

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP AND PSYCHOLOGICAL CONTRACT ON EMPLOYEE COMMITMENT TOWARDS CHANGE IN WEST SUMATRA

Mega Asri Zona¹, Ilham Thaib²
^{1&2}Universitas Negeri Padang
Email: meegaasrizona@fe.unp.ac.id

ABSTRACT

This research examines the influence of transformational leadership, transactional leadership and psychological contracts on employee commitment to organizational change. Psychological contract is expected to moderate the influence of leadership on employee commitment to change. The object of this research is public sector organizations in West Sumatra. This research used primary data sources, questionnaires, which were used to measure transformational leadership, transactional leadership, psychological contracts and employee commitment to organizational change. This research used purposive sampling technique, with criteria determined by employees carried out in public sector organizations that are doing organizational changes in West Sumatra. Total respondents in this study were 294 respondents, scattered in various public sector organizations in the province of West Sumatra. The hypothesis will be analyzed using moderated regression analysis. The results found that transformational leadership and transactional leadership had a positive and significant effect on employee commitment to organizational change. However, based on the results of data processing, psychological contracts do not moderate the effect on employee commitments that occur due to organizational changes.

Keywords: *Commitment to Organizational Change; Transformational Leadership; Transactional Leadership; Psychological Contracts*

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KONTRAK PSIKOLOGIS PADA KOMITMEN KARYAWAN TERHADAP PERUBAHAN DI SUMATERA BARAT**ABSTRAK**

Penelitian ini membahas tantangan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kontrak psikologis atas komitmen karyawan terhadap perubahan organisasional. Kontrak psikologis diharapkan dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen karyawan untuk berubah. Objek dalam penelitian ini adalah organisasi sektor publik, tergantung pada saat ini organisasi sektor publik, termasuk di Sumatera Barat, sedang memperbaiki reformasi birokrasi. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sumber data primer, yaitu kuesioner, yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kontrak psikologis dan komitmen karyawan terhadap perubahan organisasional. Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria yang ditentukan oleh karyawan yang dilakukan di organisasi sektor publik yang sedang melakukan perubahan organisasional di Sumatera Barat. Total responden pada penelitian ini adalah 294 responden, yang tersebar di berbagai organisasi sektor publik di provinsi Sumatera Barat. Untuk menerima hipotesis, data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan analisis regresi yang dimoderasi. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan terhadap perubahan organisasi. Akan tetapi, berdasarkan hasil pengolahan data, kontrak psikologis tidak memoderasi pengaruh terhadap komitmen karyawan yang terjadi karena perubahan organisasional.

Kata Kunci: Komitmen terhadap Perubahan; Kepemimpinan Transformasional; Kepemimpinan Transaksional; Kontrak Psikologis

PENDAHULUAN

Perubahan organisasional mengacu kepada transisi organisasi dari suatu kondisi kepada kondisi yang lain (Oreg & Berson, 2019). Banyak bentuk perubahan yang bisa terjadi di organisasi, diantaranya merger, akuisisi, kebijakan baru dan penerapan teknologi baru. Dalam pelaksanaan perubahan organisasional, yang perlu diperhatikan adalah reaksi karyawan terhadap perubahan, salah satunya yaitu komitmen karyawan terhadap perubahan. Komitmen terhadap perubahan organisasional menjadi penting karena merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi dukungan karyawan terhadap perubahan tersebut (Herscovitch & Meyer, 2002). Dalam penelitian Herscovitch dan Meyer (2002) tersebut, komitmen karyawan terhadap perubahan disebutkan menjadi jembatan yang menghubungkan karyawan dengan tujuan perubahan organisasi. Selain itu, komitmen terhadap perubahan juga menjadi faktor yang berkontribusi terhadap berhasil atau gagalnya sebuah perubahan.

Walaupun komitmen terhadap perubahan organisasional dianggap penting, akan tetapi masih sedikit penelitian yang melakukan analisis terhadap variabel yang mempengaruhinya (Oreg & Berson, 2019). Sementara itu, hanya sedikit empiris yang mendukung teori yang dibuat mengenai dampak komitmen terhadap perubahan organisasional pada perubahan itu sendiri. Komitmen karyawan, termasuk komitmen terhadap perubahan organisasional berkaitan erat dengan kepemimpinan. Kepemimpinan yang dapat membantu meningkatkan komitmen organisasional karyawan sangat diperlukan agar organisasi dapat mengimplementasikan strategi bisnis, mencapai tujuan, menciptakan keunggulan kompetitif, dan mengoptimalkan sumber daya manusia.

Pieterse, van Knippenberg, Schippers, dan Stam (2010) mengemukakan bahwa reaksi karyawan terhadap perubahan, dipengaruhi oleh kepemimpinan. Efek kepemimpinan dari merupakan dasar bagi pemimpin untuk mempengaruhi karyawan agar dapat bekerja melebihi harapan terhadap mereka demi kepentingan organisasi. Hal tersebut nantinya mengarahkan karyawan teridentifikasi lebih kuat dengan organisasi dan pada akhirnya menimbulkan keinginan yang lebih besar untuk berkontribusi dalam program perubahan organisasional.

Dalam proses perubahan, seorang pemimpin memainkan peranan yang sangat penting melalui pengelolaan hubungan, mengkoordinasikan mekanisme perubahan, menyesuaikan kegiatan operasional dengan strategi, membangun struktur dan mengembangkan penghargaan (Oreg & Berson, 2019). Penelitian ini ingin menggunakan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sebagai antecedent dari komitmen karyawan terhadap perubahan organisasional. Kedua tipe kepemimpinan tersebut menggunakan pendekatan yang memberdayakan karyawan agar mengambil tanggung jawab terhadap perubahan dan memotivasi mereka untuk terlibat dan mengaktualisasikan diri dalam proses perubahan organisasional. Pendekatan tersebut menghasilkan optimisme dan penetapan ekspektasi untuk pengikut agar melakukan usaha terbaik. Oleh karena itu, pemimpin transformasional dan pemimpin transaksional diharapkan bisa mendapatkan komitmen yang sebenarnya dari karyawan dan berpengaruh positif terhadap sikap karyawan dalam perubahan organisasional. Dengan mendapatkan dukungan dari pemimpinnya, karyawan lebih bisa menerima pesan yang disampaikan perubahan.

Dalam pelaksanaannya, program perubahan seringkali dikaitkan dengan kontrak psikologis, karena ketika terjadi perubahan pada organisasi, karyawan akan merasakan bahwa komitmennya terhadap organisasi juga akan mengalami perubahan (Herscovitch & Meyer, 2002). Kontrak psikologis biasanya berperan dalam perubahan ini. Kontrak psikologis dilihat dari sisi karyawan merupakan kepercayaan bahwa kedua belah pihak (karyawan dan perusahaan). Pada umumnya, karyawan merasa bahwa jika mereka bekerja dengan keras, posisi mereka di perusahaan akan aman. Akan tetapi, perubahan organisasi membuat kepastian kontrak psikologis tersebut terganggu. Hal ini bisa mengakibatkan penurunan pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional pada komitmen organisasional karyawan terhadap perubahan.

Penelitian yang khusus mengenai komitmen karyawan terhadap perubahan organisasional masih sedikit, terutama yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Penelitian ini secara khusus meneliti hubungan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kontrak psikologis pada komitmen karyawan terhadap perubahan organisasional.

TINJAUAN PUSTAKA

Komitmen terhadap Perubahan

Komitmen terhadap perubahan adalah kemauan untuk memberikan upaya terbaik untuk perubahan yang terjadi di organisasi, sebuah konstruk yang menggambarkan sikap positif dan proaktif terhadap perubahan (Fedor et al., 2006). Komitmen untuk berubah tidak hanya menunjukkan sikap positif terhadap perubahan, tetapi juga sikap yang sejalan dengan perubahan, niat untuk mendukung, dan keinginan untuk bekerja demi keberhasilan perubahan organisasi.

Komitmen terhadap perubahan mencerminkan niat perilaku proaktif untuk mendukung dan bekerja menuju keberhasilan yang menjadi tujuan perubahan organisasi (Fedor et al., 2006). Ketika perubahan telah diinternalisasi, individu terlibat dalam kegiatan yang berorientasi tujuan untuk memenuhi kebutuhan diri mereka sendiri dan orang-orang yang ada di organisasi. Antusiasme, investasi energi tinggi, dan kegigihan mencirikan komitmen di tingkat internal. Untuk memahami komitmen karyawan terhadap perubahan dapat dilakukan melalui pengukuran terhadap konten perubahan, konteks perubahan, proses perubahan, dan kepemimpinan dalam suatu organisasi. Konten perubahan adalah salah satu masalah utama dalam literatur reformasi sektor publik tetapi juga

menerima banyak perhatian dalam literatur manajemen perubahan. Ini terkait dengan inisiatif perubahan dan bagaimana perubahan yang terjadi dalam organisasi dirasakan oleh karyawan (Choi, 2011). Selanjutnya, konteks perubahan, mengacu pada karakteristik organisasi dan keanggotaannya yang mendahului perubahan organisasi (Herscovitch & Meyer, 2002). Faktor-faktor yang terkait dengan konteks perubahan fokus pada kondisi atau keadaan yang ada di lingkungan internal dan eksternal organisasi yang telah terbukti mempengaruhi perubahan organisasi (Bommer et al., 2005). Selanjutnya yaitu proses perubahan, mengacu pada intervensi dan proses yang terjadi dalam mengimplementasikan inisiatif perubahan. Ini berkaitan dengan tindakan dan strategi yang diambil oleh agen perubahan selama implementasi perubahan yang diusulkan (Fedor et al., 2006). Sudah lama diyakini bahwa proses perubahan organisasi terkait dengan komitmen karyawan terhadap perubahan itu sendiri. Terakhir, penelitian Gerçeka (2018) meyakini bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap perubahan yang terjadi di organisasi.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam pengelolaan karyawan, termasuk saat terjadi perubahan organisasi. Sebuah pertanyaan penting muncul dalam penelitian dan praktik kepemimpinan yaitu bagaimana kepemimpinan dapat mendorong kesuksesan perubahan dalam sebuah organisasi (Pieterse et al., 2010). Pendekatan kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio merupakan salah satu pendekatan yang banyak dilakukan saat ini dalam mengkaji kepemimpinan.

Bass (1990) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi. Keempat dimensi kepemimpinan transformasional tersebut terdiri dari, yang pertama stimulasi intelektual, dimana pemimpin transformasional menggunakan dorongan intelektual untuk mengelola karyawan dan menjalankan model peran kreatif dengan mengambil pendekatan baru untuk pemecahan masalah, dan menantang *status quo*, dan mendukung perubahan. Dimensi kedua pertimbangan individual, pemimpin transformasional fokus pada pengembangan karyawan, melibatkan perhatian pada kebutuhan para pengikut, menunjukkan empati, dan penghargaan serta mendukung pandangan dan inisiatif pengikutnya. Berikutnya, karisma atau pengaruh ideal, pemimpin transformasional berkarisma dan memiliki pribadi yang inspirasional, karyawan pastinya lebih menyukai untuk mengikuti dan belajar dari pemimpin tersebut. Sehingga dapat dipandang dalam istilah hubungan perilaku (Bass & Avolio, 1994). Dimensi yang keempat adalah motivasi inspiratif, pemimpin transformasional memiliki motivasi yang berinspirasi mendorong para pengikutnya untuk memiliki sebuah visi. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional dapat membuat karyawan lebih termotivasi untuk terlibat dalam perubahan organisasional melalui penggambaran visi yang jelas.

Hipotesis 1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen karyawan terhadap perubahan organisasional

Kepemimpinan Transaksional

Berbeda dengan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional berfokus pada peran kinerja dan sedikit dalam menstimuli ide-ide baru (Pieterse et al., 2010). Kepemimpinan transaksional yang didasarkan pada hubungan pertukaran dimana pemimpin membuat jelas apa yang diharapkan dari para pengikutnya (Bass & Avolio, 1994). Secara sederhana, kepemimpinan transaksional diartikan sebagai cara yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan para pengikutnya dengan menawarkan imbalan atau penghargaan terhadap setiap kontribusi yang diberikan karyawan pada organisasi. Fokus utama dalam kepemimpinan transaksional adalah pengaturan tujuan (*goal setting*), mengklarifikasi hubungan antara kinerja dan penghargaan, dan menyediakan timbal-balik yang membangun untuk tetap menjaga para pengikut dalam bertugas (Bass, 1990). Karakteristik pertama kepemimpinan transaksional adalah penghargaan kelompok berupa penghargaan dari pemimpin karena tugas sudah dilaksanakan, bonus atau bertambahnya fasilitas atau penghasilan. Hal tersebut dimaksudkan untuk memberikan penghargaan atau pujian untuk bawahan terhadap usaha yang telah dilakukannya. Kedua, manajemen perkecualian, menekankan fungsi manajemen sebagai pengawasan. Pemimpin melihat dan mengevaluasi bila terjadi kesalahan untuk diadakan suatu koreksi, pemimpin melakukan intervensi pada bawahan bila tidak mengikuti standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini kepemimpinan transaksional diharapkan dapat membantu meningkatkan komitmen karyawan terhadap perubahan organisasional.

Hipotesis 2: Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen karyawan terhadap perubahan organisasional

Kontrak Psikologis

Kontrak psikologis mengakui peluang untuk mengeksplorasi konteks dan proses hubungan kerja, dengan fokus pada kontrak eksplisit dan implisit. Kontrak eksplisit dan implisit sedang dinegosiasi ulang atau dibentuk kembali dari waktu ke waktu, berdasarkan faktor kontekstual. Oleh karena itu, fokus utama kontrak psikologis adalah hubungan bisnis di tingkat individu antara atasan dan karyawan (Gerçeka, 2018). Kontrak psikologis adalah seperangkat keyakinan dalam syarat dan ketentuan perjanjian pertukaran timbal balik antara dua individu. Dalam beberapa hal, kontrak psikologis menyerupai kontrak hukum. Baik kontrak legal maupun psikologis mengandung

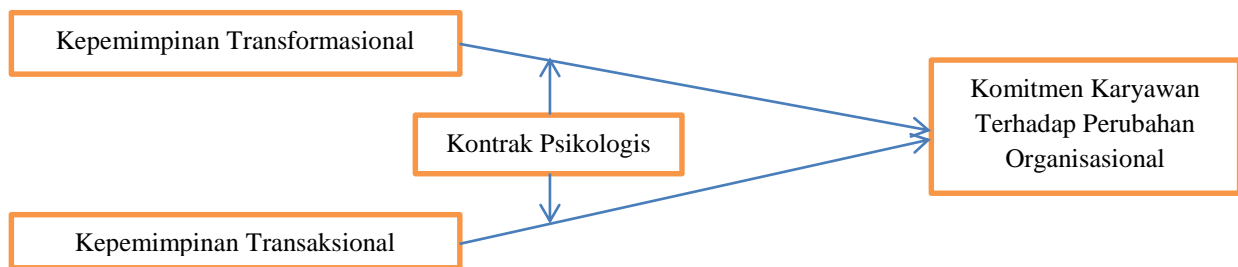
sejumlah kondisi yang dinegosiasikan untuk pertukaran. Kontrak psikologis tidak hanya mencakup janji-janji tetapi juga harapan-harapan dimana para pihak memberikan manfaat bersama.

Ketika definisi kontrak psikologis diperiksa, terlihat bahwa poin yang berbeda ditekankan. Persepsi, harapan, kepercayaan, janji, dan kewajiban disebutkan dalam berbagai definisi. Beberapa peneliti mendefinisikan kontrak psikologis sebagai harapan implisit timbal balik antara pihak. Di sisi lain, kontrak psikologis mengacu pada keyakinan individu mengenai kewajiban terkait pekerjaan berdasarkan persepsi seseorang (Rousseau, 1990). Ketika terjadi perubahan pada organisasi, pemenuhan terhadap kontrak psikologis diharapkan dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen karyawan untuk berubah.

Hipotesis 3: Kontrak psikologis akan memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional pada komitmen karyawan terhadap perubahan organisasional

Hipotesis 4: Kontrak psikologis akan memperkuat pengaruh kepemimpinan transaksional pada komitmen karyawan terhadap perubahan organisasional

Kerangka konseptual untuk penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan dan sikap terhadap perubahan organisasi dalam Organisasi Sektor Publik di Indonesia. Desain penelitian ini adalah studi konfirmasi untuk menguji hipotesis. Perubahan organisasi adalah fenomena sosial yang harus ditangkap dan dapat digeneralisasi dengan lebih baik ketika menggunakan metode survei (Kerlinger & Lee, 2000). Sampel yang digunakan adalah karyawan di Organisasi Publik di Sumatera Barat.

Penelitian ini merupakan penelitian survei. Survei adalah sebuah proses pengukuran yang digunakan untuk mengumpulkan informasi (Cooper & Schindler, 2014). Penelitian survei ini termasuk penelitian yang bersifat kuantitatif dimana data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode pengambilan data *cross-sectional* (data seksi silang). Sebuah studi dengan mengumpulkan data dalam satu waktu untuk menjawab pertanyaan. Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Populasi dan Sampel Penelitian

Untuk populasi yang tidak diketahui dan tidak memiliki *sample frame*, Cooper dan Schindler (2014) mengatakan bahwa teknik pengambilan sampel yang dapat digunakan adalah *non-probability sampling*. Pada penelitian ini teknik pengambilan sampel yang akan dipakai adalah teknik *purposive*, dengan kriteria yang ditetapkan yaitu karyawan yang bekerja di organisasi sektor publik yang sedang mengalami perubahan di Sumatera Barat. Penelitian ini dilaksanakan pada beberapa organisasi sektor publik. Daerah yang menjadi lokasi penelitian yaitu: Kota Padang, Paiman, Pesisir Selatan, Payakumbuh, Bukittinggi, Solok Selatan dan Pasaman.

Penelitian ini merupakan penelitian survei yang salah satu keunggulannya terletak pada generalisasi, maka semakin banyak responden yang digunakan akan semakin baik (Kerlinger & Lee, 2000). Oleh karena itu kali ini peneliti mencoba untuk mendapatkan responden lebih dari persyaratan minimal. Total responden yang ditargetkan pada penelitian ini adalah 300 responden, yang tersebar di berbagai instansi pemerintahan di Sumatera Barat.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian adalah kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini akan diberikan secara pribadi (*self-administrated survey*).

Metode Analisis Data

Untuk menguji hipotesis, data yang diperoleh dari hasil penelitian akan dianalisis menggunakan *moderated regression analysis*. *Moderated regression analysis* dilakukan untuk menguji dampak simultan dari variabel bebas pada variabel terikat dengan menggunakan variabel moderasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk menguji hipotesis 1 dan hipotesis 2, diperoleh hasil seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.438	3.219		8.834	.000
	Kepemimpinan transformasional	.658	.051	.583	12.789	.000
	Kepemimpinan transaksional	.316	.076	.190	4.169	.000

a. Dependent Variable: komitmen terhadap perubahan

Berdasarkan Tabel 1, dapat dilihat bahwa hasil output analisis regresi untuk variabel bebas kepemimpinan transformasional terhadap variabel terikat komitmen terhadap perubahan memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,658 dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$, ini menunjukkan setiap peningkatan kepemimpinan transformasional sebesar satu satuan maka akan meningkatkan komitmen terhadap perubahan adalah 0,658. Hasil perhitungan menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel komitmen terhadap perubahan.

Selanjutnya, hasil output analisis regresi untuk variabel bebas kepemimpinan transaksional terhadap variabel terikat komitmen terhadap perubahan memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,316 dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$, ini menunjukkan setiap peningkatan kepemimpinan transaksional satu satuan maka akan meningkatkan komitmen terhadap perubahan sebesar 0,316. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen terhadap perubahan.

Kepemimpinan transformasional yang dimoderasi oleh kontrak psikologis terhadap komitmen terhadap perubahan.

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Moderasi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	Kepemimpinan transformasional dengan kontrak psikologis	-.005	.022	-.123	-.252	.802
	Kepemimpinan transaksional dengan kontrak psikologis	.049	.037	.827	1.323	.187

a. Dependent Variable: komitmen terhadap perubahan

Berdasarkan Tabel 2 di atas dapat dilihat bahwa kontrak psikologis tidak memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen terhadap perubahan secara signifikan ($0,802 > 0,05$) ini berarti hipotesis 3 tidak didukung.

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa kontrak psikologis tidak memoderasi hubungan antara kepemimpinan transaksional terhadap komitmen terhadap perubahan secara signifikan ($0,187 < 0,05$) ini berarti tidak didukung.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian dengan menggunakan SPSS, ditemukan bahwa hipotesis 1, yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen karyawan terhadap perubahan organisasional didukung. Hasil ini mengindikasikan bahwa kecenderungan kepemimpinan transformasional yang menawarkan tujuan melebihi target jangka pendek yang telah ditetapkan dan lebih fokus kepada kebutuhan intrinsik lebih tinggi berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada saat terjadi perubahan

organisasional (Piccolo & Judge, 2004). Empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh yang ideal, motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

Pengaruh yang ideal atau sering dikenal dengan istilah karisma, merupakan sejauh mana seorang pemimpin berperilaku dengan mengagumkan, yang membuat pengikutnya mengidentifikasi dirinya dengan pemimpin. Ketika terjadi perubahan organisasi, seorang pemimpin karismatik dapat membantu meningkatkan komitmen karyawan terhadap perubahan organisasional dengan menunjukkan keyakinan, sikap, dan menarik pengikut secara emosional. Motivasi yang menginspirasi menunjukkan sejauh mana seorang pemimpin mampu menjelaskan mengenai visi dengan cara yang menarik dan mampu menginspirasi pengikutnya. Komitmen terhadap perubahan organisasional membutuhkan pemimpin dengan motivasi inspirasional yang mampu menantang pengikut dengan standar tinggi, mengomunikasikan optimisme tentang pencapaian tujuan di masa depan, dan memberikan makna untuk pekerjaan yang dilakukan. Stimulasi intelektual yaitu sejauh mana pemimpin mampu mendobrak asumsi, mengambil resiko, dan mengumpulkan ide-ide pengikutnya. Dengan adanya stimulasi intelektual, pemimpin bisa meningkatkan komitmen karyawan terhadap perubahan organisasi dengan mendorong kreatifitas karyawannya. Karyawan yang kreatif lebih cenderung menyukai perubahan organisasi, dan akan berkomitmen untuk menyelesaikan perubahan tersebut. Pertimbangan individual menunjukkan kemampuan pemimpin dalam memenuhi kebutuhan setiap pengikutnya, bertindak sebagai mentor, atau pelatih bagi pengikutnya, dan mendengarkan kekhawatian dan kebutuhan pengikutnya. Komitmen terhadap perubahan organisasional dapat tercipta ketika karyawan merasa diperhatikan secara individu.

Perubahan organisasional merupakan sebuah proses strategis dan sering dihubungkan dengan kepemimpinan. Hal ini dikarenakan kepemimpinan bertindak sebagai pengambil keputusan strategis. Oleh karena itu, kepemimpinan dapat mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perubahan organisasional (Oreg & Berson, 2019).

Selanjutnya, hipotesis 2 yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen karyawan terhadap perubahan, didukung. Kepemimpinan transaksional mempunyai tiga dimensi, yaitu: penghargaan berkelanjutan (*contingent reward*), manajemen dengan pengecualian (*management by exception*) - pasif dan aktif. *Contingent reward* adalah sejauh mana pemimpin melakukan transaksi atau pertukaran konstruktif dengan pengikut. Pada saat terjadi perubahan, pemimpin yang mampu menjelaskan harapan dan menetapkan imbalan untuk memenuhi harapan dapat membantu meningkatkan komitmen karyawan terhadap perubahan. Secara umum, manajemen dengan pengecualian adalah sejauh mana pemimpin mengambil tindakan korektif atas dasar hasil transaksi pemimpin-pengikut. Perubahan organisasional membutuhkan pemimpin yang mampu mengambil tindakan dengan cepat. Perbedaan antara manajemen dengan pengecualian - aktif dan manajemen dengan pengecualian - pasif terletak pada waktu intervensi pemimpin. Pemimpin aktif memantau perilaku pengikut, mengantisipasi masalah, dan mengambil tindakan korektif sebelum perilaku tersebut menimbulkan kesulitan yang serius. Pemimpin pasif menunggu sampai perilaku tersebut menimbulkan masalah sebelum mengambil tindakan (Oreg & Berson, 2019).

Penelitian ini menguji pengaruh moderasi kontrak psikologis pada pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap komitmen terhadap perubahan organisasional. Hipotesis 3 dan hipotesis 4 yang menyatakan mengenai hubungan moderasi ditolak. Banyak hal yang bisa menyebabkan kedua hipotesis ini tidak diterima. Secara teori, kontrak psikologis seringkali dilanggar, terutama pada saat terjadi perubahan organisasi (van der Smissen et al., 2013). Akan tetapi, pada penelitian ini, pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap komitmen karyawan pada saat terjadi perubahan tidak terpengaruh. Hal ini disebabkan karyawan organisasi sektor publik yang menjadi responden tidak terlalu mempersoalkan masalah kontrak psikologis.

Pada saat perubahan organisasi, karyawan menjadi lebih sensitive mengenai perubahan yang berdampak langsung kepada mereka, seperti kompensasi. Sementara untuk kontrak psikologis yang tidak bisa dilihat secara langsung, tidak berpengaruh secara signifikan pada komitmen karyawan terhadap perubahan organisasi.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa: (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen karyawan terhadap perubahan organisasional. Hasil ini mengindikasikan bahwa kecenderungan kepemimpinan transformasional yang menawarkan tujuan melebihi target jangka pendek yang telah ditetapkan dan lebih fokus kepada kebutuhan instrinsik lebih tinggi berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada saat terjadi perubahan organisasional; (2) Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen karyawan terhadap perubahan, didukung. Kepemimpinan transaksional mempunyai tiga dimensi, yaitu: penghargaan berkelanjutan (*contingent reward*), manajemen dengan pengecualian (*management by exception*) - pasif dan aktif; (3) Kontrak psikologis tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap komitmen karyawan pada saat terjadi perubahan. Hal ini disebabkan karyawan organisasi sektor publik yang menjadi responden tidak terlalu mempersoalkan masalah kontrak psikologis.

DAFTAR RUJUKAN

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership, organizational culture. *International Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.342>
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). Business Research Methods 12th Edition. In *Business Research Methods*.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00852.x>
- Gerçeka, M. (2018). The effects of transformational and transactional leadership styles on psychological contract: A managerial perspective. *International Journal of Economics and Management*.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2000). Multiple Regression Analysis: Foundations. In *Foundations of behavioral research*.
- Oreg, S., & Berson, Y. (2019). Leaders' impact on organizational change: Bridging theoretical and methodological chasms. *Academy of Management Annals*. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0138>
- Piccolo, R. F., & Judge, T. A. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their...: EBSCOhost. *Journal of Applied Psychology*.
- Pieterse, A. N., van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.650>
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>
- Van der Smissen, S., Schalk, R., & Freese, C. (2013). Organizational change and the psychological contract: How change influences the perceived fulfillment of obligations. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2012-0118>