

## **PENGARUH KOMITMEN TERHADAP PERUBAHAN PADA INTENSI KELUAR: DENGAN *COPING* TERHADAP PERUBAHAN SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI**

**I Putu Esa Widharthana**

Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri Daerah Bali

Email : [putuesa@ymail.com](mailto:putuesa@ymail.com)

**Abstract: Influence of Commitment to Change in Out Intention : Coping with Change as a Mediating Variable.** The purpose of this study is to investigate the relationship between commitment to change, coping with change, and turnover intention with the goal of gaining knowledge and diagnosed employees response to organizational change in workplace. The data were analyzed using simply 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 which supported. The results also demonstrated that coping with change was mediate the negatively relationship between commitment to organizational change and turnover intention. Generally, these findings consistent with the previous research.

**Abstrak: Pengaruh Komitmen Terhadap Perubahan pada Intensi Keluar: dengan Coping Terhadap Perubahan Sebagai Variabel Pemediiasi.** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara komitmen untuk berubah, mengatasi perubahan, dan keinginan berpindah dengan tujuan memperoleh pengetahuan dan didiagnosis respon karyawan terhadap perubahan organisasi di tempat kerja. Data dianalisis menggunakan analisis regresi sederhana dan hirarkis untuk menguji hubungan antara komitmen untuk berubah, mengatasi perubahan, dan keinginan berpindah. Hasil menunjukkan bahwa 5 dari 10 hipotesis yang didukung. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa mengatasi perubahan yang memediasi hubungan negatif antara komitmen untuk perubahan organisasi dan keinginan berpindah. Secara umum, temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya.

**Kata Kunci:** Perubahan Organisasi, Komitmen untuk Mengubah, Mengatasi Perubahan

### **PENDAHULUAN**

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 memberikan temuan bahwa kesediaan karyawan yang rendah terhadap perubahan terkait dengan rendahnya kepuasan kerja serta tingginya intensi keluar karyawan. Lebih lanjut, Herscovitch dan Meyer (2002) memberikan temuan berupa validitas tiga komponen model dari komitmen terhadap perubahan sebagai dukungan yang diasosiasikan dengan perilaku individual dalam mendukung upaya perubahan.

Penelitian ini diharapkan memberi kontribusi pada literatur manajemen perubahan dengan menunjukkan pentingnya faktor-faktor psikologis dalam proses perubahan organisasional.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengintegrasikan dan meluaskan penelitian Cunningham (2006) dengan mempertimbangkan pengaruh *coping* terhadap perubahan pada hubungan antara komitmen terhadap perubahan dan intensi keluar karyawan sebagai representasi reaksi negatif karyawan terhadap perubahan.

Hal ini penting karena *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 mendukung upaya karyawan terhadap kesuksesan implementasi perubahan.

### Konteks Penelitian

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 perberlakuan peraturan tersebut memaksa perusahaan melakukan efisiensi, 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 moral, 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.

## KAJIAN PUSTAKA

### Komitmen Terhadap Perubahan

Komitmen secara umum didefinisikan sebagai kekuatan (*mind set*) yang mengikat seorang individual pada rangkaian tindakan yang relevan dengan satu atau beberapa target (Meyer & Herscovitch, 2001). Lebih lanjut, komitmen diargumentasikan 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). Selanjutnya, Conner (1992) mendeskripsikan komitmen terhadap perubahan sebagai perekat yang merekatkan hubungan antara manusia dan tujuan perubahan organisasional, pernyataan ini juga mengacu pada Conner dan Petterson (1982) yang berargumentasi bahwa faktor terbesar yang mengakibatkan proyek perubahan mengalami kegagalan disebabkan oleh adanya kesenjangan komitmen individual terhadap organisasi. Oleh karena itu maka Herscovitch dan Meyer (2002) mendefinisikan komitmen terhadap perubahan sebagai kekuatan (*mind set*) yang mengikat seorang individual pada rangkaian tindakan yang mempertimbangkan perlunya menyelesaikan implementasi dari inisiatif perubahan.

Tiga kekuatan (*mind set*) yang mengikat seorang individual pada serangkaian tindakan ini dapat merefleksikan, (1) Keinginan untuk memberikan dukungan terhadap perubahan yang berdasarkan pada kepercayaan bahwa perubahan tersebut memiliki manfaat (komitmen afektif terhadap perubahan), (2) Suatu pengakuan bahwa terdapat biaya-biaya yang dihubungkan apabila perubahan mengalami kegagalan (komitmen kontinuans terhadap perubahan), serta (3) *A sense of obligation* (kewajiban) dalam memberikan dukungan terhadap perubahan (komitmen normatif terhadap perubahan).

### Coping Terhadap Perubahan

Reaksi utama yang timbul dari perubahan organisasional adalah adanya keterlibatan individual dalam mengatasi ketidakpastian terhadap perubahan radikal yang terkait dengan kehidupan kerja. 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 tersebut. Sedangkan Anshel *et al.*, (2001) mendefinisikan *coping* terhadap perubahan sebagai kesadaran psikologis dan usaha secara fisik untuk mengembangkan *resourcefulness* (ke sumberdayaan) individu saat menghadapi perubahan yang dinilai sebagai stresor dengan mereduksi tuntutan-tuntutan eksternal yang berada di dalamnya.

Beberapa peneliti terdahulu seperti Rafferty dan Griffin (2006) menemukan bahwa *coping* (menggunakan definisi dari pendekatan Lazarus dan Folkman) memiliki kedekatan dengan persepsi yang dinilai dari sebagian besar varians pada persepsi ketidakpastian yang ditimbulkan dari perubahan. Lebih lanjut, variabel-variabel ini dinilai kira-kira sepertiga dari variansi pada kepuasan kerja, dan seperempat dari variansi pada intensi terhadap perputaran kerja (*turnover intentions*).

Berdasarkan pada analisa yang dilakukan oleh Judge *et al.*, (1999), *coping* terhadap perubahan memediasi hubungan antara *positive self-concept*, *risk tolerance*, keluaran karier ekstrinsik dan intrinsik. Khususnya, variabel yang diprediksi sebagai kepuasan kerja, komitmen organisasional, gaji, puncak karier, dan kinerja pekerjaan. Secara utuh, penelitian itu tidak mengindikasikan *coping* terhadap perubahan memediasi karakteristik disposisional individu. Hasil studi itu juga mengindikasikan bahwa perilaku seorang individu dalam *coping* terhadap perubahan secara kuat berhubungan pada beberapa keluaran penting dari pekerjaan, meliputi sikap terhadap kepuasan kerja dan pengukuran intensi keluar karyawan.

### Intensi Keluar

Berdasarkan Jaros (1997), intensi keluar mengacu pada kecenderungan karyawan untuk berhenti menjadi bagian dari keanggotaan organisasional. Sesungguhnya, intensi keluar merupakan awal dari perilaku perputaran kerja (*turnover*) yang secara langsung dan mencerminkan suatu kombinasi dari sikap pengunduran diri karyawan (Jaros *et al.*, 1993).

Pengunduran diri merupakan suatu cara pemecahan utama yang dilakukan karyawan ketika mereka merasakan ketidakseimbangan dalam kaitannya dengan hubungan ketenaga-kerjaan (Bunderson, 2001; Robinson & Morrison, 1995; Rousseau, 1995). Robinson (1994) berargumentasi bahwa, keberlanjutan karyawan untuk tetap bekerja merupakan kontribusi tersendiri yang meningkatkan persepsi *entitlement* karyawan dan mengurangi persepsi mereka mengenai balas budi. Lebih lanjut, pada kasus pemutusan kontrak psikologis karyawan cenderung untuk keluar dari keorganisasian. Namun, terdapat dua hal yang menjadi pertimbangan, yaitu: a) alternatif pekerjaan yang tersedia, berdasar pada karakteristik individual, seperti keterampilan, usia, dan faktor eksternal seperti tingkat pengangguran; b) 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 (Jaros *et al.*, 1993).

Intensi keluar merupakan konsekuensi dari perubahan organisasional yang akan dibahas dalam penelitian ini. Hal ini terjadi karena organisasi dengan tingkat *turnover* yang tinggi akan berdampak negatif bagi organisasi. Dampak negatif yang ditimbulkan adalah berupa ketidakstabilan kondisi tenaga kerja serta peningkatan biaya sumber daya manusia. Hal ini membuat organisasi tidak efektif, karena kehilangan karyawan yang sudah berpengalaman dan harus melakukan pelatihan kembali karyawan baru. Penelitian Dalton dan Todor

(1993) mengemukakan dampak negatif *turnover*, yaitu pada kualitas dan kemampuan menggantikan (*replaceability*) individu yang meninggalkan atau keluar dari organisasi.

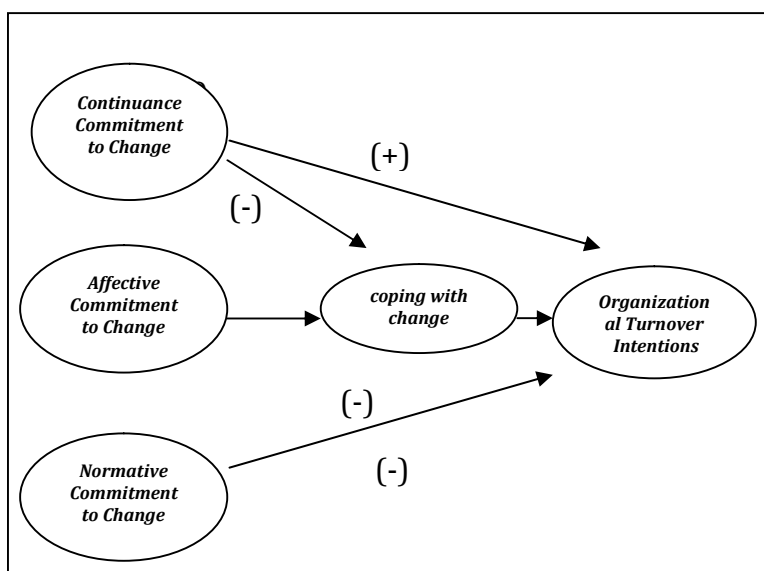
### Rumusan Masalah

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 karakteristik individu di dalamnya diharapkan dapat mengelola perubahan dengan baik. Agar proses perubahan berjalan dengan baik maka dukungan dan komitmen karyawan terhadap perubahan merupakan hal yang penting. Komitmen terhadap perubahan dapat memberikan nilai positif terhadap regulasi psikologi karyawan dalam menghadapi perubahan sehingga implementasi perubahan dapat berjalan dengan sukses. Penelitian ini berusaha memberikan pemahaman tentang respon individual terhadap perubahan, dan menyelidiki lebih jauh komponen implementasi perubahan apa saja yang terkait dengan kesuksesan perubahan organisasional. Seperti yang telah dibahas sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini meliputi, Pertama, apakah komitmen terhadap perubahan organisasional berpengaruh terhadap intensi keluar? Dan Kedua, apakah komitmen terhadap perubahan organisasional yang terdiri dari afektif, normatif dan kontinuans berpengaruh pada intensi keluar dengan *coping* terhadap perubahan sebagai variabel mediasi?

### Model Penelitian

Penelitian ini mengadaptasi model penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Cunningham (2006). Model tersebut menguji pengaruh mediasi dari *coping* terhadap perubahan pada hubungan antara komitmen terhadap perubahan dan *organizational turnover intentions*. Berikut adalah hubungan antar variabel dalam penelitian Cunningham (2006) yang dijelaskan pada Gambar 1 sebagai berikut.

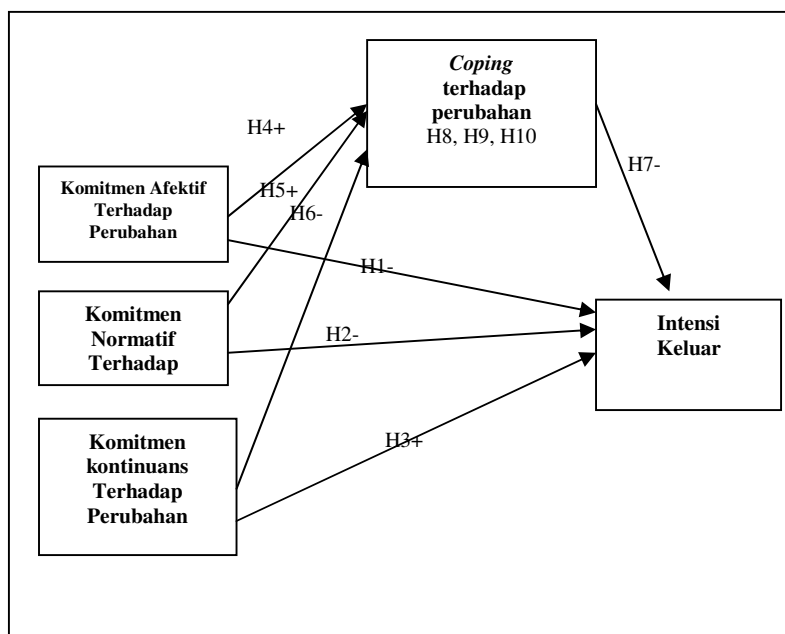
**Gambar 1.**  
**Model Penelitian yang diadaptasi**



Sumber: Cunningham (2006)

Hubungan antar variabel dalam penelitian ini dijelaskan pada Gambar 2 sebagai berikut:

**Gambar 2.**  
**Model Hubungan antar Variabel**



Sumber: diadaptasi dari Cunningham (2006)

Berdasarkan model hubungan antar variabel tersebut, terdapat sepuluh hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Komitmen afektif terhadap perubahan berpengaruh negatif pada intensi keluar.
2. Komitmen normatif terhadap perubahan berpengaruh negatif pada intensi keluar.
3. Komitmen kontinuans terhadap 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 ber pengaruh negatif pada intensi keluar.
8. *Coping* terhadap perubahan me mediasi 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.

#### Metode Pengumpulan Data

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.

#### Pengukuran

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**

No	Konstruk	Sumber	Jumlah Item
1	<b>Komitmen Terhadap Perubahan</b>		
	Komitment Afektif Terhadap Perubahan	Herscovitch dan Meyer (2002)	6
	Komitmen Normatif Terhadap Perubahan	Herscovitch dan Meyer (2002)	6
	Komitmen Kontinuans Terhadap Perubahan	Herscovitch dan Meyer (2002)	6
2	<b><i>Coping</i> terhadap perubahan</b>	Judge <i>et al.</i> , (1999)	12
3	<b>Intensi keluar</b>	O'Reilly dan Chatman (1986)	3
	<b>Total Item</b>		33

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metoda regresi

seederhana (*simple regression*) dan bertingkat (*hierarchical regression*). Untuk menguji hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 7 dalam penelitian ini, digunakan analisis regresi

seederhana sedangkan untuk menguji hipotesis 8 sampai dengan hipotesis 10 digunakan analisis regresi bertingkat (*hierarchical regression analysis*).

### **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	Coping terhadap perubahan	-0,293	-2,654	0,010	0,074	7.044

**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**

**Tabel 5.**  
**Hasil Analisis Regresi Bertingkat Dengan Komitmen Afektif Terhadap Perubahan Sebagai Variabel Independen**

Step 1: Variabel independen terhadap variabel dependen	Intensi Keluar				
	$\beta$	t	Sig	R <sup>2</sup>	F
<b>Komitmen Afektif Terhadap Perubahan</b>	-0,248	-2,216	0,030	0,049	4,913
Step 2: Variabel independen terhadap variabel pemediasi	Coping terhadap perubahan				
	$\beta$	t	Sig	R <sup>2</sup>	F
<b>Komitmen afektif terhadap perubahan</b>	0,360	3,341	0,001	0,118	11.164
Step 3: Variabel pemediasi terhadap variabel dependen	Intensi Keluar				
	$\beta$	t	Sig	R <sup>2</sup>	F
<b>Coping Terhadap Perubahan</b>	-0,293	-2,654	0,010	0,074	7.044
Step 4: Setelah variabel pemediasi dikontrol	Intensi Keluar				
	$\beta$	t	Sig	R <sup>2</sup>	F
<b>Komitmen Afektif Terhadap Perubahan</b>	-0,164	-1,392	0,168	0,109	4,535
<b>Coping Terhadap Perubahan</b>	-0,234	-1,991	0,050		

Berdasarkan langkah-langkah (*step*) pengkondisian pengujian pengaruh mediasi

dari Baron dan Kenny (1986), maka dari Tabel 5 dapat diuraikan sebagai berikut:



Komitmen afektif terhadap perubahan berpengaruh negatif dan signifikan pada intensi keluar. Seperti disajikan pada Tabel 17, step ketiga, 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. Komitmen afektif terhadap perubahan berpengaruh positif dan signifikan pada *coping* terhadap perubahan (terpenuhi pada pengujian hipotesis 4). *Coping* terhadap perubahan berpengaruh negatif dan signifikan pada intensi keluar (terpenuhi pada pengujian hipotesis

7). 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.

**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: Variabel independen terhadap variabel dependen	Intensi keluar				
	$\beta$	T	Sig	R <sup>2</sup>	F
<b>Komitmen Normatif Terhadap Perubahan</b>	-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 18, 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
<b>Komitmen Kontinuans Terhadap Perubahan</b>	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.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai respon karyawan terhadap perubahan organisasional dengan menguji hubungan antara komitmen terhadap perubahan, *coping* terhadap perubahan, dan intensi keluar karyawan. Peneliti mengacu pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Cunningham (2006), yaitu dengan menempatkan *coping* terhadap perubahan sebagai variabel mediasi hubungan antara komitmen terhadap perubahan dengan intensi keluar. Seperti yang telah dibahas sebelumnya, penelitian ini berusaha menjawab pertanyaan: Apakah komitmen terhadap perubahan berpengaruh pada intensi keluar? dan apakah *coping* terhadap perubahan memediasi hubungan antara komitmen terhadap perubahan dengan intensi keluar?

Konteks perubahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah pengurangan tenaga kerja dan restrukturisasi yang berorientasi pada efisiensi di PT. Penerbit Erlangga, Kantor Cabang DIY. Perubahan organisasional ini dipilih sebagai konteks penelitian ini karena kebijakan pengurangan tenaga kerja dan restrukturisasi yang dilakukan oleh PT. Penerbit Erlangga Kantor Cabang DIY memiliki sifat perubahan yang cukup radikal. Dikatakan demikian, karena perubahan ini secara tidak langsung menimbulkan efek negatif terhadap karyawan, berupa ketidaknyamanan, ketidakpastian, dan tentunya demotivasi. Sehingga komitmen terhadap perubahan menjadi salah satu elemen yang penting bagi tiap karyawan untuk dapat bertahan dan *coping* terhadap perubahan yang diimplementasikan perusahaan.

### Implikasi Manajerial

Ada 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.

### Keterbatasan Penelitian dan Saran Bagi Penelitian Mendatang

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan atau kelemahan yang dapat diperbaiki pada penelitian berikutnya, antara lain, (1) Pemilihan sampel yang hanya pada PT. Penerbit Erlangga Kantor Cabang DIY memberi potensi keterbatasan generalisasi dari hasil penelitian. Hal ini disebabkan oleh sulitnya peneliti dalam memperoleh izin penelitian dari berbagai organisasi. Penelitian selanjutnya diharapkan memperluas sampel penelitian, tidak hanya pada satu atau dua organisasi saja, namun pada banyak, organisasi dengan tipe atau jenis pekerjaan

yang berbeda-beda, untuk memperkuat validitas eksternal penelitian. Atau, bisa juga dengan membandingkan hasil penelitian pada organisasi-organisasi dari berbagai sektor industri, (2) konteks penelitian ini terbatas pada implementasi kebijakan pengurangan kerja dan restrukturisasi yang berorientasi pada efisiensi di PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY, dan metode *non-probability sampling* yang digunakan menyebabkan interpretasi hasil penelitian ini harus dilakukan secara hati-hati. Penelitian selanjutnya diharapkan memperluas lingkup penelitian tidak hanya pada PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY saja, tetapi juga PT. Penerbit Erlangga secara keseluruhan, (3) pada analisis deskriptif, nilai intensi keluar karyawan PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY tergolong rendah. Hal ini disebabkan karena penelitian ini dilakukan setelah restrukturisasi terjadi. Peneliti beranggapan bahwa waktu (*timing*) penelitian bisa saja mempengaruhi hasil penelitian. Sehingga penelitian selanjutnya hendaknya mem pertimbangkan faktor *timing* penelitian, (4) penelitian ini menggunakan ukuran sampel yang relatif kecil karena sampel terbatas pada total jumlah karyawan di PT Penerbit Erlangga Kancab DIY. Hal ini berimplikasi pada ketidaksesuaian dalam penggunaan teknik analisis *structural equation modeling* (SEM). Menurut Kenny *et al.*, (1998) metode terbaik dalam menguji hubungan mediasi adalah menggunakan SEM. Namun Frazier *et al.*, (2004) mengemukakan bahwa pengujian hubungan mediasi dengan metode regresi bertingkat masih dapat diguna kan pada ukuran sampel yang relatif kecil. Penelitian selanjutnya diharapkan mempertimbangkan untuk menggunakan ukuran sampel yang lebih besar agar penggunaan metode SEM dapat diaplikasikan secara maksimal, (5) penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional survey* sehingga menimbulkan kelemahan pada hubungan kausalitas masing-masing variabel. Agar lebih *powerful*, penelitian selanjutnya hendaknya menggunakan desain *longitudinal survey*, serta (6) penelitian ini merupakan penelitian keperilakuan yang tidak lepas dari potensi terjadinya *common method bias/common method variance*. Bias dapat terjadi karena penelitian ini menggunakan instrumen pengukuran yang *single source* dan *self reported*. Potensi terjadinya *common*

*method bias* pada penelitian ini telah direduksi dengan cara tidak menampilkan judul penelitian dan nama variabel pada kuesioner penelitian. Upaya-upaya tersebut dilakukan agar responden tidak mengetahui tujuan dan hipotesis penelitian.

## REFERENSI

- Anshel, M. H., Kim, K. W., Kim, B. H., Chang, K. J., and Hom, H. J. 2001. A model for coping with stressful events in sport: Theory, application, and future directions. *International Journal of Sport Psychology*. Vol. 32, pg. 43--75.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., and Feild, H. S. 1999. Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives. In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 631--658). New York: Marcel Dekker.
- Baron R. M. and Kenny D. A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, pg. 1173--1182.
- Bunderson JS. 2001. How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22(7): pg. 717--41.
- Coetsee, L. 1999. From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, Vol. 23, pg. 204--222.
- Conner, D. R., and Patterson, R. W. 1982. Building commitment to organizational change. *Training and Development Journal*, Vol. 36, pg. 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*, Vol. 15 (1), pg. 29--45.
- Dalton, D. R. and 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., and DeLongis, A. 1986. Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 50, pg. 571--579.
- Herscovitch, L., and Meyer, J. P. 2002. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pg. 474--487.
- Jaros SJ, Jermier J, Koehler J, and 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*; Vol. 36(5): pg. 951--95.
- Jaros SJ. 1997. An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*; Vol. 51: pg. 319--37.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., and Welbourne, T. M. 1999. Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, pg. 107 --122.
- Klein, K. J., and Sorra, J. S. 1996. The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, Vol. 21, pg. 1055--1080.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L., and Fireman, S. 1996. An unfolding model of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pg. 5--36.
- Meyer, J. P., and Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pg. 299--326.
- Rafferty, A. E., and Griffin, M. A. 2006. Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, pg. 1154 --1162.
- Robinson SL, Kraatz M, Rousseau DM. 1994. Changing obligations and psychological contract: alongitudinal study. *Academy of Management Journal*; Vol. 37: pg. 289--98.
- Robinson SL, Morrison E. 1995. Psychological contracts and OCB: the effects of unfulfilled obligations on civic behavior. *Journal of Organizational Behavior*; Vol. 16: pg. 289--98..
- Wanberg, C. R., and Banas, J. T. 2000. Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, pg. 132--142.