

DAMPAK PROSOSIAL DAN KOMITMEN AFEKTIF PADA PERUBAHAN: IDENTIFIKASI ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Arif Rahmat Azani¹, Elbriyan Sirait², Rafidah Elyanis³, Zaitul⁴

^{1,2,3,4}Universitas Bung Hatta, Indonesia

¹Balai Pengelola Transportasi Darat Kelas II Sumatera Barat, Indonesia

Penulis Korespondensi: arifrahmatazani12@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to examine the relationship between prosocial impact, organizational identification, and affective commitment to change among public sector employees. Using a quantitative approach with a cross-sectional survey design, data were collected from 41 employees of the West Sumatra Class II Land Transportation Management Office (BPTD). The research model tested four main hypotheses using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results show that prosocial impact has a significant positive effect on organizational identification, while it does not directly influence affective commitment to change. However, organizational identification significantly affects affective commitment to change and serves as a mediating variable between prosocial impact and affective commitment. These findings highlight the critical role of organizational identification in strengthening employees' emotional support for organizational change. The study provides theoretical insights by reinforcing Social Identity Theory and Relational Job Design, and offers practical implications for public organizations to enhance commitment through meaningful work and identity-building strategies.

Keywords: Prosocial Impact, Affective Commitment, Organizational Identification

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara dampak prososial, identifikasi organisasi, dan komitmen afektif terhadap perubahan di antara karyawan sektor publik. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei cross-sectional, data dihimpun dari 41 karyawan Kantor Pengelolaan Transportasi Darat (BPTD) Kelas II Sumatera Barat. Model penelitian menguji empat hipotesis utama menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak prososial memiliki efek positif yang signifikan pada identifikasi organisasi, sementara itu tidak secara langsung mempengaruhi komitmen afektif terhadap perubahan. Namun, identifikasi organisasi secara signifikan memengaruhi komitmen afektif untuk berubah dan berfungsi sebagai variabel mediasi antara dampak prososial dan komitmen afektif. Temuan ini menyoroti peran penting identifikasi organisasi dalam memperkuat dukungan emosional karyawan untuk perubahan organisasi. Studi ini memberikan wawasan teoretis dengan memperkuat Teori Identitas Sosial dan Desain Pekerjaan Relasional, dan menawarkan implikasi praktis bagi organisasi publik untuk meningkatkan komitmen melalui strategi kerja dan pembangunan identitas yang bermakna.

Kata kunci: Dampak Prososial, Komitmen Afektif, Identifikasi Organisasi

PENDAHULUAN

Perubahan tidak hanya mengharuskan instansi pemerintah untuk mendesain ulang struktur formal, tetapi juga untuk mengubah budaya dan perilaku kerja dalam organisasi tersebut. Organisasi birokrasi dihadapkan pada tekanan untuk bertransformasi agar tetap

relevan dan mampu memenuhi ekspektasi masyarakat secara optimal. Dalam konteks Indonesia, dorongan reformasi birokrasi semakin menguat, mendorong instansi pemerintah untuk tidak hanya mengubah struktur formal, tetapi juga budaya dan perilaku kerja di dalamnya. Kesiapan sumber daya manusia menjadi komponen esensial yang harus dikelola dengan baik untuk mendukung transformasi ini, karena suksesnya perubahan bergantung pada keterlibatan individu. Dalam hal ini, komitmen afektif terhadap perubahan menjadi aspek krusial yang mempengaruhi bagaimana pegawai terlibat dalam proses transformasi (Randall et al., 2019). Oleh karena itu, aspek sumber daya manusia menjadi komponen vital yang harus dipersiapkan secara matang dalam mendukung proses perubahan organisasi.

Keberhasilan perubahan tidak hanya bergantung pada kebijakan manajerial atau strategi institusional, tetapi sangat ditentukan oleh kesiapan dan keterlibatan individu dalam organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen afektif akan lebih bersedia untuk mendukung, beradaptasi, bahkan mendorong percepatan perubahan dibandingkan mereka yang sekadar patuh karena tekanan. Dalam hal ini, penelitian oleh (Conway et al., 2025) sangat relevan, menyoroti pentingnya desain pekerjaan prososial, identifikasi organisasi, dan iklim keterlibatan dalam meningkatkan komitmen afektif pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa pegawai dengan komitmen afektif cenderung lebih proaktif dalam mendukung perubahan, beradaptasi, dan mendorong perubahan yang positif dibandingkan pegawai yang hanya mematuhi karena tekanan eksternal (Otto et al., 2022).

Dampak prososial pekerjaan dapat berkontribusi signifikan terhadap tingkat komitmen afektif pegawai dalam konteks pelayanan publik (Conway et al., 2025). Dengan demikian, memahami faktor-faktor yang membangun komitmen afektif ini, terutama dalam konteks birokrasi yang sering kali mengalami resistensi terhadap perubahan, sangat penting. Kesiapan sumber daya manusia menjadi faktor penentu dalam keberhasilan transformasi, mengingat bahwa keberhasilan perubahan yang hanya mengandalkan kebijakan manajerial atau strategi institusional tanpa dukungan pegawai cenderung gagal (Randall et al., 2019). Penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong terbentuknya komitmen afektif tersebut, terutama dalam birokrasi yang sering kali diwarnai resistensi terhadap perubahan.

Salah satu variabel yang mulai banyak mendapat perhatian dalam studi organisasi publik adalah persepsi terhadap dampak prososial. Persepsi dampak prososial dalam organisasi publik secara signifikan mempengaruhi motivasi dan perilaku karyawan. Persepsi ini, didefinisikan sebagai keyakinan bahwa pekerjaan seseorang menguntungkan orang lain atau masyarakat, meningkatkan makna pekerjaan dan motivasi intrinsik, yang mengarah pada peningkatan perilaku prososial. Penelitian menunjukkan bahwa menumbuhkan kesadaran akan dampak prososial dapat meningkatkan kesejahteraan dan retensi karyawan, terutama dalam peran layanan publik di mana dampak tersebut melekat tetapi sering diabaikan (Vogel & Willems, 2020). Dampak prososial adalah pengalaman subjektif membuat perbedaan positif melalui pekerjaan (Roberts et al., 2024). Namun demikian, hubungan langsung antara persepsi ini dengan komitmen afektif terhadap perubahan di sektor publik, khususnya di Indonesia, masih jarang diteliti (Battaglio et al., 2019). Hal ini menyisakan ruang riset yang penting untuk dijelajahi.

Identifikasi organisasi memainkan peran mediasi penting dalam hubungan antara dampak prososial dan komitmen afektif untuk perubahan. Dampak prososial yang tinggi mengarah pada identifikasi organisasi yang lebih kuat, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen afektif untuk perubahan (Conway et al., 2023). Ketika karyawan merasakan dampak prososial yang kuat, mereka lebih cenderung menyelaraskan nilai-nilai pribadi mereka dengan nilai-nilai organisasi, menumbuhkan rasa memiliki dan kesetiaan. Identifikasi ini tidak hanya meningkatkan keterikatan emosional mereka dengan organisasi tetapi juga mempersiapkan mereka untuk perubahan, mengurangi resistensi terhadap inisiatif baru. Bagian berikut menguraikan hubungan ini. Dengan kata lain, identifikasi organisasi tidak hanya menjadi konsekuensi dari persepsi prososial, tetapi juga menjadi jembatan yang mengarahkan dampak prososial menuju komitmen afektif terhadap perubahan.

Penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan mengenai bagaimana persepsi dampak prososial memengaruhi komitmen afektif terhadap perubahan, serta sejauh mana identifikasi organisasi memediasi hubungan tersebut. Fokus kontekstual penelitian adalah Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) Kelas II Sumatera Barat, yang saat ini tengah menghadapi berbagai tuntutan reformasi pelayanan dan modernisasi sistem. Pemahaman

tentang bagaimana desain pekerjaan yang prososial dapat meningkatkan komitmen afektif, serta bagaimana identifikasi organisasi dapat berfungsi sebagai mediator dalam hubungan ini, sangat penting untuk dibahas (Conway et al., 2025). Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat menjelaskan mekanisme psikologis yang terlibat dalam proses perubahan organisasi publik secara lebih komprehensif.

TEORI LANDASAN

Komitmen Afektif pada Perubahan

Komitmen afektif pada perubahan (*affective commitment to change*) merupakan bentuk keterikatan emosional, kepercayaan, dan keyakinan individu terhadap manfaat dari suatu perubahan yang dilakukan organisasi (Herscovitch & Meyer, 2002). Individu dengan komitmen afektif terhadap perubahan memiliki motivasi internal untuk mendukung perubahan karena mereka percaya bahwa perubahan tersebut penting, berguna, dan sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka. Menurut (Armenakis et al., 1993), komitmen terhadap perubahan yang kuat sangat penting untuk memastikan keberhasilan implementasi perubahan dalam organisasi. Ketika karyawan memiliki keterikatan emosional terhadap tujuan perubahan, mereka cenderung menunjukkan perilaku proaktif, mengurangi resistensi, serta membantu organisasi mengatasi hambatan yang muncul dalam proses transisi. Lebih lanjut, Meyer et al. (2007) menekankan bahwa komitmen afektif terhadap perubahan tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dibentuk oleh berbagai faktor kontekstual dalam organisasi.

Kepemimpinan yang transformasional, yang ditandai dengan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberikan visi yang meyakinkan, turut mendorong munculnya komitmen afektif. Tak kalah penting, dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan membantu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan memperkuat rasa memiliki terhadap perubahan. Akhirnya, identifikasi karyawan terhadap organisasi, yaitu sejauh mana individu merasa menjadi bagian dari organisasi dan menyatu dengan nilai-nilainya, menjadi fondasi psikologis yang kuat dalam membentuk komitmen afektif terhadap perubahan. Dalam penelitian ini, komitmen afektif terhadap perubahan diposisikan sebagai variabel dependen yang mencerminkan sejauh mana individu mendukung perubahan secara emosional karena

meyakini bahwa perubahan membawa kebaikan, baik untuk dirinya sendiri maupun untuk organisasi secara keseluruhan (Meyer et al., 2007).

Berbagai faktor, termasuk kepercayaan terhadap manajemen, partisipasi dalam pengambilan keputusan, komunikasi yang efektif, dan legitimasi perubahan telah terbukti memengaruhi tingkat komitmen afektif. Penelitian oleh (Mühlemann et al., 2022) menemukan hubungan yang signifikan antara identifikasi organisasi dan komitmen afektif saat menghadapi perubahan besar, seperti akuisisi atau merger, yang menunjukkan bahwa identifikasi yang kuat dengan organisasi dapat memperkuat komitmen pegawai terhadap proses perubahan. Lebih lanjut, penelitian oleh Conway et al. (2025) juga menyoroti pentingnya desain pekerjaan yang prososial dan iklim keterlibatan dalam menciptakan komitmen afektif terhadap perubahan di konteks pelayanan publik. Dalam penelitian tersebut, mereka menemukan bahwa pegawai yang merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan dampak positif bagi orang lain lebih mungkin untuk mendukung dan berpartisipasi dalam perubahan yang diusulkan.

Sebagai tambahan, penelitian (Liu, 2024) menunjukkan bahwa iklim organisasi yang positif berbanding lurus dengan komitmen afektif dan kepuasan kerja, memperkuat ide bahwa lingkungan kerja yang mendukung sangat penting dalam membangun komitmen afektif yang kuat. Secara keseluruhan, pemahaman tentang perkembangan dan faktor pengaruh komitmen afektif terhadap perubahan sangat penting untuk membantu organisasi dalam merancang strategi manajerial yang efektif. Dengan akhir pemahaman ini, diharapkan organisasi publik dapat lebih baik mempersiapkan individu dan kelompok mereka untuk menerima dan melaksanakan perubahan yang diperlukan. Penelitian di masa depan dapat lebih jauh menyelidiki interaksi antara faktor psikologis, lingkungan kerja, dan sifat organisasi yang dapat memperkuat komitmen afektif di antara pegawai dalam konteks perubahan organisasi.

Dampak Prososial

Dampak prososial merujuk pada persepsi individu bahwa tindakan atau pekerjaan yang mereka lakukan memberikan manfaat positif bagi orang lain, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dampak ini bisa ditujukan kepada rekan kerja, pelanggan, komunitas, maupun masyarakat luas (Adam M. Grant, 2007). Dalam konteks organisasi, dampak prososial menjadi aspek penting yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan keterlibatan

karyawan terhadap tujuan organisasi. Ketika individu merasa bahwa kontribusinya berdampak bagi kesejahteraan orang lain, mereka cenderung lebih berkomitmen, lebih tekun, dan lebih terbuka terhadap perubahan. Menurut teori *Relational Job Design* (Grant, 2007), individu memiliki kebutuhan dasar untuk merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna dan memberikan manfaat bagi orang lain. Dampak prososial ini mendorong munculnya makna kerja (*meaningfulness of work*), yang pada akhirnya meningkatkan dukungan terhadap inisiatif organisasi, termasuk perubahan organisasi.

Grant dan Campbell juga menyatakan bahwa persepsi terhadap dampak prososial berperan sebagai penguat dalam hubungan antara pekerjaan dan hasil-hasil afektif seperti komitmen, keterlibatan, dan niat mendukung perubahan. Individu yang merasa pekerjaannya memberi kontribusi nyata kepada orang lain akan lebih mudah menginternalisasi nilai-nilai organisasi dan mendukung perubahan yang dianggap membawa manfaat lebih luas (A M Grant & Campbell, 2007). Dampak prososial merujuk pada persepsi individu bahwa pekerjaan mereka memberikan manfaat positif bagi orang lain atau masyarakat. Dalam konteks organisasi, dampak prososial ini berperan penting dalam membangun keterlibatan pegawai dan meningkatkan komitmen afektif mereka terhadap perubahan. Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan organisasi yang mendukung perilaku prososial dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja pegawai, serta mengurangi niat untuk keluar dari organisasi (Rani & Samuel, 2019).

Pemimpin yang menunjukkan orientasi prososial juga dapat memfasilitasi komitmen afektif di antara pegawai. Penelitian oleh (Wang et al., 2021) menemukan bahwa orientasi prososial pemimpin berdampak positif terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi pegawai melalui komitmen afektif sebagai mediator, meskipun dampak negatif dari ostracism di tempat kerja dapat mempengaruhi hubungan ini, menunjukkan bahwa suasana kerja yang mendukung sangat penting dalam memastikan dampak positif dari perilaku prososial. Iklim yang mendorong kerjasama dan pembelajaran dapat meningkatkan perilaku prososial di antara anggota tim, yang pada gilirannya meningkatkan tujuan bersama (Kokkonen et al., 2020). Penemuan ini sejalan dengan prinsip teori SDT (*Self-Determination Theory*) yang menyatakan

bahwa iklim motivasional yang mendukung dapat memperkuat motivasi intrinsik, mendorong pegawai untuk berpartisipasi aktif dalam pencapaian tujuan organisasi (Kokkonen et al., 2020).

Dampak prososial tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga memiliki implikasi positif untuk organisasi secara keseluruhan. Hal ini terlihat melalui penelitian oleh (Haque et al., 2019), yang menunjukkan bahwa komitmen afektif pegawai diperkuat oleh kepemimpinan yang bertanggung jawab, yang penting dalam mengurangi niat pegawai untuk keluar dari organisasi. Dampak prososial secara positif mempengaruhi komitmen afektif terhadap perubahan. Hubungan ini diperkuat oleh peran mediasi identifikasi organisasi serta dipengaruhi oleh iklim keterlibatan, yang menunjukkan pentingnya konteks organisasi dalam memperkuat komitmen terhadap perubahan (Conway et al., 2025). Motivasi prososial secara positif terkait dengan komitmen afektif (Ullah et al., 2020). Ketika karyawan terdorong untuk membantu orang lain, hal ini meningkatkan keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi, yang berkontribusi terhadap komitmen terhadap perubahan yang sedang dijalankan organisasi.

H1: Dampak prososial berpengaruh positif terhadap komitmen efektif pada perubahan Identifikasi Organisasi

Identifikasi organisasi adalah sejauh mana individu mendefinisikan dirinya berdasarkan keanggotaan dan keterkaitannya dengan organisasi tempat ia bekerja (Mael & Ashforth, 1992). Konsep ini berasal dari teori identitas sosial (*Social Identity Theory*) yang dikembangkan oleh (Tajfel & Turner, 1979), yang menyatakan bahwa individu cenderung mengkonstruksi identitas diri mereka berdasarkan keanggotaan dalam kelompok sosial, termasuk organisasi. Ketika seseorang mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, ia akan merasa bahwa keberhasilan dan kegagalan organisasi merupakan bagian dari dirinya. Dalam konteks ini, loyalitas, kesetiaan, dan dukungan terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi akan meningkat secara signifikan.

Menurut (Ashforth & Mael, 1989) menjelaskan bahwa identifikasi organisasi memainkan peran penting dalam mendorong munculnya berbagai perilaku positif dari individu dalam organisasi. Ketika seseorang merasa menjadi bagian dari organisasi dan menyatu dengan identitas kolektifnya, maka akan muncul komitmen yang tinggi terhadap organisasi, baik secara emosional maupun perilaku. Individu yang memiliki identifikasi organisasi yang

kuat juga cenderung menunjukkan kepatuhan terhadap aturan dan norma organisasi karena merasa bahwa nilai-nilai tersebut selaras dengan nilai pribadinya. Selain itu, muncul pula kesediaan untuk berkorban demi kepentingan organisasi, seperti mengorbankan waktu, tenaga, atau bahkan kenyamanan pribadi demi tercapainya tujuan bersama. Tak hanya itu, identifikasi yang tinggi juga meningkatkan dukungan terhadap perubahan dan inovasi, karena individu melihat keberhasilan organisasi sebagai bagian dari keberhasilannya sendiri.

Terdapat sejumlah faktor yang memengaruhi tingkat identifikasi organisasi seseorang. Pertama, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memainkan peran penting. Penelitian oleh (Jun et al., 2025) mendukung temuan ini dengan menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif dan dukungan pimpinan berkorelasi positif terhadap identifikasi dan perilaku kewargaan pegawai. Kedua, persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) juga menjadi faktor yang tidak kalah penting. Ketika pegawai merasa dihargai, dilindungi, dan didukung oleh organisasinya, mereka lebih cenderung untuk mengembangkan rasa memiliki terhadap organisasi tersebut (Ruzain, 2024). Ketiga, proses sosialisasi organisasi turut membentuk identifikasi pegawai, terutama bagi pegawai baru. Sosialisasi yang dirancang secara efektif dapat mempercepat pembentukan keterikatan emosional dan rasa kebersamaan dalam organisasi (Çiçek, 2023).

Identifikasi organisasi terbukti berdampak signifikan terhadap berbagai aspek perilaku kerja pegawai. Identifikasi yang kuat dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasi serta memperkuat kesejahteraan psikologis pegawai (Agyeiwaah et al., 2024). Dalam konteks perubahan organisasi, identifikasi organisasi juga berperan penting dalam mempertahankan komitmen dan keterlibatan pegawai. (Sun et al., 2023) menyatakan bahwa komunikasi internal yang simetris selama masa pandemi berhasil memperkuat identifikasi organisasi dan memperbaiki pengalaman kerja pegawai selama menghadapi disrupsi. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan pegawai terhadap organisasi dapat diperkuat melalui pendekatan komunikasi yang terbuka dan inklusif, yang pada akhirnya mendukung keberhasilan adaptasi organisasi terhadap perubahan.

Okan Türk menemukan bahwa identifikasi organisasi secara signifikan mempengaruhi perilaku layanan prososial (Türk et al., 2023). Hal ini menunjukkan adanya hubungan timbal

balik, yaitu ketika karyawan memiliki identifikasi organisasi yang tinggi, mereka lebih cenderung menunjukkan perilaku prososial, dan sebaliknya, perilaku prososial dapat memperkuat ikatan mereka dengan organisasi. Penelitian Edel Conway menunjukkan bahwa organisasi yang mendorong perilaku prososial dan memperkuat identifikasi organisasi dapat meningkatkan komitmen afektif untuk berubah (Conway et al., 2025). Hal ini sejalan dengan temuan Safitri Primawidi yang menekankan pentingnya keadilan organisasi, terutama keadilan prosedural dan distributif, dalam meningkatkan komitmen afektif terhadap perubahan. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, mereka cenderung lebih percaya dan mendukung transformasi organisasi, yang pada gilirannya memperkuat rasa identifikasi mereka dengan organisasi (Primawidi & Mangundjaya, 2020).

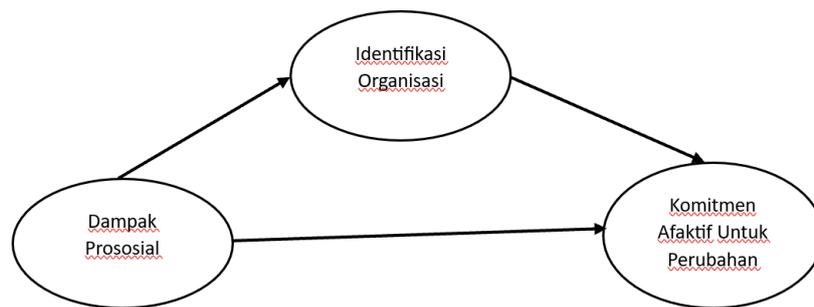
Terkait peran mediasi, Edel Conway secara eksplisit menyatakan bahwa identifikasi organisasi bertindak sebagai mediator antara dampak prososial dan komitmen afektif terhadap perubahan (Conway et al., 2025). Dalam iklim kerja yang mendorong keterlibatan dan partisipasi, identifikasi ini memainkan peran kunci dalam menghubungkan niat prososial individu dengan komitmen emosional terhadap tujuan perubahan organisasi. Meskipun tidak semua penelitian secara langsung membahas peran mediasi ini, studi oleh Khadija Bouraoui menunjukkan bahwa identifikasi organisasi dapat memediasi hubungan antara inisiatif organisasi seperti CSR dengan komitmen afektif karyawan (Bouraoui et al., 2019). Ini menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap organisasi, yang diperoleh dari nilai-nilai sosial maupun strategi organisasi, dapat membentuk rasa memiliki yang pada akhirnya memperkuat komitmen emosional.

H2: Dampak prososial berpengaruh positif terhadap identifikasi organisasi

H3: Identifikasi organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif pada perubahan

H4: Identifikasi organisasi berperan sebagai variabel mediasi antara dampak prososial dan komitmen afektif.

Gambar 1. Model Konseptual



METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *survei cross-sectional* untuk menyelidiki hubungan antara persepsi dampak prososial, identifikasi organisasi, dan komitmen afektif terhadap perubahan dalam konteks organisasi sektor publik. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data numerik yang dapat dianalisis secara statistik guna menguji hipotesis secara objektif (Sugiyono, 2012). Lokasi penelitian ini adalah Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) Kelas II Sumatera Barat, sebuah instansi pemerintah di bawah Kementerian Perhubungan yang memiliki tugas utama dalam mengelola dan mengawasi transportasi darat di wilayah Sumatera Barat. Sebagai bagian dari program reformasi birokrasi nasional, BPTD saat ini tengah menjalani proses perubahan organisasi yang mencakup peningkatan efisiensi, kualitas layanan publik, serta adaptasi terhadap dinamika teknologi dan regulasi. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 41 orang pegawai yang dipilih secara purposive, yaitu berdasarkan keterlibatan mereka dalam proses perubahan organisasi.

Instrumen penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Untuk mengukur komitmen afektif terhadap perubahan, digunakan empat pernyataan dari skala milik Herscovitch dan Meyer (2002) yang telah diadaptasi oleh (Conway et al., 2025), menilai sejauh mana pegawai merasa terikat secara emosional terhadap perubahan dalam organisasi. Sementara itu, persepsi dampak prososial diukur menggunakan tiga pernyataan dari Grant (2008) yang telah diadaptasi oleh (Conway et al., 2025), mengukur sejauh mana pegawai merasa bahwa pekerjaan mereka membawa manfaat positif bagi orang lain, khususnya warga sebagai penerima layanan publik. Sedangkan untuk variabel identifikasi organisasi, digunakan tiga pernyataan dari Mael dan Ashforth (1992) yang telah diadaptasi oleh (Conway et al., 2025), melihat sejauh mana pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi dan seberapa dalam mereka menghayati nilai-nilai organisasi. Seluruh pernyataan dalam kuesioner telah disesuaikan dengan bahasa dan konteks pekerjaan di Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) Kelas II Sumatera Barat, agar mudah dipahami dan relevan dengan pengalaman para pegawai di lingkungan tersebut.

Data yang diperoleh dari kuesioner dianalisis melalui dua pendekatan utama, yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis inferensial menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS 3 yang juga telah digunakan oleh penelitian sebelumnya (Fasni et al., 2024; Resi et al., 2024; Sari et al., 2024). Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban pada setiap indikator variabel. *Total Cumulative Response* (TCR) untuk melihat akumulasi skor jawaban responden pada setiap variabel, yang membantu menginterpretasi sejauh mana responden memiliki persepsi tinggi atau rendah terhadap konstruk yang diukur, seperti yang telah di gunakan oleh penelitian sebelumnya (Aziz et al., 2024; Dekal et al., 2024; Yuliawati et al., 2025). Selanjutnya, pengujian model struktural dilakukan dengan pendekatan SEM-PLS, yang sesuai digunakan pada sampel kecil dan data yang tidak memenuhi asumsi normalitas multivariat (Hair et al., 2017).

HASIL PENELITIAN

Tabel 1 Data Responden

Data Demografi	Kategori	Jumlah	Presentase %
Jenis Kelamin	Laki-Laki	28	68,3%
	Perempuan	13	31,7%
Usia	<25 Tahun	2	4,9%
	25-34 Tahun	18	43,9%
	35-44 Tahun	13	31,7%
	>45	8	19,5%
Tingkat Pendidikan	SLTA/SMA	9	21,9%
	D3	5	12,2%
	S1	25	61%
	S2	2	4,9%
Data Demografi	Kategori	Jumlah	Presentase %
Status Kepegawaian	ASN	21	51,2%
	Non ASN	20	48,8%

Sumber: Olah data SPSS, 2025

Tabel 1 menggambarkan karakteristik demografis dari para responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, dengan total sebanyak 41 orang. Ditinjau dari jenis kelamin, sebagian besar responden adalah laki-laki, berjumlah 28 responden (68,3%), sementara responden perempuan tercatat sebanyak 13 responden (31,7%). Jika dilihat berdasarkan kelompok usia, responden terbanyak berada pada rentang usia 25 hingga 34 tahun, yaitu sebanyak 18 responden (43,9%). Kemudian diikuti oleh kelompok usia 35–44 tahun dengan 13 responden (31,7%), usia di atas 45 tahun sebanyak 8 orang (19,5%), dan yang paling sedikit adalah usia di bawah 25 tahun, yaitu 2 responden (4,9%).

Dalam hal latar belakang pendidikan, mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan Strata 1 (S1), sebanyak 25 responden (61%). Sementara itu, responden dengan pendidikan SLTA/SMA berjumlah 9 responden (21,9%), lulusan Diploma 3 (D3) sebanyak 5 responden (12,2%), dan hanya 2 responden (4,9%) yang menempuh pendidikan hingga Strata 2 (S2).

Dilihat dari status kepegawaian, jumlah pegawai ASN sedikit lebih banyak dibandingkan Non ASN, yakni masing-masing sebanyak 21 responden (51,2%) dan 20 responden (48,8%). Secara keseluruhan, data ini menunjukkan adanya variasi karakteristik individu yang menjadi responden dalam penelitian, baik dari segi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, maupun status kepegawaian.

Measurement Model Assesment (MMA)

Measurement Model Assessment (MMA) merupakan tahap awal yang esensial dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Pada tahap ini, fokus utama adalah untuk menguji sejauh mana instrumen pengukuran (indikator) mampu secara tepat dan konsisten merepresentasikan konstruk laten yang diukur. Proses ini mencakup pengujian terhadap validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk, yang bersama-sama memastikan bahwa setiap indikator memiliki keterkaitan yang kuat, relevan, dan tidak bias terhadap variabel yang diwakilinya (Hair et al., 2017). Dengan demikian, MMA menjadi landasan penting dalam memastikan bahwa data yang digunakan dalam pengujian hipotesis memiliki kualitas yang memadai, serta mendukung keabsahan hasil interpretasi secara keseluruhan.

Convergen Validity

Validitas konvergen mengacu pada tingkat konsistensi indikator-indikator dalam mengukur konstruk yang sama. Secara statistik, validitas konvergen dievaluasi melalui tiga parameter utama, yaitu *outer loading*, *Composite Reliability (CR)*, dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Suatu konstruk dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai *outer loading* setiap indikator $>0,7$, nilai CR $>0,7$, dan nilai AVE $>0,5$ (Hair et al., 2017).

Tabel 2 Convergent Validity

Variabel	Item	Outer Loading	CA	CR	AVE
Dampak Prososial	DP1	0,937	0,918	0,948	0,858
	DP2	0,926			
	DP3	0,917			
Identifikasi Organisasi	IO1	0,740	0,782	0,868	0,688

	IO2	0,864			
	IO3	0,879			
Komitmen Afektif Untuk Perubahan	KAUP1	0,874	0,900	0,931	0,771
	KAUP2	0,785			
	KAUP3	0,915			
	KAUP4	0,932			

Sumber: Olah data SmartPLS 3, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan dalam Tabel 2, seluruh konstruk dalam model telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Konstruk Dampak Prososial terdiri dari tiga indikator (DP1, DP2, DP3) dengan nilai outer loading masing-masing di atas 0,90 dan nilai AVE sebesar 0,858, yang menunjukkan bahwa proporsi varians yang dijelaskan oleh konstruk sangat tinggi. Selain itu, nilai *Composite Reliability* (CR) sebesar 0,948 dan *Cronbach's Alpha* (CA) sebesar 0,918 menandakan reliabilitas yang sangat baik. Selanjutnya, konstruk Identifikasi Organisasi yang diukur melalui tiga indikator (IO1, IO2, IO3) juga menunjukkan hasil memadai, dengan nilai outer loading berkisar antara 0,740 hingga 0,879. Nilai AVE tercatat sebesar 0,688 dan CR sebesar 0,868, sementara nilai CA sebesar 0,782, yang semuanya memenuhi batas minimum kelayakan. Konstruk Komitmen Afektif untuk Perubahan memiliki empat indikator (KAUP1–KAUP4) dengan outer loading antara 0,785 hingga 0,932. Nilai AVE sebesar 0,771 menunjukkan validitas konvergen yang sangat baik, dengan nilai CR sebesar 0,931 dan CA sebesar 0,900, yang juga mengindikasikan konsistensi internal yang kuat. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam model ini dinyatakan valid secara konvergen, menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu secara konsisten dan akurat merepresentasikan konstruk yang dimaksud.

Discriminant Validity

Validitas diskriminan adalah aspek penting dalam evaluasi model pengukuran yang bertujuan untuk memastikan bahwa masing-masing konstruk dalam model memang bersifat unik dan berbeda dari konstruk lainnya (Hair et al., 2017). Salah satu metode yang paling umum digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah *Fornell-Larcker Criterion*, yang

membandingkan nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) suatu konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model.

Tabel 3 Fornell-Lacker Criterion

Variabel	Dampak Prososial	Identifikasi Organisasi	Komitmen Afektif Untuk Perubahan
Dampak Prososial	0,927		
Identifikasi Organisasi	0,607	0,830	
Komitmen Afektif Untuk Perubahan	0,557	0,626	0,878

Sumber: Olah data SmartPLS 3, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data yang ditampilkan dalam Tabel 3, nilai diagonal (ditandai dengan cetak tebal) menunjukkan akar kuadrat dari AVE untuk masing-masing konstruk, sedangkan nilai di luar diagonal menunjukkan korelasi antar konstruk. Menurut Hair et al. (2017), validitas diskriminan dinyatakan memadai apabila nilai akar kuadrat AVE dari suatu konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Dalam tabel, konstruk Dampak Prososial memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,927, yang lebih tinggi daripada korelasinya dengan Identifikasi Organisasi (0,607) maupun dengan Komitmen Afektif untuk Perubahan (0,557). Demikian pula, konstruk Identifikasi Organisasi memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,830, lebih besar dari korelasinya dengan Komitmen Afektif untuk Perubahan (0,626). Terakhir, konstruk Komitmen Afektif untuk Perubahan menunjukkan akar kuadrat AVE sebesar 0,878, lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan dua konstruk lainnya.

Hasil ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk dalam model tersebut memiliki daya pembeda yang kuat dan tidak saling tumpang tindih secara konseptual. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi validitas diskriminan berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker*, yang memperkuat keandalan instrumen dalam membedakan antar variabel laten dalam penelitian. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik dan dapat dibedakan secara jelas dari konstruk lainnya. Dengan

demikian, model pengukuran yang digunakan telah memenuhi syarat validitas diskriminan sesuai kriteria Fornell-Larcker). Menurut kriteria umum, validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi apabila nilai HTMT antara dua konstruk di bawah 0,90 untuk model yang bersifat eksploratif atau di bawah 0,85 untuk model yang bersifat lebih konservatif (Hair et al., 2017).

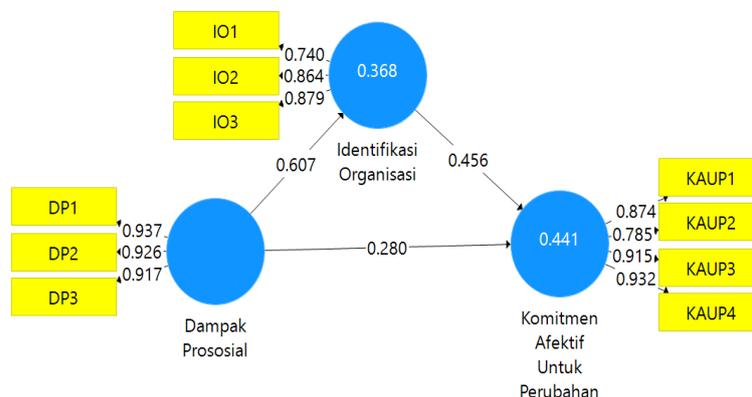
Tabel 4 Discriminant validity – HTMT

	Dampak Prososial	Identifikasi Organisasi	Komitmen Afektif Untuk Perubahan
Dampak Prososial			
Identifikasi Organisasi	0,691		
Komitmen Afektif Untuk Perubahan	0,612	0,680	

Sumber: Olah data SmartPLS 3, 2025

Tabel 4 menyajikan hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan pendekatan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), yang berfungsi untuk menilai apakah setiap konstruk dalam model benar-benar memiliki perbedaan konseptual yang jelas. Pendekatan ini merupakan metode alternatif yang lebih sensitif dibandingkan metode konvensional seperti Fornell-Larcker. Dalam penelitian ini, seluruh nilai HTMT antar konstruk berada di bawah batas toleransi yang disarankan, yaitu 0,90. Nilai HTMT antara Dampak Prososial dan Identifikasi Organisasi adalah 0,691, antara Dampak Prososial dan Komitmen Afektif untuk Perubahan sebesar 0,612, serta antara Identifikasi Organisasi dan Komitmen Afektif untuk Perubahan tercatat 0,680. Semua nilai HTMT tersebut lebih kecil dari 0,90, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk-konstruk dalam model ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan pendekatan HTMT. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten memiliki identitas konseptual yang berbeda dan tidak terjadi tumpang tindih secara makna maupun pengukuran, sehingga model dapat dianggap valid secara diskriminatif. Pengujian dalam penelitian ini dilakukan melalui *Measurement Model Assessment*, yang ditunjukkan pada struktur model berikut:

Gambar 2 Model Pengukuran MMA



Sumber: Olah data SmartPLS 3, 2025

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan dengan menyajikan data dalam bentuk tabel frekuensi, persentase, serta ukuran pemusatan dan penyebaran seperti mean dan standar deviasi (Arikunto, 2019). Penyajian data secara deskriptif ini penting untuk memahami pola jawaban responden serta tingkat capaian responden terhadap variabel-variabel yang diteliti.

Tabel 5 Deskripsi Statistik (TCR)

Variabel	Rata-rata	TCR	Kategori
Komitmen Afektif untuk Perubahan	4,42	88,41	Tinggi
Dampak Prososial	4,43	88,62	Tinggi
Identifikasi Organisasi	4,02	80,49	Tinggi

Sumber: Olah data, 2025

Berdasarkan hasil deskriptif yang ditampilkan pada Tabel 5, diketahui bahwa secara umum seluruh variabel dalam penelitian ini berada dalam kategori tinggi berdasarkan nilai *Total Category Respondent* (TCR). Variabel Komitmen Afektif untuk Perubahan memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,42 dengan TCR sebesar 88,41, yang menunjukkan bahwa responden memiliki komitmen emosional yang kuat terhadap proses perubahan yang terjadi di organisasi mereka. Selanjutnya, variabel Dampak Prososial menunjukkan nilai rata-rata sebesar 4,43 dan

TCR sebesar 88,62, yang mengindikasikan bahwa responden merasakan adanya manfaat positif dari pekerjaan mereka terhadap orang lain maupun lingkungan sosial secara umum. Sementara itu, variabel Identifikasi Organisasi memperoleh nilai rata-rata 4,02 dan TCR 80,49, yang juga termasuk dalam kategori tinggi, menandakan bahwa sebagian besar responden memiliki rasa keterikatan dan kesamaan nilai dengan organisasi tempat mereka bekerja.

Structural Model Assessment (SMA)

Structural Model Assessment (SMA) merupakan tahapan lanjutan dalam analisis PLS-SEM yang bertujuan untuk mengevaluasi hubungan kausal antar variabel laten dalam model struktural. Dalam konteks ini, dua indikator utama yang digunakan adalah nilai t-statistic dan p-value. Suatu hubungan antar variabel laten dianggap signifikan apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05 (Bagozzi & Yi, 1988). Selain itu, untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen), digunakan nilai *R Square* (R^2). Nilai ini mencerminkan proporsi varians pada variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model (Hair et al., 2017).

Tabel 6. *R Square* dan *Q Square*

Variabel	<i>R Square</i>	Keterangan	<i>Q Square</i>	Keterangan
Identifikasi Organisasi	0,368	Sedang	0,218	Sedang
Komitmen Afektif Untuk Perubahan	0,441	Sedang	0,312	Sedang

Sumber: Olah data SmartPLS 3, 2025

Hasil evaluasi model struktural dalam Tabel 6 menunjukkan nilai *R Square* (R^2) dan *Q Square* (Q^2) untuk dua variabel endogen, yaitu Identifikasi Organisasi dan Komitmen Afektif untuk Perubahan. Nilai R^2 digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel eksogen dalam model mampu menjelaskan variasi pada variabel endogen. Variabel Identifikasi Organisasi memiliki nilai R^2 sebesar 0,368, sedangkan Komitmen Afektif untuk Perubahan memiliki nilai R^2 sebesar 0,441. Berdasarkan interpretasi dari Hair et al. (2017), kedua nilai ini termasuk dalam kategori sedang, yang berarti bahwa variabel-variabel bebas dalam model cukup

mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada kedua konstruk tersebut. Sementara itu, nilai *Q Square* (Q^2) digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model terhadap variabel endogen. Nilai Q^2 untuk Identifikasi Organisasi adalah 0,218, dan untuk Komitmen Afektif untuk Perubahan sebesar 0,312. Kedua nilai ini juga termasuk dalam kategori sedang, menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang cukup memadai. Baik dari segi daya jelaskan (R^2) maupun dari segi prediktif (Q^2), model ini dapat dikatakan cukup baik dan layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis lebih lanjut.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
Dampak Prososial -> Identifikasi Organisasi	0,607	7,915	0,000	H1 Diterima
Dampak Prososial -> Komitmen Afektif Untuk Perubahan	0,280	1,308	0,191	H2 Ditolak
Identifikasi Organisasi -> Komitmen Afektif Untuk Perubahan	0,456	2,872	0,004	H3 Diterima
Dampak Prososial -> Identifikasi Organisasi -> Komitmen Afektif Untuk Perubahan	0,277	2,590	0,010	H4 Diterima

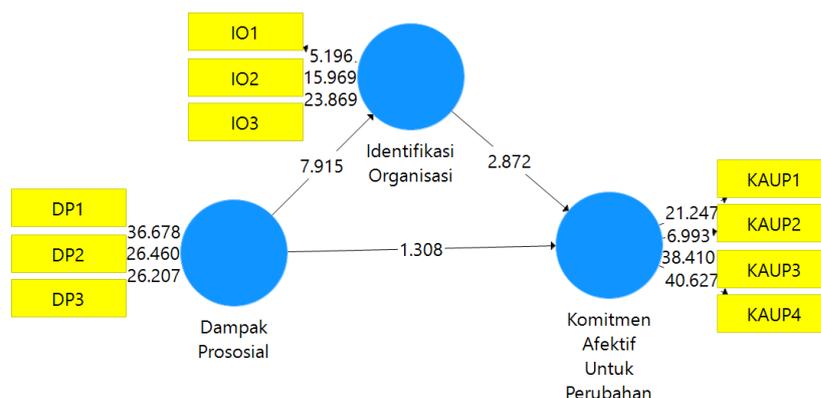
Sumber: Olah data SmartPLS 3, 2025

Hasil analisis model struktural menggunakan SmartPLS 3 memberikan gambaran menarik mengenai hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil pengujian terhadap empat hipotesis utama, ditemukan bahwa dampak prososial berpengaruh signifikan terhadap identifikasi organisasi, dengan nilai original sample sebesar 0,607, t-statistik 7,915, dan p-value 0,000. Nilai signifikansi yang sangat tinggi ini mengindikasikan bahwa semakin kuat persepsi pegawai bahwa pekerjaan mereka memberikan manfaat bagi masyarakat, maka semakin besar pula kemungkinan mereka mengidentifikasi diri secara positif dengan organisasi tempat mereka bekerja. Oleh karena itu, hipotesis pertama (H1) dinyatakan diterima.

Sebaliknya, hubungan langsung antara dampak prososial terhadap komitmen afektif untuk perubahan tidak menunjukkan hasil yang signifikan. Nilai koefisien jalur yang diperoleh sebesar 0,280, dengan t-statistik 1,308 dan p-value 0,191, yang berada di atas ambang batas signifikansi 0,05. Artinya, meskipun pegawai merasa pekerjaan mereka berdampak sosial, hal tersebut tidak secara langsung cukup kuat untuk memengaruhi keterikatan emosional mereka terhadap perubahan yang sedang berlangsung. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) ditolak, yang membuka kemungkinan bahwa hubungan tersebut mungkin terjadi secara tidak langsung melalui variabel lain. Temuan selanjutnya menunjukkan bahwa identifikasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif terhadap perubahan, dengan nilai koefisien 0,456, t-statistik 2,872, dan p-value 0,004. Hasil ini menegaskan bahwa pegawai yang merasa dekat secara emosional dan identitas dengan organisasinya cenderung lebih siap dan antusias dalam mendukung perubahan. Oleh karena itu, hipotesis ketiga (H3) diterima.

Menariknya, ketika identifikasi organisasi diuji sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara dampak prososial dan komitmen afektif terhadap perubahan, ditemukan bahwa efek mediasi tersebut signifikan, dengan nilai *indirect effect* sebesar 0,277, t-statistik 2,590, dan p-value 0,010. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) diterima, dan identifikasi organisasi terbukti memainkan peran penting dalam menjembatani dampak prososial terhadap keterikatan emosional terhadap perubahan. Pengujian Hipotesis dalam penelitian ini dilakukan melalui *Structural Model Assesment* yang ditunjukkan pada struktur model berikut:

Gambar 3 Model Pengukuran SMA



Sumber: Olah data SmartPLS 3, 2025

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap dampak prososial berpengaruh signifikan terhadap identifikasi organisasi, namun tidak secara langsung memengaruhi komitmen afektif terhadap perubahan. Sebaliknya, identifikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen afektif, dan menjadi mediator penting dalam hubungan antara dampak prososial dan komitmen terhadap perubahan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Conway et al. yang menekankan bahwa desain pekerjaan prososial dan identifikasi organisasi adalah faktor penting yang dapat meningkatkan komitmen afektif terhadap perubahan, terutama dalam konteks pelayanan publik (Conway et al., 2025). ini memberikan beberapa poin penting untuk dibahas lebih dalam.

Dampak prososial yang dirasakan pegawai terbukti mampu memperkuat identifikasi mereka terhadap organisasi. Artinya, ketika pegawai merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan manfaat nyata bagi masyarakat, mereka cenderung merasa lebih dekat dan bangga menjadi bagian dari organisasi. Hal ini sejalan dengan teori *Relational Job Design* yang dikemukakan oleh Grant (2007), yang menyebutkan bahwa pekerjaan yang bermakna secara sosial dapat membangkitkan rasa keterikatan karyawan terhadap organisasi (Adam M. Grant, 2007). Pekerjaan yang bermakna sosial dapat mengaitkan karyawan lebih dekat dengan organisasi mereka (Liggans et al., 2019). Dalam konteks penelitian ini, pegawai di Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) Kelas II Sumatera Barat merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki nilai manfaat bagi masyarakat luas, sehingga memperkuat identitas mereka sebagai bagian dari institusi tersebut.

Namun demikian, persepsi terhadap dampak prososial tidak serta-merta meningkatkan komitmen afektif terhadap perubahan secara langsung. Hal ini dapat disebabkan oleh ketidakpastian individu terhadap perubahan yang sedang berlangsung, kurangnya pemahaman tentang tujuan transformasi, atau kurangnya perasaan manfaat pribadi dari perubahan tersebut. Situasi ini menunjukkan bahwa rasa makna dalam pekerjaan harus terlebih dahulu diterjemahkan menjadi identifikasi organisasi, yang kemudian dapat mendukung komitmen afektif terhadap perubahan yang ada (Puspitasari & Mangundjaya, 2020). Bisa jadi, mereka masih meragukan arah perubahan, belum sepenuhnya memahami

tujuan transformasi organisasi, atau belum merasakan manfaat pribadi dari perubahan tersebut. Oleh sebab itu, rasa bermakna dalam pekerjaan perlu ditransformasikan terlebih dahulu menjadi rasa memiliki terhadap organisasi melalui identifikasi organisasi, sebelum akhirnya memunculkan keterikatan emosional terhadap perubahan.

Identifikasi organisasi memiliki hubungan langsung dan signifikan terhadap komitmen afektif terhadap perubahan, dan berperan sebagai mediator antara dampak prososial dan komitmen afektif. Ketika individu mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi, potensi mereka untuk mendukung perubahan juga meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa faktor psikologis tetap penting dalam konteks perubahan organisasi, terutama dalam sektor publik yang cenderung mengalami resistensi terhadap perubahan (Akkaya, 2020; Iskandar et al., 2024). Ketika nilai-nilai pribadi selaras dengan nilai organisasi, karyawan akan melihat perubahan bukan sebagai ancaman, melainkan sebagai bagian dari upaya kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Penelitian ini menegaskan kembali pentingnya peran faktor psikologis dalam keberhasilan perubahan organisasi, terutama di sektor publik yang sering kali mengalami resistensi.

Pengaruh kepemimpinan yang inspiratif juga sangat diperlukan dalam menciptakan iklim kerja yang mendukung keterikatan emosional dan rasa memiliki. Pemimpin yang menyadari dampak sosial dari pekerjaan karyawan dapat membantu mereka mengaitkan tugas sehari-hari mereka dengan tujuan organisasi yang lebih besar, sehingga menciptakan ruang untuk keterlibatan dalam proses perubahan. Dalam konteks ini, peran komunikasi internal yang efektif dan penguatan makna sosial dari pekerjaan menjadi sangat penting dalam membangun integrasi dan dukungan terhadap perubahan (Katper et al., 2020; Kayani, 2023). Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan organisasi tidak hanya bergantung pada kebijakan formal atau strategi dari atas, tetapi juga harus diperkuat dari dalam melalui makna pekerjaan, keterikatan identitas, dan kesadaran emosional karyawan terhadap pentingnya perubahan (Shah et al., 2023). Identifikasi organisasi terbukti menjadi “jembatan psikologis” yang menyatukan antara nilai-nilai prososial individu dengan komitmen terhadap transformasi institusi.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana persepsi terhadap dampak prososial pekerjaan dapat memengaruhi komitmen afektif pegawai terhadap perubahan organisasi, serta bagaimana peran identifikasi organisasi dalam memediasi hubungan tersebut. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), diperoleh beberapa kesimpulan penting. Pertama, persepsi terhadap dampak prososial terbukti berpengaruh signifikan terhadap identifikasi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat keyakinan pegawai bahwa pekerjaan mereka memberi manfaat bagi orang lain atau masyarakat, semakin tinggi pula rasa keterikatan mereka dengan organisasi tempat mereka bekerja. Kedua, dampak prososial tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap komitmen afektif terhadap perubahan. Artinya, meskipun pekerjaan dianggap bermakna secara sosial, hal itu belum cukup untuk mendorong keterikatan emosional terhadap perubahan jika tidak disertai dengan rasa memiliki terhadap organisasi.

Ketiga, identifikasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif terhadap perubahan. Pegawai yang merasa menjadi bagian dari organisasi dan menyelaraskan diri dengan nilai-nilai organisasi cenderung lebih bersedia mendukung perubahan yang sedang dijalankan. Keempat, identifikasi organisasi terbukti menjadi variabel mediasi yang penting antara dampak prososial dan komitmen afektif terhadap perubahan. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi dampak sosial dari pekerjaan dapat memperkuat komitmen terhadap perubahan apabila terlebih dahulu membentuk identifikasi yang kuat terhadap organisasi. Secara keseluruhan, temuan ini menekankan pentingnya memperhatikan faktor-faktor psikologis dan sosial dalam manajemen perubahan organisasi, khususnya di sektor publik. Upaya perubahan akan lebih berhasil apabila organisasi mampu membangun makna kerja yang prososial dan memperkuat rasa memiliki pegawai terhadap institusi tempat mereka bekerja.

Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori dalam manajemen perubahan, khususnya mengenai bagaimana faktor psikologis individu memengaruhi

dukungan terhadap perubahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa identifikasi organisasi dapat menjembatani hubungan antara persepsi dampak prososial dengan komitmen afektif terhadap perubahan. Hal ini memperjelas bahwa rasa memiliki terhadap organisasi bisa terbentuk dari keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki manfaat sosial. Temuan ini sejalan dengan Social Identity Theory yang dikembangkan oleh Tajfel dan Turner, yang menjelaskan bahwa individu cenderung membentuk identitas diri berdasarkan keanggotaan dalam kelompok sosial, termasuk organisasi tempat mereka bekerja (Tajfel & Turner, 1979).

Selain itu, penelitian ini juga memperkuat gagasan dari teori Relational Job Design yang dikemukakan oleh Grant, yang menyatakan bahwa persepsi terhadap makna sosial dari pekerjaan dapat meningkatkan motivasi intrinsik, komitmen, dan keterlibatan karyawan (Adam M. Grant, 2007). Dengan kata lain, keberhasilan perubahan organisasi tidak cukup hanya mengandalkan strategi formal, tetapi juga harus melibatkan proses internalisasi nilai dan emosi pegawai terhadap organisasi. Temuan ini membuka pemahaman baru bahwa desain pekerjaan yang menekankan nilai sosial memiliki peran penting dalam mendorong komitmen terhadap perubahan, terutama di lingkungan sektor publik yang sering menghadapi tantangan dalam implementasi perubahan.

Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan panduan bagi pimpinan organisasi public, termasuk pengelola perubahan di lembaga pemerintahan yang menjelaskan bahwa keberhasilan perubahan tidak hanya dapat dicapai melalui kebijakan atau instruksi formal, tetapi sangat ditentukan oleh bagaimana pegawai memaknai peran mereka dalam organisasi. Pertama, organisasi perlu merancang ulang pekerjaan agar lebih menonjolkan aspek prososialnya. Misalnya, melalui sosialisasi yang menekankan dampak pekerjaan terhadap masyarakat atau penerima layanan publik, sehingga pegawai merasakan bahwa kontribusinya memiliki nilai yang nyata dan bermanfaat. Kedua, manajer atau pemimpin perlu secara aktif membangun dan memperkuat identifikasi pegawai terhadap organisasi. Ini dapat dilakukan melalui komunikasi yang transparan, pengakuan atas kontribusi individu, serta penciptaan budaya kerja yang inklusif dan penuh dukungan. Ketiga, dalam menghadapi proses perubahan, organisasi sebaiknya tidak hanya fokus pada aspek teknis atau prosedural, tetapi juga menyentuh sisi emosional dan nilai-nilai personal pegawai. Kegiatan pelibatan pegawai,

penguatan nilai bersama, serta pembentukan rasa memiliki terhadap tujuan perubahan menjadi langkah strategis yang sangat dibutuhkan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, jumlah responden yang terlibat relatif sedikit dan hanya berasal dari satu instansi pemerintah, sehingga hasil penelitian ini belum bisa digeneralisasikan untuk organisasi lain dengan karakteristik berbeda. Kedua, pendekatan yang digunakan adalah *cross-sectional*, artinya data hanya dikumpulkan pada satu waktu tertentu, sehingga tidak dapat menangkap perubahan sikap atau persepsi pegawai dari waktu ke waktu. Ketiga, seluruh data diperoleh melalui kuesioner tertutup, sehingga tidak menggambarkan secara mendalam pengalaman dan pandangan subjektif responden. Keterbatasan ini membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk menggunakan metode yang lebih beragam dan cakupan yang lebih luas.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian berikutnya. Pertama, penelitian ini hanya menggunakan tiga variabel utama, yaitu dampak prososial, identifikasi organisasi, dan komitmen afektif terhadap perubahan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau persepsi keadilan agar dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap. Kedua, penelitian ini dilakukan hanya pada satu instansi dengan jumlah responden terbatas. Oleh karena itu, studi selanjutnya diharapkan mencakup lebih banyak instansi dan responden agar hasilnya lebih mewakili dan dapat digeneralisasikan. Selain itu, metode yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kuantitatif, sehingga belum menggambarkan secara mendalam pengalaman responden. Akan lebih baik jika penelitian berikutnya menggabungkan metode kualitatif untuk mendapatkan wawasan yang lebih menyeluruh tentang sikap dan persepsi pegawai terhadap perubahan organisasi.

Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh pegawai di Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) Kelas II Sumatera Barat yang telah bersedia menjadi responden

dalam penelitian ini, serta memberikan waktu dan informasi yang sangat berharga. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Universitas Bung Hatta atas dukungan akademik dan bimbingan yang diberikan selama proses penyusunan karya ilmiah ini. Tak lupa, apresiasi diberikan kepada para dosen pembimbing dan rekan sejawat yang telah memberikan masukan konstruktif dalam penyempurnaan penelitian ini. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu manajemen perubahan serta praktik manajerial di sektor publik.

REFERENSI

- Agyeiwaah, E., Bangwayo-Skeete, P., & Opoku, E. K. (2024). The impact of migrant workers' inclusion on subjective well-being, organizational identification, and organizational citizenship behavior. *Tourism Review*, 79(1). <https://doi.org/10.1108/TR-11-2022-0576>
- Akkaya, B. (2020). Linking Organizational Commitment and Organizational Trust in Health Care Organizations. *Organizacija*, 53(4), 306–318. <https://doi.org/10.2478/orga-2020-0020>
- Arikunto, S. (2019). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. In *Rineka Cipta*.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Aziz, B., Nika, W., & Zaitul. (2024). Kajian Etika Kerja Islam Pada Smk Al Fatih Pasaman Barat dan Dampaknya pada Sikap terhadap Perubahan Organisasi: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Indonesian Research Journal on Education*, 4(4), 148–155.
- Bagozzi, R. R., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Battaglio, R. P., Belardinelli, P., Bellé, N., & Cantarelli, P. (2019). Behavioral Public Administration ad fontes: A Synthesis of Research on Bounded Rationality, Cognitive Biases, and Nudging in Public Organizations. *Public Administration Review*, 79(3), 304–320. <https://doi.org/10.1111/puar.12994>
- Bouraoui, K., Bensemmane, S., Ohana, M., & Russo, M. (2019). Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model. *Management Decision*, 57(1), 152–167. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1015>
- Çiçek, I. (2023). Organizational Identification with the Effect of Organizational Socialization: The Validity of Social Identity Theory Örgütsel Sosyalleşme Etkisinde Örgütsel Özdeşleşme: Sosyal Kimlik Teorisinin Geçerliliği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 26(1), 1–19.
- Conway, E., Freney, Y., Monks, K., & McDowell, N. (2025). Understanding Affective Commitment to Change in a Civil Service Context: The Roles of Prosocial Job Design, Organizational Identification, and Involvement Climate. *Review of Public Personnel Administration*, 45(1), 124–144. <https://doi.org/10.1177/0734371X231211153>

- Dekal, F. S., Suardesi, & Zaitul. (2024). Pengaruh Kualitas Komunikasi Organisasi Terhadap Kesiapan Individu Untuk Perubahan : Peran Komitmen Terhadap Perubahan Sebagai Variabel Moderasi. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4, 14518–14538.
- Fasni, A., Febrimaidori, & Zaitul. (2024). Eksplorasi Komitmen Perubahan Organisasi pada Penyuluh Keluarga Berencana : Peran Perilaku Mengambil Resiko sebagai Determinant dan Kompleksitas Tugas sebagai Variabel Mediasi. *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(3), 684–699.
- Grant, A M, & Campbell, E. M. (2007). Doing good, doing harm, being well and burning out: The interactions of perceived prosocial and antisocial impact in service work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 665–691.
<https://doi.org/10.1348/096317906X169553>
- Grant, Adam M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351328>
- Hair, J. F., Hult M., G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). In *Sage* (Second).
- Haque, A. U., S.L.S., N., & B., K. (2019). Management and administrative insight for the universities: High stress, low satisfaction and no commitment. *Polish Journal of Management Studies*, 20(2), 236–255. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.2.20>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component mode. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Iskandar, Syafrudin, O., Suryani, Y., & Filallba, M. A. A. (2024). The Impact of Transformational Leadership, Career Development, and Work Environment on Organizational Commitment (Survey on CV. Bunda Devina). *International Journal Administration, Business & Organization*, 5(2), 1–13.
<https://doi.org/10.61242/ijabo.24.412>
- Jun, K., Hu, Z., & Lee, J. (2025). Unlocking the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behavior: the key roles of organizational support and identification. *Management Research Review*, 48(1), 57–77.
<https://doi.org/10.1108/MRR-09-2023-0662>
- Katper, N. K., Chaudhry, N. I., Tunio, M. N., & Ali, M. A. (2020). Impact of Leadership Style and Organizational Culture on Organizational Commitment. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 7(1), 92–106. <https://doi.org/10.30537/sijmb.v7i1.560>
- Kayani, B. N. (2023). Impact of Organisational Culture on Organisational Commitment: Evidence from Pakistan. *Journal of Accounting, Business and Management (JABM)*, 30(1), 86. <https://doi.org/10.31966/jabminternational.v30i1.793>
- Kokkonen, J., Gråstén, A., Quay, J., & Kokkonen, M. (2020). Contribution of motivational climates and social competence in physical education on overall physical activity: A self-determination theory approach with a creative physical education twist. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 1–16.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17165885>
- Liggins, G., Attoh, P. A., Gong, T., Chase, T., Russell, M. B., & Clark, P. W. (2019). Military Veterans in Federal Agencies: Organizational Inclusion, Human Resource Practices, and Trust in Leadership as Predictors of Organizational Commitment. *Public Personnel*

- Management*, 48(3), 413–437. <https://doi.org/10.1177/0091026018819025>
- Liu, Y. (2024). *The Effect of Perceived Organizational Climate and Affective Commitment on Employee Job Satisfaction*. Atlantis Press International BV. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-256-9_20
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185–211. <https://doi.org/10.1348/096317906X118685>
- Mühlemann, N. S., Steffens, N. K., Ullrich, J., Haslam, S. A., & Jonas, K. (2022). Understanding Responses to an Organizational Takeover: Introducing the Social Identity Model of Organizational Change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 123(5), 1004–1023. <https://doi.org/10.1037/pspi0000386>
- Otto, J., Ward, N., Finley, K., Baldwin, S. T., & Alonzo, W. (2022). Increasing Readiness to Grow Traffic Safety Culture and Adopt the Safe System Approach: A Story of the Washington Traffic Safety Commission. *Frontiers in Future Transportation*, 3(July), 1–5. <https://doi.org/10.3389/ffutr.2022.964630>
- Primawidi, S., & Mangundjaya, W. (2020). Organizational Justice and Affective Commitment To Change in Employees of Multifinancial Service Company. *Jurnal Psikologi*, 19(1), 51–60. <https://doi.org/10.14710/jp.19.1.51-60>
- Puspitasari, D. A., & Mangundjaya, W. L. (2020). *Leader–Member Exchange and Affective Commitment to Change: Mediating Role of Change Self-Efficacy*. 431(First 2019), 60–65. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200407.011>
- Randall, C. L., Hort, K., Huebner, C. E., Mallott, E., Mancl, L., Milgrom, P., Nelson, L., Senturia, K., Weiner, B. J., & Cunha-Cruz, J. (2019). Organizational Readiness to Implement System Changes in an Alaskan Tribal Dental Care Organization. *JDR Clinical and Translational Research*, 5(2), 156–165. <https://doi.org/10.1177/2380084419871904>
- Rani, N., & Samuel, A. A. (2019). Generational differences in relationship between prosocial identity fit and affective commitment. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 22(3), 259–277. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-2018-0075>
- Resi, N., Winarsih, P. I., & Zaitul. (2024). Kajian Partisipasi Guru Pada Perubahan : Kontribusi Sikap Pada Perubahan Dan Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Journal on Education*, 07(01), 2711–2728.
- Roberts, B. S., Cumberland, D. M., & Ellinger, A. D. (2024). Making a Difference in the Workplace: A Systematic Literature Review of Prosocial Impact. *Human Resource Development Review*, 24(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/15344843241301652>
- Ruzain, M. F. (2024). Influence of Perceived Organizational Support and Organizational Identification on Employee Loyalty: A Conceptual Paper. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(10), 2239–2247. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i10/23156>
- Sari, L., Mustika, M., & Zaitul. (2024). Kepribadian Individu dan Kesiapan untuk Perubahan Organisasi. *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(3), 1125–1135.

- Shah, S. I. H., Phulpoto, A. F., & Ghumro, J. A. (2023). The Study of Organizational Trust and Organizational Commitment among Faculty of Public Sector Universities in Pakistan. *Pakistan Social Sciences Review*, 7(IV). [https://doi.org/10.35484/pssr.2023\(7-iv\)18](https://doi.org/10.35484/pssr.2023(7-iv)18)
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (8th ed.). Bandung : Alfabeta.
- Sun, R., Li, J. Y. Q., Lee, Y., & Tao, W. (2023). The Role of Symmetrical Internal Communication in Improving Employee Experiences and Organizational Identification During COVID-19 Pandemic-Induced Organizational Change. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1398–1426. <https://doi.org/10.1177/23294884211050628>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.). In *The social psychology of inter-group relations*. Brooks/Cole.
- Türk, O., Suiçer, M., & Doğan, Y. (2023). The Mediating Role of Organizational Identification in the Effect of Organizational Support Perceptions of Employees in Accommodation Businesses on their Prosocial Service Behaviors. *OPUS Toplum Araştırmaları Dergisi*, 20(52), 266–275. <https://doi.org/10.26466/opusjsr.1228975>
- Ullah, I., Elahi, N. S., Abid, G., & Butt, M. U. (2020). The impact of perceived organizational support and proactive personality on affective commitment: Mediating role of prosocial motivation. *Business Management and Education*, 18(2), 183–205. <https://doi.org/10.3846/bme.2020.12189>
- Vogel, D., & Willems, J. (2020). The effects of making public service employees aware of their prosocial and societal impact: A microintervention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(3), 485–503. <https://doi.org/10.1093/jopart/muz044>
- Wang, D., Qin, Y., & Zhou, W. (2021). The effects of leaders' prosocial orientation on employees' organizational citizenship behavior – the roles of affective commitment and workplace ostracism. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1171–1185. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S324081>
- Yuliawati, A. K., Novita, W., & Zaitul. (2025). Faktor Penentu dan Dampak dari Keadilan Organisasi : Perspektif Manajemen Perubahan. *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Humanis*, 5(1), 90–102.