2}$)

Adalah penilaian pekerja atas identifikasi suatu pekerjaan yang menunjukkan hasil nyata dari pekerjaan tersebut. Indikator ini diukur dengan menggunakan 5 (lima) item pertanyaan dan setiap item pertanyaan ditanggapi dan dinilai oleh responden dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) item penilaian, atas pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Saya terlibat dalam suatu pekerjaan dari awal sampai akhir;
- 2) Saya selalu menyelesaikan pekerjaan saya;
- 3) Saya selalu mempunyai kesempatan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
- 4) Pekerjaan saya memberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan saya
- 5) Saya bekerja lebih baik bila di beri tanggung jawab

c) Signifikansi Tugas ($X_{1.3}$)

Adalah penilaian pekerja atas kadar pekerjaan yang akan mempengaruhi kehidupan orang lain di dalam atau di luar organisasi. Indikator ini diukur dengan menggunakan 4 (empat) item pertanyaan dan setiap item pertanyaan ditanggapi dan dinilai oleh responden dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) item penilaian, atas pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan saya sangat penting bagi organisasi;
- 2) Pekerjaan saya menarik karena penting bagi pihak lain;
- 3) Pekerjaan saya sangat mempengaruhi pekerjaan lain dalam organisasi;
- 4) Pekerjaan saya adalah pekerjaan yang memberi pengaruh bagi banyak orang.

d) Otonomi ($X_{1.4}$)

Adalah penilaian pekerja atas kebebasan mereka dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya. Indikator ini diukur dengan menggunakan 4 (empat) item pertanyaan dan setiap item pertanyaan ditanggapi dan dinilai oleh responden dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) item penilaian, atas pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Saya diberi tanggung jawab atas pekerjaan yang saya lakukan;
- 2) Pelaksanaan sehari-hari dari pekerjaan saya tergantung pada diri saya
- 3) Saya diberi kesempatan untuk mengerjakan sesuatu lebih dari tuntutan pekerjaan;
- 4) Saya diperbolehkan untuk merencanakan pekerjaan saya.

e) Umpan Balik ($X_{1.5}$)

Adalah penilaian pekerja atas informasi yang diterima baik berupa pujian, teguran maupun penghargaan sehubungan dengan tugas pekerjaan yang dijalankan. Indikator ini diukur dengan menggunakan 3 (tiga) item pertanyaan dan setiap item pertanyaan ditanggapi dan dinilai oleh responden dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) item penilaian, atas pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Saya senang atas umpan balik dari pekerjaan yang saya lakukan;
- 2) Saya mendapatkan umpan balik dari atasan tentang seberapa baik keberhasilan pekerjaan saya;
- 3) Tanggapan organisasi, menjadikan saya mengetahui kemampuan saya.

2. Iklim Organisasi didefinisikan perasaan pegawai terhadap perusahaan serta aspek-aspek yang ada di dalamnya. Pada penelitian ini iklim organisasi diukur berdasarkan indikator yang dikembangkan berdasarkan pemikiran Robert Stinger (2002) yang terdiri dari:

a. Lingkungan Kerja (X2.1)

adalah persepsi pekerja terhadap suasana kerja yang ada pada lingkungan kerjanya. Indikator ini diukur dengan menggunakan 4 (empat) item pertanyaan dan setiap item pertanyaan ditanggapi dan dinilai oleh responden dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) item penelitian, atas pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Di perusahaan ini imbalan yang saya peroleh melebihi resiko kerja saya.
- 2) Pekerjaan di perusahaan ini dengan jelas didefinisikan dan terstruktur secara logis.
- 3) Sistem promosi di perusahaan ini mendorong karyawan untuk meningkatkan karirnya ke jenjang yang lebih tinggi

b. Perilaku Manajer (X2.2)

adalah persepsi pekerja atas perilaku manager dalam membimbing bawahannya. Indikator ini diukur dengan menggunakan 3 (tiga) item pertanyaan dan setiap item pertanyaan ditanggapi dan dinilai oleh responden dengan menggunakan skala Likert dengan 5(lima) item penelitian, atas pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Memberikan tujuan kinerja yang jelas untuk menyelesaikan pekerjaan saya
- 2) Mampu berkomunikasi dengan baik dan menyenangkan serta antusias dengan pekerjaan karyawannya
- 3) Memberikan instruksi kerja dengan jelas , sistematis dan bersahabat

c. Partisipasi (X2.3)

adalah persepi pekerja atas keikutsertaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Indikator ini diukur dengan menggunakan 3 (tiga) item pertanyaan dan setiap item pertanyaan ditanggapi dan dinilai oleh responden dengan menggunakan skala Likert dengan 5 (lima) item penelitian, atas pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Di dalam pengambilan keputusan, perusahaan melibatkan saya
- 2) Di dalam pekerjaan, saya aktif memberikan ide-ide kreatif
- 3) Di dalam rencana pengembangan produk baru, saya diberikan kesempatan untuk memberikan pemikiran-pemikiran yang inovatif

3. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap senang atau tidak senang pekerja terhadap pekerjaannya sebagai hasil evaluasi menyeluruh terhadap aspek-aspek kerja yang berbeda. Pada penelitian ini kepuasan kerja diukur berdasarkan indikator yang dikembangkan berdasarkan pemikiran Iqbaria *and* Guimaraes (1993) , Ivancevich *and* Matteson (1999:123) serta Gilmer (1966) yang terdiri dari:

a. Kepuasan atas pekerjaan itu sendiri

Adalah penilaian pekerja atas tugas kerja yang disediakan menarik dan menyediakan peluang untuk melakukan pembelajaran dan menerima tanggung jawab. Indikator ini diukur dengan menggunakan 3 (tiga) item pertanyaan dan setiap item pertanyaan ditanggapi dan dinilai oleh responden dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) item penilaian, atas pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Saya merasa pekerjaan saya ini memberikan keberhasilan bagi hidup saya;
- 2) Saya merasa pekerjaan ini sangat menyenangkan;
- 3) Saya merasa benar-benar melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan baik;

b. Supervisi

Adalah penilaian pekerja atas hubungan yang terjalin antara dirinya dan pengawas. Indikator ini diukur dengan menggunakan 4 (empat) item pertanyaan dan setiap item pertanyaan ditanggapi dan dinilai oleh responden dengan

menggunakan skala likert dengan 5 (lima) item penilaian, atas pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Saya merasa atasan saya peduli terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan;
- 2) Saya merasa atasan saya mampu memotivasi bawahan dengan baik;
- 3) Saya merasa atasan saya bersikap adil terhadap bawahannya;
- 4) Atasan saya adalah sosok pemimpin yang menyenangkan.

c. Rekan kerja

Adalah penilaian pekerja atas rekan kerja dalam satu bagian sehubungan dengan kerjasama dan saling mendukung. Indikator ini diukur dengan menggunakan 4 (empat) item pertanyaan dan setiap item pertanyaan ditanggapi dan dinilai oleh responden dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) item penilaian, atas pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Saya merasakan rekan kerja merupakan tim kerja yang memuaskan;
- 2) Saya merasa orang-orang di dalam organisasi ini sangat bersahabat;
- 3) Saya merasa orang-orang di organisasi ini saling membantu satu dengan lainnya;
- 4) Saya merasa rekan kerja saya sangat menyenangkan.

d. Gaji

Adalah penilaian pekerja atas gaji yang diterima apakah sesuai dengan pengorbanan yang diberikan. Indikator ini diukur dengan menggunakan 3 (tiga) item pertanyaan dan setiap item pertanyaan ditanggapi dan dinilai oleh responden dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) item penilaian, atas pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Saya merasa gaji saya sebanding dengan tugas dan tanggung jawab saya dalam pekerjaan ini;
- 2) Saya merasa gaji yang saya terima adil dan layak;

3) Menurut saya, gaji saya sebanding dengan pendidikan dan pengalaman yang saya miliki.

e. Kesempatan promosi

Adalah penilaian pekerja atas kesempatan yang diberikan perusahaan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama menjadi pekerja. Indikator ini diukur dengan menggunakan 3 (tiga) item pertanyaan dan setiap item pertanyaan ditanggapi dan dinilai oleh responden dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) item penilaian, atas pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Saya merasa peluang mendapatkan promosi di organisasi ini sangat luas;
- 2) Saya merasa, kebijakan promosi di organisasi ini telah diatur dengan jelas;
- 3) Saya merasa, kebijakan promosi di organisasi ini berlangsung secara fair atau adil.

4. Komitmen didefinisikan sebagai keterikatan pekerja untuk tetap bersama sebagai pekerja pada perusahaan Coldstorage tempat kerjanya. Pengukuran komitmen menggunakan tiga dimensi menurut Meyer *and* Allen (1990) seperti digunakan Brown *and* Gaylor (2002) yaitu:

a. Afektif

Adalah penilaian pekerja atas kedekatan emosional atau psikologis pekerja operasional pada perusahaan Coldstorage tempat kerjanya. Indikator ini diukur dengan menggunakan 6 (enam) item pertanyaan dan setiap item pertanyaan ditanggapi dan dinilai oleh responden dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) item penilaian, atas pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Saya merasakan sebagai bagian dari keluarga besar organisasi ini;
- 2) Saya merasa secara emosional dekat dengan organisasi ini;
- 3) Bekerja di organisasi ini memberikan arti besar bagi pribadi saya;
- 4) Saya merasa memiliki organisasi ini;

- 5) Saya bangga memberitahukan kepada orang lain, kalau saya bekerja di organisasi ini;
- 6) Saya merasa masalah yang dihadapi organisasi juga jadi masalah saya.

b. Kontinuan

adalah penilaian pekerja atas keputusan untuk tetap bertahan pada perusahaan Coldstorage tempat kerjanya karena menilai terlalu berisiko bagi pekerja jika keluar dari perusahaan Coldstorage tempat kerjanya. Indikator ini diukur dengan menggunakan 5 (lima) item pertanyaan dan setiap item pertanyaan ditanggapi dan dinilai oleh responden dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) item penilaian, atas pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Terlalu besar kerugian bagi hidup saya, jika saya memutuskan keluar dari perusahaan ini sekarang;
- 2) Terlalu berisiko bagi diri saya untuk keluar dari perusahaan saat ini;
- 3) Salah satu akibat serius, jika saya keluar dari perusahaan ini adalah sedikitnya alternatif pekerjaan lain;
- 4) Saya tetap bekerja di perusahaan ini, karena sulit bagi saya memperoleh imbalan di perusahaan lain yang sama dengan yang saya terima di sini;
- 5) Saya tetap bekerja di perusahaan ini, karena keahlian yang saya miliki sangat sulit diterapkan untuk pekerjaan di perusahaan lain.

c. Normatif

Adalah penilaian pekerja atas keputusan pekerja untuk bertahan pada perusahaan Coldstorage tempat kerjanya atau konsisten menjalankan tugas-tugas organisasi karena faktor loyalitas/kesetiaan. Indikator ini diukur dengan menggunakan 5 (lima) item pertanyaan dan setiap item pertanyaan ditanggapi dan dinilai oleh responden dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) item penilaian, atas pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Saya merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di perusahaan

ini;

- 2) Sekalipun akan menguntungkan bagi saya, rasanya tidak sepatutnya keluar dari perusahaan ini sekarang;
- 3) Saya merasa bersalah, jika saya meninggalkan perusahaan ini sekarang;
- 4) Perusahaan ini sudah selayaknya berhak atas loyalitas saya;
- 5) Saya merasa berhutang budi pada organisasi ini.

5. Sikap pekerja kearah perubahan adalah sikap, perilaku atau pengamatan pekerja tentang perubahan yang terjadi di bertahan pada perusahaan Coldstorage tempat kerjanya baik perubahan dari segi kondisi kerja, gaji, promosi, supervisi, dan rekan kerja dimana hal ini mengakibatkan sikap penolakan atau menerima. Pengukuran sikap terhadap perubahan organisasi menggunakan tiga sub-skala menurut Dunham (1989), yaitu:

a. Kognitif .

Indikator ini diukur dengan menggunakan 5 (lima) item pertanyaan dan setiap item pertanyaan ditanggapi dan dinilai oleh responden dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) item penilaian, atas pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Menurut saya, perubahan pada umumnya bermanfaat bagi perusahaan;
- 2) Perubahan sering membantu saya untuk bekerja lebih baik;
- 3) Ide-ide perubahan akan timbul seiring perjalanan waktu;
- 4) Secara umum saya diuntungkan dengan adanya perubahan;
- 5) Kebanyakan dari rekan kerja saya diuntungkan dari perubahan.

b. Afektif

Indikator ini diukur dengan menggunakan 3 (tiga) item pertanyaan dan setiap item pertanyaan ditanggapi dan dinilai oleh responden dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) item penilaian, atas pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Saya merasakan kebanyakan perubahan itu sangat memuaskan

/menyenangkan;

- 2) Saya suka perubahan karena pihak manajemen perusahaan biasanya mendukung perubahan tersebut;
- 3) Saya menyukai seseorang yang mendukung perubahan.

c. Kecenderungan berperilaku

Indikator ini diukur dengan menggunakan 5 (lima) item pertanyaan dan setiap item pertanyaan ditanggapi dan dinilai oleh responden dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) item penilaian, atas pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Saya menanti-nanti adanya perubahan pada pekerjaan;
- 2) Saya akan menerima dan mencoba ide-ide baru;
- 3) Saya sering menyarankan pendekatan baru bagi perubahan organisasi;
- 4) Saya akan mengikuti perubahan apabila rekan kerja lainnya melakukan perubahan;
- 5) Saya berniat untuk melakukan apa saja yang memungkinkan untuk mendukung perubahan.

4.6 Instrumen Penelitian

Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner yaitu suatu daftar pertanyaan terstruktur yang digunakan untuk mengukur persepsi responden dan fakta-fakta yang berhubungan dengan responden, serta dengan suatu keadaan yang telah diketahui responden. Kuisisioner tersebut mengukur persepsi responden pada karakteristik pekerjaan, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen dan sikap pekerja kearah perubahan organisasi. Pengisian kuisisioner oleh responden didampingi oleh tenaga peneliti untuk membantu mengintepretasikan pertanyaan kuisisioner dengan benar.

4.7 Teknik Analisis Data

4.7.1 Uji Validitas

Validitas didefinisikan sebagai ukuran seberapa kuat suatu alat tes melakukan fungsi ukurnya. Apabila validitas yang didapatkan semakin tinggi, maka tes tersebut akan semakin mengenai sasaran dan semakin menunjukkan apa yang seharusnya ditunjukkan. Pengujian validitas ini dimaksudkan untuk mengukur atau menguji apakah suatu instrumen (indikator) mengukur konstruk sesuai dengan yang diharapkan peneliti, sehingga akan digunakan pendekatan *construct validity* dengan pengujian melalui *discriminant validity*. Suatu alat ukur yang valid tidak sekedar mampu mengungkapkan data dengan tepat dan memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Cermat artinya pengukuran itu mampu memberikan gambaran mengenai perbedaan yang sekecil-kecilnya di antara subyek yang satu dengan lainnya. Alat ukur yang valid adalah yang memiliki *varians error* yang kecil sehingga angka yang dihasilkannya dapat dipercaya sebagai angka yang mendekati kebenaran.

4.7.2 Uji Reliabilitas

Uji keandalan (*reliabilitas*) digunakan untuk menguji keajegan hasil pengukuran kuisioner yang erat hubungannya dengan masalah kepercayaan (Nazir, 1983;78). Suatu taraf tes dikatakan mempunyai keandalan bila tes tersebut memberikan hasil yang tepat (*ajeg*). Uji Reliabilitas data, dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator itu mengidentifikasi sebuah konstruk atau faktor laten yang umum, atau dengan kata lain bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu menjelaskan sebuah fenomena yang umum. Pendekatan yang digunakan adalah menilai besar *composite reliability* serta *variance construct extrated* dari masing-masing konstruk. Dengan rumusan sebagai berikut:

$$\text{Construct - reliability} = \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Sumber: Ferdinand, 2002

Di mana:

- a. *Standart Loading* diperoleh langsung dari *Standardised loading* untuk tiap indikator (dari perhitungan AMOS)
- b. ϵ_j adalah *measurement error*

Nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70, bila penelitian yang dilakukan adalah eksploratori maka nilai di bawah 0,70 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan-alasan empirik yang terlihat dalam proses eksplorasi.

4.7.3 Structural Equation Model (SEM)

Analisis data dilaksanakan melalui kegiatan : (1) Mengelompokkan data sejenis dalam suatu tabel (tabulasi), (2) Menganalisis data dengan melakukan perhitungan-perhitungan menurut metode penelitian kuantitatif dengan teknik analisis yang akan digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan program *Software AMOS*.

Sebagai salah satu teknik analisis *multivariate*, SEM memungkinkan dilakukannya analisis terhadap serangkaian hubungan secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik (Hair *et al.*, 1998: 590). SEM memiliki karakteristik utama yang membedakannya dengan teknik analisis multivariat yang lain. Karakteristik utama dari SEM pada berikut ini.

- a. Estimasi hubungan ketergantungan ganda (*multiple dependence relationship*).
- b. Memungkinkan untuk mewakili konsep yang sebelumnya tidak teramati dalam hubungan yang ada serta memperhitungkan kesalahan pengukuran

dalam proses estimasi.

SEM memungkinkan untuk melakukan estimasi atas sejumlah persamaan regresi yang berbeda tetapi terkait satu sama lain secara bersamaan, dengan membuat model struktural. Keterkaitan yang ada diantara model struktural ini memungkinkan variabel dependen pada satu hubungan berperan pula sebagai variabel independen pada hubungan selanjutnya. Atau variabel yang sama akan berpengaruh terhadap variabel dependen yang berbeda. Di dalam SEM, untuk membuat pemodelan yang lengkap terdapat langkah-langkah yaitu (Ferdinand, 2002: 34; Solimun, 2002: 48).

1. Pengembangan model berbasis teori.

Model teoritis dibangun melalui telaah pustaka, yang kemudian akan diuraikan lagi sebagai model yang akan dianalisis dengan menggunakan SEM.

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*).

Pada langkah ini, model akan disajikan dalam sebuah *path diagram* untuk nantinya dapat diestimasi. Dalam diagram path dapat dibedakan 2 kelompok

konstruk yaitu :

- a. Konstruk eksogen, dalam penelitian ini adalah karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi.
- b. Konstruk endogen, dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja merupakan konstruk endogen yang pertama, komitmen organisasional merupakan konstruk endogen yang kedua, dan sikap pekerja kearah perubahan organisasi merupakan konstruk endogen yang ketiga.

3. Konversi diagram alur ke persamaan.

Persamaan-persamaan struktural, dibangun dengan pedoman berikut :

$$\text{Variabel endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

4. Memilih matriks input dan estimasi model.

Matriks input yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kovarians. Teknik estimasi yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation*, dengan 2 tahap :

1. Teknik *Confirmatory Factor Analysis*.

Terdapat 2 uji dasar :

a. Uji kesesuaian model (*Goodness-of-fit Test*).

Tabel 4.2
UJI KESESUAIAN MODEL

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>
<i>Chi-Square</i>	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05
RMSEA	≤ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≤ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

Sumber : Ferdinand, 2002

Tabel 4.2 merupakan pengujian dengan pendekatan *Confirmatory factor analysis* yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten.

b. Uji Signifikansi bobot faktor

(1) Nilai Lambda atau *Factor Loading*.

Nilai lambda yang dipersyaratkan adalah mencapai ≥ 0.30 . Bila lebih rendah dari 0.30 dipandang variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten.

(2) Bobot Faktor (*Regression Weight*).

Bagaimana kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight*. C.R. atau *Critical Ratio* identik dengan t hitung dalam analisis regresi. Karena itu C.R. yang lebih besar dari 2,0 menunjukkan bahwa variabel-

variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.

2. Teknik *Full Structural Equation Model*.

Pengujian *structural equation model* juga dilakukan dengan 2 macam pengujian, yaitu :

(1) Uji kesesuaian model – *Goodness-of-fit Test*.

Pengujian yang dilakukan sama dengan yang dilakukan pada *confirmatory factor analysis*.

(2) Uji kausalitas: *Regression Weight*.

Untuk menguji hipotesa mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model, perlu diuji hipotesa nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji t yang lazim dalam model-model regresi.

5. Menilai kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

Masalah identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala sebagai berikut:

- a. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien sangat besar.
- b. Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi.
- c. Muncul angka-angka yang aneh, seperti *varians error* yang negatif.
- d. Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien yang didapat.

6. Evaluasi Kriteria *Goodness of fit*.

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi, melalui telaah terhadap beberapa kriteria *Goodness-of-fit*. Untuk itu tindakan pertama yang harus dilakukan dengan mengevaluasi apakah data yang digunakan telah memenuhi asumsi SEM. Asumsi-asumsi SEM menurut Solimun (2002) dapat dibagi menjadi 2 yaitu yang berkaitan dengan model dan asumsi yang berkaitan dengan pendugaan parameter atau pendugaan hipotesis.

7. Interpretasi dan identifikasi model.

Langkah yang terakhir yaitu menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dan kovarian residual harus bersifat simetrik.

B A B V

HASIL YANG DICAPAI

Pada bab ini akan dijelaskan tentang gambaran umum dari PT. Bumi Menara Internusa, PT. Grahamakmur Ciptapratama, CV. Indojoya Pratama, PT. Avilla Prima Intra Makmur dan PT. Sekar Bumi Tbk. yang menjadi objek penelitian fundamental ini, karakteristik responden dan hasil penelitian dari data primer yang berhasil dikumpulkan.

5.1 Gambaran Umum Perusahaan

Perseroan Terbatas Bumi Menara Internusa (PT. BMI) Surabaya adalah salah satu perusahaan besar dalam industri pengolahan di Surabaya Jawa Timur yang masuk dalam kategori industri makanan dan minuman, dengan nilai investasi Rp.120.000.000.000,- dan jumlah tenaga kerja 1000 orang. PT. Bumi Menara Internusa Surabaya bergerak di bidang *cold storage* dengan bidang usaha pengelolaan udang (*Block Frozen & IQF, butterfly & Skewer, Stretced & Sushi Ebi, Cooked, Breaded dan Dim Sum*). Dengan motto **Brand Image, Market Leader** dan **Internal and external Customer Satisfaction**,

Lokasi PT. Avilla Prima Intra Makmur berada di jalan Paludem Ds. Kedungrejo kecamatan Muncar kabupaten Banyuwangi Jawa Timur memiliki jumlah karyawan sebanyak 500 orang. Bergerak dibidang Coldstorage pengalengan ikan, tepung ikan dan minyak ikan. Pada saat ini sedang melakukan restrukturisasi perusahaan, efisiensi biaya-biaya factory overhead.

PT. Sekar Bumi Tbk. adalah perusahaan Cold Storage dengan lokasi perusahaan terletak di Jl. Jenggolo II No.17 kabupaten Sidoarjo propinsi Jawa Timur memiliki bidang usaha industri pengolahan dan pengawetan daging ikan dan biota laut lainnya serta sayur-sayuran dan buah-buahan dengan investasi sebesar Rp.80.000.000.000,- saat ini memiliki pegawai sebanyak 3.500 orang. Pada saat ini sedang membuat rencana relokasi perusahaan dengan membangun pabrik di kabupaten Tuban Jawa Timur dengan pertimbangan UMR di kabupaten Tuban lebih rendah dibanding UMR Sidoarjo

CV. Indojaya Pratama adalah perusahaan Coldstorage di Banyuwangi yang terletak di dsn.Muncar, Ds. Kedungrejo kecamatan Muncar kabupaten Banyuwangi yang memiliki karyawan 400 orang, bergerak dibidang Coldstorage dan penepungan ikan. CV. Indojaya Pratama, sedang melakukan diversifikasi produk sterilisasi dan membutuhkan tambahan dana investasi sebesar Rp. 5.000.000.000,- dan menerima karyawan baru sebanyak 500 orang.

PT.Graha Makmur Cipta Pratama adalah perusahaan Coldstorage di Sidoarjo dan Gresik dengan investasi Rp.50.000.000.000,- memiliki karyawan sebanyak 600 orang bergerak dibidang industri pengolahan dan pengawetan biota air lainnya dan industri pengolahan dan pengawetan ikan dan produk ikan. Saat ini sedang mengembangkan produk frosen dan menambah karyawan dan investasi yang cukup signifikan.

5.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian, berdasarkan usia responden, jenis kelamin responden, tingkat pendidikan terakhir, lama bekerja di perusahaan ini dan besarnya penghasilan. Responden penelitian diambil sebanyak 200 (dua ratus) orang pekerja bagian produksi pada PT. Bumi Menara Internusa Surabaya, PT. Avilla Prima Intra Makmur , PT. Sekar Bumi Tbk., CV. Indojaya Pratama, PT.Graha Makmur Cipta Pratama. Dari hasil temuan data yang diteliti, karakteristik secara terinci dapat dideskripsikan sebagai berikut.

5.2.1 Usia Responden

Berdasarkan hasil dari data primer yang diperoleh dari perusahaan coldstorage di Jawa Timur berdasarkan usia disajikan pada Tabel 5.1 yang menunjukkan bahwa: berdasarkan usia, kebanyakan responden berusia <25 tahun yaitu sebanyak 125

responden atau 63% dan merupakan persentase terbesar dari keseluruhan responden. Urutan selanjutnya adalah responden berusia 26-35 tahun sebanyak 47 responden atau 24%. Urutan ke-tiga responden yang berusia antara 36-45 tahun sebanyak 16 responden atau 8% dan urutan ke-empat responden berusia antara 46-55 tahun sebanyak 12 responden atau 5%. Secara keseluruhan usia responden memang usia produktif tenaga kerja yaitu usia terendah adalah 19 tahun dan usia tertinggi adalah 55 tahun. Sebanyak 95% responden berusia di bawah 45 tahun, hal ini menggambarkan kondisi bahwa untuk pekerja produksi memang dibutuhkan tenaga kerja pada usia produktif tinggi.

Tabel 5.1
USIA RESPONDEN

No.	Usia (tahun)	Total	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	< 25	125	63
2	26 – 35	47	24
3	36 –45	16	8
4	46-55	12	5
	Jumlah	200	100 %

Sumber: Data Primer diolah (2015)

5.2.2 Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan dari hasil data primer yang diperoleh dari perusahaan coldstorage di Jawa Timur berdasarkan jenis kelamin disajikan pada Tabel 5.2 berikut:

Tabel 5.2
JENIS KELAMIN RESPONDEN

No.	Jenis Kelamin	Total	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	27	14
2	Perempuan	173	86
	Jumlah	200	100 %

Sumber: Data Primer diolah (2015)

Tabel 5.2 menunjukkan bahwa berdasarkan jenis kelamin, kebanyakan responden adalah perempuan yaitu sebanyak 173 responden atau 86% dan merupakan persentase terbesar dari keseluruhan responden. Sedangkan responden laki-laki hanya sebanyak 27 responden atau 14%. Hal ini menggambarkan kondisi bahwa pekerjaan

produksi yang berhubungan dengan pengolahan *seafood* lebih cocok di kerjakan oleh responden perempuan karena membutuhkan tingkat ketelitian dan ketelatenan yang tinggi, sedangkan pekerja laki-laki hanya diperbantukan pada bagian: memecah es untuk penimbunan udang dan ikan dan distribusi bahan baku ke bagian-bagian yang membutuhkan.

5.2.3 Tingkat Pendidikan Terakhir Responden

Berdasarkan dari hasil data primer yang diperoleh dari perusahaan coldstorage di Jawa Timur berdasarkan tingkat pendidikan terakhir disajikan pada Tabel 5.3 berikut:

Tabel 5.3
TINGKAT PENDIDIKAN TERAKHIR RESPONDEN

No.	Tingkat Pendidikan	Total	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	SD	5	3
2	SLTP	48	24
3	SLTA	139	70
4	Diploma	3	1
5	S1	5	2
	JUMLAH	200	100 %

Sumber: Data Primer diolah (2015)

Tabel 5.3 menunjukkan bahwa berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, kebanyakan responden memiliki tingkat pendidikan SLTA yaitu sebanyak 139 responden atau 70% dan merupakan persentase terbesar dari keseluruhan responden. Urutan selanjutnya adalah responden dengan pendidikan terakhir SLTP sebanyak 48 responden atau 24%. Urutan ketiga adalah responden dengan tingkat pendidikan Sekolah Dasar sebanyak 5 responden atau 3%, urutan keempat adalah responden dengan tingkat pendidikan terakhir Strata Satu sebanyak 5 responden atau 2% dan urutan terakhir adalah responden dengan tingkat pendidikan terakhir Diploma sebanyak 3 responden atau 1%. Hal ini menggambarkan kondisi bahwa sebagian besar responden memiliki kualitas pendidikan yang cukup baik. Responden dengan tingkat pendidikan SD dan SLTP banyak bekerja pada bagian potong kepala dan kebersihan,

karena tidak membutuhkan instruksi kerja yang sulit bahkan instruksi kerja lebih banyak bersifat instruksi lisan, sedangkan untuk pekerja yang memiliki tingkat pendidikan SLTA s/d Sarjana bekerja pada bagian-bagian yang membutuhkan ketrampilan, karena instruksi kerja seringkali menggunakan instruksi tertulis.

5.2.4 Lama Bekerja Responden

Berdasarkan hasil dari data primer yang diperoleh dari perusahaan coldstorage di Jawa Timur berdasarkan lamanya bekerja disajikan pada Tabel 5.4 berikut:

Tabel 5.4
LAMA BEKERJA RESPONDEN

No.	Masa Kerja (tahun)	Total	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	< 8	37	19
2	> 8	163	81
	JUMLAH	200	100 %

Sumber: Data Primer diolah (2015)

Tabel 5.4 menunjukkan bahwa berdasarkan lamanya bekerja pada perusahaan coldstorage di Jawa Timur kebanyakan responden memiliki masa kerja kurang 8 tahun yaitu sebanyak 37 responden atau 19% dan responden dengan masa kerja lebih dari 8 tahun yaitu sebanyak 163 responden atau 81%. Kondisi ini menggambarkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja yang tinggi atau berpengalaman atas bidang pekerjaan yang dijalani, sehingga bisa disimpulkan bahwa pekerja cukup memiliki keahlian atas pekerjaannya.

5.2.5 Besarnya Penghasilan Responden

Berdasarkan dari hasil data primer yang diperoleh dari perusahaan coldstorage di Jawa Timur, besarnya penghasilan disajikan pada Tabel 5.5 sebagai berikut :

Tabel 5.5
PENGHASILAN RESPONDEN

No.	Penghasilan/bulan (Rupiah)	Total	
		Frekuensi	Persentase (%)
1	< 2.700.000	12	6
2	> 2.700.000	188	94
	JUMLAH	200	100 %

Sumber: Data Primer diolah (2015)

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa berdasarkan tingkat penghasilan yang diterima oleh pekerja setiap bulan pada Perusahaan Coldstorage di Jawa Timur, kebanyakan responden memiliki penghasilan per bulan lebih dari Rp 2.700.000,- yaitu sebanyak 188 responden atau 94% dan merupakan persentase terbesar dari keseluruhan responden, dan selanjutnya adalah responden dengan penghasilan kurang dari Rp 2.700.000 yaitu sebanyak 12 responden atau 6%. Kondisi ini menggambarkan bahwa sebagian besar responden adalah memiliki penghasilan rata-rata jauh di atas upah minimum regional yaitu sebesar Rp 2.700.000,-

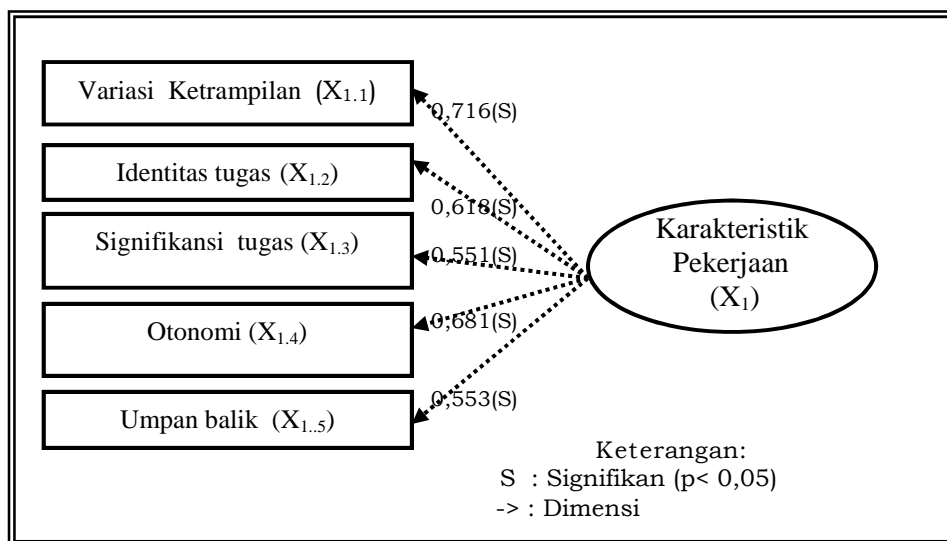
5.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk meyakinkan bahwa data dalam penelitian ini valid dan dapat dipercaya, maka perlu dilakukan uji validitas. Sedangkan untuk mengetahui tingkat kepercayaan alat ukur, maka dilakukan uji reliabilitas.

5.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Karakteristik Pekerjaan

a. Uji Validitas

Variabel terukur atau indikator yang ada dalam karakteristik pekerjaan adalah variasi ketrampilan ($X_{1.1}$), identitas tugas ($X_{1.2}$), signifikansi tugas ($X_{1.3}$), otonomy ($X_{1.4}$) dan umpan balik ($X_{1.5}$). Hasil pengujian dengan analisis faktor konfirmatori disajikan dalam Gambar 5.1.



Gambar 5.1
PENGUKURAN INDIKATOR KARAKTERISTIK PEKERJAAN
DENGAN ANALISIS KONFIRMATORI
Sumber: Lampiran 2

Selanjutnya dapat disajikan uji validitas variabel karakteristik pekerjaan sebagai berikut:

Tabel 5.6
UJI VALIDITAS
VARIABEL KARAKTERISTIK PEKERJAAN

No .	Variabel Indikator	Loading Factor	P	Keterangan
1	Variasi Ketrampilan ($X_{1.1}$)	0,716	0,000	Valid
2	Identitas tugas ($X_{1.2}$)	0,618	0,000	Valid
3	Signifikansi tugas ($X_{1.3}$)	0,551	0,000	Valid
4	Otonomi ($X_{1.4}$)	0,681	0,000	Valid
5	Umpan Balik ($X_{1.5}$)	0,553	0,000	Valid

Keterangan : * standar deviasi mendekati 0

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan sajian data di atas, dapat diketahui bahwa nilai *factor loadings* dari masing-masing butir pernyataan yang membentuk setiap *construct* semuanya memiliki nilai $\geq 0,5$. Sehingga butir-butir instrumentasi variabel karakteristik pekerjaan setiap konstruk tersebut dapat dinyatakan memiliki validitas yang cukup baik dan dapat diterima.

b. Uji Reliabilitas Karakteristik Pekerjaan

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator itu mengidentifikasi sebuah konstruk. Pendekatan yang digunakan adalah menilai besar *composite reliability* serta *variance construct extrated* dari masing-masing konstruk. Koefisien reliabilitas diketahui dari nilai p (probabilitas) yang lebih kecil dari alpha (α), hal ini nampak pada varian terhadap masing-masing variabel dan dapat dilihat dalam Tabel 5.7.

Tabel 5.7
UJI RELIABILITAS KARAKTERISTIK PEKERJAAN

No	Variabel Indikator	Estimasi Loading	Loading ²	1-(L) ²	Reliabilitas
1	Variasi Ketrampilan (X1.1)	0,716	0,513	0,487	0,762
2	Identitas Tugas(X1.2)	0,618	0,382	0,618	
3	Signifikansi Tugas (X1.3)	0,551	0,304	0,696	
4	Otonomi Tugas (X1.4)	0,681	0,464	0,536	
5	Umpan Balik (X1.5)	0,553	0,306	0,694	
Jumlah		3,119	1,968	3,032	

Sumber: Lampiran 2

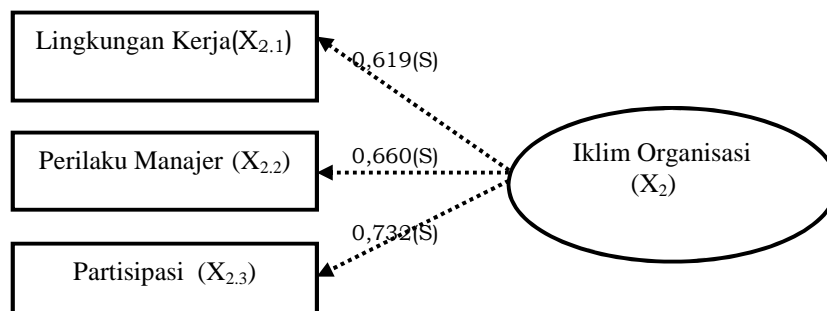
$$\begin{aligned} \text{Construct - reliabilit } y &= \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum \epsilon_j} \\ &= 0,762 \end{aligned}$$

Berdasarkan sajian data dalam tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai dari uji reliabilitas yang telah dilakukan memperoleh nilai reliabilitas sebesar 0,762. Perolehan tersebut menunjukkan bahwa nilai reliabilitas yang diperoleh $\geq 0,7$. Sehingga dapat dinyatakan bahwa untuk setiap *construct* di atas menunjukkan hasil yang baik dimana koefisien koefisien *Cronbach's Alpha* yang diperoleh seluruhnya memenuhi *rules of thumb* yang disyaratkan yaitu $> 0,7$. Dengan demikian semua indikator dari karakteristik pekerjaan reliabel secara signifikan dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

5.3.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Iklim Organisasi

a. Uji Validitas

Variabel terukur atau indikator yang ada dalam iklim organisasi adalah lingkungan kerja ($X_{2.1}$), perilaku manajer ($X_{2.2}$) dan partisipasi ($X_{2.3}$). Hasil pengujian dengan analisis faktor konfirmatori disajikan dalam Gambar 5.2.



Gambar 5.2
PENGUKURAN INDIKATOR IKLIM ORGANISASI
DENGAN ANALISIS KONFIRMATORI
 Sumber: Lampiran 2

Selanjutnya dapat disajikan uji validitas variabel iklim organisasi sebagai berikut:

Tabel 5.8
UJI VALIDITAS
VARIABEL IKLIM ORGANISASI

No	Variabel Indikator	Loading Factor	P	Keterangan
1	Lingkungan Kerja (X2.1)	0,619	0,000	Valid
2	Perilaku Manajer (X2.2)	0,660	0,000	Valid
3	Partisipasi (X2.3)	0,732	0,000	Valid

Keterangan : * standar deviasi mendekati 0

Sumber: Lampiran 3

Tabel 5.8 Berdasarkan sajian data di atas, dapat diketahui bahwa nilai *factor loadings* dari masing-masing butir pernyataan yang membentuk setiap *construct* semuanya memiliki nilai $\geq 0,5$. Sehingga butir-butir instrumentasi variabel iklim organisasi setiap konstruk tersebut dapat dinyatakan memiliki validitas yang cukup baik dan dapat diterima.

b. Uji Reliabilitas Iklim Organisasi

Pendekatan yang digunakan untuk menentukan reliabilitas iklim organisasi adalah dengan menilai besar *composite reliability* serta *variance construct extracted*. Tabel 5.9 menunjukkan data-data untuk penghitungan rumusan reliabilitas.

Tabel 5.9
UJI RELIABILITAS IKLIM ORGANISASI

No	Variabel Indikator	Estimasi Loading	Loading ²	1-(L) ²	Reliabilitas
1	Lingkungan Kerja (X2.1)	0,619	0,383	0,617	0,711
2	Perilaku Manajer (X2.2)	0,660	0,436	0,564	
3	Partisipasi (X2.3)	0,732	0,536	0,464	
Jumlah		2,011	1,355	1,645	

Sumber: Lampiran 2

$$\begin{aligned} \text{Construct - reliability} &= \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum \epsilon_j} \\ &= 0,711 \end{aligned}$$

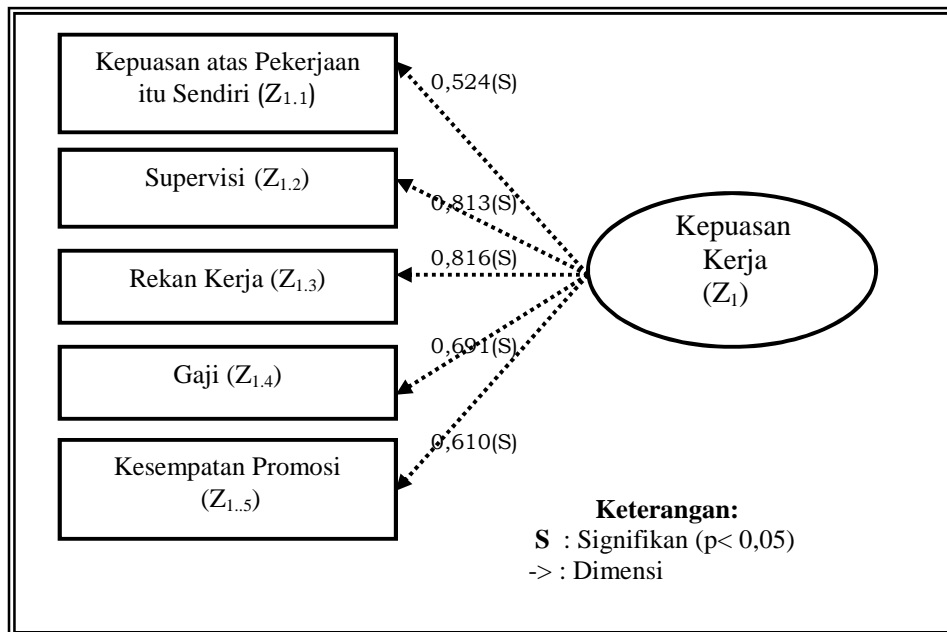
Berdasarkan sajian data dalam tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai dari uji reliabilitas yang telah dilakukan memperoleh nilai reliabilitas sebesar 0,711. Perolehan tersebut menunjukkan bahwa nilai reliabilitas yang diperoleh $\geq 0,7$. Sehingga dapat dinyatakan bahwa untuk setiap *construct* di atas menunjukkan hasil yang baik dimana koefisien koefisien *Cronbach's Alpha* yang diperoleh seluruhnya memenuhi *rules of thumb* yang disyaratkan yaitu $> 0,7$. Dengan demikian semua indikator dari iklim organisasi reliabel secara signifikan dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

5.3.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Kerja

a. Uji Validitas

Variabel terukur atau indikator yang ada dalam Kepuasan Kerja adalah

Kepuasan atas pekerjaan itu sendiri ($Z_{1.1}$), supervisi ($Z_{1.2}$), rekan kerja ($Z_{1.3}$), gaji ($Z_{1.4}$) dan kesempatan promosi ($Z_{1.5}$). Hasil pengujian dengan analisis faktor konfirmatori disajikan dalam Gambar 5.3



Gambar 5.3
PENGUKURAN INDIKATOR KEPUASAN KERJA
DENGAN ANALISIS KONFIRMATORI
Sumber: Lampiran 2

Selanjutnya dapat disajikan uji validitas variabel kepuasan kerja sebagai berikut

Tabel 5.10
UJI VALIDITAS
VARIABEL KEPUASAN KERJA

No	Variabel Indikator	Loading Factor	P	Keterangan
1	Kondisi Kerja ($Z_{1.1}$)	0,524	0,000	Valid
2	Supervisi ($Z_{1.2}$)	0,813	0,000	Valid
3	Rekan Kerja ($Z_{1.3}$)	0,816	0,000	Valid
4	Gaji ($Z_{1.4}$)	0,691	0,000	Valid
5	Promosi ($Z_{1.5}$)	0,610	0,000	Valid

Keterangan : * standar deviasi mendekati 0

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan sajian data di atas, dapat diketahui bahwa nilai *factor loadings* dari masing-masing butir pernyataan yang membentuk setiap *construct* semuanya memiliki nilai $\geq 0,5$. Sehingga butir-butir instrumentasi dari variabel kepuasan kerja setiap

konstruk tersebut dapat dinyatakan memiliki validitas yang cukup baik dan dapat diterima.

b. Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja

Pendekatan yang digunakan untuk menentukan reliabilitas kepuasan kerja adalah dengan menilai besar *composite reliability* serta *variance construct extrated* dari masing-masing konstruk. Tabel 5.11 menunjukkan data-data untuk penghitungan rumusan reliabilitas.

Tabel 5.11
UJI RELIABILITAS KEPUASAN KERJA

No	Variabel Indikator	Estimasi Loading	Loading ²	1-(L) ²	Reliabilitas
1	Kondisi Kerja (Z1.1)	0,524	0,275	0,725	0,824
2	Supervisi (Z1.2)	0,813	0,661	0,339	
3	Rekan Kerja (Z1.3)	0,816	0,666	0,334	
4	Gaji (Z1.4)	0,691	0,477	0,523	
5	Promosi (Z1.5)	0,610	0,372	0,628	
Jumlah		3,454	2,451	2,549	

Sumber: Lampiran 2

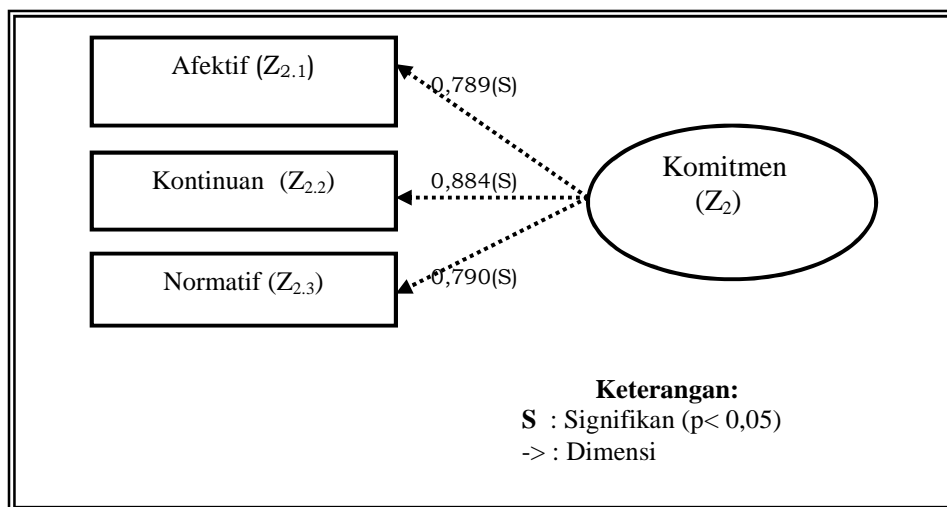
$$\begin{aligned} \text{Construct - reliability} &= \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum \epsilon_j} \\ &= 0,824 \end{aligned}$$

Berdasarkan sajian data dalam tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai dari uji reliabilitas yang telah dilakukan memperoleh nilai reliabilitas sebesar 0,824. Perolehan tersebut menunjukkan bahwa nilai reliabilitas yang diperoleh $\geq 0,7$. Sehingga dapat dinyatakan bahwa untuk setiap *construct* di atas menunjukkan hasil yang baik dimana koefisien koefisien *Cronbach's Alpha* yang diperoleh seluruhnya memenuhi *rules of thumb* yang disyaratkan yaitu $> 0,7$. Dengan demikian semua indikator dari kepuasan kerja reliabel secara signifikan dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

5.3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Komitmen

a. Uji Validitas

Variabel terukur atau indikator yang ada dalam komitmen adalah afektif ($Z_{2.1}$), kontinuan ($Z_{2.2}$) dan normatif ($Z_{2.3}$). Hasil pengujian dengan analisis faktor konfirmatori disajikan dalam Gambar 5.4 berikut:



Gambar 5.4
PENGUKURAN INDIKATOR KOMITMEN
DENGAN ANALISIS KONFIRMATORI
Sumber: Lampiran 2

Selanjutnya dapat disajikan uji validitas variabel komitmen sebagai berikut:

Tabel 5.12
UJI VALIDITAS
VARIABEL KOMITMEN

No	Variabel Indikator	Loading Factor	P	Keterangan
1	Komitmen Afektif (Z2.1)	0,789	0,000	Valid
2	Komitmen Kontinuan (Z2.2)	0,884	0,000	Valid
3	Komitmen Normatif (Z2.3)	0,790	0,000	Valid

Keterangan : * standar deviasi mendekati 0

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan sajian data di atas, dapat diketahui bahwa nilai *factor loadings* dari masing-masing butir pernyataan yang membentuk setiap *construct* semuanya memiliki nilai $\geq 0,5$. Sehingga butir-butir instrumentasi dari variabel komitmen setiap konstruk tersebut dapat dinyatakan memiliki validitas yang cukup baik dan dapat diterima.

b. Uji Reliabilitas Komitmen

Pendekatan yang digunakan untuk menentukan reliabilitas komitmen adalah dengan menilai besar *composite reliability* serta *variance construct extrated*. Tabel 5.13 menunjukkan data-data untuk penghitungan rumusan reliabilitas.

Tabel 5.13
UJI RELIABILITAS KOMITMEN

No	Variabel Indikator	Estimasi Loading	Loading ²	1-(L) ²	Reliabilitas
1	Komitmen Afektif (Z2.1)	0,789	0,623	0,377	0,862
2	Komitmen Kontinuan (Z2.2)	0,884	0,781	0,219	
3	Komitmen Normatif (Z2.3)	0,790	0,624	0,376	
Jumlah		2,463	2,028	0,972	

Sumber: Lampiran 2

$$\begin{aligned} \text{Construct - reliability} &= \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum \epsilon_j} \\ &= 0,862 \end{aligned}$$

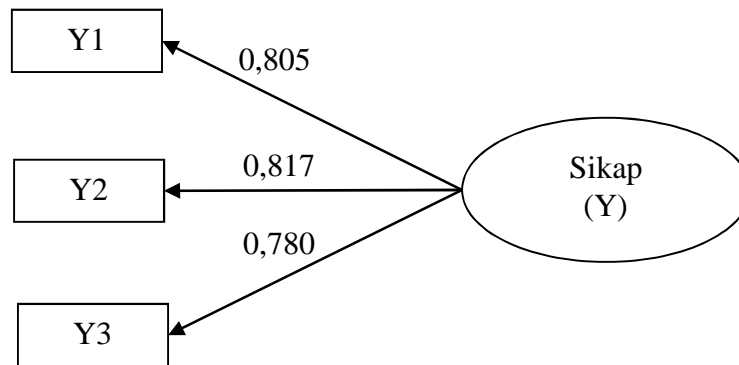
Berdasarkan sajian data dalam tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai dari uji reliabilitas yang telah dilakukan memperoleh nilai reliabilitas sebesar 0,862. Perolehan tersebut menunjukkan bahwa nilai reliabilitas yang diperoleh $\geq 0,7$. Sehingga dapat dinyatakan bahwa untuk setiap *construct* di atas menunjukkan hasil yang baik dimana koefisien koefisien *Cronbach's Alpha* yang diperoleh seluruhnya memenuhi *rules of thumb* yang disyaratkan yaitu $> 0,7$. Dengan demikian semua indikator dari komitmen reliabel secara signifikan dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

5.3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas Sikap Pekerja Kearah Perubahan Organisasi

a. Uji Validitas

Variabel terukur atau indikator yang ada dalam sikap pekerja kearah peru-

bahan organisasi adalah kognitif (Y_{1.1}), afektif (Y_{1.2}) dan kecenderungan berperilaku (Y_{1.3}). Hasil pengujian dengan analisis faktor konfirmatori disajikan dalam Gambar 5.5.



Gambar 5.5
PENGUKURAN INDIKATOR SIKAP PEKERJA KEARAH
PERUBAHAN ORGANISASI
DENGAN ANALISIS KONFIRMATORI
Sumber: Lampiran 2

Selanjutnya dapat disajikan uji validitas variabel sikap pekerja kearah perubahan organisasi sebagai berikut:

Tabel 5.14
UJI VALIDITAS VARIABEL SIKAP PEKERJA KEARAH
PERUBAHAN ORGANISASI

No	Variabel Indikator	Loading Factor	P	Keterangan
1	Kognitif (Y1.1)	0,805	0,000	Valid
2	Afektif (Y1.2)	0,817	0,000	Valid
3	Kecenderungan Berperilaku (Y1.3)	0,780	0,000	Valid

Keterangan : * standar deviasi mendekati 0

Sumber: Lampiran 2

Berdasarkan sajian data di atas, dapat diketahui bahwa nilai *factor loadings* dari masing-masing butir pernyataan yang membentuk setiap *construct* semuanya memiliki

nilai $\geq 0,5$. Sehingga butir-butir instrumentasi dari sikap pekerja kearah perubahan organisasi setiap konstruk tersebut dapat dinyatakan memiliki validitas yang cukup baik dan dapat diterima

b. Uji Reliabilitas Sikap Pekerja Kearah Perubahan Organisasi

Pendekatan yang digunakan untuk menentukan reliabilitas sikap pekerja kearah perubahan organisasi adalah dengan menilai besar *composite reliability* serta *variance construct extrated*. Tabel 5.15 menunjukkan data-data untuk penghitungan rumusan reliabilitas.

Tabel 5.15
UJI RELIABILITAS SIKAP PEKERJA KEARAH
PERUBAHAN ORGANISASI

No	Variabel Indikator	Estimasi Loading	Loading ²	1-(L) ²	Reliabilitas
1	Kognitif (Y1.1)	0,805	0,648	0,352	0,843
2	Afektif (Y1.2)	0,817	0,667	0,333	
3	Kecenderungan Berperilaku (Y1.3)	0,780	0,608	0,392	
Jumlah		2,402	1,924	1,076	

Sumber: Lampiran 2

$$\begin{aligned} \text{Construct - reliability} &= \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum \epsilon_j} \\ &= 0,843 \end{aligned}$$

Berdasarkan sajian data dalam tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai dari uji reliabilitas yang telah dilakukan memperoleh nilai reliabilitas sebesar 0,843. Perolehan tersebut menunjukkan bahwa nilai reliabilitas yang diperoleh $\geq 0,7$. Sehingga dapat dinyatakan bahwa untuk setiap *construct* di atas menunjukkan hasil yang baik dimana koefisien koefisien *Cronbach's Alpha* yang diperoleh seluruhnya memenuhi *rules of thumb* yang disyaratkan yaitu > 0.7 . Dengan demikian semua indikator dari sikap pekerja kearah perubahan organisasi reliabel secara signifikan dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

5.4 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian menggambarkan frekuensi dan persentase jawaban responden terhadap semua *item* pertanyaan mengenai 5 (lima) variabel penelitian.

5.4.1 Variabel Karakteristik Pekerjaan

Penilaian responden berdasarkan masing-masing indikator variabel karakteristik pekerjaan yang terdiri dari variasi ketrampilan ($X_{1.1}$), identitas tugas ($X_{1.2}$), signifikansi tugas ($X_{1.3}$), otonomi ($X_{1.4}$), dan umpan balik ($X_{1.5}$) disajikan pada Tabel 5.16.

Tabel 5.16
DISTRIBUSI FREKUENSI TERHADAP INDIKATOR KARAKTERISTIK PEKERJAAN

No	Indikator	Nilai Jawaban Responden					Jumlah	Mean
		STS	TS	KS	S	SS		
1	Pekerjaan saya membutuhkan tingkat ketrampilan khusus (X1.1.1)	0	3	73	118	6	200	3,64
2	Dengan ketrampilan khusus pekerjaan saya menjadi lebih menarik (X1.1.2)	0	4	73	117	6	200	3,63
Rata-rata							200	3,63
1	Saya terlibat dalam pekerjaan mulai awal sampai akhir (X1.2.1)	0	2	19	170	9	200	3,93
2	Saya sering menyelesaikan pekerjaan saya dari awal sampai akhir (X1.2.2)	0	4	44	136	6	200	3,57
3	Saya selalu mempunyai kesempatan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan (X1.2.3)	0	2	74	103	21	200	3,72
4	Dengan pekerjaan saya ini, saya mempunyai kesempatan untuk mengembangkan kemampuan saya (X1.2.4)	0	5	75	101	19	200	3,67
5	Saya akan bekerja dengan baik jika organisasi memberi tanggung jawab sepenuhnya kepada saya atas pekerjaan saya tersebut (X1.2.5)	0	3	88	100	9	200	3,58
Rata-rata							200	3,69
1	Pekerjaan saya sangat penting bagi organisasi (X1.3.1)	0	0	50	124	26	200	3,88
2	Pekerjaan saya menarik karena pekerjaan saya penting bagi pekerjaan yang lain (X1.3.2)	0	2	63	118	17	200	3,75
3	Pekerjaan saya sangat mempengaruhi	0	3	40	140	17	200	3,86

	pekerjaan lain dalam organisasi (X1.3.3)							
4	Pekerjaan saya adalah salah satu pekerjaan yang memberi pengaruh banyak orang (X1.3.4)	0	3	66	118	13	200	3,71
Rata-rata							200	3,80
1	Saya diberi tanggung jawab atas pekerjaan yang saya lakukan (X1.4.1)	0	1	37	147	15	200	3,88
2	Pelaksanaan sehari-hari dari pekerjaan saya tergantung pada diri saya (X1.4.2)	0	1	69	101	29	200	3,79
3	Saya diberi kesempatan untuk mengerjakan sesuatu lebih dari tuntutan pekerjaan (X1.4.3)	0	2	51	119	28	200	3,87
4	Saya diperbolehkan untuk merencanakan pekerjaan saya (X1.4.4)	0	2	52	122	24	200	3,84
Rata-rata							200	3,84
1	Saya senang atas umpan balik dari pekerjaan yang saya lakukan (X1.5.1)	0	0	38	135	27	200	3,95
2	Saya mendapatkan umpan balik dari atasan tentang seberapa baik keberhasilan pekerjaan saya (X1.5.2)	0	1	53	117	29	200	3,87
3	Tanggapan organisasi atas pekerjaan saya menjadikan saya mengetahui kemampuan saya atas pekerjaan saya (X1.5.3)	0	1	89	79	31	200	3,70
Rata-rata							200	3,84

Sumber: Lampiran 3

Tabel 5.16 menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden pada indikator variasi ketrampilan ($X_{1.1}$) sebesar 3,63; hal tersebut menunjukkan bahwa jawaban responden cenderung ke jawaban setuju atas banyaknya ragam ketrampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Rata-rata jawaban responden pada indikator identitas tugas ($X_{1.2}$) sebesar 3,69 yang berarti mendekati jawaban setuju atas pemberian kesempatan bagi pekerja untuk bertanggung jawab secara penuh atas pekerjaan yang diberikan oleh organisasi. Rata-rata jawaban responden pada indikator signifikansi tugas ($X_{1.3}$) sebesar 3,80 yang berarti mendekati jawaban setuju atas berartinya pekerjaan baik bagi diri pekerja, orang lain maupun organisasi secara keseluruhan. Rata-rata jawaban responden pada indikator otonomi ($X_{1.4}$) sebesar 3,84

yang berarti mendekati jawaban setuju atas kepercayaan yang diberikan oleh organisasi kepada pekerja untuk lebih berkreasi dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan rata-rata jawaban responden pada indikator umpan balik ($X_{1,5}$) sebesar 3,84 yang berarti mendekati jawaban setuju atas perhatian yang diberikan oleh organisasi atas keberhasilan pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

5.4.2 Variabel Iklim Organisasi

Tabel 5.17
DISTRIBUSI FREKUENSI TERHADAP INDIKATOR IKLIM ORGANISASI

No	Indikator	Nilai Jawaban Responden					Jumlah	Mean
		STS	TS	KS	S	SS		
1	Diperusahaan ini imbalan yang saya peroleh melebihi risiko kerja saya (X2.1.1)	0	0	31	138	31	200	4,00
2	Pekerjaan di perusahaan ini dengan jelas didefinisikan dan terstruktur secara logis (X2.1.2)	0	4	62	109	25	200	3,78
3	Sistem promosi di perusahaan ini mendorong karyawan untuk meningkatkan karirnya ke jenjang yang lebih tinggi (X2.1.3)	0	3	79	104	14	200	3,65
Rata-rata							200	3,81
1	Memberikan tujuan kinerja yang jelas untuk menyelesaikan pekerjaan saya (X2.2.1)	0	0	19	143	38	200	4,10
2	Mampu berkomunikasi dengan baik dan menyenangkan serta antusias dengan pekerjaan karyawannya (X2.2.2)	0	2	53	117	28	200	3,86
3	Memberikan instruksi kerja dengan jelas sistematis dan bersahabat (X2.2.3)	0	2	88	94	16	200	3,62
Rata-rata							200	3,86
1	Di dalam pengambilan keputusan, perusahaan melibatkan saya (X2.3.1)	0	0	26	128	46	200	4,10
2	Di dalam pekerjaan, saya aktif memberikan ide-ide aktif (X2.3.2)	0	5	61	114	20	200	3,75
3	Semakin lama saya bekerja,	0	3	87	107	3	200	3,55

semakin mendorong saya untuk bekerja lebih baik (X2.3.3)								
Rata-rata							200	3,80

Sumber: Lampiran 3

Pada Tabel 5.17 penilaian responden berdasarkan masing-masing indikator variabel iklim organisasi yang terdiri dari lingkungan pekerjaan ($X_{2.1}$), perilaku manajer ($X_{2.2}$), dan partisipasi ($X_{2.3}$) disajikan, menunjukkan rata-rata jawaban responden pada indikator lingkungan pekerjaan ($X_{2.1}$) sebesar 3,71; hal tersebut menunjukkan bahwa jawaban responden cenderung ke jawaban setuju bahwa lingkungan pekerjaan sesuai dan sangat membantu pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya. Rata-rata jawaban responden pada indikator perilaku manajer ($X_{2.2}$) dan sebesar 3,86 yang berarti mendekati jawaban setuju bahwa pekerjaan yang dijalani oleh pekerja membutuhkan perilaku manajer yang positif dan kooperatif dan rata-rata jawaban responden pada partisipasi ($X_{2.3}$) sebesar 3,80 yang berarti mendekati jawaban setuju bahwa semakin besar partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan, memberikan ide-ide dan lamanya masa kerja maka pekerja akan lebih mencintai pekerjaannya dan semakin bersemangat untuk bekerja lebih giat.

5.4.3 Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 5.18
DISTRIBUSI FREKUENSI TERHADAP INDIKATOR KEPUASAN KERJA

No	Indikator	Nilai Jawaban Responden					Jumlah	Mean
		STS	TS	KS	S	SS		
1	Saya merasa pekerjaan saya ini memberikan keberhasilan bagi hidup saya (Z1.1.1)	0	0	25	157	18	200	3,97
2	Saya merasa pekerjaan ini sangat menyenangkan (Z1.1.2)	0	2	72	116	10	200	3,67
3	Saya merasa benar-benar melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan baik (Z1.1.3)	0	1	104	89	6	200	3,50

Rata-rata							200	3,71
1	Saya merasa atasan saya peduli terhadap permasalahan yang dihadapi pekerja (Z1.2.1)	0	0	36	131	33	200	3,99
2	Saya merasa atasan saya mampu memotivasi bawahan dengan baik (Z1.2.2)	0	0	68	107	25	200	3,79
3	Saya merasa atasan saya bersikap adil terhadap bawahannya (Z1.2.3)	0	0	64	114	22	200	3,79
4	Atasan saya adalah sosok pemimpin yang menyenangkan (Z1.2.4)	0	0	62	100	38	200	3,88
Rata-rata							200	3,86
1	Di dalam rencana pengembangan produk baru, saya diberikan kesempatan untuk memberikan pemikiran-pemikiran yang inovatif (Z1.3.1)	0	0	32	140	28	200	3,98
2	Aktif dalam memberikan dukungan terhadap manajemenperubahan (Z1.3.2)	0	0	55	121	24	200	3,85
3	Saya merasa orang-orang diorganisasi ini saling membantu satu dengan lainnya (Z1.3.3)	0	0	92	90	18	200	3,63
4	Saya merasa rekan kerja saya sangat menyenangkan (Z1.3.4)	0	0	63	78	59	200	3,98
Rata-rata							200	3,86
1	Saya merasa gaji saya sebanding dengan tugas dan tanggung jawab saya dalam pekerjaan ini (Z1.4.1)	0	0	41	142	17	200	3,88
2	Saya merasa gaji yang saya terima adil dan layak (Z1.4.2)	0	0	91	95	14	200	3,62
3	Menurut saya, gaji saya sebanding dengan pendidikan dan pengalaman yang setingkat dengan saya (Z1.4.3)	0	2	77	112	9	200	3,64
Rata-rata							200	3,71
1	Saya merasa peluang mendapatkan promosi di organisasi ini sangat besar (Z1.5.1)	0	0	23	153	24	200	4,01
2	Saya merasa, kebijakan promosi di organisasi ini telah diatur dengan jelas (Z1.5.2)	0	1	86	102	11	200	3,62
3	Saya merasa, kebijakan promosi di organisasi ini berlangsung secara fair atau adil (Z1.5.3)	0	2	92	99	7	200	3,56

Rata-rata	200	3,73
------------------	------------	-------------

Sumber: Lampiran 2

Pada Tabel 5.18. penilaian responden berdasarkan masing-masing indikator variabel kepuasan kerja yang terdiri dari kepuasan atas pekerjaan itu sendiri ($Z_{1.1}$), supervisi ($Z_{1.2}$), rekan kerja ($Z_{1.3}$), gaji ($Z_{1.4}$), dan kesempatan promosi ($Z_{1.5}$) menunjukkan rata-rata jawaban responden pada indikator kepuasan atas pekerjaan itu sendiri ($Z_{1.1}$) sebesar 3,71; hal tersebut menunjukkan bahwa jawaban responden setuju bahwa pekerjaannya menyenangkan. Rata-rata jawaban responden pada indikator supervisi ($Z_{1.2}$) sebesar 3,86 yang berarti cenderung setuju atas hubungan yang terjalin dengan baik antara atasan dan pekerja. Rata-rata jawaban responden pada indikator rekan kerja ($Z_{1.3}$) sebesar 3,86 yang berarti jawaban responden setuju bahwa orang-orang di dalam organisasi terutama rekan kerja sangat bersahabat dan saling membantu. Rata-rata jawaban responden pada indikator Gaji ($Z_{1.4}$) sebesar 3,71 yang berarti mendekati jawaban kurang setuju terhadap kesesuaian gaji yang diterima dibandingkan dengan pengorbanan yang diberikan dan rata-rata jawaban responden pada indikator promosi ($Z_{1.5}$) sebesar 3,73 yang berarti mendekati jawaban kurang setuju atas peluang yang diberikan oleh organisasi untuk berprestasi lebih tinggi melalui promosi

5.4.4 Variabel Komitmen

Penilaian responden berdasarkan masing-masing indikator variabel komitmen yang terdiri dari afektif ($Z_{2.1}$), kontinuan ($Z_{2.2}$), dan normatif ($Z_{2.3}$) disajikan pada Tabel 5.19 berikut:

Tabel 5.19
DISTRIBUSI FREKUENSI TERHADAP INDIKATOR KOMITMEN

No	Indikator	Nilai Jawaban Responden					Jumlah	Mean
		STS	TS	KS	S	SS		
1	Saya merasa sebagai bagian dari keluarga besar organisasi ini (Z2.1.1)	0	0	40	133	27	200	3,94
2	Saya merasa secara emosional dekat dengan organisasi (Z2.1.2)	0	2	47	122	29	200	3,89
3	Bekerja di organisasi ini memberikan arti besar bagi pribadi saya (Z2.1.3)	0	6	93	88	13	200	3,54
4	Saya merasa ikut memiliki organisasi ini (Z2.1.4)	0	4	82	97	17	200	3,64
5	Saya bangga memberitahukan kepada orang lain, kalau saya bekerja di organisasi ini (Z2.1.5)	0	4	95	73	28	200	3,63
6	Saya merasa masalah yang dihadapi organisasi juga jadi masalah saya (Z2.1.6)	0	4	84	69	43	200	3,76
Rata-rata							200	3,73
1	Terlalu besar kerugian bagi hidup saya, jika saya memutuskan keluar dari perusahaan ini sekarang (Z2.2.1)	0	3	33	144	20	200	3,91
2	Terlalu berisiko bagi diri saya untuk keluar dari perusahaan ini saat ini (Z2.2.2)	0	0	48	128	24	200	3,88
3	Salah satu akibat serius, jika saya keluar dari perusahaan ini adalah sedikitnya alternatif pekerjaan lain (Z2.2.3)	0	1	84	86	29	200	3,72
4	Saya tetap bekerja di perusahaan ini, karena sulit bagi saya memperoleh imbalan di perusahaan lain yang sama dengan yang saya terima disini (Z2.2.4)	0	1	106	69	24	200	3,58
5	Saya tetap bekerja di perusahaan ini, karena keahlian yang saya miliki sangat sulit ditetapkan untuk pekerjaan di perusahaan lain	0	1	103	82	14	200	3,55

	(Z2.2.5)								
Rata-rata							200	3,73	
1	Saya merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja di perusahaan ini (Z2.3.1)	0	0	37	140	23	200	3,93	
2	Sekalipun akan menguntungkan bagi saya, rasanya tidak sepatutnya keluar dari perusahaan ini sekarang (Z2.3.2)	0	3	43	127	27	200	3,89	
3	Saya merasa bersalah, jika saya meninggalkan perusahaan ini sekarang (Z2.3.3)	0	3	85	85	27	200	3,68	
4	Perusahaan ini sudah selayaknya berhak atas loyalitas saya (Z2.3.4)	0	3	112	70	15	200	3,49	
5	Saya merasa berhutang budi, pada organisasi ini (Z2.3.5)	0	2	104	81	13	200	3,53	
Rata-rata							200	3,70	

Sumber: Lampiran 3

Tabel 5.19, menunjukkan rata-rata jawaban responden pada indikator komitmen afektif ($Z_{2.1}$) sebesar 3,73; hal tersebut menunjukkan bahwa jawaban responden cenderung ke jawaban setuju bahwa pekerja merasa bangga menjadi satu bagian dari organisasi. Rata-rata jawaban responden pada indikator kontinuan ($Z_{2.2}$) sebesar 3,73 yang berarti mendekati jawaban setuju bahwa pekerja sulit untuk meninggalkan organisasi karena keterbatasan yang dimiliki, dan rata-rata jawaban responden pada indikator normatif ($Z_{3.3}$) sebesar 3,70 yang berarti jawaban responden cenderung setuju bahwa pekerja merasa memiliki kewajiban moral untuk tetap bekerja pada organisasi.

5.4.5 Variabel Sikap Pekerja Kearah Perubahan Organisasi

Penilaian responden berdasarkan masing-masing indikator variabel sikap pekerja kearah perubahan organisasi yang terdiri dari kognitif ($Y_{1.1}$), afektif ($Y_{1.2}$), dan kecenderungan berperilaku ($Y_{1.3}$) disajikan pada Tabel 5.20 berikut

Tabel 5.20
DISTRIBUSI FREKUENSI TERHADAP INDIKATOR SIKAP PEKERJA
KEARAH PERUBAHAN ORGANISASI

No	Indikator	Nilai Jawaban Responden					Jumlah	Mean
		STS	TS	KS	S	SS		
1	Menurut saya, perusahaan pada umumnya bermanfaat bagi perusahaan (Y1.1.1)	0	3	42	141	14	200	3,83
2	Perusahaan sering membantu saya untuk bekerja lebih baik (Y1.1.2)	0	5	59	112	24	200	3,78
3	Ide-ide perusahaan akan timbul seiring perjalanan waktu (Y1.1.3)	1	10	74	82	33	200	3,68
4	Secara umum saya diuntungkan dengan adanya perubahan (Y1.1.4)	1	12	85	70	32	200	3,60
5	Kebanyakan dari rekan kerja saya diuntungkan dari perubahan (Y1.1.5)	1	6	85	68	40	200	3,70
Rata-rata							200	3,72
1	Saya merasakan kebanyakan perubahan ini sangat memuaskan/menyenangkan (Y1.2.1)	0	11	32	141	16	200	3,81
2	Saya suka perubahan karena pihak manajemen perusahaan biasanya mendukung perubahan tersebut (Y1.2.2)	0	19	70	67	44	200	3,68
3	Saya menyukai seseorang yang mendukung perubahan (Y1.2.3)	0	15	73	78	34	200	3,66
Rata-rata							200	3,72
1	Saya menanti-nanti adanya perubahan pada pekerjaan (Y1.3.1)	0	2	40	143	15	200	3,86
2	Saya akan menerima dan mencoba ide-ide baru (Y1.3.2)	2	14	40	120	24	200	3,75
3	Saya sering menyarankan pendekatan baru bagi perubahan organisasi (Y1.3.3)	1	25	78	63	33	200	3,51
4	Saya akan mengikuti perubahan apabila rekan kerja lainnya melakukan perubahan	1	26	65	78	30	200	3,55

	(Y1.3.4)							
5	Saya berniat untuk melakukan apa saja yang memungkinkan untuk mendukung perubahan (Y1.3.5)	0	12	88	69	31	200	3,60
Rata-rata							200	3,68

Sumber: Lampiran 3

Tabel 5.20, menunjukkan rata-rata jawaban responden pada indikator kognitif (Y_{1.1}) sebesar 3,72; hal tersebut menunjukkan bahwa jawaban responden cenderung ke jawaban setuju bahwa perubahan sebagai sesuatu hal yang bermanfaat bagi perusahaan. Rata-rata jawaban responden pada indikator afektif (Y_{1.2}) sebesar 3,72 yang berarti mendekati jawaban kurang setuju bahwa perubahan sebagai sesuatu hal yang ditunggu-tunggu dan rata-rata jawaban responden pada indikator kecenderungan berperilaku (Y_{1.3}) sebesar 3,68 yang berarti mendekati jawaban kurang setuju bahwa responden akan melakukan apa saja dalam rangka mendukung perubahan.

Berdasarkan hasil deskripsi variabel penelitian, dapat diketahui rata-rata jawaban responden terhadap masing-masing variabel laten sebagaimana disajikan pada Tabel 5.21 berikut:

Tabel 5.21
RATA-RATA TANGGAPAN RESPONDEN
TERHADAP VARIABEL LATEN

No	Variabel	Rata-rata	Keterangan
1	Karakteristik Pekerjaan (X ₁)	3,76	Tinggi
2	Iklm Organisasi (X ₂)	3,82	Tinggi
3	Kepuasan Kerja (Z ₁)	3,77	Tinggi
4	Komitmen (Z ₂)	3,72	Tinggi
5	Sikap Pekerja Kearah Perubahan Organisasi (Y ₁)	4,89	Tinggi

Sumber: Tabel 5.16; Tabel 5.17; Tabel 5.18; Tabel 5.19; Tabel 5.20, diolah (2015)

Tabel 5.21 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel karakteristik pekerjaan (X₁) sebesar 3,76 yang berarti bahwa karakteristik pekerjaan pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur dirasakan baik oleh pekerja, rata-rata penilaian responden terhadap variabel iklim organisasi (X₂) sebesar 3,82 yang berarti bahwa iklim organisasi yang dimiliki oleh pekerja perusahaan coldstorage di

Jawa Timur adalah tinggi, rata-rata penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja (Z_1) sebesar 3,77 yang berarti bahwa kepuasan yang dirasakan oleh pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur adalah tinggi, rata-rata tanggapan responden terhadap variabel komitmen (X_1) sebesar 3,72 yang berarti bahwa komitmen pekerja terhadap perusahaan coldstorage di Jawa Timur adalah tinggi dan rata-rata penilaian responden terhadap variabel sikap pekerja kearah perubahan organisasi (Y_1) sebesar 4,89 yang berarti bahwa pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur memiliki sikap yang baik dalam menerima perubahan yang terjadi pada perusahaan.

Perusahaan coldstorage di Jawa Timur, sejak tahun 2000 sampai sekarang telah banyak melakukan perubahan-perubahan di segala bidang. Namun dalam penelitian ini, yang dianalisis hanya terbatas pada perubahan-perubahan organisasi yang berhubungan dengan tenaga kerja. Perubahan-perubahan organisasi tersebut dapat digolongkan menjadi 3 (tiga) kelompok yaitu perubahan struktur organisasi, perubahan fasilitas dan perubahan gaji.

5.4.6 Penilaian Pekerja Terhadap Perubahan Struktur Organisasi (S0)

Penilaian responden terhadap perubahan struktur organisasi yang dilakukan oleh Perusahaan coldstorage di Jawa Timur disajikan pada Tabel 5.22, yang menunjukkan rata-rata jawaban responden terhadap perubahan struktur organisasi sebesar 3,14; hal tersebut menunjukkan bahwa jawaban responden cenderung ke jawaban kurang setuju adanya kebijakan perubahan struktur organisasi dengan mutasi pegawai dari satu tempat ke tempat lain.

Tabel 5.22
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP PERUBAHAN
STRUKTUR ORGANISASI (S0)

NO	Indikator	Nilai Jawaban Responden										Σ	Mean
		1		2		3		4		5			
		f	%	f	%	F	%	F	%	f	%		
1	SO												
	SO ₁	29	14,5	33	16,5	68	34	67	33,5	3	1,5	200	2,91
	SO ₂	35	17,5	45	22,5	78	39	38	19	4	2	200	2,66

	SO ₃	7	3,5	26	13	64	32	96	48	7	3,5	200	3,35
	SO ₄	8	4	22	11	62	31	99	49,5	9	4,5	200	3,40
	SO ₅	8	4	15	7,5	58	29	110	55	9	4,5	200	3,49
	SO ₆	9	4,5	18	9	67	33,5	102	51	4	2	200	3,37
	Rata-rata												3,14

Sumber: Lampiran 3

5.4.7 Penilaian Pekerja Terhadap Perubahan Fasilitas (F) dan Gaji (G)

Penilaian responden terhadap perubahan Fasilitas (F) dan Gaji (G) yang dilakukan oleh Perusahaan coldstorage di Jawa Timur disajikan pada Tabel 5.23, yang menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden terhadap perubahan fasilitas kerja sebesar 3,68 yang berarti jawaban responden cenderung ke jawaban setuju dengan adanya perubahan fasilitas istirahat yang terlokalisir dan rata-rata jawaban responden terhadap perubahan sistem penggajian sebesar 1,93; hal ini berarti jawaban responden cenderung ke jawaban tidak setuju dengan adanya kebijakan perusahaan terhadap perubahan sistem pengupahan dari upah harian menjadi upah borongan.

Tabel 5.23
PENILAIAN RESPONDEN TERHADAP PERUBAHAN
FASILITAS (F) DAN GAJI (G)

N0	Indi- kator	Nilai Jawaban Responden										Σ	Mean
		1		2		3		4		5			
		f	%	f	%	F	%	F	%	f	%		
1	F												
	F ₁	15	7,5	18	9	45	22,5	101	50,5	21	10,5	200	3,48
	F ₂	3	1,5	15	7,5	17	8,5	134	67	31	15,5	200	3,88
	Rata-rata												3,68
1	G												
	G ₁	114	57	37	18,5	34	17	13	6,5	2	1	200	1,76
	G ₂	81	40,5	49	24,5	43	21,5	23	11,5	4	2	200	2,10
	Rata-rata												1,93

Sumber: lampiran 3

5.4.8 Sikap Pekerja Terhadap Perubahan Organisasi

Sikap responden terhadap beberapa perubahan dalam organisasi yaitu perubahan struktur organisasi (SO), perubahan Fasilitas (F) dan perubahan gaji (G) yang dilakukan oleh Perusahaan coldstorage di Jawa Timur disajikan pada Tabel 5.24, yang menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden terhadap perubahan struktur organisasi sebesar 1,52; hal tersebut menunjukkan bahwa sikap responden terhadap kebijakan perubahan struktur organisasi dalam bentuk mutasi menunjukkan

kecenderungan ke sikap afektif yang berarti bahwa pekerja lebih menolak mutasi antar bagian karena pekerja lebih suka bekerja pada bagiannya sendiri; rata-rata jawaban responden terhadap perubahan fasilitas sebesar 1,66; hal tersebut menunjukkan bahwa sikap responden terhadap kebijakan perubahan fasilitas dalam bentuk lokalisir tempat istirahat menunjukkan kecenderungan ke sikap afektif yang berarti pekerja dapat menerima perubahan fasilitas dan rata-rata jawaban responden terhadap perubahan gaji sebesar 2,19; hal tersebut menunjukkan bahwa sikap responden adalah afektif yang berarti responden menolak perubahan sistem penggajian dari sistem upah harian menjadi sistem upah borongan.

Tabel 5.24
SIKAP RESPONDEN TERHADAP PERUBAHAN
STRUKTUR ORGANISASI (S0), FASILITAS (F) DAN GAJI (G)

N 0	Perubahan	Kognitif (Skor 1)		Afektif (Skor 2)		Kec. Berperilaku (Skor 3)		Σ	Mean
		F	%	F	%	F	%		
		1	Struktur Organisasi	140	70	17	8,5		
2	Fasilitas	110	55	48	24	42	21	200	1,66
3	Gaji	61	30,5	41	20,5	98	49	200	2,19

Sumber: Lampiran 3

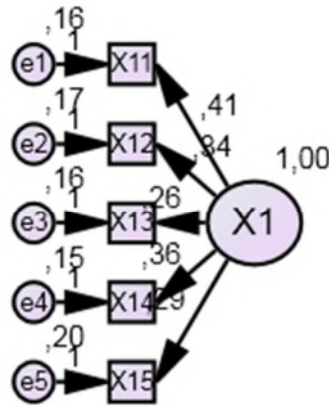
5.5. Analisis Hasil Penelitian

Sebelum dilakukan analisis data dengan menggunakan model persamaan struktural, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian asumsi, meliputi: pengujian ukuran sampel, normalitas data, uji *outliers*, multikolinieritas dan singularitas.

5.5.1. Uji *Confirmatory Factor Analysis*

5.5.1.1. CFA Model Karakteristik Pekerjaan (X1)

Variabel karakteristik pekerjaan (X1) terdiri dari lima indikator. Analisis konfirmasi faktor karakteristik pekerjaan adalah sebagai berikut:



Gambar 5.6 CFA karakteristik pekerjaan

Gambar 5.6 di atas menjelaskan *confirmatory factor analysis* (CFA) karakteristik pekerjaan. Dimana evaluasi nilai *goodness of fit model* CFA karakteristik pekerjaan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.25
Goodness Of Fit Model CFA Karakteristik Pekerjaan (X1)

Kriteria	Cut Off	Hasil Perhitungan	Keterangan
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,772	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,570	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,992	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,976	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,011	Baik
CFI	$\geq 0,94$	1,000	Baik

Berdasarkan sajian data dalam tabel di atas, dapat diketahui masing-masing dari nilai *goodness of fit model* CFA karakteristik pekerjaan, dengan melakukan perbandingan antara *cut off value* kriteria *goodness of fit indices* dengan hasil CFA dapat diketahui model di atas memiliki kriteria yang sangat baik. Hal ini dapat diketahui dari masing-masing evaluasi model menunjukkan nilai yang sesuai dengan standarnya sehingga dinyatakan baik. Selanjutnya, *loading factor* dari model pengukuran variabel karakteristik pekerjaan dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

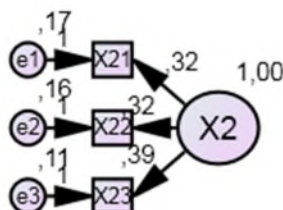
Tabel 5.26
Loading Factor Measurement Model Karakteristik Pekerjaan (X1)

Indikator	Loading Factor	(Un.S.E) Estimate	C.R.	P	Keterangan
X1=>X11	0,716	0,292	7,389	0,000	Signifikan
X1=>X12	0,618	0,361	9,410	0,000	Signifikan
X1=>X13	0,551	0,263	7,360	0,000	Signifikan
X1=>X14	0,681	0,336	8,578	0,000	Signifikan
X1=>X15	0,553	0,406	9,995	0,000	Signifikan

Berdasarkan sajian data dalam tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa kelima indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah signifikan untuk mengukur variabel karakteristik pekerjaan.

5.5.1.2. CFA Model Iklim Organisasi (X2)

Variabel iklim organisasi (X2) terdiri dari tiga indikator. Analisis konfirmasi faktor iklim organisasi adalah sebagai berikut:



Gambar 5.7
CFA Iklim Organisasi

Gambar 5.7 di atas menjelaskan *confirmatory factor analysis* (CFA) iklim organisasi. Dimana evaluasi nilai *goodness of fit model* CFA iklim organisasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.27
Goodness Of Fit Model CFA Iklim Organisasi (X2)

Kriteria	Cut Off	Hasil Perhitungan	Keterangan
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,000	Baik
Probability	$\geq 0,05$	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,426	Kurang Baik
GFI	$\geq 0,90$	1,000	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	1,000	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
CFI	$\geq 0,94$	1,000	Baik

Berdasarkan sajian data dalam tabel di atas, dapat diketahui masing-masing dari nilai *goodness of fit model* CFA iklim organisasi, dengan melakukan perbandingan antara *cut off value* kriteria *goodness of fit indices* dengan hasil CFA dapat diketahui model di atas memiliki kriteria yang sangat baik. Hal ini dapat diketahui dari masing-masing evaluasi model menunjukkan nilai yang sesuai dengan standarnya sehingga dinyatakan baik. Selanjutnya, *loading factor* dari model pengukuran variabel iklim organisasi dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

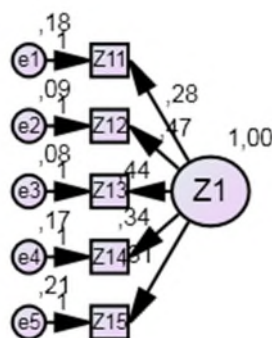
Tabel 5.28
Loading Factor Measurement Model Iklim Organisasi (X2)

Indikator	<i>Loading Factor</i>	(Un.S.E) Estimate	C.R.	P	Keterangan
X2=>X21	0,619	0,389	9,105	0,000	Signifikan
X2=>X22	0,660	0,321	7,897	0,000	Signifikan
X2=>X23	0,732	0,319	7,750	0,000	Signifikan

Berdasarkan sajian data dalam tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa ketiga indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah signifikan untuk mengukur variabel iklim organisasi.

5.5.1.3.CFA Model Kepuasan Kerja (Z1)

Variabel kepuasan kerja (Z1) terdiri dari lima indikator. Analisis konfirmasi faktor kepuasan kerja adalah sebagai berikut:



Gambar 5.8
CFA Kepuasan Kerja

Gambar 5.8 di atas menjelaskan *confirmatory factor analysis* (CFA) kepuasan kerja. Dimana evaluasi nilai *goodness of fit model* CFA kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.29
Goodness Of Fit Model CFA Kepuasan Kerja (Z1)

Kriteria	<i>Cut Off</i>	Hasil Perhitungan	Keterangan
CMIN/DF	$\leq 2,00$	6,250	Kurang Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,000	Kurang Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,162	Kurang Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,941	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,824	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,855	Marginal
CFI	$\geq 0,94$	0,927	Marginal

Berdasarkan sajian data dalam tabel di atas, dapat diketahui masing-masing dari nilai *goodness of fit model* CFA kepuasan kerja, dengan melakukan perbandingan antara *cut off value* kriteria *goodness of fit indices* dengan hasil CFA dapat diketahui model di atas memiliki kriteria yang sangat baik. Hal ini dapat diketahui dari masing-masing evaluasi model menunjukkan nilai yang sesuai dengan standarnya sehingga dinyatakan baik. Selanjutnya, *loading factor* dari model pengukuran variabel kepuasan kerja dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

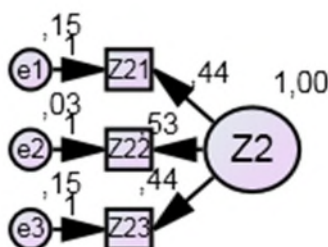
Tabel 5.26
Loading Factor Measurement Model Kepuasan Kerja (Z1)

Indikator	<i>Loading Factor</i>	(Un.S.E) Estimate	C.R.	P	Keterangan
Z1=>Z11	0,524	0,309	7,814	0,000	Signifikan
Z1=>Z12	0,813	0,345	9,466	0,000	Signifikan
Z1=>Z13	0,816	0,438	13,621	0,000	Signifikan
Z1=>Z14	0,691	0,468	13,559	0,000	Signifikan
Z1=>Z15	0,610	0,284	7,883	0,000	Signifikan

Berdasarkan sajian data dalam tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa kelima indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah signifikan untuk mengukur variabel kepuasan kerja.

5.5.1.4. CFA Model Komitmen Organisasi (Z2)

Variabel komitmen organisasi (Z2) terdiri dari tiga indikator. Analisis konfirmasi faktor komitmen organisasi adalah sebagai berikut:



Gambar 5.9 CFA Komitmen

Gambar 5.9 di atas menjelaskan *confirmatory factor analysis* (CFA) komitmen organisasi. Dimana evaluasi nilai *goodness of fit model* CFA komitmen organisasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.31
Goodness Of Fit Model CFA Komitmen Organisasi (Z2)

Kriteria	Cut Off	Hasil Perhitungan	Keterangan
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,000	Baik
Probability	$\geq 0,05$	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,688	Kurang Baik
GFI	$\geq 0,90$	1,000	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	1,000	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
CFI	$\geq 0,94$	1,000	Baik

Berdasarkan sajian data dalam tabel di atas, dapat diketahui masing-masing dari nilai *goodness of fit model* CFA komitmen organisasi, dengan melakukan perbandingan antara *cut off value* kriteria *goodness of fit indices* dengan hasil CFA dapat diketahui model di atas memiliki kriteria yang sangat baik. Hal ini dapat diketahui dari masing-masing evaluasi model menunjukkan nilai yang sesuai dengan standarnya sehingga dinyatakan baik. Selanjutnya, *loading factor* dari model pengukuran variabel komitmen organisasi dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

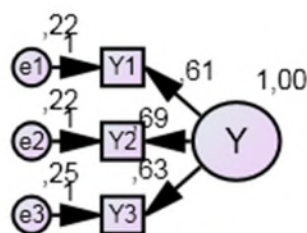
Tabel 5.32
Loading Factor Measurement Model Komitmen Organisasi (Z2)

Indikator	Loading Factor	(Un.S.E) Estimate	C.R.	P	Keterangan
Z2=>Z21	0,789	0,438	11,670	0,000	Signifikan
Z2=>Z22	0,884	0,534	15,748	0,000	Signifikan
Z2=>Z23	0,790	0,440	11,693	0,000	Signifikan

Berdasarkan sajian data dalam tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa kelima indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah signifikan untuk mengukur variabel komitmen organisasi.

5.5.1.5. CFA Model Sikap (Y)

Variabel Sikap (Y) terdiri dari lima indikator. Analisis konfirmasi faktor sikap adalah sebagai berikut:



Gambar 5.10
CFA Sikap

Gambar 5.10 di atas menjelaskan *confirmatory factor analysis* (CFA) sikap. Dimana evaluasi nilai *goodness of fit model* CFA sikap dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5.33
Goodness Of Fit Model CFA Sikap (Y)

Kriteria	Cut Off	Hasil Perhitungan	Keterangan
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,000	Baik
Probability	$\geq 0,05$	1,000	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,636	Kurang Baik
GFI	$\geq 0,90$	1,000	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	1,000	Baik
TLI	$\geq 0,95$	1,000	Baik
CFI	$\geq 0,94$	1,000	Baik

Berdasarkan sajian data dalam tabel di atas, dapat diketahui masing-masing dari nilai *goodness of fit model* CFA sikap, dengan melakukan perbandingan antara *cut off value* kriteria *goodness of fit indices* dengan hasil CFA dapat diketahui model di atas memiliki kriteria yang sangat baik. Hal ini dapat diketahui dari masing-masing evaluasi model menunjukkan nilai yang sesuai dengan standarnya sehingga dinyatakan baik. Selanjutnya, *loading factor* dari model pengukuran variabel sikap dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 5.34
Loading Factor Measurement Model Sikap (Y)

Indikator	<i>Loading Factor</i>	(Un.S.E) Estimate	C.R.	P	Keterangan
Y=>Y1	0,805	0,630	12,082	0,000	Signifikan
Y =>Y2	0,817	0,690	12,859	0,000	Signifikan
Y =>Y3	0,780	0,612	12,273	0,000	Signifikan

Berdasarkan sajian data dalam tabel di atas, maka dapat diketahui bahwa kelima indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah signifikan untuk mengukur variabel sikap.

5.6. Uji *Goodness of Fit Model*

Pada sub sebelumnya telah dibahas tentang pengujian indikator setiap faktor dengan *confirmatory factor analysis* dan telah berhasil diidentifikasi indikator dari suatu variabel laten yang dapat digunakan dalam model. Sesuai dengan tujuan penelitian, untuk menguji pengaruh karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen dan sikap pekerja kearah perubahan organisasi dengan menggunakan model persamaan struktural melalui program AMOS.

Model dikatakan baik bilamana pengembangan model hipotetik secara konseptual dan teoritis didukung oleh data empirik. Hasil analisis SEM secara lengkap dapat dilihat didalam Lampiran Beberapa hasil uji *Goodness of Fit Overall Model* dapat dilihat pada Tabel 5.35 berikut:

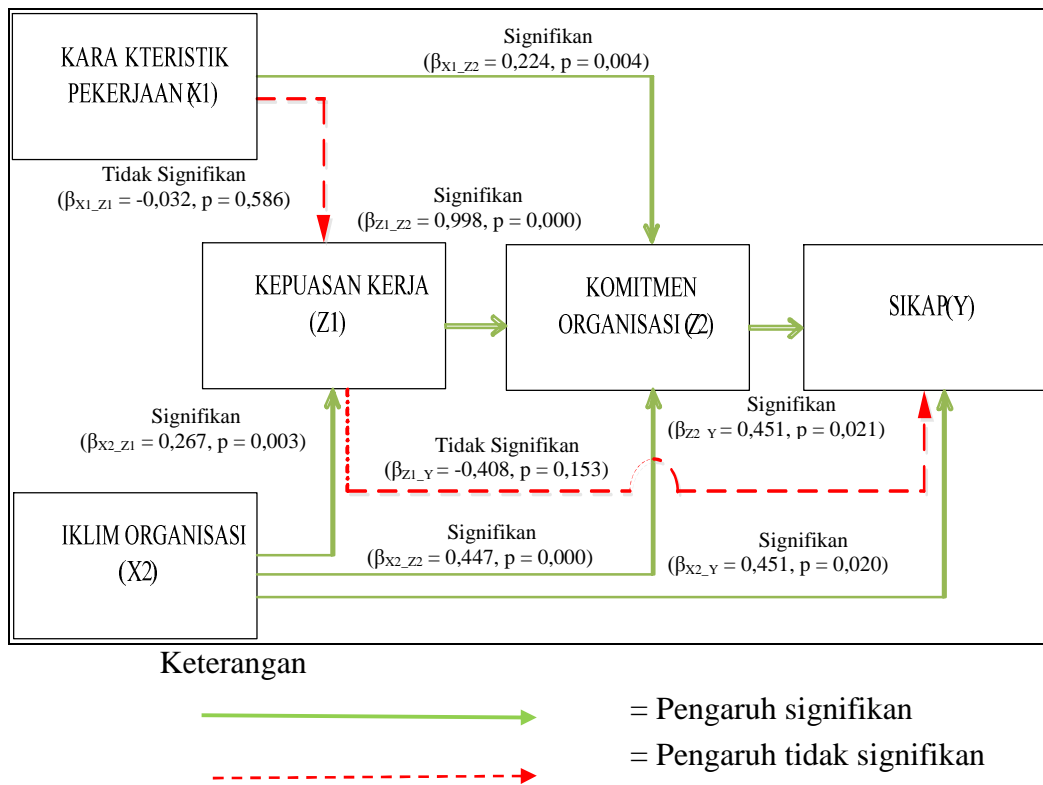
Tabel 5.35
Goodness Of Fit Model All Model

Kriteria	Cut Off	Hasil Perhitungan	Keterangan
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,665	Fit
Probability	$\geq 0,05$	0,000	Not Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,058	Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,887	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,850	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,920	Marginal
CFI	$\geq 0,94$	0,933	Marginal

Dari hasil uji *goodness of fit* terhadap model yang diajukan pada Tabel 5.25 di atas, ternyata dari seluruh kriteria yang digunakan menunjukkan hampir semua kriteria yang memenuhi syarat kelayakan dari suatu model. Hanya probabilitas yang tidak memenuhi kriteria yang disyaratkan yaitu lebih besar dari 0,05. Sementara itu AGFI memiliki nilai 0,850 mendekati nilai AGFI yang dipersyaratkan yaitu $>0,90$ yang berarti nilai AGFI tersebut masih ditolerir memenuhi kriteria yang dipersyaratkan. Karena hampir seluruh kriteria terpenuhi berarti model hipotetik didukung oleh data empirik, atau model dapat dikatakan baik. Demikian pula dengan nilai ukuran fit yang lain menunjukkan model dapat dikatakan baik.

5.7. Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil analisis pengaruh variabel karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen dan sikap pekerja kearah perubahan organisasi disajikan dalam Gambar 5.11.



Gambar 5.11
HASIL DIAGRAM JALUR
PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA, KOMITMEN DAN SIKAP PEKERJA
KEARAH PERUBAHAN ORGANISASI
PADA PERUSAHAAN COLDSTORAGE DI JAWA TIMUR
Sumber: Data primer yang diolah (2015)

Berdasarkan gambar 5.11, lebih lanjut dijelaskan hubungan-hubungan signifikansi antar variabel yang telah dihipotesiskan. Koefisien jalur pengaruh dengan variabel karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen dan sikap pekerja kearah perubahan dapat dikemukakan ke dalam persamaan struktural sebagai berikut:

$$Z_1 = -0,032X_1 + 0,267X_2 + \epsilon_1$$

$$Z_2 = 0,224 X_1 + 0,447X_2 + \epsilon_2$$

$$Z_2 = 0,224 X_1 + 0,447X_2 + 0,998 Z_1 + \epsilon_3$$

$$Y_1 = -0,408 X_1 - 0,451Z_1 + \epsilon_4$$

$$Y_2 = -0,408 X_2 - 0,451Z_1 + 0,522 Z_2 + \epsilon_5$$

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi hubungan antar variabel, dapat diketahui variabel yang dominan mempengaruhi sikap pekerja kearah perubahan organisasi sebagaimana disajikan pada Tabel 5.36 berikut:

TABEL 5.36
HASIL PENGUJIAN SIGNIFIKANSI HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

Variabel	Koefisien Jalur	C.R	Prob.	Keterangan
Karakteristik Pekerjaan → Kepuasan Kerja	-0,032	-,545	0,586	Tidak Signifikan
Iklm Organisasi → Kepuasan Kerja	0,267	3,007	0,003	Signifikan
Karakteristik Pekerjaan → Komitmen Organisasi	0,224	2,846	0,004	Signifikan
Iklm Organisasi → Komitmen Organisasi	0,447	3,640	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi	0,998	5,475	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja → Sikap	-0,408	-1,429	0,153	Tidak Signifikan
Komitmen Organisasi → Sikap	0,451	2,316	0,021	Signifikan
Iklm Organisasi → Sikap	0,522	2,326	0,020	Signifikan

Sumber : Lampiran

5.7.1. Pengujian Hipotesis 1: Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur yang bertanda negatif dengan nilai CR 0,545 dan diperoleh probabilitas signifikansi sebesar 0,586 nilai ini lebih besar dari taraf signifikansi (α) sebesar 0,05. Dengan demikian, hipotesis 1 yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur, tidak terbukti kebenarannya.

5.7.2. Pengujian Hipotesis 2: Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur yang bertanda positif dengan nilai CR 0,3007 dan diperoleh probabilitas

signifikansi sebesar 0,003. Nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi (α) sebesar 0,05. Dengan demikian, hipotesis 2 yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur, terbukti kebenarannya.

5.7.3. Pengujian Hipotesis 3: Karakteristik Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur yang bertanda positif dengan nilai CR 2,846 dan diperoleh probabilitas signifikansi sebesar 0,004. Nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi (α) sebesar 0,05. Dengan demikian, hipotesis 3 yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur, terbukti kebenarannya.

5.7.4. Pengujian Hipotesis 4: Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen. Walaupun nilai koefisien jalur bertanda positif namun nilai CR-nya 3,640 dan diperoleh probabilitas signifikansi sebesar 0,00. Nilai ini lebih besar dari taraf signifikansi (α) sebesar 0,05. Dengan demikian, hipotesis 4 yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur, terbukti kebenarannya.

5.7.5. Pengujian Hipotesis 5: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur yang bertanda positif dengan nilai CR 5,475 dan diperoleh probabilitas signifikansi sebesar 0,000. Nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi (α) sebesar 0,05. Dengan demikian, hipotesis 5 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh

signifikan terhadap komitmen pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur, terbukti kebenarannya.

5.7.6. Pengujian Hipotesis 6: Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan coldstorage di Jawa Timur

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan dan negatif terhadap sikap pekerja. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur yang bertanda negatif dengan nilai CR 2,326 dan diperoleh probabilitas signifikansi sebesar 0,020. Nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi (α) sebesar 0,05. Dengan demikian, hipotesis 6 yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan coldstorage di Jawa Timur, terbukti kebenarannya.

5.7.7. Pengujian Hipotesis 7: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan coldstorage di Jawa Timur

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap sikap pekerja. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur yang bertanda negatif dengan nilai CR 1,429 dan diperoleh probabilitas signifikansi sebesar 0,153. Nilai ini lebih besar dari taraf signifikansi (α) sebesar 0,05. Dengan demikian, hipotesis 7 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan coldstorage di Jawa Timur, tidak terbukti kebenarannya.

5.7.8. Pengujian Hipotesis 8: Komitmen berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan coldstorage di Jawa Timur

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur yang bertanda positif dengan nilai CR 2,316 dan diperoleh probabilitas signifikansi sebesar 0,021. Nilai ini lebih kecil dari taraf signifikansi (α) sebesar 0,05. Dengan

demikian, hipotesis 8 yang menyatakan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi perusahaan coldstorage di Jawa Timur, terbukti kebenarannya.

5.8. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung Dan Pengaruh Total Antar Variabel Penelitian

Analisis berikut ini digunakan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antar variabel/konstruk baik langsung, tidak langsung maupun secara total. Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung atau sering disebut dengan koefisien jalur, sedang pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang diakibatkan oleh variabel antara. Sedangkan pengaruh menyeluruh (*total effect*) merupakan total penghitungan antara pengaruh langsung dan tidak langsung.

5.8.1. Pengaruh Langsung Antar Variabel Penelitian

Tabel 5.37
PENGUJIAN TERHADAP PENGARUH LANGSUNG

PENGARUH LANGSUNG					
Variabel	Karakt. Pekerja (X₁)	Iklim organisasi (X₂)	Kepuasan Kerja (Z₁)	Komitmen (Z₂)	Sikap (Y₁)
Kep. Kerja (Z₁)	-0,048	0,317	0,000	0,000	0,000
Komitmen (Z₂)	0,198	0,310	0,582	0,000	0,000
Sikap (Y₁)	0,000	0,267	-0,175	0,332	0,000

Sumber: Lampiran 4

Tabel 5.37 menunjukkan besarnya pengaruh langsung karakteristik pekerjaan (X₁) terhadap kepuasan kerja (Z₁) sebesar 4,8% dengan arah negatif; karakteristik pekerjaan (X₁) terhadap komitmen (Z₂) sebesar 19,8% dengan arah positif, kepuasan kerja (Z₁) terhadap komitmen (Z₂) sebesar 58,2% dengan arah positif, iklim organisasi (X₂) terhadap komitmen (Z₂) sebesar 31% dengan arah positif, Iklim organisasi (X₂) terhadap kepuasan kerja (Z₁) sebesar 31,7% dengan arah positif, Iklim organisasi (X₂) terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi (Y₁) sebesar 26,7% dengan arah positif, kepuasan kerja (Z₁) terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi (Y₁) sebesar 17,5% dengan arah negatif dan komitmen (Z₂) terhadap sikap pekerja kearah

perubahan organisasi (Y_1) sebesar 33,2% dengan arah positif, ternyata variabel yang mempunyai pengaruh langsung terbesar terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi adalah variabel komitmen yaitu sebesar 33,2%.

5.8.2. Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Penelitian

Tabel 5.38
PENGUJIAN TERHADAP PENGARUH TIDAK LANGSUNG
PENGARUH TIDAK LANGSUNG

Variabel	Karakt. Pekerjaan (X_1)	Iklm organisasi (X_2)	Kepuasan Kerja (Z_1)	Komitmen (Z_2)	Sikap (Y_1)
Kep. Kerja (Z_1)	0,058	0,089	0,000	0,000	0,000
Komitmen (Z_2)	0,079	0,123	0,182	0,000	0,000
Sikap (Y_1)	0,000	0,225	0,285	0,195	0,000

Sumber: Lampiran 4

Tabel 5.38 menunjukkan besarnya pengaruh tidak langsung karakteristik pekerjaan (X_1) terhadap komitmen (Z_2) sebesar 7,9 % dengan arah positif; karakteristik pekerjaan (X_1) terhadap kepuasan kerja (Z_1) sebesar 5,8% dengan arah positif, Iklim organisasi (X_2) terhadap komitmen (Z_2) sebesar 12,3% dengan arah positif; Iklim organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z_1) sebesar 8,9 %, Iklim organisasi (X_2) terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi (Y_1) sebesar 22,5% dengan arah positif, kepuasan kerja (Z_1) terhadap Sikap pekerja kearah perubahan organisasi (Y_1) sebesar 28,5% dengan arah positif, dan komitmen (Z_2) terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi (Y_1) sebesar 19,5% . Ternyata variabel yang mempunyai pengaruh tidak langsung terbesar terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi (Y_1) adalah variabel kepuasan kerja yaitu sebesar 28,5%.

5.8.3. Pengaruh Total Antar Variabel Penelitian

Tabel 5.39
PENGUJIAN TERHADAP PENGARUH TOTAL

PENGARUH TOTAL					
Variabel	Karakt. Pekerjaan (X₁)	Iklm organisasi (X₂)	Kepuasan Kerja (Z₁)	Komitmen (Z₂)	Sikap (Y₁)
Kep. Kerja (Z₁)	-0,032	0,267	0,000	0,000	0,000
Komitmen (Z₂)	0,224	0,447	0,998	0,000	0,000
Sikap (Y₁)	0,000	0,522	-0,408	0,451	0,000

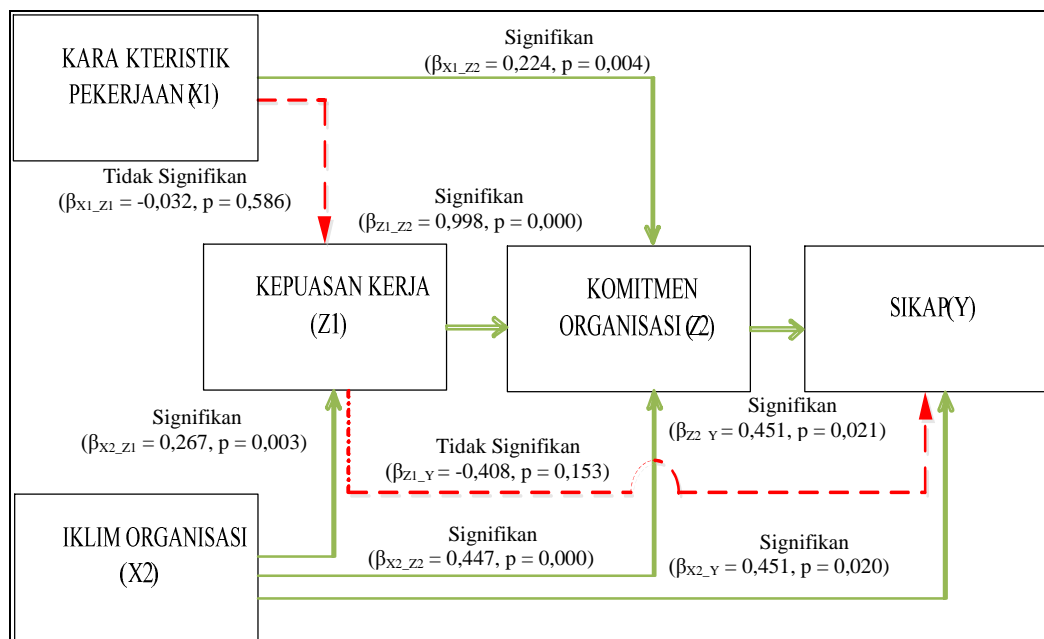
Sumber: Lampiran 4

Pengaruh total adalah pengaruh yang disebabkan oleh adanya berbagai hubungan antar variabel. Tabel 5.39 menunjukkan pengaruh total karakteristik pekerjaan (X₁) terhadap kepuasan kerja (Z₁) sebesar 3,2% dengan arah negatif; karakteristik pekerjaan (X₁) terhadap komitmen (Z₂) sebesar 22,4% dengan arah positif; iklim organisasi (X₂) terhadap kepuasan kerja (Z₁) sebesar 26,7% dengan arah positif; iklim organisasi (X₂) terhadap komitmen (Z₂) sebesar 44,7% dengan arah positif; Kepuasan kerja (Z₁) terhadap komitmen (Z₂) sebesar 99,8% dengan arah positif; kepuasan kerja (Z₁) terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi (Y₁) sebesar 40,8% dengan arah negatif dan komitmen (Z₂) terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi (Y₁) sebesar 45,1% dengan arah positif, iklim organisasi (X₂) terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi (Y₁) sebesar 52,2% dengan arah positif. Hasil pengujian pengaruh total menunjukkan bahwa variabel yang mempunyai pengaruh total terbesar adalah variable iklim organisasi yaitu sebesar 52,2%.

Pembahasan dilakukan berdasarkan pada temuan teoritis maupun empiris dan penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang dilakukan.

5.9 Tata Hubung Antar Variabel

Tata hubung antar variabel dapat menunjukkan variabel mana yang berpengaruh signifikan dan variabel mana yang tidak berpengaruh signifikan, dapat dilihat pada Gambar 5.12.



Keterangan:

- : Signifikan
- - - - - → : Tidak Signifikan

Sumber : Tabel 5.26

Gambar 5.12
TATA HUBUNG ANTAR VARIABEL

Berdasarkan Gambar 5.12 terlihat bahwa dari 8 (delapan) hipotesis yang dikemukakan, menunjukkan bahwa 6 (enam) hipotesis diterima dan 2 (dua) hipotesis ditolak. Selanjutnya dukungan kedelapan hipotesis tersebut terhadap teori maupun empirik dari penelitian sebelumnya dijelaskan pada Tabel 5.30 yang menunjukkan tata hubung antar variabel penelitian.

Tabel 5.40
TATA HUBUNG ANTAR VARIABEL

No	Tata Hubung Antar Variabel	Hipotesis	Teori Dan Empiris	Hasil Penelitian
1	Karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja	berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur	Teori 1. Glison and Durick (1988) 2. Cheney (1984) Empirik 1. Djastuti (2006) 2. Jansen <i>et al.</i> , (1996) 3. Glison (1988)	Tidak terbukti
2	Iklim organisasi terhadap kepuasan kerja	Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur	Teori: 1. Gibson <i>et al.</i> , (1997:51) 2. Kolb Rubin (1984) 3. Robert Stinger (2002) Empirik: 1. Cheney (1984) 2. Yoav Vardi (2001)	Terbukti diterima
3	Karakteristik pekerjaan terhadap komitmen	Karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur	Teori: 1. Meyer and Allen (1993) 2. Brown & Gaylor (2002) Empirik: 1. Djastuti (2006) 2. Glison (1998) 3. Cheney (1984)	Terbukti diterima
4	Iklim organisasi terhadap komitmen	Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur	Teori: 1. Gibson <i>et al.</i> , (1997:51) 2. Meyer and Allen (1993) Empirik: 1. Mark A.Shadur, Rene Kindzle & John J.Rodwell (1999) 2. Meyer and Allen (1993) 3. Sturges et al (2000)	Terbukti diterima
5	Kepuasan kerja terhadap komitmen	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur	Teori: 1. Iqbaria and Guimaraes (1993) 2. Ivancevich and Matteson (1999:123) Empirik: 1. Testa (2001) 2. Meyers <i>et al.</i> ,(2002) 3. Yousef (2000) 4. Iverson (1996) 5. Curnivan (1999) 6. Lopopolo (2002).	Terbukti diterima
6	Iklim organisasi terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi	Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan coldstorage di Jawa Timur	Teori: 1. Vakola and Nikolaou (2005) 2. Dunham <i>et al.</i> , (1989) Empirik: 1. Vakola and Nikolaou (2005)	Terbukti diterima
7	Kepuasan kerja terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan coldstorage di Jawa Timur	Teori: 1. Ivancevich and Matteson (1999:123) Empirik: 1. Yousef (2000) 2. Iverson (1996)	Tidak terbukti

8	Komitmen terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi	Komitmen berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan coldstorage di Jawa Timur.	<p>Teori:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Yousef (2000) 2. Meyer and Allen (1993) 3. Dunham et al (1989) 4. Elizur Hutman (1976) <p>Empirik:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Yousef (2000) 2. Vakola and Nikolaou (2005) 3. Iverson (1996) 	Terbukti diterima
---	---	---	---	-------------------

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2015.

5.10 Pengaruh Antar Variabel

5.10.1 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil temuan dalam penelitian ini membuktikan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur, hal ini ditunjukkan berdasarkan nilai koefisien jalur sebesar -0,032 dengan probabilitas sebesar 0,586 yang berarti hipotesis ke-satu yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tidak terbukti kebenarannya.

Indikator yang membangun variabel karakteristik pekerjaan sejalan dengan Glison and Durick (1988) maupun Rousseau (1978) dalam Panggabean (2004:129), yang menggunakan 4 (empat) indikator yaitu yang terdiri dari identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Sedangkan penelitian ini menambah satu indikator yang lain yaitu variasi ketrampilan yang diadopsi dari dari hasil penelitian Djastuti (2006) maupun Orpen (1985) serta sesuai dengan UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 Pasal 11 tentang pelatihan agar terampil, bahwa setiap tenaga kerja berhak memperoleh dan/atau meningkatkan dan/atau mengembangkan kompetensi kerja sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan melalui pelatihan kerja. Oleh sebab itu penambahan indikator variasi ketrampilan dalam penelitian dirasa sangat penting.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Djastuti (2006) yang membuktikan bahwa iklim organisasi dengan dimensi variasi

ketrampilan, identitas tugas, signifikansi, otonomi dan umpan balik berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen dan kinerja karyawan tingkat manajerial. Hasil penelitian ini juga tidak mendukung hasil temuan Jansen *et al.*, (1996), yang membuktikan bahwa baik iklim organisasi maupun iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dan stres perawat. Namun demikian kepuasan kerja lebih besar dipengaruhi oleh iklim organisasi, sedangkan stres lebih besar dipengaruhi oleh karakteristik individu.

Penelitian ini juga tidak sejalan dengan Glison (1988) bahwa iklim organisasi dengan dimensi variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi tugas dan umpan balik berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Orpen (1985) dalam penelitiannya menemukan bahwa otonomi dan variasi ketrampilan adalah 2 (dua) indikator variabel iklim organisasi yang berpengaruh kuat baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja.

Meskipun hipotesis penelitian ini didasari oleh penelitian-penelitian tersebut, terdapat hal mendasar yang membedakan hasil penelitian yakni sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan sampel pekerja produksi pada perusahaan coldstorage Jawa Timur. Sementara itu penelitian Djastuti (2006) menggunakan sample karyawan tingkat manajerial, sedangkan Orpen (1985) dengan sampel insinyur pembangunan dan Jansen *et al.*, (1996) dengan sampel perawat.

Hasil penelitian ini bila dirujuk dengan teori yang ada dan beberapa hasil penelitian sebelumnya, maka hasil yang berlawanan ini bisa terjadi karena:

- 1) Banyaknya variasi pekerjaan dalam perusahaan, bukan menjadi masalah khusus bagi pekerja, karena bagi pekerja sebanyak apapun pekerjaan dan seberat apapun pekerjaan bukan menjadi beban yang berat asalkan bisa memberikan penghasilan yang lebih besar. Sehingga kepuasan terjadi bukan karena karakteristik dari pekerjaan yang dijalani tetapi lebih dipengaruhi oleh faktor gaji yang diterima. Karena dalam kenyataannya memang

kebutuhan pekerja masih didominasi oleh kebutuhan dasar.

- 2) Ada kecenderungan sikap karyawan, walaupun pekerjaan dalam produksi itu bervariasi tetapi ada kecenderungan sikap karyawan untuk menolak di mutasi ke bagian yang lain, sehingga pekerja cenderung bekerja menetap pada satu bagian tertentu, yang berakibat pekerjaan yang dilakukan bersifat monoton dan tidak menantang bahkan cenderung menimbulkan tingkat rasa kebosanan/kejenuhan yang tinggi.
- 3) Iklim organisasi yang ada pada bidang produksi *cold storage* (CS) di perusahaan coldstorage di Jawa Timur, kurang memberikan kesempatan untuk promosi bagi pekerja kejenjang karier yang tinggi.

5.10.2 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil temuan dalam penelitian ini membuktikan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur, hal ini ditunjukkan berdasarkan nilai koefisien jalur sebesar 0,267 dan probabilitas sebesar 0,003 sebagaimana terlihat pada tabel 5.30 yang berarti hipotesis ke-dua yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya.

Hasil pengujian indikator yang digunakan untuk membangun variabel iklim organisasi tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Gibson *et al.*, (1997:51) dan Kolb Rubin (1984).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil Yoav Vardi (2001);Cheney (1984); Churchil *et al.*,(1979); yang pada intinya bahwa iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian Yoav Vardi, Cheney, Churchil et al menggunakan 3 (tiga) indikator variabel iklim organisasi yaitu lingkungan kerja, perilaku manajer dan partisipasi

Pembuktian hipotesis ke-dua penelitian ini bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat dijelaskan dengan argumentasi:

- 1) Dengan lingkungan kerja yang sehat dalam arti hubungan kerja antara karyawan dan manajemen harmonis, hubungan serikat kerja dengan manajemen harmonis, ada keterbukaan manajemen, ada penghargaan terhadap karyawan berprestasi akan mempengaruhi semakin tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan.
- 2) Dengan perilaku manajer yang berpartisipasi dan korporatif kepada bawahan termasuk karyawan produksi akan menimbulkan suasana kerja yang nyaman dan akan memberikan motivasi bagi karyawan untuk taat pada pimpinan, dengan demikian akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
- 3) Dengan tingginya partisipasi karyawan untuk memberikan ide-idenya maupun bekerja dengan hasil yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

5.10.3 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen

Hasil temuan dalam penelitian ini membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur, hal ini ditunjukkan berdasarkan nilai koefisien jalur sebesar 0,224 dan probabilitas sebesar 0,004 sebagaimana terlihat pada tabel 5.30 yang berarti hipotesis ke-tiga yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen terbukti kebenarannya.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa penilaian pekerja pada perusahaan coldstorage di Jawa Timur, terhadap variabel karakteristik pekerjaan adalah baik, di mana responden mempunyai penilaian bahwa dengan diberikan kesempatan yang lebih besar kepada pekerja untuk dilibatkan dalam pekerjaan dan tanggung jawab yang besar atas pekerjaan tersebut, justru akan menimbulkan komitmen yang tinggi bagi pekerja artinya pekerja merasa bangga bilamana pekerja bisa tetap bekerja di perusahaan coldstorage di Jawa Timur, Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Djastuti (2006) yang membuktikan bahwa karakteristik

pekerjaan dengan dimensi variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen dan kinerja karyawan tingkat manajerial. Hasil penelitian Sturges et al (2002) juga menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dengan dimensi variasi ketrampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi tugas dan umpan balik berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Pembuktian hipotesis ke-tiga penelitian ini bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen dapat dijelaskan dengan argumentasi:

- 1) Pekerja menyadari bahwa pekerjaannya sangat berarti bagi dirinya, orang lain dan organisasi. Bilamana perusahaan memberikan tanggungjawab yang tinggi maka apabila pekerja bisa menyelesaikan dengan baik, akan menimbulkan kebanggaan bagi pekerja dan seterusnya menimbulkan komitmen afektif yang tinggi.
- 2) Dengan diberikannya kesempatan yang lebih banyak kepada pekerja untuk berkreasi dalam menyelesaikan pekerjaan (borongan kelompok dan individu) akan menimbulkan rasa komitmen normatif yang tinggi.
- 3) Dengan adanya umpan balik yang positif yang diberikan oleh perusahaan coldstorage di Jawa Timur, kepada pekerja berupa penghargaan baik berupa uang, bonus maupun piagam bagi pekerja yang berprestasi akan menimbulkan komitmen normatif yang tinggi.

5.10.4 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen

Hasil temuan dalam penelitian ini membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur, hal ini ditunjukkan berdasarkan nilai koefisien jalur sebesar 0,447 dan probabilitas sebesar 0,000 sebagaimana terlihat pada tabel 5.30 yang berarti hipotesis ke-empat yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen terbukti kebenarannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kolb dan Rubin (1984) yang menyatakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi terjadinya komitmen organisasional, yaitu (a) faktor personal, seperti pendidikan, gender dan usia; (b) faktor organisasi, seperti: faktor organisasi, sentralisasi otoritas; dan (c) faktor- faktor yang berhubungan dengan peran, seperti: beban kerja yang tinggi dan ketrampilan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sturges (2002), menurut Stuges ada tiga antecedent komitmen organisasional yaitu karakteristik organisasi, iklim organisasi dan pengalaman kerja. Lebih lanjut Mathiew dan Zajac dalam Sturges (2002) menyatakan bahwa pengalaman kerja menjadi bagian penting dalam menjelaskan variasi-variasi dalam komitmen organisasional. Sejumlah penelitian menekankan pentingnya pengalaman awal di organisasi sebagai sosialisasi dan profesi pelatihan dan pengembangan untuk menstabilkan komitmen individu pada organisasi. Lamanya bekerja di organisasi merupakan investigasi bagi individu. Irving and Meyer (1994) dalam Sturges (2002) menyatakan bahwa kesesuaian harapan individu akibat pelatihan dan pengembangan akan berpengaruh sangat kuat terhadap komitmen organisasional. Oleh sebab itu pemerintah juga menekankan pentingnya pelatihan kerja bagi pekerja untuk mengembangkan kompetensi kerja sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan (UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 Pasal 13)

Hasil penelitian ini bila dirujuk dengan teori yang ada dan beberapa hasil penelitian sebelumnya, maka hasil ini sejalan karena dengan iklim organisasi yang sehat akan menimbulkan kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi.

5.10.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen

Hasil temuan dalam penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur, hal ini ditunjukkan berdasarkan nilai koefisien jalur sebesar 0,998 dan probabilitas sebesar 0,000 sebagaimana terlihat pada tabel 5.30

yang berarti hipotesis ke-lima yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen terbukti kebenarannya.

Hasil pengujian indikator ini sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Iqbaria *and* Guimaraes (1993) yang menyatakan bahwa ada 5 (lima) komponen dari kepuasan kerja yaitu (1) kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (*work it self*), (2) kepuasan terhadap supervisi (*supervision*), (3) kepuasan terhadap rekan sekerja (*co-workers*), (4) kepuasan terhadap upah (*pay*), dan (5) kepuasan terhadap kesempatan promosi (*promotion oppotunities*). Di samping itu indikator yang digunakan untuk membangun variabel iklim organisasijuga sejalan dengan yang diyatakan oleh Ivancevich *and* Matteson (1999: 123) juga mengungkapkan hal yang sama tentang kelima indikator kepuasan kerja dengan ditambah dua indikator yang lain yaitu kondisi kerja dan keamanan kerja.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individuil (As'ad, 2001: 103-104). Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Menurut Locke dalam Abu Sa-ad *and* Hendrix (1995) bahwa kepuasan kerja yang utama terjadi karena adanya interaksi pada nilai-nilai seseorang dan persepsi seseorang atas pekerjaan dan lingkungannya. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa konsep tentang kepuasan kerja berhadapan dengan (1) derajat tingkat nilai yang berbeda dihubungkan dengan pekerjaan dan hasil yang dicapai, (2) ada peluang untuk mencapai nilai-nilal tersebut, (3) keuntungan dan kerugian relatif yang membandingkan situasi kerja dengan yang dari orang lain; dan (4) faktor kepribadian dan budaya (Jual *and* Shipley dalam Abu Sa-ad *and* Hendrix, 1995).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Testa (2001), Iverson (1996) maupun Lapopolo (2002) bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil temuan Yousef (2000) bahwa komitmen afektif dan komitmen kontinuan terbukti memediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan dimensi kondisi

kerja, gaji, promosi, supervisi, rekan kerja dan keamanan terhadap sikap perubahan. Temuan penelitian ini juga mendukung hasil temuan Steers dalam Farkas *and* Tetrick (1989) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor penting terhadap komitmen organisasional. Kepuasan kerja merupakan bentuk sikap karyawan yang penting dalam menumbuhkan komitmen organisasional.

Pembuktian hipotesis ke-lima penelitian ini bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen dapat dijelaskan dengan argumentasi bahwa:

Pekerja produksi pada perusahaan coldstorage di Jawa Timur, merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan cukup menyenangkan, di mana kondisi kerja yang tercipta terjalin dengan baik yaitu hubungan antara pekerja dengan atasan maupun hubungan dengan teman sekerja. Gaji yang diterima pekerja sudah melebihi upah minimum regional (UMR) bahkan 54% responden memiliki upah di atas Rp 2.700.000,- (dua juta tujuh ratus ribu rupiah). Kondisi ini tentunya akan mempengaruhi tingkat kepuasan pekerja, bahkan mereka beranggapan bahwa bekerja di perusahaan coldstorage di Jawa Timur, adalah suatu kebanggaan dan mereka akan merasa rugi jika meninggalkan pekerjaan ini.

Dengan demikian timbul suatu komitmen afektif dan kontinuan yang tinggi.

5.10.6 Pengaruh Iklim organisasi Terhadap Sikap Pekerja Kearah Perubahan Organisasi

Hasil penelitian membuktikan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan coldstorage di Jawa Timur, hal ini ditunjukkan berdasarkan nilai koefisien jalur sebesar 0,522 dan probabilitas sebesar 0,020 sebagaimana terlihat pada tabel 5.30 yang berarti hipotesis ke-enam yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi terbukti kebenarannya.

Namun demikian koefisien jalur dari hasil penelitian ini menunjukkan tanda positif yang berarti semakin tinggi iklim organisasi semakin tinggi sikap pekerja untuk

menerima perubahan-perubahan organisasi. Hal ini dapat diberikan argumentasi sebagai berikut:

1. Semakin tinggi iklim organisasi yang sehat akan memberikan penghargaan yang tinggi kepada pekerja yang berprestasi
2. Semakin tinggi iklim organisasi yang sehat akan melibatkan partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan maupun diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vakola *and* Nikolaou (2005) yang mencoba menggali hubungan antara sikap pekerja kearah perubahan organisasi dengan dua konstruk yang signifikan dalam perilaku organisasi yaitu stres kerja dan komitmen organisasi. Dalam penelitiannya Vakola *and* Nikolaou (2005) memasukkan variabel demografi seperti gender, usia dan pendidikan. Hasil penelitian membuktikan bahwa bahwa pekerja dengan pendidikan tinggi lebih mudah menerima tantangan baru di tempat kerja sedangkan pekerja laki-laki lebih segan menerima perubahan organisasi dibandingkan dengan pekerja perempuan. Namun disisi lain hasil penelitian ini tidak mendukung peranan komitmen organisasi sebagai moderator dalam hubungan antara stres kerja dan sikap untuk berubah.

5.10.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Sikap Pekerja Kearah Perubahan Organisasi

Hasil temuan dalam penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan coldstorage di Jawa Timur, hal ini ditunjukkan berdasarkan nilai koefisien jalur sebesar -0,408 dan probabilitas sebesar 0,153 sebagaimana terlihat pada tabel 5.30 yang berarti hipotesis ke-tujuht yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi tidak terbukti kebenarannya.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yousef (2000) bahwa kepuasan kerja berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung terhadap sikap kearah perubahan organisasi. Pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap sikap dimediasi oleh variabel komitmen dengan dimensi afektif dan kontinuan. Sedangkan secara langsung kepuasan kerja dengan dimensi gaji dan promosi terbukti secara signifikan mempengaruhi sikap terhadap perubahan, sedangkan kepuasan kerja untuk dimensi kondisi kerja, supervisi, rekan kerja dan keamanan tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap kearah perubahan.

Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan hasil penelitian Iverson (1996) yang telah membuktikan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja memainkan peranan penting bagi pekerja dalam menerima perubahan.

Hasil penelitian ini bila dirujuk dengan teori yang ada dan beberapa hasil penelitian sebelumnya, maka hasil yang berlawanan ini bisa terjadi karena:

Pekerja biasanya tidak terlalu sensitif terhadap perubahan-perubahan yang dilakukan oleh perusahaan kecuali perubahan yang berhubungan dengan kelangsungan pekerjaannya. Tetapi bila pekerja sudah merasakan kepuasan yang berarti indikator-indikator kepuasan termasuk kondisi kerja, supervisi, rekan kerja, gaji dan promosi sudah terpenuhi, maka mereka cenderung tidak terpengaruh (tidak peduli) dengan perubahan yang dilakukan oleh perusahaan, karena apa yang diinginkan oleh pekerja sudah terpenuhi. Hal ini yang mengakibatkan kepuasan kerja tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan coldstorage di Jawa Timur, yang berarti bahwa pekerja lebih sensitif terhadap perubahan-perubahan indikator kepuasan, bila kepuasan terpenuhi mereka berkomitmen pada organisasi. Komitmen yang terbentuk akan menentukan sikap mereka dalam menghadapi perubahan organisasi.

5.10.8 Pengaruh Komitmen terhadap Sikap Pekerja Kearah Perubahan Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan coldstorage di Jawa Timur, hal ini ditunjukkan berdasarkan nilai koefisien jalur sebesar 0,451 dan probabilitas sebesar 0,021 sebagaimana terlihat pada tabel 5.30 yang berarti hipotesis ke-delapan yang menyatakan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan terbukti kebenarannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yousef (2000) bahwa komitmen afektif secara langsung dan positif mempengaruhi sikap terhadap perubahan dengan dimensi kognitif, afektif dan kecenderungan berperilaku, sedangkan komitmen kontinuan dan komitmen normatif tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap terhadap perubahan organisasi.

Berdasarkan hasil analisis dan kajian teoritik maupun empirik terhadap indikator yang dominan membangun variabel laten dan variabel yang dominan mempengaruhi sikap pekerja kearah perubahan organisasi (Y_1), ***dapat disimpulkan:***

Rata-rata pekerja di perusahaan coldstorage di Jawa Timur, sudah mendapatkan kesempatan untuk dilibatkan lebih banyak dalam pekerjaan dan sudah diberikan tanggung jawab yang besar atas pekerjaan tersebut, sehingga pekerja merasa dirinya dibutuhkan oleh organisasi. Untuk menunjang hal ini diperlukan suatu tingkat keahlian yang bisa membantu pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang lebih baik. Selain itu juga pekerja membutuhkan motivasi yang tinggi dari *supervisor*, karena peranan yang besar dari *supervisor* dapat mendorong pekerja untuk lebih semangat bekerja dan mencintai pekerjaannya. Bagi pekerja, kondisi kerja yang demikian bisa menimbulkan komitmen kontinuan yang tinggi, karena pekerja tidak ingin meninggalkan pekerjaannya.

Mereka menganggap kalau keluar dari pekerjaan ini, merupakan kerugian besar bagi pekerja. Di samping itu juga pekerja merasa bahwa bila mereka keluar dari pekerjaan ini, belum tentu akan menemukan kondisi kerja seperti yang ada di perusahaan coldstorage di Jawa Timur. Karena itu pekerja dengan keadaan seperti ini akan cenderung lebih sensitif menyikapi perubahan, sehingga dapat dikatakan bahwa pekerja dengan komitmen kontinuan cenderung memiliki sikap kecenderungan berperilaku dalam menerima perubahan.

5.11 Temuan Teoritis dan Empiris

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab sebelumnya bahwa penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan pengaruh karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen dan sikap pekerja kearah perubahan organisasi, yang diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun bagi pimpinan perusahaan sebagai masukan untuk menjadi pertimbangan dalam pengambilan kebijakan perusahaan. Temuan teoritis maupun empiris sulit dibedakan antara satu dengan lainnya karena merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Temuan-temuan tersebut adalah:

1. Temuan secara teoritis bahwa sikap anggota organisasi dalam bereaksi terhadap perubahan organisasi ditentukan oleh faktor komitmen organisasi dan kepuasan kerja, temuan ini sejalan dengan hasil temuan Yousef (2000), Iverson (1996), Vakola dan Nikolaou (2005) dan Cordery *et al*, (1993).
2. Temuan secara teoritis bahwa komitmen merupakan variabel yang tepat sebagai *intervening* yang menghubungkan antara variabel kepuasan kerja dengan sikap kearah perubahan organisasi. Hasil temuan ini sejalan dengan temuan Testa (2001), Meyers *et al* (2002), Yousef (2000), Iverson (1996), Lapopolo (2002) yang menyatakan bahwa komitmen lebih baik menjadi mediasi variabel kepuasan hasil dibanding kepuasan menjadi mediasi antara variabel komitmen dan hasil.

3. Temuan secara empirik menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen.
4. karakteristik pekerjaan mempengaruhi sikap pekerja kearah perubahan organisasi hanya melalui variabel *intervening* komitmen saja, sedangkan terhadap kepuasan kerja tidak signifikan.
5. Iklim organisasi berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasi.

5.12 Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan serta hambatan-hambatan lain yang dialami selama penelitian ini antara lain:

1. Jauhnya lokasi penelitian dari perusahaan coldstorage yang ada di Surabaya, Gresik, Sidoarjo Dan Banyuwangi. Penelitian ini dapat dipakai sebagai basis generalisasi bagi industri-industri lain terutama bagi industri yang memiliki karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi yang menyerupai dengan perusahaan coldstorage di Jawa Timur yang menjadi sampel penelitian ini. Variabel-variabel yang dikembangkan dalam penelitian ini relatif masih terbatas karena sebenarnya masih banyak variabel-variabel lain yang mempengaruhi kepuasan, komitmen dan sikap pekerja kearah perubahan organisasi seperti variabel motivasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan variabel lainnya yang bisa dikembangkan dalam model.
2. Penelitian ini adalah penelitian *survey* dengan menggunakan data *cross sectional* dan kuisisioner, sehingga data sangat tergantung pada jawaban responden yang tidak dapat dikontrol oleh peneliti. Di harapkan penelitian selanjutnya menggunakan metode eksperimental.
3. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu industri besar pengolahan udang, sehingga belum dapat dipakai sebagai basis generalisasi bagi industri-industri lain terutama bagi industri yang tidak sejenis dan industri yang dalam proses produksinya lebih banyak menggunakan mesin daripada tenaga kerja.

BAB VI

RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA

Rencana kegiatan program penelitian fundamental selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Melakukan penelitian fundamental untuk tahun kedua.
2. Melakukan analisis terhadap variabel-variabel yang tidak berpengaruh signifikan yaitu variabel karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja dan variabel kepuasan kerja terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi.
3. Menentukan metodologi penelitian untuk tahun kedua dalam menganalisis variabel-variabel yang tidak berpengaruh signifikan tersebut
 - 3.1 Instrumen Penelitian yaitu (1) pelaksanaan penelitian, (2) panduan wawancara, (3) studi pendahuluan dan (4) database penelitian.
 - 3.2 Data dan metode pengumpulan data.

Data bersumber dari hasil wawancara mendalam dengan informan dalam bentuk verbal (kata-kata), data fotografi serta data statistik. Pengumpulan data dilakukan dengan cara : (1) observasi, (2) wawancara dan (3) dokumentasi.
 - 3.3 Teknik Analisis
Teknik analisis data (Miles and Heberman, 1984; Emzir, 2010) yaitu: reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan atau verifikasi.
4. Hasil penelitian dipublikasikan pada jurnal nasional dan internasional.
5. Menerbitkan diktat dan buku teks.

B A B VII

P E N U T U P

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian setelah melakukan pengujian pengaruh karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen dan sikap pekerja kearah perubahan organisasi, maka selanjutnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Karakteristik pekerjaan tidak mempengaruhi kepuasan kerja pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur yang berarti hipotesis pertama yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur tidak diterima. Hal ini terjadi karena bagi pekerja banyaknya pekerjaan dan variasi pekerjaan bukan suatu hal yang memberatkan, yang memuaskan pekerja adalah gaji yang besar.
2. Iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur yang berarti hipotesis ke-dua yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur dapat diterima. Hal ini terjadi karena lingkungan kerja, perilaku manajer dan partisipasi pekerja yang tinggi dan sehat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Karakteristik pekerjaan mempengaruhi komitmen pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur yang berarti hipotesis ke-tiga yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap komitmen pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur dapat diterima. Hal ini terjadi bila pekerja diberi tanggung jawab yang besar atas pekerjaannya dan mereka mampu menyelesaikan, akan menimbulkan komitmen afektif yang tinggi

4. Iklim organisasi mempengaruhi komitmen pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur yang berarti hipotesis ke-empat yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur dapat diterima. Hal ini terjadi bila semakin tinggi iklim organisasi pada perusahaan coldstorage di Jawa Timur semakin tinggi pula komitmen karyawan terhadap perusahaan.
5. Kepuasan kerja mempengaruhi komitmen pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur yang berarti hipotesis ke-lima yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen pada pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur dapat diterima. Hal ini terjadi bila pekerja merasakan kepuasan pada kondisi kerja, supervisi, rekan kerja, gaji dan peluang promosi akan berkomitmen untuk terus ikut serta memajukan perusahaan.
6. Iklim organisasi mempengaruhi sikap pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur yang berarti hipotesis ke-enam yang menyatakan bahwa Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan coldstorage di Jawa Timur dapat diterima. Hal ini terjadi karena Iklim organisasi yang sehat akan menimbulkan kepuasan dan komitmen yang tinggi untuk dapat menerima perubahan-perubahan yang dilakukan oleh manajemen.
7. Kepuasan kerja tidak mempengaruhi sikap pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur yang berarti hipotesis ke-tujuh yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan coldstorage di Jawa Timur tidak diterima. Hal ini terjadi karena biasanya pekerja bila hal-hal yang berhubungan dengan kepuasan kerja terutama gaji sudah terpenuhi, maka ia tidak terlalu sensitif terhadap perubahan-perubahan yang dilakukan oleh perusahaan, melainkan kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap komitmen. Dapat diambil kesimpulan kepuasan kerja berpengaruh

terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi melalui variabel intervening komitmen.

8. Komitmen mempengaruhi sikap pekerja perusahaan coldstorage di Jawa Timur yang berarti hipotesis ke-delapan yang menyatakan bahwa komitmen berpengaruh signifikan terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi pada perusahaan coldstorage di Jawa Timur dapat diterima. Hal ini terjadi bila pekerja memiliki komitmen organisasi tinggi akan berorientasi pada pekerjaan. Komitmen yang terbangun seperti ini akan menumbuhkan sikap yang positif dan lebih mudah menerima perubahan-perubahan yang akan terjadi di perusahaan.
9. Berdasarkan kesimpulan dari delapan hipotesis pada penelitian ini, secara umum dapat dibuktikan bahwa karakteristik pekerjaan dan iklim organisasi mampu memberikan kontribusi pengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen dan sikap pekerja kearah perubahan organisasi.
10. Temuan teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan terutama teori perilaku organisasi yang dikembangkan berdasarkan sumbangan pemikiran dari ilmu psikologi maupun ilmu psikologi sosial, melalui kedelapan jalur yang telah diuji bahwa komitmen merupakan prediktor penting dalam menerapkan variabel karakteristik pekerjaan, iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap sikap pekerja kearah perubahan organisasi.
11. Temuan empiris dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pimpinan perusahaan coldstorage di Jawa Timur di dalam membuat kebijakan perusahaan terutama yang berhubungan dengan membangun komitmen yang tinggi pada pekerja, karena hasil penelitian membuktikan bahwa pengaruh total terbesar terhadap sikap pekerja adalah variabel iklim organisasi yaitu 52,2%.

7.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan dapat disampaikan beberapa saran yang diharapkan dapat berguna bagi kepentingan penelitian selanjutnya maupun untuk kepentingan praktis.

1. Bagi kepentingan penelitian selanjutnya maka hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar penelitian tentang sikap seseorang kearah perubahan. Mengingat pergerakan perubahan pada lingkungan yang begitu cepat harus diikuti pula oleh perubahan dalam organisasi agar bisa tetap eksis dan berkembang. Perubahan harus dilakukan sesuai kondisi organisasi, agar resiko penolakan terhadap perubahan dapat diminimalkan maka organisasi harus mengetahui sikap anggota organisasinya atas perubahan-perubahan yang akan dilakukan.
2. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan mengembangkan model yaitu dengan menambah variabel-variabel anteseden dari variabel-variabel yang sudah dikembangkan pada penelitian ini.
3. Bagi perusahaan coldstorage di Jawa Timur :
 - (1) Perlu meningkatkan iklim organisasi yang sehat, transparan dan kooperatif melalui :
 - (1.1) Serikat pekerja lebih diberikan fasilitas yang menunjang dan memadai.
 - (1.2) Diberikan fasilitas olahraga dan musik untuk dipergunakan oleh karyawan dalam rangka menghilangkan tingkat kejenuhan.
 - (1.3) Memberikan hak-hak normatif karyawan seperti gaji UMR, tunjangan, insentif dan penghargaan.
 - (1.4) Karyawan diberikan kesempatan lebih banyak dalam memberikan ide-ide atau saran

- (2) Perlu membangun komitmen pekerja yang tinggi melalui:
- (2.1) Peningkatan kesejahteraan pekerja, misalnya melalui perbaikan gaji, peluang promosi, pemberian penghargaan, pemberian kepercayaan atas pekerjaan dan lain-lain.
 - (2.2) Melakukan pembinaan-pembinaan dengan cara:
 - (a) Lebih banyak diadakan *training* misalnya *training* tentang: Hubungan Industrial Pancasila (HIP), organisasi, sikap, kepemimpinan, *team work* dan lain-lain;
 - (b) Sekali-kali diadakan *outbond*;
 - (c) Sekali-kali diadakan diskusi dengan pekerja.
 - (2.3) Merubah pola pikir “pokoke” bagi pekerja yang selama ini sudah menjadi tradisi pekerja dengan pola pikir yang realistis, sehingga mereka lebih bisa menerima masukan-masukan dari perusahaan maupun orang lain, dan diharapkan mereka lebih bisa menerima perubahan-perubahan. merubahn pola pikir yang demikian dapat dilakukan melalui *brand-wash*.
- (3) Membangun komitmen yang tinggi bagi pekerja maupun perusahaan yang diwujudkan dalam bentuk Kesepakatan Kerja Bersama (KKB). Agar supaya pekerja dan pengusaha mempunyai komitmen yang tinggi sebaiknya dalam proses pembuatan KKB harus memenuhi syarat:
- (a) terbuka (*fairplay*);
 - (b) melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan dalam proses pembuatan KKB;
 - (c) bisa mengakomodir kepentingan pekerja dan pengusaha secara seimbang;
 - (d) masing-masing pihak baik pekerja maupun pengusaha sejak awal proses pembuatan KKB ampai dengan pelaksanaan KKB harus memiliki etiket

baik, berjiwa besar dan sepenuh hati sepakat komitmen untuk menjalankan KKB dengan sebaik-baiknya dengan penuh tanggung jawab.

- (4) Perlu mendukung tingkat komitmen yang lebih tinggi bagi pekerja dengan memperhatikan pemenuhan beberapa indikator-indikator kepuasan seperti gaji dengan cara melakukan kebijakan kenaikan gaji di atas upah minimum regional tanpa menunggu keputusan upah yang berlaku untuk periode selanjutnya, hal ini dilakukan jika memang kondisi keuangan memang memungkinkan.
- (5) Membangun komunikasi dua arah antara pekerja dan pemilik karena mengingat kondisi pekerja pada perusahaan coldstorage di Jawa Timur bukan pekerja yang mudah untuk berperilaku menentang jika ada kebijakan perubahan bahwa yang berhubungan dengan perubahan struktur organisasi dan fasilitas, pekerja cenderung mengikuti kebijakan perusahaan kecuali terhadap gaji terdapat sedikit kecenderungan untuk berperilaku memperjuangkan perubahan gaji. Kondisi yang kompromis dari pekerja ini dapat ditindak lanjuti dengan membangun komunikasi tersebut.
- (6) Seyogyanya apabila perusahaan akan mengambil suatu kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan Hubungan Industrial Pancasila (HIP) sebaiknya keputusan tersebut disosialisasikan lebih dahulu kepada pekerja dan diharapkan ada umpan balik dari pekerja, sehingga tercapai kesepakatan kedua belah pihak. Dengan demikian pekerja merasa dilibatkan dengan pengambilan keputusan.
- (7) Membangun hubungan komunikasi dua arah yang positif antara pemilik dengan pekerja untuk menghilangkan *dogma* yang selama ini berlaku yaitu ada jenjang pemisah yang terlalu jauh antara pemilik dengan pekerja atau dengan kata lain buruh beranggapan bahwa pemilik bukan mitra usaha.

Dogma inilah yang harus dihapuskan dengan cara membangun komunikasi dua arah yang positif yaitu pengusaha sebagai bapak dan pekerja sebagai anak.

4. Bagi Pemerintah

Setiap kebijakan peraturan yang dibuat pemerintah yang menyangkut sector industri harap mempertimbangkan kondisi ekonomi nasional, kondisi kemampuan perusahaan, kondisi pekerja serta keseimbangan perusahaan dan pekerja. Sehingga peraturan yang dibuat oleh pemerintah tidak berdampak buruk bagi perusahaan dan pekerja dalam hubungan industrial.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Saad, Ismail & Vernon Hendrix, 1995. Organizational Climate And Teachers' Job Satisfaction in a Multi-Cultural Milieu: The Case of The Bedouin Arab Schools in Israel. *Journal of Educational Development*, Vol. 15, No.2, pp. 141-153.
- Armstrong, Michael, *A Handbook of Personnel Management Practice*, Kogan Page, London, 1992
- As'ad, Moh., 2001. *Psikologi Industri*. Edisi Ke-empat, Yogyakarta: Liberty.
- _____ 2003. *Psikologi Islami: Seri Sumber Daya Manusia*. Liberty, Yogyakarta
- Badan Pusat Statistik, 2004. *Pendapatan Nasional Indonesia*.
- Baron, R.A. & D.Byrne, 1984. *Social Psychology. Understanding Human Interaction*. Fourth Edition. Boston: Alyn and Bacon Inc.
- Bauer, Thomas K. & Stefan bender, 2004. Technological Change, Organizational Change, and Job Turnover. *Journal of Labour Economic*. Vol. 11. pp. 265-291.
- Beer, M. & A. walton, 1987. Organization Change Development. *Annual Review of Psychology*. Vol.38.pp.339-40.
- Blau, Gray, 1999. Testing The Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent overall Job Satisfaction. *Human Relation Journal*. Vol. 2. pp 56-74.
- Blegen, M. A., 1993. Nurses' job satisfaction: a meta-analysis of related variables Nurse. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 42. No.1. pp. 36-41.
- Brown, Ulysses J. & Kristena P.Gaylor, 2002. Organizational Commitment In Higher Education. *Working Paper*. School of Business, Department of Management and Marketing. Jackson State University.
- Buchanan, Bruce, 1974. Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work organizations, *Administrative Science Quarterly*. Vol. 19. pp. 533 -545.
- Carnall, C.A., 1986. Toward a Theory for the Evaluation of Organizational Change. *Journal of Human Relations*. Vol. 39 No. 8 pp. 745-766.
- Cheney, Paul.H., 1984. Effects of Individual Characteristics, Organizational Factors and Task Characteristics on Computer Programmer Productivity and Job satisfaction. *Journal of Information & Management*. Vol. 7. pp. 209-214.
- Chowdury, Mohammed S., & Mohammed Nurul Amin, 2001. Relative Importance of Employee Values, Attitudes And Leadership Behaviours in Employee

- Motivation, An Empirical Investigation. *Journal Of Business Research*. Vol. 67. pp. 241-251.
- Cook, Curtis W., Philips L.Hunsaker & Robert Coffey, 1997. *Managing Organizational Behavior*. Boston: Irwin/McGrasw-Hill
- Connor, P. & Lake L., 1988. *Managing Organizational Change*. New York: Praeger Publisher.
- Churchill Jr., Gilbert A., Neil M Ford & Orville C Walker, Jr, 1979. Personal Characteristics Of Salespeople And The Attractiveness Of Alternative Rewards. *Journal Of Business Research*. Vol.1, pp.25-50.
- Clungston, M. 2000. "The Mediating Effect of Multidimensional Commitment on JobSatisfaction an Intent to Leave". *Journal of Organizational Behavior*. Vol.21.p.477-486.
- Cordery, J., P. Sevastos, Mueller W. & Parker S., 1993. Correlates of Employee Attitude Toward Functional Flexibility. *Journal of Human Relation*. Vol .46 No.6 pp 705-23.
- Curnivan, Douglas B., 1999. The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*. Vol. 9. No. 4. pp. 495-525.
- Davis, Keith & John W. Newstrom. 2001, *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid 1. Terjemahan, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- _____1996, *Perilaku dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh Jilid 1, Jakarta: Erlangga.
- Dawson, P., 1994. *Organizational Change: A process Approach*. Paul Chapman. London.
- Djastuti, Indi, 2006. *Pengaruh Iklim organisasi Terhadap Kepuasan, Komitmen Organisasi & Kinerja Karyawan Tingkat Manajerial Perusahaan Jasa Konstruksi di Jawa Tengah*. Disertasi: Universitas Airlangga Surabaya
- Dubin R.J.E., Champoux & Porter L.W., 1975. Central Life Interest and Organizational Commitment of Blue Collar and Clerical Workers. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 20. pp. 411 – 421.
- Dunham, R.B. J.A Grube, D.G. Gardner, L.L. Cummings & J.L. Pierce, 1989. The Development of an Attitude Toward Change Instrument. *Paper presented at Academy of Management Annual Meeting*. Washington DC.
- Eby, L., Adams D., J. Russell & S. Gaby, 2000. Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employee's reactions to the implementation of team-based selling. *Journal of Human Relations*. Vol. 53 No. 3. pp. 419-28.
- Edwards, L.A., 1957. *Techniques of attitude Scale Construction*. New York: Applleton Century-Crofts Inc.

- Elizur, D., & L. Guttman, 1976. The Structure of Attitude Toward Work and Technological Change within an Organizational. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 21. pp. 611-623.
- Farkas, Arthur J. & Lois E. Tetrick, 1989. A Three-Wave Longitudinal Analysis of the Causal Ordering of Satisfaction and Commitment on Turnover Decision. *Journal of Applied Psychology*. Vol.74.No.6. pp.855-868.
- Ferdinand, Augusty (2002). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis & Desertasi Doktor*. Edisi 2. Semarang: BPUNDIP.
- Feldman, daniel C.an Hugh J.Arnold, 1993, *Managing Individual and Group Behavior in Organizational*, Tokyo : McGraw-Hill Book Company.
- Gerungan, W.A., 1966. *Psychology Sosial*. Bandung: PT.Eresco.
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich & J.H. Donnelly, 1997. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- _____. 2000. *Organizations: Behavior, Structure and Proseses*. McGraw-Hill Companies, Inc., New York.
- Glisson, Charles & Durick Mark, 1988. Predictors of Job satisfaction and Organizational Commitment in Human service Organization. *Administrative Quarterly*. Vol. 33. pp.61-81.
- Goodale J.G., 1973. Effect of Personal Background and Training On Work Values of the Hard-core Unemployed, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 57, pp. 1 – 9.
- Gruneberg, M. & Well, T. 1984. *Social Psychology and Organizational Behavior*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Hacman, J.R. & Oldham Greg R., 1976. Motivation Trough The Design of Work: Test of a Theory. *Journal of Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 16. Pp 250-279
- Hair Jr., Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham & William C. Black, 1998. *Multivariate Data Analysis with Readings*, Third ed. New York: Macmillan Publishing Company.
- Hall, Douglas T. & Benyamin Schneider, 1972. Correcaltes of Organizational as A function of Career Pattern and Organizational Type. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 15. pp.176-190
- Hanafi, M., Manduh, 2002. *Manajemen*. Yogyakarta:UPP AMP YKPN.
- <http://www.dperin.go.id/kebijakan/06Kpin-Bab2.pdf>. Agustus, 2006.
- <http://www.dperin.go.id/kebijakan/03Kpin-Ringkasan.pdf>. Agustus, 2006.

- Hulin, Charles L. & Blood Milton I., 1968. Job Enlargement, Individual Differences, and Worker Responses. *Psychological Bulletin*. Vol. 69. pp. 44 – 45.
- Igbaria, Magid & Tor Guimaraes, 1993. Antecedents and Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 76. No.3. pp. 380-391.
- Irving, G.P., Coleman, D.F. & Cooper, C.L. 1997. “Further Assesments of a Three-Component Model of Occupational Commitment: Generalizability and Differences Across Ocupations”. *Journal of Applied Psychology*. Vol.82.No.3.p.444-452.Academic Press, Inc., California.
- Ivancevich, John M., & Michael T Matteson, 1999. *Organizational behavior and Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Iverson, R.D. & P. Roy, 1994. A Causal Model of Behavioural Commitment: Evidence from a Study of Australian Blue-Collar Employees. *Journal of Management*. Vol. 20 No. 1. pp.15-41.
- James, L.R., & McIntyre, M. D. 1996. “ *Perceptions of Organizational Climate*”. In: Murphy, K. (Ed.). *Individual Differences and Behavior in Organizations*.
- Jansen, Patrick G.M., Ada Kerkstra, Huda Huijer Abu-Saad & Jouke Van Der Zee, 1996. The effect of job characteristics and individual characteristics on job satisfactions and burnout in community nursing. *Journal of Nurses Study*. Vol.33. No.4. pp. 407-421.
- Jewell, L.N. & Siegall, M. 1998. *Psikologi Industri/Organisasi Modern: psikologi Terapan Untuk Memecahkan Berbagai Masalah di tempat Kerja, Perusahaan, Industri dan Organisasi*. Jakarta: Arcan.
- Karatepe, Osman M, Orhan Uludag, Ismet Menevis, Lejla Hadzimehmeda-gic, & Lulu Baddar, 2005. The Effects of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance and Job Satisfaction. *Journal Tourism Management*. Vol. 13. pp.156-168.
- Keith, Davis, 1985. *Human Behavior at work: Organizational Bahavior*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company.
- Ko, J.W., J.L. Price & C.W. Mueller, 1997. Assesment of Meyer And Allen’s Three Component Model of Organizational Commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 82. pp. 961-973.
- Kolb, D. A. & I. M. Rubin. 1984. *Organizational Pshycologycal an Experiental Approach to OB*. Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- Krech, D. & R.S. Crutchfield, 1954.*Theory and Problems of Social Psychology*. New York:McGraw Hill Book Company, Inc.
- Lau, C. & R.C. Woodman, 1995. Understanding Organizational Change: a Schematic Perspective. *Academy of Management Journal*. Vol. 38 No. 2. pp. 537-554.

- Locke, Edwin, A., 1976. What Is Job Satisfaction?. *Journal of Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 4. pp.309-336
- Lopopolo, Rosalie B., 2002, The Relationship of Role-Related Variables to Job Satisfaction and Commitment to the Organization in a Restructured Hospital Environment, *Physical Therapy*, Vol.82. No.10. pp.234-252.
- Lumsdaine, E. & Lumsdaine, M. 1995. *Creative Problem Solving*. New York: Mc Graw Hill
- Martini, Y. & Rostiana. 2003. "Komitmen Organisasi Ditinjau Dari Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi". *Phronesis*. Vol.5. No. 9.p.21-31
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. 1988. *Personnel/Human Resource Management Fifth Edition*. St. Paul: West Publishing Company.
- Mathieu, J. E. & D. M. Zajac. 1990. "A review and Meta Analysis of the Antecedents, Correlates, Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*. Vol.108.p.171-194.
- Meyer, John P., Allen Natalie J. & Smith C.A., 1993 Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. Vol 78. pp. 538 – 551.
- Minner, J.B. 1992. *Industrial Organizational Psychology*. Singapore : Mc Graw Hill Company
- Moenir H.A.S., 1995. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mowday, R.T., L.W. Porter & R.M. Steers, 1982. *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press, San Diego, California.
- Muchlas, Makmuri, 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University press.
- Muchinsky, P.M. 1991. *Psychology Applied to Work: an Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: The Dorsey Press.
- Myers, D.G., 1983. *Social Psychology*. International Student Edition. Tokyo: McGraw Hill International Book Company.
- Nitisemito, Alex. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Sembilan. Edisi Ketiga. Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia.
- PT.Bumi Menara Internusa.htm.,2006.www.ptbmi.com. Agustus.
- Rabinowitz, S., & Hall D., 1977. Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*. Vol. 84. pp. 265 – 288.
- Rangrajan, Deva, Lawrence B. Chonko, Eli Jones & James A. Roberts, 2004. Organizational Variables, Sales Force Perceptions of Readiness for Change,

Leraning, and Performance Among Boundary-Spanning Teams: A Conceptual Framework and Propositions for Research. *Industrial Marketing Management*. Vol.33. pp.289-305.

Robbins, SP., & Mary Coulter, 1999. *Management*. New Jersey: Prentice Hall International. Upper Saddle River.

_____2002. *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi, Aplikasi*. Alih bahasa oleh Adyana Pujasmaka, Jakarta: PT.Prenhalindo.

_____2006. *Organizational Behavior*. Tenth Edition.Prentice Hall, Inc., New Jersey.

_____2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Klaten: PT. Intan sejati Klaten.

Rogers, Robert, 1991. The effect of Educational level on Correctional Officer Job Satisfaction. *Journal of Criminal Justice*. Vol. 19. pp. 123-137

Rost, Joseph C. Rost.1995."Laeders amd Followers are the People in this Relationship." The Leader's companion: Insight on Leadership Trought the Ages . editor J.Thomas Wren. New York: The The Free Pess.189/204

Sashkin, M. & W.Burke, 1987. Organization Development in the 1980s. *Journal of Management*. Vol.13.p.410.

Schermerhon, John R., James G.Hunt & Osborn Richard N., 1991. *Journal Managing Organizational Behavior*. Vol.4.pp. 47-53

Schwepker Jr, Charles H., 2001. Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in The Salesforce. *Journal of Business Research*. Vol. 11. pp. 39-52.

Shadur, Mark A: Kienzie, Rene & Rodwell, Jhon J. 1999. "The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement" *Group & Organization Management* 24(4): 479-503

Singarimbun, Masri & Sofyan Efendi, 1995. *Metode Penelitian Survey*. PPSK. Yogyakarta:UGM. .

Sjabandhyni, 2001. SDM dari Bertina., Indarwahyanti Graitto dan Rufus Patty Wutun, Pengembangan Kualitas Perspektif PIO, Bagian Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, Depok.

Sneed, Jaennie & Carole M. Herman, 1990. Influence of Job Characteristics and Organizational Commitment on Job Satisfaction of Hospital Foodservice Employees. *Journal of The American Dietetic Association*. Vol. 90. No. 8. 1072(5).

Solimun, 2002. *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Cetakan I. Malang: Fakultas MIPA, Universitas Brawijaya.

- Steers, Richard M, & Spencer D.G., 1977. The Role of Achievement Motivation in Job Design. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 62, pp. 472 – 479.
- Steven, L. Grover, 1992. The Effect of Increasing Education on Individual Professional Behavior and Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 40. No. 1. pp. 1-13.
- Stinger, Robert. 2002. *Leadership and Organizational Climate : The Cloud Chamber Effect* . Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sturges, 2002. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 22. pp.78-87..
- Suprihanto, John, Harsiwi, Th. Agung M. & Hadi Prakoso, 2003. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi.
- Suratno & Lincoln Arsyad, 1995. *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi dan Bisnis*. Edisi Revisi. UPP Akademi Manajemen Perusahaan. Yogyakarta: YKPN.
- Testa, Mark R., 2001. *Journal of Psychology*. Vol. 135. No. 2. pp. 226-237.
- Vakola, Maria & Ioannis Nikolaou, 2005. Attitudes Toward Organizational Change. What The Role of Employees' Stress and Commitment. *Journal of Employ Relations*. Vol. 27. No.2. pp 160-174.
- Vallen, Gary K. 1993."Organizational Climate and Burnout." *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly* 34 (1): 54-59
- Vardi, YOAV.2001."The Effect of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work." *Journal of Business Ethics* 29 (4): 325-337
- Walgito, Bimo, 1978. *Psikologi Sosial*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wexley, K.N. & G.A. Yukl. 1992. *Organizational Behavior and Personel Psychology*. Ricard D.Irwin, Inc., Home Woods, Illinois.
- Wibowo, 2006. *Managing Change*. Bandung: Alfabeta.
- Winardi, 2005. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana.
- Yousef, Darwish A., 2000, Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toward Organizational Change in a Non-Western Setting. *Journal of Personal Review*. Vol. 29 No. 5. pp. 567-592.

