

## Kontrak psikologis terhadap *commitment to change*: Resiliensi akademik sebagai variabel mediasi

Juwita Sari

Email: [juwitasari-17@feb.unair.ac.id](mailto:juwitasari-17@feb.unair.ac.id)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Surabaya

Fendy Suhariadi

Email: [fendy.suhariadi@psikologi.unair.ac.id](mailto:fendy.suhariadi@psikologi.unair.ac.id)  
Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Surabaya

### Abstract

*Changes to regulations for publications are one of the policies towards world-class universities. This study discusses the variables that are able to influence the commitment to change students, with the aim that students committed to changes. In more detail, this journal discusses the relationship of psychological contracts to a commitment to change with academic resilience as mediation. The research method in this study is a quantitative method. The questionnaire was distributed using random sampling techniques and answers from 100 participants obtained implemented using SEM (Structure Equation Modelling) with the Smart PLS 3. The conclusion is: (1) psychological contracts have a positive and significant effect on commitment to change, (2) psychological contracts that are positive and significant to academic resilience, (3) academic resilience positive and significant to commitment to change, (4) academic resilience mediates the relationship between psychological contracts and commitment to change. That means, to increase student commitment to changes in regulations, stakeholders in higher education, can make a stronger psychological contract and assist students in increasing their academic resilience.*

**Keywords:** Academic resilience; Commitment to change; High Education; Psychological contract

### Abstrak

Perubahan peraturan terkait publikasi merupakan salah satu kebijakan perguruan tinggi menuju world class university. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel yang mampu mempengaruhi *commitment to change* mahasiswa, dengan tujuan agar mahasiswa tetap *commit* pada perubahan peraturan tersebut. Lebih detail, studi ini menguji hubungan kontrak psikologis terhadap *commitment to change* dengan resiliensi akademik sebagai mediasi. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Kuesioner disebarakan menggunakan teknik random sampling dan jawaban dari 100 partisipan yang didapat dianalisis menggunakan SEM (Structure Equation Modelling) dan bantuan program Smart PLS 3. Berdasarkan hasil analisis didapatkan bahwa (1) kontrak psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *commitment to change*, (2) kontrak psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi akademik, (3) resiliensi akademik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *commitment to change*, (4) resiliensi akademik memediasi hubungan antara kontrak psikologis dan *commitment to change*. Artinya, untuk meningkatkan komitmen mahasiswa terhadap perubahan peraturan, pemangku kepentingan di perguruan tinggi dapat membentuk kontrak psikologis yang kuat dengan mahasiswa serta membantu mahasiswa dalam meningkatkan resiliensi akademik mereka.

**Kata kunci:** Commitment to change; Kontrak psikologis; Perguruan tinggi; Resiliensi akademik



## Pendahuluan

Tahun 2018 Universitas Airlangga membuat kebijakan baru berupa kewajiban untuk publikasi ilmiah ke jurnal internasional. Strategi ini merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan jumlah publikasi, yang merupakan syarat menuju *Word Class University*. Publikasi ilmiah ke jurnal nasional maupun jurnal internasional terindeks Scopus bukan merupakan hal yang mudah. Mahasiswa harus menguasai metode penelitian sekelas jurnal internasional, teknik penulisan jurnal ilmiah, teknik penulisan Bahasa Inggris yang baik serta cara-cara untuk *submit* jurnal tersebut. Pada saat dikeluarkannya aturan publikasi jurnal tersebut, terdapat dua kategori mahasiswa yang menanggapi perubahan peraturan tersebut, yaitu mahasiswa angkatan baru dan mahasiswa angkatan lama.

Mahasiswa angkatan baru yang masuk setelah dikeluarkannya peraturan ini berada pada kondisi menerima perubahan dengan kesiapan, berbeda dengan mahasiswa angkatan lama yang belum lulus. Mahasiswa angkatan baru sudah mendapatkan cukup informasi tentang publikasi ketika di awal masuk, penjelasan tujuan adanya publikasi juga tersampaikan dengan baik sehingga cenderung menanggapi perubahan ini dengan kesiapan. Tetapi, kondisi ini akan menjadi berbeda untuk mahasiswa angkatan lama yang belum lulus. Mereka merasa hal tersebut menyulitkan dan akan membuat kelulusan menjadi terhambat. Untuk memastikan kondisi tersebut, dilakukan *pilot testing* tentang detail respons mahasiswa S2 Manajemen yang sedang mengambil matakuliah tesis. Sepuluh mahasiswa dipilih sebagai sampel. Wawancara berakhir ketika konsistensi jawaban dari tiap individu yang hampir sama. Hal tersebut dirasa cukup untuk menggambarkan fenomena yang terjadi (Hair, 2014).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa 10 mahasiswa menyatakan adanya kebijakan peraturan Rektor Universitas Airlangga nomor 51 tahun 2018 tentang perubahan atas peraturan Rektor nomor 27 tahun 2018 tentang pedoman pendidikan Universitas Airlangga tersebut, menjadi sebuah beban bagi mahasiswa. Peraturan tersebut dinilai mendadak, karena sebelumnya mahasiswa hanya membuat tesis tanpa publikasi, tetapi saat ini juga harus publikasi jurnal penelitian. Mahasiswa merasa kesulitan untuk mengerjakan tesis, tetapi masih harus melakukan publikasi penelitian. Sehingga mahasiswa menghadapi kondisi perubahan peraturan tersebut dengan pesimis dan emosi negatif.

Padahal di sisi lain Fredrickson dkk., (2003) menyarankan pentingnya mengingatkan seseorang untuk selalu berfikir positif, membangun emosi positif dan menemukan makna serta manfaat dari peristiwa negatif yang terjadi pada individu atau organisasi Fredrickson (2001), karena emosi positif yang terbentuk sebelum dan sesudah terjadi kondisi yang negatif dapat membantu memperkuat kapasitas bertahan seseorang dalam organisasi (Luthans, dkk., 2006). Dalam konteks perguruan tinggi, salah satu cara untuk membentuk emosi positif mahasiswa yaitu dengan cara mengeksplorasi persepsi harapan mahasiswa melalui penerapan kontrak psikologis (Koskina, 2013).

---

Rousseau (1995) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai keyakinan individu mengenai adanya pertukaran timbal balik antara seseorang dan pihak lain. Kontrak psikologis merupakan *mutual obligation* berdasarkan harapan implisit maupun eksplisit (Cahyo & Krian, 2015). Kontrak psikologis memiliki karakteristik yang dinamis, dapat berubah dari waktu ke waktu selama ada relasi antara seseorang dan lainnya (S, 2017). Kontrak psikologis mahasiswa dalam penelitian ini, merujuk pada adanya keyakinan yang bersifat seperti janji. Hal ini terkait dengan kepercayaan bahwa perguruan tinggi telah membuat sejumlah janji sebelum pendaftaran, dan bahwa janji-janji ini harus terpenuhi setelah mahasiswa masuk di perguruan tinggi tersebut. Seperti fasilitas yang memadai, dosen yang kompeten, pelayanan staff yang bagus serta mampu mendapatkan gelar dengan kualifikasi profesional. Dengan kata lain, ekspektasi terhadap janji-janji ini dipandang sebagai kewajiban yang sebaiknya dipenuhi (Koskina, 2013).

Di dalam pemikiran mahasiswa, kewajiban publikasi merupakan urusan dosen atau mahasiswa angkatan baru yang masuk setelah dikeluarkannya peraturan tersebut, mahasiswa angkatan lama yang belum lulus seharusnya tidak dibebani kewajiban publikasi. Sementara dari pihak perguruan tinggi, karena mahasiswa merupakan bagian dari civitas akademika Universitas Airlangga maka setuju ataupun tidak mahasiswa harus memiliki komitmen terhadap perubahan peraturan tersebut. Jika perguruan tinggi menuntut demikian maka mahasiswa pun perlu mengubah pemikirannya untuk tetap berkomitmen menyelesaikan perkuliahan dan tugasnya, tidak terkecuali tugas jurnal.

Selaras dengan penelitian Cho dkk., (2017) bahwa seseorang yang menganggap organisasi nantinya dapat memenuhi janji-janjinya, hal tersebut dapat memperkuat ikatan komitmen mereka terhadap perubahan. Adanya keyakinan timbal balik ini membantu seseorang dan organisasi membentuk pertukaran yang positif, dimana dukungan organisasi berkaitan dengan respons yang ditunjukkan seseorang dan berkaitan pula dengan besaran upaya yang akan dikeluarkan, *performance, commitment, organizational citizenship behaviour*, dan timbulnya kewajiban untuk organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Secara spesifik, penelitian ini nantinya berusaha menjawab bagaimana upaya membentuk ataupun mempertahankan *commitment to change* mahasiswa terkait perubahan peraturan yang terjadi di Universitas Airlangga, dengan kontrak psikologis sebagai variabel determinan. Penelitian Cementina-olpoc & Hechanova, (2013); Lo dkk., (2010) menjelaskan bahwa *commitment to change* dapat diterapkan tidak hanya pada organisasi perusahaan, tetapi juga institusi pendidikan, meskipun acuan yang digunakan sebagian besar berasal dari studi organisasi bisnis. Sehingga, ada penyesuaian variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini hanya berfokus pada salah satu dari tiga karakteristik komitmen oleh Meyer & Allen (1991), yaitu *normative commitment to change* karena kondisi menggambarkan bahwa mahasiswa berkomitmen dengan perubahan ini karena sebatas kewajiban yang harus dilakukan sebagai persyaratan lulus.

Sementara itu, selain melihat determinan dari *commitment to change* berupa persepsi mahasiswa dengan menggunakan teori kontrak psikologis, penelitian ini juga



berusaha memahami kemampuan individu berupa resiliensi akademik mahasiswa. Memahami kemampuan individu dalam merespons perubahan yang terjadi merupakan aspek yang tidak dapat dikesampingkan (Oreg, 2003). Mahasiswa yang sedang mengerjakan tugas akhir membutuhkan ketahanan yang tinggi dari dalam dirinya agar mampu bertahan menghadapi kondisi sulit dan berusaha menyelesaikan tugas akhir (Wibowo, 2018). Mahasiswa sebaiknya mampu mengubah pola pikir mereka untuk dapat memenuhi target-target yang sudah ditetapkan oleh perguruan tinggi, yaitu menyelesaikan tesis dan publikasi jurnal penelitian. Kemampuan untuk bertahan di tengah tuntutan tersebut, disebut dengan istilah resiliensi akademik.

Mahasiswa yang memiliki resiliensi akademik yang kuat mampu berkomitmen mendukung perubahan peraturan untuk publikasi, karena mahasiswa tidak terbebani untuk menyelesaikan segala tuntutan akademik seperti mengerjakan tugas akhir (Wibowo, 2018). Berdasarkan pemaparan diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti apakah ada pengaruh kontrak psikologis terhadap *commitment to change* dengan resiliensi akademik memediasi hubungan keduanya. Penelitian terdahulu oleh Cho dkk., (2017), Meyer (1997) dan Meneghel dkk., (2016) menguji variabel kontrak psikologis dan resiliensi dalam membentuk *commitment to change* dengan responden merupakan karyawan di organisasi bisnis yang sedang mengalami perubahan. Menggunakan metode kuantitatif hasil yang disimpulkan adalah variabel-variabel tersebut berpengaruh positif signifikan pada *commitment to change*.

Tetapi dari penelitian tersebut belum ada yang menguji kontrak psikologis dan resiliensi terhadap *commitment to change* pada konteks organisasi pendidikan, khususnya dengan responden mahasiswa. Selain itu penelitian ini juga akan menguji efek mediasi dari resiliensi akademik mahasiswa dan hal tersebut merupakan kebaruan dari penelitian ini. Sehingga, dari pemaparan diatas, hipotesis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: H1 = kontrak psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *normative commitment to change*. H2 = kontrak psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi akademik. H3 = resiliensi akademik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *normative commitment to change*. H4 = resiliensi akademik memediasi hubungan kontrak psikologis terhadap *normative commitment to change*.

Dengan menggunakan metode kuantitatif, penelitian ini memilih mahasiswa S2 Manajemen Universitas Airlangga sebagai unit analisis. Pemilihan mahasiswa S2 Manajemen karena mayoritas adalah mahasiswa dengan bekerja (dibuktikan dengan persyaratan pendaftaran mahasiswa baru adalah dengan melampirkan surat bekerja). Tanggung jawab pekerjaan yang masih harus dipenuhi oleh mahasiswa selama studi, menjadikan benturan waktu antar peran akan sulit dihindarkan (Hendriani, 2017). Oleh karenanya, aspek bertahan pada tuntutan akademik akan lebih menonjol pada mahasiswa S2 Manajemen.

Tujuan dari penelitian ini diharapkan dapat menyarankan cara-cara yang mungkin dapat meningkatkan tingkat *commitment to change* khususnya jenis *normative*

---

*commitment to change* mahasiswa tingkat akhir dalam situasi di mana sedang menghadapi perubahan peraturan, sehingga dapat mensukseskan tujuan dikeluarkannya peraturan baru tersebut. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan perhatian kepada pemangku kepentingan di organisasi terhadap pentingnya memahami persepsi mahasiswa dan resiliensi akademik mahasiswa dalam menghadapi kondisi perubahan. Dengan demikian, mahasiswa tidak menganggap perubahan sebagai beban yang ditakuti dan organisasi yaitu Universitas Airlangga dapat mencapai tujuannya yaitu menjadi *world class university*.

### Metode

Jenis penelitian menggunakan metode survei lapangan dengan cara menyebarkan kuesioner secara *online* kepada responden. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan diolah menggunakan metode SEM dengan Smart PLS 3.

Mahasiswa yang menjadi populasi merupakan mahasiswa angkatan lama yang masuk sebelum dikeluarkan peraturan tersebut, yaitu angkatan tahun 2018, angkatan tahun 2017, angkatan tahun 2016, dst. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 343 mahasiswa aktif hingga akhir Desember 2018, dan sampel yang digunakan berjumlah 100 responden. Mengacu pada jumlah sampel yang *representative* adalah jumlah indikator dikali 5 sampai 10 (Ferdinand, 2002). Indikator pertanyaan kuesioner pada penelitian ini berjumlah 20. Sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 20 indikator dikali 5, yaitu 100 responden

**Kontrak psikologis.** Schein dalam Mcdonald dkk., (2003) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai rangkaian harapan tidak tertulis yang digunakan setiap saat antara setiap anggota organisasi terhadap manajer dan terhadap siapa saja dalam organisasi itu. Kontrak psikologis didasarkan pada persepsi dan keyakinan seseorang dan karenanya, menurut definisi, sangat subjektif (Mcdonald dkk., 2003). Lebih spesifik, dalam penelitian ini kontrak psikologis pada mahasiswa dapat dilihat sebagai bentuk pertukaran sesuatu yang bersifat material (biaya) maupun non material yang mereka keluarkan untuk mendapatkan suatu hal intrinsik seperti pengembangan dan pembelajaran ataupun hal yang bersifat ekstrinsik seperti nilai kelulusan (Koskina, 2013). Sehingga, pada penelitian ini kontrak psikologis dapat terlihat dari keberadaan keyakinan mahasiswa akan adanya balasan atas upaya mendukung perubahan peraturan untuk publikasi, sesuai dengan besaran upaya yang dilakukan mahasiswa dalam mendukung kesuksesan perubahan peraturan tersebut

Pertanyaan disusun menggunakan skala Likert 1-5 dengan total terdapat 7 indikator pertanyaan untuk variabel kontrak psikologis. Contoh kuesioner sebagai berikut: '*Saya yakin fakultas akan memberikan feedback (berupa kelulusan, nilai yang bagus dan reward) yang sesuai jika saya melakukan publikasi penelitian sesuai peraturan*', penyusunan pertanyaan kuesioner mengacu pada penelitian sebelumnya oleh Millward (1998). Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan oleh peneliti, dengan teknik *one shoot case* pada 100 responden diketahui bahwa kontrak psikologis memiliki koefisien



Cronbach's alpha sebesar 0.911 yang artinya variabel kontrak psikologis dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

**Resiliensi Akademik.** Hendriani (2018) mendefinisikan resiliensi dalam proses belajar, yakni sebuah proses dinamis yang mencerminkan kekuatan dan ketangguhan seseorang untuk bangkit dari pengalaman emosional negatif, saat menghadapi situasi sulit yang menekankan dalam aktivitas belajar yang dilakukan. Penelitian ini akan merujuk pada resiliensi akademik mahasiswa dalam menghadapi perubahan peraturan di perguruan tinggi. Sehingga dapat disimpulkan resiliensi akademik adalah ketangguhan mahasiswa S2 yang sedang mengerjakan tesis dalam kondisi yang penuh tekanan karena perubahan peraturan yang tiba-tiba untuk mewajibkan publikasi jurnal penelitian, dimana publikasi tersebut merupakan syarat kelulusan. Berdasarkan definisi tersebut, indikator pertanyaan kuesioner yang berjumlah 8 item diturunkan dari definisi operasional variabel dengan skala yang digunakan pada variabel ini adalah skala Likert 1-5. Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan oleh peneliti, dengan teknik *one shoot case* pada 100 responden diketahui bahwa koefisien Cronbach's alpha sebesar 0.928 sehingga variabel resiliensi akademik dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

**Normative commitment to change.** *Normative commitment to change* mencerminkan rasa kewajiban untuk mendukung perubahan yang terjadi : individu mendukung perubahan karena hal yang sudah seharusnya dilakukan (Parish dkk., 2007). Mahasiswa mendukung perubahan peraturan tersebut karena kewajiban sebagai persyaratan lulus. Dengan menggunakan skala Likert 1-5, 5 item kuesioner variabel *normative commitment to change* mengadaptasi dari teori Herscovitch & Meyer, 2002. Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan oleh peneliti dengan teknik *one shoot case* pada 100 responden, diketahui bahwa koefisien Cronbach's alpha sebesar 0.846 sehingga variabel *normative commitment to change* dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

## Hasil

Teknik analisis dalam penelitian ini diolah dengan program Smart Partial Least Square 3 yang merujuk pada arahan Ghazali (2008). Ada dua tahap pengolahan dalam PLS, pertama pengujian *measurement model*. Tahap ini menguji validitas dan reliabilitas konvergen dari masing-masing indikator apakah merupakan bagian dari konstruk atau variabel penelitian. Validitas dan reliabilitas konvergen dilihat dari nilai *factor loading*. Indikator dikatakan valid dan *reliable* apabila nilai *factor loading* lebih besar atau sama dengan 0.5. Kedua, pengujian *structural model*. Tujuan tahap ini adalah untuk melihat ada tidaknya pengaruh antar variabel. Uji dilakukan dengan menggunakan uji T statistik.

*Pengujian Measurement Model* diperoleh validitas dan reliabilitas, sebagaimana disajikan pada tabel 1 dan tabel 2.

Tabel 1  
 Nilai *Average Variance Extracted (AVE)*

Indikator	Nilai AVE	Keterangan
KP (X1)	0.652	Valid
RA (Z)	0.667	Valid
NCTC (Y)	0.619	Valid

Sumber : Hasil olah PLS

Pada tabel diatas diketahui bahwa nilai AVE masing-masing indikator pada variabel kontrak psikologis, resiliensi akademik dan *normative commitment to change* semuanya bernilai >0.5. Uji validitas kontrak adalah untuk memastikan indikator tersebut memang kontrak dari variabel latennya. Dengan demikian disimpulkan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *discriminant validity*.

Tabel 2  
 Nilai *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Batas	Keterangan
<i>Commitment to Change</i>	0.846	0.890	>0.7	Reliabel
Kontrak Psikologis	0.911	0.929	>0.7	Reliabel
Resiliensi Akademik	0.928	0.941	>0.7	Reliabel

Sumber : Hasil olah PLS

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* masing-masing indikator pada variabel *commitment to change*, kontrak psikologis dan resiliensi akademik semuanya bernilai 0.7. Yang artinya, indikator tersebut sudah konsisten dan telah memenuhi *composite reliability*.





Tabel 3  
Nilai Outer Loading

		Outer loading	Batas	Keterangan
<b>Commitment to Change</b>	CTC1	0.785	>0.7	Reliabel
	CTC2	0.819	>0.7	Reliabel
	CTC3	0.776	>0.7	Reliabel
	CTC4	0.758	>0.7	Reliabel
	CTC5	0.795	>0.7	Reliabel
<b>Kontrak psikologis</b>	KP1	0.805	>0.7	Reliabel
	KP2	0.738	>0.7	Reliabel
	KP3	0.816	>0.7	Reliabel
	KP4	0.821	>0.7	Reliabel
	KP5	0.788	>0.7	Reliabel
	KP6	0.855	>0.7	Reliabel
	KP7	0.826	>0.7	Reliabel
<b>Resiliensi akademik</b>	RA1	0.768	>0.7	Reliabel
	RA2	0.877	>0.7	Reliabel
	RA3	0.813	>0.7	Reliabel
	RA4	0.847	>0.7	Reliabel
	RA5	0.776	>0.7	Reliabel
	RA6	0.788	>0.7	Reliabel
	RA7	0.796	>0.7	Reliabel
	RA8	0.863	>0.7	Reliabel

Sumber : Hasil olah PLS

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *outer loading* masing-masing indikator pada variabel *commitment to change*, kontrak psikologis dan resiliensi akademik semuanya bernilai lebih atau sama dengan 0.7. Dengan demikian, dapat disimpulkan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi termasuk reliabel.

Pengujian **Structure Model** melalui uji *R Square* dan *Path Coefficients* diperoleh hasil sebagaimana disajikan pada tabel 4 sampai dengan tabel 6. Menurut Ghozali (2008) nilai  $R^2$  adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Secara umum, nilai  $R^2$  bisa dikategorikan kuat jika nilai  $R^2 \geq 0.67$ , moderat  $\geq 0.33$ , dan lemah  $\geq 0.19$ .

Tabel 4  
Nilai R Square

Variabel	R <sup>2</sup>	Keterangan
<i>Commitment to Change</i> (Y)	0.721	Kuat
Resiliensi akademik (Z)	0.488	Moderat

Sumber : Hasil olah PLS



Berdasarkan tabel diatas, berikut penjelasan dari nilai *coefficients of determination* ( $R^2$ ) dari *commitment to change* sebesar 0.721, yang berarti tergolong kuat karena  $R^2 \geq 0.67$ . Artinya, kontrak psikologis dan resiliensi akademik sebagai variabel independen, memiliki kemampuan akurasi prediksi terhadap *commitment to change* sebesar 72.1%, sedangkan 27.9% sisanya adalah dijelaskan oleh variabel independen lain yang tidak termasuk dalam model penelitian. Resiliensi akademik memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0.488, yang tergolong moderat karena  $R^2 \geq 0.33$ . Nilai tersebut juga menunjukkan bahwa kontrak psikologis sebagai variabel independen, memiliki kemampuan akurasi prediksi terhadap resiliensi akademik sebesar 48.8 % sedangkan 51.2% sisanya dijelaskan oleh variabel independen lain yang tidak termasuk dalam penelitian.

Selanjutnya, tahap *structural model* ini juga bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variable pada model. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji T yaitu dengan membandingkan nilai *T statistic* dengan T tabel, yaitu 1,96 pada taraf signifikansi 5%. Hasil pada *original sample* menunjukkan arah hubungan positif atau negatif, sedangkan pada *T statistic* menunjukkan nilai signifikansi hubungan tersebut.

Tabel 5  
Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Pengaruh Langsung	Original Sample (O)	T Statistics ( O /STERR)	Ket.	Diterima / Ditolak
Kontrak psikologis -> <i>Commitment to Change</i>	0.428	4.884	Signifikan	Diterima
Kontrak psikologis -> Resiliensi akademik	0.699	8.550	Signifikan	Diterima
Resiliensi akademik -> <i>Commitment to Change</i>	0.493	5.562	Signifikan	Diterima

Sumber : Hasil olah PLS

Berdasarkan tabel 5, kontrak psikologis memiliki pengaruh signifikan terhadap *commitment to change* dengan nilai T statistik 4.88 yang lebih besar dari batas kritis yaitu 1.96. Selanjutnya kontrak psikologis memiliki pengaruh signifikan terhadap resiliensi akademik, dengan nilai T statistik 8.550 dan nilai tersebut lebih besar dari 1.96. Serta pada resiliensi akademik memiliki pengaruh signifikan terhadap *commitment to change* dengan nilai T statistik 5.562 yang lebih besar dari batas kritis 1.96. Sehingga dapat disimpulkan dari tabel diatas bahwasannya semua arah hubungan positif signifikan, sehingga hipotesis 1, hipotesis 2, dan hipotesis 3 diterima.



Tabel 6  
Hasil Pengujian Tidak Langsung

Pengaruh Tidak Langsung	Original Sample (O)	T Statistics ( O /STERR)	Keterangan	Diterima / Ditolak
Kontrak psikologis -> Resiliensi akademik -> <i>Commitment to Change</i>	0.344	4.583	Signifikan	Diterima

Sumber : Hasil olah PLS

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa resiliensi akademik memiliki pengaruh mediasi pada kontrak psikologis terhadap *commitment to change*. Hal tersebut bisa dilihat dari nilai t-statistik sebesar 4.583 yang lebih besar dari 1.96. Sehingga hipotesis 4 pada penelitian ini dapat diterima, Yakni resiliensi akademik memediasi hubungan antara kontrak psikologis dan *commitment to change*. Pengaruh kontrak psikologis terhadap *commitment to change* melalui mediasi variabel resiliensi akademik merupakan mediasi parsial (*partial mediation*, karena beta yang dihasilkan oleh pengujian pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan nilai beta hubungan langsung. Nilai beta bisa dilihat melalui *original sample*, pengaruh tidak langsung memiliki nilai beta 0.344 sedangkan pengaruh langsung memiliki nilai beta 0.428, 0.699, dan 0.493.

## Pembahasan

### *Pengaruh kontrak psikologis terhadap normative commitment to change*

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada mahasiswa S2 Manajemen yang sedang mengerjakan tesis, menunjukkan bahwa kontrak psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *commitment to change*. Hal ini memiliki kesamaan pada penelitian Cho dkk., (2017) dan Millward (1998) bahwa kontrak psikologis mampu memprediksi meningkatkan *commitment to change*. Adanya keyakinan timbal balik membantu seseorang dan organisasi membentuk pertukaran yang positif, dimana dukungan organisasi berkaitan dengan respon individu dan berkaitan pula dengan besaran upaya yang dikeluarkan, *performance*, *commitment*, *organizational citizenship behaviour*, dan timbulnya kewajiban untuk organisasi (Ahmad, Donia, Khan, & Waris, 2018).

Jika dikaitkan dengan penelitian pada mahasiswa S2 Manajemen bahwa *commitment to change* pada mahasiswa S2 Manajemen dipengaruhi oleh adanya kontrak psikologis yang dimiliki mahasiswa. Hal ini menunjukkan bila mahasiswa memiliki kontrak psikologis kuat terhadap perguruan tinggi maka dapat meningkatkan *normative commitment to change* mereka terhadap perubahan peraturan yang sedang terjadi.

Perubahan peraturan terkait kewajiban untuk publikasi merupakan syarat untuk kelulusan. Atas dasar peraturan tersebut, kontrak psikologis mahasiswa berupa adanya keyakinan pada perguruan tinggi bahwasannya jika sudah menyelesaikan tugas tersebut

---

mereka berharap ada timbal balik berupa pemenuhan janji sesuai peraturan yang sudah disepakati, yaitu kelulusan. Mahasiswa percaya, bahwa yang terpenting dari komponen eksplisit kontrak psikologis mereka dengan perguruan tinggi adalah mendapatkan gelar dengan kualifikasi profesional (Koskina, 2013). Sehingga, dari kontrak tersebut membentuk suatu kemauan mahasiswa untuk terus mengerjakan tesis dan publikasi jurnal penelitian, hal ini menunjukkan mahasiswa *commit* menjalani perubahan peraturan yang sedang terjadi. *Commitment* yang terlihat jelas terbentuk pada organisasi ini adalah *normative commitment to change*. Dimana seseorang dengan *normative commitment to change* akan terlibat dengan perilaku wajib dan mungkin juga terlibat sampai batas waktu tertentu dalam perilaku yang ekstra (Meyer, 1997).

### *Pengaruh kontrak psikologis terhadap resiliensi akademik*

Pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kontrak psikologis terhadap resiliensi akademik memiliki pengaruh positif signifikan. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis 2 terbukti kebenarannya. Mowbray (2008) dalam Hughes & Cooper (2008) menjelaskan bahwa interaksi positif yang terbentuk antara seseorang dengan organisasi ataupun atasannya tersebut mampu membangun resiliensi seseorang dalam menghadapi tekanan dan penyakit mental di tempat mereka berada. Penciptaan budaya percaya dan komitmen dapat melemahkan risiko *stress* tetapi menguatkan resiliensi seseorang untuk mencegah terjadinya *stress* (Mowbray 2008 dalam Hughes & Cooper 2008).

Kontrak psikologis sendiri menurut Schein (dalam Oktaviani & Fauziah, 2017), dipahami dari sudut pandang individu itu sendiri bukan dari sudut pandang organisasi. Sehingga keyakinan ini juga digambarkan sebagai persepsi seseorang. Jika kontrak psikologis seseorang kuat, maka akan menyebabkan hal-hal positif pada output mereka sendiri seperti meningkatnya kepuasan kerja, komitmen dan loyalitas. Sebaliknya, jika organisasi gagal dalam memenuhi kontrak psikologis akan menyebabkan berbagai masalah pada perusahaan seperti ketidakpuasan kerja, perilaku negatif, serta rendahnya tingkat *well-being* dan komitmen organisasi.

Sementara itu, Koskina (2013) menyatakan bahwa pada organisasi perguruan tinggi, selalu melibatkan perjanjian atau *contract* antara mahasiswa, dosen, dan seluruh pihak di perguruan tinggi, dan dengan masuknya mahasiswa di perguruan tinggi maka ada harapan implisit yang perlu diangkat dalam menetapkan komponen kontrak psikologis. Jika dikaitkan dengan penelitian pada mahasiswa S2 Manajemen bahwa resiliensi akademik mahasiswa dipengaruhi oleh kontrak psikologis yang terbentuk. Sehingga mahasiswa dengan kontrak psikologis kuat akan membentuk *trust* ataupun bentuk interaksi positif lainnya terhadap perguruan tinggi sehingga mampu menciptakan resiliensi dalam menghadapi kesulitan akademis. Sebaliknya, jika tidak adanya kontrak psikologis yang terbentuk antara mahasiswa dengan perguruan tinggi, memungkinkan akan menghambat terbentuknya resiliensi akademis mahasiswa.



### *Pengaruh resiliensi akademik terhadap normative commitment to change*

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada mahasiswa S2 Manajemen Universitas Airlangga yang sedang mengerjakan tesis di tengah kondisi perubahan peraturan, menunjukkan bahwa resiliensi akademik yang dimiliki mahasiswa berpengaruh positif dan signifikan terhadap *commitment to change*. Hasil ini didasarkan pada nilai t-statistik yaitu sebesar 5.562. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis 3 terbukti kebenarannya. Hal ini mengkonfirmasi penelitian Shin dkk., (2012) yang melihat resiliensi sebagai ketahanan individu untuk mengatasi situasi sulit yang mereka hadapi. Resiliensi dapat digunakan dengan baik untuk mengurangi ketegangan dan tekanan yang terkait dengan perubahan organisasi, dan untuk mendukung komitmen seseorang terhadap perubahan (Shin dkk., 2012). Resiliensi dipandang sebagai sumber daya berharga yang selalu berkaitan dengan perubahan organisasi (Bardoel, Michelle, & Monash, 2014).

Pada konteks penelitian ini resiliensi mengacu lebih mendetail tentang resiliensi akademik. Bernard (1991) dalam Hendriani (2018) yang menjelaskan karakter individu yang *resilience* secara akademik adalah memiliki kompetensi sosial, memiliki *life skill* seperti mampu memecahkan masalah, mampu berfikir kritis, dan mampu mengambil inisiatif selama proses belajar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *commitment to change* mahasiswa S2 manajemen menghadapi perubahan peraturan terkait publikasi, dipengaruhi oleh resiliensi akademis mahasiswa. Artinya, jika mahasiswa memiliki resiliensi akademis yang kuat maka dapat meningkatkan *commitment to change* mahasiswa dalam menghadapi perubahan. Ketangguhan dan sikap proaktif mahasiswa dalam mempersiapkan diri menghadapi kesulitan dapat dibuktikan oleh kemampuannya meminimalkan dampak dari peristiwa *stress* pada diri mereka sendiri dan upaya mereka bangkit untuk tetap mengerjakan tesis serta publikasi penelitian.

### *Resiliensi akademik memediasi hubungan antara kontrak psikologis terhadap normative commitment to change*

Pada hasil penelitian ini menunjukkan resiliensi akademik mampu memediasi hubungan antara kontrak psikologis dan *normative commitment to change*. Nilai t-statistik pengaruh tidak langsung yaitu 4.583. Nilai pengaruh tidak langsung memang tidak sebesar nilai pengaruh langsung, yaitu 4.884 untuk nilai t-statistik kontrak psikologis terhadap *commitment to change*, 8.550 untuk nilai kontrak psikologis terhadap resiliensi akademik dan 1.562 untuk nilai t-statistik resiliensi akademik terhadap *commitment to change*. Hasil tersebut mengartikan bahwa resiliensi akademik mempunyai peranan penting dalam memberikan pengaruh pada kontrak psikologis terhadap *commitment to change* mahasiswa S2 Manajemen.

Mahasiswa dengan resiliensi akademik yang kuat secara tidak langsung memiliki pengaruh hubungan mediasi antara kontrak psikologis terhadap *commitment to change*. Hal ini terjadi karena interaksi positif dan budaya *trust* yang ditunjukkan mahasiswa terhadap perubahan peraturan tersebut dapat memicu tindakan proaktif mendukung perubahan peraturan, mampu mengerjakan setiap tuntutan akademis, yang akhirnya

---

berpengaruh pada output mahasiswa untuk mendukung upaya perubahan peraturan. Sehingga, resiliensi akademik cukup penting untuk dipertimbangkan dalam kondisi perubahan peraturan di lingkup perguruan tinggi.

### Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan tentang hubungan antara kontrak psikologis terhadap *commitment to change* dengan resiliensi akademik sebagai mediasi, maka dapat disimpulkan: terdapat hubungan positif dan signifikan antara kontrak psikologis mahasiswa dengan *commitment to change* di Program Studi S2 manajemen Universitas Airlangga. Kontrak psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi akademik. Adanya hubungan positif dan signifikan antara resiliensi akademik dengan *commitment to change*. Resiliensi akademik memediasi positif signifikan hubungan antara kontrak psikologis terhadap *commitment to change*.

Berdasarkan hasil yang dipaparkan diatas, maka implikasi manajerial yang dapat dikemukakan dari penelitian ini adalah para manajer pimpinan perguruan tinggi perlu mempertimbangkan persepsi mahasiswa atau kontrak psikologis yang dibentuk mahasiswa. Mahasiswa angkatan baru maupun mahasiswa angkatan lama, memiliki karakteristik kontrak yang berbeda. Mahasiswa angkatan lama yang belum lulus, menganggap perubahan ini tiba-tiba. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang berbeda untuk dipahami oleh mahasiswa angkatan lama. Contohnya, perguruan tinggi dapat memberdayakan dosen, Ketua Program Studi ataupun staff sebagai perpanjangan tangan menyampaikan maksud dari dikeluarkannya peraturan ini.

Setiap program studi dapat merencanakan kegiatan untuk mengumpulkan perwakilan mahasiswa guna menyampaikan kondisi yang terjadi. Perguruan tinggi sebaiknya mampu menumbuhkan kepercayaan mahasiswa bahwa publikasi tersebut akan memberikan dampak yang positif tidak hanya bagi perguruan tinggi tetapi juga bagi mahasiswa sendiri seperti adanya pemberian *reward* dan kelulusan. Hal tersebut bisa dibuktikan dengan SK (Surat Keputusan) Rektor yang disebar luaskan. Selanjutnya, meningkatkan resiliensi akademik mahasiswa, perguruan tinggi dapat meningkatkan atmosfer pembelajaran menuju *world class university* dengan memfasilitasi mulai dari kurikulum pembelajaran, ketersediaan lab dan Lembaga riset, serta standar fasilitas umum perguruan tinggi kelas internasional agar iklim pembelajaran dapat terbentuk.

Peran teman sebaya juga dapat membentuk resiliensi akademik mahasiswa. Rekan akademisi yang saling *support* menjadikan tiap individu juga mendukung rekan akademi lainnya sehingga budaya saling *support* terbentuk dengan baik. Dan yang terakhir, *normative commitment to change* merupakan jenis komitmen yang terbentuk bukan karena hasrat dari hati, melainkan karena suatu bentuk kewajiban yang menjadikan seseorang *commit*. Tetapi seseorang dengan *normative commitment to change* dapat terus produktif jika organisasi dan budaya yang terbentuk di sekitarnya selalu mengarahkan perilaku mereka.



Penelitian ini berdasarkan studi fenomena perubahan peraturan yang terjadi di organisasi akademik. Sehingga, hasil penelitian kemungkinan bisa berbeda pada konteks lain. Dengan demikian, bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan pengembangan penelitian dengan menggunakan konteks yang berbeda. Penelitian ini menggunakan responden mahasiswa dengan jumlah relatif kecil, yaitu 100 mahasiswa. Sehingga bagi penelitian berikutnya, dapat menggunakan sampel yang lebih besar atau objek penelitian civitas akademika yang lain seperti dosen, staff ataupun manajer di Universitas. Mengingat bahwa variabel kontrak psikologis pada penelitian ini hanya diukur melalui keberadaan harapan, maka bagi penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel kontrak psikologi yang mengakomodasi keterpenuhan harapan tersebut atau *psychological contract fulfillment*.

### Referensi

- Ahmad, I., Donia, M. B. ., Khan, A., & Waris, M. (2018). Do as I say and do as I do? The mediating role of psychological contract fulfillment in the relationship between ethical leadership and employee extra role performance.
- Bardoel, E. A., Michelle, T., & Monash, P. (2014). Employee resilience : An emerging challenge for HRM, (January), 279–297. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12033>
- Cahyo, A. D., & Krian, B. (2015). Kontrak psikologis dan motivasi kerja karyawan PT Bahtera Bersaudara Krian, (1), 75–81.
- Cementina-olpoc, R., & Hechanova, R. M. (2013). Transformational leadership , change management , and commitment to change : A comparison of Academic and business organizations, 11–19. <https://doi.org/10.1007/s40299-012-0019-z>
- Cho, I., Park, H., & Dahlggaard-park, S. M. (2017). The impacts of organisational justice and psychological resilience on employee commitment to change in an M & A context, 3363(April), 0–14. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1303890>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory : An interdisciplinary Review, 31(6). <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Ferdinand, Augusty. (2002). *Structural equation modelling dalam penelitian manajemen: aplikasi model-model rumit dalam penelitian untuk tesis magister & disertasi doctor*. Semarang: Badan Penerbit Universtas Diponegoro.
- Ghozali, Imam.(2008). *Structural equation modelling, metode alternative dengan partial least square*. Semarang : Badan Penerbit Universtas Diponegoro.
- Ghozali, Imam.(2014). *Structural equation modelling: Metode alternatif dengan menggunakan Partial Least Square (PLS) (4 Edition)*. Semarang : Badan Penerbit Universtas Diponegoro.
- Hendriani, W. (2017). Adaptasi positif pada resiliensi akademik, 14(2), 139–149.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change : Extension of a three-component model, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.3.474>
- Hughes, R., & Cooper, C. L. (2008). *Employee Well-being Support : A Workplace Resource*.
- Koskina, A. (2013). What does the student psychological contract mean ? Evidence from a UK business school, 38(7), 1020–1036.
- Lo, M., Ramayah, T., Cyril, E., & Run, D. (2010). Does transformational leadership style foster commitment to change ? The case of higher education in Malaysia. *Procedia*

- 
- Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 5384–5388.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.877>
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Paul, B. L. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency, 5(1), 25–44. <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>
- McDonald, D. J., Makin, P. J., McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2003). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff.
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2016). Feeling Good Makes Us Stronger : How Team Resilience Mediates between Positive Emotions and Team Performance : Feeling Good Makes Us Stronger Isabella Meneghel WoNT Research Team, Facultad Universitat Jaume I, Av. Vicent Sos Baynat, s/n.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). a three component conceptualization of organizational commitment.pdf.
- Meyer, J. P. (1997). Commitment in a Changing World of Work.
- Millward, L. J., & Hopkins, A. N. D. L. E. E. J. (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment, 1530–1556.
- Oktaviani, A., & Fauziah, N. (2017). Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Kantor POS besar Semarang, 6(1), 21–26.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change : Developing an Individual Differences Measure, 88(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2007). Want to, need to, ought to : employee commitment to organizational change. <https://doi.org/10.1108/09534810810847020>
- S, R. A. (2017). Psychological Contract Sebagai Alternatif dalam Meninjau Pemenuhan Harapan Akademik di Perguruan Tinggi, 16, 62–71.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. (2012). Resource For Change : The Relationships of Organizational Inducement and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors towards Organizational Change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727–748.
- Wibowo, U. F. (2018). Resiliensi akademik mahasiswa yang sedang menempuh skripsi.