



# Jurnal Social Library

Available online <https://penelitimuda.com/index.php/SL/index>

## Pengaruh Strategi Komunikasi Pemimpin dan Kelompok Generasi Pegawai terhadap Perbedaan Komitmen Karyawan untuk Berubah

### *The Influence of Leaders' Communication Strategies and Employees' Generational Groups on Employees' Commitment to Change Differences*

Tyas Firmantyo<sup>(1\*)</sup> & Alice Salendu<sup>(2)</sup>

Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Indonesia

\*Corresponding author: [tyas.firmantyo93@gmail.com](mailto:tyas.firmantyo93@gmail.com)

#### Abstrak

Perubahan organisasi adalah inisiatif yang harus dilakukan untuk memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan bisnis. Namun demikian, potensi kegagalan dalam menjalankan perubahan sangat besar sehingga perlu adanya komitmen untuk berubah dari seluruh pihak di organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi perbedaan pengaruh strategi komunikasi pemimpin dan kelompok generasi pegawai terhadap komitmen pegawai untuk berubah dalam perubahan organisasi. Pada penelitian ini, 547 partisipan dikumpulkan melalui teknik *convenience sampling*. Menggunakan desain penelitian  $2 \times 3$  factorial ANOVA *vignette-based scenario*, penelitian ini terdiri atas 6 (enam) kombinasi strategi komunikasi dan kelompok generasi *between-subject design*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara strategi komunikasi pemimpin ( $F(1, 541) = 36,903, p < 0,001, \eta^2 = 0,064$ ) dan kelompok generasi pegawai ( $F(2, 541) = 3,346, p < 0,05, \eta^2 = 0,012$ ) terhadap komitmen pegawai untuk berubah. Selain itu, strategi komunikasi pemimpin menimbulkan pengaruh yang berbeda terhadap komitmen pegawai untuk berubah berdasarkan perbedaan kelompok generasinya. Hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi organisasi untuk menerapkan strategi komunikasi yang sesuai untuk kelompok generasi pegawai yang tepat sehingga memunculkan komitmen pegawai untuk berubah di dalam proses perubahan organisasi.

**Kata Kunci:** Kelompok Generasi Pegawai; Komitmen Pegawai Untuk Berubah; Strategi Komunikasi Pemimpin; *Vignette-Based Scenario*

#### Abstract

*Organizational change is an initiative that must be done to strengthen the company's position in business competition. However, the potential for failure in carrying out changes is enormous, so there needs to be a commitment to change from all parties in the organization. This study aims to identify differences in the influence of leaders' communication strategies and employees' generational groups on employees' commitment in organizational change. In this study, 547 participants were collected through the convenience sampling technique. Using a  $2 \times 3$  factorial ANOVA vignette-based scenario research design, this study consists of 6 (six) combinations of communication strategies and generational groups between-subject design. The results showed that there was a significant difference between leaders' communication strategy ( $F(1, 541) = 36.903, p < 0.001, \eta^2 = 0.064$ ) and employees' generation group ( $F(2, 541) = 3.346, p < 0.05, \eta^2 = 0.012$ ) on employees' commitment to change. In addition, leaders' communication strategies affect employees' commitment to change based on differences in their generational groups. The results of this study can be helpful for organizations to implement appropriate communication strategies for the proper generation of employees to generate employees' commitment in the process of organizational change.*

**Keywords:** Employees' Commitment To Change; Employees' Generational Groups; Leaders' Communication Strategies; *Vignette-Based Scenario*

**How to Cite:** Firmantyo, T. & Salendu, A. (2024), Pengaruh Strategi Komunikasi Pemimpin dan Kelompok Generasi Pegawai terhadap Perbedaan Komitmen Karyawan untuk Berubah, *Jurnal Social Library*, 4 (3): 916-925.

## PENDAHULUAN

Fenomena perubahan organisasi adalah sebuah kondisi yang terjadi karena adanya tuntutan dan disrupsi di lingkungan bisnis (Morin et al., 2016; Peng et al., 2021; Wee & Taylor, 2018). Tantangan yang mendorong organisasi melakukan perubahan, antara lain: krisis energi, dorongan penggunaan energi bersih (*net-zero emission*), peningkatan biaya produksi, dan perubahan iklim (Ahlawat et al., 2022). Dalam hal ini, perubahan organisasi dapat bermanifestasi ke dalam berbagai bentuk, antara lain: perubahan struktur, pergantian strategi, penyesuaian sistem dan teknologi, serta perubahan susunan sumber daya manusia (de Fátima Nery et al., 2020; Faupel & Helpap, 2021). Namun demikian, sebagian besar organisasi gagal melakukan perubahan karena tidak memiliki kemampuan untuk gesit dan bersikap proaktif menanggapi ketidakpastian bisnis (Hay et al., 2021; Nohria & Beer, 2000). Oleh sebab itu, proses perubahan organisasi perlu didukung oleh komitmen pegawai terhadap perubahan sehingga menghasilkan keberhasilan dan hasil yang optimal bagi organisasi (Feng et al., 2020; Herscovitch & Meyer, 2002).

Komitmen pegawai untuk berubah adalah bentuk dukungan dari pegawai terhadap proses perubahan yang sedang terjadi di organisasi untuk menunjang pencapaian tujuan dan efektivitas program perubahan (Herscovitch & Meyer, 2002; Kayani et al., 2022; Morin et al., 2016). Menurut Kayani et al. (2022) keberadaan komitmen ini akan memberikan perbedaan yang signifikan terhadap sikap penerimaan pegawai terhadap perubahan organisasi. Dalam hal ini, komitmen pegawai untuk berubah tersusun atas 3

(tiga) dimensi, yaitu: komitmen *affective*, *normative*, dan *continuance* (Herscovitch & Meyer, 2002).

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi komitmen pegawai untuk berubah terdiri atas faktor eksternal dan internal (Cho et al., 2017; Kayani et al., 2022; Mahmmud et al., 2020). Menurut Kayani et al. (2022) dan Mahmmud et al. (2020), faktor eksternal yang dapat memengaruhi komitmen pegawai untuk berubah, antara lain: ketidakpastian dan tekanan kerja, intensitas beban kerja, strategi komunikasi pemimpin, serta gaya kepemimpinan di organisasi. Sementara itu, faktor internal yang dapat memengaruhi komitmen pegawai untuk berubah, antara lain: karakter psikologis individu, karakteristik demografis, dan kepuasan kerja (Cho et al., 2017; Ludviga & Sennikova, 2016).

Salah satu faktor eksternal yang berpengaruh terhadap komitmen pegawai untuk berubah adalah implementasi strategi komunikasi pemimpin dalam konteks perubahan organisasi (Faupel & Helpap, 2021; Kayani et al., 2022). Dalam hal ini, strategi komunikasi pemimpin adalah derajat kejelasan penyampaian pesan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi terhadap pegawai untuk menentukan polaritas komitmen pegawai untuk menjalankan perubahan organisasi (Feng et al., 2020; Mahajan et al., 2012). Strategi komunikasi pemimpin yang dilakukan dengan tepat dapat memberikan kejelasan tentang peluang partisipasi dan keterlibatan pegawai dalam proses perubahan organisasi sehingga dapat mengurangi ketidakpastian yang dapat dirasakan oleh pegawai (Fleming & Millar, 2019; Rogiest et al., 2015).

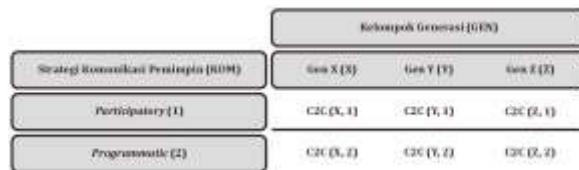
Strategi komunikasi pemimpin dalam organisasi dapat dibedakan menjadi tipe *participatory* dan *programmatic* (Faupel & Helpap, 2021; Helpap, 2016). Dalam hal ini, Cao et al. (2016) menjelaskan bahwa tipe *participatory* berfokus pada pemberian kesempatan bagi pegawai untuk terlibat dalam strategi perubahan (*bottom-up*), sementara tipe *programmatic* berfokus pada pemberian informasi secara terstruktur (*top-down*). Helpap (2016) menjelaskan bahwa strategi komunikasi pemimpin dapat memberikan pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap komitmen pegawai dalam organisasi. Namun demikian, perbedaan pengaruh antara tipe komunikasi *participatory* dan *programmatic* terhadap komitmen pegawai untuk berubah perlu dipelajari lebih lanjut (Bayraktar & Kabasakal, 2022; Faupel & Helpap, 2021). Oleh sebab itu, hipotesis pertama (H1) pada penelitian ini adalah terdapat perbedaan *mean* yang signifikan pada komitmen pegawai untuk berubah berdasarkan strategi komunikasi pemimpin di organisasi.

Sementara itu, salah satu faktor internal yang dapat memengaruhi dan menimbulkan perbedaan komitmen pegawai untuk berubah adalah kelompok generasi pegawai dalam sebuah organisasi (Beaman, 2012; Ludviga & Sennikova, 2016; Stewart et al., 2017). Kelompok generasi pegawai dalam organisasi adalah atribut individual yang dimiliki oleh seorang individu berdasarkan rentang usia dimana kelompok-kelompok ini menimbulkan perbedaan karakteristik antara satu dan lainnya (Stewart et al., 2017). Pada penelitiannya, Alhmoud & Rjoub (2020) menjelaskan bahwa kelompok generasi pegawai memunculkan pengaruh terhadap persepsi dan pandangan pegawai

terhadap dinamika yang terjadi di dalam organisasi. Dalam hal ini, kelompok generasi dapat menimbulkan perbedaan tingkat penerimaan dan komitmen pegawai dalam konteks perubahan organisasi (Ludviga & Sennikova, 2016).

Kelompok generasi pegawai dapat dikategorikan ke dalam beberapa kelompok berdasarkan rentang tahun kelahirannya, antara lain: generasi X (1965 – 1980), generasi Y (1981 – 1995), dan generasi Z (lebih dari tahun 1996) (Beaman, 2012; Ludviga & Sennikova, 2016). Masing-masing kelompok generasi pegawai memiliki perbedaan dalam menanggapi isu dan fenomena perubahan organisasi (Stewart et al., 2017; Zaharee et al., 2018). Kelompok generasi X merupakan kelompok yang menanggapi perubahan organisasi melalui perhitungan timbal balik yang setara, sementara itu kelompok generasi Y menanggapi perubahan organisasi dengan sikap yang berfokus pada pemaknaan diri (Beaman, 2012). Di samping itu, generasi Z adalah kelompok generasi yang memiliki masa kerja paling pendek bila dibandingkan dengan kedua kelompok generasi sebelumnya sehingga kelompok ini memiliki karakteristik berupa sikap yang berfokus dalam pengembangan diri dan persepsi spesifik dalam organisasi (Gabrielova & Buchko, 2021). Dari berbagai karakteristik kelompok generasi pegawai, komitmen pada perubahan organisasi akan terpengaruh sesuai dengan karakteristik masing-masing kelompok (Alhmoud & Rjoub, 2020; Ludviga & Sennikova, 2016). Oleh sebab itu, hipotesis kedua (H2) pada penelitian ini adalah terdapat perbedaan *mean* yang signifikan pada komitmen pegawai untuk berubah berdasarkan kelompok generasi pegawai di organisasi.

Strategi komunikasi pemimpin dan kelompok generasi pegawai merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perbedaan tingkat komitmen pegawai untuk berubah dalam organisasi (Beaman, 2012; Faupel & Helpap, 2021; Helpap, 2016; Stewart et al., 2017). Perbedaan pengaruh antara strategi komunikasi pemimpin dan kelompok generasi pegawai terhadap komitmen pegawai untuk berubah perlu diidentifikasi lebih lanjut sehingga organisasi dapat mengimplementasikan strategi komunikasi yang tepat pada kelompok generasi yang sesuai. Oleh sebab itu, hipotesis ketiga (H3) pada penelitian ini adalah terdapat perbedaan *mean* yang signifikan pada komitmen pegawai untuk berubah berdasarkan strategi komunikasi pemimpin dan kelompok generasi pegawai dalam organisasi.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

## METODE

Penelitian ini merupakan sebuah studi *quasi-experimental*  $2 \times 3$  factorial yang menggunakan *vignette-based scenario* untuk digunakan sebagai stimulus strategi komunikasi pemimpin tipe *participatory* dan *programmatic* pada kelompok generasi pegawai (X, Y, dan Z) di organisasi. Stimulus yang disusun melalui *vignette-based scenario* memiliki keunggulan berupa kemudahan pelaksanaan dan kemampuan mengatasi hambatan pada kondisi eksperimen nyata (Aguinis & Bradley, 2014; Gravetter & Forzano, 2018). Pengembangan skenario strategi komunikasi pemimpin dilakukan dengan penyesuaian pada kondisi kontekstual

perubahan organisasi dan didiskusikan dengan *expert judgement* yang memiliki kompetensi komunikasi perubahan organisasi (Faupel & Helpap, 2021). Sementara itu, pengukuran tingkat komitmen pegawai untuk berubah dilakukan dengan menggunakan alat ukur yang terdiri atas 18 item dengan 3 (tiga) dimensi (Herscovitch & Meyer, 2002; Purwaningrum et al., 2022). Adapun desain yang digunakan pada penelitian ini adalah *between-subject design* yang memiliki keunggulan berupa peningkatan validitas internal dan eksternal proses penelitian sehingga dapat meningkatkan tingkat kepercayaan terhadap hasil penelitian (Charness et al., 2012; Field, 2013; Gravetter & Forzano, 2018).

Partisipan pada penelitian ini dikumpulkan melalui teknik *convenience sampling* dengan media *online* untuk meningkatkan efektivitas sumber daya penelitian (Gravetter & Forzano, 2018; Hossain & Kauranen, 2015). Partisipan yang dilibatkan pada penelitian ini terdiri atas 547 pegawai yang bekerja pada sektor ketenagalistrikan di Indonesia dan memiliki pengalaman kerja setidaknya 3 (tiga) tahun di organisasi. Selain itu, partisipan penelitian juga harus memiliki rentang usia yang sesuai dengan kelompok generasi pegawai di organisasi (Stewart et al., 2017). Adapun perhitungan kebutuhan sampel penelitian dilakukan menggunakan aplikasi G-Power sehingga menghasilkan jumlah minimal sampel yang representatif sesuai dengan tujuan penelitian (Brysbaert, 2019). Oleh sebab itu, menurut Brysbaert (2019) penelitian ini dapat menetapkan jumlah minimal sampel yang dibutuhkan untuk memenuhi kriteria perhitungan data adalah sebesar 89 hingga 100 orang partisipan.

Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis statistik parametrik *factorial* ANOVA. Teknik analisis data ini memiliki tujuan untuk melihat perbedaan pengaruh yang dihasilkan dari 2 (dua) atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen (Field, 2013). Oleh sebab itu, analisis data pada penelitian ini akan membedakan 6 (enam) kombinasi stimulus strategi komunikasi pemimpin (*participatory* vs. *programmatic*) dan kelompok generasi pegawai (generasi X, generasi Y, dan generasi Z) terhadap tingkat komitmen pegawai untuk berubah.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan partisipan, penelitian ini diikuti oleh 547 partisipan dengan 396 (72,39%) orang laki-laki dan 151 (27,61%) orang perempuan. Selain itu, seluruh partisipan penelitian telah memiliki kesesuaian kriteria 3 (tiga) kelompok generasi dengan komposisi, yaitu: generasi X (43 – 56 tahun) sebanyak 124 (22,67%) orang, generasi Y (29 – 42 tahun) sebanyak 365 (66,73%) orang, dan generasi Z (23 – 28 tahun) sebanyak 58 (10,60%) orang. Keseluruhan hasil pengumpulan partisipan penelitian ditampilkan melalui Tabel 1, sebagai berikut:

Tabel 1. Data Demografis Partisipan

Karakteristik	N	%
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	396	72,39%
Perempuan	151	27,61%
<b>Generasi</b>		
X (43 – 56 tahun)	124	22,67%
Y (29 – 42 tahun)	365	66,73%
Z (23 – 28 tahun)	58	10,60%

Hasil analisis data penelitian menggunakan *factorial* ANOVA menunjukkan bahwa terdapat perbedaan *mean* yang signifikan pada komitmen

pegawai untuk berubah berdasarkan strategi komunikasi pemimpin dan kelompok generasi pegawai. Adapun hasil analisis tersebut dapat dilihat pada Tabel 2, sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji *Factorial* ANOVA

Variabel	Mean Square	F	P
Gen	0,502	3,346	0,036
Kom	5,535	36,903	0,000
Gen x Kom	0,473	3,152	0,044
Kom		Mean	SE
<i>Participatory</i>		4,162	0,035
<i>Programmatic</i>		3,867	0,028
Gen	Kom	Mean	SE
X	Part.	4,059	0,091
	Prog.	3,931	0,061
Y	Part.	4,122	0,028
	Prog.	3,850	0,029
Z	Part	4,304	0,047
	Prog.	3,875	0,052

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa strategi komunikasi pemimpin tipe *participatory* ( $M = 4,162$ ,  $SD = 0,443$ ) mampu meningkatkan komitmen pegawai untuk berubah secara lebih tinggi daripada tipe *programmatic* ( $M = 3,867$ ,  $SD = 0,328$ ). Selain itu, kelompok generasi pegawai juga menimbulkan perbedaan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen pegawai untuk berubah dalam organisasi. Oleh sebab itu, hasil penelitian ini mendukung hipotesis pertama (H1) dan hipotesis kedua (H2) pada penelitian.

Dari hasil analisis data melalui *factorial* ANOVA diperoleh gambaran pengaruh yang signifikan strategi komunikasi pemimpin ( $F(1,541) = 36,903$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,064$ ) dan kelompok generasi pegawai ( $F(2,541) = 3,346$ ,  $p < 0,05$ ,  $\eta^2 = 0,012$ ) terhadap komitmen pegawai untuk berubah di organisasi. Sementara itu, ditemukan pengaruh interaksi yang signifikan antara strategi komunikasi pemimpin dan kelompok

generasi pegawai ( $F (2,541) = 3,152, p < 0,05, \eta^2 = 0,012$ ) terhadap komitmen pegawai untuk berubah. Oleh sebab itu, hipotesis ketiga (H3) penelitian ini diterima.

Pada analisis interaksi antara strategi komunikasi pemimpin dan kelompok generasi pegawai diperoleh hasil bahwa strategi komunikasi pemimpin dengan tipe *participatory* memiliki pengaruh terkuat pada komitmen pegawai untuk berubah di generasi X ( $M = 4,304, SD = 0,434$ ), kemudian diikuti generasi Y ( $M = 4,122, SD = 0,433$ ), dan pengaruh paling lemah pada generasi Z ( $M = 4,059, SD = 0,487$ ). Sementara itu, strategi komunikasi pemimpin dengan tipe *programmatic* paling memberikan pengaruh pada generasi Z ( $M = 3,931, SD = 0,319$ ), kemudian diikuti oleh generasi X ( $M = 3,875, SD = 0,375$ ), dan pengaruh terlemah ditemukan pada generasi Y ( $M = 3,849, SD = 0,313$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi pemimpin dengan tipe *participatory* mampu memberikan pengaruh lebih kuat pada komitmen pegawai untuk berubah di seluruh kelompok generasi dibandingkan dengan strategi komunikasi pemimpin dengan tipe *programmatic*.

Hasil analisis data pada penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Helpap (2016) dimana penelitian tersebut menyatakan bahwa strategi komunikasi yang bersifat partisipatif dan dilakukan dengan skema *bottom-up* akan memiliki pengaruh lebih kuat pada komitmen organisasi pegawai dibandingkan dengan strategi komunikasi yang diterapkan secara direktif dengan skema *top-down*. Selain itu, strategi komunikasi pemimpin mampu meningkatkan komitmen pegawai untuk berubah apabila

didukung dengan ketersediaan media komunikasi yang dapat meningkatkan partisipasi pegawai dalam proses perubahan organisasi (Baur et al., 2016). Dalam hal ini, peningkatan komitmen pegawai untuk berubah juga dipengaruhi oleh tingkat kejelasan pesan dan isi yang disampaikan oleh pemimpin melalui strategi komunikasi dalam konteks perubahan organisasi (Bayraktar & Kabasakal, 2022; Petrou et al., 2018). Oleh sebab itu, pemimpin dalam organisasi perlu memahami strategi komunikasi yang tepat untuk mendorong kemunculan komitmen pegawai untuk berubah sehingga dapat meningkatkan dukungan terhadap inisiatif perubahan organisasi.

Sementara itu, hasil penelitian terhadap kelompok generasi juga menunjukkan bahwa generasi X cenderung memiliki tingkat komitmen terhadap perubahan organisasi yang lebih tinggi dibandingkan kedua generasi lainnya (Beaman, 2012; Gabrielova & Buchko, 2021; Ludviga & Sennikova, 2016; Stewart et al., 2017). Dalam hal ini, generasi X merupakan kelompok generasi yang memiliki karakteristik realistik terhadap kondisi atau dinamika dalam organisasi (Ludviga & Sennikova, 2016). Sikap ini membuat kelompok generasi ini cenderung mengikuti arah perubahan organisasi dengan penuh totalitas karena pertimbangan yang matang terhadap manfaat dan risiko yang akan diperoleh (Beaman, 2012). Selain itu, generasi X memiliki komposisi pegawai yang telah bekerja dalam waktu yang relatif lama dan memiliki kedudukan cukup strategis di organisasi sehingga hal tersebut memengaruhi sikap kelompok generasi ini terhadap perubahan organisasi (Alhmoud & Rjoub, 2020).

Sementara itu, penerapan strategi komunikasi pemimpin memiliki pengaruh yang berbeda terhadap komitmen pegawai untuk berubah di generasi Y dan Z. Perbedaan pengaruh ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor yang berkaitan dengan masa kerja, persepsi terhadap perubahan, dan motivasi dari setiap kelompok generasi (Beaman, 2012; Gabrielova & Buchko, 2021; Ludviga & Sennikova, 2016). Dalam penelitiannya, Beaman (2012) menjelaskan bahwa generasi Y merupakan kelompok generasi yang memiliki fokus terhadap keselarasan nilai dan tujuan pribadi dengan prinsip-prinsip yang diterapkan dalam organisasi. Keselarasan yang rendah antara nilai dan tujuan pribadi dengan prinsip perubahan organisasi akan membuat kelompok generasi Y merasa tidak perlu mendukung serta berkomitmen terhadap perubahan organisasi. Sementara itu, kelompok generasi Z memiliki karakteristik dalam menunjukkan sikap pemenuhan kapasitas diri dalam bekerja di organisasi sehingga sikap ini cenderung menghalangi kelompok generasi ini untuk memberikan perhatian lebih terhadap proses perubahan di organisasi (Gabrielova & Buchko, 2021). Kurangnya perhatian terhadap proses perubahan organisasi akan memengaruhi tingkat komitmen pegawai untuk berubah pada kelompok generasi Z. Melalui hasil ini, pihak pengelola perubahan organisasi dapat menyusun strategi komunikasi dengan tipe yang tepat untuk kelompok generasi yang sesuai sehingga dapat mendorong kemunculan komitmen pegawai untuk berubah (Bayraktar & Kabasakal, 2022).

Hasil penelitian untuk melihat pengaruh strategi komunikasi pemimpin dan kelompok generasi pegawai terhadap

komitmen pegawai untuk berubah masih memiliki potensi untuk dikembangkan pada penelitian selanjutnya. Dalam hal ini, nilai  $R^2$  variabel independen terhadap varians komitmen pegawai untuk berubah cenderung kecil ( $R^2 = 0,147$ ) sehingga menimbulkan asumsi bahwa masih banyak variabel-variabel yang memiliki potensi memengaruhi komitmen pegawai untuk berubah. Dalam hal ini, variabel-variabel yang berpotensi untuk memengaruhi komitmen pegawai untuk berubah dapat muncul dari lingkungan internal dan eksternal pegawai, antara lain: budaya organisasi dan masyarakat, intensitas dan beban kerja, kualitas hubungan kerja, dan tingkat kejelasan pekerjaan (Buchari & Wulanyani, 2021; Kayani et al., 2022; Mahmmud et al., 2020). Selain itu, faktor kepemimpinan juga dapat menjadi salah satu prediktor kemunculan komitmen pegawai untuk berubah sehingga dapat dianalisis kembali pada penelitian berikutnya (Higgs & Rowland, 2010; Kayani et al., 2022).

Selain itu, hasil penelitian dapat ditingkatkan kualitasnya dengan pengembangan stimulus *vignette* melalui media-media yang lebih beragam sehingga dapat lebih mudah dipahami oleh partisipan penelitian (Aguinis & Bradley, 2014). Pengembangan kualitas stimulus *vignette* akan memperkuat validitas internal dan eksternal sehingga dapat benar-benar menggambarkan kondisi penelitian seakutat mungkin jika dibandingkan dengan kondisi nyata di lapangan. Akurasi yang tinggi dari stimulus *vignette* pada desain studi *quasi-experiment* akan meningkatkan kualitas hasil penelitian (Aguinis & Bradley, 2014; Field, 2013; Gravetter & Forzano, 2018).

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan untuk memeriksa dinamika antar variabel maka dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan *mean* yang signifikan pada komitmen pegawai untuk berubah melalui pengaruh interaksi dari strategi komunikasi pemimpin dan kelompok generasi pegawai. Selain itu, pengaruh langsung dari strategi komunikasi pemimpin dan kelompok generasi pegawai dapat memberikan perbedaan *mean* komitmen pegawai untuk berubah. Oleh sebab itu, berdasarkan uraian hasil analisis data penelitian dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis penelitian (H1, H2, dan H3) diterima sepenuhnya.

Dalam hal ini, hasil penelitian dapat memberikan tambahan manfaat dan saran praktis bagi pihak organisasi untuk menggunakan strategi komunikasi dengan tipe *participatory* untuk meningkatkan komitmen pegawai untuk berubah pada setiap kelompok generasi di organisasi. Selain itu, pihak jajaran pemimpin organisasi juga dapat mengembangkan media atau saluran komunikasi yang dibutuhkan oleh masing-masing kelompok generasi pegawai dalam menunjukkan dukungan terhadap perubahan organisasi. Penyesuaian media dan saluran komunikasi berdasarkan karakteristik kelompok generasi pegawai akan meningkatkan efektivitas transmisi informasi di dalam organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best Practice Recommendations for Designing and Implementing Experimental Vignette Methodology Studies. *Organizational Research Methods*, 17(4), 351–371.

- Ahlawat, H., Hatami, H., Del Mar Martinez, M., Natale, A., Poppensieker, T., & Ragg, A. (2022). *Can leaders lift their companies to the next frontier of resilience-not only to survive but also to thrive? A defining moment: How Europe's CEOs can build resilience to grow in today's economic maelstrom*.
- Alhmoud, A., & Rjoub, H. (2020). Does Generation Moderate the Effect of Total Rewards on Employee Retention? Evidence From Jordan. *SAGE Open*, 10(3).
- Baur, J. E., Parker Ellen, B., Buckley, M. R., Ferris, G. R., Allison, T. H., McKenny, A. F., & Short, J. C. (2016). More than one way to articulate a vision: A configurations approach to leader charismatic rhetoric and influence. *Leadership Quarterly*, 27(1), 156–171.
- Bayraktar, S., & Kabasakal, H. (2022). Crafting a Change Message and Delivering It With Success: An Experimental Study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 58(1), 97–119.
- Beaman, K. (2012). *Generational change: change management for the ages*. www.ihrim.org
- Brysbaert, M. (2019). How many participants do we have to include in properly powered experiments? A tutorial of power analysis with reference tables. In *Journal of Cognition* (Vol. 2, Issue 1). Ubiquity Press.
- Buchari, N. Q., & Wulanyani, N. M. S. (2021). Gambaran Budaya Organisasi yang Berlandaskan Budaya Lokal. *Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi*, 2(3), 218.
- Cao, Y., Bunger, A. C., Hoffman, J., & Robertson, H. A. (2016). Change Communication Strategies in Public Child Welfare Organizations: Engaging the Front Line. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 40(1), 37–50.
- Charness, G., Gneezy, U., & Kuhn, M. A. (2012). Experimental methods: Between-subject and within-subject design. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 81(1), 1–8.
- Cho, I., Park, H., & Dahlgard-Park, S. M. (2017). The impacts of organisational justice and psychological resilience on employee commitment to change in an M&A context. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(9–10), 989–1002.
- de Fátima Nery, V., Franco, K. S., & Neiva, E. R. (2020). Attributes of the Organizational Change and Its Influence on Attitudes Toward Organizational Change and Well-Being at Work: A Longitudinal Study.

- Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 216-236.
- Faupel, S., & Helpap, S. (2021). Top Management's Communication and Employees' Commitment to Change: The Role of Perceived Procedural Fairness and Past Change Experience. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 204-232.
- Feng, C., Robin, M., Fan, L., & Huang, X. (2020). Commitment to change: Structure clarification and its effects on change-related behaviors in the Chinese context. *Personnel Review*, 49(5), 1069-1090.
- Field, A. P. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE.
- Fleming, K., & Millar, C. (2019). Leadership capacity in an era of change: the new-normal leader. In *Journal of Organizational Change Management* (Vol. 32, Issue 3, pp. 310-319). Emerald Group Holdings Ltd.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499.
- Gravetter, F. J., & Forzano, L.-A. B. (2018). *Research Methods for the Behavioral Sciences* (6th ed.). Cengage Learning.
- Hay, G. J., Parker, S. K., & Luksyte, A. (2021). Making sense of organisational change failure: An identity lens. *Human Relations*, 74(2), 180-207.
- Helpap, S. (2016). The Impact of Power Distance Orientation on Recipients' Reactions to Participatory Versus Programmatic Change Communication. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 5-34.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2010). Emperors with clothes on: The role of self-awareness in developing effective change leadership. *Journal of Change Management*, 10(4), 369-385.
- Hossain, M., & Kauranen, I. (2015). Crowdsourcing: A comprehensive literature review. *Strategic Outsourcing*, 8(1), 2-22.
- Kayani, M. B., Ali, M., & Javed, H. (2022). What literature has to say about commitment to change: philosophy of commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 35(4-5), 792-801.
- Ludviga, I., & Sennikova, I. (2016, May 12). Organisational change: generational differences in reaction and commitment.
- 9th International Scientific Conference "Business and Management 2016."*
- Mahajan, A., Bishop, J. W., & Scott, D. (2012). Does Trust in Top Management Mediate Top Management Communication, Employee Involvement and Organizational Commitment Relationships? In *Source: Journal of Managerial Issues* (Vol. 24, Issue 2).
- Mahmmud, N. A., Hassan, H., & Shaharudin, S. (2020). Employee Commitment to Change: A Pilot Study. In *Asian Journal of Behavioural Sciences* (Vol. 2, Issue 3). <http://myjms.mohe.gov.my/index.php/ajbs>
- Morin, A. J. S., Meyer, J. P., Bélanger, É., Boudrias, J. S., Gagné, M., & Parker, P. D. (2016). Longitudinal associations between employees' beliefs about the quality of the change management process, affective commitment to change and psychological empowerment. *Human Relations*, 69(3), 839-867.
- Nitin Nohria, & Michael Beer. (2000, May). *Cracking the Code of Change*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369-397.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792.
- Purwaningrum, E. K., Suhariadi, F., & Fajriantini. (2022). Participation and Commitment to Change on Middle Managers in Indonesia: The Role of Perceived Organizational Support as Mediator. *Global Business Review*, 23(5), 1218-1235.
- Rogiest, S., Segers, J., & van Witteloostuijn, A. (2015). Climate, communication and participation impacting commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), 1094-1106.
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45-54.
- Wee, E. X. M., & Taylor, M. S. (2018). Attention to change: A multilevel theory on the process of emergent continuous organizational

- change. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 1-13.
- Zaharee, M., Lipkie, T., Mehlman, S. K., & Neylon, S. K. (2018). Recruitment and Retention of Early-Career Technical Talent: What Young Employees Want from Employers A study of the workplace attributes that attract early-career workers suggests that Millennials may not be so different from earlier generations. *Research Technology Management*, 61(5), 51-61.