

Peran Keterlibatan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Perubahan Organisasi

Zakiyya Tunnufus*

* STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbitung

Article Info

Keywords:
*Job involvement,
organizational commitment,
organizational change.*

Abstract

This paper aims to examine the effect of work involvement and organization commitment on organization change. This study was done at in penitentiary of Rangkasbitung. The responden were employee of penitentiary of Rangkasbitung. The respondents were 54 employee of the penitentiary of Rangkasbitung in Banten. The study showed that organization change is assumed to be significantly affected by the of work involvement and organization commitment. Adopting a quantitative approach, this cross sectional study applies a self-administered survey questionnaire for data collection. The result proved that the organization change was directly affected by the involvement and organization commitment in organization and organization commitment was, in turn, directly affected by the work involvement.

Corresponding Author:
zakiyya_tunnufus@yahoo.com

Tujuan dari penelitian ini untuk menguji pengaruh keterlibatan kerja dan komitmen organisasi terhadap perubahan organisasi. Penelitian ini dilakukan di rumah tahanan Rangkasbitung. Penelitian ini

dilakukan terhadap pegawai rumah tahanan Rangkasbitung. Responden sebanyak 54 pegawai rumah tahanan Rangkasbitung di Banten. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif survey dengan penyebaran kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara keterlibatan kerja dan komitmen organisasi terhadap perubahan organisasi. Dan pengaruh yang signifikan antara keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi.

©2013 JSAB. All rights reserved.

Pendahuluan

Perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis turut menjadi pemicu bagi organisasi untuk melakukan perubahan terus menerus secara konstan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks dan individu yang terlibat di dalam suatu perubahan, yang merefleksikan sejauh mana kecenderungan individu untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini Holt *et al.* (2007) dalam Ciliana dan Mansoer (2008). Rumah tahanan negara (Rutan) adalah bagian dari lembaga tahanan/lembaga penahanan, tempat tersangka/terdakwa ditahan sementara sebelum keluarnya putusan pengadilan yang berkekuatan hukum tetap guna menghindari tersangka/terdakwa tersebut melarikan diri atau mengulangi perbuatannya.

Terjadinya banyak perubahan di Rutan diantaranya adalah dengan adanya pergantian pimpinan telah membawa perubahan yang berarti bagi Rutan Rangkasbitung. Sesuai dengan motto Rutan Rangkasbitung, yakni Berpikir Bersama, Komitmen Bersama, Bekerja bersama, dan Sukses Bersama, telah memberi inspirasi bagi Rutan Rangkasbitung untuk terus berbenah diri. Karenanya kesiapan pegawai untuk mengawal perubahan merupakan suatu keniscayaan.

Kesiapan merupakan tanda kognitif terhadap tingkah laku, baik menahan (resistensi) maupun mendukung usaha untuk melakukan perubahan (Backer *et al.*,

1993) dalam Madsen *et al.* (2005). Selain itu, Bernerth (2004) dalam Madsen *et al.* (2005) juga menjelaskan bahwa kesiapan pegawai untuk berubah merupakan faktor penting bagi kesuksesan usaha untuk perubahan. Apabila para pegawai tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan merasa kewalahan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi (Hanpachern *et al.*, 1998) dalam Shah dan Shah (2010).

Hal ini ditandai dengan adanya keterlibatan pegawai yang memiliki komitmen sehingga bukan hanya perubahan fisik bangunan dengan penambahan fasilitas berupa alat-alat kantor, dan lain-lain. Tetapi juga keterampilan, efektifitas kerja, serta fleksibilitas dalam pelayanan juga menjadi hal yang penting, seperti adanya Assimilasi, Kejar Paket A dan Wartel bagi Warga Binaan Rutan Rangkasbitung.

Dengan demikian, studi mengenai perubahan organisasi Rutan Rangkasbitung adalah hal yang sangat perlu untuk dilakukan untuk memprediksi: (1) Apakah keterlibatan kerja berpengaruh langsung terhadap perubahan organisasi? (2) Apakah komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap perubahan organisasi? dan (3) Apakah keterlibatan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi?

Robbins dan Judge (2009) mengungkapkan bahwa perubahan adalah membuat sesuatu menjadi lain. Tujuan dari perubahan terencana (*planned change*); (1) perubahan itu mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dan lingkungan; (2) perubahan itu mengupayakan perubahan perilaku pegawai. Pembahasan Robbins dan Judge (2009) dalam perubahan organisasi ini berkaitan dengan pengembangan organisasi (*organizational development*). Pengembangan organisasi merupakan suatu kumpulan intervensi perubahan terencana (*planned change*), yang dibangun di atas nilai-nilai *humanistic-demokratik*, yang berupaya memperbaiki keefektifan organisasi dan kesejahteraan pegawai.

Beberapa peneliti (Backer, 1995; Ebyet *al.*, 2000) dalam Madsen *et al.* (2005) menyatakan bahwa pegawai yang terbuka, mempersiapkan diri dengan

baik. Studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa pembuktian terhadap adanya kebutuhan untuk berubah, keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk melaksanakan perubahan dengan sukses (Cunningham *et al.*, 2002), dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan (Eby *et al.*, 2000; Weber dan Weber, 2001) dalam Cunningham *et al.* (2002) memiliki kontribusi terhadap kesiapan individu untuk menghadapi perubahan organisasi.

Keterlibatan kerja menurut Davis dan Newstrom (2000) merupakan adanya konsultasi antara manajer dengan pegawainya dalam memecahkan masalah dan dalam pengambilan keputusan sehingga mereka bekerja sama sebagai sebuah tim. Sedangkan Lodahl dan Kejner (1965) dalam Robbins dan Judge (2009) menyatakan beberapa definisi dari keterlibatan kerja, yaitu: (a) keterlibatan kerja adalah sejauh mana individu diidentifikasi psikologis dengan pekerjaannya; (b) internalisasi nilai-nilai tentang kebaikan kerja atau pentingnya pekerjaan dalam nilai individu dan dengan mudah mengukur individu yang dapat disosialisasikan ke organisasi; (c) sejauh mana kinerja seseorang mempengaruhi harga dirinya.

Robbins dan Coulter (2007) menyatakan bahwa pegawai dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat mengenali dan benar-benar memerhatikan jenis pekerjaan yang mereka lakukan, tingkat yang tinggi telah ditemukan terkait dengan tingkat absensi yang lebih sedikit dan tingkat pengunduran diri pegawai yang lebih rendah. Secara umum McBain (2007) menjelaskan bahwa ada tiga kluster utama yang menjadi penggerak *employee engagement*, yaitu. (1) Organisasi; (2) Manajemen dan Kepemimpinan; (3) *Working life*; kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya *employee engagement*.

Dalam penelitiannya Saks (2006) menguraikan bahwa Kahn (1990) mengembangkan dan mendefinisikan konsep keterlibatan dan pelepasan diri. Ia membedakan antara tiga kondisi psikologis yang berkontribusi terhadap keterlibatan, yang didasarkan pada karya Hackman dan Oldham (1980) berkaitan dengan keadaan psikologis yang memengaruhi potensi memotivasi kerja. Kondisi

itu adalah (1) kebermaknaan psikologis, (2) keamanan psikologis, dan (3) ketersediaan psikologis (Kahn, 1990; Mei *et al.*, 2004) dalam Saks (2006).

Lamidi (2010) menyatakan bahwa *Employee engagement* (keterlibatan pegawai) berbeda dengan komitmen organisasi (*Organizational Commitment*). Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap seseorang dan kedekatan dengan organisasi mereka. Di sisi lain, *engagement* bukan merupakan sikap melainkan suatu tingkatan individu yang memiliki perhatian lebih dalam menjalankan peran mereka di lingkungan pekerjaan.

Komitmen organisasi menurut Robbins dan Judge (2009) menyatakan bahwa komitmen merupakan salah satu sikap yang terkait dengan pekerjaan. Adapun yang dimaksud komitmen pegawai adalah orientasi seorang pegawai terhadap organisasi dalam hal kesetiaan, pengenalan dan keterlibatannya dalam organisasi tersebut. Bagi Cooper dan Judge dalam Hellriegel *et al.* (2005) mengemukakan bahwa komitmen merupakan kuatnya keterlibatan pegawai dalam organisasi dan mengidentifikasi dirinya dalam organisasi tersebut. Sedangkan dua sikap yang lainnya adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan keterlibatan kerja (*job involvement*).

Komitmen organisasi merupakan perwujudan psikologis yang mengkarakteristikan hubungan pekerja dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Meyer *et al.*, 2002) dalam Parish *et al.* (2008). Pada penelitian ini, komitmen seseorang terhadap organisasi dilihat berdasarkan tiga komponen, yaitu komitmen afektif, komitmen berkesinambungan, dan komitmen normatif. Individu yang berkomitmen terhadap organisasi akan memiliki intensi untuk tetap tinggal dalam organisasi dan memiliki unjuk kerja yang baik.

Selain itu, individu dengan komitmen yang tinggi terhadap organisasi juga akan berdedikasi dan memiliki keyakinan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (Porter, 2006). Peneliti berpendapat bahwa perubahan merupakan salah satu proses yang dapat membawa organisasi untuk mencapai tujuannya. Individu yang memiliki komitmen akan berpartisipasi secara aktif dalam

perubahan agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Oleh karena itu, individu yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan lebih siap untuk berubah daripada individu yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Holt *et al.* (2007) dalam Ciliana dan Mansoer (2008) juga menemukan bahwa *affective commitment* memiliki hubungan yang positif dengan faktor *appropriateness* dan *change efficacy* dari kesiapan individu untuk berubah. Hal ini berarti pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi akan dapat meningkatkan perasaan individu terhadap ketepatan untuk melakukan perubahan serta meningkatkan kepercayaan individu terhadap kemampuan diri untuk dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan.

Keterlibatan kerja juga didefinisikan sebagai adanya ikatan emosional antara individu dan organisasi sebagai akibat dari interaksi dalam pengaturan organisasi (Milligan, 2003). Jadi, ketika terjadi perubahan organisasi, organisasi mengatur perubahan dan merusak ikatan antara karyawan dan tempat kerja dan mungkin dapat mengurangi keterlibatan kerja karyawan. Ini adalah jenis keterikatan karyawan dengan tempat kerja, yang dikembangkan selama periode waktu. Serupa halnya perubahan manajemen selama perubahan organisasi; harapan manajemen mengenai tingkat persepsi keluaran dan harapan karyawan tentang penghargaan mereka juga berubah.

Harapan ini hadir dalam pikiran manajemen serta dalam pikiran karyawan dianggap sebagai kontrak psikologis antara karyawan dan manajer. Kontrak psikologis terdiri dari dua dimensi, yaitu karyawan terfokus dan kewajiban manajer terfokus, keduanya dengan perspektif karyawan (Schalk, Campbell, dan Freese, 1998). Kadang-kadang terjadi ketidakcocokan antara dua dimensi sebagai akibat dari perubahan organisasi, yang dapat menciptakan ketidakpuasan dalam pikiran karyawan dan dapat mengakibatkan berkurangnya tingkat keterlibatan kerja.

Di sisi lain, studi yang dilakukan oleh Madsen *et al.* (2005) menunjukkan bahwa keterlibatan dalam organisasi memiliki hubungan yang bermakna dengan

kesiapan individu untuk berubah. Hal tersebut menunjukkan bahwa individu yang terlibat secara aktif dalam organisasi memiliki kesiapan untuk berubah yang lebih tinggi daripada individu yang terlibat secara pasif. Individu yang terlibat secara aktif dalam organisasi, akan memiliki keterlibatan yang cukup tinggi pula terhadap pekerjaannya.

Pegawai dengan keterlibatan kerja yang tinggi akan lebih mendukung pada tujuan dan nilai-nilai dari organisasi akan lebih mencurahkan segala usahanya untuk kepentingan organisasinya. Jadi kemungkinan besar lebih menerima terhadap perubahan organisasi. Dengan demikian dapat diduga (H_1) bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap perubahan organisasi.

Parish dan Busch (2008) menyatakan bahwa pendorong komitmen untuk berubah dan merupakan peran penting dalam keberhasilan pelaksanaan strategis organisasi. Herscovitch dan Meyer dalam Parish dan Busch (2008) memperkenalkan model tiga komponen komitmen untuk perubahan organisasi yaitu; afektif, normatif, dan keberlangsungan. Sedangkan Noble dan Mokwa (1999) dalam Parish dan Busch (2008) menyatakan bahwa dimensi komitmen terdiri dari organisasi, peran, dan strategi.

Meskipun konsep yang lebih luas, komitmen untuk strategi secara konseptual mirip dengan komitmen untuk perubahan organisasi. Komitmen strategi didefinisikan sebagai pemahaman manajemen dan mendukung tujuan dan sasaran (Noble dan Mokwa, 1999) dalam Parish dan Busch (2008). Mengimplementasikan perubahan adalah keputusan strategis.

Model faktor strategi Noble dan Mokwa (1999) dalam Parish dan Busch, (2008) berperan sebagai faktor anteseden komitmen. Hasil utama model itu adalah keberhasilan pelaksanaan manajerial inisiatif. Parish dan Busch (2008) berusaha untuk menarik dari dua model untuk meningkatkan pemahaman tentang anteseden dan konsekuensi dari komitmen karyawan terhadap perubahan organisasi. Dengan demikian dapat diduga (H_2) bahwa komitmen individu berpengaruh positif terhadap perubahan organisasi.

Organisasi menginvestasikan usaha dan sumber daya yang signifikan dapat menarik, memilih dan mempertahankan dengan cermat, proaktif, keterlibatan dan karyawan berkomitmen (Macey *et al.*, 2009). Hallberg dan Schaufeli (2006) dalam Albrecht, (2010), menunjukkan korelasi cukup kuat antara keterlibatan dan komitmen dengan sampel tidak lebih dari 176 konsultan ICT Swedia dan 150 pegawai polisi. Dan mengemukakan bahwa dengan analisis faktor konfirmatori, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi sebaiknya dianggap berbeda namun terkait secara konstruksi.

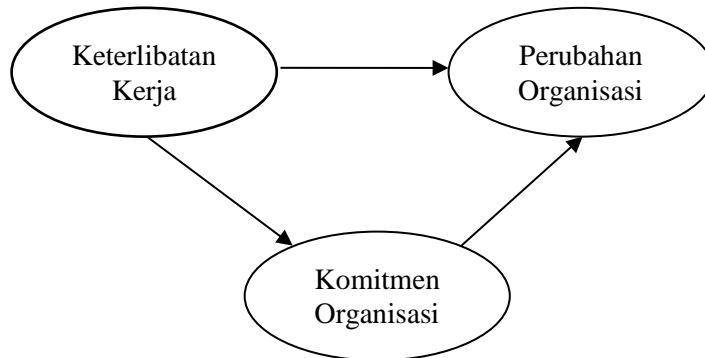
Begitu juga dengan Albrecht dan Andretta (2011) secara keseluruhan, temuannya ini menunjukkan bahwa keterlibatan mengkondisikan kemungkinan bagi karyawan berkomitmen secara afektif dan tetap terlibat dalam konteks organisasi mereka. Ketika karyawan memiliki komitmen afektif mereka akan lebih cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Intervensi yang bertujuan mengembangkan keterlibatan karyawan, kemungkinan akan menghasilkan peningkatan komitmen.

Pentingnya peran pekerjaan bagi kehidupan karyawan berhubungan dengan keyakinannya bahwa pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan intrinsik maupun ekstrinsik, misalnya kebutuhan untuk berprestasi dan kebutuhan akan gaji yang besar. Apabila karyawan yakin bahwa pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut, maka akan ada usaha untuk memenuhinya dengan mengerahkan segenap tenaga dalam bekerja.

Suan (2009) mengemukakan bahwa keterlibatan kerja merupakan suatu proses organisasi untuk meningkatkan komitmen dan kontribusi karyawan untuk mencapai hasil bisnis yang superior. Keterlibatan karyawan merupakan kecenderungan seseorang untuk mengekspresikan dirinya baik secara kognitif, fisik, dan emosional ketika melakukan pekerjaan (Wilson, 2009).

Keterlibatan kerja memengaruhi aspek emosi karyawan sehingga berdampak pada perubahan sikap dan perilaku kerja karyawan. Beberapa diantaranya adalah meningkatkan kualitas kerja karyawan, kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran dan menurunkan keinginan untuk berpindah

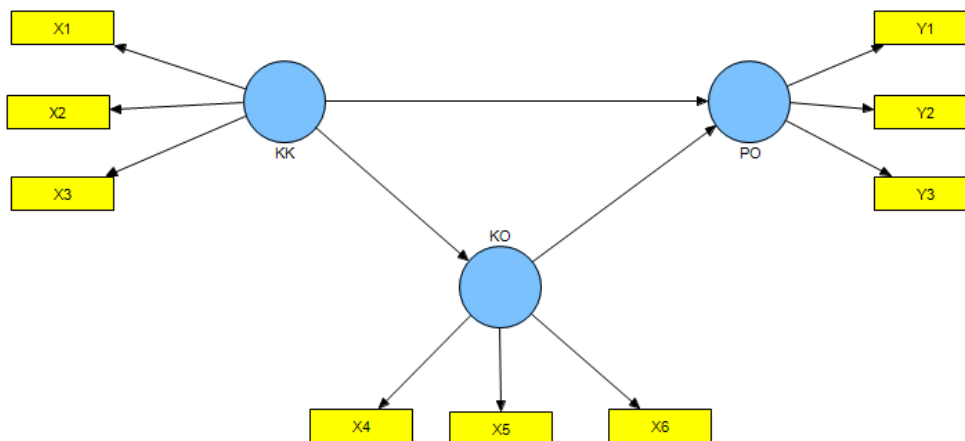
pekerjaan (Schaufeli dan Bakker, 2004). Dengan demikian diduga (H₃) bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan studi kausal. Pendekatan ini dipilih untuk melihat pengaruh sejumlah variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Variabel sebab akibat tersebut adalah keterlibatan kerja (KK) dengan indikator X₁, X₂, dan X₃; komitmen organisasi (KO) dengan indikator X₄, X₅, dan X₆, terhadap perubahan organisasi (PO) dengan indikator Y₁, Y₂, dan Y₃. Dengan demikian dapat dikonstruksikan dalam model penelitian pada gambar 2.



Gambar 2. Model Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis *Structure Equation Modeling* (SEM). Menurut Noor (2013) *Partial Least Square* (PLS) adalah teknik statistik yang

digunakan untuk membangun dan menguji model statistik yang biasanya dalam bentuk model-model sebab-akibat.

Populasi yang diteliti secara keseluruhan berjumlah 54 pegawai Rumah Tahanan Negara (Rutan) Klas IIB Rangkasbitung Banten. Populasi penelitian ini terdiri dari pegawai tetap dengan jabatan staf. Populasi ini diasumsikan homogen. Dengan demikian hasil penelitian dapat merepresentasikan pegawai Rutan Klas IIB Rangkasbitung Banten secara keseluruhan.

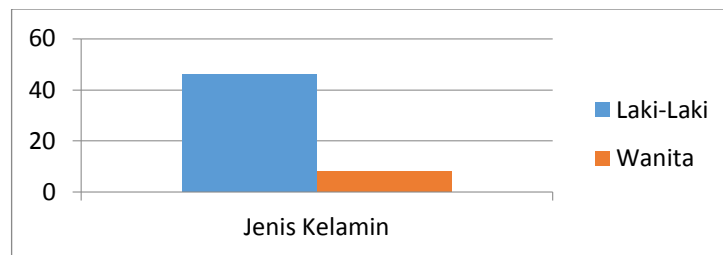
Menurut pendapat Hair *et al.*, (2009) bahwa ukuran sampel untuk pengujian model dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) adalah antara 30-200 sampel atau tergantung pada jumlah indikator-indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten, yaitu jumlah indikator-indikator dikalikan 5 sampai 10. Teknik pengambilan sampling menggunakan sensus yaitu sampel yang ditentukan sama dengan yang ada dalam populasi (Noor, 2011).

Teknik pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menyebar kuesioner berisi sejumlah pernyataan dengan penjelasan sehingga responden dapat mengisi kuesioner secara benar. Komunikasi langsung juga dilakukan dengan responden dengan tujuan untuk menjamin objektivitas/kejujuran pengisian kuesioner. Hal ini juga dilakukan agar pengembalian kuesioner yang telah diisi dapat dilakukan secara maksimal. Selanjutnya kuesioner disebarkan kepada responden dalam penelitian di Rutan klas IIB Rangkasbitung Banten. Dari hasil penyebaran kuesioner tersebut ditabulasikan sesuai data yang diteliti, dengan menggunakan Skala Likert.

Tahap berikutnya, jawaban dari angket diuji dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan analisis diagram jalur (*path analysis*), ditemukan (hasil temuan penelitian), dibahas dengan dimaknai (diinterpretasikan) sesuai dengan analisis. Akhirnya, temuan-temuan dalam penelitian disimpulkan, kemudian dianalisis implementasi dari teori dan temuan dalam penelitian, dan selanjutnya penulis memberikan saran-saran untuk perbaikan bagi organisasi.

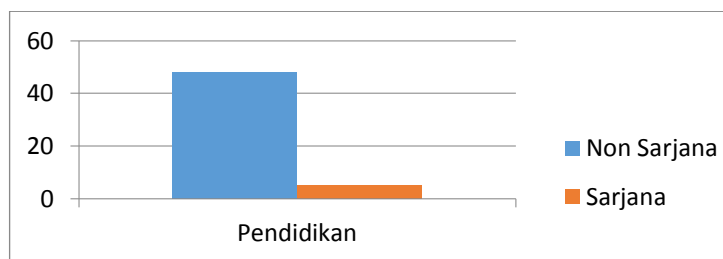
Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Diketahui bahwa 85% responden berjenis kelamin laki-laki dan berusia antara 31-40 tahun yakni sebanyak 64 responden. Artinya separuh dari jumlah responden yang ada adalah dari golongan usia yang sangat produktif. Hal ini merupakan hal yang sangat positif mengingat kemampuan mengelola selain memerlukan kemampuan mengelola selain memerlukan kemampuan intelektual juga memerlukan fisik yang prima untuk menggerakkan sumber daya manusia yang produktif.



Gambar 3. Jenis Kelamin

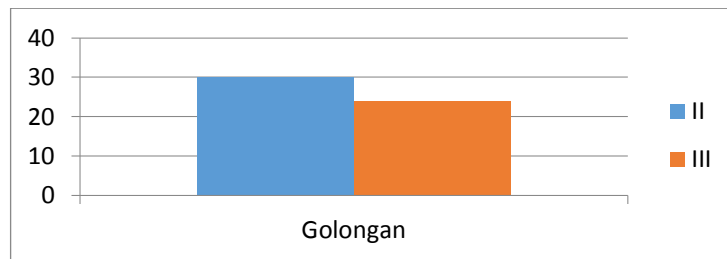
Berdasarkan gambar 3, terlihat bahwa kelompok berdasarkan jenis kelamin, paling banyak laki-laki sebanyak 46 pegawai. Hal ini dikarenakan; (1) cukup berat tugas yang harus diemban oleh seorang petugas pemasyarakatan, (2) resiko kerja maupun dari sisi jam kerja, (3) seluruh penghuni Rutan Klas IIB Rangkasbitung ini adalah laki-laki.



Gambar 4. Jenis Pendidikan

Berdasarkan gambar 4, terlihat bahwa kelompok berdasarkan jenis pendidikan, paling banyak non sarjana 48 pegawai. Hal ini dikarenakan; (1) tugas petugas pemasyarakatan lebih menitik beratkan pada pengamanan dan (2) status petugas pemasyarakatan sebagai jabatan fungsional penegak hukum yang dihasilkan adalah gelar jabatan fungsional bukan gelar akademis. Dengan

demikian dapat tercapai tidak saja dalam kapasitas pembinaan karier dan tunjangan fungsionalnya saja tetapi lebih dari itu sejak awal pembentukannya jabatan fungsional petugas pemasyarakatan benar-benar disiapkan untuk lebih profesional dalam menjalankan tugas dan fungsi pemasyarakatan.

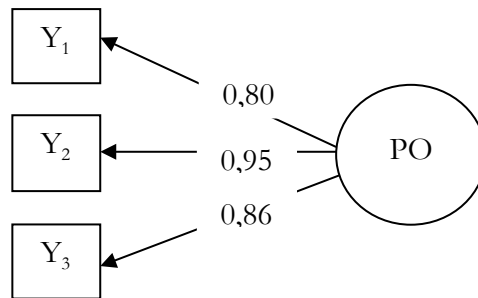


Gambar 5. Golongan Kepangkatan

Berdasarkan gambar 5, terlihat bahwa kelompok berdasarkan golongan kepangkatan, paling banyak golongan II sebanyak 30 pegawai. Hal ini dikarenakan; sebagian besar lulusan baru dari Akademi Ilmu Pemasyarakatan (AKIP) dengan golongan IIb.

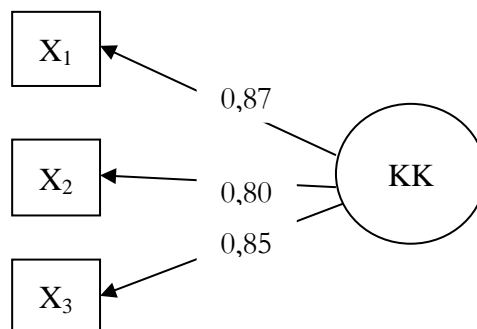
Uji Validitas

Perubahan organisasi (PO) adalah variabel laten endogen yang memiliki tiga indikator yakni; Keterampilan (Y_1); (b) Fleksibilitas (Y_2); Pemilihan alternatif, dan (Y_3). Indikator tersebut diukur dengan lima skala Likert atas pernyataan-pernyataan dengan lima alternatif jawaban: A = sangat setuju, B = setuju, C = tidak berpendapat, D = tidak setuju E = sangat tidak setuju. Pernyataan bernilai: A = 5, B = 4, C = 3, D = 2, E = 1. Sehingga dapat dianalisis bahwa variabel laten endogen memiliki faktor komfirmatori diolah dengan program *SmartPLS* dan menunjukkan besarnya nilai *loading factor* (faktor muatan) pada keempat indikator. Hasil pengujian menunjukkan bahwa besarnya nilai *loading factor* (faktor muatan) pada ketiga indikator lebih besar dari 0,6 sebagaimana disajikan pada gambar 6.



Gambar 6. Model Pengukuran Variabel Perubahan Organisasi

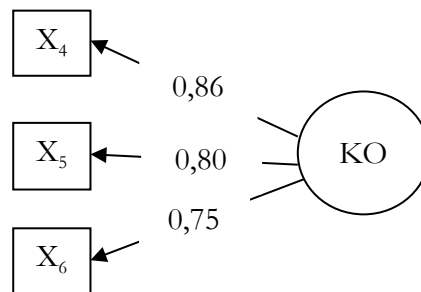
Keterlibatan kerja (KT) adalah variabel laten eksogen yang memiliki tiga indikator yakni; Merasa berharga (X_1); Merasa berguna (X_2); Menyediakan peralatan kerja (X_3). Indikator tersebut diukur dengan lima skala Likert atas pernyataan-pernyataan dengan lima alternatif jawaban: A = sangat setuju, B = setuju, C = tidak berpendapat, D = tidak setuju E = sangat tidak setuju. Pernyataan bernilai: A = 5, B = 4, C = 3, D = 2, E = 1. Sehingga dapat dianalisis bahwa variabel laten endogen memiliki faktor konfirmatori diolah dengan program *SmartPLS* dan menunjukkan nilai *loading factor* (faktor muatan) lebih besar dari 0,6 pada ketiga indikator. Hasil pengujian sebagaimana disajikan pada gambar 7.



Gambar 7. Model Pengukuran Variabel Keterlibatan Kerja

Komitmen organisasi (KO) adalah variabel laten eksogen yang memiliki tiga indikator yakni; Memiliki identitas (X_4); Adanya keterlibatan (X_5); dan Loyalitas terhadap organisasi (X_6). Indikator tersebut diukur dengan lima skala Likert atas pernyataan-pernyataan dengan lima alternatif jawaban: A = sangat setuju, B = setuju, C = tidak berpendapat, D = tidak setuju, E = sangat tidak setuju. Pernyataan bernilai: A = 5, B = 4, C = 3, D = 2, E = 1. Sehingga dapat

dianalisis bahwa variabel laten eksogen memiliki faktor konfirmatori diolah dengan program *SmartPLS* dan menunjukkan nilai *loading factor* (faktor muatan) lebih besar dari 0,6 pada ketiga indikator. Hasil pengujian sebagaimana disajikan pada gambar 8.



Gambar 8. Model Pengukuran Variabel Komitmen Organisasi

Pada tabel 1 disajikan rangkuman pengujian *loading factor* (faktor muatan) pada masing-masing indikator setiap variabel laten. Berdasarkan hasil uji menunjukkan bahwa nilai *t* lebih besar dari 1,96. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator-indikator tersebut valid.

Tabel 1
Rangkuman Uji Validitas Indikator Variabel Laten

	Keterlibatan Kerja	Kesimpulan
X1	0.874821	valid
X2	0.816655	valid
X3	0.849561	valid
Komitmen Organisasi		
X4	0.865177	valid
X5	0.795902	valid
X6	0.749730	valid
Perubahan Organisasi		
Y1	0.794964	valid
Y2	0.945327	valid
Y3	0.863532	valid

Uji Reliabilitas

Pada penelitian ini dalam menghitung reliabilitas, menggunakan *composite reliability* (CR) dengan *cut off value* adalah minimal 0,7. Secara rinci pengujian reliabilitas pada masing-masing variabel laten adalah disajikan pada Tabel 2.

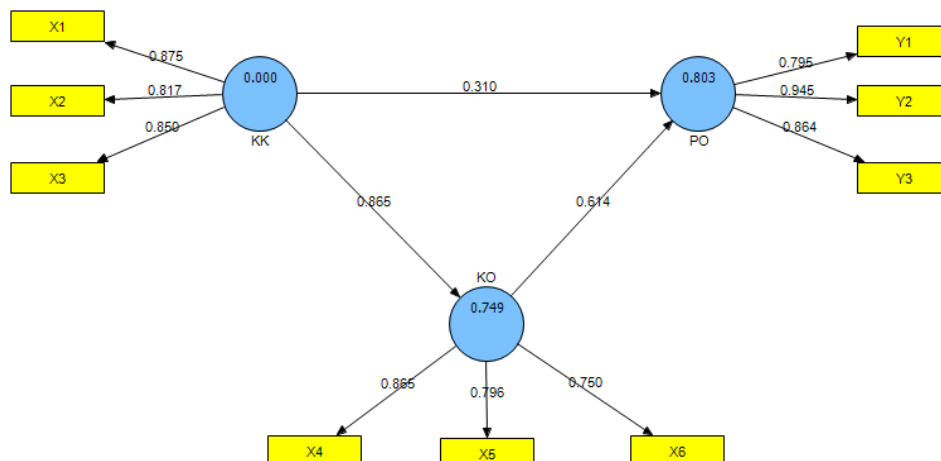
Tabel 2
Uji Reliabilitas Variabel Laten

	Composite Reliability
Keterlibatan Kerja	0.884
Komitmen Organisasi	0.846
Perubahan Organisasi	0.903

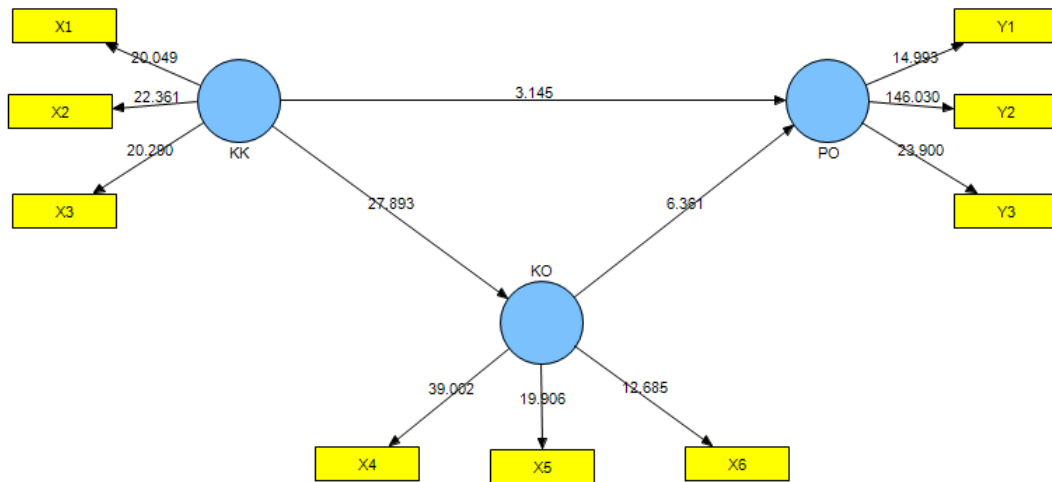
Dari tabel 2, ternyata semua variabel laten memberikan nilai CR di atas 0,7. Sehingga dapat dikatakan bahwa Perubahan Organisasi, Keterlibatan Kerja dan Komitmen Organisasi adalah variabel laten yang reliabel.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis dilakukan setelah uji validitas dan reliabilitas pada semua indikator dan variabel laten yang hasilnya valid dan reliabel. Selanjutnya variabel-variabel laten tersebut dapat dianalisis dalam bentuk model persamaan struktural (*structural equation modeling*) sebagaimana tersaji pada gambar 9 berikut ini.



Gambar 9. Diagram Jalur



Gambar 10. Uji signifikan (uji t)

Berdasarkan gambar 9, maka dapat diinterpretasikan masing-masing koefisien jalur. Koefisien-koefisien jalur tersebut merupakan hipotesis dalam penelitian ini, yang dapat disajikan dalam persamaan struktural berikut:

Tabel 3
Hasil Pengujian Hipotesis

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)
KK -> KO	0.865264	27.892534
KK -> PO	0.310144	3.144657
KO -> PO	0.614018	6.361300

Model Persamaan Struktur 1 : **PO = 0,310 KK + 0,614 KO + 0,444e**

Model Persamaan Struktur 2 : **KO = 0,865 KK + 0,500e**

Dari model persamaan struktur 1 di atas dapat dinyatakan bahwa dengan adanya komitmen organisasi sebagai variabel mediasi (*intervening*), secara simultan variabel-variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Sedangkan keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 80,28%, atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 80,28% dapat dijelaskan oleh model tersebut, sedangkan 19,72% dijelaskan oleh variabel lain yang belum terdapat di dalam model. Dan persamaan 2

dinyatakan bahwa adanya keterlibatan kerja akan memengaruhi komitmen organisasi sebesar 74,87% dan 25,13% dijelaskan oleh variabel lain.

Keterlibatan Kerja dengan Perubahan Organisasi

Keterlibatan kerja berpengaruh langsung positif terhadap perubahan organisasi. Besaran pengaruh langsung positif dan signifikan keterlibatan kerja terhadap perubahan organisasi adalah sebesar 0,310 dengan $t_{hitung} 3,145 > t_{tabel} 1,960$.

Dengan adanya kemampuan beradaptasi, kecerdasan emosional dan simpati, adanya persepsi dan keterlibatan yang baik terhadap sistem manajemen yang berlaku, adanya keinovatifan, memiliki perilaku yang baik dan memiliki pengetahuan, pendidikan dan pelatihan yang tinggi akan berimplikasi pada semakin meningkatnya cara kerja, dan sekaligus dapat memperlihatkan komitmen organisasi yang tinggi.

Keterlibatan kerja merupakan derajat seseorang dalam mengidentifikasi diri terhadap pekerjaannya, berpartisipasi secara aktif, dan menyadari bahwa performa yang ia tampilkan merupakan hal yang penting bagi harga dirinya (Robbins dan Judge, 2009).

Hasil ini mengkonfirmasi studi yang dilakukan oleh beberapa peneliti menunjukkan adanya hubungan yang tidak langsung antara keterlibatan kerja dengan kesiapan individu untuk berubah (Madsen *et al.*, 2005). Namun, studi untuk mengetahui variabel yang menjadi mediator antara keterlibatan kerja dengan kesiapan individu untuk berubah belum dilakukan.

Albrecht (2012) juga menambahkan bahwa secara konsisten dengan bukti meta-analisis Parker *et al.* tingkat organisasi dan variabel tingkat tim dimodelkan secara langsung memengaruhi tingkat hasil organisasi seperti komitmen organisasional dan peran perilaku ekstra di samping pengaruh yang sebagian dimediasi dengan keterlibatan.

Pengaruh Komitmen Organisasi dengan Perubahan Organisasi

Keterlibatan kerja berpengaruh langsung positif terhadap perubahan organisasi. Besaran pengaruh langsung positif dan signifikan keterlibatan kerja terhadap perubahan organisasi adalah sebesar 0,614 dengan $t_{hitung} 6,361 > t_{tabel} 1,960$.

Penemuan tersebut diperkuat oleh hasil studi dari Madsen *et al.* (2005) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan kesiapan individu untuk berubah.

Pengaruh Keterlibatan Kerja dengan Komitmen Organisasi

Keterlibatan kerja berpengaruh langsung positif terhadap perubahan organisasi. Besaran pengaruh langsung positif dan signifikan keterlibatan kerja terhadap perubahan organisasi adalah sebesar 0,865 dengan $t_{hitung} 27,892 > t_{tabel} 1,960$. Hasil ini mengkonfirmasi atas studi yang dilakukan oleh Eby *et al.* (2000) dalam Madsen *et al.* (2005) menunjukkan bahwa ketika pegawai berpartisipasi dalam aktivitas perubahan (demonstrasi yang mungkin muncul dari adanya komitmen organisasi), mereka lebih mungkin untuk memiliki tingkat kesiapan yang lebih tinggi. Peneliti-peneliti lain (Good *et al.*, 1996; Goulet dan Singh, 2002) dalam Madsen *et al.* (2005) juga menemukan adanya hubungan tidak langsung antara komitmen organisasi dengan kesiapan individu untuk berubah.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memerlukan pemahaman terhadap beberapa hal baik menyangkut konsep, metodologi maupun teknis pelaksanaannya yang menyebabkan adanya keterbatasan dalam penelitian.

Pertama, secara konseptual penelitian ini baru menggunakan dua variabel yaitu keterlibatan kerja dan komitmen organisasi. Ternyata setelah dikaji secara mendalam tidak hanya dua variabel tersebut yang memengaruhi perubahan organisasi, tetapi masih banyak variabel lain yang belum terungkap dalam penelitian ini.

Kedua, secara metodologi penelitian ini tidak menggunakan wawancara kepada pihak-pihak terkait untuk mendukung temuan penelitian, tetapi hanya mengandalkan angket yang disebar kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya, kemudian dianalisis menggunakan alat statistika.

Ketiga, keterbatasan penelitian ini akan memberi peluang kepada peneliti lanjutan yang akan meneruskan dan mengkaji faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang belum diungkap dan dibahas dalam penelitian ini.

Simpulan

Dari analisis dan pengujian yang telah diuraikan maka secara komprehensif dapat disimpulkan bahwa;

1. Keterlibatan kerja berpengaruh langsung positif terhadap perubahan organisasi. Hal ini membuktikan bahwa Ini menunjukkan bahwa perubahan keterlibatan kerja akan mengakibatkan peningkatan efektivitas perubahan organisasi.
2. Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif terhadap perubahan organisasi. Hal ini membuktikan bahwa perubahan komitmen organisasi akan mengakibatkan peningkatan efektivitas perubahan organisasi.
3. Keterlibatan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. Hal ini membuktikan bahwa perubahan keterlibatan kerja akan mengakibatkan peningkatan komitmen organisasi.

Implikasi

1. Seyogyanya pejabat kementerian Humham melibatkan pegawai dalam melakukan setiap perubahan organisasi strategis dengan cara; (a) Memahami pegawai dengan lebih baik dan berkomunikasi secara efektif, sehingga membuat pegawai merasa berguna dan penting dalam pekerjaannya; (b) melibatkan pegawai diantaranya dalam pengambilan keputusan-keputusan; (c) memberikan pelatihan terhadap pegawai agarmampu menyesuaikan kemampuannya terhadap pekerjaan, sehingga keterlibatan pegawai dalam pekerjaan meningkat dan mampu meningkatkan perubahan organisasi.

2. Seyogyanya pejabat kementerian Humham meningkatkan komitmen organisasi terhadap efektivitas kerja dengan cara; (a) membujuk, memberi penghargaan, menghukum, dan mengendalikan pegawai; (b) memberikan pengarahan pada tindakan-tindakan pegawai sehingga setiap pegawai memiliki komitmen dalam penyelesaian tugas-tugas. Komitmen organisasi berperan terhadap efektivitas perubahan organisasi. Tidak semua pegawai dapat menyesuaikan diri terhadap perkembangan organisasi maka setiap perubahan organisasi selalu menghadapi berbagai masalah, terutama adalah komitmen pegawai atas perubahan organisasi.
3. Pejabat kementerian Humham perlu meningkatkan solidaritas antar rekan kerja, hal tersebut dapat ditingkatkan melalui program; (a) sosialisasi dan pelatihan mengenai unjuk kerja yang diharapkan; (b) perubahan struktur organisasi; (c) sistem evaluasi atau penilaian unjuk kerja karyawan karena masih terkesan adanya sikap individualisme dalam bekerja, hal ini dapat ditingkatkan melalui *team building* dalam sebuah proses kerja baik *inbound training* maupun *outbound training*. Dengan demikian keterlibatan kerja dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Daftar Pustaka

- Albrecht, Simon L., (2010). *Handbook of Employee Engagement Perspectives, Issues, Research and Practice*. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Albrecht, Simon L. and Manuela Andretta, (2011) "The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model", *Leadership in Health Services*, Vol. 24 Iss: 3, pp.228 – 237.
- Ciliana dan Wilman D. Mansoer. (2008). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, Stres Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kesiapan Untuk Berubah pada Pegawai PT Bank Y*. *Jurnal Psikologi*, Vol. 14 No. 02. Mei.
- Cunningham, Charles E., *et al.* (2002). "Readiness for organizational change A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.

- Davis, Keith and John W. Newstrom. (2007). *“Organization Behavior”*; *Human Behavior at Work*. Singapore: McGraw-Hill.
- Hellriegel, Don., *et al.* (2005). *Management*. Australia: Thomson South Western.
- Inalhan, Goksenin. (2009). “Attachments: The unrecognized link between employees and their workplace (in change management projects)”, *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 11 Iss: 1, pp.17-37.
- Lamidi. (2010). “Efek Moderasi Kepemimpinan Pada Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja”. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 10, No. 2, 190-200.
- Madsen, S.R., Miller, D., and John, C.R. (2005). “Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?” *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 213-233.
- McBain, R., (2007). “The practice of engagement: research into current employee engagement practice”. *Strategic HR review*, vol 6, no 6, pp 124-136.
- McGuire, David and Kate Hutchings. (2006). “A Machiavellian Analysis of Organizational Change”. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 19 No. 2.
- Noor, Juliansyah. (2013). *Penelitian Ekonomi dan Manajemen; dengan Eviews, Lisrel, Smart PLS dan SPSS*. Jakarta: Kotig Consulting Interalma.
- _____. (2013). *Islamic Work Ethic: Improving Workplace Spirituality and Job Satisfaction*. Banten: LP2M STIE La Tansa Mashiro.
- Parish, Janet Turner, *et al.* (2008). “Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change”. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 21 No. 1.
- Porter, Gayle. (2006). “Profiles of workaholism among high-tech managers”. *Career Development International*, Vol. 11 No: 5, pp.440-462.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. (2009). *Organizational Behavior*. Singapore: Pearson international.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2007). *Management*. Singapore: Pearson International.
- Saks, Alan M. (2006). “Antecedents and consequences of employee engagement”. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21 No. 7, pp. 600-619.

- Schalk, R., Campbell, J.W. and Freese, C. (1998). "Change and employee behaviour", *Leadership & Organization Development Journal*, 19 (3), pp. 157-163.
- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B. (2004). "Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study." *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schermerchorn, John R., *et al.* (2005). *Organizational Behavior*. USA: John Wiley & Son.
- Shah, Naimatullah and Syed Ghulam Sarwar Shah. (2010). "Relationships between employee readiness for organisational change, supervisor and peer change, supervisor and peer relations and demography". *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 23 No. 5, pp. 640-652.
- Shuck, M. Brad., *et al.* (2011). "Exploring employee engagement from the employee perspective implications for HRD". *Journal of European Industrial Training*. Vol. 35 No. 4, pp. 300-325.
- Suan, Choo Ling. (2009). "Factors That Influence Employee Engagement: A Study Of Celestica Malaysia Sdn. Bhd.", *Thesis* : Post Graduate degree from the Universiti Utara Malaysia (UUM), p.1-90.
- Wilson, Karen. (2009). "A Survey of Employee Engagement", *Dissertation The Faculty of the Graduate School*, University of Missouri – Columbia, p.1-59. <http://edt.missouri.edu/Spring2009/Dissertation/WilsonK-042209-D631/research.pdf>.