



PERAN *COPING WITH CHANGE* SEBAGAI PEMEDIASI KOMITMEN TERHADAP PERUBAHAN PADA INTENSI KELUAR

I Putu Esa Widharthana✉

Program Studi Bisnis Hospitaliti, Sekolah Tinggi Pariwisata Negeri Daerah Nusa Dua, Bali, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima Oktober 2009

Disetujui Desember 2009

Dipublikasikan Maret 2010

Keywords:

Continuance Commitment To Change;

Affective Commitment To Change;

Normative Commitment To Change Coping With Change ; Turnover Intentions

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara komitmen terhadap perubahan, *coping with change* dan intensi keluar dengan tujuan untuk memperoleh pengetahuan dan mendiagnosa respon karyawan ketika terjadi perubahan organisasi di tempat kerja. Setting dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Penerbit Erlangga, Kantor Cabang (Kancab), Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), yang telah mengalami restrukturisasi adanya pengurangan jumlah karyawan (*downsizing*), sehingga terdapat tuntutan perubahan pada intensitas kerja yang semakin meningkat. Data dianalisis dengan regresi sederhana dan bertingkat untuk menguji hubungan diantara komitmen terhadap perubahan, *coping with change* dan intensi keluar. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa dari ketiga pengujian mediasi, hanya satu hipotesis mediasi yang didukung, yaitu *coping with change* memediasi hubungan negatif komitmen afektif terhadap perubahan dan intensi keluar, sementara komitmen normatif pada perubahan dan komitmen kontinuan pada perubahan tidak didukung. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian terdahulu.

Abstract

This study investigates the relationship between commitment to change, coping with change and turnover intention with gaining knowledge goal and employees response diagnose when organizational change occurs. Sample of this study is the employees of PT. Penerbit Erlangga, Yogyakarta who work in new condition because of restructuring in the organization which is increase work intention. Simple and hierarchical regression are used to test relationship among commitment to change, coping with change and turnover intention. The results show that coping with change mediate negative association between affective commitment to organizational change and turnover intention. Meanwhile coping with change as mediating variable between normative commitment and turn over intention and coping with change as mediating variable between continuance and turn over intention are not significant statistically.

JEL Classification: M5, M54

✉ Alamat korespondensi:
Jl. Darmawangsa, Kampial, Nusa Dua, Bali
E-mail: putuesa@ymail.com

PENDAHULUAN

Proses adaptasi terhadap tujuan dan perubahan lingkungan telah menjadi tantangan tersendiri bagi organisasi sekaligus memberikan permasalahan yang krusial bagi organisasi. Perubahan yang semakin kompleks, seperti pengembangan teknologi, metode, dan prosedur-prosedur baru telah menjadi bagian keseharian dari kehidupan organisasional. Perubahan seringkali dihubungkan dengan kegelisahan dan stres kerja. Hal ini tentu saja berindikasi pada beberapa reaksi negatif karyawan terhadap perubahan organisasional yang sedang dijalani. Reaksi negatif yang ditimbulkan dapat berupa resistensi terhadap perubahan yang ditunjukkan dengan meningkatnya intensi karyawan untuk keluar dari organisasi maupun reaksi lain berupa menurunnya kepuasan kerja, menurunnya kepercayaan karyawan terhadap integritas manajemen, munculnya konflik keluarga karyawan serta masalah mental dan fisik seperti depresi (Grunberg et al., 2008).

Reaksi utama yang timbul dari perubahan organisasional adalah adanya keterlibatan individual dalam mengatasi ketidakpastian terhadap perubahan radikal yang terkait dengan kehidupan kerja. Folkman et al. (1986) mendefinisikan *coping* sebagai usaha berperilaku dan kognitif seseorang dalam mengelola (mereduksi, meminimalisasi, atau mentoleransi) tuntutan internal dan eksternal dari hubungan antara lingkungan dan individu khususnya yang akan diperkirakan akan membebani dan melampaui kemampuan individu tersebut. Sedangkan Woodward dan Hendry (2004) menyatakan, bahwa sumber potensial stres karyawan di tempat kerja dimediasi oleh dua faktor, yaitu penilaian kognitif dan *coping*, sehingga kedua faktor mediasi ini mampu mempengaruhi iuran secara tidak langsung dan dalam jangka waktu lama. Dalam perubahan organisasi, karyawan secara kontinu akan menilai selama proses perubahan berlangsung, mengevaluasi apakah perubahan ini signifikan bagi karyawan dan membawa dampak pada kesejahteraan. Sehingga, karyawan akan melakukan dua jenis penilaian, yaitu penilaian primer yang terdiri dari beberapa pertanyaan, seperti: apa yang saya dapatkan? saya akan kehilangan apa? manfaat atau ancaman apa yang bisa saya dapat? apakah hal ini relevan? dapatkah saya menghindarinya?; sementara jenis penilaian sekunder berupa pertanyaan-pertanyaan seperti, apa yang dapat saya lakukan untuk mencegah efek negatif dari perubahan ini? apa yang dapat saya perbaiki sehingga saya dapat keuntungan dari perubahan ini? dan konsekuensi apakah yang akan saya dapatkan?

Rafferty dan Griffin (2006) menemukan bahwa *coping* memiliki kedekatan dengan persepsi yang dinilai dari sebagian besar varians pada persepsi ketidakpastian yang ditimbulkan dari perubahan. Lebih lanjut, variabel-variabel ini dinilai kira-kira sepertiga dari variansi pada kepuasan kerja, dan seperempat dari variansi pada intensi terhadap perputaran kerja (*turnover intentions*). Berdasarkan pada analisa yang dilakukan oleh Judge et al. (1999), *coping* terhadap perubahan memediasi hubungan antara *positive self-concept*, *risk tolerance*, keluaran karier ekstrinsik dan intrinsik. Khususnya, variabel yang diprediksi sebagai kepuasan kerja, komitmen organisasional, gaji, puncak karier, dan kinerja pekerjaan. Secara utuh, penelitian itu tidak mengindikasikan *coping* terhadap perubahan memediasi karakteristik disposisional individu. Hasil studi itu juga mengindikasikan bahwa perilaku seorang individu dalam *coping* terhadap perubahan secara kuat berhubungan pada beberapa keluaran penting dari pekerjaan, meliputi sikap terhadap kepuasan kerja dan pengukuran intensi keluar karyawan.

Perubahan dalam organisasi membutuhkan penyesuaian yang cukup besar dari karyawan sehingga peranan *coping* menjadi penting untuk menghadapi kondisi stres tersebut. Perubahan selalu terjadi di mana saja, bahkan dapat dikatakan tidak ada sesuatu yang abadi kecuali perubahan itu sendiri. Ketika suatu organisasi berubah, karyawan seringkali merasa kehilangan teritori, merasa tidak pasti akan masa depannya, dan mungkin mengalami ketakutan akan kegagalan bila dihadapkan pada tugas baru. Perubahan dalam organisasi juga bisa menyebabkan perubahan *power* dan prestis seseorang, perasaan status pekerjaannya tidak aman (*job insecurity*) dan mengubah *intrinsic reward* karyawan (Oreg, 2006).

Penelitian mengenai *coping with change* masih jarang dilakukan. Beberapa penelitian terkait dengan faktor psikologis individual diantaranya tercermin dari penelitian Judge et al. (1999) yang menguji anteseden (kepribadian) dan keluaran (seperti; kinerja dan kepuasan kerja) yang terkait dengan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan (*coping with change*). Wanberg dan Banas (2000) juga memberikan temuan bahwa kesediaan karyawan yang rendah terhadap perubahan terkait dengan rendahnya kepuasan kerja serta tingginya intensi keluar karyawan. Herscovitch dan Meyer (2002) memberikan temuan berupa validitas tiga komponen model dari komitmen terhadap perubahan sebagai dukungan yang diasosiasikan dengan perilaku individual dalam mendukung upaya perubahan. Woodward dan Hendry (2004) dalam penelitiannya menyatakan bahwa untuk memulai sebuah perubahan dalam organisasi, setidaknya dibutuhkan beberapa persyaratan, diantaranya karyawan yang selalu siap dengan perubahan (*employee coping strategies*), keterampilan dan kemampuan untuk menghadapi perubahan yang dimiliki baik karyawan (*skills and competencies*) dan kemampuan pimpinan untuk mengawal perubahan (*leading skills and competencies*) serta adanya dukungan organisasi (*organizational support*).

Conner dan Petterson (1982) yang berargumentasi bahwa faktor terbesar yang mengakibatkan proyek perubahan mengalami kegagalan disebabkan oleh adanya kesenjangan komitmen individual terhadap organisasi. Lebih lanjut, komitmen diargumentasikan sebagai salah satu faktor terpenting yang melandasi keterlibatan karyawan dalam mendukung inisiatif perubahan. Conner (1992) mendeskripsikan komitmen terhadap perubahan sebagai perekat yang merekatkan hubungan antara manusia dan tujuan perubahan organisasional. Komitmen secara umum didefinisikan sebagai kekuatan (*mind set*) yang mengikat seorang individual pada rangkaian tindakan yang relevan dengan satu atau beberapa target (Meyer & Herscovitch, 2001). Oleh karena itu, Herscovitch dan Meyer (2002) mendefinisikan komitmen terhadap perubahan sebagai kekuatan (*mind set*) yang mengikat seorang individu pada rangkaian tindakan yang mempertimbangkan perlunya mensukseskan implementasi dari inisiatif perubahan. Dalam konteks perubahan, komitmen diharapkan akan menjadi sebuah perilaku yang positif terhadap perubahan itu sendiri. Dengan kata lain, komitmen pada organisasi juga akan melahirkan komitmen pada perubahan dalam organisasi sehingga memunculkan dukungan pada setiap perubahan sejalan dengan harapan dari karyawan akan kesuksesan implementasi perubahan. Komitmen terhadap perubahan akan terlihat dari aspek psikologis atau aspek perilakunya, seperti perasaan menerima atau perilaku terbuka terhadap perubahan itu sendiri (Fedor et al., 2008).

Herscovitch dan Meyer (2002) membagi tiga kekuatan (*mind set*) yang mengikat seorang individual pada serangkaian tindakan ini dapat merefleksikan, pertama keinginan untuk memberikan dukungan terhadap perubahan yang berdasarkan pada kepercayaan bahwa perubahan tersebut memiliki manfaat (komitmen afektif terhadap perubahan), kedua suatu pengakuan bahwa terdapat biaya-biaya yang dihubungkan apabila perubahan mengalami kegagalan (komitmen kontinuas terhadap perubahan), ketiga *A sense of obligation* (kewajiban) dalam memberikan dukungan terhadap perubahan (komitmen normatif terhadap perubahan).

Berdasarkan Bunderson (2001), intensi keluar mengacu pada kecenderungan karyawan untuk berhenti menjadi bagian dari keanggotaan organisasional. Sesungguhnya, intensi keluar merupakan awal dari perilaku perputaran kerja (*turnover*) yang secara langsung dan mencerminkan suatu kombinasi dari sikap pengunduran diri karyawan. Pengunduran diri merupakan suatu cara pemecahan utama yang dilakukan karyawan ketika mereka merasakan ketidakseimbangan dalam kaitannya dengan hubungan ketenaga-kerjaan (Bhuiyan et al., 2005; Cohen & Golan, 2007). Keberlanjutan karyawan untuk tetap bekerja merupakan kontribusi tersendiri yang meningkatkan persepsi *entitlement* karyawan dan mengurangi persepsi mereka mengenai balas budi. Pada kasus pemutusan kontrak psikologis karyawan cenderung untuk keluar dari keorganisasian. Namun, terdapat dua hal yang

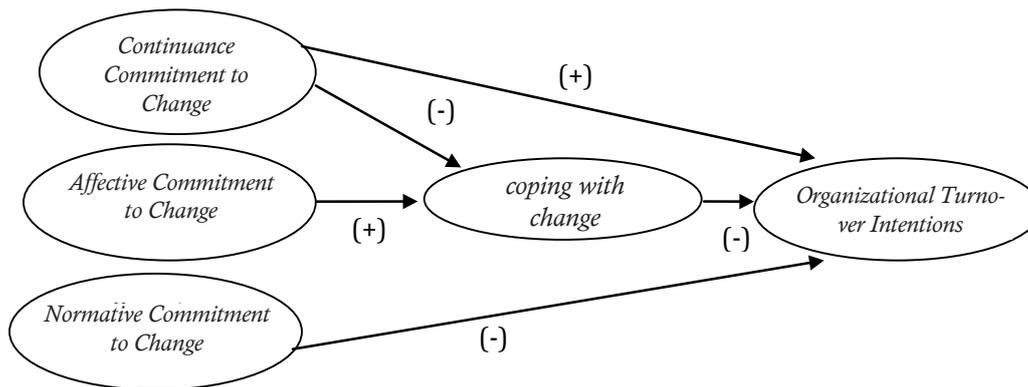
menjadi pertimbangan, yaitu alternatif pekerjaan yang tersedia, berdasar pada karakteristik individual, seperti keterampilan, usia, dan faktor eksternal seperti tingkat pengangguran dan faktor sosial, psikologis, dan beberapa biaya yang terkait apabila meninggalkan organisasi. Ketika tidak adanya alternatif pekerjaan lain yang lebih memungkinkan, atau keluar dari organisasi merupakan suatu biaya yang tinggi, karyawan akan merasa terkunci di dalam organisasi tersebut (Jaros et al., 1993). Komitmen organisasional merupakan prediktor terbesar yang bisa mempengaruhi intensi keluar karyawan.

Hal ini terjadi karena organisasi dengan tingkat *turnover* yang tinggi akan berdampak negatif bagi organisasi. Dampak negatif yang ditimbulkan adalah berupa ketidakstabilan kondisi tenaga kerja serta peningkatan biaya sumber daya manusia. Hal ini membuat organisasi tidak efektif, karena kehilangan karyawan yang sudah berpengalaman dan harus melakukan pelatihan kembali karyawan baru. Meski, ketiga dimensi komitmen organisasional (afektif, normatif, kontinuans) ditemukan berkorelasi negatif dengan intensi keluar karyawan, akan tetapi, komitmen afektif merupakan prediktor terkuat, hal tersebut dikarenakan komitmen afektif dikarakterkan kemampuan karyawan dalam membangun hubungan dalam organisasi, menjadi bagian didalamnya sehingga terdapat keterlibatan identitas dan emosional karyawan dalam organisasi (Chang et al., 2007). Beberapa penelitian mengenai intensi keluar mulai berkembang pada beragam objek, diantaranya perusahaan manajemen *Foodservice* Korea yang ingin mengetahui kondisi *job burnout*, *engagement* pada karyawan yang bekerja di bidang konsultan diet dan koki masak (Lee & Shin, 2005); komunitas terapis di Amerika dengan menambahkan variabel *emotional exhaustion* dan budaya organisasi (Knudsen et al., 2006), objek auditor Sistem Informasi Australia dengan menambahkan variabel konflik peran, ambiguitas peran, kesempatan promosi, kepuasan gaji, kebutuhan untuk tumbuh dan komitmen organisasional (Muliawan et al., 2009).

Penelitian ini diharapkan memberi kontribusi pada literatur manajemen perubahan dengan menunjukkan pentingnya faktor-faktor psikologis dalam proses perubahan organisasional. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengintegrasikan dan meluaskan penelitian Cunningham (2006) dengan mempertimbangkan pengaruh *coping* terhadap perubahan pada hubungan antara komitmen terhadap perubahan dan intensi keluar karyawan sebagai representasi reaksi negatif karyawan terhadap perubahan. Hal ini penting karena *coping* memiliki peran sentral sebagai proses penilaian kognitif individual dalam merespon upaya-upaya perubahan yang sedang berlangsung dalam konteks organisasional. Sehingga diharapkan organisasi mampu mengetahui reaksi dan mengelola respon karyawan sebagai bagian integral dalam mendukung upaya karyawan terhadap kesuksesan implementasi perubahan.

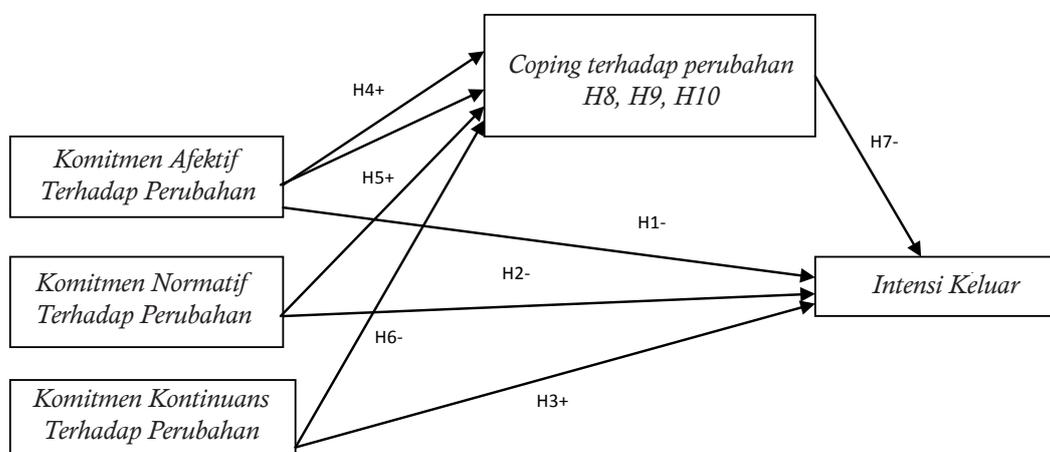
METODE

Penelitian ini mengadaptasi model penelitian Cunningham (2006). Model tersebut menguji pengaruh mediasi dari *coping* terhadap perubahan pada hubungan antara komitmen terhadap perubahan dan *organizational turnover intentions*. Berikut adalah hubungan antar variabel dalam penelitian Cunningham (2006) dapat dilihat pada Gambar 1. Data diperoleh melalui survei, yaitu dengan memberikan kuesioner langsung kepada responden. Dalam penyebaran kuesioner peneliti berkoordinasi dengan kepala cabang PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY. Berdasarkan pertimbangan perolehan tingkat respon dan tingkat penggunaan, maka jumlah kuesioner yang didistribusikan sebanyak 130 eksemplar.



Gambar 1. Model Penelitian Cunningham (2006)

Hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Model Penelitian

Penelitian ini mengambil *setting* pada PT. Penerbit Erlangga, Kantor Cabang (Kancab), Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan penerbitan buku yang merasakan dampak perubahan akibat pemberlakuan Permendiknas No. 2 tahun 2008. Dalam peraturan tersebut, pemerintah menetapkan kebijakan *e-book* (baca: buku elektronik). Hal ini berdampak radikal karena pasar mereka tiba-tiba dikuasai pemerintah, untuk itu perusahaan melakukan perubahan-perubahan mendasar pada sisi internal perusahaan. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat eksis dalam persaingan usaha penerbitan buku yang sebagian pasarnya dialokasikan khusus pada buku-buku pelajar (SD, SLTP, SLTA) sesuai ketentuan yang telah ditetapkan pada Permendiknas (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional).

Implementasi dari pemberlakuan peraturan tersebut memaksa perusahaan melakukan efisiensi, salah satunya dengan menerapkan program restrukturisasi, yaitu mengurangi jumlah karyawan secara bertahap agar sesuai dengan kapasitas sumber daya manusia yang dibutuhkan. Perubahan organisasional di PT. Penerbit Erlangga ini dipilih sebagai konteks penelitian karena terdapat beberapa alasan, yaitu dengan adanya pengurangan jumlah karyawan (*downsizing*), karyawan merasakan intensitas kerja yang semakin meningkat. Hal ini terjadi karena ketidakseimbangan rasio antara kuantitas karyawan dan kuantitas pekerjaan, sehingga karyawan dituntut melakukan *multitasking* (keberagaman tugas). Inilah yang dilakukan perusahaan dalam kaitannya dengan efisiensi kerja. Perusahaan melakukan penyesuaian dengan mengeksplorasi kemampuan karyawan secara intensif

hingga menimbulkan beberapa kekhawatiran pada sisi ketenagakerjaan. Perubahan ini dikhawatirkan menimbulkan dampak negatif yang serius pada sikap dan produktivitas karyawan. Karyawan mungkin akan bersikap skeptis atau menolak perubahan, baik secara aktif maupun pasif, sehingga membuat tujuan perubahan tidak tercapai. Hal ini diyakini memberi pengaruh pada penurunan moral, kinerja, dan peningkatan intensi karyawan untuk keluar dari organisasi. Selain itu, perubahan organisasional ini dipilih sebagai konteks penelitian karena semua karyawan pada tiap level merasakan perubahan kerja yang menyaratkan adanya efisiensi kerja yang cukup mendasar.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini berupa *self-administered questionnaire*. Semua instrumen yang digunakan dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari *multi-item scale* yang telah digunakan oleh beberapa penelitian sebelumnya. Tabel 1 memberikan gambaran instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini. Tabel 1 menunjukkan instrumen pengukuran masing-masing variabel penelitian.

Tabel 1. Instrumen Pengukuran

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

HASIL DAN PEMBAHASAN

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode regresi sederhana (*simple regression*) dan bertingkat (*hierarchical regression*). Untuk menguji hipotesis satu sampai dengan hipotesis tujuh dalam penelitian ini, digunakan analisis regresi sederhana, sedangkan untuk menguji hipotesis delapan sampai dengan hipotesis sepuluh digunakan analisis regresi bertingkat (*hierarchical regression analysis*).

Hipotesis satu menyatakan bahwa pengaruh komitmen terhadap perubahan pada intensi keluar. Pada regresi ini, yang bertindak sebagai variabel dependen adalah intensi keluar, sedangkan yang menjadi variabel independen adalah komitmen terhadap perubahan yang terdiri atas dimensi afektif. Hasil pengujian hipotesis satu didukung. Tabel 2 menyajikan hasil analisis regresi untuk persamaan ini. Hipotesis dua menyatakan, bahwa pengaruh komitmen terhadap perubahan pada intensi keluar. Pada regresi ini, yang bertindak sebagai variabel dependen adalah intensi keluar, sedangkan yang menjadi variabel independen adalah komitmen terhadap perubahan yang terdiri atas dimensi normatif. Hasil pengujian hipotesis dua didukung. Tabel 2 menyajikan hasil analisis regresi untuk persamaan ini. Hipotesis tiga menyatakan bahwa pengaruh komitmen terhadap perubahan pada intensi keluar. Pada regresi ini, yang bertindak sebagai variabel dependen adalah intensi keluar, sedangkan yang menjadi variabel independen adalah komitmen terhadap perubahan yang terdiri atas dimensi kontinuans. Hasil pengujian hipotesis tiga didukung. Tabel 2 menyajikan hasil analisis regresi untuk persamaan ini.

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Dengan Intensi Keluar Sebagai Variabel Dependen

Hipotesis	Variabel Independen	β	t	Sig	Adj. R ²	F
1	Komitmen afektif terhadap perubahan	-0,248	-2,216	0,030	0,049	4,913
2	Komitmen normatif terhadap perubahan	-0,197	-1,742	0,086	0,026	3,033
3	Komitmen kontinuans terhadap perubahan	0,077	0,665	0,508	-0,007	0,442

Sumber: data yang diolah (2009)

Hipotesis empat menyatakan bahwa Komitmen afektif terhadap perubahan pada *coping* terhadap perubahan. Pada regresi ini, yang bertindak sebagai variabel dependen adalah *coping* terhadap perubahan, sedangkan yang menjadi variabel independen adalah komitmen terhadap perubahan yang terdiri atas dimensi afektif. Hasil pengujian hipotesis empat didukung. Tabel 3 menyajikan hasil analisis regresi untuk persamaan ini. Hipotesis lima menyatakan bahwa Komitmen afektif terhadap perubahan pada *coping* terhadap perubahan. Pada regresi ini, yang bertindak sebagai variabel dependen adalah *coping* terhadap perubahan, sedangkan yang menjadi variabel independen adalah komitmen terhadap perubahan yang terdiri atas dimensi normatif. Hasil pengujian hipotesis lima didukung. Tabel 3 menyajikan hasil analisis regresi untuk persamaan ini. Hipotesis enam menyatakan bahwa Komitmen afektif terhadap perubahan pada *coping* terhadap perubahan. Pada regresi ini, yang bertindak sebagai variabel dependen adalah *coping* terhadap perubahan, sedangkan yang menjadi variabel independen adalah komitmen terhadap perubahan yang terdiri atas dimensi kontinuans. Hasil pengujian hipotesis enam didukung. Tabel 3 menyajikan hasil analisis regresi untuk persamaan ini.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Dengan Coping Terhadap Perubahan Sebagai Variabel Dependen

Hipotesis	Variabel Independen	β	t	Sig	Adj. R ²	F
4	Komitmen afektif terhadap perubahan	0,360	3,341	0,001	0,118	11.164
5	Komitmen normatif terhadap perubahan	0,585	6,254	0,000	0,343	39.108
6	Komitmen kontinuans terhadap perubahan	-0,091	-0,795	0,429	-0,005	0,633

Sumber: data yang diolah (2009)

Hipotesis tujuh menyatakan bahwa *Coping* terhadap perubahan pada intensi keluar. Pada regresi ini, yang bertindak sebagai variabel dependen adalah intensi keluar, sedangkan yang menjadi variabel independen adalah *coping* terhadap perubahan. Hasil pengujian hipotesis tujuh didukung. Tabel 4 menyajikan hasil analisis regresi untuk persamaan ini.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi: Coping Terhadap Perubahan Pada Intensi Keluar

Hipotesis	Variabel Independen	β	t	Sig	Adj. R ²	F
7	<i>Coping</i> terhadap perubahan	-0,293	-2,654	0,010	0,074	7.044

Sumber: data yang diolah (2009)

Analisis Regresi Bertingkat (*Hierarchical Regression Analysis*) dilakukan dengan menggunakan model yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986). Terdapat tiga variabel independen (komitmen afektif terhadap perubahan, komitmen normatif terhadap perubahan, dan komitmen kontinuans terhadap perubahan) yang diuji secara terpisah dengan *coping* terhadap perubahan sebagai variabel pemediasi hubungan dengan intensi keluar.

Hipotesis delapan menyatakan bahwa *Coping* terhadap perubahan memediasi hubungan negatif antara komitmen afektif terhadap perubahan dengan intensi keluar. Pada regresi ini, ada tiga variabel independen yang diuji secara terpisah dalam empat step. Pada regresi ini yang bertindak sebagai variabel dependen di step satu adalah intensitas keluar, sedangkan variabel independennya adalah komitmen afektif terhadap perubahan. Step dua variabel dependennya adalah *coping* terhadap perubahan, sedang variabel independennya adalah komitmen normatif terhadap perubahan. Pada step tiga, terdapat variabel pemediasi yakni *coping* terhadap perubahan, sedang variabel dependennya adalah intensi keluar. Step empat setelah variabel pemediasi terkontrol variabelnya adalah komitmen kontinuans terhadap perubahan serta *coping* terhadap perubahan yang diregresikan dengan intensi keluar. Hasil pengujian pada hipotesis delapan ini didukung. Tabel 5 menyajikan hasil analisisnya.

Selanjutnya pengujian peran mediasi *coping* terhadap perubahan pada hubungan antara komitmen afektif terhadap perubahan dengan intensi keluar. Berdasarkan langkah-langkah (*step*) pengkondisian pengujian pengaruh mediasi dari Baron dan Kenny (1986), maka dari Tabel 5 dapat diuraikan sebagai berikut: satu, komitmen afektif terhadap perubahan berpengaruh negatif dan signifikan pada intensi keluar. Step ketiga, hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen afektif terhadap perubahan berpengaruh negatif dan signifikan pada intensi keluar ($b = -0,248$; $t = -2,216$; $p < 0,05$). Dengan demikian, syarat pengkondisian pertama terpenuhi. Dua, komitmen afektif terhadap perubahan berpengaruh positif dan signifikan pada *coping* terhadap perubahan, terpenuhi pada pengujian hipotesis empat. Tiga, *coping* terhadap perubahan berpengaruh negatif dan signifikan pada intensi keluar, terpenuhi pada pengujian hipotesis tujuh. Empat, pada step keempat terlihat bahwa hubungan komitmen afektif terhadap perubahan dengan intensi keluar negatif dan tidak signifikan setelah variabel *coping* terhadap perubahan dikontrol ($b = -0,164$; $t = -1,392$; $p > 0,05$). Dengan demikian hipotesis delapan didukung, artinya *coping* terhadap perubahan memediasi secara penuh (*fully mediated*) hubungan negatif antara komitmen afektif terhadap perubahan dengan intensi keluar.

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

Step 1:		Intensi Keluar				
Variabel independen terhadap variabel dependen	β	T	Sig	R ²	F	
Komitmen Afektif Terhadap Perubahan	-0,248	-2,216	0,030	0,049	4,913	
Step 2:		<i>Coping</i> terhadap perubahan				
Variabel independen terhadap variabel pemediasi	β	T	Sig	R ²	F	
Komitmen normatif terhadap perubahan	0,360	3,341	0,001	0,118	11.164	

Lanjutan Tabel 5

Step 3:		Intensi Keluar				
Variabel pemediasi terhadap variabel dependen	β	T	Sig	R²	F	
Coping Terhadap Perubahan	-0,293	-2,654	0,010	0,074	7,044	
Step 4:		Intensi Keluar				
Setelah variabel pemediasi dikontrol	β	T	Sig	R²	F	
Komitmen kontinuas Terhadap Perubahan	-0,164	-1,392	0,168	0,109	4,535	
Coping Terhadap Perubahan	-0,234	-1,991	0,050			

Sumber: data yang diolah (2009)

Hipotesis Sembilan menyatakan bahwa *Coping* terhadap perubahan memediasi hubungan positif antara komitmen normatif terhadap perubahan dan intensi keluar. Pada regresi ini hanya terdapat step satu, dengan alasan yang telah dijelaskan pada sebelumnya. Terdiri dari variable dependen yaitu intensi keluar, sedangkan variable independennya adalah komitmen normative terhadap perubahan. Hasil dari pengujian hipotesis Sembilan tidak didukung. Tabel 6 menyajikan hasil analisis regresinya.

Pengujian peran mediasi *coping* terhadap perubahan pada hubungan antara komitmen normatif terhadap perubahan dengan intensi keluar disajikan hasilnya pada Tabel 6 dengan penjelasan sebagai berikut: komitmen normatif terhadap perubahan berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada intensi keluar; step pertama, hasil pengujian *main effect* menunjukkan bahwa komitmen normatif terhadap perubahan berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada intensi keluar ($b = -0,197$; $t = -1,742$; $p > 0,05$). Dengan demikian, syarat pengkondisian pertama tidak terpenuhi. Maka, step selanjutnya tidak dilanjutkan. Sehingga hipotesis sembilan tidak didukung, artinya *coping* terhadap perubahan tidak memediasi hubungan negatif antara komitmen normatif terhadap perubahan dan intensi keluar.

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Bertingkat Dengan Komitmen Normatif Terhadap Perubahan Sebagai Variabel Independen

Step 1:	Intensi keluar				
Variabel independen terhadap variabel dependen	β	t	Sig	R²	F
Komitmen Normatif Terhadap Perubahan	-0,197	-1,742	0,086	0,039	3,033

Sumber: data yang diolah (2009)

Pada analisis deskriptif, besarnya komitmen normatif terhadap perubahan adalah 4,98, hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY memiliki komitmen normatif terhadap perubahan yang cukup tinggi. Hal ini berarti karyawan memiliki *sense of obligation* atau kewajiban untuk mendukung upaya-upaya dalam proses perubahan. Meskipun karyawan memiliki komitmen normatif yang cukup tinggi terhadap

perubahan namun persepsi tersebut tidak menjamin bahwa karyawan memiliki persepsi negatif terhadap intensi keluar. Menurut peneliti hal ini disebabkan karena kebijakan restrukturisasi yang dilakukan PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY belum berjalan secara efektif. Hal ini berarti perubahan struktur organisasi di PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY masih belum stabil dan rentan terjadinya *misconnection* antar departemen, sebagai dampak dari struktur organisasi yang masih baru. Khusus karyawan yang posisinya sebagai *sales marketing*, restrukturisasi ini berdampak pada peningkatan tanggung jawab karyawan, karena area kerja yang semakin luas. Sehingga hal ini juga berdampak pada kompleksitas kontrol dan evaluasi kerja karyawan.

Walaupun pada analisis deskriptif nilai intensi keluar karyawan masih tergolong rendah (2,70), namun pengujian statistik menunjukkan tidak signifikannya pengaruh negatif komitmen normatif terhadap perubahan pada intensi keluar. Hal ini berarti, apabila pihak manajemen tidak mengelola perubahan dengan baik maka masih ada kemungkinan karyawan PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY keluar dari perusahaan, meskipun sangat kecil kemungkinannya. Salah satu hal yang mereduksi intensi keluar karyawan karena *survivor* (karyawan yang tidak terkena PHK) memiliki persepsi *job insecurity* yang rendah dibandingkan saat kebijakan PHK mulai diberlakukan. Peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Sweeney dan Quirin (2008) menyatakan bahwa *job insecurity* berpengaruh positif terhadap intensi keluar secara langsung, karena seorang individu yang merasa bahwa pekerjaannya tidak aman ada kemungkinan akan berusaha mencari pekerjaan lain. Temuan ini bertentangan dengan Cunningham (2006) yang menemukan pengaruh negatif antara komitmen normatif terhadap perubahan pada intensi keluar.

Hipotesis sepuluh menyatakan bahwa *Coping* terhadap perubahan memediasi hubungan negatif antara komitmen kontinuans terhadap perubahan dan intensi keluar. Pada regresi ini menggunakan step satu dengan variabel dependen adalah intensi keluar, sedangkan variabel independennya adalah komitmen kontinuans terhadap perubahan. Hasil dari pengujian hipotesis sepuluh adalah tidak didukung. Tabel 7 menyajikan data dari hasil analisis regresi bertingkat.

Pengujian mediasi *coping* terhadap perubahan pada hubungan antara komitmen kontinuans terhadap perubahan dengan intensi keluar. Hasil pada Tabel 7, step pertama pengujian *main effect* komitmen kontinuans terhadap perubahan pada intensi keluar, berpengaruh positif namun secara statistik tidak signifikan ($b = 0,077$; $t = 0,665$; $p > 0,05$). Sehingga hipotesis 10 tidak didukung, artinya *coping* terhadap perubahan tidak memediasi hubungan positif antara komitmen kontinuans terhadap perubahan dan intensi keluar, tidak didukung. Berikut adalah ringkasan hasil pengujian hipotesis. Hal ini mengindikasikan bahwa berapapun persepsi kerugian yang timbul dari proses perubahan tersebut, persepsi tersebut tidak dapat menciptakan adanya intensi karyawan untuk keluar dari perusahaan. Hasil ini juga bertentangan dengan temuan Cunningham (2006).

Tabel 7. Hasil Analisis Regresi Bertingkat Dengan Komitmen Kontinuans Terhadap Perubahan Sebagai Variabel Independen

Step 1: Variabel independen terhadap variabel dependen	Intensi keluar				
	β	T	Sig	R ²	F
Komitmen Kontinuans Terhadap Perubahan	0,077	0,665	0,508	0,006	0,442

Sumber: data yang diolah (2009)

Alternatif penjelasan tidak didukungnya hipotesis sepuluh, menurut peneliti disebabkan

karena karyawan bersikap realistis. Hal ini berarti, terdapat pertimbangan-pertimbangan yang kemudian membuat karyawan mereduksi intensinya keluar dari perusahaan, meskipun terdapat tekanan dan persepsi kerugian dalam menjalani proses perubahan tersebut.

Salah satu dampak perubahan yang dialami oleh sebagian karyawan *sales marketing* PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY adalah wilayah pemasaran yang semakin luas sehingga berdampak pada peningkatan target penjualan karyawan. Agar implementasi perubahan berjalan dengan sukses maka karyawan *sales marketing* harus berupaya semaksimal mungkin supaya penjualan sesuai dengan pencapaian target. Akan tetapi, proses perubahan juga diikuti oleh adanya efisiensi terhadap biaya-biaya operasional kerja. Pihak manajemen menerapkan pembatasan terhadap klaim biaya pengeluaran bensin karyawan *sales marketing*. Sehingga terjadi *gap* antara pencapaian target kerja dengan usaha-usaha dalam menekan biaya operasional kerja karyawan.

Dalam analisis deskriptif nilai komitmen kontinuans terhadap perubahan relatif rendah (3,99), namun apabila pihak manajemen tidak mengelola respon karyawan dengan baik maka implementasi perubahan juga tidak akan berjalan dengan baik. Hal ini disebabkan masih berpotensi pengaruh positif antara komitmen kontinuans terhadap perubahan pada intensi keluar, walaupun secara statistik hasilnya tidak signifikan. Menurut Jaros et al. (1993), minimal terdapat dua hal yang menjadi pertimbangan karyawan keluar dari perusahaan, yaitu: pertama, alternatif pekerjaan yang tersedia, berdasar pada karakteristik individual, seperti keterampilan, usia, dan faktor eksternal seperti tingkat pengangguran; kedua, sosial, psikologis, dan beberapa biaya yang terkait apabila meninggalkan organisasi. Ketika tidak adanya alternatif pekerjaan lain yang lebih atraktif dan memungkinkan, atau keluar dari organisasi merupakan suatu biaya yang tinggi, karyawan akan merasa terkunci di dalam organisasi tersebut.

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

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

Hal ini sesuai saran dalam penelitian Susanto (2008) menyatakan bahwa aspek *management support* melalui manajer yang meningkatkan intensitas komunikasi pada karyawan, baik secara formal ataupun informal. Transparansi yang proporsional diharapkan akan mengurangi tingkat kecemasan serta stres yang dihadapi karyawan selama perubahan berlangsung. Dua, membangun iklim yang mendukung di tempat kerja merupakan hal yang sangat penting bagi hubungan *supervisor* dan bawahan sebagai bagian dari komunitas sosial. Hal tersebut dapat dibangun melalui diskusi-diskusi informal (konseling) dan mendengarkan aspirasi serta keluhan-keluhan yang disampaikan oleh karyawan. Keharmonisan hubungan

pada masing-masing rekan kerja juga memiliki peranan penting dalam mengurangi masa-masa stres selama perubahan berlangsung. Hal ini penting karena keefektifan manajemen perubahan sebagian besar ditentukan oleh iklim organisasional yang sehat. Tiga, memberdayakan karyawan secara lebih aktif dalam mengimplementasikan perubahan. Diharapkan dengan hal tersebut karyawan akan memiliki tingkat partisipasi dan keterlibatan yang tinggi dalam proses perubahan. Secara tidak langsung hal ini akan meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Empat, mengadakan pelatihan khusus secara proaktif yang bertujuan untuk mendidik dan membentuk kapasitas mental yang kuat bagi karyawan sehingga siap menghadapi perubahan dengan baik. Metode yang dapat digunakan antara lain adalah *workshop* mengenai penilaian kognitif dan bagaimana mengimplementasikan strategi penyesuaian (*coping*) secara aktif pada situasi stres.

SIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan, bahwa satu, dalam upaya untuk dapat membangun loyalitas dan kepercayaan diantara karyawan dan organisasi dalam mengimplementasikan perubahan dengan baik, maka manajer perlu untuk memberikan informasi yang seimbang mengenai perubahan yang dilakukan.

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan dan sekaligus saran untuk penelitian mendatang, antara lain satu, pemilihan sampel yang hanya pada PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY memberi potensi keterbatasan generalisasi dari hasil penelitian. Penelitian selanjutnya diharapkan memperluas sampel penelitian, tidak hanya pada satu atau dua organisasi saja, namun pada banyak organisasi dengan tipe atau jenis pekerjaan yang berbeda-beda. Dua, konteks penelitian ini terbatas pada implementasi kebijakan pengurangan kerja dan restrukturisasi yang berorientasi pada efisiensi di PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY, dan metode *non-probability sampling* yang digunakan menyebabkan interpretasi hasil penelitian ini harus dilakukan secara hati-hati.

Tiga, pada analisis deskriptif, nilai intensi keluar karyawan PT. Penerbit Erlangga Kancab DIY tergolong rendah. Hal ini disebabkan karena penelitian ini dilakukan setelah restrukturisasi terjadi. Peneliti beranggapan bahwa waktu (*timing*) penelitian bisa saja mempengaruhi hasil penelitian. Empat, penelitian ini menggunakan ukuran sampel yang relatif kecil karena sampel terbatas pada total jumlah karyawan di PT Penerbit Erlangga Kancab DIY. Hal ini berimplikasi pada ketidakesuaian dalam penggunaan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Lima, penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional survey* sehingga menimbulkan kelemahan pada hubungan kausalitas masing-masing variabel, agar lebih *powerful*, penelitian selanjutnya hendaknya menggunakan desain *longitudinal survey*. Enam, penelitian ini merupakan penelitian keperilakuan yang tidak lepas dari potensi terjadinya *common method bias/common method variance*.

DAFTAR PUSTAKA

- Baron, R. M & Kenny D. A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 51, No. 6, pp: 1173–1182.
- Bunderson, J. S. 2001. How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 22, No. 7, pp: 717–741.
- Bhuiyan, S. N., Menguc, B & Borsboom, R. 2005. Stressors and Job Outcomes in Sales: A Triphasic Model Versus A Linear Quadratic-Interactive Model. *Journal of Business Research*. Vol. 58, pp: 141-150.

- Chang, H. T., Chi, N. W & Miao, M. C. 2007. Testing the Relationship Between Three Component Organizational/Occupational Commitment and Organizational/Occupational Turnover Intention Using a Non Recursive Model. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 70, pp: 352-368.
- Cohen, A & Golan, R. 2007. Predicting Absenteeism and Turnover Intentions by Past Absenteeism and Work Attitudes. *Career Development International*. Vol. 12, No.5, pp: 416-432.
- Conner, D. R & Patterson, R. W. 1982. Building commitment to organizational change. *Training and Development Journal*. Vol. 36, pp: 18-30.
- Conner, D. R. 1992. *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books
- Cunningham, G. B. 2006. The Relationship Among Commitment to Change, Coping with Change, and Turnover Intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 15, No. 1, pp: 29-45.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J & DeLongis, A. 1986. Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 50, pp: 571-579.
- Grunberg, L., Moore, S., Greenberg, E.S & Sikora, P. 2008. The Changing Workplace and Its Effects A Longitudinal Examination of Employee Responses at A Large Company. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 44, No. 2, pp: 215-236.
- Fedor, D. B., Herold, D. M., Liu, Y & Caldwell, S. 2008. The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to A Change: A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93, No.2, pp: 346-357.
- Herscovitch, L & Meyer, J. P. 2002. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, pp: 474 – 487.
- Jaros, S. J, Jermier, J. Koehler, J & Sincich, T. 1993. Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*. Vol. 36, No. 5, pp: 951-995.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V & Welbourne, T. M. 1999. Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 84, pp: 107 – 122.
- Knudsen, H. K., Ducharme, L. J & Roman, P. M. 2006. Counselor Emotional Exhaustion and Turnover Intention in Therapeutic Communities. *Journal of Substance Abuse Treatment*. Vol. 31, pp: 173-180.
- Lee, K. E & Shin, K. H. 2005. Job Burnout, Engagement, and Turnover Intention of Dietitians and Chefs at A Contract Food Service Management Company. *Journal Community Nutrition*. Vol. 7, No. 2, pp: 100-106.
- Meyer, J. P & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*. Vol. 11, pp: 299-326.
- Muliawan, A. D., Green, P. F & Robb, D. A. 2009. The Turnover Intentions of Information Systems Auditors. *International Journal of Accounting Information Systems*. Vol. 10, pp: 117-136.
- Oreg, S. 2006. Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 15, No.1, pp: 73-101.
- O'Reilly, C. A & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on pro-social behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71: 492-9
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 02 Tahun 2008. Tentang Kebijakan Penggunaan E-book
- Rafferty, A. E & Griffin, M. A. 2006. Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 91, pp: 1154-1162.
- Susanto, A. B. 2008. Organizational Readiness for Change: A Case Study on Change Readiness in a Manufacturing Company in Indonesia. *International Business and Tourism Society*. Vol. 2, No. 1, pp: 50-61.
- Wanberg, C. R & Banas, J. T. 2000. Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85, pp: 132 – 142.
- Woodward, S & Hendry, C. 2004. Leading and Coping With Change. *Journal of Change Management*. Vol. 4, No. 2, pp: 155-183.
- Sweeney, J.T & Quirin, J.J. 2009. Accountants as layoff survivors: A research note. *Accounting organizations and society*. Vol. 34, pp: 787-795.
- Meyer, J. P & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*. Vol. 11, pp: 299-326.

- Muliawan, A. D., Green, P. F & Robb, D. A. 2009. The Turnover Intentions of Information Systems Auditors. *International Journal of Accounting Information Systems*. Vol. 10, pp: 117-136.
- Oreg, S. 2006. Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 15, No. 1, pp: 73-101.
- O'Reilly, C. A & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on pro-social behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71: 492-9
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 02 Tahun 2008. Tentang Kebijakan Penggunaan *E-book*
- Rafferty, A. E & Griffin, M. A. 2006. Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 91, pp: 1154-1162.
- Susanto, A. B. 2008. Organizational Readiness for Change: A Case Study on Change Readiness in a Manufacturing Company in Indonesia. *International Business and Tourism Society*. Vol. 2, No. 1, pp: 50-61.
- Wanberg, C. R & Banas, J. T. 2000. Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85, pp: 132 - 142.
- Woodward, S & Hendry, C. 2004. Leading and Coping With Change. *Journal of Change Management*. Vol. 4, No.2, pp: 155-183.
- Sweeney, J.T & Quirin, J.J. 2009. Accountants as layoff survivors: A research note. *Accounting organizations and society*. Vol. 34, pp: 787-795.