

# PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP SIKAP PERUBAHAN ORGANISASI DENGAN COMMITMENT ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI (STUDI KASUS PADA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) KATOR KECAMATAN SE KOTA PARIAMAN

Yulihardi

Universitas Baiturrahmah Padang

E-mail: yulihardibahar@yahoo.com

**Abstract:** *Problem analysed in this research is " Organizational Change Attitude of Aparatur of State Civil ( ASN) of As for this research variable is Organizational Cultural influence, and Organizational Commitment (as free variable) and Organizational Change Attitude of Aparatur of State Civil (ASN) ( as variable trussed). This research pay attention to the Organizational Change Attitude storey;level of Aparatur of State Civil (ASN) as well as require to be paid attention to by a Organizational Culture, and the Organizational Commitment. By striving to improve the Organizational Change Attitude of Aparatur of State Civil (ASN) in order to attainment of Institution target, specially to Office of Subdistrict of Pariaman Town. This elite aim to to lay open the, Organizational Cultural Influence to Organizational Change Attitude of Aparatur of State Civil (ASN) By Commitment is Organizational as moderator variable of at Office of Subdistrict of Pariaman Town. showing signifikansi band usher the variable in structural model seen from statistical t usher the variable. Each; Every independent variable of examinee in structural model of] this research not all own the influence signifikan to this variable dependennya. Is proven from value T-Statistics which not all bigger than 1.96 ( examination two-tailed = 0,05). [Relation/Link] test usher the variable indicate that the organizational culture to positive Organizational Change Attitude ( 0,279) and signifikan at = 0,05 with the value statistic 3,592 > 1,96, inferential so that that supported first hypothesis. organizational culture to Organizational Commitment and got [by] a positive result ( 0,472) and signifikan of = 0,05 with the value statistic 0,348 < 1,96, Inferential so that that second hypothesis is not supported. Organizational variable Commitment influence to positive Organizational Change Attitude (0,367) and signifikan of = 0,05 with the value statistic 2,052 > 1,96. Inferential so that that hypothesis is third supported. organizational culture to Organizational Change Attitude [through/ passing] got by organizational Commitment of positive result ( 0,351) and signifikan = 0,05 with the value statistic 2,317 > 1,96, inferential so that that supported fourth hypothesis. Conclusion from research that Organizational Cultural variable Hypothesis, and proven to Organizational Commitment own the positive influence and signifikan to Organizational Change Attitude At Aparatur of State Civil (ASN) of either through direct and also indirectly Office of Subdistrict of Pariaman Town by Average is adjusted R-Squared ( AARS)=0.399, P<0.001 Contribution 39,9%. Suggestion to be more focus to improve;repair the variable, by paying attention to its indicators*

**Keywords:** *Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Change Attitude [of] Aparatur of State Civil ( ASN)*

## A. PENDAHULUAN

Banyak organisasi menemukan perubahan menjadi tantangan nyata. Proses perubahan di setiap organisasi adalah unik dalam setiap situasi, karena perbedaan dalam sifat organisasi, sifat dari bisnis, budaya kerja dan nilai-nilai, manajemen dan gaya kepemimpinan dan juga perilaku dan sikap karyawan. Selanjutnya, risiko

kegagalan lebih besar karena orang-orang pada umumnya resisten terhadap perubahan.

Menurut Linstone dan Mitroff (1994), ada tiga faktor yang harus diperhatikan dalam melaksanakan proses perubahan, yaitu perspektif teknologi, organisasi dan pribadi. Meskipun orang-orang adalah faktor yang paling penting

dalam membuat perubahan, namun mereka juga elemen yang paling sulit untuk ditangani. Oleh karena itu, mengelola bagian anggota organisasi menjadi tantangan besar dalam menangani proses perubahan dalam organisasi karena melibatkan nilai-nilai, preferensi, dan sikap terhadap kegiatan tertentu. Sikap, misalnya, adalah sulit untuk berubah karena orang pada umumnya lebih nyaman dengan apa yang telah mereka pelajari atau tahu karena stereotip, takut mengambil risiko, intoleransi ambiguitas, dan mungkin kebutuhan untuk mempertahankan tradisi (Dunham, 1984; Carnall, 1990). Dunham (1984) menyatakan bahwa sikap kompleks dapat dipahami lebih baik dengan mengakui bahwa setiap sikap memiliki tiga komponen yang berbeda, yang kognitif, afektif dan perilaku kecenderungan.

Masing-masing jenis ini sikap terhadap perubahan dapat menyebabkan seseorang untuk mendukung atas perubahan yang terjadi dalam pengaturan organisasi. Meskipun demikian, untuk perubahan menjadi efektif, sangat penting untuk menantang dan memperjelas keyakinan orang, asumsi, dan sikap karena leverage yang paling ampuh untuk signifikan dan perubahan yang berkelanjutan berada dalam sistem manusia inti dari setiap sistem bisnis (Juechter et al., 1998). Beberapa penelitian telah menyelidiki hubungan antara Sikap Perubahan Organisasi dan hasil organisasi seperti Commitment organisasi, kepuasan kerja dan etos kerja. Sebagai contoh antara lain hubungan antara etika kerja Islam dan sikap dari karyawan terhadap perubahan organisasi (Yousef, 2000); Commitment dan Sikap Perubahan Organisasi (Iverson, 1996; Yousef, 2000); Kepuasan kerja dan Sikap Perubahan Organisasi (Yousef, 2000).

Salah satu fenomena yang terjadi di Kantor Kecamatan Se Kota Pariaman adalah kurang bisa menerima perubahan teknologi. Hal ini ditunjukkan dengan adanya daftar absensi elektronik, dimana daftar absen biasanya digunakan manual maka sekarang beralih ke daftar absen elektronik.

Walaupun disadari perubahan yang terjadi di organisasi diyakini terjadi peningkatan efektifitas pada organisasi, manajemen akan lebih baik pada seluruh jajaran organisasi, tumbuh dan berkembangnya semangat kerja ASN Sehingga akan terjadi peningkatan kemampuan berorganisasi. Namun Penggunaan absen elektronik ini tidak bertahan lama karena mesin absen mengalami kerusakan dan tidak bisa dipergunakan lagi. Kerusakan mesin absen elektronik telah dicoba diperbaiki namun kembali mengalami kerusakan. Perubahan dalam pengelolaan administrasi dari manual menjadi berbasis elektronik dikarenakan tingkat pemahaman ASN masih rendah sehingga terjadi penolakan terhadap sistem tersebut. hal ini mencerminkan kurangnya Commitment organisasi untuk mencapai kemajuan organisasi serta budaya organisasi belum dipahami secara baik. Dari observasi secara umum di peroleh bahwa sebagian Sikap pegawai cenderung mengeluh terhadap perubahan dalam organisasi. Banyak pegawai yang belum siap sehingga mereka tidak mengisi daftar absensi elektronik. Di sisi lain, juga ditemukan kurangnya dukungan sebagian pegawai terhadap perubahan sistem ini. Karena sistem ini berdampak terhadap penilaian disiplin dan pada akhirnya terkait dengan Tunjangan kinerja. Hal tersebut dapat dilihat dari Pra survey terhadap pegawai dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 1**  
**Sikap Pegawai Terhadap Perubahan**  
**Pada Kantor Kecamatan Se Kota**  
**Pariaman**

No	Pernyataan	n	Tanggapan		(% )	
			S	TS	S	TS
1	Ketika perubahan itu terjadi di organisasi saya, maka saya menyakini bahwa terjadi peningkatan efektifitas pada organisasi.	30	10	20	33,33	66,67
2	Saya meyakinkan dengan adanya perubahan, manajemen yang lebih baik pada seluruh jajaran organisasi	30	9	21	30	70
3	Terwujudnya Commitment dan keterlibatan seluruh anggota organisasi.	30	14	16	46,67	53,33
4	Tumbuh dan	30	9	21	30	70

	berkembangnya semangat kerjasama dalam dan antar kelompok kerja pada institusi.					
5	Adanya peningkatan kemampuan para anggota organisasi.	30	9	21	30	70
6	Adanya Peningkatan kemampuan berorganisasi secara efektif pegawai	30	10	20	33,33	66,67
7	Adanya Penumbuhan dan pengembangan serta pemeliharaan iklim kerja	30	13	17	43,33	56,67
T o t a l		74	136	246,66	453,34	
Rata-rata		10,57	19,42	35,24	64,76	

Sumber : Data observasi Januari 2019

Berdasarkan hasil survey pada tabel 1 terlihat kesiapan individu untuk berubah dari beberapa item pernyataan. Dimana untuk item pernyataan pertama, sebanyak 10 orang (33,33%) meyakini bahwa meyakini bahwa terjadi peningkatan efektifitas pada organisasi, sedangkan 20 orang (66,67%) tidak yakin terjadi peningkatan efektifitas pada organisasi. Begitu juga dengan item pernyataan kedua sebanyak 9 orang (30%) berusaha meyakinkan dengan adanya perubahan manajemen yang lebih baik pada seluruh jajaran organisasi, sedangkan 21 orang (70%) tidak berusaha meyakinkan. Pada item pernyataan ketiga sebanyak 14 orang (46,67%) terwujudnya Commitment dan keterlibatan seluruh anggota organisasi dan sebanyak 16 (53,33%) tidak setuju akan terwujudnya Commitment dan keterlibatan seluruh anggota organisasi. Sedangkan pada pernyataan keempat sebanyak 9 orang (30%) setuju tumbuh dan berkembangnya semangat kerjasama dalam dan antar kelompok kerja pada institusi dan sebanyak 21 orang (70%) tidak setuju. Pada pernyataan kelima sebanyak 9 orang (30%) setuju adanya peningkatan kemampuan para anggota organisasi sedangkan sebanyak 21 orang (70%) tidak setuju. Kemudian pernyataan yang keenam sebanyak 10 orang (33,33%) setuju adanya peningkatan kemampuan berorganisasi secara efektif pegawai sedangkan sebanyak 20 orang (66,67%) tidak setuju. Selanjutnya pernyataan yang ketujuh sebanyak 13 orang (43,33%) setuju Adanya Peningkatan kemampuan berorganisasi secara efektif pegawai sedangkan sebanyak 17 orang (56,67%) tidak setuju. Bahwa berdasarkan hasil pra survey tersebut pada tabel 1.1.dapat dilihat bahwa dari rata-rata Eko dan Bisnis (*Riau Economics and Business Review*) Volume 10, Nomor 1, 27 Maret 2019

responden tidak setuju dengan 64,76% dan mencerminkan tingginya sikap ke tidak siapan individu pegawai terhadap perubahan organisasi.

Selain itu, menurut beberapa hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa banyak perusahaan ataupun organisasi yang menggunakan Commitment organisasi dan keterlibatan karyawan sebagai model untuk membentuk organisasi yang lebih efektif dan efisien (Mangundjaya, 2012). Bakker (2002) (dalam Zulkarnain, 2014) menyebutkan bahwa karyawan yang *engaged* akan memiliki dedikasi yang kuat kepada organisasi yang ditandai oleh adanya keterlibatan tinggi dalam usaha-usaha kemajuan organisasi. Lebih lanjut (Susanto, 2008) menjelaskan bahwa sebuah organisasi tidak siap untuk menghadapi perubahan tanpa dukungan manajemen untuk perubahan, penerimaan untuk berubah

Studi ini menunjukkan pentingnya faktor-faktor tersebut dengan sikap terhadap perubahan. Hal itu juga diketahui bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam proses perubahan (Pool, 2000; Ahmed, 1998; Silvester dan Anderson, 1999; Lorenzo, 1998; DeLisi, 1990; Schneider dan Ringkas, 1996). Oleh karena itu, masalah mendasar dalam makalah penelitian ini adalah apakah budaya organisasi memiliki dampak pada Sikap Perubahan Organisasi.

Adapun salah satu konsekuensi penting dari Commitment organisasi adalah sikap kearah perubahan organisasi (Yousef, 2000;). Sikap anggota organisasi dalam bereaksi terhadap perubahan organisasi ditentukan oleh faktor Commitment organisasi dan kepuasan kerja, Yousef (2000), Iverson (1996), dan Cordery et al. (1993).

Hasil penelitian Yousef, Darwis (2000) dalam penelitiannya yang berjudul *Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toward Organizational Change in a Non-*

Western Setting, menemukan bahwa Commitment afektif secara langsung dan positif mempengaruhi kognitif, afektif dan kecenderungan berperilaku sebagai dimensi sikap terhadap perubahan organisasi; Commitment kontinuan (alternatif yang dirasa rendah, secara langsung dan negatif mempengaruhi sikap terhadap perubahan organisasi; Commitment kontinuan (pengorbanan pribadi yang tinggi) tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap terhadap perubahan organisasi dan Commitment normatif tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap terhadap perubahan organisasi. Sementara itu Commitment afektif dan Commitment kontinuan (alternatif yang dirasa rendah) . Irsad Andriyanto (2016), Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Commitment organisasi berpengaruh positif terhadap sikap karyawan pada perubahan hanya pada dimensi afektif saja, sedangkan pada dimensi kognitif dan behavioral tidak berpengaruh.

Ruth Alas, Maaja Vadi, (2000), Sikap Orang terhadap perubahan dipengaruhi oleh orientasi tugas, Budaya organisasi dan orientasi hubungan. Md Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivan dan Azmawani Abdul Rahman, (2003), bahwa budaya organisasi berhubungan dengan sikap terhadap perubahan organisasi. Berbagai jenis budaya organisasi memiliki berbagai tingkat penerimaan pada sikap terhadap perubahan organisasi. hubungan antara berbagai dimensi sikap terhadap perubahan organisasi, budaya organisasi dan strategi organisasi mungkin lebih menangkap sifat dinamis dari sikap terhadap perubahan organisasi. Kedua, studi tentang hubungan antara budaya dan sikap organisasi terhadap perubahan organisasi

Mohammad Said Al-Shurafat, (2018), Sebagian besar studi menegaskan bahwa interaksi yang positif kuat ada di antara budaya organisasi dan Commitment organisasi tetapi dalam beberapa asosiasi lemah. Penelitian lain menunjukkan tidak ada hubungan antara budaya organisasi dan Commitment organisasi. Penelitian ini sangat

penting karena bisa memberikan kita pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara budaya dan Sikap Perubahan Organisasi, khususnya dalam konteks Organisasi Pada Kantor Kecamatan Se Kota Pariaman Berdasarkan hal tersebut diatas maka penulis tertarik mengangkat permasalahan ini ke dalam sebuah karya ilmiah dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Sikap Perubahan Organisasi Dengan Commitment Organisasi Sebagai Variabel moderasi (Studi Kasus Pada Kantor Kecamatan Se Kota Pariaman”

## **LANDASAN TEORI**

### **Sikap Perubahan Organisasi**

Sikap Perubahan Organisasi 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 sitem yang terbuka, maka dengan sendirinya organisasi juga menghadapi tekanan-tekanan atau tuntutan-tuntutan dari lingkungan untuk menciptakan perubahan.

Perubahan organisasi mengacu pada setiap perubahan dalam kegiatan atau tugas (Dawson,1994). Kanter et al. (1992) definisi perubahan adalah sebagai proses menganalisis masa lalu untuk memperoleh tindakan yang diperlukan untuk masa depan. cao et al. (2000). Perubahan organisasi menunjukkan keragaman organisasi dalam lingkungannya, dan juga interaksi kegiatan teknis dan manusia yang memiliki dimensi yang saling terkait dalam organisasi.

Sikap dapat sulit untuk berubah

setelah mereka telah belajar (Dunham, 1984). Hal ini karena bisa ada resistensi terhadap perubahan dari dalam. Dawson (1994) juga mencatat bahwa resistensi terhadap perubahan organisasi mungkin akibat dari salah satu atau kombinasi dari faktor-faktor seperti perubahan substantif dalam pekerjaan, pengurangan keamanan ekonomi, ancaman psikologis, gangguan pengaturan sosial, dan menurunkan status. Meskipun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa sikap terhadap perubahan oleh individu mungkin berbeda. Beberapa lebih tahan terhadap perubahan sementara yang lain lebih mudah menerima perubahan.

Menurut Elizur dan Guttman (1976), ada tiga jenis individu atau kelompok menanggapi perubahan organisasi: afektif, kognitif dan instrumental. respon afektif mengacu pada perasaan yang terkait dengan kepuasan atau cemas tentang perubahan. tanggapan kognitif pendapat yang berkaitan dengan kegunaan dan kebutuhan dan sekitar pengetahuan yang dibutuhkan untuk menangani perubahan, sementara tanggapan berperan mengacu pada tindakan sudah diambil atau yang akan diambil untuk menangani perubahan. Dunham et al. (1989) juga menyarankan bahwa ada tiga jenis sikap terhadap perubahan: afektif, kognitif dan perilaku. Komponen afektif terdiri dari perasaan seseorang memiliki terhadap suatu objek sikap, yang melibatkan evaluasi dan emosi, dan sering dinyatakan sebagai suka atau tidak suka untuk objek sikap. Komponen kognitif dari sikap terdiri dari informasi seseorang memiliki tentang seseorang atau hal yang didasarkan pada apa yang orang percaya adalah benar. Kecenderungan perilaku menyangkut cara seseorang bermaksud untuk berperilaku terhadap suatu objek sikap.

Beberapa penelitian telah memberikan wawasan tentang dampak dari faktor internal dan eksternal seperti usia organisasi, ukuran, dan inersia/momentum pada efektivitas organisasi dalam merespon lingkungan perubahan (internal/eksternal)

(Meyer et al., 1993; Kelly 1992). Studi-studi lain telah difokuskan pada hubungan antara hasil atau kriteria variabel (seperti penerimaan, ketahanan, Commitment, sinisme atau stres) dan keberhasilan atau kegagalan perubahan organisasi. Iverson (1996) menemukan bahwa penerimaan suatu karyawan dari perubahan organisasi meningkat dengan Commitment organisasi, iklim hubungan industrial yang harmonis, pendidikan, pekerjaan motivasi, kepuasan dan keamanan.

Penerimaan karyawan menurun dengan keanggotaan serikat, peran konflik, kepemilikan dan peluang lingkungan. Yousef (2000) menemukan bahwa dimensi tertentu dari Commitment organisasi secara langsung dalam sikap tertentu pengaruh terhadap perubahan organisasi, dan kepuasan kerja dengan aspek tertentu dari pekerjaan langsung dan tidak langsung (melalui dimensi yang berbeda dari Commitment organisasi) memengaruhi dimensi yang berbeda dari Sikap Perubahan Organisasi.

Tierney (1999) menemukan hubungan karyawan dengan supervisor dan tim mereka membentuk sikap mereka kepada organisasi. persepsi karyawan dari perubahan iklim dalam organisasi adalah konsisten dengan tim dan supervisor mereka. Kualitas hubungan dengan supervisor penting bagi persepsi karyawan dari perubahan iklim

### **Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi Menurut Usman (2010:180) adalah keyakinan dan nilai bersama yang mengikat kebersamaan seluruh anggota organisasi". Menurut Komariah dan Triatna (2010:98), "Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak terlihat tetapi dapat mempengaruhi pikiran, perasaan dan tindakan orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi". Menurut Siagian (2013:232-233), "Budaya organisasi mencakup nilai-nilai yang mempunyai makna yang sama bagi para anggotanya, keyakinan yang sama tentang

keberadaan organisasi dan perilaku tertentu yang diharapkan ditampilkan oleh semua anggota organisasi”.

Seterusnya Menurut Tika (2012:146) mengemukakan bahwa budaya perusahaan yang kuat akan menghasilkan Commitment, kepuasan kerja serta Sikap Perubahan Organisasi karyawan yang tinggi bagi perusahaan. hubungan antara budaya, strategy perusahaan dan Sikap Perubahan Organisasi SDM sangat erat. Budaya mendukung keberhasilan manajemen dalam mengimplementasikan strategy perusahaan dan SDM. Pengimplementasian strategi perusahaan yang efektif mendukung pencapaian Sikap Perubahan Organisasi SDM.

Menurut Lako (2005) dalam Ndraha. (2010:141) budaya organisasi yang ideal untuk suatu organisasi harus memiliki sedikitnya dua sifat berikut:

- 1) Kuat (*strong*), artinya budaya organisasi yang dibangun atau dikembangkan harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku (*behavior*) para individu pelaku organisasi untuk menyelaraskan antara tujuan individu dan tujuan kelompok mereka dengan tujuan organisasi.
- 2) Dinamis dan adaptif (*dinamic and adaptive*), artinya budaya organisasi yang dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Dari penelitian (Denison, 1990; Denison and Mishra, 1995; Gordon, 1985; Kotter dan Heskett, 1992; Peters dan Waterman, 1982; Ouchi, 1981), perubahan budaya (Harrison dan Carrol, 1991; Ogbonna dan Harris, 1998; Sathe, 1983; Silvester dan Anderson, 1999), strategi (Choe, 1993; Schwartz dan Davis, 1981) dan hubungan antara budaya organisasi dan karakteristik industri (Christensen dan Gordon, 1999; Gordon, 1992; Hofstede et al., 1990; Spender, 1989;). Despande dan Farley (1999) mempelajari hubungan antara budaya perusahaan dan orientasi pasar di perusahaan-perusahaan India dan Jepang. Mereka menemukan bahwa yang paling

sukses perusahaan-perusahaan India memiliki budaya kewirausahaan, sementara perusahaan-perusahaan Jepang memiliki budaya kewirausahaan dan kompetitif. Studi tentang budaya perusahaan yang berfokus pada hubungan dengan kinerja

Budaya organisasi juga telah diakui memiliki peran penting dalam menjamin upaya perubahan organisasi (Ahmed, 1998; DeLisi, 1990; Lorenzo, 1998; Schneider dan Ringkas, 1996; Silvester dan Anderson, 1999; Pool, 2000). Herguner dan Reeves (2000) menyelidiki perubahan budaya organisasi Turki di pendidikan tinggi. Antara 1991-1994, budaya Turki lebih konsultatif, tetapi dengan 1998, itu lebih ke arah partisipatif. Ini berarti bahwa selama periode waktu, ada perubahan dalam budaya organisasi. et al., 1985; Schein, 1992), oleh karena itu dapat diharapkan bahwa asumsi ini, keyakinan, dan nilai-nilai mungkin membimbing dan membentuk sikap masyarakat terhadap perubahan organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut di atas dapat disintesis bahwa Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, keyakinan, dan kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi dengan struktur sistem formal untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi, menurut Al-Aiban, Khalid M dan Jome L Pearce (1993) dalam Masud (2004:128) dengan indikatornya adalah. 1. Ketaatan Birokrasi, 2. Pekerjaan adalah Milik Pribadi

### **Commitment Organisasi**

Commitment organisasi merupakan suatu konsisten seperti dari wujud keterikatan seseorang terhadap suatu hal, seperti karir, keluarga, lingkungan pergaulan sosial dan sebagainya. Adanya suatu Commitment dapat menjadi suatu dorongan bagi seseorang untuk bekerja lebih baik atau malah sebaliknya menyebabkan seseorang justru meninggalkan pekerjaannya, akibat suatu tuntutan Commitment lainnya. Commitment organisasi cenderung

didefinisikan sebagai suatu perpaduan antara sikap dan perilaku. Commitment berarti keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi (Darmawan, 2013:171).

Commitment organisasi menurut Robbins dan Judge (2011:341) mendefinisikan Commitment Organisasional sebagai suatu keadaan karyawan memihak kepada perusahaan tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam perusahaan itu. Dengan kata lain, Commitment Organisasional berkaitan dengan keinginan karyawan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2011:99), "Commitment organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut

Berdasarkan beberapa uraian yang ada tentang Commitment organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa Commitment organisasi merupakan identifikasi seorang individu terhadap organisasi dan tujuan tujuannya serta berniat mempertahankan keanggotaannya. Berdasarkan beberapa uraian yang ada tentang Commitment organisasi, maka dapat disimpulkan bahwa Commitment organisasional merupakan identifikasi seorang individu terhadap organisasi dan tujuan tujuannya serta berniat mempertahankan keanggotaannya. Maka indikator dalam penelitian ini, Meyer dan Allen (1993) dalam Mas'ud (2004:223) adalah: 1). *Affective Commitment*, 2). *Continuance Commitment* 3). *Normative Commitment*.

## **METODE**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Metode Survei menurut Sugiyono (2010:7) adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang

diambil dari populasi tersebut, sehingga dapat ditemukan kejadian-kejadian relatif, distributif dan hubungan antar variabel, sosiologis maupun psikologis. Sedangkan bentuk penelitiannya adalah Penelitian Deskriptif

**Populasi** di dalam penelitian ini adalah semua Aparatur Sipil Negara (ASN) yang ada Kantor Kecamatan Se Kota Pariaman Total populasi adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN). Yang berjumlah 74 orang. Menurut pendapat Masngudi (2003:8) : "Jika populasinya kurang dari 100, lebih baik semua populasinya dijadikan sampel, selanjutnya jika populasinya lebih dari 100 maka sampelnya minimal 10-25%. Berdasarkan pendapat di atas maka jumlah sampel penelitian ini, seluruh populasi dijadikan sampel, sehingga Teknik pengambilan sampel adalah secara total populasi (sensus), maka sampel seluruh populasi yaitu sebanyak 74 orang.

Data yang digunakan adalah data Sekunder dan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang dijadikan sampel dengan pertanyaan tertutup dimana skala pengukurannya menggunakan skala 1 sampai dengan 5 (skala *likert*). Menurut Kinnear (Umar, 2013:4). Skala likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu. Dimana angka 1 mewakili Tidak Pernah (TP), angka 2 mewakili Jarang (JR), angka 3 mewakili Kadang-kadang (KD), angka 4 mewakili Sering (SR) sampai dengan angka 5 mewakili Selalu (SL).

Terdapat 4 macam pengujian yang dilakukan untuk mengevaluasi *measurement model* (Ghozali,2015). Jenis-jenis pengujian tersebut adalah

### 1. Uji *Individual Item Reliability*

Pengujian ini dilakukan untuk melihat indikator mana yang baik digunakan untuk mengukur masing-masing variabel dengan kata lain untuk melihat realibilitas dari setiap indikator. Nilai *factor loading* yang tinggi



menunjukkan bahwa indikator tersebut memang menjelaskan variabel yang diukurnya. Indikator yang memiliki nilai *factor loading* antara 0.5-0.6 dapat diterima (Yamin dan Kurniawan, 2011) dan sebaliknya jika dibawah nilai tersebut maka akan dihilangkan dalam model saat melakukan pengujian ini.

2. Uji *Internal Consistency*

Pengujian ini dilakukan untuk menguji reliabilitas sekumpulan indikator dalam mengukur variabel yang diukurnya. Nilai yang dilihat adalah nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* yang diperoleh dari hasil estimasi *smartPLS 2.0 M3*. Nilai yang direkomendasikan adalah  $> 0,6$  (Bagozi dan Yi, 1988).

3. Uji *Discriminant Validity*

Pengujian ini dilakukan untuk melihat seberapa besar perbedaan antar variabel. Nilai yang dilihat dalam pengujian ini adalah nilai *average variance extracted* (AVE) yang diperoleh sebagai hasil estimasi dimana nilainya harus  $> 0,50$ . Syarat berikutnya yang juga harus dipenuhi adalah nilai akar kuadrat dari AVE setiap variabel, harus lebih besar daripada nilai korelasi dengan variabel lainnya.

4. Uji *Convergent Validity*

Pengujian ini dilakukan untuk melihat seberapa besar perbedaan antar variabel. Nilai yang dilihat dalam pengujian ini adalah nilai *average variance extracted* (AVE) yang diperoleh sebagai hasil estimasi dimana nilainya  $> 0,50$  (Bagozi dan Yi, 1988). Syarat berikutnya yang juga harus dipenuhi adalah nilai akar kuadrat dari AVE setiap variabel, harus lebih besar dari pada nilai korelasi dengan variabel lainnya.

Langkah selanjutnya setelah melakukan evaluasi model pengukuran (outer model), dengan kriteria *convergent validity* dan *composite reliability* dan hasilnya telah memenuhi syarat adalah melakukan evaluasi struktural (inner model).

Inner model menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dengan konstruk laten lainnya. Evaluasi ini meliputi uji kecocokan model (model fit), *path coefficient*, dan R<sup>2</sup>. Uji kecocokan model dilakukan sebelum menguji signifikansi *path coefficient* dan R<sup>2</sup>. Uji model fit ini digunakan untuk mengetahui suatu model memiliki kecocokan dengan data. Pada uji kecocokan model terdapat 3 indeks pengujian, yaitu *Average path coefficient* (APC), *Average R-squared* (ARS) dan *Average varians factor* (AVIF). APC dan ARS diterima dengan syarat  $p - value < 0.05$  dan AVIF lebih kecil dari 5 (Mahfud dan Dwi, 2013:65). Selanjutnya hasil *path coefficient* dan R<sup>2</sup> dapat dilihat pada *direct effect*, hasil dari pengolahan data. *Path coefficient* digunakan untuk mengetahui seberapa besar nilai koefisien jalur. R<sup>2</sup> dapat di lihat pada *effect size*, digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen mempengaruhi variabel dependen.

Evaluasi *Structural Model* dengan menggunakan R *square*. Perubahan nilai R *square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen berdasarkan model penelitian. Secara umum nilai R *square* adalah 0,75; 0,50; dan 0,25 yang diinterpretasikan sebagai substansial, moderat dan lemah (Hair et, al.2014:560).

Selain mengevaluasi nilai R *square* yang merupakan kriteria akurasi prediktif, kriteria lain yang digunakan untuk mengevaluasi model struktural adalah nilai Q *square* (Geisser, 1975 yang disebut dengan *out-of-sample predictive power* atau relevansi prediktif. Nilai Q *square* diperoleh dari prosedur *blindfolding* untuk jarak pengabaian (omission distance) D tertentu. *Blindfolding* adalah teknik penggunaan kembali sampel dengan mengabaikan setiap data ke-d pada indikator perubah endogen dan menghitung nilai parameternya dengan sisa data yang ada (Chin, 1998); Tanenhaus et., al, 2005).



Jadi nilai  $Q$  Square menggunakan ketentuan bahwa jika nilai  $Q$  Square lebih besar dari 0 maka konstruk endogen tertentu mempunyai relevansi prediktif. Jika nilai  $Q$  Square sama dengan atau lebih kecil dari 0 menunjukkan tidak adanya relevansi yang prediktif.

Relevansi prediksi ( $Q$  dan  $q^2$ ) Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bukti bahwa nilai – nilai yang diobservasi sudah direkonstruksi dengan baik dengan demikian model mempunyai relevansi prediktif. Sedang nilai  $Q^2 < 0$  menunjukkan tidak adanya relevansi prediktif Nilai  $q^2$  di gunakan untuk melihat pengaruh relatif model struktural terhadap pengukuran observasi untuk variabel tergantung laten (variabel laten endogenous).

Analisis menggunakan persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang mampu memberikan analisis jalur dengan variabel laten yang sulit diobservasi. Analisis SEM memakai pendekatan berbasis *variance* atau juga disebut *partial least square* (pls) dengan menggunakan program SEM PLS 3.0 M3. Model *structural* terdiri dari konstruk-konstruk yang tidak dapat diobservasi dan mempunyai hubungan secara teori. Pengujian ini termasuk mengestimasi koefisien jalur yang mengidentifikasi kekuatan hubungan variabel bebas dan terikat. Pengujian model *structural* ini menghasilkan nilai yang signifikan hubungan jalur antar variabel laten dengan menggunakan fungsi *bootstrapping*. Model *structural* PLS dievaluasi dengan menggunakan R square untuk konstruk dependen, nilai koefisien path atau t-values tiap path untuk diuji signifikansinya antar kongsruk dalam model structural. Nilai R square merupaka uji goodness-fit model (Ghozali,2014).

Uji berikutnya adalah dengan melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi nilai t-statistic. Nilai koefisien atau inner loading menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor ditunjukkan oleh nilai t-statistic, menurut Hartono (2008) menjelaskan bahwa ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat digunakan perbandingan nilai t-table dan t-

statistic. Jika t-statistic lebih tinggi dari t-table, berarti hipotesis terdukung atau diterima. Hasil dari analisis ini akan mampu memberikan jawaban dari masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini. Selanjutnya akan diperoleh koefisien path sehingga dapat diketahui hubungan dan pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel dependennya.

## HASIL

Dilakukanlah analisis untuk membuktikan secara nyata adanya pengaruh Budaya Organisasi, dan Commitment Organisasi Terhadap Sikap Perubahan Organisasi Aparatur Sipil Negara (ASN) maka digunakan tahap pengujian hipotesis.

### Convergent Validity

Reestimasi dilakukan karena pada pengujian di tahap sebelumnya ditemukan beberapa indikator yang tidak memenuhi uji validitas, sehingga indikator yang tidak valid tersebut dihapus dan kemudian dilakukan *run* data kembali.

Tabel 2. Analisis Model Pengukuran

Konstrak	ITEM	BO	CA	CR	AVE
Budaya Organisasi	BO1	(0.727)	0,939	0,947	0,563
	BO2	(0.633)			
	BO3	(0.691)			
	BO4	(0.829)			
	BO5	(0.726)			
	BO6	(0.777)			
	BO7	(0.748)			
	BO8	(0.669)			
	BO9	(0.615)			
	BO10	(0.560)			
	BO11	(0.381)			
	BO12	(0.496)			
	BO13	(0.819)			
	BO14	(0.786)			
	BO15	(0.764)			
	BO16	(0.737)			
	BO17	(0.640)			
	BO18	(0.593)			
	BO19	(0.503)			
	BO20	(0.301)			
	BO21	(0.407)			

Commitment Organisasi	KO1	(0.519)	0,916	0,928	0,664
	KO2	(0.571)			
	KO3	(0.743)			
	KO4	(0.642)			
	KO5	(0.656)			
	KO6	(0.660)			
	KO7	(0.705)			
	KO8	(0.763)			
	KO9	(0.535)			
	KO10	(0.615)			
	KO11	(0.651)			
	KO12	(0.659)			
	KO13	(0.457)			
	KO14	(0.417)			
	KO15	(0.622)			
	KO16	(0.576)			
	KO17	(0.602)			
	KO18	(0.643)			
	KO19	(0.529)			
	KO20	(0.695)			
	KO21	(0.639)			
	KO22	(0.673)			
	KO23	(0.476)			
	KO24	(0.337)			
Sikap Perubahan Organisasi	SPO1	(0.602)	0,932	0,940	0,683
	SPO2	(0.802)			
	SPO3	(0.780)			
	SPO4	(0.705)			
	SPO5	(0.537)			
	SPO6	(0.814)			
	SPO7	(0.660)			
	SPO8	(0.789)			
	SPO9	(0.658)			
	SPO10	(0.695)			
	SPO11	(0.654)			
	SPO12	(0.799)			
	SPO13	(0.645)			
	SPO14	(0.626)			
	SPO15	(0.660)			
	SPO16	(0.628)			
	SPO17	(0.605)			
	SPO18	(0.605)			

Sumber: Hasil Olah Data WarpPLS 2.0 M3 (2019)

Tabel 2 di atas memperlihatkan bahwa nilai *outer loading* masing-masing indikator Eko dan Bisnis (Riau Economics and Business Review) Volume 10, Nomor 1, 27 Maret 2019

pada awal pengujian instrumen masih menunjukkan hasil yang tidak valid. Pada kolom uji instrumen awal, banyak indikator yang tidak valid memiliki nilai *outer loading* di bawah 0,70 (semua indikator yang ditandai dengan tinta merah). Indikator tersebut semuanya dihapus dan kemudian data di-*run* kembalisehingga menghasilkan uji instrumen reestimasi kelima. Tabel diatas juga memperlihatkan bahwa pada hasil uji instrumen reestimasi ketiga memperlihatkan bahwa semua dimensi dan variabel sudah mempunyai nilai AVE sesuai yang disyaratkan (>0,50). Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator yang tersisa di hasil uji instrumen reestimasi pertama ini sudah memenuhi uji validitas konvergen. Gambar 4.1 di bawah memperlihatkan model penelitian termasuk indikator yang tersisa di masing-masing dimensi setelah uji instrument reestimasi KELIMA.

Uji Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana alat pengukuran tersebut mempunyai akurasi dan ketepatan pengukuran yang konsisten dari waktu ke waktu.(Richard P. Bagozzi & yi, 1988), suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilai *composite reliability* lebih besar dari 0.70. Tabel 4.5. di bawah menunjukkan nilai *composite reliability* untuk menguji realibilitas instrumen penelitian.Tabel 4.5.1 di atas memperlihatkan bahwa semua variabel yang diuji dalam penelitian ini sudah memenuhi *rule of thumb* nilai *composite reliability* yang disyaratkan, yaitu lebih besar dari 0.60. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator dalam penelitian ini sudah memenuhi uji validitas dan relibilitas pengukuran sebagai dasar pengujian instrumen untuk melakukan pengujian model struktural di tahap selanjutnya.

Mengukur *discriminant validity* adalah dengan membandingkan akar dari AVE suatu konstruk harus lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten (Hartono dan Abdillah, 2009). Nilai

Akar AVE dan korelasi antar konstruk dapat dilihat pada tabel 3 berikut.

**Tabel 3. Discriminat Validity**

	BO	KO	SPO
BO	<b>0,751</b>		
KO	0,453	<b>0,681</b>	
SPO	0,474	0,619	<b>0,695</b>

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 2.0 M3 (2019),

Pada langkah berikutnya peneliti melakukan uji validitas diskriminan. *Discriminant validity* digunakan untuk menunjukkan bahwa konstruk atau variabel laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. *Discriminant validity* dapat dilihat dari nilai *cross loading* (Fornell and Larcker, 1981). Nilai korelasi indikator terhadap konstraknya harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara indikator tersebut dengan konstruk lainnya. Tabel 3. di atas memperlihatkan bahwa semua variabel memiliki nilai korelasi yang lebih tinggi ke variabelnya sendiri daripada ke variabel lain (lihat angka yang dicetak tebal). Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian sudah memenuhi uji validitas diskriminan nilai *cross loading* untuk setiap indikator pada konstruk reflektif dalam penelitian ini.

**Tabel 4. Cross Loading**

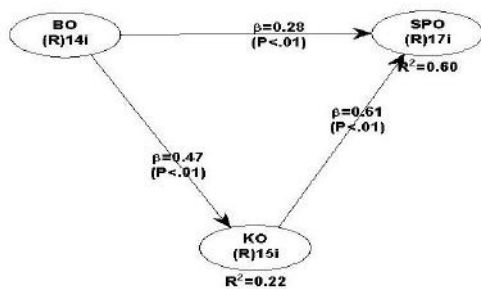
ITEM	BO	KO	SPO
BO1	(0.725)	-0.025	-0.024
BO2	(0.692)	-0.159	-0.064
BO3	(0.754)	-0.239	0.072
BO4	(0.826)	0.035	0.124
BO5	(0.788)	0.183	-0.240
BO6	(0.806)	0.216	-0.145
BO7	(0.733)	-0.183	0.057
BO8	(0.706)	-0.185	0.147
BO9	(0.509)	0.000	0.587
BO13	(0.835)	0.076	0.083
BO14	(0.862)	0.102	-0.183
BO15	(0.798)	0.310	-0.257
BO16	(0.719)	-0.078	-0.004
BO17	(0.688)	-0.170	0.090
KO3	-0.071	(0.722)	0.340

KO4	0.082	(0.618)	0.032
KO5	0.033	(0.711)	-0.139
KO6	0.070	(0.704)	-0.116
KO7	-0.023	(0.752)	-0.245
KO8	-0.304	(0.823)	-0.120
KO10	-0.244	(0.586)	0.485
KO11	0.109	(0.613)	0.070
KO12	0.078	(0.655)	0.133
KO15	-0.434	(0.695)	0.070
KO17	0.612	(0.573)	-0.074
KO18	0.478	(0.602)	-0.126
KO20	-0.190	(0.752)	-0.146
KO21	0.518	(0.599)	0.055
KO22	-0.378	(0.755)	-0.092
SPO1	0.226	-0.395	(0.596)
SPO2	-0.125	-0.158	(0.805)
SPO3	-0.219	-0.031	(0.788)
SPO4	0.120	-0.016	(0.695)
SPO6	-0.043	0.194	(0.820)
SPO7	0.064	0.258	(0.666)
SPO8	-0.165	-0.094	(0.796)
SPO9	0.026	-0.172	(0.656)
SPO10	0.131	0.118	(0.684)
SPO11	0.117	0.187	(0.643)
SPO12	-0.281	0.100	(0.810)
SPO13	0.093	0.090	(0.639)
SPO14	0.043	0.320	(0.635)
SPO15	-0.052	-0.201	(0.667)
SPO16	0.132	0.161	(0.619)
SPO17	0.075	-0.208	(0.610)
SPO18	0.075	-0.208	(0.610)

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 2.0 M3 (2019),

Tabel 4 di atas memperlihatkan bahwa nilai korelasi skor masing-masing indikator ke dimensi dan variabelnya sudah lebih besar daripada korelasi skor indikator tersebut ke dimensi lain dan ke variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini sudah memenuhi *rule of thumb* dari nilai *cross loading* yang disyaratkan (lihat angka-angka yang dicetak tebal)

**Gambar 1**  
**Tampilan Hasil PLS Algoritm**



Gambar 1 tampilan output model pengukuran  
 Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 2.0 M3 (2019)

**Uji Signifikansi**

Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic*, harus di atas 1.96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dengan  $\alpha = 0.05$  dan di atas 1.64 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dengan  $\alpha = 0.10$  (Hair et al., 2014). Tabel 5 berikut memperlihatkan nilai signifikansi dari semua hipotesis yang diuji dalam penelitian ini.

**Tabel 5**  
**Path Coefficients**

Hubungan	Koefisien Path	T Statistics	P Value	Simpulan
BO ->SPO	0,279	3,592	0,005	Didukung
BO -> KO	0,472	0,348	0,001	Didukung
KO ->SPO	0,611	2,052	0,001	Didukung

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS 2.0 M3 (2019),

\*) Signifikan pada  $p < 0.05$  (*two-tailed*)

Tabel 5 di atas menunjukkan signifikansi jalur antar variabel dalam model struktural yang dilihat dari t statistik antar variabel. Setiap variabel independen yang diuji dalam model struktural penelitian ini tidak semuanya memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependennya. Hal ini terbukti dari nilai *T-statistics* yang tidak semuanya lebih besar dari 1.96 (pengujian *two-tailed*,  $\alpha = 0,05$ ). Uji hubungan antar variabel menunjukkan bahwa budaya organisasi terhadap Sikap Perubahan Organisasi positif (0,279) dan signifikan pada  $\alpha = 0,05$  dengan nilai statistic 3,592 > 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa Eko dan Bisnis (*Riau Economics and Business Review*) Volume 10, Nomor 1, 27 Maret 2019

hipotesis pertama didukung. Penelitian ini sejalan dengan Murali Samba Sivan (2004) menemukan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Sikap Perubahan Organisasi. Ruth Alas, Maaja Vadi (2002) mengemukakan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Sikap Perubahan Organisasi.

Hipotesis kedua melihat budaya organisasi terhadap Commitment Organisasi dan didapat hasil positif (0,472) dan signifikan pada  $\alpha = 0,05$  dengan nilai statistic 0,348 < 1,96, Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua tidak didukung. Penelitian ini tidak sejalan dengan Rizwan, Said Musnadi dan Faisal, (2018), melakukan penelitian secara empiris bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Commitment Organisasi Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Meuraxa Kota Banda Aceh

Untuk hipotesis ketiga melihat pengaruh variabel Commitment Organisasi terhadap Sikap Perubahan Organisasi positif (0,367) dan signifikan pada  $\alpha = 0,05$  dengan nilai statistic 2,052 > 1,96. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga didukung. Peneliti ini sejalan dengan Khan Sisddudin & Ramay (2010) Menunjukkan Commitment organisasi memiliki hubungan positif dengan performansi kerja, Sikap perubahan organisasi akan memfasilitasi, performansi kerja untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi Rahayu, Isawati (2016), Commitment afektif, Commitment kontinuan, dan Commitment normatif secara positif dan signifikan mempengaruhi sikap terhadap perubahan organisasi

Hipotesis keempat melihat budaya organisasi terhadap Sikap Perubahan Organisasi melalui Commitment organisasi didapat hasil positif (0,351) dan signifikan pada  $\alpha = 0,05$  dengan nilai statistic 2,317 > 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat didukung. Penelitian ini sejalan dengan Mitic Sinisa, dan Vukonjanski Jalens (2016), Budaya

organisasi memiliki efek positif terhadap Commitment organisasi dan sikap perubahan organisasi orientasi masa depan. Istiyawati Rahayu, (2016) Commitment afektif, Commitment kontinuan, dan Commitment normatif secara positif dan signifikan mempengaruhi sikap terhadap perubahan organisasi. Commitment afektif, Commitment kontinuan, dan Commitment normatif memediasi pengaruh etika kepemimpinan pada sikap terhadap perubahan organisasi

Berdasarkan Zhao et al, 2010, terdapat 5 jenis mediasi yaitu *complementary mediation, competitive mediation, indirect-only mediation, direct-only non-mediation dan no-effect non mediation*

**Tabel 6**  
**Hasil Kesimpulan Pengujian Variabel Intervening / Mediasi**

	Direct Effect	Signifikan	Indirect Effect	Signifikan	Kesimpulan
BO – KO – SPO	0,280	Sig	0,505	sig	Berpengaruh sebagai mediasi

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai Direct effet diambil dari nilai 0,280 (Sig) dan setelah mediasi masuk, nilai tetap positif sebesar 0,505 (Sig) sehingga dapat disimpulkan bahwa Sikap Perubahan Organisasi melalui Commitment organisasi atau dapat disebut juga *Complimentary Mediation* (Zhao Et Al, 2010)

## SIMPULAN

Dikemukakan pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan beberapa hal penting dalam penelitian ini yaitu:

1. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Sikap Perubahan Organisasi Aparatur Sipil Negara (ASN),
2. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan Commitment Organisasi Aparatur Sipil Negara (ASN),
3. Commitment Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Sikap Perubahan Organisasi Aparatur Sipil Negara (ASN)
4. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Sikap Perubahan

Organisasi Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Commitment Organisasi pada Kantor Kecamatan Se Kota Pariaman

## DAFTAR RUJUKAN

- Ahmed, P.K. (1998), "Culture and climate for innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 30-43
- Al-Aiban, Khalid M dan Jome L Pearce (1993), "The Influence Of Value on Management Practice", *International Studies Of Management & Organization*, Vol. 23.No.3, pp.35 -52
- Carnall, C.A. (1990), *Managing Change in Organizations*, Prentice-Hall International (UK), Hemel Hempstead.
- 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.
- Cook, Curtis W., Philips L.Hunsaker & Robert Coffey, 1997. *Managing Organizational Behavior*. Boston: Irwin/McGrasw-Hill
- Cao, G., Clarke, S. and Lehaney, B. (2000), "A systematic view of organizational change and TQM", *The TQM Magazine*, Vol. 12 No. 3, pp. 186-93
- Darmawan, H.D. 2013, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Surabaya Pena Semesta
- DeLisi, P.S. (1990), "Lessons from the steel axe: culture, technology, and organizational change", *Sloan Management Review*, Vol. 32 No. 1, pp. 83-93.
- Denison, D. and Mishra, A. (1995), "Towards a theory of organizational culture and effectiveness", *Organization Science*, Vol. 6 No. 2, pp. 204-24.
- Denison, D.R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Dunham, R.B. (1984), *Organizational Behavior*, Irwin, Homewood, IL.



- Dunham, R.B., Grube, J.A., Gardner, D.G., Cummings, L.L. and Pierce, J.L. (1989), "The development of an attitude toward change instrument", paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Washington, DC.
- Dawson, P. (1994), *Organizational Change: A Process Approach*, Paul Chapman, London.
- Elizur, D. and Guttman, L. (1976), "The structure of attitudes toward work and technological change within an organization", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp. 611-23.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- 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.
- Juechter, W.M., Caroline, F. and Alford, R.J. (1998), "Five conditions for high performance cultures", *Training and Development*, Vol. 52 No. 5, pp. 63-7.
- Kanter, R.S., Stein, B. and Jick, T.D. (1992), *The Challenge of Organisational Change*, The Free Press, New York, NY.
- Kelly, P. and Amburgey, T. (1991), "Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic change", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, pp. 591-612
- Lorenzo, A.L. (1998), "A framework for fundamental change: context, criteria, and culture", *Community*
- Mathis, Robert, L & Jackson, John, H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan. Jakarta. Penerbit Salemba Empat.
- Meyer, J.P., Natalie.J.Allen, Catherine.A.Smith, 1993, Commitment to Organization and Occupation: Extensions and Test of Three Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*.vol 78.No.4.
- Naseer Zainab, Haider Maqsood, dan Rafiq Sana, (2013), *Impact Of Organizational Culture On Organizational Commitment: A Comparative Study Of Public and Private Organizations*, *Research Journal Of Recent Science*, Vol 2(5) 15-20, May.
- Ndraha. Taliziduhu, 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Nuraini.T, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Yogyakarta.
- Ouchi, W.G. (1981), *Theory Z*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Pool, S.W. (2000), "Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives", *Journal of Management Development*, Vol. 19 No. pp. 32-49.
- Riduwan. 2010, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Cetakan Ke-8. Bandung Alfabeta.
- Rivai ,Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, 2010. *Manajemen SDM Untuk Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta : Rajawali Pers
- Rizwan, Said Musnadi dan Faisal, (2018) *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keterlibatan Kerja, Terhadap Commitment Organisasi, Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Meuraxa Kota Banda Aceh*, *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah*, ISSN 2302-0199 pp. 78-87
- Robbins, S. & Judge, T. A. 2011. *Organizational Behaviour*. 14th ed., Global ed. New Jersey: McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen*. Alih Bahasa : Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera. Jilid 1. Edisi Kesepuluh. Erlangga. Jakarta.
- Ruth Alas, Maaja Vadi, (2000), *The Impact Of Organisational Culture On Attitudes To Warda Change*. *Journal For East European Management Studies*
- Schein,E.H.(1992),*Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.

- Siagian, S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT.Bumi Aksara.
- Soetjipto. 2010. *Budaya Organisasi dan Penerapan di Perusahaan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sutrisno, Edy. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke- 3. Jakarta Kencana Prenada Media Group.
- Sugiyono , 2010, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta , Bandung.
- Usman, Husaini. 2010. *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tika, Moh. Pabundu, 2012, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Sikap Perubahan Organisasi Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Tierney, P. (1999), “Work relations as a precursor to psychological climate for change – the role of work group supervisors and peers”, *Journal of Organizational Change*, Vol. 12 No. 2, pp. 120-33.
- Wibowo. 2010, *Manajemen Sikap Perubahan Organisasi*. Jakarta, Raja Grafindo Persada
- Yousef, D.A. (2000), “Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting”, *Personnel Review*, Vol. 2 No. 5, pp. 567-92.