



## PENGARUH KOMITMEN TERHADAP PERUBAHAN PADA INTENSI KELUAR

I Putu Esa Widaharthana (putuesa@ymail.com)  
Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali

Sudrajat  
UPBJJ-UT Denpasar

### **ABSTRACT**

*This study was attempted to explain individual responses to change and further review the implementation of the components of any changes related to the success of organizational change. The data were analyzed using simple and hierarchical regression analysis to test the relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intention. The results demonstrated that 5 out of 10 hypothesis were supported. The results were also demonstrated that coping with change mediate the negative relationship between commitment to organizational change and turnover intention.*

*Keywords: commitment to change, coping with change, organizational change, turnover intention.*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini berusaha menjelaskan respon individu untuk mengubah dan selanjutnya mengkaji pelaksanaan komponen dari setiap perubahan yang berkaitan dengan keberhasilan perubahan organisasi. Data dianalisis dengan analisis regresi sederhana dan analisis regresi hirarkis untuk menguji hubungan antara komitmen terhadap perubahan, mengatasi perubahan, dan niat keluar. Hasilnya menunjukkan bahwa 5 dari 10 hipotesis didukung. Hasil juga menunjukkan bahwa mengatasi perubahan memediasi hubungan negatif antara komitmen terhadap perubahan organisasi dan niat keluar.

Kata kunci: komitmen terhadap perubahan, niat keluar dari pekerjaan, penyesuaian terhadap perubahan, perubahan organisasional

Proses adaptasi terhadap tujuan dan perubahan lingkungan telah menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi sekaligus memberikan permasalahan yang krusial bagi organisasi. Perubahan yang semakin kompleks, seperti pengembangan teknologi, metoda, dan prosedur-prosedur baru telah menjadi bagian keseharian dari kehidupan organisasional. Perubahan seringkali dihubungkan dengan kegelisahan dan stres kerja dan hal ini tentu saja berindikasi pada beberapa reaksi negatif karyawan terhadap perubahan organisasional yang sedang dijalani. Reaksi negatif yang ditimbulkan dapat berupa resistensi terhadap perubahan yang ditunjukkan oleh meningkatnya intensi karyawan untuk keluar dari organisasi (Lee et al., 1996).

Perubahan dalam organisasi membutuhkan penyesuaian yang cukup besar dari karyawan sehingga peranan *coping* menjadi penting untuk menghadapi kondisi stres tersebut. Perubahan selalu terjadi di mana saja, bahkan dapat dikatakan tidak ada sesuatu yang abadi kecuali perubahan

itu sendiri. Ketika suatu organisasi berubah, karyawan seringkali merasa kehilangan teritori, merasa tidak pasti akan masa depannya, dan mungkin mengalami ketakutan akan kegagalan bila dihadapkan pada tugas baru (Wanberg & Banas, 2000).

Beberapa penelitian terkait dengan faktor psikologis individual diantaranya tercermin dari penelitian Judge *et al.*, (1999) yang menguji anteseden (kepribadian) dan keluaran (seperti kinerja dan kepuasan kerja) yang terkait dengan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan (*coping with change*). Wanberg dan Banas (2000) juga menukan rendahnya kesediaan karyawan menerima perubahan akibat rendahnya kepuasan kerja yang menyebabkan tingginya intensi keluar karyawan.

Penelitian ini diharapkan memberi kontribusi pada kajian manajemen perubahan dengan menunjukkan pentingnya faktor psikologis dalam proses perubahan organisasional. Penelitian ini mengintegrasikan dan menindaklanjuti penelitian Cunningham (2006) dengan mempertimbangkan *coping* pada perubahan sebagai variabel intervening pada hubungan antara komitmen pada perubahan dan intensi keluar karyawan sebagai representasi reaksi negatif karyawan terhadap perubahan. Pertimbangan tersebut didasarkan pada alasan bahwa *coping* memiliki peran sentral sebagai proses penilaian kognitif individual dalam merespon upaya-upaya perubahan yang sedang berlangsung dalam konteks organisasional, sehingga diharapkan organisasi mampu mengetahui reaksi dan mengelola respon karyawan sebagai bagian integral dalam rangka memperoleh dukungan dari karyawan terhadap kesuksesan implementasi perubahan.

Setiap organisasi tidak akan sanggup bertahan tanpa melakukan perubahan. Setiap organisasi tentu saja menginginkan sistem tata kelola yang lebih efektif dan efisien sebagai sebuah tantangan yang akan terus mengalami perkembangan. Organisasi sebagai sebuah entitas sosial yang terdiri dari berbagai macam individu di dalamnya diharapkan dapat mengelola perubahan dengan baik. Dan agar proses perubahan berjalan dengan baik maka dukungan serta komitmen karyawan terhadap perubahan merupakan hal yang penting. Komitmen pada perubahan dapat memberikan nilai positif terhadap regulasi psikologi karyawan dalam menghadapi perubahan sehingga implementasi perubahan dapat berjalan dengan sukses.

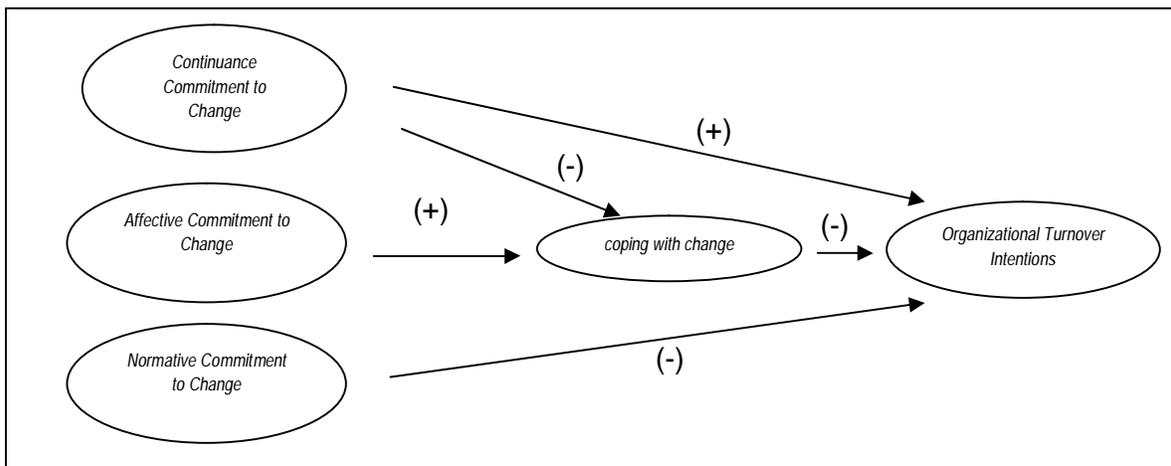
Secara umum, penelitian ini berusaha menjelaskan tentang respon individual terhadap perubahan dan mengkaji lebih jauh komponen implementasi perubahan apa saja yang terkait dengan kesuksesan perubahan organisasional. Secara khusus, penelitian ini ingin menguji pengaruh komitmen pada perubahan terhadap intensi keluar dan menguji pengaruh komitmen pada perubahan yang meliputi aspek afektif, normatif dan kontinuans terhadap intensi keluar dengan variabel intervening *coping* pada perubahan.

Komitmen secara umum didefinisikan sebagai *mind set* yang mengikat seorang individual pada rangkaian tindakan yang relevan dengan satu atau beberapa target (Meyer & Herscovitch, 2001). Komitmen juga diidentifikasi sebagai salah satu faktor terpenting yang melandasi keterlibatan karyawan dalam mendukung inisiatif perubahan (Armenakis, Harris, & Feild, 1999; Coetsee, 1999; Conner, 1992; Conner & Patterson, 1982; Klein & Sorra, 1996). Conner (1992) mendeskripsikan komitmen pada perubahan sebagai perekat yang merekatkan hubungan antara manusia dan tujuan perubahan organisasional. Sedangkan, Conner dan Petterson (1982) menyatakan bahwa faktor terbesar yang mengakibatkan usaha perubahan mengalami kegagalan adalah disebabkan oleh adanya kesenjangan antara komitmen individual dengan organisasi. Oleh karena itu, Herscovitch dan Meyer (2002) mendefinisikan komitmen pada perubahan adalah sebagai *mind set* yang mengikat seorang individual pada rangkaian tindakan yang mempertimbangkan

perlunya menyukseskan implementasi terhadap inisiatif perubahan. Tiga *mind set* yang mengikat seorang individual pada serangkaian tindakan tersebut dapat merefleksikan:

1. Keinginan untuk memberikan dukungan terhadap perubahan yang dilandasi pada kepercayaan bahwa perubahan memiliki manfaat (komitmen afektif terhadap perubahan).
2. Suatu pengakuan bahwa terdapat biaya-biaya yang "dikaitkan dengan" kemungkinan perubahan mengalami kegagalan (komitmen kontinuans terhadap perubahan).
3. *A sense of obligation* dalam memberikan dukungan terhadap perubahan (komitmen normatif terhadap perubahan).

Reaksi utama yang timbul dari perubahan organisasional adalah adanya keterlibatan individual dalam mengatasi ketidakpastian terhadap perubahan radikal yang terkait dengan kehidupan kerja atau yang dikenal dengan *coping*. Beberapa ahli, seperti Folkman, Lazarus, Gruen, dan DeLongis (1986) mendefinisikan *coping* sebagai usaha berperilaku dan kognitif seseorang dalam mengelola (mereduksi, meminimalisasi atau mentoleransi) tuntutan internal dan eksternal dari hubungan antara lingkungan dan individu, khususnya yang akan diperkirakan akan membebani dan melampaui kemampuan individu yang bersangkutan. Sedangkan Anshel *et al.*, (2001) mendefinisikan *coping* pada perubahan adalah sebagai kesadaran psikologis dan usaha secara fisik untuk mengembangkan *resourcefulness* (kekuatan penuh) individu saat menghadapi perubahan yang dinilai sebagai *stressor* dengan mereduksi tuntutan-tuntutan eksternal yang terlibat di dalamnya.



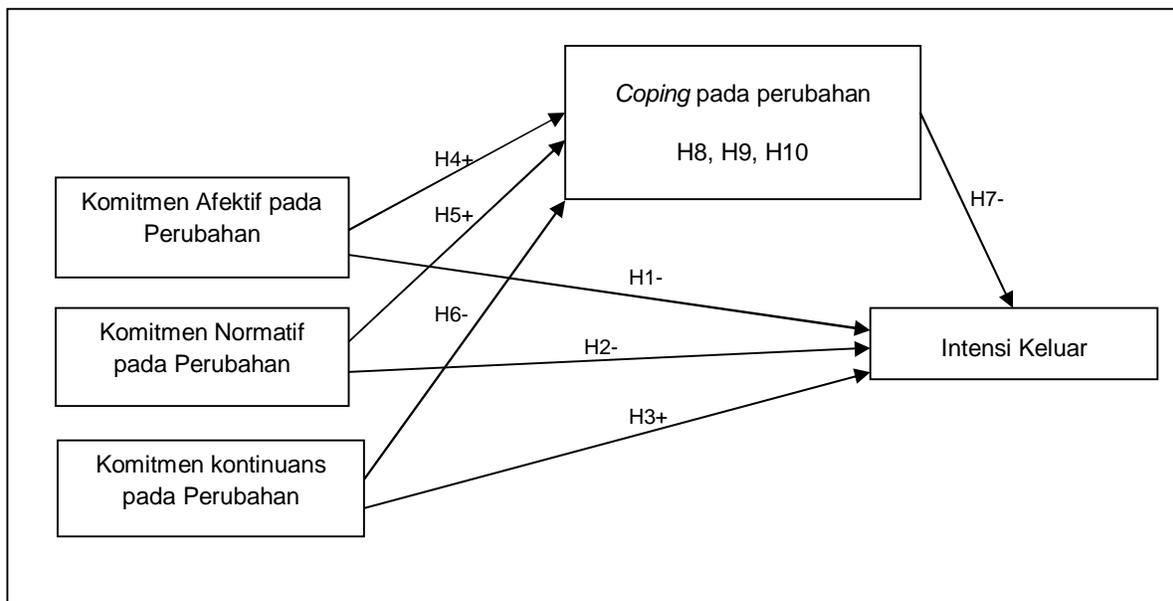
Sumber: Cunningham (2006)

Gambar 1. Model hubungan antara komitmen pada perubahan dengan intensi perputaran organisasional

Komitmen pada perubahan berhubungan dengan intensi untuk keluar dari suatu organisasi. Menurut Jaros (1997), intensi keluar mengacu pada kecenderungan karyawan untuk berhenti atau mengundurkan diri dari bagian keanggotaan organisasional suatu organisasi. Pengunduran diri merupakan cara pemecahan masalah yang utama yang dilakukan oleh karyawan ketika mereka merasakan ketidakseimbangan dalam kaitannya dengan hubungan ketenagakerjaan (Bunderson, 2001; Robinson & Morrison, 1995; Rousseau, 1995). Intensi keluar merupakan konsekuensi dari perubahan organisasional yang memiliki dampak pada tingkat perputaran karyawan. Perputaran

karyawan (*turnover*) yang tinggi akan berdampak negatif bagi organisasi. Dampak negatif yang ditimbulkan dapat berupa ketidakstabilan kondisi perusahaan dan tenaga kerja serta peningkatan biaya sumber daya manusia. Hal ini dapat membuat organisasi tidak efektif, karena kehilangan karyawan yang sudah berpengalaman, sehingga perlu melakukan pelatihan kembali karyawan baru. Menurut Dalton dan Todor (1993) dampak negatif *turnover*, yaitu pada kualitas dan kemampuan karyawan pengganti yang menggantikan (*replaceability*) individu yang meninggalkan atau keluar dari organisasi.

Penelitian ini mengadopsi model penelitian Cunningham (2006). Model tersebut menguji pengaruh variabel *coping* pada perubahan sebagai variabel intervening pada hubungan antara komitmen pada perubahan dan *organizational turnover intentions*. Secara lebih rinci dapat dilihat pada Gambar 1 dan Gambar 2.



Sumber: Cunningham (2006)

Gambar 2. Model hipotesis hubungan antara komitmen pada perubahan dengan intensi perputaran organisasional

Berdasarkan model hubungan antar variabel pada Gambar 1 dan Gambar 2 di atas dapat ditarik sepuluh hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Komitmen afektif pada perubahan berpengaruh negatif pada intensi keluar.
2. Komitmen normatif pada perubahan berpengaruh negatif pada intensi keluar.
3. Komitmen kontinuans pada perubahan berpengaruh positif pada intensi keluar.
4. Komitmen afektif terhadap perubahan berpengaruh positif pada *coping* terhadap perubahan.
5. Komitmen normatif terhadap perubahan berpengaruh positif pada *coping* terhadap perubahan.
6. Komitmen kontinuans terhadap perubahan berpengaruh negatif pada *coping* terhadap perubahan.
7. *Coping* terhadap perubahan berpengaruh negatif pada intensi keluar.

8. *Coping* terhadap perubahan memediasi hubungan negatif antara komitmen afektif terhadap perubahan dengan intensi keluar.
9. *Coping* terhadap perubahan memediasi hubungan negatif antara komitmen normatif terhadap perubahan dan intensi keluar.
10. *Coping* terhadap perubahan memediasi hubungan positif antara komitmen kontinuans terhadap perubahan dan intensi keluar.

Penelitian ini mengambil *setting* pada PT. Penerbit Erlangga, Kantor Cabang (Kancab), Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan penerbitan buku yang merasakan dampak perubahan akibat pemberlakuan Permendiknas No. 2 tahun 2008.

Dalam peraturan tersebut, pemerintah menetapkan kebijakan *e-book* (baca: buku elektronik). Hal ini berdampak radikal karena pasar mereka tiba-tiba dikuasai pemerintah. Untuk itu perusahaan melakukan perubahan-perubahan mendasar pada sisi internal perusahaan. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat eksis dalam persaingan usaha penerbitan buku yang sebagian pasarnya dialokasikan khusus pada buku-buku pelajar (SD, SLTP, SLTA) sesuai ketentuan yang telah ditetapkan pada Permendiknas (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional).

Implementasi dari pemberlakuan peraturan tersebut memaksa perusahaan melakukan efisiensi, yang salah satunya dengan menerapkan program restrukturisasi yaitu mengurangi jumlah karyawan secara bertahap agar sesuai dengan kapasitas sumber daya manusia yang dibutuhkan. Langkah pertama yang dilakukan PT. Penerbit Erlangga adalah dengan tidak memperpanjang kontrak tenaga tidak tetap dan kemudian melakukan penyesuaian jumlah karyawan pada setiap bagian terutama pada karyawan di PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY. Selanjutnya perusahaan melakukan perubahan mendasar melalui perubahan struktur organisasi yang berorientasi pada efisiensi yang tinggi.

Perubahan organisasional di PT. Penerbit Erlangga ini dipilih sebagai konteks penelitian karena terdapat beberapa alasan yaitu dengan adanya pengurangan jumlah karyawan (*downsizing*), karyawan merasakan intensitas kerja yang semakin meningkat. Hal ini terjadi karena ketidakseimbangan rasio antara kuantitas karyawan dan kuantitas pekerjaan. Sehingga karyawan dituntut melakukan *multitasking* (keberagaman tugas). Inilah yang dilakukan perusahaan dalam kaitannya dengan efisiensi kerja. Perusahaan melakukan penyesuaian dengan mengeksplorasi kemampuan karyawan secara intensif hingga menimbulkan beberapa kekhawatiran pada sisi ketenagakerjaan. Perubahan ini dikhawatirkan menimbulkan dampak negatif yang serius pada sikap dan produktivitas karyawan. Karyawan mungkin akan bersikap skeptis atau menolak perubahan, baik secara aktif maupun pasif, sehingga membuat tujuan perubahan tidak tercapai. Hal ini diyakini memberi pengaruh pada penurunan moril, kinerja, dan peningkatan intensi karyawan untuk keluar dari organisasi. Selain itu, perubahan organisasional ini dipilih sebagai konteks penelitian karena semua karyawan pada tiap level merasakan perubahan kerja yang mensyaratkan adanya efisiensi kerja yang cukup mendasar.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui survei, yaitu dengan cara memberikan kuesioner langsung kepada responden. Dalam penyebaran kuesioner peneliti berkoordinasi dengan kepala cabang PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY. Peneliti terlebih dahulu menghubungi kepala cabang PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY untuk mengetahui jumlah bawahannya dan menentukan waktu untuk peneliti dapat bertemu langsung dengan bawahannya dan menyebarkan kuesioner. Berdasarkan pertimbangan perolehan tingkat respon dan tingkat penggunaan, maka jumlah kuesioner yang didistribusikan sebanyak 130 eksemplar.

Instrumen penelitian atau alat pengumpul data yang akan digunakan dalam penelitian ini berupa *self-administered questionnaire*. Setiap variabel akan diukur dengan item-item pertanyaan yang berbeda. Semua instrumen yang digunakan dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari *multi-item scale* yang telah digunakan oleh beberapa penelitian sebelumnya. Tabel 3 berikut ini, akan memberikan gambaran instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 1. Instrumen Pengukuran

Konstruk	Sumber	Jumlah Item
Komitmen Terhadap Perubahan	Herscovitch dan Meyer (2002)	
- Komitment Afektif Terhadap Perubahan		6
- Komitmen Normatif Terhadap Perubahan		6
- Komitmen Kontinuans Terhadap Perubahan		6
<i>Coping</i> terhadap perubahan	Judge <i>et al.</i> , (1999)	12
Intensi keluar	O'Reilly dan Chatman (1986)	3
Total Item		33

### Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metoda regresi sederhana (*simple regression*) dan bertingkat (*hierarchical regression*). Untuk menguji hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 7 dalam penelitian ini, digunakan analisis regresi sederhana sedangkan untuk menguji hipotesis 8 sampai dengan hipotesis 10 digunakan analisis regresi bertingkat (*hierarchical regression analysis*).

#### 1. Analisa Regresi Sederhana (*Simple Regression Analysis*)

##### a. Pengaruh komitmen terhadap perubahan pada intensi keluar

Pada regresi ini, yang bertindak sebagai variabel dependen adalah intensi keluar, sedangkan yang menjadi variabel independen adalah komitmen terhadap perubahan yang terdiri dari tiga dimensi yaitu: afektif, normatif, dan kontinuans. Tabel 2 menyajikan hasil analisis regresi untuk persamaan ini.

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi dengan Intensi Keluar sebagai Variabel Dependen

Hipotesis	Variabel Independen	$\beta$	t	Sig	Adj. R <sup>2</sup>	F
1	Komitmen afektif terhadap perubahan	-0,248	-2,216	0,030	0,049	4,913
2	Komitmen normatif terhadap perubahan	-0,197	-1,742	0,086	0,026	3,033
3	Komitmen kontinuans terhadap perubahan	0,077	0,665	0,508	-0,007	0,442

**b. Pengaruh komitmen terhadap perubahan pada *coping* terhadap perubahan**

Pada regresi ini, yang bertindak sebagai variabel dependen adalah *coping* terhadap perubahan, sedangkan yang menjadi variabel independen adalah komitmen terhadap perubahan yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu afektif, normatif, dan kontinuans. Tabel 3 menyajikan hasil analisis regresi untuk persamaan ini.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi dengan *Coping* Terhadap Perubahan sebagai Variabel Dependen

Hipotesis	Variabel Independen	$\beta$	t	Sig	Adj. R <sup>2</sup>	F
4	Komitmen afektif terhadap perubahan	0,360	3,341	0,001	0,118	11,164
5	Komitmen normatif terhadap perubahan	0,585	6,254	0,000	0,343	39,108
6	Komitmen kontinuans terhadap perubahan	-0,091	-0,795	0,429	-0,005	0,633

**c. Pengaruh *coping* terhadap perubahan pada intensi keluar**

Pada regresi ini, yang bertindak sebagai variabel dependen adalah intensi keluar, sedangkan yang menjadi variabel independen adalah *coping* terhadap perubahan. Tabel 4 menyajikan hasil analisis regresi untuk persamaan ini.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi: *Coping* Terhadap Perubahan pada Intensi Keluar

Hipotesis	Variabel Independen	$\beta$	t	Sig	Adj. R <sup>2</sup>	F
7	<i>Coping</i> terhadap perubahan	-0,293	-2,654	0,010	0,074	7,044

**2. Analisa Regresi Bertingkat (*Hierarchical Regression Analysis*)**

Teknik penghitungan regresi ini dilakukan dengan menggunakan model yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986) dan alat analisis yang digunakan adalah analisa regresi bertingkat. Terdapat tiga variabel independen (komitmen afektif terhadap perubahan, komitmen normatif terhadap perubahan, dan komitmen kontinuans terhadap perubahan) yang diuji secara terpisah dengan *coping* terhadap perubahan sebagai variabel pemediasi hubungan dengan intensi keluar.

**a. Pengujian mediasi *coping* terhadap perubahan pada hubungan antara komitmen afektif terhadap perubahan dengan intensi keluar**

Berdasarkan langkah-langkah (*step*) pengkondisian pengujian pengaruh mediasi dari Baron dan Kenny (1986), maka dari Tabel 5 dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Komitmen afektif terhadap perubahan berpengaruh negatif dan signifikan pada intensi keluar. Hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen afektif terhadap perubahan berpengaruh negatif dan signifikan pada intensi keluar ( $\beta = -0,248$ ;  $t = -2,216$ ;  $p < 0,05$ ). Dengan demikian, syarat pengkondisian pertama terpenuhi.
2. Komitmen afektif terhadap perubahan berpengaruh positif dan signifikan pada *coping* terhadap perubahan (terpenuhi pada pengujian hipotesis 4).

3. *Coping* terhadap perubahan berpengaruh negatif dan signifikan pada intensi keluar (terpenuhi pada pengujian hipotesis 7).
4. Pada step keempat terlihat bahwa hubungan komitmen afektif terhadap perubahan dengan intensi keluar negatif dan tidak signifikan setelah variabel *coping* terhadap perubahan dikontrol ( $\beta = -0,164$ ;  $t = -1,392$ ;  $p > 0,05$ ). Dengan demikian hipotesis 8 didukung, artinya *coping* terhadap perubahan memediasi secara penuh (*fully mediated*) hubungan negatif antara komitmen afektif terhadap perubahan dengan intensi keluar.

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Bertingkat dengan Komitmen Afektif Terhadap Perubahan sebagai Variabel Independen

Step 1:		Intensi Keluar				
Variabel independen terhadap variabel dependen	$\beta$	t	Sig	R <sup>2</sup>	F	
Komitmen Afektif Terhadap Perubahan	-0,248	-2,216	0,030	0,049	4,913	
Step 2:		<i>Coping</i> terhadap perubahan				
Variabel independen terhadap variabel pemediasi	$\beta$	t	Sig	R <sup>2</sup>	F	
Komitmen afektif terhadap perubahan	0,360	3,341	0,001	0,118	11,164	
Step 3:		Intensi Keluar				
Variabel pemediasi terhadap variabel dependen	$\beta$	t	Sig	R <sup>2</sup>	F	
<i>Coping</i> Terhadap Perubahan	-0,293	-2,654	0,010	0,074	7,044	
Step 4:		Intensi Keluar				
Setelah variabel pemediasi dikontrol	$\beta$	t	Sig	R <sup>2</sup>	F	
Komitmen Afektif Terhadap Perubahan	-0,164	-1,392	0,168	0,109	4,535	
<i>Coping</i> Terhadap Perubahan	-0,234	-1,991	0,050			

**b. Pengujian mediasi *coping* terhadap perubahan pada hubungan antara komitmen kontinuans terhadap perubahan dengan intensi keluar**

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Bertingkat dengan Komitmen Normatif Terhadap Perubahan sebagai Variabel Independen

Step 1:		Intensi keluar				
Variabel independen terhadap variabel dependen	$\beta$	t	Sig	R <sup>2</sup>	F	
Komitmen Normatif Terhadap Perubahan	-0,197	-1,742	0,086	0,039	3,033	

Berdasarkan langkah-langkah (*step*) pengkondisian pengujian pengaruh mediasi dari Baron dan Kenny (1986), maka dari Tabel 6 dapat diuraikan sebagai berikut:

Komitmen normatif terhadap perubahan berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada intensi keluar. Seperti disajikan pada Tabel 6, step pertama, hasil pengujian *main effect* menunjukkan bahwa komitmen normatif terhadap perubahan berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada intensi keluar ( $\beta = -0,197$ ;  $t = -1,742$ ;  $p > 0,05$ ). Dengan demikian, syarat pengkondisian pertama tidak terpenuhi. Maka, step selanjutnya tidak dilanjutkan. Sehingga hipotesis 9 tidak didukung, artinya *coping* terhadap perubahan tidak memediasi hubungan negatif antara komitmen normatif terhadap perubahan dan intensi keluar.

**c. Pengujian mediasi *coping* terhadap perubahan pada hubungan antara komitmen kontinuans terhadap perubahan dengan intensi keluar**

Tabel 7. Hasil Analisis Regresi Bertingkat dengan Komitmen Kontinuans Terhadap Perubahan sebagai Variabel Independen

Step 1: Variabel independen terhadap variabel dependen	Intensi keluar				
	$\beta$	t	Sig	R <sup>2</sup>	F
Komitmen Kontinuans Terhadap Perubahan	0,077	0,665	0,508	0,006	0,442

Hasil pada Tabel 7, pada step pertama pengujian *main effect* komitmen kontinuans terhadap perubahan pada intensi keluar, berpengaruh positif namun secara statistik tidak signifikan ( $\beta = 0,077$ ;  $t = 0,665$ ;  $p > 0,05$ ). Sehingga hipotesis 10 tidak didukung, artinya *coping* terhadap perubahan tidak memediasi hubungan positif antara komitmen kontinuans terhadap perubahan dan intensi keluar, tidak didukung.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan pada hasil analisis regresi sederhana dan regresi bertingkat, berikut pada Tabel 8 adalah ringkasan hasil pengujian 10 hipotesis dalam penelitian ini.

**1. Komitmen afektif terhadap perubahan berpengaruh negatif dan secara statistik signifikan pada intensi keluar**

Pada analisis deskriptif, besarnya komitmen afektif terhadap perubahan adalah 5,28, hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY memiliki komitmen afektif terhadap perubahan yang cukup tinggi. Kondisi tersebut menimbulkan persepsi manfaat yang tinggi dari karyawan terhadap perubahan yang terjadi di perusahaannya. Kesadaran akan manfaat dan pentingnya untuk mengimplementasikan perubahan yang kemudian mengikat karyawan dalam serangkaian usahanya mendukung perubahan.

Salah satu contoh dampak restrukturisasi adalah perubahan wilayah kerja karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi terhadap perubahan melihat perubahan sebagai tantangan baru karena berhadapan dengan karakter pelanggan yang beragam. Selain itu, mereka menganggap adanya perubahan wilayah kerja akan memberikan pengalaman dan pengetahuan yang kompleks. Hal tersebut menimbulkan respon positif karyawan terhadap proses perubahan yang terjadi dalam organisasi. Ketika karyawan mempersepsikan perubahan memiliki

manfaat dan tujuan yang penting maka mereka akan merasa nyaman untuk tetap tinggal dalam perusahaan selama perubahan berlangsung. Persepsi itu kemudian berdampak negatif pada intensi mereka untuk keluar dari perusahaan.

Tabel 8. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hasil
Komitmen afektif terhadap perubahan (-) → intensi keluar	Didukung
Komitmen normatif terhadap perubahan (-) → intensi keluar	Tidak didukung
Komitmen kontinuans terhadap perubahan (+) → intensi keluar	Tidak didukung
Komitmen afektif terhadap perubahan (+) → <i>coping</i> terhadap perubahan	Didukung
Komitmen normatif terhadap perubahan (+) → <i>coping</i> terhadap perubahan	Didukung
Komitmen kontinuans terhadap perubahan (-) → <i>coping</i> terhadap perubahan	Tidak didukung
<i>Coping</i> terhadap perubahan (-) → intensi keluar	Didukung
<i>Coping</i> terhadap perubahan memediasi hubungan negatif antara komitmen afektif terhadap perubahan dengan intensi keluar	Didukung
<i>Coping</i> terhadap perubahan memediasi hubungan positif antara komitmen kontinuans terhadap perubahan dan intensi keluar	Tidak didukung
<i>Coping</i> terhadap perubahan memediasi hubungan negatif antara komitmen normatif terhadap perubahan dan intensi keluar	Tidak didukung

Pada analisis deskriptif, besarnya intensi keluar karyawan adalah 2,70, hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY memiliki intensi keluar yang rendah. Temuan ini menurut peneliti tidak terlepas oleh pengaruh faktor eksternal perusahaan, yaitu kondisi perekonomian yang sedang dilanda krisis keuangan global. Hal tersebut yang menyebabkan karyawan bersikap realistis untuk keluar dari perusahaan.

Secara umum karyawan memandang kebijakan manajemen dalam melakukan perubahan merupakan strategi yang tepat dalam menjaga kelangsungan bisnis perusahaan. Meskipun keputusan perubahan yang diambil pihak manajemen bersifat *unfavourable*, tapi karyawan memahaminya sebagai bagian dari dinamika lingkungan. Sehingga karyawan memandang perlunya menyukseskan implementasi perubahan.

Hasil ini mendukung temuan dari Cunningham (2006) yang menemukan hubungan negatif antara komitmen afektif terhadap perubahan pada intensi keluar. Selain itu, penelitian ini memperkuat argumentasi yang dikemukakan oleh Shapiro dan Kirkman (1999) yang menyatakan bahwa intensi keluar diekspektasi sebagai sikap karyawan yang tidak melihat nilai dari proses perubahan.

## 2. Komitmen normatif terhadap perubahan berpengaruh negatif pada intensi keluar

Pada analisis deskriptif, besarnya komitmen normatif terhadap perubahan adalah 4,98, hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY memiliki komitmen normatif terhadap perubahan yang cukup tinggi. Artinya karyawan memiliki *sense of obligation* atau kewajiban untuk mendukung upaya-upaya dalam proses perubahan.

Meskipun karyawan memiliki komitmen normatif yang cukup tinggi terhadap perubahan namun persepsi tersebut tidak menjamin bahwa karyawan memiliki persepsi negatif terhadap intensi keluar. Menurut peneliti hal ini disebabkan karena kebijakan restrukturisasi yang dilakukan PT.

Penerbit Erlangga Kancab DIY belum berjalan secara efektif. Artinya perubahan struktur organisasi di PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY masih belum stabil dan rentan terjadinya *misconnection* antar departemen, sebagai dampak dari struktur organisasi yang masih baru. Khusus karyawan yang posisinya sebagai *sales marketing*, restrukturisasi ini berdampak pada peningkatan tanggung jawab karyawan, karena area kerja yang semakin luas. Sehingga hal ini juga berdampak pada kompleksitas kontrol dan evaluasi kerja karyawan.

Walaupun pada analisis deskriptif nilai intensi keluar karyawan masih tergolong rendah (2,70), namun pengujian statistik menunjukkan tidak signifikannya pengaruh negatif komitmen normatif terhadap perubahan pada intensi keluar. Artinya, apabila pihak manajemen tidak mengelola perubahan dengan baik maka masih ada kemungkinan karyawan PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY keluar dari perusahaan, meskipun sangat kecil kemungkinannya. Salah satu hal yang mereduksi intensi keluar karyawan karena *survivor* (karyawan yang tidak terkena PHK) memiliki persepsi *job insecurity* yang rendah dibandingkan saat kebijakan PHK mulai diberlakukan. Peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Ameen *et al.*, (1995) menyatakan bahwa *job insecurity* berpengaruh positif terhadap intensi keluar secara langsung, karena seorang individu yang merasa bahwa pekerjaannya tidak aman ada kemungkinan akan berusaha mencari pekerjaan lain. Temuan ini bertentangan dengan Cunningham (2006) yang menemukan pengaruh negatif antara komitmen normatif terhadap perubahan pada intensi keluar.

### **3. Komitmen kontinuans terhadap perubahan berpengaruh positif pada intensi keluar**

Hal ini mengindikasikan bahwa berapapun persepsi kerugian yang timbul dari proses perubahan tersebut, persepsi tersebut tidak dapat menciptakan adanya intensi karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hasil ini juga bertentangan dengan temuan Cunningham (2006).

Alternatif penjelasan tidak didukungnya hipotesis 3, menurut peneliti disebabkan karena karyawan bersikap realistis. Artinya terdapat pertimbangan-pertimbangan yang kemudian membuat karyawan mereduksi intensinya keluar dari perusahaan, meskipun terdapat tekanan dan persepsi kerugian dalam menjalani proses perubahan tersebut.

Salah satu dampak perubahan yang dialami oleh sebagian karyawan *sales marketing* PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY adalah wilayah pemasaran yang semakin luas sehingga berdampak pada peningkatan target penjualan karyawan. Agar implementasi perubahan berjalan dengan sukses maka karyawan *sales marketing* harus berupaya semaksimal mungkin agar penjualan sesuai dengan pencapaian target. Namun proses perubahan juga diikuti oleh adanya efisiensi terhadap biaya-biaya operasional kerja. Pihak manajemen menerapkan pembatasan terhadap klaim biaya pengeluaran bensin karyawan *sales marketing*. Sehingga terjadi *gap* antara pencapaian target kerja dengan usaha-usaha dalam menekan biaya operasional kerja karyawan.

Meskipun dalam analisis deskriptif nilai komitmen kontinuans terhadap perubahan relatif rendah (3,99), namun apabila pihak manajemen tidak mengelola respon karyawan dengan baik maka implementasi perubahan juga tidak akan berjalan dengan baik. Hal ini disebabkan masih berpotensi pengaruh positif antara komitmen kontinuans terhadap perubahan pada intensi keluar, walaupun secara statistik hasilnya tidak signifikan.

Menurut Jaros *et al.*, (1993), minimal terdapat dua hal yang menjadi pertimbangan karyawan keluar dari perusahaan, yaitu: pertama, alternatif pekerjaan yang tersedia, berdasar pada karakteristik individual, seperti keterampilan, usia, dan faktor eksternal seperti tingkat pengangguran; kedua, sosial, psikologis, dan beberapa biaya yang terkait apabila meninggalkan organisasi. Ketika

tidak adanya alternatif pekerjaan lain yang lebih atraktif dan memungkinkan, atau keluar dari organisasi merupakan suatu biaya yang tinggi, karyawan akan merasa terkunci di dalam organisasi tersebut.

#### **4. Komitmen afektif terhadap perubahan berpengaruh positif pada *coping* terhadap perubahan**

Pada analisis deskriptif, besarnya komitmen afektif terhadap perubahan adalah 5,28. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY memiliki komitmen afektif terhadap perubahan yang cukup tinggi, sehingga mereka menilai proses perubahan merupakan sesuatu hal yang bernilai. Mereka berpikir bahwa perubahan merupakan bagian penting dari tujuan dan strategi organisasional yang efektif (Herscovitch & Meyer, 2002). Jika seseorang memiliki sikap positif terhadap proses perubahan, walaupun perubahan pada suatu waktu dapat menyebabkan kegelisahan, ketidaknyamanan, stres, dan lain-lain, mereka akan mampu *coping* terhadap perubahan karena perubahan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi organisasi. Argumentasi ini sejalan dengan hasil analisis deskriptif yang menunjukkan nilai *coping* karyawan PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY terhadap perubahan tergolong cukup tinggi, yaitu 5,29.

Hasil ini mendukung temuan dari Cunningham (2006) yang menyatakan bahwa komitmen afektif terhadap perubahan merupakan faktor kunci keberhasilan seorang individual untuk dapat *deal* dengan perubahan. Beberapa peneliti terdahulu seperti Herscovitch dan Meyer (2002), dan Judge *et al.*, (1999) berargumentasi bahwa karyawan yang dapat merasakan nilai serta manfaat dari proses perubahan akan senantiasa melakukan usaha-usaha dalam memecahkan permasalahan yang timbul selama perubahan berlangsung (*problem focused coping behavior*).

Temuan ini menunjukkan bahwa proses perubahan yang dilakukan di PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY telah dilakukan dengan metode partisipatif, yaitu dengan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Salah satu penerapan yang dilakukan perusahaan adalah dengan melakukan *briefing* secara reguler (2 kali per minggu). Hal ini tentu menimbulkan persepsi positif bahwa perubahan tersebut akan memberikan manfaat bagi diri mereka pribadi, maupun juga bagi organisasi secara menyeluruh. Implikasinya, karyawan akan senantiasa melakukan usaha-usaha untuk mendukung proses perubahan agar berlangsung dengan baik.

#### **5. Komitmen normatif terhadap perubahan berpengaruh positif pada *coping* terhadap perubahan**

Pada analisis deskriptif, besarnya komitmen normatif terhadap perubahan adalah 4,98. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY memiliki komitmen normatif terhadap perubahan yang cukup tinggi, sehingga mereka merasa berkewajiban untuk mendukung proses perubahan yang berlangsung. Akibatnya, *sense of obligation* yang melekat pada karyawan akan menimbulkan reaksi positif karyawan untuk dapat berupaya mengimplementasikan perubahan agar berjalan dengan sukses.

Hasil ini mendukung penelitian dari Parish *et al.*, (2008) yang menemukan bahwa komitmen normatif terhadap perubahan berpengaruh terhadap implementasi kesuksesan perubahan. Lebih lanjut, karyawan yang memiliki komitmen normatif terhadap perubahan yang tinggi akan merepresentasikan perubahan sebagai pembelajaran individual. Salah satu implikasinya adalah karyawan *sales marketing* yang merasakan dengan adanya perubahan wilayah kerja mereka menjadi lebih kreatif dan memiliki daya juang yang lebih baik. Selain itu mereka juga dapat berpikir realistis dan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Proses pembelajaran inilah yang kemudian

membentuk *sense of obligation* sehingga karyawan mampu merefleksikan kemampuannya dalam mengatasi (*cope*) perubahan dengan baik.

#### **6. Komitmen kontinuans terhadap perubahan berpengaruh negatif pada *coping* terhadap perubahan**

Berdasarkan pada analisis deskriptif, nilai komitmen kontinuans terhadap perubahan adalah 3,99. Artinya, karyawan PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY memiliki komitmen kontinuans terhadap perubahan yang relatif rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan memiliki persepsi yang rendah terhadap kerugian yang diakibatkan oleh perubahan. Sehingga dalam pengujian statistik, komitmen kontinuans terhadap perubahan berpengaruh negatif namun tidak signifikan pada *coping* terhadap perubahan. Hasil ini bertentangan dengan Cunningham (2006) yang mengungkapkan bahwa komitmen kontinuans terhadap perubahan berpengaruh negatif pada *coping* terhadap perubahan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY telah menerapkan sistem kompensasi yang baik bagi karyawan, seperti pemberian insentif dan bonus bagi karyawan *sales marketing* yang telah memenuhi capaian target penjualan. Meskipun restrukturisasi menimbulkan kompleksitas pada kontrol dan evaluasi kerja, tetapi karyawan dapat menghadapinya dengan baik.

Temuan ini mendukung argumentasi Herscovitch dan Meyer (2002) bahwa ketika komitmen afektif dan normatif terhadap perubahan karyawan tinggi, maka komitmen kontinuansnya terhadap perubahan akan rendah. Hasil pengujian hipotesis keempat dan kelima menunjukkan karyawan memiliki komitmen afektif dan normatif yang tinggi terhadap perubahan. Karyawan menilai bahwa perubahan yang dilakukan pihak manajemen merupakan strategi yang tepat dan bermanfaat, baik bagi karyawan maupun perusahaan. Kondisi itu menimbulkan respon secara positif sehingga persepsi karyawan terhadap kerugian yang ditimbulkan oleh perubahan tidak berpengaruh negatif secara signifikan pada *coping* terhadap perubahan.

#### **7. *Coping* terhadap perubahan berpengaruh negatif terhadap intensi keluar**

Berdasarkan analisis deskriptif, besarnya *coping* terhadap perubahan adalah 5,29. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY memiliki persepsi yang cukup tinggi mengenai kemampuannya *coping* terhadap perubahan. Sebaliknya pada analisis deskriptif, intensi keluar memiliki nilai yang rendah, yaitu 2,70. Hasil ini mendukung temuan sebelumnya dari Cunningham (2006) yang menyebutkan bahwa karyawan mempersepsikan perubahan sebagai peluang karier yang baik. Sehingga karyawan akan berupaya semaksimal mungkin untuk dapat melakukan usaha-usaha dalam berpartisipasi dalam proses perubahan.

Temuan ini menunjukkan bahwa proses perubahan yang berorientasi efisiensi di PT Penerbit Erlangga kantor cabang DIY telah berjalan dengan baik. Peneliti berargumentasi pengurangan jumlah tenaga kerja yang dilakukan pihak manajemen menimbulkan kompetisi diantara karyawan. Hal ini kemudian menciptakan iklim organisasi yang kompetitif dalam kaitannya dengan pencapaian puncak karier karyawan. Lebih lanjut, *survivors* atau karyawan-karyawan yang tidak terkena PHK secara psikologis memiliki apresiasi terhadap pihak manajemen karena mereka merasa pekerjaan yang selama ini dilakukan telah dihargai dengan baik. Hal ini yang kemudian menyebabkan karyawan merasa nyaman untuk tetap tinggal dalam perusahaan. Oleh sebab itu maka mereka merasa berkewajiban untuk mendukung upaya-upaya perubahan yang dilakukan perusahaan dengan melakukan perilaku *coping* terhadap perubahan.

**8. Coping terhadap perubahan memediasi hubungan negatif antara komitmen afektif terhadap perubahan dengan intensi keluar secara penuh (*fully mediated*)**

Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Cunningham (2006). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan benar-benar dapat mengapresiasi perubahan dan merasakan manfaat yang ditimbulkan oleh adanya perubahan yang berorientasi efisiensi di PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY. Dengan adanya pengurangan tenaga kerja dan restrukturisasi, karyawan merasakan adanya peluang yang lebih besar dalam pencapaian karier yang lebih baik. Hal ini ditunjukkan karyawan dengan berpartisipasi secara aktif dalam pemecahan masalah terkait dengan perubahan yang merepresentasikan komitmen afektif terhadap perubahan yang tinggi. Lebih lanjut, perubahan yang dilakukan perusahaan dinilai karyawan sebagai strategi yang tepat dalam situasi krisis global yang dialami oleh sebagian besar perusahaan. Untuk itu karyawan merasa dengan adanya orientasi efisiensi maka perusahaan akan dapat *sustainable* dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Kondisi ini menimbulkan reaksi positif bagi karyawan yang merasakan manfaat dari adanya perubahan. Implikasinya adalah karyawan merasa nyaman untuk tetap tinggal dalam perusahaan dan berupaya untuk mendukung upaya-upaya agar perubahan berjalan dengan sukses.

**9. Coping terhadap perubahan memediasi pengaruh negatif antara komitmen normatif terhadap perubahan dengan intensi keluar**

Hasil ini mengindikasikan bahwa upaya-upaya dalam menghadapi perubahan yang dilakukan karyawan tidak memediasi hubungan antara kewajiban yang melekat pada individual dalam menyukseskan perubahan pada intensi keluar karyawan. Oleh sebab itu karyawan merasa pengurangan tenaga kerja dan restrukturisasi yang berorientasi efisiensi di PT Penerbit Erlangga merupakan kewajiban yang mutlak dilakukan. Sehingga karyawan merasakan hal yang buruk apabila menolak adanya perubahan. Meskipun dampak restrukturisasi telah dirasakan sebagai keadaan yang *uncertain*, namun karyawan bersikap realistis. Hal ini terjadi karena saat ini kondisi perekonomian global tidak menentu (krisis keuangan global), sehingga apapun kebijakan yang selama ini diambil sebagai langkah yang tepat oleh perusahaan, walaupun sewaktu-waktu berdampak pada stres kerja, karyawan akan berusaha untuk dapat menghadapinya dengan baik.

Hasil ini bertentangan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Cunningham (2006), bahwa komitmen normatif terhadap perubahan diekspektasi hanya memiliki pengaruh negatif pada intensi keluar karyawan. Meskipun penelitian ini tidak hanya menempatkan komitmen normatif terhadap perubahan hanya memiliki pengaruh pada intensi keluar, namun penelitian ini memberikan kontribusi bahwa komitmen normatif terhadap perubahan merupakan salah satu elemen terpenting agar individual mampu mengatasi perubahan dengan baik. Hasil ini dapat dilihat dari pengujian hipotesis kedua yang mendukung bahwa komitmen normatif terhadap perubahan berpengaruh positif dan signifikan pada *coping* terhadap perubahan. Sehingga diharapkan adanya kontrak psikologis yang tinggi antara karyawan dan pihak manajemen akan menimbulkan *sense of obligation* karyawan dalam mendukung upaya-upaya positif dalam merealisasikan proses perubahan dengan baik.

**10. Coping terhadap perubahan memediasi pengaruh positif antara komitmen kontinuans terhadap perubahan dengan intensi keluar**

Hal ini menunjukkan bahwa persepsi kerugian yang timbul akibat adanya perubahan tidak mempengaruhi karyawan untuk mereduksi upaya-upaya *coping* terhadap perubahan. Persepsi karyawan yang rendah terhadap kerugian yang ditimbulkan dari implementasi perubahan berdampak

pada rendahnya tingkat stres yang dirasakan karyawan. Sehingga karyawan akan lebih bereaksi secara rasional dengan melakukan pemecahan masalah dibanding bereaksi secara emosional.

Hasil ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cunningham (2006) yang menyatakan bahwa ketika karyawan memiliki persepsi kerugian terhadap adanya perubahan maka akan memberikan pengaruh negatif pada upaya-upaya karyawan untuk *deal* dengan perubahan. Herscovitch dan Meyer (2002) berargumentasi bahwa persepsi kerugian yang tinggi akan menimbulkan tekanan dan stres kerja yang mengakibatkan karyawan sulit beradaptasi dengan perubahan. Hasil ini memiliki argumentasi yang berbeda bahwa ketika karyawan memiliki persepsi kerugian yang rendah sebagai dampak adanya perubahan maka tidak serta merta akan mempengaruhi upaya mereka untuk mereduksi usaha *coping* terhadap perubahan maupun intensi keluar.

## **PENUTUP**

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengaruh komitmen terhadap perubahan pada intensi keluar:
  - a) Komitmen afektif terhadap perubahan berpengaruh negatif dan secara statistik signifikan pada intensi keluar.
  - b) Komitmen normatif terhadap perubahan berpengaruh negatif namun secara statistik tidak signifikan pada intensi keluar.
  - c) Komitmen kontinuans terhadap perubahan berpengaruh positif namun secara statistik tidak signifikan pada intensi keluar.
2. Pengaruh *coping* terhadap perubahan pada hubungan antara komitmen terhadap perubahan dan intensi keluar:
  - a) *Coping* terhadap perubahan memediasi secara penuh (*fully mediated*) hubungan negatif antara komitmen afektif terhadap perubahan dengan intensi keluar.
  - b) *Coping* terhadap perubahan tidak memediasi hubungan negatif antara komitmen normatif terhadap perubahan dengan intensi keluar.
  - c) *Coping* terhadap perubahan tidak memediasi hubungan positif antara komitmen kontinuans terhadap perubahan dengan intensi keluar.
  - d) *Coping* terhadap perubahan berpengaruh negatif dan secara statistik signifikan pada intensi keluar.

## **Implikasi Manajerial**

Ada beberapa implikasi yang dapat dilakukan manajer berdasarkan hasil penelitian ini, yaitu:

1. Dalam upaya untuk dapat membangun loyalitas dan kepercayaan diantara karyawan dan organisasi dalam mengimplementasikan perubahan dengan baik, maka manajer perlu untuk memberikan informasi yang seimbang mengenai perubahan yang dilakukan. Manajer juga perlu meningkatkan intensitas komunikasi pada karyawan, baik secara formal ataupun informal. Transparansi yang proporsional diharapkan akan mengurangi tingkat kecemasan serta stres yang dihadapi karyawan selama perubahan berlangsung.
2. Membangun iklim yang mendukung di tempat kerja merupakan hal yang sangat penting bagi hubungan *supervisor* dan bawahan sebagai bagian dari komunitas sosial. Hal tersebut dapat dibangun melalui diskusi-diskusi informal (konseling) dan mendengarkan aspirasi serta keluhan-keluhan yang disampaikan oleh karyawan. Keharmonisan hubungan pada masing-masing rekan kerja juga memiliki peranan penting dalam mengurangi masa-masa stres selama perubahan

- berlangsung. Hal ini penting karena keefektifan manajemen perubahan sebagian besar ditentukan oleh iklim organisasional yang sehat.
3. Memberdayakan karyawan secara lebih aktif dalam mengimplementasikan perubahan. Diharapkan dengan hal tersebut karyawan akan memiliki tingkat partisipasi dan keterlibatan yang tinggi dalam proses perubahan. Secara tidak langsung hal ini akan meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.
  4. Mengadakan pelatihan khusus secara proaktif yang bertujuan untuk mendidik dan membentuk kapasitas mental yang kuat bagi karyawan sehingga siap menghadapi perubahan dengan baik. Metode yang dapat digunakan antara lain adalah *workshop* mengenai penilaian kognitif dan bagaimana mengimplementasikan strategi penyesuaian (*coping*) secara aktif pada situasi stres.

## REFERENSI

- Anshel, M.H., Kim, K.W., Kim, B.H., Chang, K.J. & Hom, H.J. (2001). A model for coping with stressful events in sport: Theory, application, and future directions. *International Journal of Sport Psychology*, 32, 43-75.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Feild, H.S. (1999). Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives. In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, 631-658.
- Baron R.M. & Kenny D.A. (1986). The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bunderson, J.S. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: Doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 717-741.
- Coetsee, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, 23, 204-222.
- Conner, D.R. & Patterson, R.W. (1982). Building commitment to organizational change. *Training and Development Journal*, 36, 18-30.
- Conner, D.R. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Cunningham, G.B. (2006) The relationship among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 29-45.
- Dalton, D.R. & Todore, W.D. (1993), Turnover, transfer, absenteeism: an interdependent perspective. *Journal of Management*, 19(2), 193-219.
- Folkman, S., Lazarus, R.S., Gruen, R.J. & DeLongis, A. (1986). Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 571-579.
- Herscovitch, L. & Meyer, J.P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Jaros, S.J., Jermier, J., Koehler J. & Sincich T. (1993). Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Jaros, S.J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-37.

- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Pucik, V. & Welbourne, T.M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84, 107-122.
- Klein, K.J. & Sorra, J.S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21, 1055-1080.
- Lee, T.W., Mitchell, T.R., Wise, L. & Fireman, S. (1996). An unfolding model of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 39, 5-36.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Rafferty, A.E. & Griffin, M.A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1154-1162.
- Robinson, S.L., Kraatz, M. & Rousseau, D.M. (1994). Changing obligations and psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 289-298.
- Robinson, S.L. & Morrison, E. (1995). Psychological contracts and OCB: the effects of unfulfilled obligations on civic behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Wanberg, C.R. & Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-142.