

**HUBUNGAN ANTARA MODAL PSIKOLOGIS DAN KESIAPAN
UNTUK PERUBAHAN PADA KARYAWAN PT X**

SKRIPSI



Oleh
Ramadani Helmi Bimo Aji
19320226

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
JURUSAN PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN ILMU SOSIAL BUDAYA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2024**

HUBUNGAN ANTARA MODAL PSIKOLOGIS DAN KESIAPAN UNTUK PERUBAHAN PADA KARYAWAN PT X

SKRIPSI

**Diajukan kepada Program Studi Psikologi, Jurusan Psikologi,
Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia,
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna Memperoleh Derajat Sarjana S1
Psikologi**



Oleh
Ramadani Helmi Bimo Aji
19320226

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
JURUSAN PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN ILMU SOSIAL BUDAYA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi dengan Judul:
HUBUNGAN ANTARA MODAL PSIKOLOGIS DAN KESIAPAN UNTUK
PERUBAHAN PADA KARYAWAN PT X

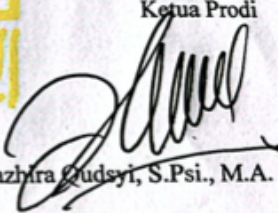
Telah Dipertahankan di depan Dewan Penguji Skripsi Program Studi Psikologi,
Jurusan Psikologi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam
Indonesia, Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna Memperoleh Derajat
Sarjana S1 Psikologi



Pada Tanggal

7 Februari 2024

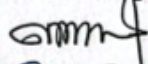
Mengesahkan,
Program Studi Psikologi,
Jurusan Psikologi,
Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya
Ketua Prodi

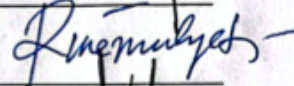

Hazhira Qudsyi, S.Psi., M.A.

Dewan Penguji

1. Ike Agustina, S.Psi., M.Psi., Psi.
2. Dr. Rina Mulyati, S.Psi., M.Si.
3. Annisa Miranti Nurendra, S.Psi., M.Psi.

Tanda Tangan







PERNYATAAN ETIKA AKADEMIK

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ramadani Helmi Bimo Aji
Nomor Mahasiswa : 19320226
Program Studi : Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya
Jurusan : Psikologi
Judul Skripsi : Hubungan Antara Modal Psikologis dan Kesiapan Untuk
Perubahan Pada Karyawan PT X

Membuat pernyataan sebagai berikut:

1. Selama melakukan penelitian dan pembuatan laporan penelitian skripsi, saya tidak melakukan tindak pelanggaran etika akademik dalam bentuk apapun, seperti penjiplakan, pembuatan skripsi oleh orang lain, atau pelanggaran lain yang bertentangan dengan etika akademik yang berlaku dan dijunjung tinggi di Universitas Islam Indonesia. Oleh karena itu, saya menyatakan dengan tegas bahwa skripsi yang saya buat merupakan karya ilmiah saya sebagai penulis, bukan karya jiplakan atau karya orang lain.
2. Apabila dalam ujian skripsi saya terbukti melanggar etika akademik, maka saya siap menerima sanksi yang berlaku di Universitas Islam Indonesia
3. Apabila di kemudian hari setelah saya lulus dari Prodi Psikologi, Jurusan Psikologi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia, ditemukan terbukti secara meyakinkan bahwa skripsi saya adalah karya jiplakan atau karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku dan ditetapkan oleh Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 25 - 02 - 2024

Yang menyatakan

Ramadani Helmi Bimo Aji

Ucapan Terima Kasih

Alhamdulillah Rabbil Alamin. Segala puji syukur kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala, atas rahmat dan karunia-Nya yang selalu menyertai dalam kehidupan ini. Ucapan syukur tak terhingga selalu dipanjatkan atas kesempatan, kesehatan, kemudahan, serta kelancaran yang Allah Ta'ala berikan kepada hamba, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis bukanlah apa-apa tanpa adanya bantuan dan dukungan dari semua pihak yang menjadi perantara dari Allah Ta'ala untuk dapat menyelesaikan skripsi ini. Dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Dr. Phil. Qurotul Uyun, S.Psi., M.Si., Psikolog selaku Dekan Program Studi Psikologi Universitas Islam Indonesia Periode 2022-2026.
2. Bapak Sonny Andrianto, S.Psi., M.Si., Ph.D selaku Ketua Program Studi Psikologi Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia Periode 2022-2026.
3. Ibu Hazhira Qudsyi, S.Psi., MA. selaku Ketua Program Studi Psikologi program sarjana Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia.
4. Ibu Ike Agustina, S.Psi., M.Psi., S.Psi., Psi. selaku dosen pembimbing skripsi yang membantu dan mengarahkan penulis dari awal hingga akhir pengerjaan skripsi ini.
5. Ibu Dr. Rina Mulyati, S.Psi., M.Si., Psi. selaku dosen pembimbing akademik penulis.
6. Seluruh dosen Program Studi Psikologi Universitas Islam Indonesia yang dengan murah hati membagikan pengetahuan kepada penulis baik di dalam kelas maupun di luar kelas.
7. PT. X beserta seluruh karyawannya selaku instansi yang telah bekerjasama dalam perizinan, pengambilan data, dan menjadi partisipan dalam penelitian ini.
8. Orang tua beserta kakak-kakak penulis, Ayahanda Yoyok Setiawan, Ibunda Ernawati Parwatinindyah, dan Kakak Riris, Hilman, Bagas, Lily, Yona, Afif, atas dukungan moril maupun materi serta semangat dan doa yang terus diberikan selama penyusunan skripsi ini hingga selesai.
9. Rekan kerja selama melaksanakan magang di HC EPCC PT. Wijaya Karya, Pak Rian, Mas Harley, Mbak Opie, Mbak Uci, Mas Adam, Mas Pandhu yang telah memberikan izin untuk melaksanakan magang sebagai syarat kelulusan hingga

memberikan semangat dan pengalaman berharga dalam persiapan mengerjakan skripsi.

10. Sahabat dekat, Alda, Raras, Kirana, Angel, Vika, Naura, Ardi, Farrel, yang terus memberikan semangat selama pengerjaan skripsi ini hingga selesai.
11. Teman dekat semasa kuliah Rahmad, Kitong, Tegarjiwa, Nopalruk, Yuniziz, Ka Edo, Ka Basrin, Ka Rapek, dan seluruh teman-teman psikologi'19 yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah menemani kehidupan penulis semasa kuliah di Psikologi UII dan membantu penulis dalam pengerjaan skripsi ini.
12. Teman dekat semasa SMP/SMA hingga saat ini, Fiki, Rajek, Keisyong, Orel, Farach, Asasage, Balqisun, Sentot, Jona, Ijal, Zoomas, Levin, Jafar, Amet, Alden, yang telah memberikan semangat dalam pekerjaan skripsi ini dan menemani penulis bermain dikala penulis membutuhkan tempat bercerita.
13. Teman mendukung kebanggaan PSIM JOGJA dan bermain golf, Lilsuga, Nyongs, Gergib, Donski, Amer, dan lain-lain yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah merealisasikan hobi penulis sekaligus penyemangat dan pengingat untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
14. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dan kebaikan-kebaikan selama ini

Semoga Allah memberikan berkah, kemurahan, dan membalas semua dengan berlipat ganda semua kebaikan yang telah penulis terima dari semua pihak yang turut membantu dalam proses pengerjaan skripsi ini, baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Aamiin Ya Rabbal Alamin.

Yogyakarta, 25 - 02 - 2024



Ramadani Helmi Bimo Aji

DAFTAR ISI

HUBUNGAN ANTARA MODAL PSIKOLOGIS DAN KESIAPAN UNTUK PERUBAHAN PADA KARYAWAN PT X	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN ETIKA AKADEMIK.....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
ABSTRACT.....	xi
BAB I	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
BAB II.....	10
A. Kesiapan Untuk Perubahan	10
1. Pengertian Kesiapan Untuk Perubahan	10
2. Dimensi-dimensi Kesiapan Untuk Perubahan.....	11
3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kesiapan Untuk Perubahan	16
B. Modal Psikologis.....	21
1. Pengertian Modal Psikologis.....	21
2. Aspek-Aspek Modal Psikologis	23
C. Landasan Teoritik Modal Psikologis dan Kesiapan Untuk Perubahan	24
D. Hipotesis.....	26
BAB III.....	27
A. Desain Penelitian.....	27
B. Subjek Penelitian.....	28

C. Pengukuran.....	31
1. Skala Modal Psikologis	31
2. Skala Kesiapan Untuk Perubahan	32
D. Prosedur Penelitian.....	34
BAB IV	39
A. Hasil Penelitian	39
1. Deskripsi Data Penelitian	39
2. Uji Asumsi.....	42
3. Uji Hipotesis.....	44
4. Uji Analisis Tambahan	46
B. Diskusi Hasil Penelitian	55
BAB V.....	59
A. Kesimpulan	59
B. Saran.....	59
DAFTAR PUSTAKA	60
LAMPIRAN.....	64

DAFTAR TABEL

tabel 1 Deskripsi Data Demografis partisipan	30
tabel 2 distribusi aitem skala modal psikologis.....	32
tabel 3 distribusi aitem skala kesiapan untuk perubahan sebelum tryout	34
tabel 4 deskripsi data penelitian	39
tabel 5 kategorisasi norma hipotek.....	28
tabel 6 kategorisasi norma kesiapan untuk perubahan	40
tabel 7 kategorisasi norma modal psikologis	42
tabel 8 hasil uji normalitas	43
tabel 9 hasil uji linearitas.....	44
tabel 10 hasil uji hipotesis	45
tabel 11 hasil model summary uji regresi linear sederhana	46
tabel 13 hasil uji beda kesiapan untuk perubahan kategori jenis kelamin	48
tabel 14 hasil uji beda kesiapan untuk perubahan kategori status pernikahan	48
tabel 15 hasil uji beda kesiapan untuk perubahan kategori usia	50
tabel 16 hasil uji beda kesiapan untuk perubahan kategori pendidikan terakhir.....	51
tabel 17 hasil uji beda kesiapan untuk perubahan kategori jabatan	52
tabel 18 hasil uji beda kesiapan untuk perubahan kategori lama kerja	53
tabel 19 hasil uji beda kesiapan untuk perubahan kategori gaji.....	54

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 <i>Informent consent</i>	65
Lampiran 2 Skala penelitian.....	67
Lampiran 3 Tabulasi data penelitian	70
Lampiran 4 Reliabilitas dan analisis aitem	79
Lampiran 5 Statistik deskriptif dan kategorisasi data penelitian	70
Lampiran 6 Hasil uji asumsi	83
Lampiran 7 Hasil uji hipotesis	84
Lampiran 8 Hasil uji analisis tambahan	85

HUBUNGAN ANTARA MODAL PSIKOLOGIS DAN KESIAPAN UNTUK PERUBAHAN PADA KARYAWAN PT X

Ramadani Helmi Bimo Aji

Ike Agustina

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara modal psikologis dan kesiapan untuk menghadapi perubahan pada karyawan PT. X. Penelitian ini melibatkan 123 karyawan yang bekerja di PT. X. Dalam proses pengambilan data, penelitian ini menggunakan metode kuesioner dengan bantuan *google form* yang disebarluaskan langsung ke karyawan. Penelitian ini menggunakan skala modal psikologis dan kesiapan untuk perubahan. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara modal psikologis dan kesiapan untuk perubahan pada karyawan PT. X. Penelitian ini mendapatkan hasil jika terdapat hubungan positif antara modal psikologis dan kesiapan untuk perubahan pada karyawan ($r = 0.555$ dan $p = 0.00$).

Kata kunci : Modal psikologis, Kesiapan untuk perubahan, karyawan perusahaan.

THE RELATIONSHIP BETWEEN PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND READINESS TO CHANGE IN EMPLOYEES OF PT X

Ramadani Helmi Bimo Aji

Ike Agustina

ABSTRAK

This research aims to determine the relationship between psychological capital and readiness for change in employees PT. X. This research involved 123 employees who worked at PT. X. In the data collection process, this research used a questionnaire method with the help of a Google form which was distributed directly to employees. This research uses a scale of psychological capital and readiness for change. The conclusions in this research is that there is a positive relationship between psychological capital and readiness for change in employees of PT. X. This research found that there was a positive relationship between psychological capital and readiness for change in employees ($r = 0.555$ and $p = 0.00$).

Kata kunci : Psychological capital, Readines to change, employee.

BAB I

PENGANTAR

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan harus dihadapi seiring munculnya perubahan teknologi, tren komunikasi baru, peraturan baru, dan aspek lingkungan serta aspek sosial (Shah, 2010; Hughes, Ginnet, dan Curphy, 2006). Kondisi seperti ini dapat menciptakan situasi baru yang memicu ketidakyakinan, kecemasan dan stres bagi karyawan dalam perusahaan (Shah, 2010).

Jajaran manajemen perusahaan harus peka dengan kondisi saat ini di mana lingkungan eksternal dan internal berubah sangat cepat. Kondisi eksternal merupakan acuan dalam pergerakan perusahaan yang dipengaruhi oleh karakteristik demografi, kemajuan teknologi, perubahan konsumen dan pasar serta tekanan sosial. Selain itu, faktor internal yang dapat mengakibatkan mundurnya kinerja perusahaan meliputi masalah sumber daya manusia, perilaku, serta keputusan manajerial yang tidak tepat (Kreitner dan Kinieki, 2010). Munculnya faktor eksternal dan internal ini membuat perusahaan melakukan pembenahan dalam hal strategi, struktur, proses, dan budaya (Shah, 2011).

Kasus yang sering terjadi dari sebagian perusahaan yang mengalami kegagalan dalam perkembangan bisnisnya disebabkan oleh pembinaan yang dilakukan manajemen masih ditanggapi negatif oleh karyawan (Kompasiana, 2011). Keengganan karyawan mengikuti perubahan disebabkan kenyamanan dengan sesuatu yang

dikerjakan dengan cara lama dan takut pendapatan ekonomi berkurang (Aamodt dan Raynes, 2001). Hal inilah yang membuat individu merasa cemas untuk mengikuti perubahan dalam organisasi sehingga menimbulkan keengganan karyawan untuk berubah.

PT. X sedang melakukan perubahan, perubahan yang terjadi dimulai pada akhir tahun 2022 di mana PT. X diakuisisi oleh perseorangan bukan lagi dikelola oleh pemerintah daerah, akan tetapi dibeli lalu dikelola oleh salah seorang bangsa Indonesia yang memiliki keturunan Tionghoa. Kerugian yang dialami pada perusahaan X pada pengelola yang lama menjadikan alasan adanya pengelola yang baru. Dengan adanya pemilik perusahaan yang baru ini tentunya juga diiringi dengan terjadinya perubahan organisasi dan manajemen. Perubahan organisasi didefinisikan sebagai inisiatif terencana yang disengaja untuk memindahkan organisasi dari satu kondisi saat ini ke kondisi lain yang diinginkan di masa depan (Stouten dkk., 2018)

Perubahan kepemilikan ini menandai bahwa akan adanya berbagai tuntutan dan komitmen baru yang terjadi, seperti memperluas jangkauan bisnis perusahaan tersebut melalui peningkatan kehadiran mereka di pasar global dan meningkatkan promosi produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan serta memperluas jangkauan bisnis seperti membuat tempat wisata dan tempat penginapan baru. Karyawan mengaku pada awalnya ketentuan dan komitmen yang baru ini menjadikan karyawan merasa resah dan pesimis dengan keberhasilan perubahan ini.

Ketakutan yang dirasakan disebabkan karena karyawan masih merasa nyaman dengan pekerjaan yang dilakukan sehari-hari. Menanggapi kepemilikan yang baru

beserta formasi baru yang ada di struktur organisasi menyebabkan karyawan merasa mendapatkan saingan baru dalam karirnya sehingga menjadi ancaman bagi diri karyawan itu sendiri. Ada juga karyawan yang merasa tidak sanggup untuk ganti posisi pekerjaan karena merasa nyaman dengan pekerjaan yang dilakukan sehari-hari di posisi pekerjaan yang sudah dijalannya selama sebelum adanya perubahan manajemen yang baru. Banyaknya tuntutan kerja yang baru menjadikan karyawan merasa berat belajar kembali terkait hal-hal baru yang belum diketahui. Hal inilah yang menunjukkan adanya ketidaksiapan dalam perubahan yang terjadi. Selain itu, perubahan nilai-nilai budaya yang juga sedang digalakkan dalam manajemen perusahaan X. Manajemen yang baru menginginkan organisasi berjalan lebih profesional dibandingkan dengan sistem manajemen yang lama.

Peneliti melakukan wawancara dengan salah satu jajaran manajemen untuk menggali lebih dalam tentang kondisi kesiapan karyawan atau staf dalam melakukan perubahan menurut persepsi manajemen. Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap YS sebagai salah satu jajaran manajemen perusahaan menjelaskan bahwa setelah adanya perubahan manajemen kondisi karyawan dinilai masih menunjukkan adanya ketidaksiapan dalam perubahan sistem manajemen yang baru beserta tuntutan tugas-tugas yang diberikan. Contoh konkrit yang terjadi yaitu terdapat karyawan yang tidak dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan target waktu yang sudah diberikan. Hal ini dinilai sebagaimana kondisi karyawan masih terbiasa dengan sistem manajemen yang sebelumnya tanpa adanya tuntutan dan target yang diberikan berbeda dengan sistem manajemen yang baru.

Peneliti juga melakukan wawancara terhadap salah satu karyawan atau staf untuk menggali kebutuhan apa saja yang dibutuhkan dalam melakukan perubahan yang terjadi. Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap staf perusahaan yang berinisial P mengakui adanya keterlambatan dalam menyelesaikan tugas-tugas ataupun target yang diberikan oleh perusahaan setelah adanya perubahan sistem manajemen yang baru. Keterlambatan ini terjadi dikarenakan belum memiliki kemampuan yang seharusnya dimiliki untuk bekerja sesuai dengan kewajibannya. Menurutnya, penempatannya di divisi yang baru ini memiliki tugas-tugas yang dianggap merupakan hal baru dan memiliki target waktu yang diberikan sehingga membuat karyawan merasa cemas jika tidak terselesaikan sesuai dengan target yang diberikan manajemen. Sehingga menurutnya perlunya kemauan dari diri sendiri untuk meningkatkan kemampuan dalam mengerjakan tugas-tugas yang baru serta dibutuhkannya bimbingan dari manajemen secara langsung untuk melakukan konsep kegiatan yang bisa meningkatkan kemampuan di setiap individu.

Dari isu yang terjadi tentunya memaksa untuk perusahaan bergerak cepat agar bisa mencapai target pemasaran dan juga keaktifan jajaran manajemen dalam memberi dukungan terhadap karyawan sehingga karyawan dapat menilai jika perubahan yang dilakukan merupakan perubahan yang positif. Kurangnya persiapan ini bisa dikatakan bahwa kondisi perusahaan belum efektif dikarenakan mayoritas karyawan masih dalam tahap adaptasi untuk menyukseskan target perusahaan. Perubahan ini dapat menjadi sumber masalah apabila organisasi terlambat beradaptasi dan mengambil langkah strategis yang tepat. Sebuah organisasi yang mampu beradaptasi secara berkelanjutan

dengan tuntutan perubahan lingkungan bisnis yang lebih maju dan berkembang. Sebaliknya, organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis akan mengalami kemunduran bahkan kebangkrutan (Ancok, 2020). Kesiapan menghadapi perubahan dapat didefinisikan sebagai bentuk pemahaman individu terkait perubahan yang organisasi dibutuhkan dan dapat mengimplementasikan perubahan yang telah direncanakan. Perubahan yang dimaksud disini mengarah kepada teori *readiness for change* (kesiapan untuk perubahan).

Holt (2007) mengemukakan bahwa teori kesiapan untuk perubahan ini didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks dan individu yang terlibat dalam suatu perubahan. Kesiapan secara kolektif merefleksikan sejauh mana kecenderungan individu untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini. Beberapa penelitian terdahulu menjelaskan terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kesiapan untuk perubahan. Faktor-faktor tersebut dapat berupa *trait-based*, yaitu karakteristik individu yang relatif permanen seperti kepribadian (Vakola dkk., 2004). Dan *sate-like*, yaitu karakteristik yang sifatnya lebih sementara dan spesifik pada situasi tertentu seperti stres (Vakola dan Nikolaou, 2005). Salah satu karakteristik *state-like* yang dapat mempengaruhi kesiapan individu dalam menghadapi perubahan adalah *psychological capital* (modal psikologis) (Lizar dkk., 2015; Ming-Chu dan Meng-Hsiu, 2015). Dalam menghadapi situasi kritis yang mungkin terjadi pada proses perubahan di organisasi, *psychological capital* menjadi hal yang sangat penting (Avey dkk., 2008).

Modal psikologis adalah kondisi psikologis yang bersifat positif dari individu yang memiliki karakteristik efikasi diri, optimisme, harapan dan resiliensi yang diukur berdasarkan adaptasi dan modifikasi dari *psychological capital questionnaire* (PCQ). modal psikologis dapat dikatakan sebagai sumber daya psikologis yang dapat ditingkatkan dan tidak terbatas pada diri manusia dan serta dapat dikembangkan oleh individu untuk mencapai kesuksesan dalam meraih tujuan yang dimilikinya (Luthans dkk., 2007).

Modal psikologis memiliki aspek yang dapat membantu menghadapi perubahan yaitu efikasi diri, harapan, optimisme, serta resiliensi. Pertama, efikasi diri membuat seorang karyawan memiliki kepercayaan diri untuk melakukan tugas-tugas menantang dan melakukan berbagai upaya untuk meraih kesuksesan berbagai tugas, termasuk tugas perubahan. Kedua, harapan (hope) karyawan tidak akan mudah menyerah ketika dihadapkan dengan rintangan dan saat harus mencari jalan keluar lain untuk mencapai tujuan, termasuk tujuan perubahan. Ketiga, dengan memiliki resiliensi karyawan mampu bangkit dari keterpurukan, serta mampu beradaptasi dengan tugas-tugas baru.

Alasan peneliti mengaitkan kesiapan untuk perubahan dengan modal psikologis adalah karena fenomena yang terjadi sangat menunjukkan adanya keterkaitan dengan kondisi karyawan selama masa perubahan dengan komponen dari teori modal psikologis. Dari komponen-komponen di atas beserta dengan kondisi yang terjadi sangat berkaitan. Di mana karyawan atau staf perusahaan membutuhkan peningkatan komponen modal psikologis dalam kesiapan melakukan perubahan. Menurut aspek

efikasi diri, kondisi karyawan perusahaan sekarang sangat membutuhkan kepercayaan diri dalam menyelesaikan tuntutan target perusahaan seperti menyelesaikan tugas-tugas dengan baik. Menurut aspek harapan, kondisi karyawan sekarang masih perlu meningkatkan keinginan dari karyawan itu sendiri untuk mewujudkan target perusahaan dan target pribadi. Menurut aspek optimisme, kondisi karyawan perusahaan sekarang masih meyakini bahwa cara lama sudah merupakan zona nyaman bagi karyawan. Oleh karena itu, dalam aspek ini perlu keyakinan yang diberikan oleh jajaran manajemen yang memberikan penjelasan bahwa perubahan yang dilakukan merupakan perubahan menuju kesejahteraan yang lebih baik lagi untuk karyawan begitupun juga bagi perusahaan. Selanjutnya menurut aspek resiliensi, ketika kondisi perusahaan yang merugi menyebabkan karyawan masih bekerja dengan cara yang sudah ada dan tidak ada peningkatan. Setelah adanya perubahan manajemen, perlunya peningkatan sikap bangkit dari keterpurukan agar dapat menyelesaikan tugas-tugas sesuai target yang lebih baik. Secara keseluruhan, keadaan modal psikologis positif yang dimiliki seorang karyawan akan menghasilkan suasana hati positif dan pada akhirnya dapat menghasilkan perubahan organisasi yang positif juga (Luthans dkk., 2007).

Selain itu, kondisi karyawan yang sudah bekerja selama masa manajemen lama belum bisa beradaptasi dengan konsep baru semenjak kepemilikan manajemen baru yang dikelola oleh keturunan tionghoa. Seperti yang diketahui, dalam hal bisnis sudah pasti akan melakukan rombakan besar-besaran menjadi jauh lebih profesional. Dalam hal ini, karyawan lama yang mana mayoritas merupakan penduduk lokal mengalami

kesulitan untuk beradaptasi ke dalam budaya bisnis yang baru. Dari kondisi ini memaksa untuk manajemen yang baru harus lebih peka terhadap karyawan lama dengan memberikan dukungan yang lebih beserta kemauan untuk menjalin komunikasi yang baik agar karyawan lama yang notabene merupakan penduduk lokal yang memiliki budaya jawa yang kuat bisa menyatu dan menghasilkan sinergi yang baik.

Dari gagasan di atas bahkan sudah ada hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Oktaviani dan Alice (2021) dalam jurnal yang berjudul Pengaruh *Psychological Capital* Terhadap *Individual Readiness For Change* Pada Karyawan *Sales* mengatakan bahwa secara simultan dimensi yang ada pada teori modal psikologis secara signifikan mampu memprediksi kesiapan perubahan pada karyawan atau yang disebut dengan teori kesiapan untuk perubahan. Modal psikologis merupakan prediktor yang kuat untuk memprediksi kesiapan untuk perubahan yang juga sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Kirrane dkk. (2017); Ming-Chu dan Meng-Hsiu (2015); Vakola (2014).

Penelitian ini tentunya akan memiliki fokus kesamaan seperti pada penelitian-penelitian di atas yaitu pada variabel kesiapan untuk perubahan. Hanya saja yang membedakan pada penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada subjek penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Oktaviani dan Alice (2021) meneliti subjeknya yaitu karyawan *sales*, sedangkan pada penelitian ini fokus subjek yang diteliti adalah karyawan PT. X dengan tujuan untuk mengetahui kesiapan untuk perubahan pada sistem organisasi yang dijalankan oleh PT. X setelah dilakukannya akuisisi.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah di atas dan beberapa uraian singkat dari pustaka yang relevan, maka peneliti merumuskan masalah penelitian sebagai berikut “apakah modal psikologis dapat mempengaruhi kesiapan untuk perubahan pada karyawan di PT. X?”.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pernyataan yang ada, penelitian memiliki tujuan untuk menjelaskan hubungan dari modal psikologis dan kesiapan untuk perubahan pada karyawan di PT X.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kesiapan Untuk Perubahan

1. Pengertian Kesiapan Untuk Perubahan

Holt, Armenakis, Field, dan Harris (2007) menjelaskan jika kesiapan untuk perubahan adalah suatu kesiapan individu baik secara emosional maupun kognitif dalam menghadapi, menerima, menjalankan, dan mengadaptasi suatu rencana yang dengan sengaja merubah keadaan yang telah ada saat ini. Kesiapan untuk perubahan menurut Holt dkk. (2007) memiliki empat dimensi yaitu ketepatan untuk melakukan perubahan, rasa percaya diri untuk berubah, dukungan manajemen, dan manfaat bagi diri pribadi.

Sedangkan menurut Berneth (2004) kesiapan untuk perubahan adalah sebuah pemahaman lebih dalam akan suatu perubahan, di mana individu dapat meyakini perubahan tersebut dan meningkatkan intensi untuk usaha demi perubahan yang signifikan. Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993) menjelaskan jika kesiapan untuk perubahan adalah suatu sikap dan keyakinan individu dalam organisasi dalam menjalankan perubahan yang diperlukan, di mana komitmen serta pandangan dari anggota organisasi sangat penting untuk mencapai target keberhasilan dari perubahan yang dijalankan.

Meria dan Tamzil (2021) menjelaskan jika kesiapan untuk perubahan pada setiap individu dalam organisasi sangat penting dikarenakan individu dapat mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan yang sedang dijalankan oleh organisasi. Sedangkan Mahessa dan Frieda (2016) menjelaskan jika kesiapan untuk perubahan tentunya sangat dibutuhkan bagi individu di mana diperlukan kepercayaan, perilaku, dan komitmen dalam bertanggung jawab untuk menjalankan perubahan. Holt dkk. (2007) telah membuat alat ukur untuk menghitung kesiapan perubahan yang dimiliki pada setiap individu.

Dari penjelasan beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan jika kesiapan untuk perubahan adalah sebuah sikap yang dimiliki individu dalam bertanggung jawab serta percaya kepada perubahan yang sedang dijalankan di mana individu akan menerima serta menjalankan rencana yang telah dibuat untuk merubah keadaan saat ini.

2. Dimensi-dimensi Kesiapan Untuk Perubahan

Holt dkk., (2007) menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah bersifat multidimensi yang dipengaruhi oleh keyakinan pekerja yang mampu mengubah secara efektif. Holt dkk. (2007) menjelaskan jika terdapat 4 dimensi dari kesiapan untuk perubahan yaitu:

- a. Ketepatan untuk melakukan perubahan (*appropriateness*)

Pada dimensi ini, ketepatan untuk melakukan perubahan adalah sikap dari individu dalam meyakini dan menilai jika perubahan yang akan

dilakukan oleh organisasi nantinya dapat tepat dan sesuai dengan organisasi. Aspek ini menjelaskan tentang bagaimana nantinya perubahan yang terjadi apakah akan sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau malah melenceng dari keperluan yang sangat dibutuhkan perusahaan saat ini. Harrison (dalam Armenakis, Bernerth, Pitts, dan Walker, 2007) menyatakan bahwa banyak manajer yang memilih intervensi terhadap perubahan organisasi tidak disesuaikan dengan situasi mereka sendiri, tetapi lebih mengikuti contoh keberhasilan manajer lain. Hal ini akan membuat proses *buy-in* karyawan terhadap perubahan tidak berjalan dengan baik. Kondisi yang terjadi pada perusahaan yang diteliti menunjukkan beberapa karyawan merasa perubahan yang dilakukan belum begitu penting untuk saat ini. Akan tetapi, Sebagian karyawan yang lain justru mendukung adanya perubahan yang dilakukan merupakan langkah yang tepat untuk memajukan perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dari kondisi ini, dapat disimpulkan bahwa masih ada yang belum siap untuk melakukan perubahan yang dilakukan, oleh karena itu jajaran manajemen harus meyakinkan bahwa perubahan yang dilakukan merupakan langkah tepat demi meningkatkan kebutuhan perusahaan dalam seiring perubahan zaman dan juga dalam peningkatan kesejahteraan karyawan.

b. Rasa percaya diri untuk berubah (*change efficacy*)

Pada dimensi ini, rasa percaya diri untuk berubah adalah keyakinan dalam individu akan kemampuannya dalam melakukan perubahan yang diharapkan oleh perusahaan, di mana individu tersebut dapat percaya diri akan keterampilan dan komitmen untuk dapat melakukan kewajiban yang berguna untuk perubahan. Penelitian yang dilakukan oleh Bandura (dalam Armenakis, dkk., 2007) menunjukkan bahwa pada umumnya individu menghindari kegiatan yang mereka anggap melebihi kemampuan mereka. Oleh karena itu, karyawan harus meyakini bahwa mereka mampu menampilkan perilaku baru yang dituntut oleh perubahan. Jika tidak, hasilnya mungkin akan kurang optimal seperti yang diharapkan. Kondisi yang terjadi pada perusahaan yang diteliti saat ini menunjukkan bahwa para karyawan unit belum merasa yakin bahwa mereka mampu menjalankan program-program baru yang diberikan setelah adanya perubahan ini secara mandiri atau dengan kata lain masih memiliki *self-efficacy* yang tergolong rendah.

c. Dukungan manajemen

Pada dimensi ini, dukungan manajemen adalah keyakinan yang dimiliki individu dalam mempercayai atasan maupun manajemen perusahaan akan mendukung dan mengayomi individu tersebut untuk menjalankan perubahan yang dilakukan. Individu atau penerima perubahan akan mempertimbangkan integritas dari pimpinan organisasi, dan apabila

individu merasa bahwa dukungan untuk perubahan tidak memadai, maka hal itu dapat mempengaruhi penerimaan terhadap perubahan tersebut. Kondisi yang terjadi pada perusahaan yang diteliti yaitu banyak karyawan mengharapkan adanya perubahan total terutama tentang status golongan karyawan dimana hal ini dianggap menimbulkan kesenjangan sosial antar pekerja. Dengan adanya perubahan ini diharapkan jajaran manajemen yang baru untuk lebih bisa merubah itu sehingga karyawan bisa merasakan dukungan atau motivasi yang diberikan oleh manajemen secara langsung agar bisa mencapai tujuan perusahaan dan bisa meningkatkan kesejahteraan karyawan sehingga tidak ada lagi perasaan kesenjangan antar karyawan dan atasan.

d. Manfaat bagi diri pribadi

Pada dimensi ini, manfaat bagi diri pribadi adalah keyakinan bagi individu tentang keuntungan apa yang akan dirasakan oleh individu jika perubahan yang ingin dilakukan dapat dilaksanakan dengan baik. Manfaat bagi diri pribadi ini dapat menjadi daya tarik tersendiri bagi individu yang merasakan perubahan terkait dengan hasil yang dirasakan dari perubahan yang terjadi. Bandura (dalam Armenakis, dkk., 2007) menekankan pentingnya manfaat intrinsik dalam proses perubahan organisasi. Kondisi yang terjadi dalam perusahaan yang diteliti ini menunjukkan adanya manfaat tentu bagi diri pribadi maupun perusahaan. Contoh manfaat yang dirasakan bagi karyawan yaitu sebagaimana nantinya akan lebih merasakan

pengalaman baru dalam mengerjakan program-program yang belum pernah dilakukan semasa manajemen yang lama. Selain itu, manfaat yang lain juga karyawan mengharapkan adanya peningkatan terkait kesejahteraan yang dirasakan sehingga karyawan semakin yakin bahwa perubahan yang dilakukan merupakan perubahan yang tepat dan bermanfaat bagi seluruh golongan yang ada di dalam perusahaan.

Sedangkan menurut Hanpachern (1997) terdapat 3 dimensi dalam kesiapan untuk perubahan yaitu:

a. Keterlibatan anggota organisasi (*Participating*)

Dimensi ini menjelaskan tentang bagaimana partisipasi dari individu dalam organisasi untuk melakukan proses perubahan yang akan dilakukan.

b. Promosi anggota (*promoting*)

Dimensi ini menjelaskan tentang bagaimana individu dalam suatu organisasi mampu untuk mempromosikan perubahan yang akan dilakukan oleh perusahaan kepada pekerja lain yang berada dalam lingkungan perusahaan yang sama.

c. Penolakan terhadap perubahan (*resisting*)

Dimensi ini menjelaskan tentang bagaimana individu dalam organisasi melakukan penolakan terhadap perubahan yang dilakukan oleh perusahaan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dimensi yang dijelaskan oleh Holt dkk. (2007) karena peneliti nilai lebih mampu untuk mengukur bagaimana tingkat kesiapan untuk perubahan yang dimiliki oleh individu tersebut dan peneliti nilai bahwa alat ukur yang dimiliki oleh Holt dkk. (2007) masih relevan untuk digunakan hingga saat ini. Penelitian ini melibatkan seluruh karyawan PT. X yang sudah bekerja pada manajemen lama dan manajemen baru, agar data yang diperoleh dapat benar-benar mencerminkan kondisi aktual perusahaan.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kesiapan Untuk Perubahan

Penelitian yang dilakukan oleh Armenakis dan Harris (2009) menjelaskan jika terdapat 5 faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk perubahan yaitu:

- a. *Discrepancy* adalah faktor keyakinan yang dimiliki oleh individu tentang seberapa dibutuhkannya perubahan ini bagi organisasi maupun perusahaan.
- b. *Appropriateness* adalah faktor keyakinan yang dimiliki oleh individu dalam mempercayai dan berkomitmen jika cara yang digunakan untuk perubahan ini adalah cara yang tepat dalam menghadapi masalah yang ada.

- c. *Efficacy* adalah faktor keyakinan yang dimiliki individu dan perusahaan dalam mengimplementasikan perubahan yang akan dilakukan.
- d. *Principal Support* adalah faktor eksternal dari organisasi agar dapat memberikan dukungan serta mampu untuk berkomitmen dalam pelaksanaan perubahan yang akan dilakukan
- e. *Personal Valence* adalah faktor keyakinan yang dimiliki oleh individu yang memiliki persepsi jika perubahan yang dilakukan akan membawa keuntungan bagi individu tersebut.

Terdapat faktor internal dan eksternal yang berhubungan dengan kesiapan dalam menghadapi perubahan (*individual readiness for organizational change*). Adapun faktor internal yang berasal dari dalam diri individu yaitu modal psikologis (Avey, Wernsing, dan Luthans, 2008). Sedangkan faktor eksternal yang berasal dari luar diri individu, antara lain: komitmen organisasi (Medsen, Miller, dan John, 2005), iklim psikologis (Martin, Jones, dan Callan, 2005). Penelitian yang dilakukan oleh Widiarti dan Baidun (2019) menjelaskan jika modal psikologis, komitmen organisasi, serta iklim organisasi mempengaruhi kesiapan organisasi pada karyawan. Pada penelitian tersebut, ketiga variabel yang disebutkan menyumbang sebesar 44.7% dalam mempengaruhi kesiapan untuk berubah.

Faktor internal yang mempengaruhi kesiapan dalam menghadapi perubahan yaitu modal psikologis. Luthans, Youssef, dan Avolio (2007) menyatakan bahwa modal psikologis merupakan kapasitas positif psikologis

yang dimiliki oleh setiap individu yang berguna dalam membantu individu tersebut untuk dapat berkembang yang ditandai oleh: (1) percaya diri (self efficacy) untuk menyelesaikan pekerjaan; (2) memiliki pengharapan positif (optimism) tentang keberhasilan saat ini dan dimasa yang akan datang; (3) tekun dalam berharap (hope) untuk berhasil; dan (4) ketahanan dalam menghadapi berbagai permasalahan (resiliency) hingga mencapai sukses.

Modal psikologis berpengaruh terhadap kesiapan dalam menghadapi perubahan. Menurut Avey, Wersing dan Luthans (2008) bahwa modal psikologis mempengaruhi perubahan organisasi karena untuk melakukan perubahan organisasi dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki harapan yang kuat terhadap perubahan, percaya diri, yakin akan kemampuannya dalam menghadapi perubahan, dan tahan pada kondisi yang sulit. Hal tersebut tercakup dalam dimensi yang terdapat pada modal psikologis.

Penelitian yang dilakukan oleh Charles, Christel, Harry, John, Bonnie, David, dan Judy (2002) yang menyatakan bahwa individu yang memiliki skor efikasi diri yang tinggi dilaporkan memiliki kesiapan yang tinggi untuk perubahan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa 53% sampel penelitian memiliki skor efikasi diri yang tinggi. Individu yang yakin terhadap kemampuan yang dimiliki percaya akan dapat menjadi sukses saat melakukan sesuatu pekerjaan tertentu (Bandura dalam Luthans, Youssef, dan Avolio, 2007). Individu yang memiliki tingkat efikasi diri yang tinggi memiliki kesiapan terhadap perubahan yang tinggi pula.

Penelitian yang dilakukan oleh Avey, Wersing dan Luthans (2008) yang menyatakan bahwa orang yang memiliki harapan yang tinggi maka akan termotivasi untuk melakukan perubahan yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh Jenney menyatakan bahwa optimisme sangat berkorelasi terhadap kesiapan perubahan, karena orang yang pesimis hanya mengamati masalah berdasarkan hambatan sementara orang yang optimis melihat peluang dan kemungkinan untuk menyelesaikan masalah. Optimis cenderung lebih antusias dan positif terhadap perubahan. Penelitian yang dilakukan oleh Frans (2009) yang menyatakan bahwa resiliensi tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kesiapan dalam menghadapi perubahan dan resiliensi bukan prediktor yang baik dari kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi.

Dari beberapa penelitian terdahulu yang tercantum diatas menjelaskan keterkaitan dimensi dari modal psikologis terhadap kesiapan untuk perubahan. Dalam penelitian ini, peneliti ingin melihat apakah ada faktor lain yang bisa menjadi pengaruh modal psikologis dan kesiapan untuk perubahan. Oleh karena itu, peneliti melakukan pengelompokan kategori demografis karyawan menjadi kelompok-kelompok yang mana nantinya dapat dilihat dalam uji analisis tambahan adakah perbedaan yang signifikan antar status kondisi demografis antar golongan kelompok karyawan yang menyebabkan pengaruh terhadap modal psikologis dan kesiapan untuk perubahan.

Salah satu contoh kategori demografis disini adalah level jabatan atau jenis pekerjaan. Dari kategori ini nantinya dapat dilihat apakah karyawan dengan level jabatan manajerial memiliki tingkat kesiapan untuk berubah yang lebih tinggi daripada karyawan dengan level jabatan staff. Hal ini biasanya dapat disebabkan oleh beberapa hal. Faktor pertama adalah proporsi keterlibatan level manajerial yang lebih besar dalam perencanaan perubahan organisasi dibandingkan level staff. Hal tersebut pada akhirnya membuat karyawan level manajerial lebih mengetahui rencana perubahan yang akan terjadi sehingga menjadi tahu arah, tujuan, dan langkah-langkah dalam perubahan sehingga menjadi lebih siap dalam menghadapinya. Faktor kedua adalah adanya peran dan tanggung jawab karyawan level manajerial sebagai *agent of change* di PT X. Hal tersebut membuat mereka menjadi role model bagi bawahannya sehingga perilaku yang ditampilkan menjadi mengikuti norma sosial perusahaan. Faktor lainnya adalah karyawan dengan level manajerial memiliki kompetensi yang lebih tinggi daripada karyawan dengan level staff. Dari faktor-faktor ini nantinya dapat dikembangkan lagi dengan menambahkan kondisi demografis yang lain seperti masa kerja, tingkat pendidikan, gaji karyawan, dan yang lainnya.

Dalam kategori masa kerja nantinya dapat dilihat apakah yang sudah bekerja lama di perusahaan lebih siap menghadapi perubahan dibandingkan dengan karyawan yang masih baru bekerja di PT. X atau sebaliknya. Hal ini biasanya disebabkan oleh karyawan yang masa kerjanya sudah lama biasanya

sudah nyaman dengan pekerjaan yang sudah ada sebelumnya sehingga merasa perubahan yang terjadi bisa dikatakan belum terlalu penting untuk dilakukan. Faktor lainnya yaitu karyawan dengan masa kerja yang sudah lama merasa kesejahteraan karyawan di PT. X masih kurang, sehingga menginginkan adanya perubahan agar kesejahteraan karyawan lebih terjamin. Begitupun juga menurut faktor tingkat pendidikan, hal ini dapat dilihat apakah faktor tingkat pendidikan berpengaruh dalam menghadapi perubahan. Di mana karyawan yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi merasa lebih siap dibandingkan tingkat pendidikan yang lainnya karena merasa kompetensi yang dimilikinya dinilai cukup mumpuni.

B. Modal Psikologis

1. Pengertian Modal Psikologis

Menurut Luthans, Youssef, dan Avolio (2007), Modal psikologis adalah suatu kapasitas psikologis yang dimiliki setiap individu di mana hal itu berguna untuk dapat membantu individu tersebut berkembang. Luthans dkk. (2007) menyebutkan jika modal psikologis ditandai dengan berkembangnya kemampuan seseorang yang terdiri dari 4 karakteristik yaitu efikasi diri (*self-efficacy*), optimisme (*optimism*), harapan (*hope*), dan kemampuan dalam bertahan serta maju ketika dihadapkan oleh masalah (*resilience*).

Menurut Issalilah, Khayru, dan Darmawan (2021) modal psikologi adalah kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas yang menantang,

konsisten dalam berusaha dalam mencapai tujuan, memberikan kontribusi yang baik untuk semua hal yang dilakukan, serta kemampuan untuk dapat bangkit ketika dihadapkan oleh masalah. Menurut Manzano dan Ayala (2017) modal psikologis mengacu pada keadaan individu yang dapat melihat berbagai kejadian melalui pandangan positif dan berbagai usaha yang dilakukan individu dalam meningkatkan keberhasilan yang akan didapatkan oleh individu tersebut. Menurut Luthans dkk. (2007) Modal Psikologis dapat berubah seiring dengan waktu, baik itu meningkat maupun menurun di mana hal tersebut bergantung kepada keadaan individu.

Luthans dkk. (2007), telah mengembangkan alat ukur psikologis yang dapat mengukur modal psikologis yang dimiliki oleh individu. Alat ukur yang dibuat oleh Luthans dkk. (2007) bernama *Psychological Capital Questionnaire 12 (PCQ 12)* yang mengukur 4 aspek modal psikologis yaitu efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi. Alat ukur ini sendiri terdiri dari 12 pertanyaan yang telah dikembangkan di mana alat ukur ini memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa modal psikologis adalah kondisi positif dari psikologis individu yang dapat berkembang seiring waktu di mana perkembangan itu terdiri dari 4 karakteristik yaitu efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi.

2. Aspek-Aspek Modal Psikologis

Menurut Luthans dkk. (2007), modal psikologis terdiri dari 4 aspek utama yaitu:

a. Efikasi diri

Pada aspek ini, efikasi diri adalah kepercayaan positif yang dimiliki individu terhadap kemampuannya di mana hal ini dapat mempengaruhi motivasi, kemampuan berpikir, dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang dimiliki oleh individu tersebut.

b. Harapan

Pada aspek ini, harapan merupakan sebuah keinginan ataupun hasrat yang dimiliki oleh individu, dan individu tersebut sangat berhasrat untuk dapat mewujudkan atau mendapatkan keinginan tersebut.

c. Optimisme

Pada aspek ini, optimisme adalah sebuah keadaan yang dimiliki individu dalam mengharapkan kejadian yang akan dialaminya nanti dimasa depan merupakan kejadian positif yang akan berguna untuk dirinya nanti, optimisme sendiri dapat diartikan sebagai sebuah harapan positif yang dimiliki oleh individu.

d. Resiliensi

Pada aspek ini, resiliensi adalah suatu kondisi yang dimiliki individu untuk bisa bertahan dan bangkit kembali dari kejadian buruk serta bisa beradaptasi dalam berbagai kondisi yang dihadapi individu tersebut.

Pada penelitian kali ini, peneliti menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh Luthans dkk. (2007) yang bernama *Psychological Capital Questionnaire 12 (PCQ 12)* yang mengukur 4 aspek modal psikologis yaitu efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi, alat ukur ini sendiri terdiri dari 12 pertanyaan. Alasan peneliti menggunakan alat ukur ini, karena alat ukur ini dinilai masih sangat relevan untuk dipakai saat ini dan masih banyak penelitian lain yang menggunakan alat ukur ini sebagai skala dalam penelitiannya.

C. Landasan Teoretik Modal Psikologis dan Kesiapan Untuk Perubahan

Modal psikologis yang dimiliki oleh individu tentunya dapat berpengaruh pada kesiapan untuk perubahan dalam individu. Aspek-aspek yang ada di dalam modal psikologis yaitu efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi. Pada aspek efikasi diri, menurut penelitian yang dilakukan oleh Widiarti dan Baidun (2019) dengan judul pengaruh modal psikologis, komitmen organisasi, dan iklim psikologi terhadap kesiapan dalam menghadapi perubahan mendapatkan hasil jika efikasi diri memiliki nilai korelasi positif yang artinya semakin tinggi efikasi yang dimiliki oleh individu, maka semakin siap individu tersebut dalam menghadapi perubahan.

Aspek lain yang ada dalam modal psikologis adalah optimisme. Optimisme sendiri adalah sebuah keadaan yang dimiliki individu dalam mengharapkan kejadian yang akan dialaminya nanti dimasa depan merupakan kejadian positif yang akan berguna untuk dirinya nanti, optimisme sendiri dapat diartikan sebagai sebuah harapan positif yang dimiliki oleh individu. Penelitian yang dilakukan oleh jenney (2008) menjelaskan jika optimisme sangat berkorelasi terhadap kesiapan untuk perubahan

karena orang yang memiliki optimisme tinggi akan melihat peluang dari perubahan dan memungkinkan untuk menyelesaikan masalah yang ada.

Aspek ketiga yang dimiliki oleh modal psikologis adalah aspek harapan di mana individu yang memiliki aspek ini nantinya akan berharap tentang kejadian baik yang akan terjadi padanya dimasa mendatang. Penelitian yang dilakukan oleh Avey, Wersing, dan Luthans (2008) menjelaskan jika individu yang memiliki harapan yang tinggi akan lebih termotivasi untuk melakukan perubahan yang lebih baik nantinya bagi perusahaan dan organisasi.

Aspek terakhir dalam modal psikologis adalah aspek resiliensi. Resiliensi adalah kondisi yang dimiliki individu untuk bisa bertahan dan bangkit kembali dari kejadian buruk serta bisa beradaptasi dalam berbagai kondisi yang dihadapi individu tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Munawaroh dan Meiyanto (2017) dengan judul peranan *psychological capital* terhadap kesiapan individu untuk berubah yang dimoderatori oleh persepsi dukungan organisasi mendapatkan hasil jika resiliensi berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah, dimana semakin tinggi resiliensi yang dimiliki pada seseorang, maka semakin siap individu tersebut menghadapi perubahan.

D. Hipotesis

Berdasarkan penjelasan dari hubungan antara modal psikologis dan kesiapan untuk perubahan yang telah dijelaskan, maka peneliti memiliki hipotesis bahwa terdapat hubungan positif antara modal psikologis dan kesiapan untuk perubahan, di mana semakin tinggi modal psikologis yang dimiliki individu, maka semakin baik juga kesiapan untuk perubahan yang dimiliki individu tersebut.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Pada penelitian kali ini, untuk dapat menjawab hipotesis yang diajukan, maka peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional. Penelitian korelasional sendiri adalah penelitian yang bertujuan untuk dapat mencari tahu tingkat hubungan antara dua variabel, penelitian korelasional juga tidak memerlukan manipulasi maupun eksperimen terhadap data yang telah didapatkan (Sugiyono, 2013). Pada penelitian ini, peneliti ingin mengukur hubungan antara kesiapan untuk perubahan dan modal psikologis.

Kesiapan untuk perubahan adalah variabel tergantung dalam penelitian ini, dan modal psikologis akan menjadi variabel bebas dalam penelitian ini. Proses pengumpulan data nantinya dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Penyebaran kuesioner ini nantinya menggunakan *google form* dan diberikan secara langsung kepada responden.

Setelah data penelitian telah didapatkan, maka hasil kuesioner akan menunjukkan skor dari dua variabel dan skor tersebut akan diolah secara statistik agar dapat mengetahui hubungan dari kedua variabel yang ada. Pada penelitian ini, terdapat dua kuesioner yaitu *psychological capital questionnaire 12 (PCQ-12)* oleh Luthans dkk. (2007) dan *readiness for organisational change* oleh Holt dkk. (2007). Kedua

kuesioner tersebut merupakan kuesioner berbahasa inggris dan telah diproses serta diadaptasi peneliti ke dalam bahasa indonesia.

Definisi operasional dari modal psikologis adalah skor yang diperoleh oleh partisipan penelitian berdasarkan alat ukur pada skala modal psikologis yang dibuat oleh Luthans dkk. (2007) yang memiliki empat aspek yaitu efikasi diri, harapan, resiliensi dan optimisme. Semakin tinggi skor yang diperoleh oleh partisipan penelitian, maka semakin tinggi juga modal psikologis yang dimiliki oleh individu tersebut. Sebaliknya, semakin rendah skor yang diperoleh maka semakin rendah juga modal psikologis yang dimiliki oleh partisipan penelitian.

Definisi operasional dari kesiapan untuk perubahan adalah skor yang didapatkan oleh partisipan berdasarkan alat ukur yang dikembangkan oleh Holt dkk. (2007) di mana aspeknya terdiri dari kesesuaian, dukungan manajemen, efektivitas perubahan, dan manfaat pribadi. Semakin tinggi skor yang diperoleh oleh partisipan penelitian, maka semakin tinggi juga kesiapan untuk perubahan yang dimiliki individu tersebut. Sebaliknya, semakin rendah skor yang diperoleh partisipan penelitian, maka semakin rendah kesiapan untuk perubahan yang dimiliki oleh individu tersebut.

B. Subjek Penelitian

Pada penelitian ini, penentuan subjek menggunakan metode *non probability sampling*. Penelitian ini sendiri memiliki populasi dari karyawan PT. X. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini sendiri nantinya menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel yang menggunakan pertimbangan tertentu yang dimiliki oleh peneliti untuk menyesuaikan penelitian (Sugiyono, 2013).

Dalam penelitian ini kriteria responden yang dimaksud adalah karyawan PT. X yang telah bekerja minimal enam bulan pada manajemen lama dan enam bulan pada masa manajemen baru dengan maksud dimana subjek yang mengisi sudah merasakan apa bentuk perubahan yang terjadi pada sistem manajemen yang lama dengan sistem manajemen yang baru. Sehingga, subjek bisa menilai apa yang dibutuhkan dengan adanya perubahan yang terjadi.

Selain itu, Ketentuan kriteria tersebut ditentukan berdasarkan dimana pimpinan perusahaan melakukan evaluasi dan monitoring target perusahaan secara menyeluruh disetiap pertengahan tahun dan di akhir tahun. Dari kondisi yang terjadi, perusahaan diambil alih oleh manajemen yang baru bertepatan pada awal tahun 2023. Sehingga, peneliti menentukan kriteria subjek yaitu telah bekerja minimal enam bulan pada manajemen lama dan enam bulan pada masa manajemen baru bertujuan agar subjek yang mengisi merasakan perbedaan tuntutan kerja dalam pencapaian target yang diberikan pada manajemen lama dengan tuntutan kinerja karyawan yang diberikan pada manajemen baru untuk mencapai target perusahaan. Jadi, dalam hal ini subjek bisa merasakan tingkat kesiapan untuk perubahan setelah melalui evaluasi dan monitoring kinerja karyawan dalam mencapai target perusahaan. Di mana karyawan bisa merasakan apakah dengan adanya tuntutan dari manajemen yang baru ini menyebabkan karyawan kewalahan tidak seperti pada tuntutan manajemen yang lama sehingga menyebabkan tugas-tugas yang diberikan selama manajemen yang baru tidak dapat terselesaikan dengan tepat waktu dan belum mencapai target perusahaan. Total

subjek dalam penelitian ini sebanyak 123 orang dengan berbagai macam kategori data demografis sebagaimana yang tercantum pada tabel 1.

Tabel 1

Deskripsi Data Demografis Partisipan

Usia	M : 33.45 SD : 7, R : 18-60 N:123
Jenis Kelamin	Laki-laki = 68.3% (n=84) Perempuan = 31.7% (n=39)
Status Pernikahan	Sudah Menikah = 68.3% (n=84) Belum Menikah = 31.7% (n=39)
Masa Kerja	M : 3,39 SD : 1,58 , M = 4-5 tahun N = 123 1-2 Tahun = 17.9% (n=22) 2-3 Tahun = 17.9% (n=22) 3-4 Tahun = 13.0% (n=16) 4-5 Tahun = 9.8% (n=12) > 5 tahun = 41.5% (n=51)
Jenis Pekerjaan	Pelaksana = 24.4% (n=30) officer/Staff = 38.2% (n=47) Supervisor = 17.9% (n=222) Asisten Manager = 12.2% (n=15) Manager = 7.3% (n=9)
Gaji Perbulan	< Rp 1.000.000 = 0.8% (n=1) ≥ Rp 1.000.000 – Rp 2.000.000, = 26.8% (n=33) ≥ Rp. 2.000.000 – Rp. 3.000.000, = 28.5% (n=35) ≥ Rp. 3.000.000 – Rp. 4.000.000, = 18.7% (n=23) ≥ Rp. 4.000.000 – Rp. 5.000.000, = 17.9% (n=22) ≥ Rp. 5.000.000, = 7.3% (n=9)
Tingkat Pendidikan	SMP = 4.9% (n=6) SMA = 36.6% (n=45) Diploma = 4.1% (n=5) Strata 1 = 52.0% (n=64) Strata 2 = 2.4% (n=3)

C. Pengukuran

Pengukuran pada penelitian kali ini dilakukan secara kuantitatif melalui penyebaran kuesioner yang disebar secara daring menggunakan *google form*. Penelitian ini menggunakan dua skala yaitu *psychological capital questionnaire 12 (PCQ-12)* oleh Luthans dkk. (2007) dan *readiness for organisational change* oleh Holt dkk. (2007).

1. Skala Modal Psikologis

Pada penelitian kali ini, skala modal psikologis yang digunakan adalah skala *psychological capital questionnaire 12 (PCQ-12)* oleh Luthans dkk. (2007). Skala ini memiliki empat aspek yang terdiri dari efikasi diri, harapan, resiliensi dan optimisme.

Salah satu bunyi aitem dari aspek efikasi diri adalah “Saya merasa percaya diri untuk berperan dalam diskusi tentang strategi perusahaan”. Pada aspek harapan, salah satu bunyi aitem yang ada yaitu “Jika saya mengalami kesulitan dalam pekerjaan, saya dapat memikirkan berbagai cara untuk mengatasinya”. Pada aspek resiliensi, salah satu bunyi aitemnya adalah “Saya biasanya menghadapi hal-hal yang membuat stres dalam pekerjaan dengan tenang”. Pada aspek optimisme, salah satu bunyi aitem yang ada yaitu “Saya merasa optimis dengan apa yang akan terjadi pada diri saya di masa depan sehubungan dengan pekerjaan saya”.

Peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas pada skala *psychological capital questionnaire 12 (PCQ-12)* oleh Luthans dkk. (2007). Dari hasil uji

validitas dan reliabilitas yang dilakukan, didapatkan hasil jika nilai validitas skala bergerak dari angka 0.470 hingga 0.721, dan nilai reliabilitas yang didapatkan dari skala ini adalah 0.836 sehingga skala ini dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan. Adapun aspek dan sebaran item pada alat ukur PCQ12 dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 2
Blueprint skala modal psikologis

Aspek-aspek	Nomor-nomor Aitem		Total
	Favorable	Unfavorable	
Efikasi Diri	1,2,3	-	3
Harapan	4,5,6	-	3
Resiliensi	7,9,9	-	3
Optimisme	10,11,12	-	3
Jumlah	12	-	12

Skala ini memiliki 6 pilihan jawaban yang terdiri dari sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), agak tidak setuju (3), agak setuju (4), setuju (5), sangat setuju (6). Skor yang dimiliki dari tiap aitem bernilai dari satu hingga enam untuk aitem *favorable* dan untuk item *unfavorable* terdiri dari enam hingga satu.

2. Skala Kesiapan Untuk Perubahan

Skala yang digunakan untuk mengukur kesiapan untuk perubahan pada penelitian kali ini menggunakan alat ukur *readiness for organisational change* oleh Holt dkk. (2007). Skala ini terdiri dari empat dimensi yang terdiri dari

ketepatan untuk melakukan perubahan, rasa percaya diri untuk berubah, dukungan manajemen, dan manfaat bagi diri pribadi.

Salah satu bunyi aitem pada aspek ketepatan untuk melakukan perubahan adalah “Memulai perubahan ini merupakan hal yang tidak masuk akal bagi kami”. Pada aspek dukungan manajemen, salah satu bunyi aitem yang ada yaitu “Pemimpin senior kami mendorong kami semua untuk menerima perubahan ini”. Pada aspek efektivitas perubahan, salah satu bunyi aitemnya adalah “Saya memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk mensukseskan perubahan ini”. Pada aspek terakhir yaitu manfaat pribadi, salah satu bunyi aitem yang ada yaitu “Perubahan ini akan mengganggu banyak hubungan pribadi yang telah saya bangun”.

Peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas pada skala *readiness for organisational change* oleh Holt dkk. (2007). Hasil dari uji validitas dan reliabilitas yang didapatkan yaitu validitas dari skala ini bergerak dari angka 0.340 hingga 0.785 dan nilai reliabilitas dari skala ini adalah sebesar 0.921. Terdapat tiga item pertanyaan yang mendapatkan nilai uji validitas di bawah 0.3 sehingga tiga aitem yaitu pada aitem nomor 7, 11, dan 17 tersebut harus dieliminasi. Dasar pengambilan keputusan tersebut berdasarkan penjelasan dari Sugiyono (2013) yang menjelaskan jika nilai *corrected item-total correlation* yang digunakan adalah diatas 0.3, jika nilai yang didapatkan berada di bawah 0.3 maka item dinyatakan gugur. Adapun sebaran aspek dan aitem pada skala sebelum uji coba validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3
Blueprint skala kesiapan untuk perubahan sebelum tryout

Aspek-aspek	Nomor-nomor Aitem		Total
	Favorable	Unfavorable	
Kesesuaian	1,3,4,5,6,7,10	2,8,9	10
Dukungan Manajemen	11,12,13,14,16	15	6
Efektivitas Perubahan	17,19,20,21,22	18	6
Manfaat Pribadi	-	23,24,25	3
Jumlah	17	8	25

Kemudian sebaran aspek dan aitem pada skala *readiness for organisational change* oleh Holt dkk. (2007) setelah uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Skala ini menggunakan tujuh pilihan jawaban yaitu Sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), kurang setuju (3), netral (4), cukup setuju (5), setuju (6), Sangat setuju (7). Skor dari tiap-tiap aitem yang ada dimulai dari satu hingga tujuh untuk aitem *favorable* dan untuk item *unfavorable* berlaku sebaliknya yaitu tujuh hingga satu.

D. Prosedur Penelitian

Langkah awal dalam proses penelitian ini yaitu merumuskan masalah. Dalam hal ini, peneliti mencari fenomena yang terjadi pada perusahaan yang akan diteliti.

Setelah ditemukan adanya fenomena beserta fakta empiris yang terjadi di dalam perusahaan yang terjadi, maka peneliti baru bisa mendefinisikan masalah dengan jelas.

Langkah selanjutnya yaitu studi pustaka. Peneliti mencari acuan teori yang berkaitan dengan masalah yang terjadi di dalam perusahaan. dan peneliti juga mengkaji dari penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan. Hal ini dimaksudkan untuk menentukan hipotesis yang akan diajukan.

Tujuan dari penelitian ini ialah menjelaskan hubungan dari modal psikologis dan kesiapan untuk perubahan pada karyawan di PT X.. Sehingga, Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif metode korelasional dengan metode ini akan diperoleh signifikansi hubungan antar variabel atau signifikansi perbedaan kelompok. variabel yang diteliti pada penelitian ini ada 2 (dua) yaitu modal psikologis (variabel bebas) dan kesiapan untuk perubahan (variabel terikat). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT.X yang sudah bekerja minimal enam bulan pada manajemen lama dan enam bulan pada masa manajemen baru. Jumlah sampel yang digunakan adalah sebanyak 123 sampel. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini sendiri menggunakan teknik *purposive sampling*.

Penelitian ini menggunakan dua alat ukur yang digunakan yaitu skala modal psikologis dan skala kesiapan untuk perubahan. Kedua skala ini diadaptasi dari bahasa inggris sehingga dilakukan proses translasi menggunakan penyedia layanan translasi resmi dan terpercaya. Setelah hasil translasi didapatkan, maka peneliti melakukan pengecekan pada hasil translasi bersama dengan dosen pembimbing sekaligus

melakukan penyesuaian hasil translasi agar dapat digunakan dan dipahami dengan mudah oleh subjek pada penelitian ini.

Proses selanjutnya yang dilakukan adalah pengambilan data. Peneliti menggunakan platform *google form* dan disebarluaskan secara daring langsung kepada subjek penelitian yang sesuai dengan kriteria. Terdapat beberapa informasi yang wajib diisi oleh subjek penelitian seperti data demografis berupa usia, jenis kelamin, dan kondisi demografis lainnya. Subjek penelitian yang sesuai dengan kriteria nantinya dapat langsung mengisi kuesioner penelitian langsung dari tempat mereka berada. Proses pengambilan data ini membutuhkan waktu selama 10 hari untuk mencapai target sampel yang akan digunakan. Setelah jumlah responden yang ditargetkan telah terkumpul, maka selanjutnya dilakukan seleksi data yang berguna untuk memastikan responden sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan.

Setelah data penelitian terkumpul, langkah selanjutnya adalah melakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji reliabilitas diukur dengan menggunakan uji *corrected item-total correlation* atau aitem-total korelasi. Menurut Sugiyono (2013), *corrected item-total correlation* digunakan untuk penilaian terhadap valid atau tidaknya aitem alat ukur yang akan digunakan dalam penelitian. Uji reliabilitas juga dilakukan menggunakan teknik *cronbach alpha*. Batas nilai yang digunakan untuk mengukur nilai *cronbach alpha* yang reliabel adalah 0.6, di mana jika hasil pengujian berada di bawah batas maka alat ukur dianggap tidak reliabel (Sugiyono, 2013). Jika nilai validitas dan reliabilitas telah didapatkan, maka selanjutnya adalah proses pengumpulan data penelitian.

Jika nilai validitas dan reliabilitas telah didapatkan, maka proses selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis. Sebelum melakukan uji hipotesis, data penelitian harus diuji normalitas dan linearitas, hal ini berguna untuk mengetahui apakah data penelitian yang dimiliki memiliki sebaran data yang normal dan linear. Jika data penelitian pada penelitian ini memiliki sebaran data yang normal dan linear maka akan dilakukan uji hipotesis menggunakan uji analisis parametrik *Pearson Product Moment*, namun jika data ternyata tidak normal dan linear maka uji hipotesis yang dilakukan akan menggunakan teknik analisis non parametrik yaitu uji *Spearman Rho*. Semua analisis data yang dilakukan nantinya akan menggunakan bantuan *software SPSS*.

Selanjutnya peneliti melakukan uji analisis tambahan. Uji analisis tambahan yang digunakan peneliti yaitu analisis uji regresi sederhana dan uji beda. Tujuan dari analisis regresi sederhana adalah untuk menguji pengaruh satu variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji beda disini bertujuan untuk menguji apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara keadaan atau sesuatu yang terdapat pada berbagai kelompok. Uji beda yang dilakukan peneliti untuk mengetahui perbedaan kesiapan untuk perubahan yang dimiliki oleh responden berdasarkan kategori jenis kelamin, status pernikahan, usia, pendidikan terakhir, jabatan, lama kerja, dan gaji karyawan. Teknik analisis yang akan digunakan untuk melakukan uji beda adalah uji *Mann Whitney* untuk kategori jenis kelamin dan status pernikahan, dan uji *Kruskal Wallis* untuk kategori usia, pendidikan terakhir, jabatan, lama kerja, dan gaji karyawan.

Setelah data berhasil diolah dan di analisis, maka informasi yang sudah didapatkan peneliti membuat kesimpulan. Melalui kesimpulan, rumusan masalah dan hipotesis yang diajukan akan terjawab dan dibuktikan kebenarannya.

BAB IV PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data Penelitian

Sebelum melakukan analisis data lanjutan, peneliti terlebih dahulu melakukan pengujian agar dapat mengetahui nilai tertinggi (Max), Nilai terendah (Min), dan Simpangan Baku (SD) pada data penelitian yang didapatkan. Hasil dari pengujian yang dilakukan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4
Deskripsi data penelitian

	N	Min.	Maks.	Rerata	SD
Total Kesiapan untuk Perubahan	123	88	153	121.72	18.861
Total Modal Psikologis	123	36	72	57.63	6.286

Pada tabel di atas, dapat diketahui jika total jumlah responden yang didapatkan sebanyak 123 responden. Nilai rerata dari aspek kesiapan untuk perubahan sebesar 121.72, nilai minimal sebesar 88, nilai maksimal sebesar 153, dan nilai simpangan baku sebesar 18.861. Pada aspek modal psikologis, didapatkan hasil untuk nilai rerata sebesar 57.63, nilai minimal sebesar 36, nilai maksimal sebesar 72, dan nilai simpangan baku sebesar 6.286.

Langkah selanjutnya yang peneliti lakukan setelah melakukan analisis data deskriptif adalah melakukan kategorisasi untuk kedua variabel penelitian. Pada penelitian kali ini, peneliti menggunakan kategorisasi 5 persentil yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5
Kategorisasi norma hipotetik

Hipotetik	Kategorisasi
$X < \mu - 1.5 \sigma$	Sangat rendah
$\mu - 1.5 \sigma \leq X < \mu - 0.5 \sigma$	Rendah
$\mu - 0.5 \sigma \leq X < \mu + 0.5 \sigma$	Sedang
$+ 0.5 \sigma \leq X < \mu + 1.5 \sigma$	Tinggi (T)
$X \geq \mu + 1.5 \sigma$	Sangat Tinggi (ST)

a. Kesiapan untuk perubahan

Berdasarkan panduan dari tabel norma persentil, maka didapatkan hasil kategorisasi seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 6
Kategorisasi norma kesiapan untuk perubahan

Aspek Kesiapan Untuk Perubahan			
Hipotetik	Kategorisasi	Frekuensi	%
$X < 55$	Sangat rendah (SR)	0	0 %
$55 \leq X < 77$	Rendah (R)	0	0 %
$77 \leq X < 99$	Sedang (S)	22	17.9 %
$99 \leq X < 121$	Tinggi (T)	33	26.8 %
$X \geq 121$	Sangat Tinggi (ST)	68	55.3 %

Berdasarkan hasil yang didapatkan dari tabel di atas, maka dapat disimpulkan jika semakin rendah skor kesiapan untuk perubahan, maka semakin rendah tingkat kesiapan untuk perubahan yang dimiliki oleh individu, begitu juga sebaliknya di mana jika skor yang didapatkan semakin tinggi, maka semakin tinggi juga tingkat kesiapan untuk perubahan yang didapatkan oleh individu tersebut. Pada tabel di atas dapat dilihat jika sebanyak 22 orang memiliki tingkat kesiapan perubahan pada tingkat sedang, 33 orang pada tingkat tinggi, dan 88 orang pada tingkat sangat tinggi. Tidak terdapat responden yang memiliki tingkat kesiapan untuk perubahan pada kategori sangat rendah dan rendah.

b. Modal Psikologis

Berdasarkan panduan dari tabel norma persentil, maka didapatkan hasil kategorisasi seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 7
Kategorisasi norma modal psikologis

Modal Psikologis			
Hipotetik	Kategorisasi	Frekuensi	%
$X < 27$	Sangat rendah (SR)	0	0 %
$27.5 \leq X < 37$	Rendah (R)	1	0.8%
$37.5 \leq X < 47$	Sedang (S)	3	2.4 %
$47.5 \leq X < 57$	Tinggi (T)	52	42.3 %
$X \geq 57.5$	Sangat Tinggi (ST)	67	54.5%

Berdasarkan hasil yang didapatkan dari tabel di atas, maka dapat disimpulkan jika semakin rendah skor modal psikologis, maka semakin rendah tingkat modal psikologis yang dimiliki oleh individu, begitu juga sebaliknya di mana jika skor yang didapatkan semakin tinggi, maka semakin tinggi juga tingkat modal psikologis yang didapatkan oleh individu tersebut. Pada tabel di atas dapat dilihat jika satu orang memiliki tingkat modal psikologis pada kategori rendah, tiga orang pada kategori sedang, 52 orang pada kategori tinggi, dan 67 orang pada kategori sangat tinggi.

2. Uji Asumsi

Uji asumsi merupakan salah satu syarat awal untuk melakukan uji hipotesis. Uji asumsi yang akan dilakukan peneliti sendiri terdiri dari uji

normalitas dan uji linearitas. Kedua analisis tersebut dilakukan menggunakan aplikasi IBM SPSS *statistics version 24 for macs*.

a. Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji normalitas menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*, dapat diperoleh hasil uji normalitas seperti pada tabel di bawah ini :

Tabel 8
Hasil uji normalitas

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Kesiapan untuk perubahan	0.000	Tidak Normal
Modal psikologis	0.000	Tidak Normal

Uji normalitas adalah salah satu uji analisis statistik yang diperlukan guna mengetahui apakah sebaran data penelitian yang dilakukan terdistribusi secara normal maupun tidak normal. Berdasarkan hasil uji normalitas yang telah dilakukan, dapat dilihat nilai signifikansi pada kedua variabel sebesar 0.000 (*Sig. < 0.05*). Sehingga dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini berdistribusi tidak normal karena syarat untuk data dapat dikatakan normal adalah jika nilai signifikansi > 0.05 . Karena sebaran data yang tidak normal, maka uji hipotesis yang akan dilakukan menggunakan uji analisis non parametrik *Spearman-Rho*.

b. Uji Linearitas

Berdasarkan hasil uji linearitas, dapat diperoleh hasil uji linearitas seperti pada tabel di bawah ini :

Tabel 9
Hasil uji linearitas

Variabel	Koefisien Linearitas (F)	<i>Linearity</i>	Keterangan
Kesiapan untuk perubahan dan Modal psikologis	47.608	0.000	Linear

Uji linearitas merupakan uji analisis yang dilakukan untuk menguji apakah terdapat hubungan yang linear antara variabel. Syarat dari data dikatakan linear adalah nilai Signifikansi < 0.05 . Berdasarkan hasil uji linearitas yang telah dilakukan, dapat dilihat jika variabel kesiapan untuk perubahan dan modal psikologis mendapatkan nilai signifikansi *linearity* sebesar 0.00 (*Sig. < 0.05*) sehingga dapat disimpulkan jika kedua variabel linear.

3. Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang akan digunakan pada penelitian ini menggunakan uji hipotesis dengan teknik analisis *non parametric Spearman-Rho*. Alasan digunakan uji analisis dengan teknik tersebut dikarenakan sebaran data yang dimiliki penelitian ini tidak normal. Uji hipotesis sendiri digunakan untuk

mengetahui hubungan antara dua variabel yaitu variabel kesiapan untuk perubahan dan modal psikologis. Berikut hasil uji hipotesis yang telah dilakukan :

Tabel 10
Hasil uji hipotesis

Variabel	Koefisien Korelasi (R)	P	Keterangan
Modal psikologis dan Kesiapan untuk perubahan	0.555	0.000	Signifikan

Dari hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, nilai signifikansi yang didapatkan sebesar 0.00 ($p < 0.05$) yang menunjukkan jika variabel modal psikologis dan kesiapan untuk perubahan memiliki hubungan yang signifikan. Pada tabel koefisien korelasi, dapat dilihat jika nilai yang diperoleh adalah sebesar 0.555 yang menunjukkan jika terdapat hubungan positif antara variabel dengan tingkat korelasi kuat. Sugiyono (2013) menjelaskan jika hubungan positif adalah hubungan yang terjadi ketika salah satu variabel memiliki nilai tinggi, maka variabel lain akan mengikuti dan memiliki nilai yang tinggi, begitu juga sebaliknya, jika variabel satu memiliki nilai yang rendah maka variabel lain akan memiliki nilai yang rendah juga. Dalam penelitian ini, jika variabel modal psikologis yang dimiliki individu tinggi, maka variabel kesiapan untuk perubahan yang dimiliki individu juga tinggi, sebaliknya jika variabel modal

psikologis yang dimiliki individu rendah, maka variabel kesiapan untuk perubahan yang dimiliki individu juga rendah.

4. Uji Analisis Tambahan

a. Uji Regresi Linear Sederhana

Tujuan dari analisis regresi sederhana adalah untuk menguji pengaruh satu variabel bebas terhadap variabel terikat. Pada penelitian ini terdapat satu variabel bebas dan satu variabel terikat, yaitu variabel Modal Psikologis (X), variabel Kesiapan untuk perubahan (Y)

Tabel 11

Hasil Model Summary Uji Regresi Linear Sederhana Variabel X terhadap variabel Y

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.478 ^a	.228	.222	16.761

Pada tabel di atas menjelaskan bahwa besarnya nilai kolerasi atau hubungan (R) yaitu sebesar 0,478. Korelasi koefisien tersebut memiliki nilai cukup, karena terletak antara $\geq 0,40$ - $< 0,70$, sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat keeratan variabel modal psikologi (X) terhadap variabel kesiapan untuk perubahan (Y) adalah cukup. Kemudian dari output tersebut diperoleh koefisien determinasi (R square) sebesar 0.228, yang memberikan pengertian bahwa pengaruh

variabel bebas (modal psikologis) terhadap variabel terikat (kesiapan untuk perubahan) yaitu sebesar 22,8%.

Tabel 12
Hasil Anova uji regresi linear sederhana

Model		Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10065.185	1	10065.185	35.828	.000 ^b
	Residual	33993.075	121	280.935		
	Total	44058.260	122			

Pada tabel di atas bahwa nilai F hitung = 35.828 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, maka model regresi ada pengaruh variabel modal psikologi (X) terhadap variabel kesiapan untuk perubahan (Y)

b. Uji Beda

Uji beda dilakukan agar dapat mengetahui perbedaan kesiapan untuk perubahan yang dimiliki oleh responden berdasarkan kategori jenis kelamin, status pernikahan, usia, pendidikan terakhir, jabatan, lama kerja, dan gaji karyawan. Teknik analisis yang akan digunakan untuk melakukan uji beda adalah uji *Mann Whitney* untuk kategori jenis kelamin dan status pernikahan, dan uji *kruskall wallis* untuk kategori usia, pendidikan terakhir, jabatan, lama kerja, dan gaji karyawan.

Tabel 13*Hasil uji beda kesiapan untuk perubahan kategori jenis kelamin*

Variabel	Jenis Kelamin	Rerata	Signifikansi	Keterangan
Kesiapan untuk perubahan	Laki-Laki	58.60	0.119	Tidak signifikan
	Perempuan	69.33		

Pada tabel di atas, hasil uji beda yang sudah dilakukan menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.119 (*sig.* > 0.05) yang artinya tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kesiapan untuk perubahan yang dimiliki laki-laki dan perempuan. Pada laki-laki, nilai rerata yang didapatkan sebesar 58.60 dan pada perempuan sebesar 69.33. Hasil ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mardhatillah dan Rahman (2020) yang mendapatkan hasil jika karyawan laki-laki lebih siap dalam mengalami perubahan dibandingkan dengan karyawan perempuan.

Tabel 14*Hasil uji beda kesiapan untuk perubahan kategori status pernikahan*

Variabel	Status Pernikahan	Rerata	Signifikansi	Keterangan
Kesiapan untuk perubahan	Sudah menikah	69.14	0.129	Tidak signifikan
	Belum menikah	58.68		

Pada tabel di atas, dapat dilihat jika nilai signifikansi yang didapatkan sebesar 0.129 (*sig.* > 0.05) yang artinya tidak terdapat

perbedaan pada individu yang sudah menikah dan belum menikah dalam hal kesiapan untuk menghadapi perubahan. Pada individu yang belum menikah, nilai rerata yang didapatkan sebesar 58.68 sedangkan pada individu yang sudah menikah sebesar 69.14. Hal ini tidak selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Shah dan Shah (2010) yang menjelaskan jika karyawan yang telah menikah cenderung lebih siap dalam menghadapi perubahan dalam organisasi karena tanggung jawab dalam keluarga yang membuat mereka tidak bisa meninggalkan organisasi tersebut meski tidak menyukai perubahan yang akan dilakukan.

Tabel 15*Hasil uji beda kesiapan untuk perubahan kategori usia*

Variabel	Usia	Rerata	Signifikansi	Keterangan
<i>Kesiapan untuk perubahan</i>	18-25 tahun	77.13	0.099	Tidak signifikan
	26-30 tahun	53.25		
	31-35 tahun	56.88		
	36-40 tahun	57.12		
	41-45 tahun	63.00		
	46-50 Tahun	43.38		
	51-55 tahun	60.11		
	56-60 Tahun	91.00		

Pada tabel di atas dapat dilihat jika nilai signifikansi yang didapatkan sebesar 0.099 (*sig.* > 0.05) yang artinya tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam kesiapan untuk menghadapi perubahan pada kategori usia. Nilai rerata yang paling tinggi dimiliki oleh individu dengan rentang usia 56-60 tahun dan yang paling rendah dimiliki oleh individu dengan rentang usia 26-30 tahun. Hal ini

berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Shah dan Shah (2010) yang menjelaskan jika karyawan yang memiliki usia yang lebih tua lebih siap dalam menghadapi perubahan, hal ini dikarenakan individu yang lebih tua lebih terlibat dan berinisiatif dalam melakukan perubahan untuk perusahaan atau organisasi.

Tabel 16

Hasil uji beda kesiapan untuk perubahan kategori pendidikan terakhir

Variabel	Pendidikan terakhir	Rerata	Signifikansi	Keterangan
<i>Kesiapan untuk perubahan</i>	SMP	44.92	0.036	signifikan
	SMA	53.33		
	Diploma	40.60		
	S1	71.04		
	S2	51.33		

Pada tabel di atas, dapat dilihat jika nilai signifikansi yang didapatkan sebesar 0.036 ($sig < 0.05$) yang artinya terdapat perbedaan yang signifikan antara karyawan atau individu dengan latar belakang pendidikan yang berbeda. Nilai rerata paling tinggi dimiliki karyawan dengan latar pendidikan strata 1 dan nilai rerata yang paling rendah dimiliki oleh individu dengan latar belakang diploma. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mardhatillah dan Rahman (2020) yang menjelaskan jika individu dengan tingkat

pendidikan yang lebih tinggi memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan yang lebih baik daripada individu dengan latar belakang pendidikan yang lebih rendah.

Tabel 17
Hasil uji beda kesiapan untuk perubahan kategori Jabatan

Variabel	Jabatan	Rerata	Signifikansi	Keterangan
<i>Kesiapan untuk perubahan</i>	Pelaksana	49.78	0.018	signifikan
	Staff/ Officer	73.35		
	Supervisor	50.14		
	Asisten Manajer	60.77		
	Manajer	74.50		

Pada tabel di atas, dapat dilihat jika nilai signifikansi yang didapatkan sebesar 0.018 ($sig < 0.05$) yang artinya terdapat perbedaan yang signifikan antara karyawan atau individu dengan tingkat jabatan yang berbeda. Nilai rerata paling tinggi dimiliki oleh individu dengan jabatan manajer, sedangkan nilai rerata paling rendah dimiliki oleh jabatan pelaksana. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Shah dan Shah (2010) yang menjelaskan jika individu yang memiliki jabatan yang penting dan berpengaruh pada organisasi cenderung akan menjadi penggerak dan poros dari perubahan

tersebut sehingga mereka cenderung lebih siap dalam menghadapi perubahan yang terjadi.

Tabel 18

Hasil uji beda kesiapan untuk perubahan kategori lama kerja

Variabel	Lama kerja	Rerata	Signifikansi	Keterangan
<i>Kesiapan untuk perubahan</i>	1-2 tahun	78.75	0.034	signifikan
	2-3 tahun	68.45		
	3-4 tahun	66.50		
	4-5 Tahun	48.13		
	Lebih dari 5 tahun	53.84		

Pada tabel di atas, dapat dilihat jika nilai signifikansi yang didapatkan sebesar 0.034 ($sig < 0.05$) yang artinya terdapat perbedaan yang signifikan antara karyawan atau individu dengan masa kerja yang berbeda. Nilai rerata paling tinggi dimiliki oleh individu dengan masa kerja 1-2 tahun, sedangkan nilai rerata yang paling rendah dimiliki oleh individu dengan masa kerja 4-5 tahun. Hasil penelitian tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mardhatillah dan Rahman (2020) yang mendapatkan hasil jika masa kerja tidak berpengaruh terhadap kesiapan untuk perubahan yang dimiliki oleh karyawan.

Tabel 19*Hasil uji beda kesiapan untuk perubahan kategori Gaji*

Variabel	Gaji	Rerata	Signifikansi	Keterangan
<i>Kesiapan untuk perubahan</i>	>Rp 1.000.000	28.00	0.349	Tidak signifikan
	Rp.1.000.000- Rp. 2.000.000	61.665		
	Rp.2.000.000- Rp 3.000.000	65.44		
	Rp. 3.000.000- Rp. 4.000.000	49.85		
	Rp.4.000.000- Rp 5.000.000	71.70		
	Lebih dari Rp. 5.000.000	61.00		

Pada tabel di atas dapat dilihat jika nilai signifikansi yang didapatkan sebesar 0.349 (*sig. >0.05*) yang artinya tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara individu dengan gaji yang diterima. Nilai rerata yang paling tinggi dimiliki oleh individu dengan gaji 4-5 juta, dan nilai rerata yang paling rendah dimiliki oleh individu dengan gaji di bawah 1 juta.

B. Diskusi Hasil Penelitian

Penelitian kali ini dilakukan untuk menguji apakah terdapat hubungan antara modal psikologis terhadap kesiapan untuk perubahan pada karyawan PT. X. Penelitian ini memiliki 123 responden yang terdiri dari 84 laki-laki dan 39 perempuan dengan masa kerja minimal 1 tahun dengan rentang umur 18 hingga 60 tahun.

Pada penelitian ini, peneliti melakukan eliminasi data pada responden yang memiliki sebaran data yang terlalu ekstrim. Subjek penelitian awal yang berhasil dikumpulkan sebanyak 130 responden, kemudian sebanyak 3 responden dihapus karena tidak sesuai dengan kriteria utama yaitu karyawan PT. X, dan 4 data responden lainnya dihapus karena pengisian jawaban yang terlalu ekstrim di mana responden mengisi nilai paling tinggi pada seluruh soal kuesioner yang diberikan.

Pada penelitian ini, sebanyak 22 orang atau 17.9% responden memiliki tingkat kesiapan untuk perubahan pada kategori sedang, 33 orang atau 26.8% responden pada tingkat kategori tinggi, dan 88 orang atau 55.3% responden pada tingkat kategori sangat tinggi. Tidak terdapat responden yang memiliki kategori sangat rendah dan rendah pada variabel kesiapan untuk perubahan

Pada variabel modal psikologis, terdapat satu orang atau 0.8% responden yang memiliki tingkat modal psikologis pada kategori rendah, 3 orang atau 2.4% responden pada kategori sedang, 52 orang atau 42.3 responden pada kategori tinggi, dan 67 orang atau 54.5% responden pada kategori sangat tinggi. Tidak terdapat responden yang memiliki modal psikologis pada kategori sangat rendah.

Penelitian ini sendiri mendapatkan hasil jika terdapat hubungan positif yang signifikan antara modal psikologis dan kesiapan untuk perubahan dengan tingkat hubungan kuat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Munnawaroh dan Meiyanto (2017) yang menjelaskan jika modal psikologis berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk perubahan pada individu. Penelitian lain yang memiliki hasil yang sejalan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Widiarti dan Baidun (2019) yang mendapatkan hasil jika modal psikologis berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk menghadapi perubahan.

Koefisien korelasi yang didapatkan dalam penelitian ini sebesar 0.555 yang artinya tingkat korelasi yang dimiliki modal psikologis dan kesiapan untuk perubahan berada pada tingkat kuat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chandika dan Saraswati (2019) yang mendapatkan hasil jika modal psikologis dan kesiapan untuk perubahan memiliki tingkat korelasi yang kuat.

Pada uji analisis tambahan yang telah dilakukan, dari hasil *model summary* uji regresi yang dilakukan menunjukkan bahwa besarnya nilai korelasi atau hubungan (R) yaitu sebesar 0,478. Korelasi koefisien tersebut memiliki nilai cukup, karena terletak antara $0,40 < R < 0,70$, sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat keeratan variabel modal psikologi (X) terhadap variabel kesiapan untuk perubahan (Y) adalah cukup. Kemudian dari output tersebut diperoleh koefisien determinasi (R square) sebesar 0.228, yang memberikan pengertian bahwa pengaruh variabel bebas (modal psikologis) terhadap variabel terikat (kesiapan untuk perubahan) yaitu sebesar 22,8%. Selanjutnya hasil anova uji regresi menunjukkan bahwa nilai F hitung = 35.828 dengan tingkat

signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, maka model regresi ada pengaruh variabel modal psikologi (X) terhadap variabel kesiapan untuk perubahan (Y).

Pada uji beda yang dilakukan, terdapat beberapa kategori yang memiliki hasil signifikan pada aspek kesiapan untuk perubahan. Kategori yang pertama adalah kategori pendidikan terakhir dengan nilai signifikansi sebesar 0.036 (*sig.* < 0.05). Di mana individu dengan tingkat pendidikan terakhir pada jenjang Strata 1 memiliki nilai rerata yang paling tinggi, dan individu dengan tingkat pendidikan terakhir pada jenjang SMP memiliki nilai rerata yang paling rendah.

Kategori yang selanjutnya terdapat pada kategori jabatan dengan nilai signifikansi 0.018 (*sig* < 0.05). individu dengan jabatan manajer memiliki nilai rerata yang paling tinggi, dan individu pada tingkat pelaksana memiliki nilai rerata yang paling rendah. Kemudian kategori terakhir yang memiliki perbedaan yang signifikan adalah kategori lama kerja dengan nilai signifikansi 0.034 (*sig.* < 0.05). pada kategori ini, individu dengan masa kerja satu sampai dua tahun memiliki nilai rerata yang paling tinggi, dan individu dengan masa kerja empat hingga lima tahun memiliki nilai rerata yang paling rendah.

Penelitian ini secara garis besar berjalan dengan baik, walaupun terdapat beberapa kekurangan dalam penelitian ini. Salah satu kekurangan yang ada di dalam penelitian ini adalah sebaran data yang tidak normal. Banyak kemungkinan penyebab hal yang menyebabkan data tidak normal, diantaranya adalah kemungkinan responden yang mengerjakan kuesioner tidak sesuai dengan kondisi sebenarnya atau responden

kebingungan untuk mencerna butir pernyataan pada kuesioner sehingga jawaban tidak sesuai dengan keadaan yang dirasakan oleh responden.

Terlepas dari kekurangan yang dimiliki, hasil dari penelitian ini berhasil membuktikan bahwa terdapat hubungan positif dengan tingkat kuat antara modal psikologis dan kesiapan untuk menghadapi perubahan pada karyawan PT. X.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah modal psikologis memiliki hubungan positif terhadap kesiapan untuk perubahan dengan tingkat korelasi kuat, di mana semakin tinggi modal psikologis yang dimiliki individu maka semakin tinggi juga kesiapan individu untuk menghadapi perubahan, sebaliknya semakin rendah tingkat modal psikologis yang dimiliki oleh individu maka semakin rendah kesiapan untuk menghadapi perubahan. Dalam penelitian ini, hipotesis yang diajukan berhasil untuk dibuktikan.

B. Saran

1. Bagi karyawan PT. X agar dapat mencoba untuk menerapkan perubahan yang terjadi dengan baik dengan melakukan adaptasi perubahan dengan cepat sehingga dapat melakukan tugas-tugas yang diberikan dengan lebih baik dan efektif setelah terjadinya perubahan. Diharapkan untuk para eksekutif dan pemegang jabatan agar dapat membantu dan mendukung bawahan dan staf agar bisa menerapkan perubahan yang ada dengan memberikan dukungan baik secara moral maupun finansial karena masih banyak staf yang memiliki kesulitan menghadapi perubahan seperti contoh terdapat karyawan yang mengharapkan bimbingan dari atasan untuk turun langsung ke lapangan sehingga dapat memberikan arahan langsung dengan lebih jelas dan efektif sehingga tugas-tugas yang dilaksanakan bisa terselesaikan dengan baik.

2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan mampu mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan variabel yang berbeda misalnya menggunakan variabel gaya kepemimpinan. Hal ini dimaksudkan untuk lebih memperluas hasil penelitian yang bisa mempengaruhi kesiapan untuk perubahan. Dengan variabel yang berbeda dalam melakukan penelitian selanjutnya, maka dapat dilihat hubungan gaya kepemimpinan transformasional yang dibutuhkan dalam menghadapi perubahan menjadi lebih baik dan berkualitas dalam mencapai target perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, D. (2020). *Psikologi kepemimpinan dan Inovasi*. Erlangga
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). *Creating Readiness for Organizational Change*. *Human Relation*, 46, 681-703.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). *Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice*. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). *Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors*. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48-70.
- Bernerth, J. (2004) . *Expanding Our Understanding of the Change Message*. *Human Resource Development Review*, 3 (1), 36-52
- Chandhika, J., & Saraswati, K. D. (2019). *Peran Modal Psikologis Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kesiapan Kerja Mahasiswa Internship*. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni*, 3(1), 179-186.
- HANPACHERN, C. (1997). *The Extension of The Theory of Margin: A Framework For Assessing Readiness For Change (Organizational Culture)*. (Doctoral Dissertation, Colorado State University).
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). *Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of A Scale*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- Issalillah, F., Khayru, R. K., Darmawan, D., & Amri, M. W. (2021). *Hubungan Modal Sosial, Modal Psikologi, Modal Diri Karyawan dan Stres Kerja*. *Jurnal Baruna Horizon*, 4(2), 84-88.
- Lizar, A. A., Mangundjaya, W. L., & Rachmawan, A. (2015). *The Role of Psychological Capital and Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change*. *The Journal of Developing Areas*, 49 (5), 343 – 352.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). *Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship With Performance and Satisfaction*. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.

- Mahessa, N. F., & Frieda, N. R. H. (2016). *Gaya Kepemimpinan Melayani dan Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan*. *Jurnal Empati*, 5(1), 113-116.
- Manzano-Garcia, G., & Ayala, J. C. (2017). *Relationship Between Psychological Capital and Psychological Well-Being of Direct Support Staff of Specialist Autism Services: The Mediator Role of Burnout*. *Frontier in Psychology*, 8, 1–12.
- Mardhatillah, A., & Rahman, S. A. (2020). *Kesiapan Karyawan Untuk Berubah: Apakah Ada Perbedaan Demografis dari Prediktor Psikososial*. *Jurnal Psikologi Sosial*, 18(1), 65-73.
- Meria, L., & Tamzil, F. (2021). *Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah dan Kinerja Karyawan*. In *Forum Ilmiah*. 18 (2), 279-290.
- Ming-Chu, Y., and Meng-Hsiu, L. (2015). *Unlocking The Black Box: Exploring The Link Between Perceive Organizational Support and Resistance to Change*. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 177–183.
- Munawaroh, L., & Meiyanto, I. S. (2017). *Peranan Psychological Capital Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah Yang Dimoderatori Oleh Persepsi Dukungan Organisasi*. *Jurnal Psikologi*, 44(3), 198-210.
- Ningrum, O. A., & Salendu, A. (2021). *Pengaruh Psychological Capital Terhadap Individual Readiness for Change Pada Karyawan Sales*. *Jurnal Diversita*, 7(1), 53-62.
- Satria, E. (2018). *Strategi Pengembangan Agribisnis Teh PT. Perkebunan Tambi Kabupaten Wonosobo*. *Jurnal Penelitian Pertanian Terapan*, 17 (3), 19-29
- Shah, N., & Shah, S. G. S. (2010). *Relationships Between Employee Readiness for Organisational Change, Supervisor and Peer Relations and Demography*. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(5), 640-652.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). *Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures*. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Tzaza, D. & Ahmad, G. (2019). *Pengaruh Motivasi, Lingkungan, Reward dan Punishment Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada PT Tambi Up Bedakah di Wonosobo)*. *Journal of Economic, Business and Engineering*, 1 (1)

- Vakola, M. (2014). *What's In There For Me? Individual Readiness to Change and The Perceived Impact of Organizational Change*. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195-209.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). *Attitudes Towards Organizational Change: What Is the Role of Employees' Stress and Commitment?*. *Employee Relations*, 27(2), 160-174.
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). *The Role of Emotional Intelligence and Personality Variables on Attitudes Toward Organisational Change*. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88-110.
- Widiarti, D., & Baidun, A. (2019). *Pengaruh Modal Psikologis, Komitmen Organisasi dan Iklim Psikologis Terhadap Kesiapan Dalam Menghadapi Perubahan*. *TAZKIYA: Journal of Psychology*, 4(1).

LAMPIRAN

Lampiran 1 Informed Consent

KUESIONER PENELITIAN

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Perkenalkan nama saya Ramadani Helmi Bimo Aji, mahasiswa Program Studi Psikologi Universitas Islam Indonesia yang sedang melakukan pengambilan data tugas Skripsi. Sehubungan dengan hal ini, dengan kerendahan hati, saya memohon kesediaan Anda untuk meluangkan waktu dan mengisi kuesioner ini.

Adapun kriteria partisipan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Karyawan aktif PT. Perkebunan Teh Tambi yang telah bekerja minimal enam bulan pada manajemen lama dan enam bulan pada masa manajemen baru
2. Berjenis kelamin laki-laki atau perempuan
3. Bersedia menjadi responden penelitian

Penjelasan tambahan: Manajemen lama merupakan manajemen perusahaan yang dikelola oleh pemerintah daerah Wonosobo, Sedangkan Manajemen baru merupakan manajemen perusahaan yang dikelola oleh pemilik baru.

Partisipasi Anda sangat berpengaruh dalam kelancaran penelitian ini. Anda dipersilahkan untuk mengisi kuisisioner sesuai dengan petunjuk yang diberikan. Tidak ada jawaban benar atau salah dalam kuisisioner penelitian ini, serta tidak akan ada risiko pada Anda selama pengerjaan. Identitas Anda akan DIRAHASIAKAN dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian, sesuai dengan etika penelitian. Apabila Anda memiliki pertanyaan terkait penelitian ini, dapat menghubungi saya melalui nomor 081364892596, Email : 19320226@students.uii.ac.id.

Sebagai ucapan terima kasih atas kerjasama Anda dalam penelitian ini, peneliti akan menyediakan insentif/reward berupa pulsa bagi 5 orang responden terpilih yang bersedia mengisi seluruh pertanyaan dalam kuisisioner penelitian ini hingga akhir.

Terimakasih atas kesediaan Anda untuk mengisi kuisisioner ini. Semoga Allah membalas kebaikan Anda.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Dengan hormat,

Ramadani Helmi Bimo Aji (Mahasiswa Peneliti)

Ike Agustina, S.Psi., M.Psi., Psikolog. (Dosen Pembimbing)

Saya merupakan karyawan tetap PT. Perkebunan Teh Tambi *

- Ya
 Tidak

Saya telah bekerja dalam manajemen lama hingga manajemen baru *

- Ya
 Tidak

SAYA BERSEDIA berpartisipasi dalam penelitian ini. *

- Ya, saya bersedia
 Tidak, saya tidak bersedia

Next

Clear form

Lampiran 2
Skala penelitian

A. Skala modal psikologis

No	Hasil terjemahan
1	Saya merasa percaya diri untuk mewakili area kerja saya dalam pertemuan dengan manajemen.
2	Saya merasa percaya diri untuk berperan dalam diskusi tentang strategi perusahaan
3	Saya merasa percaya diri dalam menyajikan informasi kepada kelompok rekan kerja saya
4	Jika saya mengalami kesulitan dalam pekerjaan, saya dapat memikirkan berbagai cara untuk mengatasinya
5	Saat ini saya melihat diri saya cukup sukses dalam bekerja
6	Saya dapat memikirkan berbagai cara untuk mencapai tujuan kerja saya saat ini
7	Saat ini, saya tengah mencapai tujuan kerja yang telah saya tetapkan untuk diri sendiri.
8	Bisa dikatakan bahwa saya bisa "sendirian" dalam bekerja jika memang perlu
9	Saya biasanya menghadapi hal-hal yang membuat stres dalam pekerjaan dengan tenang
10	Saya dapat melewati masa-masa sulit dalam pekerjaan karena saya pernah mengalami kesulitan sebelumnya
11	Saya selalu melihat sisi positif dari pekerjaan saya
12	Saya merasa optimis dengan apa yang akan terjadi pada diri saya di masa depan sehubungan dengan pekerjaan saya

B. Skala Kesiapan untuk perubahan

No	Hasil terjemahan
1	Menurut saya, perusahaan akan mendapat manfaat dari perubahan ini.
2	Memulai perubahan ini merupakan hal yang tidak masuk akal bagi kami.
3	Ada alasan yang tepat bagi kami untuk melakukan perubahan ini.
4	Perubahan ini akan meningkatkan efisiensi perusahaan kami secara keseluruhan.
5	Ada sejumlah alasan rasional mengapa perubahan ini dilakukan.
6	Dalam jangka panjang, saya merasa akan ada manfaat bagi saya jika perusahaan mengadopsi perubahan ini.
7	Perubahan ini membuat pekerjaan saya menjadi lebih mudah.
8	Saat perubahan ini diterapkan, saya tidak yakin ada sesuatu yang bisa saya dapatkan.
9	Waktu yang kami habiskan untuk perubahan ini seharusnya digunakan untuk hal lain saja.
10	Perubahan ini sesuai dengan prioritas perusahaan kami.
11	Pemimpin senior kami mendorong kami semua untuk menerima perubahan ini.
12	Pembuat keputusan utama di perusahaan kami telah memberikan semua dukungan mereka untuk upaya perubahan ini.
13	Semua manajer senior menekankan pentingnya perubahan ini.
14	Pemimpin paling senior di perusahaan ini berkomitmen untuk perubahan ini.
15	Menurut saya, kami menghabiskan banyak waktu untuk perubahan ini saat para manajer senior justru tidak menginginkannya.
16	Manajemen telah mengirimkan sinyal yang jelas bahwa perusahaan ini akan berubah.
17	Saya tidak membayangkan akan ada masalah dalam menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang akan saya lakukan saat perubahan ini diterapkan.
18	Saat perubahan terjadi, Ada beberapa tugas yang akan diperlukan ketika kita berubah yang menurut saya tidak dapat saya lakukan dengan baik.

19	Saat kami menerapkan perubahan ini, saya merasa bisa mengatasinya dengan mudah. Saya memiliki keterampilan yang dibutuhkan agar perubahan ini berhasil.
20	Saya memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk mensukseskan perubahan ini.
21	Ketika saya memutuskan untuk berusaha melakukannya, saya bisa mempelajari semua yang dibutuhkan saat perubahan ini diterapkan.
22	Pengalaman sebelumnya membuat saya percaya diri bahwa saya akan mampu bekerja dengan sukses setelah adanya perubahan ini.
23	Saya khawatir saya akan kehilangan sebagian status saya di perusahaan saat perubahan ini diterapkan.
24	Perubahan ini akan mengganggu banyak hubungan pribadi yang telah saya bangun.
25	Masa depan pekerjaan saya akan terbatas karena adanya perubahan ini.

Lampiran 3
Tabulasi data penelitian

A. Tabulasi data penelitian kesiapan untuk perubahan

Nama (boleh inisial)	R T C 1	R T C 2	R T C 3	R T C 4	R T C 5	R T C 6	R T C 8	R T C 9	RT C 10	RT C 12	RT C 13	RT C 14	RT C 15	RT C 16	RT C 18	RT C 19	RT C 20	RT C 21	RT C 22	RT C 23	RT C 24	RT C 25	Tot al RT C	
R 1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	153
R 2	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	7	6	7	7	7	142
R 3	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	7	6	7	7	7	142
R 4	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	7	6	7	7	7	142
R 5	7	1	7	7	7	7	1	1	7	7	7	7	1	7	1	7	7	7	7	1	1	1	1	106
R 6	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	7	6	7	7	7	142
R 7	6	7	6	6	5	3	4	6	3	5	6	6	7	6	3	6	6	5	6	6	6	6	6	120
R 8	5	4	3	4	5	3	3	3	3	6	5	4	4	6	3	5	5	4	5	3	4	2	2	89
R 9	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	7	6	7	7	7	142
R 10	6	5	6	5	6	6	3	2	5	5	5	5	6	6	2	6	7	5	6	2	3	6	6	108
R 11	4	2	6	6	6	6	2	7	6	6	4	6	4	6	2	6	6	6	6	2	2	2	2	103
R 12	5	5	6	6	5	5	4	3	6	5	5	3	3	5	3	3	5	5	5	3	3	5	5	98
R 13	6	6	3	5	6	6	3	6	6	5	7	5	3	6	4	5	5	5	5	6	6	3	3	112
R 14	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	1	6	7	7	131
R 15	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	6	7	5	6	7	6	7	7	6	7	7	7	145
R 16	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	6	7	7	6	7	6	7	6	7	5	7	7	7	146
R 17	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	7	6	7	7	7	142
R 18	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	7	6	7	7	7	142
R 19	5	5	6	3	5	5	3	3	5	5	4	3	3	4	3	3	5	5	5	3	6	3	3	92
R 20	7	7	7	7	6	6	6	7	7	6	6	6	6	5	2	6	5	6	7	6	6	6	6	133
R 21	7	7	6	7	5	6	7	7	6	6	6	6	7	5	6	6	7	7	6	5	6	7	7	138
R 22	6	6	5	6	7	6	5	5	6	6	6	7	5	6	3	6	5	6	6	4	5	4	4	121
R 23	6	5	6	6	6	7	5	5	5	6	6	7	6	6	4	6	6	6	7	6	7	5	5	129
R 24	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	7	6	7	7	7	142

R 25	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	7	6	7	7	142
R 26	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	7	6	7	7	142
R 27	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	151
R 28	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	7	6	7	7	142
R 29	5	6	5	5	3	6	3	3	4	4	6	5	3	4	3	6	5	5	5	5	4	2	97
R 30	5	7	5	3	4	5	4	3	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	5	5	2	5	110
R 31	5	6	5	6	4	5	6	3	6	5	6	5	7	5	5	6	6	3	6	7	5	6	118
R 32	7	7	6	7	6	7	6	2	7	6	7	7	6	7	7	6	7	6	7	7	7	6	141
R 33	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	7	6	7	7	142
R 34	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	7	6	7	7	142
R 35	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	5	7	5	6	7	6	6	6	6	6	6	140
R 36	7	7	7	7	6	6	7	7	6	7	6	5	7	5	6	7	6	7	7	6	7	7	143
R 37	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	7	6	7	7	142
R 38	6	5	5	4	5	5	5	4	6	5	3	5	7	5	6	5	5	6	5	4	6	3	110
R 39	6	5	5	4	5	5	5	4	6	5	3	5	7	5	6	5	5	6	5	4	6	3	110
R 40	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	7	6	7	7	142
R 41	5	5	5	5	5	6	5	3	3	4	5	6	4	5	2	4	5	5	4	3	3	2	94
R 42	5	6	6	5	5	5	3	7	5	4	5	5	3	6	3	6	6	4	6	3	7	6	111
R 43	5	4	6	5	4	5	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	92
R 44	5	5	6	5	4	5	5	3	5	5	5	6	6	6	3	3	5	4	5	5	3	3	102
R 45	5	7	6	6	7	6	6	6	6	7	1	4	3	7	6	6	6	5	6	7	6	6	125
R 46	7	7	7	7	6	6	4	7	7	6	6	6	7	5	6	6	6	7	6	6	7	7	139
R 47	6	6	4	4	4	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94
R 48	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	7	6	7	7	142
R 49	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	7	6	7	7	142
R 50	5	5	6	6	5	3	3	3	4	5	4	5	3	5	2	5	4	5	5	5	3	4	95
R 51	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	6	5	4	5	2	6	5	5	5	4	3	1	96
R 52	5	5	5	5	5	6	5	3	6	5	5	6	5	6	3	3	6	5	5	3	5	2	104
R 53	5	5	6	7	6	6	3	1	7	6	6	6	7	4	3	5	5	6	7	3	3	3	110
R 54	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	7	6	7	7	142
R 55	5	5	5	6	6	6	3	2	6	4	4	5	5	5	5	5	5	6	6	2	2	4	102

R 87	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	7	4	6	7	6	6	6	6	6	142
R 88	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	7	4	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	146
R 89	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	132
R 90	6	6	6	6	7	6	6	6	6	5	5	5	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	126
R 91	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	3	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	92
R 92	6	4	6	6	6	6	4	4	6	6	6	6	4	6	4	6	6	6	6	4	4	4	4	116
R 93	5	5	6	5	5	5	3	5	5	4	6	4	3	5	2	5	5	6	6	2	4	3	99	
R 94	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	131
R 95	6	6	4	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	128
R 96	6	6	4	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	128
R 97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
R 98	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	1	7	1	7	7	7	7	7	7	1	7	134
R 99	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	152
R 100	6	4	6	6	6	6	4	4	6	6	6	6	4	6	4	4	4	6	4	4	4	4	4	110
R 101	6	7	6	7	6	6	6	6	6	7	7	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	138
R 102	6	6	6	6	4	6	4	4	4	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	122
R 103	6	4	6	6	4	4	4	4	4	6	6	6	4	6	4	4	4	6	4	4	4	4	4	104
R 104	4	4	4	4	4	6	4	6	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	101
R 105	6	3	6	6	6	6	6	5	6	6	6	3	3	6	3	5	5	5	5	3	2	6	108	
R 106	7	6	7	7	7	7	6	6	7	5	5	5	2	6	2	7	7	7	7	7	7	7	7	134
R 107	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	130
R 108	6	6	6	2	6	4	2	6	4	4	4	4	2	4	2	5	6	6	6	2	2	6	95	
R 109	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	4	4	5	4	7	6	6	6	7	4	7	125	
R 110	6	4	6	6	6	6	4	4	6	6	6	6	4	6	3	4	6	6	6	2	4	4	111	
R 111	6	6	6	4	6	4	6	6	6	4	2	4	6	4	6	2	2	4	4	4	6	6	104	
R 112	6	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	92	
R 113	6	1	4	7	7	7	4	1	7	7	7	7	4	7	4	4	4	7	6	2	4	4	111	
R 114	5	4	5	5	5	6	6	6	5	5	5	4	6	5	6	6	5	5	5	5	4	4	112	
R 115	6	6	6	6	6	6	2	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	126
R 116	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	129
R 117	7	7	6	6	6	6	7	6	1	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	133

R 118	6	4	6	6	6	4	4	2	6	4	6	6	4	6	2	6	4	4	4	4	4	102	
R 119	7	2	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	2	6	6	6	6	7	7	7	138
R 120	7	2	6	7	7	7	2	1	7	7	7	7	3	7	1	7	7	7	7	7	7	7	127
R 121	7	6	7	7	7	7	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6	124
R 122	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	127
R 123	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	7	4	6	7	7	6	6	6	6	143

B. Tabulasi data modal psikologis

Nama (boleh inisial)	MP 1	MP 2	MP 3	MP 4	MP 5	MP 6	MP 7	MP 8	MP 9	MP 10	MP 11	MP 12	Total MP	Total MP1
R 1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72	18
R 2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6	6	60	15
R 3	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6	6	60	15
R 4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6	6	60	15
R 5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72	18
R 6	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6	6	60	15
R 7	4	6	3	2	5	4	2	1	6	2	5	5	45	13
R 8	5	4	4	3	3	4	4	3	5	4	5	4	48	13
R 9	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	6	61	15
R 10	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	69	17
R 11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	15
R 12	4	5	4	6	5	4	5	4	5	4	4	5	55	13
R 13	5	5	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	53	15
R 14	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	63	17
R 15	5	5	5	6	5	6	5	3	5	5	6	6	62	15
R 16	5	4	6	5	6	6	5	3	5	5	5	5	60	15
R 17	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6	6	60	15
R 18	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6	6	60	15
R 19	4	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	54	12
R 20	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	6	6	65	15
R 21	5	5	6	6	5	5	5	2	5	4	6	5	59	16

R 22	5	4	6	5	4	5	4	3	5	6	5	5	57	15
R 23	6	5	6	4	4	5	4	5	6	6	6	6	63	17
R 24	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6	6	60	15
R 25	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6	6	60	15
R 26	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6	6	60	15
R 27	6	6	6	6	5	6	6	5	5	6	6	6	69	18
R 28	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6	6	60	15
R 29	5	3	4	4	5	5	5	3	4	4	4	3	49	12
R 30	4	5	3	4	4	5	4	6	4	5	6	5	55	12
R 31	5	6	4	6	4	5	5	5	5	6	6	5	62	15
R 32	5	6	5	6	6	5	5	5	6	5	6	6	66	16
R 33	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	6	6	60	14
R 34	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6	6	60	15
R 35	5	5	5	6	4	5	3	3	5	6	6	6	59	15
R 36	5	4	6	6	5	5	5	3	5	5	6	6	61	15
R 37	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6	6	60	15
R 38	4	5	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	48	12
R 39	4	5	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	48	12
R 40	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6	6	60	15
R 41	5	3	4	5	4	5	4	3	4	5	5	4	51	12
R 42	3	4	4	5	5	3	5	5	5	6	4	4	53	11
R 43	4	3	3	4	5	4	3	4	3	5	5	4	47	10
R 44	5	5	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5	52	14
R 45	4	1	5	5	5	5	6	6	2	6	5	5	55	10
R 46	5	5	5	4	5	6	6	5	6	6	6	6	65	15
R 47	3	4	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	48	12
R 48	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6	6	60	15
R 49	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6	6	60	15
R 50	5	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	3	50	13
R 51	4	5	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	52	14
R 52	4	4	5	6	4	5	5	4	5	5	5	5	57	13

R 53	6	5	5	6	4	6	4	6	5	6	5	6	64	16
R 54	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6	6	60	15
R 55	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	54	15
R 56	5	4	5	4	3	5	3	6	4	4	5	5	53	14
R 57	4	5	5	3	4	5	6	5	4	5	4	5	55	14
R 58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	12
R 59	5	5	6	6	5	5	4	1	5	6	6	5	59	16
R 60	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6	6	60	15
R 61	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	57	15
R 62	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	6	6	60	14
R 63	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	54	14
R 64	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	44	12
R 65	5	6	5	5	4	5	4	3	5	4	6	5	57	16
R 66	6	6	6	4	6	5	5	4	5	5	6	6	64	18
R 67	5	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	55	13
R 68	5	4	6	5	2	5	4	2	2	4	6	5	50	15
R 69	5	6	6	6	6	5	6	4	6	6	6	6	68	17
R 70	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	51	12
R 71	4	4	6	6	4	6	2	2	4	6	6	4	54	14
R 72	6	6	6	6	4	6	6	6	6	4	6	6	68	18
R 73	5	5	5	5	5	5	4	3	5	6	5	6	59	15
R 74	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72	18
R 75	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6	6	60	15
R 76	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	58	15
R 77	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	6	5	58	14
R 78	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	6	6	60	15
R 79	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	6	6	60	14
R 80	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	50	13
R 81	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	6	4	55	14
R 82	5	4	5	5	4	5	2	2	5	5	5	5	52	14
R 83	6	6	6	5	4	5	4	3	5	6	6	5	61	18

R 84	5	4	4	5	4	5	4	3	5	5	5	5	54	13
R 85	5	5	5	5	4	5	4	2	5	6	6	6	58	15
R 86	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72	18
R 87	6	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	58	16
R 88	6	6	6	6	5	6	5	2	6	6	6	5	65	18
R 89	5	5	5	6	6	6	6	5	2	5	5	5	61	15
R 90	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	58	15
R 91	5	5	5	4	4	5	4	5	6	5	5	5	58	15
R 92	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59	15
R 93	4	4	3	5	4	4	4	2	6	5	5	4	50	11
R 94	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	54	15
R 95	5	5	5	5	4	5	5	2	5	5	5	5	56	15
R 96	5	5	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	56	15
R 97	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	56	15
R 98	6	6	6	6	6	6	1	5	6	6	6	6	66	18
R 99	6	6	6	6	5	6	2	6	6	6	6	6	67	18
R 100	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	54	15
R 101	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	15
R 102	5	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5	5	55	13
R 103	5	4	5	5	2	5	5	2	5	5	5	5	53	14
R 104	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	51	14
R 105	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	48	12
R 106	5	5	5	5	5	5	2	3	5	5	5	5	55	15
R 107	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	57	15
R 108	6	6	6	6	6	4	2	6	6	6	6	6	66	18
R 109	5	4	5	5	5	6	2	1	2	5	5	5	50	14
R 110	4	4	5	5	4	5	4	2	5	5	5	5	53	13
R 111	4	2	4	2	4	4	2	2	2	4	2	4	36	10
R 112	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	50	13
R 113	6	6	6	5	4	6	4	4	5	6	6	6	64	18
R 114	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	58	15

R 115	5	6	5	6	4	2	2	2	6	5	6	5	54	16
R 116	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	57	15
R 117	5	5	5	5	2	5	2	2	5	5	6	6	53	15
R 118	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	57	15
R 119	6	5	6	5	5	5	5	1	4	5	6	6	59	17
R 120	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72	18
R 121	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	56	15
R 122	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59	15
R 123	6	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	58	16

Lampiran 4
Reliabilitas dan analisis aitem

A. Reliabilitas dan validitas skala kesiapan untuk perubahan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	123	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	123	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.921	25

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RTC1	130.62	335.435	.719	.916
RTC2	131.10	327.794	.555	.918
RTC3	130.92	342.649	.540	.918
RTC4	130.68	328.645	.748	.914
RTC5	131.11	339.144	.597	.917
RTC6	130.76	333.969	.669	.916
RTC7	131.50	352.596	.179	.923
RTC8	131.48	317.006	.709	.914
RTC9	131.54	319.464	.595	.917
RTC10	131.06	336.857	.578	.917
RTC11	131.47	354.251	.116	.924
RTC12	131.04	335.859	.694	.916
RTC13	131.14	337.104	.563	.917

RTC14	131.09	339.410	.510	.918
RTC15	131.47	326.792	.513	.919
RTC16	131.15	350.066	.312	.921
RTC17	132.13	359.212	.004	.927
RTC18	131.94	319.562	.584	.917
RTC19	131.14	334.628	.662	.916
RTC20	131.09	337.049	.667	.916
RTC21	130.99	338.303	.661	.917
RTC22	130.71	333.701	.765	.915
RTC23	131.67	322.093	.625	.916
RTC24	131.39	314.945	.698	.915
RTC25	131.41	311.473	.731	.914

B. Reliabilitas dan validitas skala modal psikologis

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	123	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	123	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MP1	52.68	34.251	.643	.816
MP2	52.79	33.037	.604	.815
MP3	52.67	33.713	.586	.818
MP4	52.85	33.968	.470	.825
MP5	52.93	34.455	.470	.825
MP6	52.71	34.045	.601	.817
MP7	53.18	34.214	.317	.842
MP8	53.85	32.820	.319	.850
MP9	52.89	32.987	.488	.824
MP10	52.63	34.299	.581	.819
MP11	52.31	33.363	.623	.815
MP12	52.40	33.242	.655	.813

Lampiran 5
Statistik deskriptif dan kategorisasi data penelitian

A. Statistik deskriptif data penelitian

		Statistics	
		TRTC	TMP
N	Valid	123	123
	Missing	0	0
Mean		121.72	57.63
Median		125.00	58.00
Std. Deviation		18.621	6.286
Minimum		88	36
Maximum		153	72

B. Kategorisasi kesiapan untuk perubahan

		Kategorisasi Modal Psikologis			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	1	.8	.8	.8
	Sedang	3	2.4	2.4	3.3
	Tinggi	52	42.3	42.3	45.5
	Sangat Tinggi	67	54.5	54.5	100.0
	Total	123	100.0	100.0	

C. Kategorisasi Modal psikologis

		Kategorisasi RTC			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sedang	22	17.9	17.9	17.9
	Tinggi	33	26.8	26.8	44.7
	Sangat Tinggi	68	55.3	55.3	100.0
	Total	123	100.0	100.0	

Lampiran 6
Hasil uji asumsi

A. Hasil uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		TRTC	TMP
N		123	123
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	136.69	57.63
	Std. Deviation	19.004	6.286
Most Extreme Differences	Absolute	.131	.133
	Positive	.085	.133
	Negative	-.131	-.070
Test Statistic		.131	.133
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

B. Hasil uji linearitas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TRTC *	Between	(Combined)	23762.072	26	913.926	4.323	.000
TMP	Groups	Linearity	10065.185	1	10065.185	47.608	.000
		Deviation from Linearity	13696.887	25	547.875	2.591	.000
Within Groups			20296.188	96	211.419		
Total			44058.260	122			

Lampiran 7
Hasil uji hipotesis

Correlations			TMP	TRTC
Spearman's rho	TMP	Correlation Coefficient	1.000	.555**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	123	123
	TRTC	Correlation Coefficient	.555**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	123	123

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 8
Hasil uji analisis tambahan

A. Uji regresi sederhana variabel X dan Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.478 ^a	.228	.222	16.761

a. Predictors: (Constant), Modal Psikologis

ANOVA^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10065.185	1	10065.185	35.828	.000 ^b
	Residual	33993.075	121	280.935		
	Total	44058.260	122			

a. Dependent Variable: KesiapanUPerubahan
b. Predictors: (Constant), Modal Psikologis

B. Uji beda

a. Uji beda kategori jenis kelamin

Ranks				
	JK	N	Mean Rank	Sum of Ranks
TRTC	Perempuan	39	69.33	2704.00
	Laki-Laki	84	58.60	4922.00
	Total	123		

Test Statistics^a

	TRTC
Mann-Whitney U	1352.000
Wilcoxon W	4922.000
Z	-1.560
Asymp. Sig. (2-tailed)	.119

a. Grouping Variable: JK

b. Uji beda kategori status pernikahan

Ranks

	SP	N	Mean Rank	Sum of Ranks
TRTC	Belum Menikah	39	69.14	2696.50
	Sudah Menikah	84	58.68	4929.50
	Total	123		

Test Statistics^a

	TMP	TRTC
Mann-Whitney U	1417.500	1359.500
Wilcoxon W	4987.500	4929.500
Z	-1.205	-1.519
Asymp. Sig. (2-tailed)	.228	.129

a. Grouping Variable: SP

c. Uji beda kategori masa kerja

Ranks

	MK	N	Mean Rank
TMP	Minimal 1 tahun sampai 2 tahun	22	82.02
	Lebih dari 2 tahun sampai 3 tahun	22	66.39

	Lebih dari 3 tahun sampai 4 tahun	16	56.63
	Lebih dari 4 tahun sampai 5 tahun	12	54.50
	Lebih dari 5 tahun	51	54.92
	Total	123	
TRTC	Minimal 1 tahun sampai 2 tahun	22	78.75
	Lebih dari 2 tahun sampai 3 tahun	22	68.45
	Lebih dari 3 tahun sampai 4 tahun	16	66.50
	Lebih dari 4 tahun sampai 5 tahun	12	48.13
	Lebih dari 5 tahun	51	53.84
	Total	123	

Test Statistics^{a,b}

	TMP	TRTC
Kruskal-Wallis H	10.282	10.391
df	4	4
Asymp. Sig.	.036	.034

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: MK

d. Uji beda kategori gaji

Ranks

	GP	N	Mean Rank
TMP	Kurang dari 1 juta rupiah	1	84.00
	Lebih dari 1 juta rupiah sampai 2 juta rupiah	33	61.03

	Lebih dari 2 juta rupiah sampai 3 juta rupiah	35	62.03
	Lebih dari 3 juta rupiah sampai 4 juta rupiah	23	48.93
	Lebih dari 4 juta rupiah sampai 5 juta rupiah	22	75.52
	Lebih dari 5 juta	9	63.33
	Total	123	
TRTC	Kurang dari 1 juta rupiah	1	28.00
	Lebih dari 1 juta rupiah sampai 2 juta rupiah	33	61.65
	Lebih dari 2 juta rupiah sampai 3 juta rupiah	35	65.44
	Lebih dari 3 juta rupiah sampai 4 juta rupiah	23	49.85
	Lebih dari 4 juta rupiah sampai 5 juta rupiah	22	71.70
	Lebih dari 5 juta	9	61.00
	Total	123	

Test Statistics^{a,b}

	TMP	TRTC
Kruskal-Wallis H	6.740	5.587
df	5	5
Asymp. Sig.	.241	.349

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: GP

e. Uji beda kategori pendidikan terakhir

Ranks			
	PT	N	Mean Rank
TMP	SMP	6	44.92
	SMA	45	53.33
	Diploma	5	40.60
	Strata 1	64	71.19
	Strata 2	3	65.83
	Total	123	
	TRTC	SMP	6
SMA		45	55.10
Diploma		5	44.70
Strata 1		64	71.04
Strata 2		3	51.33
Total		123	

Test Statistics^{a,b}

	TMP	TRTC
Kruskal-Wallis H	10.227	10.247
df	4	4
Asymp. Sig.	.037	.036

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: PT

f. Uji beda kategori jabatan

Ranks			
	JP	N	Mean Rank
TMP	Pelaksana	30	45.18
	Officer/Staff	47	72.79
	Supervisor	22	55.25

	Asisten Manager	15	62.40
	Manager	9	77.56
	Total	123	
TRTC	Pelaksana	30	49.78
	Officer/Staff	47	73.35
	Supervisor	22	50.14
	Asisten Manager	15	60.77
	Manager	9	74.50
	Total	123	

Test Statistics^{a,b}

	TMP	TRTC
Kruskal-Wallis H	13.620	11.930
df	4	4
Asymp. Sig.	.009	.018

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: JP

g. Uji beda kategori usia

Ranks			
	U	N	Mean Rank
TMP	18-25 Tahun	34	78.47
	26-30 Tahun	26	49.52
	31-35 Tahun	24	60.13
	35-40 Tahun	13	63.77
	41-45 Tahun	7	61.50
	46-50 Tahun	8	33.81

	51-55 Tahun	9	63.22
	56-60 Tahun	2	64.25
	Total	123	
TRTC	18-25 Tahun	34	77.13
	26-30 Tahun	26	53.25
	31-35 Tahun	24	56.88
	35-40 Tahun	13	57.15
	41-45 Tahun	7	63.00
	46-50 Tahun	8	43.38
	51-55 Tahun	9	60.11
	56-60 Tahun	2	91.00
	Total	123	

Test Statistics^{a,b}

	TMP	TRTC
Kruskal-Wallis H	15.722	12.048
df	7	7
Asymp. Sig.	.028	.099

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: U