

Peran Komitmen Afektif terhadap Perubahan sebagai Mediator Hubungan antara Pertukaran Pemimpin-Anggota dengan Kemampuan Mengatasi Perubahan pada Unit Area PT X

The Role of Affective Commitment to Change as a Mediator in The Relationship between Leader-Member Exchange and Coping with Change in the Unit Area of PT X

Jonathan Permana* & Endang Parahyanti

Magister Profesi Psikologi Industri dan Organisasi, Universitas Indonesia, Indonesia

Diterima: 11 Februari 2021; Direview: 11 Februari 2021; Disetujui: 02 April 2021

*Corresponding Email: Jonathanpermana703@gmail.com

Abstrak

Perkembangan pada era digitalisasi menuntut perusahaan melakukan perubahan yang signifikan dalam proses bisnisnya sebagai upaya untuk menghadapi kompetitor dan beradaptasi dengan lingkungan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran komitmen afektif terhadap perubahan sebagai mediator hubungan pertukaran pemimpin-anggota dengan kemampuan mengatasi perubahan di Unit Area PT X. Subjek penelitian berjumlah 222 partisipan yang berasal dari 7 Unit Area PT X. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif melalui penyebaran kuesioner secara daring, dengan desain penelitian non-eksperimen yang berjenis desain korelasi dan melakukan analisis mediasi pada variabel penelitian. Hasil analisis mediasi menunjukkan bahwa komitmen afektif terhadap perubahan dapat berperan sebagai mediator dengan bentuk mediasi penuh antara pertukaran pemimpin-anggota, dengan nilai koefisien tidak langsung sebesar 0.08 dengan nilai interval kepercayaan 95% diantara 0.03 dan 0.15 terhadap kemampuan mengatasi perubahan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pertukaran pemimpin-anggota dapat memprediksi kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan jika karyawan memiliki komitmen afektif terhadap perubahan.

Kata Kunci: Kemampuan Mengatasi Perubahan; Pertukaran Pemimpin-Anggota; Komitmen Afektif terhadap Perubahan; Analisis Mediasi.

Abstract

The development in the era of digitalization requires companies to make significant changes in their business processes to face competitors and adapt to the environment. This study aims to determine the role of affective commitment to change as a mediator of the leader-member exchange relationship with the ability to coping with change in the PT X Area Unit. Subjects totaled 222 participants from 7 Unit Area PT X. This study uses a quantitative method through online questionnaires, with a non-experimental research design with a correlation design and a mediation analysis of the research variables. The results of the mediation analysis show that affective commitment to change can act as a mediator with a form of full mediation between leader-member exchanges, with an indirect coefficient value of 0.08 with a 95% confidence interval value between 0.03 and 0.15 on the ability to cope with change. The results of study concluded that leader-member exchange can predict the ability of employees to deal with change if employees have an affective commitment to change.

Keywords: Coping with change; Leader-Member Exchange; Affective Commitment to Change; Mediation Analysis.

How to Cite: Permana, J. & Parahyanti, E. (2021). Peran Komitmen Afektif terhadap Perubahan sebagai Mediator Hubungan antara Pertukaran Pemimpin-Anggota dengan Kemampuan Mengatasi Perubahan pada Unit Area PT X. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 4 (1): 55-62.



PENDAHULUAN

Sebagai salah satu anak perusahaan BUMN yang bergerak di bidang layanan telekomunikasi, PT X memiliki fungsi yang penting dalam memberikan pelayanan terutama pada jasa pemeliharaan dan pengelolaan gedung perkantoran dan aset properti yang dimiliki oleh induk perusahaannya. Untuk mempertahankan kualitas portofolio bisnis, serta berupaya untuk melakukan pengembangan organisasi dan mampu mencapai visi yang telah ditetapkan. Pada tingkatan organisasi, PT X melakukan beberapa perubahan sasaran strategis, perubahan kebijakan, dan struktur organisasi. Demi merealisasikan visi, misi, dan sasaran strategis perusahaan, maka PT X melakukan perubahan kebijakan dengan menyelaraskan organisasi dengan berfokus pada penggunaan aset grup induk perusahaan untuk memperoleh pendapatan di luar dari pasar terkurung (*non-captive market revenue*) dengan membuka pasar eksternal (*unlock external market*).

Perubahan kebijakan ini menandakan bahwa PT X saat ini tidak seperti kebijakan sebelumnya yang hanya memenuhi dan memfasilitasi kebutuhan seluruh anggota induk perusahaannya saja (*captive market*), namun juga membuka diri untuk ikut bersaing dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan eksternal untuk meningkatkan pendapatan dari *non-captive market*. Berdasarkan perubahan kebijakan tersebut, karyawan dituntut untuk berperan aktif dalam memenuhi target pencapaian dalam pasar eksternal. Selain itu, berdasarkan data peraturan perusahaan, PT X juga melakukan penyesuaian struktur organisasi yang menyesuaikan dengan strategi perusahaan.

Woodward dan Hendry (2004) menyatakan bahwa organisasi yang melakukan perubahan secara fundamental dan cepat dapat menambah tekanan dan tuntutan secara kumulatif terhadap karyawan. Callan (1993) juga menambahkan bahwa dampak tekanan yang dimunculkan oleh perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi terhadap karyawan umumnya seperti perasaan cemas dan ketidakpercayaan, terutama terkait bagaimana perubahan tersebut akan memengaruhi sifat alami dari pekerjaan, jalur karir, hubungan rekan kerja, dan alur pelaporan yang dilakukan. Sebagian besar, kemungkinan tekanan dan tuntutan yang kumulatif tersebut memengaruhi produktivitas dan mengurangi efektivitas serta efisiensi dari organisasi tempat karyawan tersebut bekerja (Callan, 1993). *Coping* merupakan kunci untuk menjaga kesejahteraan dan kinerja yang memuaskan saat menghadapi perubahan tersebut.

Folkman *et al.* (1986) mendefinisikan *coping* merupakan usaha perilaku dan kognitif seseorang dalam mengelola tuntutan internal dan eksternal yang berhubungan antara lingkungan dan individu khususnya yang akan diperkirakan akan membebani dan melampaui kemampuan individu tersebut. Selain itu, Ansel *et al.* (2001) menjelaskan bahwa kemampuan mengatasi perubahan merupakan suatu upaya secara sadar baik fisik maupun mental untuk meningkatkan kemampuan dalam menghadapi tekanan atau tuntutan dari suatu perubahan. Menurut Schweiger *et al.* (dalam Callan, 1993) menjelaskan bahwa salah satu contoh penyebab karyawan merasa kesulitan dalam menghadapi perubahan organisasi dikarenakan kurangnya informasi yang akurat, terutama terkait pekerjaan mereka dalam struktur organisasi yang baru. Selain itu, strategi organisasi dalam membantu karyawan menghadapi perubahan organisasi yaitu dengan komunikasi yang efektif terkait visi organisasi, seperti perihal komunikasi dan tindakan yang ditampilkan oleh pemimpin transformasional yang dapat menginspirasi karyawan untuk mengambil peran kendali atas dirinya dalam situasi yang mereka hadapi (Callan, 1993).

Selanjutnya, strategi yang dapat dilakukan dalam menghadapi perubahan organisasi secara individu dapat melalui fokus terhadap permasalahan dan fokus terhadap emosional. Strategi menghadapi perubahan yang berfokus terhadap permasalahan yaitu dengan melakukan pemecahan masalah yang muncul akibat dari perubahan organisasi, sedangkan strategi yang berfokus terhadap emosional melibatkan upaya individu untuk menangani emosi negatif yang muncul dengan pengendalian emosi ataupun dengan melepaskan emosi tersebut (Callan, 1993). Folkman *et al.* (1986) menyebutkan bahwa penggunaan strategi yang berfokus pada penyelesaian masalah (*problem-focused*) secara aktif lebih memiliki dampak positif pada kesejahteraan individu ketika mampu memecahkan masalah yang dimunculkan dari perubahan organisasi

tersebut. Callan (1993) juga menambahkan bahwa individu yang memiliki tingkat harga diri, locus kendali, kompetensi dan ketahanan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk berhasil menghadapi perubahan.

Callan (1993) juga menambahkan bahwa dalam menghadapi perubahan, sumber daya internal yang paling signifikan dalam mengatasi stres akibat dari perubahan organisasi yaitu kemampuan individu dalam kontrol keyakinan dan tingkat harga diri individu tersebut. Salah satu bentuk keyakinan dan pandangan positif terhadap suatu perubahan organisasi yaitu komitmen afektif terhadap perubahan. Herscovitch dan Meyer (2012) mengatakan bahwa individu dengan komitmen afektif terhadap perubahan memiliki keyakinan pada nilai dari perubahan itu sendiri, dan berpikir bahwa perubahan tersebut memiliki tujuan yang penting bagi organisasi, serta melihat perubahan sebagai strategi yang efektif. Cunningham (2006) menemukan bahwa komitmen afektif terhadap perubahan memiliki korelasi positif yang sangat kuat dengan kemampuan mengatasi perubahan, yang ditandai dengan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan secara efektif. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif terhadap perubahan yang tinggi memandang bahwa perubahan merupakan hal yang positif dan bermanfaat bagi perusahaan, sehingga meskipun perubahan tersebut menimbulkan tekanan dan stres, karyawan mampu menghadapi perubahan selama proses transisi tersebut (Cunningham, 2006). Berdasarkan pernyataan tersebut, komitmen afektif terhadap perubahan menjadi salah satu sumber daya internal yang penting dalam tingkat individu dan dapat menentukan keberhasilan dari suatu perubahan organisasi.

Hal tersebut didukung oleh pernyataan Parish *et al.* (2008) yang mengatakan bahwa faktor dukungan dan komitmen secara afektif dari karyawan selama proses perubahan organisasi, dapat memprediksi keberhasilan implementasi perubahan organisasi tersebut secara efektif. Pernyataan Abrell-Vogel dan Rowold (2014) juga mendukung pentingnya komitmen afektif terhadap organisasi. Mereka mengatakan bahwa komitmen afektif terhadap perubahan sebagai salah satu dimensi komitmen terhadap perubahan organisasi merupakan dimensi yang memiliki peranan yang positif dalam menentukan kesuksesan pada perubahan organisasi. Komitmen afektif untuk berubah tersebut mewakili suatu ikatan emosional yang dimiliki individu terhadap perubahan yang sejalan dengan intensi perilaku yang mendukung tujuan dari perubahan itu sendiri (Jaros, dalam Abrell-Vogel & Rowold, 2014). Selanjutnya, komitmen afektif terhadap perubahan tersebut juga didukung oleh kualitas hubungan yang baik antara bawahan dengan atasannya. Ritz, *et al* (2012) menemukan bahwa bawahan yang memiliki hubungan yang berkualitas dengan manajernya lebih cenderung menerima dan mendukung akan adanya suatu perubahan. Semakin baik persepsi bawahan terhadap kualitas hubungan yang dibangun dengan atasan, maka semakin tinggi dukungan dan keinginan yang ditunjukkan bawahan terhadap perubahan (Puspitasari & Mangundjaya, 2019).

Karyawan yang memiliki kualitas hubungan yang baik dengan atasan, akan memperoleh dukungan, tugas yang menantang, tanggung jawab, dan memberi kesempatan dalam melatih kemampuan pengambilan keputusan, sehingga karyawan memiliki persepsi yang positif akan kompetensi dan dampak yang diberikan karyawan tersebut bagi organisasi. (Dulebohn *et al*, 2012). Pertukaran pemimpin-anggota merupakan proses komunikasi dua arah serta kualitas hubungan timbal balik antara karyawan dengan pemimpin (Graen & Cashman, 1975). Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa kemampuan dalam menghadapi perubahan yang dimiliki karyawan salah satunya juga dapat didukung secara tidak langsung melalui adanya kualitas hubungan yang baik antara karyawan dengan atasannya.

Harden *et al.* (2020) menemukan bahwa hubungan kemampuan mengatasi perubahan dengan pertukaran pemimpin-anggota tidak signifikan ($r=0.08, p>0.05$). Lebih lanjut, Harden *et al.* (2020) melakukan uji mediasi untuk mengetahui hubungan kemampuan mengatasi perubahan di tingkat individu dengan pertukaran pemimpin-anggota setelah dimediasi oleh variabel efektivitas kelompok kerja. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel efektivitas kelompok kerja berperan signifikan dalam memediasi hubungan kedua variabel (Harden *et al.*, 2020). Hal ini menggambarkan bahwa hubungan kemampuan mengatasi perubahan dengan pertukaran

pemimpin-anggota memang membutuhkan mediasi dari variabel lain. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, peneliti ingin melihat faktor internal lainnya pada tingkat individu yang berperan dalam memediasi hubungan pertukaran pemimpin-anggota dengan kemampuan mengatasi perubahan dalam organisasi. Peneliti berasumsi bahwa komitmen afektif terhadap perubahan dapat berperan sebagai variabel mediator dalam hubungan antar kedua variabel tersebut. Hal ini juga dilandasi oleh keinginan peneliti untuk ikut berkontribusi dalam memberikan gambaran pentingnya faktor psikologis dan persepsi pada tingkat individu yang berdampak pada keberhasilan perubahan organisasi (Herscovitch & Meyer, 2002; Judge et al., 1999; Wanberg & Banas, 2000).

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengukur peran yang diberikan oleh komitmen afektif terhadap perubahan sebagai variabel mediator antara pertukaran pemimpin-anggota dengan kemampuan mengatasi perubahan di tingkat individu. Sehingga diharapkan penelitian ini mampu memberikan gambaran bagi PT X terkait pentingnya kualitas hubungan antara atasan dan bawahan untuk membangun komitmen karyawan berdasarkan kemauan pribadinya untuk berubah sehingga karyawan mampu mengatasi tekanan yang diperoleh saat menghadapi perubahan tersebut.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian menggunakan non-eksperimental design yang berjenis *multiple-regression* dengan variabel mediasi. Creswell dan Cresswell (2018) menyebutkan bahwa desain ini memungkinkan peneliti untuk mengukur hubungan antar variabel satu sama lain. Penelitian ini juga ingin melihat hubungan yang lebih kompleks dengan melakukan uji regresi melalui variabel mediasi. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner. Kuesioner mengukur tiga variabel penelitian yakni kemampuan mengatasi perubahan, komitmen afektif terhadap perubahan, dan pertukaran pemimpin-anggota. Pengumpulan data kuesioner dilakukan secara daring dengan menyebarkan link 'Google Forms' kepada ketujuh Unit Area PT X.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini merupakan *non-probability* sampling dengan jenis *convenience sampling*. Responden penelitian ini merupakan karyawan dari 7 Unit Area PT X dengan populasi sebesar 451 karyawan. Sebanyak 291 karyawan dari jumlah populasi menjadi responden penelitian, namun terdapat 69 data responden yang tidak digunakan peneliti dikarenakan data tersebut merupakan *outlier* pada penelitian ini. Sehingga sejumlah 222 data responden yang diperoleh dapat digunakan pada penelitian ini. Alat ukur pada variabel kemampuan mengatasi perubahan menggunakan alat ukur yang disusun oleh Judge *et al.* (1999) yang terdiri dari 12 butir aitem pernyataan. Berdasarkan uji coba alat ukur *coping with change* yang disusun oleh Judge *et al.* (1999) terhadap 36 karyawan PT X, ditemukan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $\alpha = 0.36$. Hal ini menyebabkan terdapat 6 butir aitem pernyataan di eliminasi dikarenakan nilai *corrected item-total correlation* yang berada di bawah 0.20. Setelah dilakukan eliminasi pada keenam aitem tersebut, diperoleh peningkatan pada nilai koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar $\alpha = 0.64$, sehingga masih dapat diterima karena termasuk dalam kategori *acceptable*.

Variabel pertukaran pemimpin-anggota merupakan variabel bebas dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan alat ukur LMX-MDM yang disusun oleh Liden dan Maslyn (1998) untuk melihat kualitas hubungan atasan dan bawahan melalui keempat dimensi melalui 12 butir aitem pernyataan. Hasil uji coba alat ukur LMX-MDM ditemukan bahwa nilai koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar $\alpha = 0.81$ sehingga tergolong pada kategori baik (Nunnally & Bernstein, 1994). Penelitian ini juga menggunakan variabel komitmen afektif terhadap perubahan sebagai variabel mediator. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur komitmen afektif terhadap perubahan mengacu pada alat ukur konstruk *commitment to organizational change* yang disusun oleh Herscovitch & Meyer (2002) dengan menggunakan 6 butir aitem pernyataan pada dimensi *affective commitment to change* pada alat ukur tersebut. Hasil uji coba ditemukan bahwa nilai koefisien *Cronbach's Alpha* sebesar $\alpha = 0.81$.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah path analysis yang merupakan pengembangan uji regresi dalam menguji hubungan sebab akibat antar variabel (Sugiyono, 2012). Path analysis yang digunakan pada penelitian ini untuk menguji model hubungan mediasi melalui Hayes PROCESS model 4, dengan pada pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange*) sebagai variabel bebas, yang diasumsikan dapat memprediksi variabel kemampuan mengatasi perubahan (*coping with change*) melalui peran mediasi oleh komitmen afektif terhadap perubahan (*affective commitment to change*) sehingga lebih lanjut dapat menentukan jenis peran mediasi yang dihasilkan, yaitu antara *partial mediation* atau *full mediation*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Normalitas

Analisis uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji kolmogorov-smirnov untuk melihat normal atau tidaknya pendistribusian data penelitian.

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas

Variabel Penelitian	Nilai Signifikansi
LMX	0.01
AC2C	0.00
CWC	0.00

Berdasarkan tabel diatas, hasil analisis kolmogorov-smirnov ditemukan bahwa baik variabel pertukaran pemimpin-anggota (LMX), komitmen afektif terhadap perubahan (AC2C), maupun kemampuan mengatasi perubahan (CWC) data tidak terdistribusi secara normal. Keseluruhan 222 data responden tersebut dapat diolah secara non-parametrik melalui Hayes PROCESS model 4 menggunakan teknik *bootstrapping*.

Hasil Analisis Korelasi

Analisis korelasi menggunakan uji korelasi Pearson dikarenakan data tidak terdistribusi normal. Berikut tabel matriks korelasi ketiga variabel melalui Uji Korelasi Pearson.

Tabel 2. Matriks Korelasi Pearson

Variabel	Keterangan	LMX	AC2C	CWC
LMX	Koefisien Korelasi	1.00	-	-
	Sig.	-	-	-
AC2C	Koefisien Korelasi	0.25**	1.00	-
	Sig.	0.00	-	-
CWC	Koefisien Korelasi	0.18**	0.33**	1.00
	Sig.	0.01	0.00	-

** Nilai Signifikansi $p < 0.01$

Hasil analisis korelasi berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa variabel pertukaran pemimpin-anggota (LMX), sebagai variabel bebas memiliki korelasi positif yang sangat signifikan pada tingkat $p < 0.01$ dan nilai koefisien korelasi $r = 0.25$, dengan variabel mediasi yaitu komitmen afektif terhadap perubahan (AC2C). Selain itu, variabel pertukaran pemimpin-anggota (LMX) juga memiliki korelasi positif yang signifikan pada tingkat $p < 0.01$, dan nilai koefisien korelasi $r = 0.18$, dengan variabel terikat yaitu kemampuan mengatasi perubahan (CWC). Hasil analisis korelasi juga menunjukkan bahwa variabel komitmen afektif terhadap perubahan (AC2C) memiliki korelasi positif signifikan dengan variabel kemampuan mengatasi perubahan (CWC) dengan nilai koefisien korelasi $r = 0.33$ ($p < 0.01$). Hal ini menandakan bahwa ketiga variabel pada penelitian ini memiliki korelasi antar variabel, sehingga dapat dilanjutkan ke analisis mediasi yang menjadi tujuan dari penelitian.

Hasil Analisis Mediasi

Hasil analisis model mediasi terhadap ketiga variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4. Hasil Analisis Mediasi

Efek	B	S.E.	LLCI	ULCI	Keterangan
Efek tidak langsung LMX - AC2C melalui CWC	0.08	0.03	0.03	0.15	Terdapat Peran Mediasi
Efek Langsung LMX - CWC	0.10	0.07	-0.03	0.24	Tidak Terdapat Efek secara Langsung
Efek Total	0.19	0.07	0.05	0.33	Mediasi Penuh (<i>Full Mediation</i>)

(LLCI = Lower Level Confidence Interval)

(ULCI = Upper Level Confidence Interval)

Berdasarkan hasil analisis data, ditemukan bahwa efek tidak langsung (*indirect effect*) dari variabel pertukaran pemimpin-anggota dalam memprediksi kemampuan mengatasi perubahan melalui peran mediasi dari variabel komitmen afektif terhadap perubahan dengan nilai koefisien sebesar 0.08, S.E. = 0.03, serta 95% *Confidence Interval* (CI) = [0.03,0.15]. Nilai koefisien 95% CI tidak mencakup nilai nol, hal ini menandakan bahwa terdapat peran mediasi yang signifikan dari komitmen afektif terhadap perubahan pada hubungan pertukaran pemimpin-anggota dengan kemampuan mengatasi perubahan. Berdasarkan hasil analisis tersebut maka hipotesis penelitian H0 ditolak, dan H1 diterima.

Selain itu ditemukan juga bahwa efek langsung (*direct effect*) dari pertukaran pemimpin-anggota dalam memprediksi kemampuan mengatasi perubahan memiliki nilai koefisien $b = 0.10$, S.E. = 0.07, $t(219) = 1.49$, $p = 0.14$ ($p > 0.05$), serta nilai 95% CI = [-0.03,0.24]. Berdasarkan nilai signifikansi $p > 0.05$ dan koefisien 95% CI yang mencakup nilai nol, maka dapat disimpulkan bahwa pertukaran pemimpin-anggota tidak dapat memprediksi kemampuan mengatasi perubahan secara langsung. Pada analisis mediasi juga ditemukan bahwa, efek total (*total effect*) dari pertukaran pemimpin-anggota dalam memprediksi kemampuan mengatasi perubahan memiliki nilai koefisien $b = 0.19$, S.E. = 0.07, $t(220) = 2.65$, $p = 0.01$ ($p < 0.05$), serta nilai 95% CI = [0.05,0.33]. Berdasarkan nilai signifikansi $p < 0.05$ dan koefisien pada tara 95% CI tidak mencakup nilai nol, sehingga hal ini menandakan bahwa pertukaran pemimpin-anggota dapat memprediksi kemampuan mengatasi perubahan secara signifikan dengan mempertimbangkan jumlah efek langsung dan efek tidak langsung melalui peran mediasi dari komitmen afektif terhadap perubahan.

Hasil analisis mediasi tersebut menunjukkan bahwa bentuk hubungan mediasi yang dihasilkan pada penelitian ini merupakan mediasi penuh (*full mediation*). Hal ini menandakan bahwa pertukaran pemimpin-anggota dapat memprediksi kemampuan mengatasi perubahan hanya melalui peran mediasi dari komitmen afektif terhadap perubahan. Sehingga dapat diartikan bahwa proses komunikasi dua arah dan kualitas hubungan timbal balik antara karyawan dan pemimpin dapat memprediksi kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan jika karyawan memiliki komitmen dan keinginan untuk mendukung suatu perubahan berdasarkan keyakinan akan manfaat dari perubahan di dalam organisasi tersebut.

Peran mediator secara penuh dari komitmen afektif terhadap perubahan dalam hubungan antara pertukaran pemimpin-anggota dengan kemampuan mengatasi perubahan dikarenakan komitmen afektif terhadap perubahan merupakan faktor yang paling mendukung dalam meningkatkan kemampuan karyawan ketika mengatasi tekanan yang muncul akibat dari perubahan. Serupa dengan hasil penelitian sebelumnya dari Cunningham (2006) yang mengatakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif terhadap perubahan yang tinggi memandang bahwa perubahan merupakan hal yang positif dan bermanfaat bagi perusahaan, sehingga meskipun perubahan tersebut menimbulkan tekanan dan stres, karyawan mampu menghadapi perubahan selama proses transisi tersebut.

Selain itu, hasil ini juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara pertukaran pemimpin-anggota terhadap komitmen afektif terhadap perubahan serupa dengan penelitian sebelumnya. Beberapa penelitian sebelum yang mendukung penelitian ini menyimpulkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kualitas yang tinggi dalam hubungan antara atasan dan bawahan akan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk ingin berpartisipasi, memiliki ekspektasi yang positif terhadap proses perubahan, dan menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi untuk berubah (Ritz *et al.*, 2012; Porthogese *et al.*, 2012; Van Dam *et al.*, 2008).

Penelitian ini juga menemukan bahwa pertukaran pemimpin-anggota tidak dapat memprediksi kemampuan mengatasi perubahan secara langsung (*direct effect*). Hal ini serupa dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Harden *et al.* (2020) yang menemukan bahwa pertukaran pemimpin-anggota tidak dapat memprediksi kemampuan mengatasi perubahan secara langsung. Harden *et al.* (2020) berasumsi bahwa kualitas pertukaran pemimpin-anggota merupakan suatu persepsi bawahan terhadap hal yang mereka dapatkan dari kualitas hubungan yang dimiliki dengan atasan, bukan berdasarkan sesuatu yang bawahan berikan dalam hubungan tersebut. Menurut Harden *et al.* (2020) perbedaan individu (*individual differences*) menjadi faktor yang berperan dalam menentukan kemampuan karyawan dalam mengatasi perubahan, salah satunya efikasi diri. Penelitian ini mendukung asumsi tersebut, dikarenakan salah satu sikap pada tingkatan individu yakni komitmen afektif terhadap perubahan yang dimiliki oleh karyawan memediasi dampak kualitas hubungan bawahan dengan atasan terhadap kemampuan yang dimiliki individu ketika menghadapi perubahan. Dengan kata lain, kualitas hubungan yang terjalin antara bawahan dengan atasannya dapat memengaruhi persepsi karyawan agar memandang perubahan organisasi secara positif, sehingga karyawan tersebut berkomitmen untuk mendukung perubahan serta berupaya untuk dapat menghadapi perubahan tersebut.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif terhadap perubahan (*affective commitment to change*) memiliki peran *full mediation* pada pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange*) dalam memprediksi kemampuan mengatasi perubahan (*coping with change*). Hasil juga menunjukkan tidak terdapat efek secara langsung dari pertukaran pemimpin-anggota dalam memprediksi kemampuan mengatasi perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrell-Vogel, C., & Rowold, J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6): 900-921.
- 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.
- Callan, V. J. (1993). Individual and organizational strategies for coping with organizational change. *Work & Stress*, 7(1): 63-75.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). California: Sage Publication.
- Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1): 29-45.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leaders-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6): 1715-1759.
- 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.
- Graen, G., & Cashman, J. (1975). A role making model in formal organizations: A developmental approach. (J. G. Hunt, & L. L. Larson, Eds.) *Leadership Frontiers*: 43-165.
- Harden, E., Ford, L. R., Pattie, M., & Lanier, P. (2020). Understanding organizational change management: the role of micro and macro influences. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. ahead-of-print (Issue ahead-of-print).



Jonathan Permana & Endang Parahyanti, Peran Komitmen Afektif terhadap Perubahan sebagai Mediator Hubungan antara Pertukaran

- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- 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(1): 107-122.
- Liden, R. C., & Masyln, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: Empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1): 43-72.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52. *Management*, 20: 582-591.
- Puspitasari, D. A., & Mangundjaya, W. L. (2019). Leader-member exchange and affective commitment to change: Mediating role of change self-efficacy. *Education and Humanities Research*, 431: 60-65.
- Ritz, A., Shantz, A., Alfes, K., & Arshoff, A. S. (2012). Who needs leaders the most? The interactive effect of leadership and core self-evaluations on commitment to change in the public sector. *International Public Management Journal*, 15(2): 160-185.
- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology*, 57: 313-334.
- 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.
- Woodward, S., & Hendry, C. (2004). Leading and coping with change. *Journal of Change Management*, 4(2), 155-183.

