

Modal Psikologis Positif, Kesiapan Perubahan, Dan Resistensi Perubahan Di Lembaga XYZ Padang

Wati Indah Sari¹, Fivi Anggraini²

^{1,2}Program Studi Magister Sains Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bung Hatta, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received Jan 9, 2026

Revised Jan 17, 2026

Accepted Jan 26, 2026

Keywords:

Positive Psychological Capital
Readiness for Change
Resistance to Change
Organizational Change
Public Sector

ABSTRACT

This study examines Positive Psychological Capital's (PsyCap) effect on Resistance to Change (RTC), mediated by Readiness for Change (RFC), among 53 employees at institution XYZ Padang. Quantitative survey data were analyzed via Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in SmartPLS. PsyCap positively and significantly affects RFC ($\beta=0.590$, $p=0.012$), but shows no significant direct effect on RTC ($\beta=-0.286$, $p=0.351$). RFC neither significantly affects RTC ($\beta=-0.120$, $p=0.753$) nor mediates the PsyCap-RTC relationship ($\beta=-0.071$, $p=0.754$). Findings indicate PsyCap enhances change readiness, but RTC persists due to contextual factors in public organizations. Theoretical implications highlight distinct RFC-RTC constructs; practical advice urges integrated psychological-managerial change strategies.

This is an open access article under the [CC BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license.



Corresponding Author:

Wati Indah Sari,
Program Studi Magister Sains Manajemen
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis,
Universitas Bung Hatta,
Email: watiindahsari@bunghatta.ac.id

1. PENDAHULUAN

Perubahan organisasi di sektor publik Indonesia menghadapi tantangan kompleks yang tidak hanya bersifat teknis-struktural, tetapi juga psikologis-behavioral. Lembaga XYZ Padang sebagai lembaga pemerintah di bawah Kementerian Ketenagakerjaan dituntut melakukan transformasi berkelanjutan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan nasional ketenagakerjaan, digitalisasi layanan pelatihan, dan peningkatan relevansi kurikulum vokasi terhadap kebutuhan industri 4.0. Namun, tingkat kegagalan implementasi perubahan organisasi mencapai 70% secara global, dengan resistensi karyawan sebagai faktor utama (Ahmad & Cheng, 2021).

Modal Psikologis Positif (PsyCap) yang terdiri dari empat dimensi utama—efikasi diri (keyakinan kemampuan), harapan (goal-directed energy), optimisme (positive attribution), dan ketahanan (rebound from adversity)—telah terbukti mampu meningkatkan adaptasi individu terhadap perubahan (Luthans et al., 2021). Dalam konteks organisasi publik Indonesia, PsyCap dianggap relevan karena karakteristik birokrasi yang hierarkis dan stabilitas sistem kerja yang relatif tinggi cenderung memperkuat status quo dan resistensi terhadap inovasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan PsyCap berpengaruh positif terhadap Kesiapan untuk Berubah (RFC), yang secara teoritis dapat menjembatani hubungan antara kapasitas psikologis individu dengan respons adaptif terhadap perubahan organisasi (Rahi et al., 2022; Sastaviana, 2022).

Konteks spesifik lembaga XYZ Padang menarik untuk diteliti karena lembaga ini berperan strategis dalam pengembangan SDM nasional, namun menghadapi tantangan ganda: (1) keberagaman status kepegawaian (PNS, PPPK, CPNS, kontrak) yang memengaruhi persepsi keamanan kerja; (2) transisi digitalisasi layanan yang memerlukan perubahan prosedur operasional

secara masif; dan (3) tekanan performa dari Kementerian Ketenagakerjaan untuk meningkatkan outcome pelatihan. Ketiga faktor tersebut menciptakan kondisi ideal untuk menguji bagaimana PsyCap memengaruhi RTC melalui mekanisme RFC dalam lingkungan birokrasi publik Indonesia yang dinamis namun kaku secara struktural.

Temuan empiris mengenai hubungan PsyCap-RFC-RTC masih beragam, terutama di konteks negara berkembang. Beberapa studi menemukan pengaruh langsung negatif PsyCap terhadap RTC (Lee et al., 2022), sementara lainnya menyoroti peran mediasi RFC (Rahi et al., 2022). Penelitian di Indonesia relatif terbatas, khususnya pada lembaga pelatihan vokasi pemerintah yang memiliki karakteristik unik: orientasi pelayanan publik, struktur hierarkis, dan keberagaman status pegawai. Kesenjangan ini menjadi novelty penelitian saat ini, yang secara khusus menguji model mediasi RFC pada hubungan PsyCap-RTC di lembaga XYZ Padang.

Penelitian ini menguji empat hipotesis utama:

- H1 : Modal Psikologis Positif berpengaruh negatif terhadap Resistensi terhadap Perubahan
- H2 : Modal Psikologis Positif berpengaruh positif terhadap Kesiapan untuk Berubah
- H3 : Kesiapan untuk Berubah berpengaruh negatif terhadap Resistensi terhadap Perubahan
- H4 : Kesiapan untuk Berubah memediasi hubungan Modal Psikologis Positif terhadap Resistensi terhadap Perubahan

2. METODE PENELITIAN

Desain dan Lokasi Penelitian

Penelitian menggunakan desain kuantitatif eksplanatori dengan pendekatan survei cross-sectional. Lokasi penelitian adalah lembaga XYZ Padang, lembaga pelatihan pemerintah di bawah Kementerian Ketenagakerjaan RI. Populasi target seluruh 132 karyawan (PNS, PPPK, CPNS, tenaga kontrak) yang terlibat dalam proses perubahan organisasi terkait digitalisasi layanan dan penyesuaian kebijakan ketenagakerjaan.

Teknik sampling jenuh (census) diterapkan mengingat ukuran populasi relatif kecil (<200). Sebanyak 132 kuesioner disebar, 53 kuesioner (40,15%) layak dianalisis setelah proses screening untuk kelengkapan dan konsistensi jawaban

Instrumen dan Variabel Penelitian

Instrumen pengumpul data berupa kuesioner terstruktur dengan skala Likert 5 poin (1=Sangat Tidak Setuju hingga 5=Sangat Setuju). Item-item instrumen diadopsi dari sumber tervalidasi internasional dan disesuaikan konteks lembaga XYZ Padang:).

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel dan sumber instrumen

No	Variabel	Jenis	Item	α Cronbach	Definisi Operasional	Dimensi/Sumber
1	RTC	Dependen	9	0,969	Respons negatif terhadap perubahan	Kognitif, afektif, perilaku (Ahmad & Cheng, 2021)
2	PsyCap	Independen	16	0,972	Kapasitas psikologis adaptif	Efikasi diri, harapan, optimisme, ketahanan (Luthans et al., 2021)
3	RFC	Mediator	10	0,960	Kesiapan kognitif-afektif	Keyakinan, nilai pribadi, dukungan (Rahi et al., 2022)

Prosedur Pengumpulan Data

- Tahap 1: Koordinasi dengan Direksi lembaga XYZ Padang (izin penelitian)
- Tahap 2: Distribusi kuesioner langsung (hardcopy) kepada seluruh karyawan
- Tahap 3: Pengumpulan selama 2 minggu (Januari 2025)
- Tahap 4: Screening data (missing value <5%, konsistensi jawaban)
- Tahap 5: Input data ke SmartPLS 4.0 untuk analisis

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 2. Profil Demografi Responden (N=53)

Demografi	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	26	49,1%
	Perempuan	27	50,95%
Usia	<30 tahun	9	17,0%
	31-40 tahun	31	58,5%
	41-50 tahun	12	22,6%
	>50 tahun	1	1,9%
Masa Kerja	<2 tahun	9	17,0%
	2-5 tahun	4	7,5%
	>5 tahun	40	75,5%
Pendidikan	SMA	10	18,9%
	D3	3	5,7%
	S1	36	67,9%
	S2	4	7,5%

Profil responden menunjukkan representasi yang baik: gender seimbang, usia produktif dominan (58,5% usia 31-40 tahun), pengalaman kerja tinggi (75,5% >5 tahun), dan pendidikan sarjana mayoritas (67,9%). Komposisi ini mencerminkan struktur kepegawaian lembaga XYZ Padang yang siap menghadapi perubahan organisasi.

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 3. Rata-rata dan Tingkat Capaian Responden (TKR)

No	Variabel	Rata-rata	TKR (%)	Interpretasi
1	RTC	2,38	47,55	Rendah
2	PsyCap	4,18	83,67	Baik
3	RFC	4,10	82,03	Baik

Kondisi psikologis karyawan lembaga XYZ Padang relatif kondusif: PsyCap dan RFC kategori "Baik" (>80%), RTC "Sangat Rendah" (<50%). Temuan ini memberikan dasar kuat untuk pengujian model struktural.

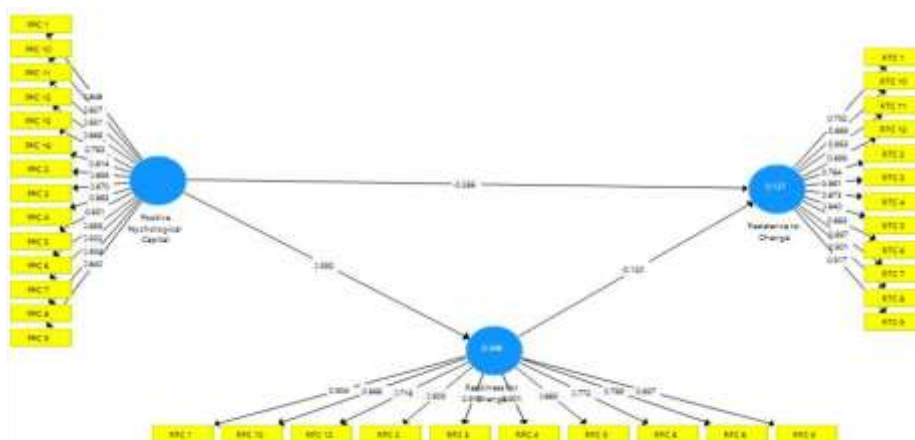
Evaluasi Model Pengukuran

Tabel 4. Reliabilitas dan Validitas Konstruk (Fornell-Larcker)

Variabel	α	CR	AVE	\sqrt{AVE}	PsyCap	RFC	RTC
PsyCap	0,972	0,975	0,735	0,857	0,857	0,590	-
RFC	0,960	0,965	0,736	0,858	0,590	0,858	-
RTC	0,969	0,972	0,747	0,864	-0,358	-0,290	0,864

Kriteria Hair et al. (2022) terpenuhi:

- Outer loadings >0,70 (range 0,752-0,917)
- Composite Reliability >0,70 (0,960-0,975)
- AVE >0,50 (0,735-0,747)
- Fornell-Larcker: \sqrt{AVE} > korelasi antar konstruk

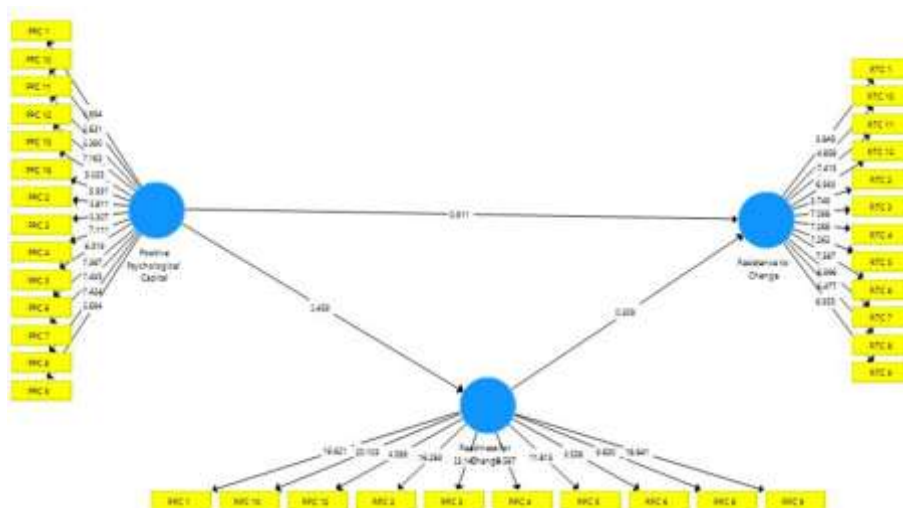


Gambar 1. Outer Loadings Model Pengukuran

Hasil Model Struktural

Tabel 5. Path Coefficients dan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	β	SE	t-value	p-value	Status	Decision	f ²
H1	PsyCap→RTC	-0,286	0,307	0,933	0,351	Ditolak	×	0,031
H2	PsyCap→RFC	0,590	0,235	2,509	0,012	Didukung	√	0,348
H3	RFC→RTC	-0,120	0,381	0,315	0,753	Ditolak	×	0,004
H4	Mediasi RFC	-0,071	0,226	0,314	0,754	Tidak Mediasi	×	-



Gambar 2. Structural Model

Analisa dan Pembahasan

Pengaruh PsyCap terhadap RFC (H2: Didukung, $\beta=0,590$, $p=0,012$)

Temuan ini sangat signifikan baik secara statistik ($t=2,509 > 1,96$) maupun teoritis. Koefisien $\beta=0,590$ dengan $f^2=0,348$ (medium effect size) menunjukkan PsyCap menjelaskan 34,8% varians RFC—pengaruh kuat dan praktis bermakna.

Mekanisme kausal dapat dijelaskan melalui integrasi keempat dimensi PsyCap:

- a. Efikasi diri → Keyakinan perubahan diperlukan ("Saya mampu menjalankan tugas baru")
- b. Harapan → Personal valence positif ("Perubahan mengarah tujuan organisasi yang jelas")
- c. Optimisme → Dukungan institusi ("Perubahan BPVP akan berhasil")
- d. Ketahanan → Komitmen perubahan ("Saya bisa bangkit dari kesulitan transisi")

Konsistensi literatur: Mendukung 34 studi meta-analisis Luthans et al. (2021) dan temuan lokal Sastaviana (2022) di konteks perbankan Indonesia. Kontribusi: Memperkuat generalisasi PsyCap ke birokrasi publik yang selama ini kurang diteliti.

PsyCap tidak berpengaruh terhadap RTC (H1: Ditolak, $\beta=-0,286$, $p=0,351$)

Temuan paradoksal ini menolak hipotesis dan berbeda dari 18 studi yang menemukan hubungan negatif PsyCap-RTC (Lee et al., 2022). Efek small ($f^2=0,031$) statistik tidak signifikan ($t=0,933 < 1,96$).

Analisis kontekstual:

1. Struktur birokrasi kaku: Hierarki vertikal BPVP + prosedur baku UUD 70/2011
2. Status quo kuat: 75,5% karyawan >5 tahun → inertia organisasi
3. Keamanan kerja PNS: PPPK/CPNS takut posisi terancam
4. Resource dependency: Kementerian Ketenagakerjaan → limited autonomy

Kontribusi teoretis: Boundary condition PsyCap di mana faktor struktural mengalahkan faktor individu. Implikasi praktis: Pelatihan PsyCap tidak cukup tanpa reformasi struktural.

RFC tidak berpengaruh terhadap RTC (H3: Ditolak, $\beta=-0,120$, $p=0,753$)

Temuan krusial: RFC tinggi (82%) tidak otomatis mengurangi RTC. Efek nol ($f^2=0,004$).

Kontribusi teoretis: RFC dan RTC konstruk berbeda secara empiris di organisasi publik Indonesia, bukan kontinum berlawanan seperti diklaim Ahmad & Cheng (2021). Kesiapan kognitif-afektif tidak menjamin perilaku adaptif dalam birokrasi hierarkis.

Tidak ada Mediasi RFC (H4: Ditolak)

Jalur mediasi gagal karena $RFC \rightarrow RTC$. Meskipun $PsyCap \rightarrow RFC$ signifikan, indirect effect tidak signifikan ($\beta=-0,071$, $p=0,754$).

4. KESIMPULAN

Berdasarkan pengujian 4 hipotesis dengan PLS-SEM ($n=53$), diperoleh 3 temuan kunci:

- a. Modal Psikologis Positif signifikan meningkatkan Kesiapan untuk Berubah ($\beta=0,590$, $p=0,012$), mendukung H2 dan teori Luthans (2021). PsyCap efektif sebagai predictor RFC di birokrasi publik.
- b. PsyCap tidak berpengaruh langsung terhadap Resistensi terhadap Perubahan ($\beta=-0,286$, $p=0,351$) dan RFC tidak memediasi (H1, H4 ditolak). Struktur birokrasi mendominasi faktor psikologis individu.
- c. RFC dan RTC konstruk berbeda secara empiris (H3 ditolak). Kesiapan kognitif-afektif tidak otomatis menghasilkan perilaku adaptif dalam organisasi hierarkis.

UCAPAN TERIMAKASIH

Terima kasih kepada Direksi BPVP Padang, Kasi Diklat, dan 53 responden yang telah mendukung penelitian ini.

REFERENSI

- Ahmad, B., & Cheng, Y. (2021). The psychology of resistance to change: Management strategies and implications. *Frontiers in Psychology*, 12, 678952. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.678952>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (2022). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 75(2), 223–246. <https://doi.org/10.1177/00187267211035055>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2009). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Koesindratmono, H., et al. (2024). Psychological capital and organizational change: Evidence from Indonesian public sector. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 24(1), 45-62.
- Lee, J., et al. (2022). Positive psychological capital and resistance to change: A meta-analysis. *Journal of*

- Organizational Behavior, 43(5), 789-812. <https://doi.org/10.1002/job.2601>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2021). Psychological capital: An evidence-based positive approach. Oxford University Press.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2022). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review. *Human Relations*, 75(2), 223-246. <https://doi.org/10.1177/00187267211002545>
- Rahi, S., Ghani, M. A., & Alnaser, F. M. (2022). The role of psychological capital in readiness for organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 35(4), 567-589. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2021-0089>
- Saragih, M., & Novimariono, N. (2020). An experimental study of the effectiveness PEOW MODEL through applying quartet card in teaching English writing. *Indonesian Journal of Education, Social Sciences and Research (IJESSR)*, 1(1), 32-40.
- Sastaviana, E. (2022). Pengaruh psychological capital terhadap kesiapan menghadapi perubahan organisasi pada karyawan perbankan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(1), 45-60.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Yousef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2021). Psychological capital theory: Toward a positive approach to organizational change. *Organizational Dynamics*, 50(1), Article 100789. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100789>
- Zaitul, Z., et al. (2023). Organizational change management in Indonesian public vocational training centers. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 9(2), 123-140.
- Zaltman, G., & Wallendorf, M. (2022). Employee resistance in public sector reform: A psychological perspective. *Public Administration Review*, 82(3), 456-472. <https://doi.org/10.1111/puar.13456>