

Hasil Penelitian

TIPE KEPERIBADIAN DAN KOMITMEN PEGAWAI DALAM MENDUKUNG PERUBAHAN YANG ADA DALAM PERUSAHAAN

Zahrotur R. Hinduan, Azhar Elhamy dan Marina Sulastiana

Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran

Korespondensi : Zahrotur R. Hinduan, Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran, Jl. Raya Bandung Sumedang Km. 21 Jatinangor Jawa Barat. Indonesia Telp. +62 22 7794126. Fax. +62 22 7794127.
e-mail : zahrotur_hinduan@yahoo.com

Abstract

In spite of the financial advantages, previous research shows that organizational restructuring is often associated with highly psychological and social cost. This present study examined the relations of dispositional factors, positive and negative affect (PA and NA), to employees' commitment towards change after the organizational restructuring in Indonesian context. The participants of this study included 179 employees from 7 divisions of the largest telecommunication company in Indonesia. Hierarchical Regression Analysis procedures generally indicated that PA was positively related to development of both affective and normative commitment to change. NA was negatively related to affective commitment to change. However, there was no significant relationship between individual affectivity and continuance commitment to change. The results suggest that individual factors still play important roles in changing situation after the restructuring although there are organizational factors that also play important roles in developing continuance commitment to change. Specifically, organizations would benefit from utilizing personality factors as a key selection for non managerial personnel.

Key words : Commitment to change, affectivity, restructurization, change, Indonesia

LATAR BELAKANG PENELITIAN

Restrukturisasi merupakan pilihan yang ini banyak diambil pihak manajemen dalam upayanya menyelamatkan perusahaan dari kebangkrutan. Pilihan ini juga diambil oleh pemerintah Indonesia untuk menyelamatkan perusahaan di Indonesia, terutama perusahaan yang bergerak di bidang perbankan atau juga BUMN (Bisnis Indonesia, 2001). Meskipun dari sudut pandang ekonomi, usaha ini mungkin memberikan nilai yang positif, namun restrukturisasi organisasi, termasuk di dalamnya *merger*, *downsizing* ataupun *divestiture* seringkali diasosiasikan dengan adanya biaya sosial dan psikologis yang tinggi.

Hal ini dikarenakan semua orang yang terlibat dalam restrukturisasi organisasi ini dihadapkan pada situasi dimana terjadi perubahan dalam tanggung jawab, rekan kerja, manajemen, gaji dan sebagainya. Mereka juga dihadapkan pada kemungkinan hilangnya pekerjaan mereka pada saat ini. Penelitian sebelumnya di bidang ini menemukan bahwa restrukturisasi organisasi, sering diasosiasikan dengan meningkatnya stress kerja pada karyawan, dan menurunnya kepuasan kerja, dan keinginan karyawan untuk tetap bekerja terutama pada karyawan yang sebelumnya bekerja pada perusahaan yang melakukan restrukturisasi (Gutkhecht & Keys, 1993; Schweiger & DeNisi, 1992; Ashford, 1988).

Banyak faktor yang mempengaruhi sikap kerja seorang karyawan dalam bekerja pasca terjadinya perubahan. Walaupun pengaruh emosi yang dirasakan seorang karyawan sehari-hari sering kali kurang dipertimbangkan dalam lingkungan organisasi seperti yang dinyatakan oleh Ashford dan Humprey (1995), namun pada kenyataannya banyak studi empiris yang mengungkapkan bahwa kondisi emosi, seperti kelelahan emosi, afek positif dan intelegensi

emosional dapat meningkatkan ataupun menurunkan kualitas kerja seseorang (Cropanzo, Rupp & Bryne, 2003; Goleman, Boyatzis & McKee, 2002; Judge dan Larsen, 2001; Wright dan Cropanzo, 1998). Oleh karenanya, penelitian ini bermaksud untuk melihat keterkaitan antara faktor individual, yaitu afek terhadap komitmen karyawan terhadap perubahan pasca restrukturisasi.

LANDASAN TEORITIS DAN HIPOTESIS

Walaupun karyawan sudah merasa puas dengan pekerjaan mereka pada suatu organisasi, namun penerapan suatu perubahan dalam organisasi kurang akan dapat berhasil kecuali para karyawan tersebut memiliki komitmen yang kuat terhadap ide-ide perubahan yang ada (Herscovitch and Meyer 2002). Komitmen terhadap perubahan atau *Commitment to change* adalah "a force (or mind-set) that binds an individual to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative" (Herscovitch and Meyer 2002, p. 475).

Komitmen terhadap perubahan terdiri atas komponen *affective*, *continuance*, dan *normative*. *Affective commitment to change (ACC)* adalah keinginan untuk memberikan dukungan terhadap perubahan dikarenakan adanya keyakinan dari seorang karyawan bahwa perubahan tersebut bermanfaat. *Continuance commitment to change* berkaitan dengan kesadaran adanya "biaya" yang harus ditanggung seorang karyawan apabila ia tidak mendukung perubahan yang ada. Terakhir, *normative commitment to change (NCC)* adalah adanya perasaan bahwa seseorang berkewajiban untuk mendukung perubahan yang ada.

Banyak orang berpendapat bahwa komitmen terhadap perubahan tersebut akan timbul tergantung pada motivasi dan kemampuan para karyawannya itu sendiri. Penelitian yang

dilakukan oleh Judge et al. (1999) mengindikasikan bahwa kepribadian dari karyawan, yaitu *affectivity* atau Afek memiliki hubungan yang erat dengan kemampuan seseorang untuk mengatasi perubahan yang terjadi di perusahaan. Afek didefinisikan sebagai reaksi emosi seseorang terhadap pekerjaan dan terhadap kejadian-kejadian yang berkaitan dengan pekerjaannya (Weiss & Cropanzano, 1996).

Afek sendiri memiliki dua struktur, yaitu *positive affectivity* (PA) dan *negative affectivity* (NA). PA mengacu pada kecenderungan seseorang untuk mengalami perasaan menyenangkan secara intens. Orang dengan PA yang tinggi akan terlihat antusias dengan berbagai hal dan juga bersemangat. Sedangkan NA adalah kecenderungan seseorang untuk mengalami perasaan yang tidak menyenangkan secara intens. Karakteristik orang dengan derajat NA yang tinggi adalah adanya perasaan cemas dan marah.

Selain itu, menurut Watson and Clark (1997), karakteristik lain dari karyawan dengan derajat PA yang tinggi adalah "mereka menginginkan perubahan dan variasi pada hidup mereka dan menjadi bosan atau tidak puas pada saat tidak ada perubahan" (p. 76). Dengan kata lain, mereka selalu berusaha untuk mencari tempat kerja yang memberikan kesempatan adanya perubahan dan penuh tantangan dalam rangka memuaskan kebutuhan mereka. Mereka juga diharapkan akan cepat mampu menyesuaikan diri dengan segala perubahan yang terjadi.

Lebih lanjut penelitian yang dilakukan Bowman & Stern (1995) menemukan bahwa PA juga memiliki hubungan yang positif dengan *problem focused coping* terhadap stress yang dialami dalam menghadapi perubahan dan ketidakpastian setelah dilakukannya restrukturisasi. Hal ini diperkirakan karena ciri utama dari PA adalah antusias dan percaya diri. Dua ciri ini

sangatlah penting dalam memprediksikan *coping* yang digunakan seseorang dalam menghadapi masalah dalam tempat kerja (Holahan & Moos, 1987).

Penelitian-penelitian di atas menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat PA yang tinggi dapat menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi setelah restrukturisasi secara konstruktif. Mereka juga mudah menyesuaikan diri. Hal tersebut akan meningkatkan komitmen mereka dalam mendukung perubahan yang ada dalam suatu perusahaan pasca restrukturisasi dan merasa bahwa perubahan itu memang perlu untuk dilakukan. Oleh karenanya,

Hipotesis 1 : Afek positif memiliki hubungan yang positif dengan komitmen Afektif karyawan terhadap perubahan yang ada

Karyawan dengan derajat PA yang cukup tinggi juga cenderung memiliki pandangan yang positif dan menunjukkan tingkat keterbukaan, kemampuan interpersonal, kepercayaan diri dan juga energi yang tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Berry dan Hensen (1996) memperlihatkan bahwa individu dengan derajat PA yang tinggi cenderung memiliki kualitas hubungan interpersonal yang memuaskan dengan rekan sekerjanya. Oleh karenanya ia juga diharapkan mampu membina hubungan interpersonal yang baik dan dapat membangun relasi yang positif dan memuaskan dengan kelompok kerjanya selama ini ataupun yang baru.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kebanyakan individu di Asia Tenggara, termasuk Indonesia memiliki derajat kolektivitas yang tinggi (Hofstede, 1993; Hofstede, 2001).

Orientasi mereka adalah terhadap kelompok kerjanya. Mereka sangat mempertimbangkan konsekuensi tindakan mereka pada rekan-rekan kerjanya. Karyawan dalam budaya dengan

tingkat kolektivitas yang tinggi sangatlah mengedepankan pada kelompoknya. (Hui & Triandis, 1986). Hal ini dapat mempengaruhi bagaimana seseorang bereaksi terhadap suatu perubahan pasca restrukturisasi. Apa yang menjadi tujuan bersama akan lebih penting daripada apa yang menjadi kebutuhan pribadinya. Sebagai konsekwensinya karyawan dengan relasi interpersonal yang baik akan lebih loyal terhadap kebijakan perusahaan dan menganggap bahwa dukungan perlu ia berikan kepada perubahan yang terjadi di perusahaannya. Oleh karenanya :

Hipotesis 2 : Afek positif memiliki hubungan yang positif dengan komitmen Normatif karyawan terhadap perubahan yang ada

Di lain pihak, karakteristik karyawan dengan tingkat *negative affect* (NA) yang tinggi adalah pemaarah, mudah merasa bersalah, takut dan mudah cemas. Mereka cenderung menyukai keteraturan tanpa ada perubahan yang berarti. Perubahan yang terjadi setelah restrukturisasi akan dipersepsikan secara negatif.

Penelitian dari Bowman & Hensen juga menunjukkan bahwa walaupun kuantitas relasi yang mereka bangun dengan orang lain juga cukup tinggi namun kualitasnya kurang baik. Mereka jarang bisa dekat dengan orang lain. Topik utama pembicaraan mereka adalah mengenai ketakutan ataupun kemarahan mereka. Hal ini tampaknya akan menyulitkan mereka untuk membangun relasi yang memuaskan dengan rekan kerja mereka yang baru. Penolakan mereka terhadap kebijakan baru juga akan menghambat komitmen mereka terhadap perubahan yang terjadi dalam perusahaan mereka pasca restrukturisasi.

Menurut Watson (2000), orang dengan NA yang tinggi memiliki *self esteem* yang rendah dan konsep diri yang negatif. Fokus mereka dalam bertindak adalah untuk menghindari hukuman. Oleh karenanya, dalam menghadapi suatu perubahan dalam lingkungan kerja ia berusaha agar dapat bertahan dalam perusahaan mereka hanya untuk menghindari kondisi yang lebih kurang menguntungkan baginya. Ia bertahan karena ia memprediksikan bahwa apabila ia tidak mendukung perubahan yang ada, ia akan tergeser dan sulit baginya untuk mencari pekerjaan di tempat yang lain. Oleh karenanya,

Hipotesis 3 : Afek negatif memiliki hubungan yang positif dengan komitmen Continuance karyawan terhadap perubahan yang ada

METODE PENELITIAN

Partisipan dan Prosedur Pengumpulan Data

Partisipan dari penelitian ini adalah karyawan pada suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia yang bergerak di bidang komunikasi. BUMN ini melakukan restrukturisasi pada bulan Februari 2006 dan bulan Juni 2006. Perubahan yang terjadi adalah perubahan dari struktur yang bersifat desentralisasi kepada bentuk struktur yang bersifat sentralisasi. Hal ini menyebabkan struktur organisasi yang ada menjadi lebih pendek. Konsekuensinya posisi jabatan struktural berkurang, sehingga terdapat sejumlah karyawan yang menjadi tidak memiliki jabatan struktural. Hal ini berdampak pada penurunan gaji karyawan tersebut. Pada proses restrukturisasi ini tidak ada pengurangan jumlah karyawan atau *lay off*.

Pada penelitian ini, 200 angket yang dimasukkan pada amplop tertutup disebarakan pada setiap bagian. Partisipan yang mengembalikan angket dalam rentang waktu 3 minggu adalah sebanyak 189 karyawan dari 7 bagian yang ada pada Kantor Divisi Regional Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia. Hal ini mengindikasikan *response rate* sebesar 94,5%. Semua partisipan telah bekerja pada BUMN tersebut dari sebelum dilakukannya restrukturisasi.

Penelitian ini dilakukan pada bulan Juli 2006. Angket disebarakan pada 7 divisi yang berbeda. 30% dari karyawan yang ada pada setiap divisi diharapkan dapat terlibat sebagai partisipan dalam penelitian ini. Pihak manajemen BUMN membatasi jumlah peserta mengingat beban kerja pada saat itu sedang sangat tinggi dikarenakan pengimplementasian sistem kerja yang baru pasca restrukturisasi.

Responden yang terlibat terdiri dari 84 karyawan wanita dan 105 karyawan pria. Rata-rata usia mereka adalah 45 tahun ($SD = 4,85$). Tingkat pendidikan mereka bervariasi dari mulai tamat SMA sampai dengan lulusan S2.

Alat Ukur

Socio Demographic. Setiap peserta mengisi identitas berupa usia dan pendidikan. Hasil penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa karyawan yang sudah lebih berusia dan yang memiliki pendidikan kurang tinggi cenderung kurang memiliki pandangan yang positif terhadap perubahan dalam organisasi apabila dibandingkan mereka yang masih muda dan yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi. (e.g., Kirton and Mulligan 1973). Oleh karenanya, data demografik ini dimasukkan sebagai variable kontrol.

Afektivitas Karyawan. Menggunakan *Positive Affective and Negative Affective Schedule (PANAS-Short Version)* yang dikembangkan oleh Watson, Clark & Tellegen (1988). Alat ukur ini menggunakan Skala Likert dengan 5 pilihan, yaitu 1 = tidak sama sekali dan 5 = sangat. Responden diminta untuk menilai sejauh mana secara umum mereka merasakan 10 perasaan positif dan 10 perasaan negatif. Alat ukur ini sudah diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia oleh Hinduan & Wilson-Evered (2004) dengan metoda *Back Translation* ($\alpha = 0,83$ untuk PA dan $\alpha = 0,95$ untuk NA).

Komitmen terhadap Perubahan. Penelitian ini menggunakan angket *Commitment to Change* dari Herscovitch and Meyer (2002) untuk mengukur komitmen karyawan terhadap perubahan dalam organisasi. Terdiri dari 18 pernyataan yang meliputi tiga karakteristik dari komitmen terhadap perubahan, yaitu: affective ("Saya percaya dengan nilai yang terkandung dari adanya restrukturisasi ini"), continuance ("Saya tidak memiliki pilihan lain selain mengikuti saja perubahan yang ada) dan normative ("Saya berkewajiban untuk mendukung perubahan yang ada"). Angket ini menggunakan Skala Likert dengan 5 pilihan yaitu 1 = sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju. Kuesioner ini juga telah dialihbahasakan oleh Hinduan & Wilson-Evered (2004) dengan konsistensi internal = 0,93.

Metode *Back-translation* digunakan untuk mengalihbahasakan angket tersebut di atas, yang awalnya ditulis dalam Bahasa Inggris. Menurut studi sebelumnya, metode ini cukup dapat menjamin validitas dari alat ukur yang sebelumnya telah distandarisasi. Prosedur yang berlaku dilakukan oleh penterjemah yang fasih berbahasa Inggris dan Indonesia. Perbandingan antara item-item kuesioner asli dan item-item terjemahan mengindikasikan bahwa kedua kuesioner tersebut memiliki persamaan yang bersifat substansial.

Desain

Dalam menguji hipotesis yang ada, maka variable bebasnya adalah positif dan negatif afek sedangkan variable terikatnya adalah komponen dari komitmen terhadap perubahan, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*.

Analisa Statistik

Data yang didapat dianalisa dengan menggunakan *Hierarchical Regression Analysis*. Analisa ini dapat digunakan untuk melihat hubungan antara *criterion variable* (variabel bebas) dan beberapa *predictor variables* (variabel terikat) (Hair, et al., 1998)

HASIL

Gambaran Statistik

Tabel 1

Statistik Deskriptif dan Inter-korelasi antara Variable Penelitian (N = 189)

Variabel Penelitian	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
Variabel Kontrol									
1. Usia	44,81	4,85	-		.05	-.01	.08	.02	-.22**
2. Tingkat Pendidikan	3,28	1,47		-	-.12	.09	.02	-.01	.01
Variabel Terikat									
3. <i>Affective Commitment to Change</i>	23,17	4,48			(.81)	-.04	.62**	.42**	-.18*
4. <i>Continuance Commitment to Change</i>	19,06	4,61				(.66)	.09	.08	.18
5. <i>Normative Commitment to Change</i>	20,46	3,49					(.71)	.39**	-.17
Variabel Bebas									
6. Afek Positif	35,28	5,23						(.83)	-.09
7. Afek Negatif	21,49	5,76							(.81)

Cat : Nilai pada garis diagonal mempresentasikan nilai dari *internal consistencies (Alpha Chronbach)*

*p<.05 ** p<.01

Tabel di atas memperlihatkan rata-rata, standard deviasi dan inter-korelasi dari variabel penelitian ini. Tabel ini juga dilengkapi dengan nilai konsistensi internal dari alat ukur yang digunakan. Seperti yang dapat dilihat dari Table 1 tersebut, reliabilitas dari seluruh subskala di atas .70, kecuali untuk subskala *continuance commitment to change* ($\alpha = .66$). Meskipun demikian, alat ukur yang digunakan pada penelitian ini menunjukkan tingkat reliabilitas yang relatif baik.

Lebih lanjut, tabel di atas juga memperlihatkan bahwa PA memiliki korelasi positif yang moderat, baik dengan AC ($r = .41$) dan NC ($r = .39$). Sedangkan NA memiliki hubungan yang negatif dengan AC ($r = -.18$). Walau tidak tercantum pada hipotesa penelitian, namun tampak bahwa AC juga memiliki hubungan positif yang moderat dengan NC ($r = 0.62$).

Efek dari Afek pada Komitmen pada Perubahan

Dalam mempelajari kepribadian seseorang individu, seperti afek, maka direkomendasikan untuk menggunakan kerangka multivariate selain perhitungan korelasi (Murphy, 1996).

Analisa *Hierarchical Regression* digunakan untuk melihat efek dari Afek baik positif maupun negatif pada tiga komponen dari komitmen terhadap perubahan. Variabel kontrol (usia dan tingkat pendidikan) dimasukkan pada langkah 1. Kemudian PA dan NA dimasukkan pada langkah 2.

Tabel 2

Ringkasan dari Analisa *Hierarchical Regression*

Variabel	Variabel Terikat					
	<i>Affective Commitment</i>		<i>Continuance Commitment</i>		<i>Normative Commitment</i>	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
Langkah 1		.16		.03		.01
Usia	.03		-.13		.08	
Tingkat Pendidikan	-.12		.07		.03	
Langkah 2		.19**		.01		.16**
Usia	-.01		-.12		.04	
Tingkat Pendidikan	-.12		.07		.03	
Afek Positif	.41**		.09		.38**	
Afek Negatif	-.15*		.06		-.13	
	R2 = .21		R2 = .04		R2 = .17	

Cat : * $p < .05$ ** $p < .001$

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa reaksi emosi seseorang terhadap pekerjaan dan/atau terhadap kejadian-kejadian yang berkaitan dengan pekerjaannya memberikan kontribusi yang signifikan terhadap *affective* dan *normative commitment to change* yang ia kembangkan setelah dilakukannya restrukturisasi ($R^2 = .21$, $p < .001$ dan $R^2 = .17$, $p < .001$). Seperti yang telah diprediksikan, afek positif merupakan prediktor yang signifikan terhadap *affective commitment to change* ($\beta = .41$, $p < .001$) dan *normative commitment to change* ($\beta = .38$, $p < .001$). Tampak pula adanya hubungan negatif yang signifikan antara afek negative dengan *affective commitment to change* ($\beta = -.15$, $p < .05$). Tidak terlihat adanya hubungan yang signifikan antara afek dengan *continuance commitment to change*. Oleh karenanya baik Hipotesa 1 dan 2 terbukti, namun Hipotesa 3 tidak terbukti.

PEMBAHASAN

Argumentasi dalam penelitian ini adalah bahwa komitmen yang dikembangkan seorang karyawan terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerjanya pasca restrukturisasi akan tergantung pada faktor kepribadian yang bersifat individual, yaitu di sini afek positif dan negatif. Hasil pengolahan statistik mendukung harapan tersebut (hipotesis 1 dan 2). Afek positif memiliki hubungan yang positif dengan *affective* dan *normative commitment to change*.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang mengindikasikan bahwa sikap seseorang dalam menghadapi suatu perubahan dapat diprediksi oleh faktor kepribadian karyawan yang terlibat dalam proses restrukturisasi (contohnya: Judge dan Larsen, 2001). Lebih lanjut, ada beberapa alasan yang dapat menjelaskan mengapa afek positif seorang karyawan dapat mendukungnya untuk mengembangkan *affective commitment to change*. Pertama, karyawan dengan PA yang tinggi biasanya menggambarkan dirinya sebagai seseorang yang memiliki derajat kepercayaan diri yang kuat. Mereka percaya bahwa diri mereka memiliki kapasitas untuk dapat menjawab tantangan yang timbul setelah adanya proses restrukturisasi.

Kemudian, mereka juga mudah merasa bahagia, bersemangat dan tertantang dengan peristiwa ataupun kejadian yang berlangsung pada lingkungan kerjanya. Mereka mudah merasa bosan apabila menghadapi situasi kerja yang monoton dan tidak memberikan tantangan yang dapat mengembangkan diri mereka (Watson and Clark, 1997). Oleh karenanya mereka mengembangkan perasaan bahwa perubahan tersebut adalah perlu sehingga komitmen mereka dalam mendukung perubahan pun terbentuk.

Terakhir, dalam menghadapi permasalahan ataupun ketidakpastian yang timbul pasca restrukturisasi pun mereka dapat mengembangkan cara penyelesaian yang terfokus pada penyelesaian masalah (Holahan & Moos, 1987). Mereka tidak terlarut pada kecemasan akibat ketidakpastian. Mereka tidak banyak dipengaruhi emosi yang bersifat negatif, sehingga mereka terbuka dengan masalah yang ada.

Sebaliknya, dari hasil penelitian ini juga didapatkan bahwa NA memiliki hubungan yang bersifat negatif dengan pengembangan *affective commitment to change*. Hal ini berarti semakin tinggi derajat NA seseorang karyawan maka *affective commitment to change* yang berkembang pun akan semakin menurun. Hal ini diperkirakan berkaitan dengan *self esteem* yang rendah dan konsep diri yang negatif. Fokus mereka dalam bertindak adalah untuk menghindari hukuman dan bukan untuk menjawab tantangan (Watson, 2000). Oleh karenanya perasaan bahwa perubahan organisasi itu memang perlu kurang dapat dikembangkan pada seorang karyawan dengan karakteristik pribadi yang mudah merasa tegang, cemas dan takut.

Lebih lanjut, PA juga merupakan prediktor bagi terbentuknya *normative commitment to change* pasca restrukturisasi. Hal ini mendukung asumsi yang telah diajukan oleh Ko, Price & Mueller (1997) bahwa selain faktor organisasional, seperti pemberian training ataupun penghargaan, maka faktor individual juga mempengaruhi terbentuknya komitmen, terutama di organisasi di konteks masyarakat kolektif, seperti di Indonesia. Perasaan keharusan untuk mendukung perubahan di lingkungan organisasinya akan muncul ketika seorang memiliki relasi interpersonal yang baik dengan rekan kerja, atasan ataupun bawahan. Mereka akan berusaha untuk mendukung apa yang menjadi tujuan bersama dalam rangka memuaskan

dengan rekan sekerjanya. Hal ini juga merupakan karakteristik orang dengan derajat PA yang tinggi (Bowman & Hensen, 1996).

Tidak seperti apa yang telah diprediksikan sebelumnya, ternyata *continuance commitment to change* tidak diprediksikan oleh faktor-faktor individual. Tampaknya bahwa kesadaran adanya “biaya” yang harus ditanggung seorang karyawan apabila ia tidak mendukung perubahan ini lebih terkait pada faktor organisasional, seperti pemberian training yang baik ataupun pemberian reward yang besar dan juga kesempatan kerja yang ada di luar organisasi. Hal-hal yang sudah karyawan investasikan pada perusahaan juga merupakan faktor lain yang diperkirakan dapat mengembangkan jenis komitmen ini. (Allen & Meyer, 1990; Becker, 1964; Meyer & Allen, 1991).

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Faktor individual, yaitu afek positif merupakan prediktor bagi terbentuknya komitmen yang bersifat afektif. Orientasi orang dengan derajat PA yang tinggi dalam meraih *reward* membuat orang berusaha untuk meraih perubahan itu sendiri sehingga *affective commitment to change* pada diri seseorang akan berkembang. Orang yang berorientasi untuk meraih *reward* berupa hubungan sosial yang baik dengan rekan-rekan akan berusaha untuk mendukung agar tujuan bersama akan tercapai, sehingga berkembanglah *normative commitment to change*. Sebaliknya faktor-faktor organisasi yang tampaknya lebih banyak mempengaruhi timbulnya *continuance commitment to change*.

Implikasinya adalah dalam situasi kerja yang secara terus menerus berubah seperti sekarang ini, maka seleksi untuk menjaring karakteristik personal calon karyawan masih sangat perlu

dilakukan, sehingga pihak perusahaan dapat memperoleh karyawan yang mampu secara kontinu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang berubah. Hubungan interpersonal yang kondusif juga akan membuat seorang karyawan akan berusaha untuk mengerahkan energinya untuk meraih tujuan bersama. Selain faktor individu, tampaknya hal-hal dalam organisasi seperti pemberian reward ataupun training yang memadai akan mendukung timbulnya *continuance commitment to change*. Meskipun demikian, hal ini masih perlu dibuktikan pada penelitian selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organizational. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- Ashford, S. J. (1988). Individuals' strategies for coping with stress during organisational transitions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24, 19-36.
- Ashford, B. & Humphrey, R. H. (1995). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Becker, H. S. (1964). Personal change in adult life. *Sociometry*, 27, 40-53.
- Berry, D. S., & Hansen, J. S. (1996). Positive affect, negative affect, and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 796-809.
- Bowman, G. D. & Stern, M. (1995). Adjustment to occupational stress: The relationship of perceived control to effectiveness of coping strategies. *Journal of Counseling Psychology*, 42, 294-303.
- Cropanzo, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 160-169.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Gutknecht, J. E. & Keys, J. B. (1993). Mergers, acquisitions, and takeover: Maintaining morale of survivors and protecting employees. *Academy of Management Executive*, 7, 26-36.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology, 87*, 474-487.
- Hinduan, Z. R. & Wilson-Evered, E. (2004). The Influence of Transformational Leadership on Individual Work-related Outcomes Following a Merger: Explicating the Moderating Effects of Individual Openness to Change. *Monash University*.
- Hofstede, G. (1993) Cultural constrains in management theories. *Academy of Management Executive, 7*, 81-94
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Holahan, C. J. & Moos, R. H. (1987). Personal and contextual determinants of coping strategies. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 946-955.
- Hui, C. H. & Triandis, H. C. (1986). Individualism-collectivism: A study of cross cultural researchers. *Journal of Cross-cultural Psychology, 17*, 225-248
- Judge, T. A. & Larsen, R. J. (2001). Dispositional affect and job satisfaction: A review and theoretical extension. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*, 67-98.
- 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.
- Kirton, M. J. & Mulligan, G. (1973). Correlates of managers' attitudes toward change. *Journal of Applied Psychology, 58*, 101-107.
- Ko, J., Price J. L. & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology, 82*, 961-973.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review, 1*, 61-89.

- Murphy, K. R. (1996). Individual differences and behavior in organizations: Much more than g. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations* (pp. 3-30). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schweiger, D. M. & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135
- Watson, D. (2000). *Mood and temperament*. New York: Guilford Press.
- Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In S. Briggs, W. Jones, & R. Hogan (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 767-793). New York: Academic Press.
- Wright, T. A. & Cropanzo, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 486-493.