

Peran *Psychological Capital* dalam Hubungan Persepsi Dukungan Manajemen dan Kesiapan untuk Berubah

The Role of Psychological Capital in the Relationship of Perceived Management Support and Readiness for Change

Novia Putri Anggraini dan Fajrianthi

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Surabaya

Abstract: Change is something that will occur in any organization. The main factor that enables the organizations to achieve success in the changes they face is its' employees' readiness for change. This study examined the role of psychological capital in the relationship of perceived management support and readiness for change. Data were collected from 198 employees from various departments at PT. X. The sample was selected purposively based on the same criteria, namely: permanent workers from the restructured units at the company. This study used perceived management support, readiness for change, and psychological capital scales. Data were simultaneously tested using partial least square analysis with the help of Smart PLS 3 software. This study found positive and significant relationship of perceived management support and individual readiness for change, but psychological capital does not mediate the relationship of the perceived management support and individual readiness for change.

Keywords: Perceived management support, psychological capital, readiness for change

Abstrak: Perubahan merupakan hal yang pasti akan selalu terjadi pada suatu organisasi. Faktor utama tercapainya keberhasilan dalam perubahan organisasi adalah kesiapan individu untuk berubah. Penelitian ini bertujuan menguji peran *psychological capital* dalam hubungan persepsi dukungan manajemen dan kesiapan individu untuk berubah. Penelitian ini melibatkan 198 karyawan dari berbagai departemen di perusahaan PT. X. Kriteria utama pemilihan sampel adalah para karyawan ini adalah pekerja tetap yang bertugas di unit-unit kerja yang mengalami restrukturisasi. Data penelitian ini dikumpulkan menggunakan tiga instrumen, yaitu skala persepsi dukungan manajemen, kesiapan individu untuk berubah, dan *psychological capital*. Data dianalisis menggunakan teknik *partial least square* dengan bantuan aplikasi Smart PLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi dukungan manajemen dan kesiapan individu untuk berubah, namun *psychological capital* tidak terbukti memediasi hubungan antara persepsi dukungan manajemen dan kesiapan individu untuk berubah tersebut.

Kata Kunci: Persepsi dukungan manajemen, *psychological capital*, kesiapan untuk berubah

Dalam konteks organisasi, perubahan merupakan situasi yang tidak dapat dihindarkan. Setiap organisasi harus mampu

beradaptasi dengan perubahan ekonomi, dan budaya yang kompleks dan tidak pasti serta harus menyesuaikan diri dengan

perkembangan teknologi yang semakin canggih. Adaptasi ini bertujuan agar setiap organisasi mampu mempertahankan eksistensinya bahkan meningkatkan kinerjanya dari waktu ke waktu. Faktor utama tercapainya keberhasilan dalam perubahan organisasi adalah kesiapan anggota untuk berubah. Kesiapan anggota untuk berubah merupakan elemen krusial dalam keberhasilan suatu organisasi dalam mendapatkan hasil perubahan yang diinginkan (Matthysen & Harris, 2018). Armenakis, Harris dan Mossholde (1993) juga menyatakan bahwa rendahnya level kesiapan individu untuk berubah dapat menjadi faktor utama kegagalan implementasi perubahan organisasi seperti yang ditargetkan.

Kesiapan individu untuk berubah adalah reaksi dari keyakinan dan kesiapan individu yang terdiri dari reaksi secara emosional, intensional, dan kognitif terhadap perubahan (Bouckennooghe, Devos, & Broeck, 2009). Shea, Jacobs, Esserman, Bruce, dan Weiner (2014) mengemukakan bahwa ketika kesiapan karyawan untuk berubah tinggi, maka mereka akan menunjukkan ketekunan dan perilaku yang kooperatif terhadap perubahan. Sebaliknya, ketika kesiapan karyawan untuk berubah rendah, maka mereka akan cenderung memandang perubahan sebagai sesuatu yang tidak diinginkan. Selanjutnya, hal ini akan berdampak pada perilaku karyawan yang menghindari bahkan menolak untuk berpartisipasi dalam proses perubahan yang direncanakan.

Holt, Armenakis, dan Harris (2007) menjelaskan bahwa kesiapan individu untuk berubah dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu *context*, *content*, *process* dan *individual attribute*. *Context* merupakan kondisi dan lingkungan terjadinya perubahan organisasi, sedangkan *content* adalah isi yang akan diubah oleh organisasi. Selanjutnya, *process* adalah sejauh mana karyawan diizinkan untuk berpartisipasi dalam perubahan. Sedangkan, *individual attribute* mengacu pada per-

bedaan individu yang cenderung menerima atau menolak perubahan yang terjadi (Holt et al., 2007).

Berdasarkan beberapa faktor yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah seperti dipaparkan oleh Holt et al., (2007) tersebut, salah satu faktor yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah adalah persepsi dukungan manajemen. Persepsi dukungan manajemen adalah penilaian karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh supervisor dan manajemen senior selama proses perubahan terjadi (Kirrane, Lennon, O'connor, & Fu, 2016). Persepsi terhadap dukungan manajemen ini termasuk dalam faktor *context* karena melibatkan suasana dan kondisi lingkungan kerja.

Keterkaitan persepsi dukungan manajemen ini dibuktikan oleh penelitian Kirrane et al. (2016) yang menemukan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan manajemen memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kesiapan individu untuk berubah. Ketika karyawan memandang positif dukungan manajemen mereka, maka karyawan akan lebih siap dalam mengatasi tantangan perubahan organisasi. Humphrey (2002) juga memaparkan bahwa pemimpin yang simpatik dan mendukung serta memfasilitasi kebutuhan karyawan akan menumbuhkan respon karyawan yang antusias dan mendukung kebijakannya, termasuk kebijakan terkait perubahan dalam organisasi.

Selanjutnya, penelitian Farahana, Ghaffari, Nazri, dan Kusuma (2017) juga menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan supervisor dan kepercayaan karyawan terhadap manajemen senior dapat meningkatkan kesiapan individu untuk berubah. Persepsi dukungan supervisor menjadi prediktor terbaik untuk meningkatkan kesiapan individu dalam perubahan organisasi. Hal ini dikarenakan supervisor yang dapat memahami, mendukung serta membantu karyawan selama proses perubahan terjadi, akan meningkatkan

level kesiapan karyawan dalam menghadapi tantangan perubahan.

Faktor selanjutnya yang juga dapat mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah adalah faktor *individual attribute*. Salah satu atribut individu ini adalah *psychological capital* atau modal psikologis, yaitu suatu kondisi psikologi positif yang dapat membantu individu untuk berkembang. Ciri orang yang memiliki *psychological capital* yang bagus adalah ia mempunyai kepercayaan diri untuk menyelesaikan tugas yang menantang (*self-efficacy*), membentuk atribusi positif (*optimism*) tentang kesuksesan dimasa kini dan masa depan, tekun dalam mencapai tujuan dan bila perlu mengalihkan jalan untuk mencapai tujuan (*hope*), dan dapat bertahan ketika menghadapi kesulitan (*resiliency*) demi mencapai kesuksesan (Luthans, Youssef-Morgan, dan Avolio 2015).

Keterkaitan *psychological capital* dan kesiapan individu untuk berubah, misalnya, dibuktikan oleh penelitian Lizar, Mangundjaya, dan Rachmawan (2015) yang menemukan bahwa *psychological capital* berpengaruh positif terhadap kesiapan individu untuk berubah. Penelitian Munawaroh dan Meiyanto (2017) juga mendukung hasil temuan tersebut dan menjelaskan bahwa *psychological capital* memiliki peranan memprediksi kesiapan individu untuk berubah. Individu yang memiliki level *psychological capital* tinggi akan menunjukkan kepercayaan diri dalam menghadapi tantangan perubahan, tekun dan tidak mudah menyerah, dan dapat memprediksi masa depan serta membuat perencanaan positif sebagai antisipasi hal-hal buruk dalam perubahan (Munawaroh & Meiyanto, 2017; Luthans et al., 2015).

Penelitian lain dari Adlina, Waroko, dan Hayuwardhani (2018) juga menunjukkan bahwa modal psikologis (*psychological capital*) secara bersama-sama dengan dukungan organisasi dapat mempengaruhi kesiapan berubah para pegawai pada Kementerian Kelautan dan Perikanan

Indonesia yang menjadi subjek penelitian mereka.

Psychological capital juga dipengaruhi oleh konteks organisasi seperti supervisi, kepemimpinan, dan perbedaan individual (Avey, 2014), serta oleh interpretasi karyawan terhadap tindakan manajemen (Kerrane, Lennon, O'connor, & Fu, 2016). Dalam penelitiannya, Palo (2015) juga menemukan bahwa persepsi dukungan supervisor memiliki peran penting untuk meningkatkan *psychological capital* yang kemudian berdampak pada kinerja karyawan.

Berkaitan dengan kesiapan individu untuk berubah, Kerrane et al. (2016) menemukan bahwa *psychological capital* dapat memediasi parsial hubungan antara persepsi dukungan manajemen dan kesiapan individu untuk berubah. Ketika karyawan menilai manajemen mendukung perubahan yang terjadi, karyawan akan merasa lebih positif dan percaya diri terhadap kemampuannya dalam mengatasi tantangan yang akan datang dan lebih siap untuk berubah. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan untuk merespon perubahan secara efektif dapat ditentukan oleh hubungan antara sumber daya psikologis karyawan dan persepsinya terhadap lingkungan sosial dimana perubahan itu terjadi.

Beberapa penelitian sebelumnya yang telah dibahas mengindikasikan bahwa *psychological capital* dapat memediasi hubungan antara persepsi dukungan manajemen terhadap kesiapan individu untuk berubah, oleh karena itu peneliti tertarik untuk menguji peran mediasi *psychological capital* terhadap hubungan antara persepsi dukungan manajemen dan kesiapan individu untuk berubah.

Penelitian ini mengambil topik yang sama seperti penelitian yang dilakukan oleh Kerrane et al. (2016), namun terdapat perbedaan *setting* perusahaan dan subjek yang menjadi sumber data. Kerrane et al. (2016) melakukan pengambilan data di sektor pemerintahan, sedangkan penelitian

ini menggunakan *setting* perusahaan manufaktur di Indonesia, yaitu PT. X. Ini adalah anak perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang memproduksi pupuk dan produk-produk kimia lainnya. Penelitian ini juga memiliki kemiripan dengan penelitian Adlina et al. (2018) yang menguji variabel kesiapan berubah dengan mengkaitkannya dengan modal psikologis (*psychological capital*) dan dukungan organisasi. Namun, jika pada penelitian Adlina et al. (2018), ketiga variabel tersebut diteliti dalam rancangan korelasi, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji variabel *psychological capital* sebagai mediator dari hubungan antar kedua variabel lainnya. Selain itu, subjek yang diteliti Adlina et al. (2018) adalah pegawai negeri di Kementerian Perikanan dan Kelautan, sedangkan penelitian kali ini adalah pada karyawan sebuah perusahaan BUMN bidang manufaktur.

Sebagian besar bisnis PT. X untuk sektor pertanian masih tergantung pada kebijakan pemerintah, khususnya dalam penetapan alokasi pupuk bersubsidi dalam rangka menunjang program ketahanan pangan. Namun, adanya perubahan kebijakan pemerintah mengenai subsidi pupuk dimasa mendatang, yaitu pengalihan subsidi dari perusahaan menjadi subsidi langsung ke petani turut menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk melakukan perubahan organisasi agar tetap dapat mempertahankan eksistensinya dan memenuhi visi misi perusahaan. Strategi yang sedang diterapkan di PT. X adalah *cost reduction* dan salah satu cara agar strategi ini tercapai adalah dengan melakukan perubahan organisasi berupa restrukturisasi. Restrukturisasi ini melibatkan hampir keseluruhan bagian di PT. X. Perubahan restrukturisasi besar-besaran di PT. X inilah yang melatar belakangi pemilihan *setting* pengambilan data dalam penelitian ini. Pilihan *setting* ini adalah ciri utama yang membuat penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

Hipotesis yang diambil dalam peneli-

tian ini adalah: 1) terdapat hubungan langsung antara persepsi dukungan manajemen dan kesiapan individu untuk berubah; dan 2) terdapat hubungan antara persepsi dukungan manajemen dan kesiapan individu untuk berubah, dengan *psychological capital* sebagai variabel mediator.

Metode

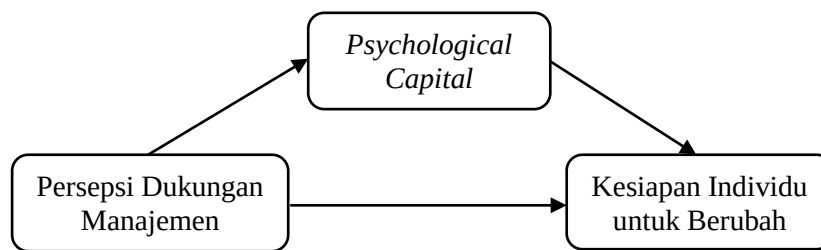
Subjek

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. 198 subjek berhasil direkrut. Kriteria subjek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap (bukan *outsourcing*) yang bekerja minimal 3 bulan sebelum perubahan terjadi di semua departemen yang mengalami restrukturisasi di PT. X.

Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik survei yang disebarkan melalui online ataupun *hardcopy* kepada para partisipan. Instrumen dalam penelitian ini merupakan skala terjemahan model skala likert dengan rentang dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Instrumen penelitian ini telah melalui proses *traslate-back translate* dan dikoreksi oleh *expert judgment*. Selain itu reliabilitas instrumen penelitian ini diperoleh melalui uji coba alat ukur dengan karakteristik partisipan yang serupa dengan karakteristik partisipan yang digunakan dalam penelitian ini.

Persepsi dukungan manajemen menggunakan skala *Organizational Change Questionnaire-Climate of Change, Processes and Readiness* (OCQ- C, P, R) yang dikembangkan oleh Bouckennooghe et al. (2009). Instrumen penelitian persepsi dukungan manajemen menggunakan dimensi *general support by supervision* dan *attitude of top management toward the*



Gambar 1 Model Penelitian

change project dari keseluruhan skala yang dikembangkan oleh Bouckennooghe et al. (2009). Reliabilitas instrumen penelitian sebesar 0,848, dengan *attitude of top management toward the change project* sebesar 0,857 dan *general support by supervision* sebesar 0,753.

Kesiapan individu untuk berubah diukur menggunakan skala *Organizational Change Questionnaire-Climate of Change, Processes and Readiness* (OCQ- C, P, R) yang dikembangkan oleh Bouckennooghe, et al. (2009). Instrumen penelitian kesiapan individu untuk berubah dalam penelitian ini menggunakan dimensi *Readiness for Change* dari keseluruhan skala yang dikembangkan oleh Bouckennooghe et al. (2009). Reliabilitas instrumen penelitian sebesar 0,841, dengan *Intentional* sebesar 0,779, *Cognitive* sebesar 0,784 dan *Emotional* sebesar 0,926.

Sedangkan *psychological capital* diukur menggunakan skala *Psychological Capital Questionnaire-Short Version* (PCQ-12) yang disusun oleh Luthans et al. (2015). Reliabilitas instrumen penelitian sebesar 0,876, dengan *self-efficacy* sebesar 0,905, *hope* sebesar 0,720, *resilience* sebesar 0,653 dan *optimism* sebesar 0,895.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SEM-PLS dengan bantuan aplikasi Smart PLS3. PLS merupakan analisis yang *powerful* dikarenakan tidak mensyaratkan banyak asumsi, seperti harus distribusi normal dan sampel yang besar (Ghozali, 2011).

Adapun model hubungan antar variabel dalam penelitian ini ditunjukkan pada gambar 1.

Hasil

Karakteristik demografis subjek penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Demografis Partisipan

Demografis		%
Jenis Kelamin	Perempuan	10,6%
	Laki-laki	89,4%
Usia	>50	26,3%
	45 – 50	1,0%
	40 – 45	3,5%
	35 – 40	1,0%
	30 – 35	9,1%
	25 – 30	32,8%
	<25	26,3%
	>20	30,3%
Lama Bekerja (Tahun)	15 – 20	2,0%
	10 – 15	8,6%
	5 – 10	11,6%
	>5	47,5%
	S2	4,5%
Pendidikan	S1	25,8%
	D3/D4	6,6%
	SMA/SMK	63,1%
Grade	General Manager	1,0%
	Manager	1,5%
	Kepala Bagian	6,6%
	Kepala Seksi	39,9%
	Kepala Regu	16,2%
	Pelaksana a	12,1%
	Pelaksana b	22,7%
Lama Merasakan Perubahan Organisasi	> 6 tahun	22,2%
	3 – 6 tahun	10,1%
	1 – 3 tahun	35,9%
	6 bulan – 1 tahun	14,6%
	3 – 6 bulan	17,2%

Terdapat 201 orang karyawan di PT. X yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Dari jumlah tersebut, tiga data subjek tidak dapat diikutsertakan dalam analisis karena tidak memenuhi kriteria sampel penelitian yang telah ditentukan. Dengan demikian, pada akhirnya terdapat 198 data yang digunakan dalam penelitian.

Hasil Uji Hipotesis

Pengujian terhadap model struktural dalam PLS dilakukan dengan digunakan untuk menjelaskan melihat nilai R-Square yang merupakan uji *goodness-fit* model. Nilai *R-Square* pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen, apakah mempunyai pengaruh *substantive* (Ghozali, 2011). Tabel 2 menunjukkan hasil R-Square dengan analisis menggunakan Smart PLS 3

Tabel 2. Hasil R-Square

	<i>R Square</i>
Kesiapan Individu untuk Berubah	0,409
Psychological Capital	0,213

Berdasarkan tabel 2, model hubungan persepsi dukungan manajemen (X) dan *psychological capital* (Z) terhadap kesiapan individu untuk berubah (Y) memberikan nilai R Square sebesar 0,409 yang menunjukkan bahwa variabilitas konstruk persepsi dukungan manajemen (X) dan *psychological capital* (Z) yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk

kesiapan individu untuk berubah (Y) sebesar 40,9%, sedangkan 59,1% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Selanjutnya, model hubungan persepsi dukungan manajemen (X) terhadap *psychological capital* (Z) memberikan nilai R Square sebesar 0,213 yang menunjukkan bahwa variabilitas konstruk persepsi dukungan manajemen (X) yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk *psychological capital* (Z) sebesar 21,3%, sedangkan 78,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Uji yang kedua yang merupakan uji hipotesis adalah dengan melihat signifikansi dari masing-masing variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi dari *T-statistic* atau *p-value* (Ghozali, 2011). Tabel 3 menunjukkan hasil uji hipotesis menggunakan PLS dengan bantuan Smart PLS3. Berdasarkan tabel 3, persepsi dukungan manajemen berhubungan positif dan signifikan dengan kesiapan individu untuk berubah. Hal ini dikarenakan nilai *original sample estimate* yang positif sebesar 0,561 yang berarti menunjukkan hubungan yang positif. Hal ini didukung pula dari hasil T-statistik sebesar 7,882 berarti lebih besar dari 1,96, selain itu hasil *p-value* sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis ke-1 diterima.

Hasil uji analisis selanjutnya pada Tabel 3 menunjukkan bahwa *psychological capital* tidak terbukti memediasi hubungan antara persepsi dukungan manajemen dan kesiapan individu un-

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

	Original sample estimate	T-Statistic	P-Value
Persepsi Dukungan Manajemen (X) -> Kesiapan Individu untuk Berubah (Y)	0,561	7,882	0,000
Persepsi Dukungan Manajemen (X) -> Psychological Capital (Z) -> Kesiapan Individu untuk Berubah (Y)	0,066	1,510	0,132

*) Signifikan ($p < 0.05$ atau $t\text{-statistik} > 1,96$)

tuk berubah. Hal ini ditunjukkan oleh nilai T-statistik sebesar 1,510 yang berarti lebih kecil dari 1,96 dan *p-value* sebesar 0,132 yang berarti lebih besar dari 0,05. Dengan demikian hipotesis ke-2 ditolak.

Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa persepsi dukungan manajemen berhubungan positif dan signifikan dengan kesiapan individu untuk berubah. Nilai koefisien parameter sebesar 0,561 menunjukkan bahwa semakin positif karyawan menilai dukungan manajemen, maka semakin tinggi pula kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Kirrane et al. (2016) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara persepsi dukungan manajemen dan kesiapan individu untuk berubah. Hal ini dikarenakan ketika karyawan memandang manajemen mereka mendukung perubahan, karyawan akan merasa lebih positif terhadap kemampuannya untuk mengatasi tantangan yang akan datang dan lebih siap akan perubahan. Selanjutnya, Humphrey (2002) juga memaparkan bahwa pemimpin yang simpatik dan mendukung dan memfasilitasi kebutuhan karyawan akan menumbuhkan respon karyawan yang positif atas kebijakan pimpinan.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Farahana et al. (2017) yang menyimpulkan bahwa atasan yang dapat memahami, mendukung dan membantu karyawan menghadapi tantangan perubahan akan membuat level kesiapan karyawan untuk berubah menjadi lebih tinggi. Perilaku atasan berperan penting untuk meningkatkan kepuasan kerja, peningkatan dan inovasi dalam organisasi, dimana inovasi kerja sangat diperlukan dalam implementasi perubahan organisasi.

Pada uji hipotesis yang ke-2, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

psychological capital tidak terbukti memediasi hubungan antara persepsi dukungan manajemen dan kesiapan individu untuk berubah. Berbeda dengan hasil penelitian ini, yang memosisikan variabel *psychological capital* sebagai mediator, Adlina et al. (2018) menempatkan variabel tersebut setara dengan variabel dukungan organisasi dan menguji korelasinya secara bersama-sama dengan kesiapan untuk berubah. Hasilnya, baik variabel modal psikologis (*psychological capital*) maupun dukungan organisasi memiliki korelasi signifikan secara terpisah maupun bersama-sama dengan kesiapan untuk berubah. Penelitian Lizar et al. (2015) juga menegaskan bahwa *psychological capital* berpengaruh positif terhadap kesiapan individu untuk berubah. Hasil ini juga didukung oleh penelitian Munawaroh dan Meiyanto (2017) yang menemukan bahwa *psychological capital* memiliki peranan memprediksi kesiapan individu untuk berubah karena *psychological capital* yang tinggi mencerminkan adanya kepercayaan diri dalam menghadapi tantangan perubahan, dan kemampuan perencanaan positif sebagai antisipasi hal-hal buruk dalam perubahan (Luthans et al., 2015).

Semua penelitian di atas menunjukkan bahwa peran faktor internal (*psychological capital*) maupun eksternal (dukungan organisasi) sama-sama kuat dalam menentukan kesiapan karyawan untuk berubah. Namun hasil penelitian kali ini menghasilkan temuan berbeda, yaitu faktor internal *psychological capital* terbukti tidak memiliki peran dalam hubungan antara faktor eksternal (dukungan manajemen) dengan kesiapan untuk berubah. Menyikapi perbedaan temuan ini, ada beberapa catatan penting yang dapat diberikan.

Pertama, meskipun banyak penelitian menunjukkan *psychological capital* berhubungan secara signifikan dengan variabel kesiapan individu untuk berubah, baik ketika diuji secara terpisah maupun bersama-sama dengan variabel lain (e.g.

Adlina et al., 2018; Lizar et al., 2015), baik secara langsung maupun melalui moderasi variabel lain (e.g. Munawaroh & Meiyanto, 2017), namun ketika perannya diubah menjadi mediator, *psychological capital* belum tentu efektif memperkuat atau memperlemah hubungan.

Kedua, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa *psychological capital* sebagai variabel moderator terbukti berperan dalam hubungan antara persepsi dukungan manajemen dan kesiapan karyawan untuk berubah (Kirrane et al. (2016). *Psychological capital* terbukti memediasi parsial hubungan antara dukungan manajemen dan kesiapan individu untuk berubah, dan ini menunjukkan bahwa *psychological capital* sebagai faktor internal dalam diri karyawan terbukti memediasi faktor eksternal berupa dukungan manajemen dalam kesiapan karyawan untuk berubah. Alasannya, ketika karyawan menilai positif dukungan manajemen terkait perubahan yang terjadi, karyawan akan merasa lebih positif, seperti percaya diri dan optimis terkait kemampuan mereka sendiri dalam mengatasi tantangan yang akan datang dan lebih siap untuk berubah ((Kirrane et al. (2016). Berbeda dengan hasil tersebut, penelitian kali ini menghasilkan temuan bahwa *psychological capital* tidak terbukti memoderasi hubungan antara dukungan manajemen dan kesiapan untuk berubah. Tidak terbuktinya fungsi mediasi pada penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi dukungan manajemen tidak berinteraksi dengan *psychological capital* saat memprediksi kesiapan individu untuk berubah. Konsekuensi hasil penelitian kali ini adalah, seorang karyawan yang memiliki persepsi tinggi terhadap dukungan manajemen tetap akan memiliki kesiapan yang tinggi dalam menghadapi perubahan tanpa harus melalui faktor internal dirinya berupa *psychological capital* individu tersebut.

Dapat diasumsikan bahwa perbedaan penelitian kali ini dengan hasil penelitian

Kirrane et al. (2016) dan beberapa penelitian lain yang telah didiskusikan di atas banyak ditentukan dari karakteristik subjek yang terlibat dalam penelitian kali ini. Seperti dinyatakan oleh Luthans et al. (2015), *psychological capital* adalah kondisi psikologis positif yang ditandai dengan kepercayaan diri untuk mampu mengatasi tantangan (*efficacy*), optimisme, harapan positif atas yang akan terjadi (*hope*), dan ketahanan dalam proses mencapai kesuksesan (*resiliency*). Keempat faktor psikologis ini dapat berbeda pada individu yang berasal dari budaya yang berbeda. Seperti ditekankan oleh Luthans et al. (2015), perlu ada kajian lebih lanjut terhadap keempat aspek *psychological capital* dalam *setting* budaya masyarakat dan iklim budaya organisasi yang berbeda karena nilai-nilai utama tiap budaya yang berbeda dapat menimbulkan perbedaan pada setiap aspek tersebut. Sebagai contoh, aspek optimisme pada individu yang berada dalam budaya yang memulyakan rendah hati (*humility*), ketaatan (*deference*), dan konservatisme akan cenderung lebih rendah dibanding pada individu yang berasal dari latar belakang budaya yang cenderung kompetitif, liberal, dan individualistik (Luthans et al., 2015).

Penjelasan lainnya adalah, penelitian ini mengabaikan potensi perbedaan *psychological capital* pada karyawan terkait status dan posisi hierarkis yang berbeda dalam perusahaan. Padahal, secara teoritis, perbedaan status dan jabatan ini dapat memberi pengaruh yang penting. Misalnya, penelitian Berg dan Heidbrink (2017) menyimpulkan bahwa *psychological capital* pada karyawan di posisi manajemen puncak (*top management*) berbeda (lebih rendah) dibanding pada para pemilik perusahaan. Hasil ini mengisyaratkan bahwa *psychological capital* dapat berbeda pada individu-individu yang bekerja pada organisasi yang sama jika status dan jabatan mereka berbeda.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara persepsi dukungan manajemen dan kesiapan individu untuk berubah. Namun, variabel *psychological capital* tidak terbukti memediasi hubungan antara persepsi dukungan manajemen dan kesiapan individu untuk berubah tersebut. Tidak terbuktinya *psychological capital* sebagai variabel mediator dalam hubungan tersebut mengisyaratkan bahwa faktor budaya yang menjadi latarbelakang subjek, dan status, posisi atau jabatan mereka dalam organisasi menjadi faktor penting yang menentukan kondisi *psychological capital* mereka.

Saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu partisipan dalam penelitian ini terbatas hanya pada satu jenis organisasi, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan pada karyawan di perusahaan lain di luar *setting* penelitian

ini. Saran bagi peneliti selanjutnya adalah agar mereka dapat menggunakan beberapa jenis organisasi sehingga mendapatkan hasil yang lebih komprehensif dan dapat digeneralisasikan pada *setting* organisasi yang bervariasi.

Selain itu, penelitian ini mengabaikan perbedaan tingkat peran dan jabatan subjek dalam perusahaan yang merupakan faktor penting dalam mengkaji variabel-variabel dalam penelitian ini. penelitian selanjutnya karena itu dianjurkan untuk menguji perbedaan berbagai variabel tersebut dengan memperhatikan tingkat peran dan posisi subjek dalam suatu organisasi.

Saran bagi organisasi adalah agar mempertimbangkan sikap dan perilaku manajemen dalam mendukung karyawan selama proses perubahan berlangsung karena sikap manajemen yang mendukung perubahan ini akan meningkatkan respon positif dari karyawan. Respon positif karyawan ini pada akhirnya menjadi penentu kesiapan dan dukungan karyawan terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi tersebut.

Daftar Pustaka

- Adlina, F., Waroko, E. P., dan Hayuwardhani, F. W. T. (2018). Modal Psikologis dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah pada Pegawai PPPKP-KKP. *PSYMPATHIC: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 5(2), 211-220. doi: 10.15575/psy.v5i2.2314
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46 (6), 681-703. doi: 10.1177/001872679304600601
- Avey, J. B. (2014). The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of Psychap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21 (2), 141-149. doi: 10.1177/1548051813515516
- Berg, V., & Heidbrink, M. (2017). Comparison of the Psychological Capital of Founders and Their Employed Top Management. *Journal of Psychology and Clinical Psychiatry*, 8(3), 00482. doi: 10.15406/jpcpy.2017.08.00482
- Bouckennooghe, D., Devos, G & Broeck, H.V. (2009). Organizational Change Questionnaire-Climate of Change, Process and Readiness: Development of a New Instrument. *Journal of Psychology*, 143 (6), 559-599. doi: 10.1080/00223980903218216

- Farahana, W., Ghaffari, S., Nazri, M., & Kusuma, J. (2017). The Effect of Internal Context Factors on Individual Readiness to Change among the Non-academic Staff at the University of Malaya. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(14), 58-68. doi: 10.22587/ajbas.2017.11.14.9
- Ghozali, I. (2011). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Holt, D., Armenakis, F., S., & Harris, G. (2007). Readiness for Organizational Change the Systematic Development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (2), 232-255. doi: 10.1177/0021886306295295
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 2002 (13), 493-504. doi: 10.1016/S1048-9843(02)00140-6
- Kirrane, M., Lennon, M., O'connor, C. & Fu, N. (2016). Linking Perceived Management Support With Employee's Readiness for Change: The Mediating Role of Psychological Capital. *Journal of Change Management*, 17(1), 1-20. doi: 10.1080/14697017.2016.1214615.
- Lizar, A. A., Mangundjaya, W. L.H & Rachmawan, A. (2015). The Role of Psychological Capital and Psychological Empowerment on Individual Readiness For Change. *Journal of Developing Areas*, 49 (5), 343-352. doi: 10.1353/jda.2015.0063
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. New York, NY, US: Oxford University Press.
- Matthysen, M & Harris, C. (2018). The Relationship Readiness to Change and Work Engagement: A case Study in An Accounting Firm Undergoing Change. *SA Journal of Human Resource Management*, 21(1), 1-11. doi: 10.4102/sajhrm.v16i0.855
- Munawaroh, L & Meiyanto, S. (2017). Peranan Psychological Capital terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah yang Dimoderatori oleh Persepsi Dukungan Organisasi. *Jurnal Psikologi*, 44 (3), 198-210. doi: 10.22146/jpsi.28217
- Palo, M. J. (2015). Work Engagement and Psychological Capital in a South African Platinum Mining Company. *Thesis*. Philosophy in Industrial Psychology: Vaal Triangle Campus of The North-West University. Retrieved from: https://dspace.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/17152/Palo_MJ.pdf?seq.
- Shea, C., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. (2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment. *Implementation Science*, 9(7), 1-15. doi: 10.1186/1748-5908-9-7