

**PENGARUH PSYCHOLOGICAL CAPITAL DAN EMPLOYEE
ENGAGEMENT TERHADAP RESISTANCE TO CHANGE
KARYAWAN DI FARMHILL GROUP**

SKRIPSI

Diajukan Pada Fakultas Psikologi Universitas HKBP Nommensen Guna
Memenuhi Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi

OLEH:

TATA LITHANI HAWI SHINTA UDEK

20900060



**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN**

MEDAN

2024

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi yang diajukan oleh:

TATA LITHANI HAWI SHINTA UDEK

20900060

Telah Diperiksa Dan Disetujui Untuk Diuji

Dalam Sidang Meja Hijau

Menyetujui

Komisi Pembimbing



Dr. Karina Meriem Brahmana., M. Psi, Psikolog

Pembimbing I



Hotpascaman Simbolon., M. Psi, Psikolog

Pembimbing II

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

JUDUL SKRIPSI : PENGARUH *PSYCHOLOGICAL CAPITAL* DAN
EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP
RESISTANCE TO CHANGE KARYAWAN DI
FARMHILL GROUP

NAMA : TATA LITHANI HAWI SHINTA UDEK

NPM : 20900060

JURUSAN : PSIKOLOGI

Dinyatakan telah memenuhi syarat-syarat
Untuk memperoleh Gelar Sarjana Psikologi

Menyetujui

Dosen Pembimbing

Dr. Karina Meriem Brahmana., M. Psi, Psikolog

Pembimbing I

Hotpascaman Simbolon., M. Psi, Psikolog

Pembimbing II

Mengetahui

Dekan



Dr. Nenny Ira Putri., M. Psi., Psikolog

Tanggal Lulus : 19 Agustus 2024

PENGARUH *PSYCHOLOGICAL CAPITAL* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP *RESISTANCE TO CHANGE* KARYAWAN DI FARMHILL GROUP

SKRIPSI

Dipertahankan di Depan Dewan Penguji Skripsi Fakultas Psikologi di Universitas HKBP Nommensen
Diterima Untuk Memenuhi dari Syarat-Syarat Guna Memperoleh Derajat Sarjana Psikologi Pada Tanggal 19 Agustus 2024

Mengesahkan
Fakultas Psikologi
UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN
Dekan



Dr. Nenny Ika Putri, M. Psi., Psikolog

Komisi Penguji

Tanda Tangan

1. Dr. Nenny Ika Putri, M. Psi., Psikolog

2. Freddy Butarbutar, M. Psi., Psikolog



HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

"Seluruh tulisan dalam skripsi ini dan bukan plagiat dari hasil karya milik orang lain. Penulis bersedia melepaskan gelar sarjananya (S.Psi) jika dikemudian hari ditemukan melakukan tindakan plagiat."

"Seluruh isi skripsi ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis"

Penulis,


Tata Lithani Hawi Shinta Udek

**PENGARUH *PSYCHOLOGICAL CAPITAL* DAN *EMPLOYEE*
ENGAGEMENT TERHADAP *RESISTANCE TO CHANGE* KARYAWAN DI
FARMHILL GROUP**

Oleh

Tata Lithani Hawi Shinta Udek

20900060

Fakultas Psikologi Universitas HKBP Nommensen

ABSTRAK

Perubahan adalah suatu hal yang tidak dapat dihindari dalam perkembangan perusahaan. Untuk mencapai tujuan organisasi, perusahaan perlu melakukan berbagai upaya untuk mengelola perubahan tersebut secara efektif. Namun, tidak jarang karyawan mengalami *resistance to change*, yang dapat menghambat proses perubahan dalam organisasi. Salah satu faktor penting dalam implementasi perubahan adalah *psychological capital* dan *employee engagement*. *Psychological capital* adalah sekumpulan sumber daya psikologis positif yang dimiliki individu, termasuk rasa percaya diri, harapan, ketahanan, dan optimisme. Sementara itu, *employee engagement* merujuk pada tingkat komitmen dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *psychological capital* dan *employee engagement* terhadap *resistance to change* karyawan di Farmhill Group. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi sebanyak 80 orang, menggunakan metode total sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarakan melalui Google Form, dengan alat ukur berupa *Psychological Capital Questionnaire-24* (PCQ-24), *Employee Engagement Scale* (EES), dan *Resistance to Change Scale* (RTC Scale).

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara *psychological capital* dan *employee engagement* terhadap *resistance to change*, dengan nilai signifikansi sebesar 0,695 ($p > 0,05$). Hasil ini membuktikan bahwa kontribusi *psychological capital* dan *employee engagement* terhadap *resistance to change* sangat kecil, yaitu hanya sebesar 0,9%.

Kata Kunci: *Psychological Capital, Employee Engagement, Resistance To Change*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana psikologi dan Fakultas Psikologi Universitas HKBP Nommensen dengan baik dan benar.

Selanjutnya, dengan kerendahan hati penulis ingin menghanturkan penghargaan dengan ucapan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu penulisan skripsi yang berjudul “Pengaruh *Psychological Capital* dan *Employee Engagement* Terhadap *Resistance To Change* Karyawan Di Farmhill Group”.

Penulis menyadari tanpa bantuan dan partisipasi dari berbagai pihak, skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada;

1. Tuhan Yesus Kristus, atas berkat penyertaan dan penguatan yang dari pada-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
2. Dr. Nenny Ika Putri., M.Psi, Psikolog, selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas HKBP Nommensen Medan dan Dosen Penguji I yang telah memberikan perhatian dan motivasi selama menjalani perkuliahan serta terima kasih atas bimbingan, arahan selama proses penulisan skripsi.
3. Dr. Karina Meriem Brahmana., M. Psi, Psikolog, selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu bagi penulis dalam membantu,

membimbing, memberikan saran-saran dan mendengarkan keluh kesah cerita penulis selama penyusunan skripsi ini sehingga pada akhirnya dapat terselesaikan dengan baik.

4. Freddy Butarbutar., M. Psi, Psikolog, selaku Dosen Penguji II yang telah memberikan masukan dan bimbingan dalam penulisan skripsi ini
5. Hotpascaman Simbolon., M. Psi, Psikolog, selaku Dosen yang selalu siap menjadi tempat untuk ditanya perihal analisis statistik dan cerita-cerita lain dari penulis perihal dunia kerja.
6. Seluruh dosen Fakultas Psikologi Universitas HKBP Nommensen Medan yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada peneliti selama menempuh pendidikan.
7. Staff TU Fakultas Psikologi yang selalu siap mengingatkan dalam melengkapi administrasi dan keperluan skripsi.
8. Ibu penulis, Hotma Taruli Purba terima kasih karena tidak pernah menekan dengan pertanyaan-pertanyaan “kapan wisuda?”, “kapan skripsi selesai?”, alih-alih bertanya, terima kasih sudah mendoakan dan membantu keseharian penulis seperti mengingatkan makan dan istirahat.
9. Abang penulis, Angga Lianno Marpudaman Udek, terima kasih telah menekan penulis dengan kata-kata pedas realita kehidupan sehingga setiap detiknya penulis takut untuk membuang-buang waktu, takut tidak menjadi apa-apa dan takut akan impian yang tidak tercapai.
10. Adik penulis, Jovita Angie Udek, terima kasih sudah mendengarkan curhatan singkat penulis di malam hari saat lelah, walau hanya di respons

singkat dan cuek setidaknya jawaban yang diberikan masih sesuai dengan topik pembicaraan.

11. Mba Maya dan Mba Hilda yang telah membantu penulis selama proses pengambilan data kepada karyawan-karyawan Farmhill Group.
12. Teman-teman satu angkatan 2020 atas kebersamaan susah maupun senang yang telah dilewati bersama-sama dan tidak memilih menyerah.

Daftar Isi

Daftar Isi	1
Daftar Tabel	1
Bab I. Pendahuluan	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	18
1.3. Tujuan Penelitian.....	18
1.4. Manfaat Penelitian.....	18
Bab II. Tinjauan Pustaka	20
2.1. <i>Resistance To Change</i>	
2.1.1. Pengertian <i>Resistance To Change</i>	20
2.1.2. Dimensi <i>Resistance To Change</i>	21
2.1.3. Faktor yang mempengaruhi <i>Resistance To Change</i>	22
2.2. <i>Psychological Capital</i>	
2.2.1. Pengertian <i>Psychological Capital</i>	23
2.2.2. Dimensi <i>Psychological Capital</i>	24
2.2.3. Faktor yang mempengaruhi <i>Psychological Capital</i>	26
2.3. <i>Employee Engagement</i>	
2.3.1. Pengertian <i>Employee Engagement</i>	26
2.3.2. Dimensi <i>Employee Engagement</i>	29
2.3.3. Faktor yang mempengaruhi <i>Employee Engagement</i>	30
2.4. Pengaruh <i>Psychological Capital</i> dan <i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Resistance To Change</i>	31
2.5. Kerangka Konseptual.....	33
2.6. Hipotesis Penelitian.....	34
2.7. Penelitian Terdahulu.....	35
Bab III. Metode Penelitian	66
3.1. Identifikasi Variabel Penelitian	66
3.2. Definisi Operasional Variabel Penelitian	66

3.3. Subjek Penelitian	68
3.4. Populasi dan Sampel.....	68
3.5. Teknik Pengumpulan Data	69
3.6. Uji Coba Instrumen	72
3.7. Analisis Data	73
Bab IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan	76
4.1. Gambaran Subjek Penelitian	76
4.2. Hasil Penelitian.....	80
4.3. Pembahasan	97
Bab V. Kesimpulan dan Saran.....	104
5.1. Kesimpulan.....	104
5.2. Saran	104
Daftar Pustaka.....	i
Lampiran	

Daftar Tabel

Tabel.3.1 <i>Blue Print</i> Skala <i>Psychological Capital</i> Sebelum Uji Coba.....	70
Tabel.3.2 <i>Blue Print</i> Skala <i>Employee Engagement</i> Sebelum Uji Coba.....	71
Tabel.3.3 <i>Blue Print</i> Skala <i>Resistance To Change</i> Sebelum Uji Coba.....	72
Tabel 4.1 Penyebaran subjek berdasarkan jenis kelamin.....	76
Tabel 4.2 Penyebaran subjek berdasarkan usia.....	77
Tabel 4.3 Penyebaran subjek berdasarkan pendidikan terakhir.....	79
Tabel 4.4 Penyebaran subjek berdasarkan masa kerja.....	79
Tabel 4.5 Perbandingan data empirik dan data hipotetik.....	80
Tabel 4.6 Kategorisasi variabel.....	82
Tabel 4.7 Kategorisasi variabel <i>Psychological Capital</i>	82
Tabel 4.8 Kategorisasi variabel <i>Employee Engagement</i>	83
Tabel 4.9 Kategorisasi variabel <i>Resistance To Change</i>	83
Tabel 4.10 Kategorisasi variabel <i>Resistance To Change</i>	84
Tabel 4.11 Hasil Uji Linearitas <i>Psychological Capital</i> Terhadap RTC.....	85
Tabel 4.12 Hasil Uji Linearitas <i>Employee Engagement</i> Terhadap RTC.....	86
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinearitas.....	87
Tabel 4.14 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	87
Tabel 4.15 Hasil Uji Autokorelasi.....	89
Tabel 4.16 Hasil Uji Korelasi.....	90
Tabel 4.17 Hasil uji t (parsial) variabel <i>Psychological Capital</i>	91
Tabel 4.18 Hasil uji aspek <i>Psychological Capital</i> terhadap RTC.....	92
Tabel 4.19 Hasil uji t (parsial) variabel <i>Employee Engagement</i>	93
Tabel 4.20 Hasil uji aspek <i>Employee Engagement</i> terhadap RTC.....	93
Tabel 4.21 Hasil uji koefisien determinasi <i>Psycap</i> dan <i>Employee Engagement</i> ...94	
Tabel 4.22 Hasil uji F (simultan).....	94

Daftar Gambar

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	33
Gambar 4.1 Scatterplot.....	88

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang semakin pesat, perubahan menjadi suatu hal yang tidak dapat dihindari dalam dunia kerja. Perusahaan-perusahaan harus terus beradaptasi dan mengimplementasikan perubahan organisasi untuk tetap bersaing dalam lingkungan yang dinamis (Siswanto & Sucipto, 2008). Bahkan manajemen perusahaan yang menjaga stabilitas kinerja sumber daya manusia pasti akan mengikuti perubahan tuntutan lingkungan kerja dimana perusahaan tersebut berada. Perubahan tidak hanya bercerita tentang sistem saja, namun sumber daya manusia yang bekerja di perusahaan termasuk bagian dari perubahan itu juga (Latar, 2020).

Karyawan sebagai bagian dari ujung tombak perusahaan memiliki peran penting dalam perubahan itu sendiri, perubahan akan efektif dan efisien apabila karyawan siap dan mampu untuk mengikuti kecepatan pergerakan dari perubahan yang dilakukan perusahaan. Menurut Handoko (1993) karyawan adalah orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi. Selanjutnya, menurut Werther dan Davis (1996) karyawan adalah orang yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Manusia sangat berperan dalam proses maupun keberhasilan suatu perubahan, (Wilson, 1994, Smith, 1996, Eales-White 1994, dan Galpin, 1996). Tanpa adanya keikutsertaan yang seirama dari karyawan perubahan yang efektif sulit

direalisasikan, sebab hanya manusialah yang dapat membuat terjadinya suatu perubahan, baik itu berhasil atau tidak perubahan tersebut (Smith, 1996).

Pada kenyataannya perubahan tidak mudah dilakukan dibutuhkan perencanaan yang matang sebab perubahan tidak selalu bisa diterima dengan positif melainkan reaksi negatif seringkali juga ditemui sebagai salah satu hambatan untuk menuju perubahan. Menurut Wilson (1994), Heifetz (1995) yang dikutip oleh Wustari Mangunjaya menyatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi perubahan yakni faktor yang berasal dari internal, seperti perubahan budaya organisasi, strategi baru, visi, misi, filosofi baru, redefinisi “core business”, restrukturisasi, re-engineering organisasi, kondisi sumber daya manusia dan dari faktor eksternal seperti peraturan baru, perubahan kondisi “pasar”, kondisi ekonomi sosial, nilai-nilai politik, teknologi baru, standard dan kualitas baru.

Setiap individu tentu akan memberikan respons yang berbeda terhadap perubahan. Individu yang paham mengenai kebutuhan perubahan oleh organisasi dipandang akan lebih siap menghadapi perubahan sebab individu tersebut yakin bahwa dirinya dapat mengimplementasikan perubahan yang telah direncanakan serta mempercayai bahwa perubahan ini dapat memberikan dampak positif, baik untuk dirinya maupun organisasi (Armenakis dkk.,1993; Jones, dkk., 2005; Holt dkk., 2007). Sedangkan ketidakpahaman individu dengan kebutuhan perusahaan berpotensi menimbulkan penolakan untuk ikut serta dalam perubahan karena menganggap bahwa cara yang lama lebih mudah. Kecenderungan untuk menolak

perubahan (*Resistance To Change*) menjadi salah satu masalah yang bersumber dari sumber daya manusia (dalam hal ini karyawan).

Resistensi secara sederhana memiliki arti pada sebuah sikap untuk berperilaku bertahan, menentang perubahan yang tidak berdasarkan atau merujuk pada paham yang jelas. Menurut Oreg (2008) dalam penelitiannya, *Resistance To Change* adalah suatu kondisi yang mencerminkan karakteristik individu dalam melakukan pendekatan umum ke arah perubahan yang sifatnya negatif dan cenderung menolak atau menghindari perubahan. Lebih lanjut Oreg memaparkan bahwa sumber *resistance* berasal dari dalam diri individu (internal) yang meliputi keengganan untuk kehilangan kontrol (*Relinquishing control*), kekakuan kognitif (*Cognitive rigidity*), kurangnya ketahanan psikologis (*Lack of psychological resilience*), intoleransi untuk periode penyesuaian terlibat dalam perubahan (*Intolerance of transitional periods*), preferensi untuk tingkat rendah stimulasi dan hal baru (*Preference for low stimulation and novelty*), dan keengganan untuk menyerah pada kebiasaan lama (*Reluctance to give up old habits*).

Menurut Palmer, Dunford, Akin (2009) *Resistance To Change* adalah "tridimensi", yang melibatkan komponen afektif, perilaku, dan kognitif. komponen afektif adalah bagaimana seseorang merasa tentang perubahan, komponen kognitif adalah bagaimana seseorang berpikir tentang perubahan dan komponen perilaku adalah apa yang dilakukan seseorang dalam menghadapi perubahan. Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa *Resistance To Change* sebagai kecenderungan individu untuk menolak perubahan yang bersumber dari dalam diri (internal) individu dalam hal ini ialah komponen

afektif, kognitif, dan perilaku yang kemudian direpresentasikan melalui serangkaian respons negatif terhadap perubahan.

Setiap penolakan terhadap perubahan memiliki pemicu yang mendasarinya, yang telah diidentifikasi oleh Oreg (2003) dalam penelitiannya sebagai berikut: Pertama, *routine seeking* menggambarkan kecenderungan individu untuk memasukkan rutinitas sebagai elemen kunci dalam kehidupan mereka. Hal ini termanifestasi dalam preferensi mereka terhadap rutinitas yang stabil dan keraguan untuk meninggalkan kebiasaan lama. Kedua, *emotional reaction* menyoroti cara individu merespons secara emosional terhadap perubahan yang dipaksakan, dengan mencakup tingkat ketegangan dan stres ketika rencana tidak sesuai atau ada perubahan yang tidak diinginkan. Ketiga, *short-term focus* menekankan pada fokus individu pada ketidaknyamanan atau dampak buruk yang terjadi secara langsung akibat perubahan, tanpa mempertimbangkan manfaat jangka panjangnya. Keempat, "*cognitive rigidity*" mencerminkan sejauh mana individu sulit mengubah pikiran mereka, menyoroti ketidakmampuan kognitif sebagai faktor kontributor dalam resistensi terhadap perubahan.

Resistensi/perlawanan dapat dipahami sebagai penyebab dasar konflik yang tidak diinginkan dan merugikan kesehatan organisasi. Dipandang sebagai faktor negatif untuk kemajuan organisasi maka permasalahan tersebut harus diatasi (Laihad, 2019). Dalam menerapkan peraturan yang baru perusahaan perlu mengetahui tingkat *Resistance To Change* karyawannya terlebih dahulu ketika ingin menerapkan suatu peraturan yang baru di dalam organisasinya. Dengan tingkat resistensi yang tinggi pada karyawannya perusahaan tidak akan bisa

menerapkan peraturan yang baru pada organisasinya (Hendarto & Prihastuty, 2014).

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Nurahaju (2004) mendukung gagasan bahwa resistensi terhadap perubahan memiliki dampak signifikan terhadap sikap individu, khususnya dalam konteks perubahan dari institusi pendidikan seperti Institut Teknologi Surabaya (ITS) dan perguruan tinggi negeri (PTN) menuju Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara (PTBHMN). Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika tingkat resistensi terhadap perubahan menurun, sikap para dosen cenderung menjadi lebih positif atau mendukung terhadap perubahan tersebut. Dengan demikian, hal ini menyoroti pentingnya untuk organisasi yang berencana melakukan perubahan organisasi untuk mengidentifikasi dan mengurangi resistensi terlebih dahulu sehingga perubahan yang diusulkan dapat lebih berhasil diterima oleh karyawan. Kegagalan dalam mendeteksi dan mengatasi resistensi terhadap perubahan ini dapat berpotensi menyebabkan kesulitan dalam mengimplementasikan perubahan organisasi tersebut.

Perilaku dan respons yang diberikan karyawan merupakan kunci keberhasilan pada perubahan. Karyawan yang memiliki kecenderungan menolak perubahan dipandang sebagai penyebab utama kegagalan proses perubahan (Wanberg & Banas, 2000; Kotter & Cohen, 2002) sehingga perlu memastikan bahwa implementasi perubahan organisasi dilakukan dengan benar. Resistensi terhadap perubahan di kalangan karyawan seringkali dapat dijelaskan oleh faktor-faktor psikologis individu, dan salah satu elemen psikologis yang memiliki

dampak signifikan adalah *Psychological Capital*. Dalam konteks lingkungan kerja, kontribusi *Psychological Capital* (PsyCap) mencakup dampaknya pada sikap, perilaku, dan kinerja karyawan (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011). *Psychological Capital* menjadi penting sebab sebelum menghadapi perubahan organisasi, karyawan perlu mempersiapkan sumber daya psikologis pada diri mereka sendiri (Kerrane, 2016)

Menurut Luthans, Avey, Avolio dan Peterson (2010) *Psychological Capital* merupakan sumber daya psikologis yang tidak terbatas pada diri manusia dan dapat ditingkatkan serta dikembangkan oleh individu itu sendiri untuk mencapai kesuksesan dalam meraih tujuan yang dimilikinya. *Psychological Capital* memiliki kefokusannya pada aspek positif manusia yang mampu membuat individu lebih produktif, dan berkontribusi besar terhadap produktivitas yang dijalaninya. Menurut Avey, Wernsing dan Luthans (2008) *Psychological Capital* menjadi hal yang sangat penting dalam menghadapi kondisi-kondisi kritis yang mungkin saja akan terjadi pada saat proses perubahan di organisasi sedang berlangsung.

Psychological Capital terdiri dari beberapa komponen yang membantu karyawan dalam menghadapi perubahan di organisasi. Beberapa komponen tersebut yakni: Pertama, Efikasi diri, yaitu keyakinan akan kemampuan diri dalam menghadapi tugas yang menantang. Keyakinan ini penting bagi karyawan dalam menghadapi perubahan seperti *reengineering*. Kedua, optimisme adalah atribusi yang positif dari individu tentang kesuksesan di masa kini dan masa depan. Ketiga, harapan adalah keadaan emosional positif untuk mencapai tujuan dan bila perlu mengalihkan jalan atau mencari jalan lain untuk mencapai tujuan. 4.

Resiliensi adalah ketika individu dihadapkan pada masalah dan tantangan namun dapat bertahan dan bangkit kembali, bahkan lebih dalam meraih kesuksesan (Luthans, Youssef, dan Avolio, 2007).

Salah satu perusahaan yang saat ini memiliki perkembangan bisnis yang cukup cepat sehingga perlu melakukan perubahan untuk menyesuaikan dengan kondisi pasar adalah Farmhill Group Semarang yang perlu mengubah peraturan perusahaannya. Farmhill Group merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang pertanian dengan memanfaatkan teknologi hidroponik, hasil produksinya adalah sayuran dan buah-buahan namun yang menjadi produk unggulan adalah melon hidroponik. Farmhill Group, memiliki beberapa fokus area yang dikelompokkan menjadi The Farmhill yang bergerak dalam bidang penjualan retail hasil bumi khususnya melon hidroponik, Farmhill Academy bergerak di bidang akademi atau pelatihan seputar pertanian modern untuk semua kalangan, Farmhill Technology bergerak dalam bidang teknologi pertanian modern yang bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan dalam dunia pertanian dan Farmhill Land bergerak di bidang agrowisata yang mendukung konsep wisata pertanian ("Farmhill Group," n.d.). Farmhill Group memiliki 80 karyawan dan memiliki lokasi kerja yang tersebar mulai dari Semarang dan Solo. Untuk meningkatkan daya saing, perusahaan membuat perubahan di beberapa bidang dan ditemukan faktor yang membuat perusahaan sulit untuk menerapkan strategi perubahan

Peneliti melakukan wawancara terhadap salah satu anggota direksi di Farmhill Group untuk melihat apakah fenomena yang tampak sesuai dan tepat

dengan melakukan proses wawancara. Adapun hasil data wawancara diperoleh sebagai berikut:

SDM yang kita hire itu freshgraduate, kenapa kita freshgrad ? pertama karena intensitas yang tinggi dan lain-lain membuat saya sebagai pengambil keputusan sangat cocok untuk freshgrad karena itu seharusnya freshgrad mau belajar, timbul rasa semangat, ingin mencapai ini segala macam, dimana itu kita sudah sediakan tempatnya. Namun, ternyata ada juga sisi negatif dari freshgrad tidak saya generalisasikan namun yang saya lihat dengan yang ada di farmhill dan saya juga coba relasikan dengan yang ada diluar, memang kebanyakan lulusan sekarang memiliki gap cukup besar dibandingkn lulusan dulu, zaman sekarang informasi sudah mudah diperoleh namun tidak sedikit membawa efek-efek negatif contoh yang sering terjadi dikaryawan punya kemampuan, punya modal banyak dalam hal bekerja cuman kadang ya dikantor jangan kelihatan pintar nanti malah dimanfaatkan, nah itu kadang dijadikan pegangan mereka

.....

Ketika melihat fakta, sebagai karyawan pasti pertama melihat fakta ekonomi, ya kan kita bekerja nomor 1 untuk memperoleh uang. Ketika beri target, karyawan

*bilang “kok targetnya begini dulu saya segini dapat bonus
sekarang kok targetnya lebih tinggi untuk dapat bonus”*

(Wawancara: 15 Juni 2023)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut sebagai pimpinan yang mengobservasi respons karyawan terhadap perubahan kebijakan dapat dilihat beberapa respons-respons kecenderungan karyawan dalam menolak perubahan diantaranya, karyawan cenderung bertahan pada pola pikir yang sudah mereka miliki, penanaman dogmatis terhadap diri sendiri ini menjadikan individu sebagai karyawan sulit mengubah pemikirannya terhadap maksud dan tujuan dari perubahan yang dilakukan oleh perusahaan. Pada hasil wawancara tersebut ditemukan adanya kekakuan kognitif (*Cognitive rigidity*) sebagai salah satu penghambat perusahaan untuk melakukan perubahan. Selain itu, ditemukan pula respons karyawan terhadap peningkatan target dan perolehan bonus sebagai salah satu bentuk perubahan yang dilakukan perusahaan. Respons karyawan tersebut kurang baik sebab ia memandang bahwa perubahan yang ada tidak memberikan keuntungan. Ketika seseorang dihadapkan dengan perubahan, mereka cenderung mempertimbangkan manfaat apa yang akan mereka peroleh secara langsung dari perubahan tersebut. Mereka ingin tahu apakah perubahan tersebut akan memberikan keuntungan langsung bagi mereka, reaksi tersebut termasuk dalam penghambat perubahan yang disebut sebagai *short-term focus*.

Didukung dengan penelitian dari Bradutanu (2012) yang mengatakan bahwa setelah karyawan diberitahu keuntungan dari perubahan yang baru, banyak

dari mereka akan menjadi lebih terbuka dan bersedia untuk berpartisipasi dalam proses perubahan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa informasi yang jelas dan transparan tentang tujuan dan manfaat perubahan dapat mempengaruhi sikap karyawan terhadap perubahan.

Selain itu wawancara lebih lanjut dilakukan terhadap salah satu karyawan dari bidang marketing yaitu R yang mengindikasikan bahwa tingkat ketahanan (*resilience*) karyawan baru kurang memadai:

Banyak kan kalau yang baru -baru itu, yang resign itu orang - orang yang baru. Jadi memang, apa ya, istilahnya kebanyakan sih mereka belum pernah kerja di bidang fresh atau retail, ya jadi kaget dengan flow -nya

(Wawancara: 24 Februari 2024)

Hasil wawancara diatas menunjukkan *resilience* yang dimiliki karyawan baru kurang baik. *Resilience* merupakan salah satu dimensi *Psychological Capital* yang mengacu pada kemampuan individu untuk bangkit dan pulih dari situasi yang sulit (Luthans dkk, 2007)

Wawancara lain juga dilakukan terhadap salah satu karyawan di bidang keuangan dan manajemen sumber daya yaitu A yang bercerita mengenai dampak perubahan:

Dia itu kurang setuju dan dia memilih buat resign saja ta, dia kayaknya waktu itu sudah pernah menyampaikan deh cuman memang barangkali kurang di..

*eh ngga disetujui begitu ya mungkin ya jadinya mereka
risih*

(Wawancara: 24 Februari 2024)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, narasumber memiliki kedekatan dengan teman-teman yang telah mengundurkan diri dan mengetahui penyebab di balik keputusan mereka untuk *resign*. Pada wawancara tersebut, dimensi optimisme muncul sebagai salah satu aspek yang kurang dimiliki oleh mereka yang memilih untuk meninggalkan perusahaan. Narasumber menunjukkan pemahaman terhadap situasi di mana teman-temannya mengalami kendala atau kesulitan dalam melihat sisi positif atau harapan baik terkait perubahan aturan dan kebijakan perusahaan. Dalam konteks ini, pernyataan "dia itu kurang setuju" mencerminkan sikap negatif atau ketidaksetujuan terhadap kebijakan

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kesiapan individu untuk berubah adalah *Psychological Capital*. Penelitian yang dilakukan oleh Ming-chu dan Meng-hsiu (2015) terhadap 288 pegawai di industri elektronik di Taiwan menunjukkan bahwa *Psychological Capital* dapat meningkatkan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan. Hasil penelitian tersebut konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lizar, Mangundjaya, dan Rachmawan (2015), yang menemukan bahwa *Psychological Capital* memiliki dampak positif terhadap kesiapan untuk berubah. Penelitian lain yang dilakukan oleh Wang (2015) juga mendukung temuan tersebut, menunjukkan hubungan positif antara *Psychological Capital* dan perilaku yang mendukung perubahan.

Selain *Psychological Capital*, *Employee Engagement* juga memiliki peranan penting dalam menentukan keberhasilan implementasi perubahan di dalam organisasi. *Employee Engagement* diakui sebagai elemen paling krusial dalam mencapai kesuksesan perubahan organisasi, seperti yang ditegaskan oleh hasil penelitian yang tertuang dalam karya Echols (2005), Crabtree (2005), dan Gubman (2004). *Employee Engagement*, yang ditegaskan oleh Echols (2005) mendukung gagasan bahwa *Employee Engagement* adalah elemen penting dalam kesuksesan perubahan organisasi. Karyawan yang terlibat cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi, keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi, dan kesiapan untuk beradaptasi dengan perubahan. Ketika karyawan merasa terlibat, mereka lebih mungkin untuk memberikan kontribusi positif mereka dalam mewujudkan visi perubahan, menjadikan perubahan lebih mudah diadopsi oleh organisasi. Crabtree (2005) juga memberikan penekanan pada pentingnya *Employee Engagement* dalam perubahan organisasi. Dalam penelitiannya, ia mencatat bahwa ketika karyawan merasa terlibat, mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa mereka akan lebih bersedia untuk berkolaborasi, berinovasi, dan bekerja keras untuk mencapai tujuan perubahan. *Employee Engagement* menciptakan lingkungan yang mendukung transformasi organisasi. Pandangan serupa juga diberikan oleh Gubman (2004) yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* berperan penting dalam kesuksesan perubahan organisasi. Menurut Gubman, ketika karyawan merasa terlibat, mereka merasa lebih terhubung dengan tujuan perubahan dan merasa lebih termotivasi untuk berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan perubahan.

Hal ini membantu mengatasi resistensi dan menciptakan momentum positif dalam proses perubahan.

Dalam sebuah penelitian yang mendalam yang dilakukan oleh Saks pada tahun 2006, ia memperkenalkan konsep *engagement* dengan menjelaskan bahwa tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka sangat bergantung pada sumber daya yang mereka terima dari organisasi. Menurut pandangan Saks, karyawan cenderung memberikan kontribusi lebih aktif dan berdedikasi dalam pekerjaan mereka sebagai respon terhadap perlakuan yang mereka terima dari organisasi. Respons ini mencakup penyediaan sumber daya kognitif, emosional, dan fisik. Dengan kata lain, karyawan akan cenderung lebih terlibat dan berpartisipasi aktif ketika mereka merasa bahwa organisasi memperlakukan mereka dengan baik dan memberikan dukungan yang diperlukan. Karyawan kemudian cenderung menukarkan keterlibatan mereka dengan memberikan sumber daya dan manfaat yang positif bagi organisasi. Ini menciptakan sebuah siklus saling menguntungkan di mana karyawan yang terlibat secara aktif berkontribusi pada keberhasilan organisasi, sementara organisasi yang memberikan dukungan dan sumber daya yang memadai mendorong keterlibatan karyawan (Saks, 2006)

Saks (2006) membagi *Employee Engagement* menjadi dua jenis antara lain *job engagement* dan *organizational engagement*. *Job engagement* adalah istilah yang mencerminkan perasaan positif yang karyawan tunjukkan terhadap pekerjaan mereka, yang disertai dengan dorongan dan kesediaan untuk memberikan usaha ekstra dalam menjalani tugas-tugas mereka. Di dalam kondisi

job engagement yang tinggi, karyawan bisa menjadi sangat terfokus pada pekerjaan mereka, hingga kadang-kadang mereka bahkan melupakan waktu karena menikmati proses pengerjaan (Saks, 2006; Schaufeli et al, 2002). Sedangkan, *organizational engagement* merujuk pada orientasi yang diperlihatkan oleh karyawan terhadap tujuan dari organisasi atau perusahaan itu sendiri. Secara psikologis, *organizational engagement* membahas sejauh mana karyawan terlibat dalam dinamika organisasinya. Selain itu, *organizational engagement* juga dapat diartikan sebagai investasi diri karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja mereka, dan sebagai respons terhadap kebijakan serta keputusan yang diambil oleh organisasi.

Konsep *organizational engagement* yang diperkenalkan oleh Saks (2006) didasarkan pada teori Khan (1990). Dalam kerangka ini, penting untuk memahami bahwa *organizational engagement* bukan hanya tentang sejauh mana karyawan terlibat dalam tugas-tugas mereka, tetapi juga sejauh mana mereka merasa terikat dan berkontribusi pada mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, *organizational engagement* membawa konsep yang komprehensif untuk memahami bagaimana hubungan antara karyawan dan organisasi dapat memengaruhi kinerja dan hasil organisasi secara keseluruhan.

Resistensi atau penolakan yang diperlihatkan oleh karyawan di Farmhill tercermin pada berbagai tindakan. Pertama, beberapa karyawan bercerita di media sosial yang mencerminkan ketidakpuasan atau ketidaksetujuan mereka terhadap kondisi atau kebijakan di perusahaan. Kedua, mereka membentuk grup atau komunitas yang bertujuan untuk berdiskusi atau berbagi pengalaman negatif

terkait pekerjaan mereka. Selain itu, adanya penurunan produktivitas saat ini juga bisa menjadi indikasi resistensi, karena karyawan mungkin kehilangan motivasi atau semangat kerja. Dalam konteks ini, resistensi karyawan di Farmhill lebih menunjukkan rendahnya *organizational engagement*. *Organizational engagement* mencakup perasaan karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan, serta sejauh mana mereka merasa terikat dan berkontribusi pada mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang kurang terlibat dalam organisasi cenderung menunjukkan tindakan seperti cerita negatif di media sosial atau pembentukan kelompok diskusi sebagai respons terhadap kebijakan dan kondisi di lingkungan tempat kerja.

Hal ini dibuktikan juga dengan wawancara yang dilakukan terhadap salah satu karyawan di bidang keuangan dan manajemen sumber daya, yaitu A. Ia menyampaikan:

Mereka awalnya ya bertahan kemudian kayak speak up ke manajemen begitu ya tapi mungkin karena memang tidak disetujui jadinya mereka milih buat resign. Pernah sih pengalaman waktu itu awalnya kan kalau di farmhill itu libur kerja kayak yang bebas bukan bebas sih kayak kamu mau izin itu ya gampang izin ya tinggal izin saja begitu nah waktu itu tahun berapa begitu agak lupa, ada salah satu karyawan yang mau izin karena ada acara keluarga tapikan sekarang memang aturan perusahaan kayak lebih ketat begitu jadi ga diizinin akhirnya mereka

*sudah coba apa ya dengan berbagai alasan mereka tetap
nggak diizinkan dan akhirnya itu milih keluar*

(Wawancara: 24 Februari 2024)

Hasil wawancara diatas menunjukkan kurangnya keterlibatan emosional (*emotional engagement*) terlihat melalui tindakan "*speak up*," karyawan mencoba untuk mengutarakan perasaan atau pandangan mereka terkait perubahan tersebut. Ini mencerminkan upaya untuk berkomunikasi secara terbuka mengenai keberatan atau ketidakpuasan. Ketika manajemen tidak setuju atau tidak merespons positif terhadap keberatan yang disampaikan, karyawan mengambil keputusan untuk mengundurkan diri. Hal ini dapat dilihat sebagai tindakan yang diambil oleh karyawan sebagai respons terhadap kurangnya dukungan atau pemahaman terhadap pandangan mereka.

Selain itu wawancara lebih lanjut dilakukan terhadap salah satu karyawan dari bidang marketing yaitu R yang masih bertahan terhadap perubahan perusahaan:

*Dulu itu saya sering tektokan pada atasan
saya bahkan ketika pada direktur langsung saya itu
banyak minta saran, konsultasi dikarenakan istilahnya
masih baru tapi sekarang setelah saya tahu maksud dan
tujuannya, targetnya seperti apa, kenapa kita bisa
menyusun target seperti ini, ketika saya ada kesusahan,
saya awal ngajak konsultasi teman saya, kalau masih
kesusahan saya ke pak bams, kalau pak bams kesusahan*

saya ke pak yasir jadi saya minta beberapa pendapat pada siapa-siapa saja yang saya percayai atau atasan saya. Jadi istilahnya saya yang mengeksekusi pendapat mereka itu bisa sebagai masukan. Jadi yang paling penting di marketing itu adalah ketika diberi satu tugas itu kita harus tahu tujuannya apa dan enak nya di farmhill ini kita fleksibel, fleksibel dalam arti kamu tahu rules nya apa, cara mu ya terserahmu. Tapi yang terpenting garis merahnya tujuan kita ini terpenuhi.

(Wawancara: 24 Februari 2024)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, narasumber menunjukkan bahwa *cognitive engagement* yang dimiliki karyawan tergolong cukup baik. Terlihat bahwa karyawan menunjukkan tingkat keterlibatan kognitif yang tinggi dengan mencari informasi, konsultasi, dan memahami tujuan serta target yang diberikan. Ia berusaha memahami arah perusahaan dan tugas yang diberikan dengan aktif mencari pandangan dari atasan, direktur, teman-teman, dan pihak lain yang dapat memberikan masukan.

Didukung oleh beberapa penelitian, Lucey (2005) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara *Employee Engagement* dan konsep *lean sustainability*. *Lean sustainability* adalah upaya untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan dengan mengurangi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah sambil mendorong partisipasi aktif karyawan dari

berbagai tingkatan untuk mengembangkan inisiatif yang mendukung pencapaian tujuan. Hal ini mencerminkan strategi perubahan organisasi skala besar yang telah banyak diterapkan oleh berbagai organisasi. Selanjutnya, Schaufeli (2002) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi (*engaged*) akan menunjukkan dedikasi yang kuat terhadap organisasi, yang dicirikan oleh keterlibatan aktif dalam upaya-upaya untuk meningkatkan kemajuan organisasi. Mereka juga menunjukkan ketangguhan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Karakteristik ini sama dengan yang diperlukan oleh organisasi saat menghadapi perubahan, yaitu partisipasi aktif dalam upaya perubahan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi, selain memiliki dedikasi yang kuat dalam upaya perubahan organisasi, juga menunjukkan ketahanan dalam menghadapi proses perubahan tersebut. Oleh sebab itu, maka peneliti ingin melihat apakah ada pengaruh dari *Psychological Capital* dan *Employee Engagement* terhadap *Resistance To Change* karyawan di farmhill group.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah “Apakah terdapat pengaruh *Psychological Capital* dan *Employee Engagement* terhadap *Resistance To Change* karyawan di farmhill group ?”

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan penelitian diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh *Psychological Capital* dan *Employee Engagement* terhadap *Resistance To Change* karyawan di farmhill group

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis:

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pengembangan teori ilmu Psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi.

1.4.2 Manfaat Praktis:

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran bagaimana pengaruh *Psychological Capital* dan *Employee Engagement* terhadap *Resistance To Change* karyawan di farmhill group
- b. Perusahaan dalam hal ini PT Kebun Bumi Lestari (The Farmhill) dapat memperoleh masukan untuk memahami bagaimana *Psychological Capital* dan *Employee Engagement* memiliki pengaruh terhadap *Resistance To Change*. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang pengaruh antar variabel diharapkan perubahan yang hendak diimplementasikan perusahaan dapat terlaksana serta perusahaan dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk menurunkan tingkat *Resistance To Change* dan kaitannya dengan peningkatan *Psychological Capital* karyawan dan *Employee Engagement*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Resistance To Change

2.1.1 Pengertian Resistance To Change

Menurut Oreg (2003), *Resistance To Change* melibatkan sikap, keengganan, atau tindakan sabotase terhadap perubahan. Respons negatif ini dapat muncul karena adanya ketidakpastian, rasa tidak nyaman, atau ketidaksesuaian individu atau kelompok dengan perubahan yang dihadapi. Boohene dan Williams (2012) menjelaskan resistensi terhadap perubahan sebagai tindakan atau keputusan karyawan untuk menghindari perubahan atau menghambat kesuksesan penerapan perubahan dalam bentuknya yang sekarang. Adapun menurut Lewin (1951) *Resistance To Change* adalah gaya pemertahanan individu atau kelompok terhadap status quo atau keadaan yang sudah ada. Perubahan akan menghadapi

hambatan dari kekuatan kognitif dan emosional yang mempertahankan keadaan yang ada.

Kotter (1995) mendefinisikan *Resistance To Change* sebagai perilaku individu atau kelompok yang bertentangan dengan upaya perubahan yang dilakukan. *Resistance To Change* dapat berupa penolakan terbuka, sabotase, atau penundaan dalam mengimplementasikan perubahan. Armenakis dan Harris (2002) mendefinisikan *Resistance To Change* sebagai perasaan atau keengganan individu untuk menerima perubahan, yang dapat menghambat keberhasilan perubahan tersebut. Perlawanan ini dapat timbul dari kekhawatiran terhadap perubahan yang tidak diinginkan atau ketidakpastian mengenai dampak perubahan tersebut. Dari beberapa pandangan ahli, dapat disimpulkan bahwa *Resistance To Change* merupakan kecenderungan individu untuk menghindari atau menolak perubahan dengan mengekspresikan emosi atau perilaku negatif sebagai respons terhadap perubahan

2. 1. 2 Dimensi *Resistance To Change*

Menurut Oreg (2008) *Resistance To Change* terbagi dalam 4 dimensi yaitu:

1. *Routine seeking* merujuk pada kecenderungan individu untuk mencari rutinitas dan stabilitas dalam lingkungan kerja. Individu yang cenderung melakukan rutinitas dan menghindari perubahan dapat menunjukkan *Resistance To Change*. Seseorang dengan perilaku merasa nyaman dengan keadaan yang sudah dikenal dan takut terhadap ketidakpastian yang mungkin timbul akibat perubahan. Mereka

berusaha mempertahankan rutinitas mereka dan menghindari perubahan yang dapat mengganggu stabilitas yang mereka rasakan.

2. *Emotional reaction* merujuk pada respons emosional individu terhadap perubahan. Individu yang menunjukkan reaksi emosional negatif, seperti kecemasan, ketakutan, atau ketidakpuasan, cenderung menunjukkan *Resistance To Change*. Emosi negatif tersebut dapat muncul karena adanya perubahan yang dianggap mengancam kebutuhan, kepentingan, atau keamanan individu. Mereka mungkin merasa tidak siap atau tidak mampu menghadapi perubahan tersebut.

3. *Short-term focus* merujuk pada kecenderungan individu untuk berpikir jangka pendek dan fokus pada manfaat segera. Individu yang memiliki orientasi jangka pendek cenderung menunjukkan *Resistance To Change* karena mereka mungkin mengabaikan manfaat jangka panjang dari perubahan tersebut. Mereka lebih cenderung mempertimbangkan konsekuensi langsung dan mengabaikan potensi manfaat jangka panjang yang mungkin muncul dari perubahan.

4. *Cognitive rigidity* merujuk pada keterbatasan dalam fleksibilitas berpikir dan adaptasi terhadap perubahan. Individu yang memiliki kognisi yang kaku cenderung menunjukkan *Resistance To Change* karena mereka sulit untuk memperbarui pengetahuan, mengubah pola pikir, atau menerima ide-ide baru. Mereka mungkin terjebak dalam pola pikir yang sudah mapan dan sulit untuk melihat peluang atau manfaat dari perubahan.

2.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi *Resistance To Change*

Robbins (2003) mengatakan bahwa terdapat faktor - faktor yang menyebabkan terjadinya resistensi dari karyawan terhadap perubahan diantaranya sebagai berikut:

- a. Kebiasaan atau rutinitas, yang merujuk pada kecenderungan untuk melakukan sesuatu sesuai dengan metode yang sudah dikenal.
- b. Keamanan, sebagaimana dijelaskan dalam teori kebutuhan dasar oleh Maslow. Perubahan cenderung mengubah konfigurasi keamanan individu, mulai dari kehilangan hubungan, rotasi, perubahan peran, hingga kehilangan pekerjaan.
- c. Ekonomi, mencakup penurunan bonus, kehilangan peluang promosi (stagnasi), hingga kehilangan pekerjaan itu sendiri.
- d. Takut terhadap ketidakpastian (*fear of the unknown*), yaitu ketakutan terhadap dampak yang tidak diinginkan.
- e. Persepsi selektif, yaitu cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya yang memengaruhi sikap. Manusia cenderung menafsirkan realitas melalui persepsinya dan kemudian menolak perubahan yang bertentangan dengan keyakinannya.

2. 2. Psychological Capital

2. 2. 1 Pengertian Psychological Capital

Psychological Capital (modal psikologis) pertama kali diperkenalkan oleh Luthans dan kolega pada tahun 2007. Konsep ini menekankan pentingnya

mengaplikasikan kekuatan dan hal-hal positif dalam sumber daya manusia sebagai bagian dari perkembangan perilaku organisasional yang positif. Luthans (2005) menambahkan bahwa konsep awal *Psychological Capital* muncul karena kebutuhan perusahaan akan pekerja berkualitas, sehingga perusahaan saling berkompetisi untuk mencari individu dengan kualitas yang baik.

Para peneliti lain juga memberikan definisi tentang *Psychological Capital*. Menurut Nelsoon dan Cooper (2007), *Psychological Capital* diartikan sebagai keadaan positif pada individu yang jauh dari rasa “putus asa dan kesulitan” dalam lingkup organisasi. Osigweh (1989) menganggapnya sebagai suatu pendekatan dengan dimensi-dimensi yang dapat mengoptimalkan potensi individu. Yodhia (2010) mendefinisikan *Psychological Capital* sebagai modal psikologis yang melibatkan sikap dan perilaku yang berperan besar dalam mencapai keberhasilan. Di antara dimensi modal psikologis, resiliensi menjadi dimensi yang sangat penting untuk mencapai kesuksesan baik dalam kehidupan profesional maupun pribadi. Pearce dan Robinson (2009) menyatakan bahwa *Psychological Capital* adalah pengembangan kondisi psikologis yang positif pada seseorang yang memiliki keyakinan akan kemampuan diri untuk menghadapi tantangan, membuat tekad positif untuk mencapai kesuksesan sekarang dan di masa depan, serta memiliki ketekunan dalam mencapai tujuan. Individu yang memiliki *Psychological Capital* juga mampu bertahan dan bangkit ketika menghadapi masalah atau kesulitan dalam mencapai kesuksesan. Budiharjo (2010) mendefinisikan *Psychological Capital* sebagai keadaan psikologis individu yang berkontribusi positif pada dirinya sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal.

Dalam konteks persaingan bisnis yang ketat dan lingkungan yang dinamis, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penentu dalam kelangsungan dan keberhasilan perusahaan.

Dari beberapa pendapat diatas, *Psychological Capital* merujuk pada kondisi positif pada individu yang menjauhkan diri dari perasaan putus asa dan kesulitan. Individu dengan *Psychological Capital* memiliki keyakinan diri, optimisme, ketekunan dalam mencapai tujuan, serta mampu bangkit kembali ketika menghadapi kesulitan untuk mencapai kesuksesan.

2. 2. 2 Dimensi *Psychological Capital*

Menurut Luthans dkk (2007) *Psychological Capital* memiliki dimensi yang tergolong sebagai berikut:

1. *Self-efficacy* (keyakinan diri) merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam menghadapi tugas dan tantangan. *Self-efficacy* berkaitan dengan keyakinan individu bahwa mereka memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sumber daya yang cukup untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
2. *Optimism* (optimisme) merujuk pada sikap positif individu terhadap masa depan. Individu yang optimis cenderung melihat kesempatan dan kemungkinan sukses dalam situasi yang sulit atau penuh tantangan. Optimisme membantu individu untuk tetap bertahan, menghadapi kegagalan dengan sikap yang positif, dan mencari solusi yang konstruktif.

3. *Resilience* (ketahanan) mengacu pada kemampuan individu untuk bangkit dan pulih dari situasi yang sulit atau trauma. Individu yang memiliki *resilience* memiliki kemampuan untuk menghadapi stres, mengatasi hambatan, dan beradaptasi dengan perubahan. Mereka mampu mempertahankan keseimbangan emosional dan tetap produktif dalam menghadapi tekanan dan tantangan.

4. *Hope* (harapan) merupakan harapan individu terhadap pencapaian tujuan di masa depan. Individu yang memiliki tingkat harapan yang tinggi cenderung memiliki tujuan yang jelas, merencanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, dan mempertahankan keyakinan bahwa usaha mereka akan membuahkan hasil positif.

Ketika pekerjaan karyawan selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka, hal tersebut dapat mendorong motivasi intrinsik dan memicu semangat yang tinggi. Di sisi lain, ketika pekerjaan kehilangan makna bagi karyawan, pekerjaan tersebut hanya akan menimbulkan emosi negatif dalam diri mereka (Hackman dan Oldham, 1976).

2.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi *Psychological Capital*

Guangyi dan Shansan (2016) menyebutkan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi *psychological capital*, yakni:

- a. Karakteristik Individu (*Individual Characteristic Factors*) meliputi usia, pendidikan, kepribadian, dan jenis kelamin.
- b. Organisasional (*Organizational Factors*) meliputi dukungan organisasi, karakteristik pekerjaan, gaya kepemimpinan, iklim organisasi

- c. Lingkungan Sosial dan Budaya (*Social Cultural and Environment Factors*) meliputi hubungan interpersonal, hubungan keluarga, dan budaya

2. 3. *Employee Engagement*

2. 3. 1 Pengertian *Employee Engagement*

Konsep *Employee Engagement* dikembangkan berdasarkan *personal engagement* Kahn (1990) yang telah dimodifikasi untuk mencerminkan pengalaman *engagement* yang lebih terfokus pada karyawan (Shuck et al., 2016; Shuck & Wollard, 2010). Menurut Kahn (1990), *personal engagement* adalah pengalaman emosional dan kognitif individu dalam konteks pekerjaan, dengan penekanan pada keterlibatan individu dengan tugas dan tanggung jawab mereka. *Personal engagement* ini memiliki tiga komponen utama, yaitu kognitif, emosional, dan fisik.

Sementara itu, menurut Shuck dan Wollard (2010), *Employee Engagement* adalah keadaan psikologis positif yang aktif dan terikat dengan pekerjaan. *Employee Engagement* didefinisikan sebagai pengalaman yang melibatkan intensitas dan arah energi kognitif, emosional, dan perilaku. Dalam definisi ini, *Employee Engagement* mencakup lebih dari sekadar keterlibatan dalam tugas pekerjaan; juga melibatkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, perasaan terhubung dengan tujuan organisasi, dan keinginan untuk memberikan usaha ekstra untuk mencapai keberhasilan bersama. Sehingga, konsep ini memperluas pemahaman tentang keterlibatan karyawan, mencakup aspek-aspek yang lebih

holistik dan melibatkan hubungan yang lebih dalam dengan pekerjaan dan organisasi.

Employee Engagement menurut Saks (2006) adalah faktor kunci yang memediasi hubungan antara berbagai faktor pendukung (anteseden) *Employee Engagement*, seperti karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi dan atasan, penghargaan, keadilan, dan lainnya, dengan perilaku kerja terkait karyawan, termasuk kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan perilaku yang mendukung organisasi. *Employee Engagement* bertindak sebagai penghubung atau perantara yang menjelaskan mengapa faktor-faktor tersebut memengaruhi perilaku karyawan dan mengapa terdapat korelasi antara tingkat *Employee Engagement*, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku yang mendukung organisasi. Tingkat *Employee Engagement* yang tinggi cenderung berkontribusi pada peningkatan perilaku kerja yang positif dan hubungan yang lebih kuat antara karyawan dan organisasi. Para peneliti lain juga memberikan definisi tentang *Employee Engagement*.

Menurut Kahn (1990) *Employee Engagement* sebagai situasi di mana anggota suatu organisasi merasa terhubung dengan pekerjaan mereka. Dalam keterlibatan, individu akan mengekspresikan diri mereka melalui aspek fisik, kognitif, dan emosional ketika mereka melakukan kinerja. Komponen kognitif dari keterlibatan karyawan melibatkan keyakinan karyawan terkait organisasi, pemimpin, dan kondisi kerja. Komponen emosional mencakup perasaan karyawan terhadap organisasi dan pemimpinnya. Sementara itu, komponen fisik mencakup tingkat energi fisik yang dihabiskan oleh karyawan dalam menjalankan tugas atau

peran mereka dalam organisasi. Keterlibatan melibatkan kehadiran yang meliputi aspek fisik dan kehadiran psikologis saat menjalankan peran dalam konteks organisasi.

Menurut Schaufeli et al. (2002) *engagement* adalah suatu keadaan pikiran yang positif dan puas terkait dengan pekerjaan, yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, and *absorption*. *Vigor* mencerminkan tingkat energi yang tinggi, ketangguhan, serta kemampuan untuk berinvestasi dalam pekerjaan dengan tekad dan daya tahan yang kuat. *Dedication* menunjukkan tingkat keterlibatan yang kuat, ditandai oleh antusiasme, rasa bangga, dan inspirasi yang mendalam. *Absorption* adalah kondisi di mana seseorang benar-benar tenggelam dalam pekerjaannya, ditandai oleh perasaan waktu yang berlalu dengan cepat dan kesulitan untuk memisahkan diri dari tugas-tugas kerja. Mereka juga menegaskan bahwa keterlibatan bukanlah keadaan yang bersifat sesaat dan spesifik, melainkan keadaan afektif-kognitif yang lebih berkelanjutan, yang tidak difokuskan pada objek, peristiwa, individu, atau perilaku tertentu.

Menurut Rothbard (2001) *engagement* adalah ketika seseorang benar-benar hadir secara pikiran dalam suatu situasi. Ia lebih lanjut menyatakan bahwa ada dua komponen penting dalam keterlibatan ini: *attention* (perhatian) dan *absorption* (absorpsi). *Attention* (perhatian) mengacu pada sejauh mana seseorang fokus secara pikiran dan berpikir tentang suatu peran atau situasi, sementara *absorption* (absorpsi) adalah kondisi di mana seseorang benar-benar tenggelam dalam pekerjaannya

Berdasarkan paparan diatas, dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* adalah kondisi di mana anggota organisasi merasa terikat dengan pekerjaan mereka secara fisik, kognitif, dan emosional serta fokus pikiran dan keterlibatan mendalam. *Employee Engagement* adalah keadaan berkelanjutan yang tidak terfokus pada objek atau perilaku tertentu.

2. 3. 2 Dimensi *Employee Engagement*

Menurut Shuck dan Wollard (2016) *Employee Engagement* memiliki dimensi sebagai berikut:

- a. **Cognitive Engagement:** Keterlibatan kognitif adalah tingkat energi mental yang diperlihatkan oleh karyawan untuk mencapai hasil positif dalam konteks organisasi. Ini mencakup tingkat perhatian dan konsentrasi yang tinggi di tempat kerja, di mana karyawan bersedia mengalokasikan energi mental mereka untuk aktivitas yang terkait dengan pekerjaan.
- b. **Emotional Engagement:** Keterlibatan emosional adalah intensitas dan kesediaan karyawan untuk mengarahkan emosi mereka menuju hasil positif organisasi. Ini melibatkan ekspresi emosi yang memengaruhi berbagai aspek pekerjaan, terkait dengan pengalaman emosional karyawan dalam situasi saat ini.
- c. **Behavioral Engagement:** Keterlibatan perilaku adalah intensitas untuk berperilaku secara positif, yang berdampak pada kinerja dan hasil positif organisasi. Karyawan yang terlibat secara perilaku mengidentifikasi diri mereka sebagai individu yang bersedia memberikan lebih dari yang

diharapkan, sering melebihi standar, dan memberikan kontribusi yang mencerminkan kemajuan mereka.

2.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Menurut Susanto, Suryamarchia, dan Widjaja (2016) faktor – faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement* adalah:

- a. Kepemimpinan
- b. Lingkungan kerja
- c. Kompensasi
- d. Pelatihan
- e. *Teamwork*

2. 4. Pengaruh *Psychological Capital* dan *Employee Engagement* Terhadap *Resistance To Change*

Resistance To Change menurut Oreg (2008) adalah gabungan dari sikap, keengganan, atau tindakan sabotase terhadap perubahan. Respons negatif ini dapat muncul karena adanya ketidakpastian, rasa tidak nyaman, atau ketidaksesuaian individu atau kelompok dengan perubahan yang dihadapi. Oreg memaparkan bahwa sumber *resistance* berasal dari dalam diri individu (internal) yang meliputi: *Cognitive Rigidity, Short Term, Emotional Reaction, Routine Seeking*. Upaya perubahan yang dilakukan suatu organisasi kebanyakan menunjukkan hasil yang

sama, yakni bahwa banyak upaya perubahan telah gagal karena resistensi yang kuat datang dari organisasi secara internal/karyawan sendiri (Kebapci & Erkal, 2009). Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Fredrickson (2003) juga mendukung bahwa *Psychological Capital* yang rendah pada karyawan akan membuat karyawan menjadi cenderung mengalami emosi negatif sehingga bersikap sinis dan perilaku menyimpang ketika terjadi perubahan di organisasi yang pada akhirnya menjadi indikasi *Resistance To Change*.

Psychological Capital merupakan pengembangan kondisi psikologis yang positif menekankan pada kepercayaan (*self efficacy*), harapan (*hope*), optimisme (*optimism*), dan ketahanan (*resilience*), sehingga memiliki hubungan dengan rasa gembira, mengontrol dan memberi dampak pada lingkungan sesuai keinginan dan kemampuan karyawan atau individu tersebut. *Psychological Capital* tidak hanya dinilai sebagai salah satu faktor yang mendukung individu pada pekerjaan yang ia lakukan, akan tetapi *Psychological Capital* juga dapat membantu individu dalam menjalani kehidupan sehari-harinya. Yodhia (2010) mendefinisikan *Psychological Capital* sebagai modal psikologis yang melibatkan sikap dan perilaku yang berperan besar dalam mencapai kesuksesan baik dalam kehidupan profesional maupun pribadi.

Psychological Capital memegang peran yang cukup penting dalam kehidupan sehari-hari, seseorang dipandang akan lebih mampu untuk beradaptasi pada perubahan secara optimal apabila *Psychological Capital* mendukungnya.

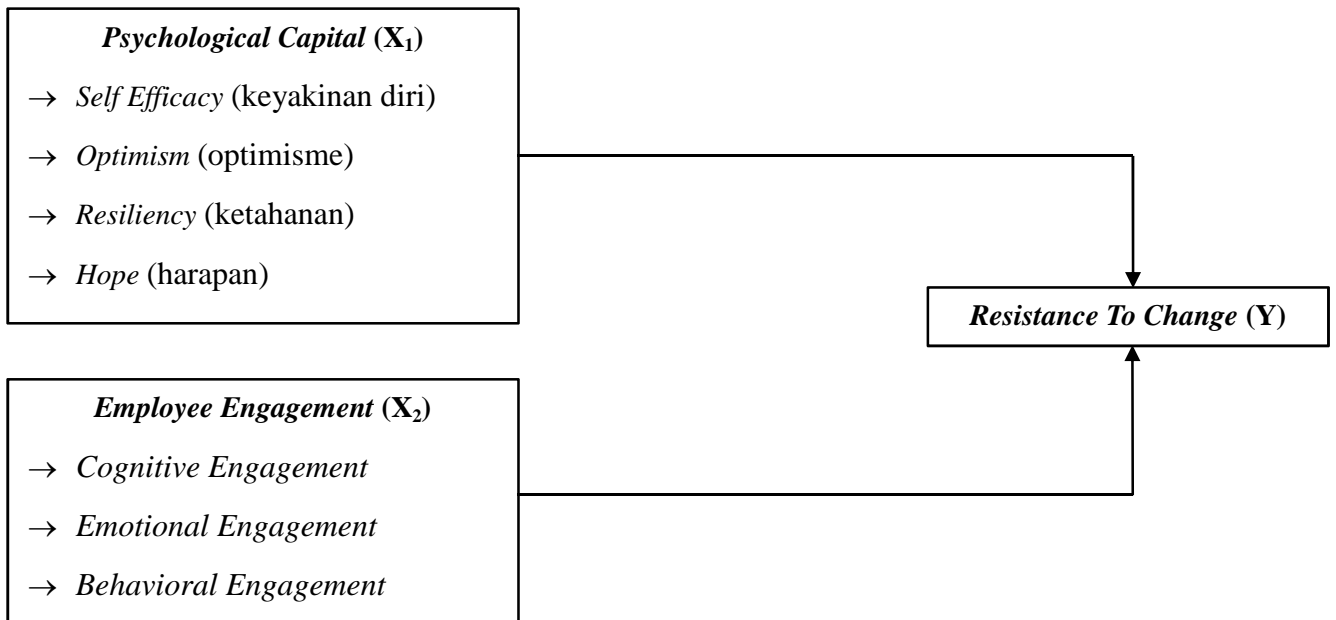
Menurut Shuck dan Wollard (2010), *Employee Engagement* mencakup lebih dari sekadar keterlibatan dalam tugas pekerjaan; juga melibatkan rasa

kepemilikan terhadap pekerjaan, perasaan terhubung dengan tujuan organisasi, dan keinginan untuk memberikan usaha ekstra untuk mencapai keberhasilan bersama. *Employee Engagement* bisa dijelaskan sebagai kondisi di mana karyawan menunjukkan keterlibatan kognitif (*Cognitive Engagement*), emosional (*Emotional Engagement*), dan perilaku (*Behavioral Engagement*) yang terfokus pada mencapai hasil yang diinginkan oleh organisasi. Ini mencerminkan tingkat keterlibatan penuh dari segi pemikiran, perasaan, dan tindakan karyawan terhadap tujuan organisasi. Karyawan yang terlibat secara kognitif cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik tentang tujuan perubahan, mengurangi keinginan untuk mempertahankan rutinitas lama. Jika karyawan memiliki keterkaitan emosional yang kuat dengan organisasi hal ini dapat membantu mengurangi reaksi emosional negatif terhadap perubahan. Tidak hanya itu, karyawan yang terlibat secara perilaku cenderung memusatkan perhatian pada kontribusi positif mereka terhadap pekerjaan, mengalihkan pola pikir dari orientasi jangka pendek menjadi lebih berfokus pada perspektif yang lebih panjang terhadap perubahan. Dengan memperhatikan tingkat *Employee Engagement* dapat meningkatkan persepsi manfaat pribadi dari perubahan, membuat karyawan lebih mampu melihat perubahan sebagai peluang pertumbuhan pribadi dan profesional. Oleh karena itu, tingkat *engagement* karyawan yang tinggi dapat membantu mengelola resistensi terhadap perubahan dan memfasilitasi karyawan untuk menerima dengan lebih baik perubahan pada organisasi. Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa dengan memiliki tingkat *Psychological Capital* dan *Employee Engagement* yang tinggi, karyawan dapat mengurangi tingkat *Resistance To Change*.

2.5 Kerangka Konseptual

Untuk melihat bagaimana pengaruh *Psychological Capital* dengan *Employee Engagement* dalam mempengaruhi *Resistance To Change*, peneliti membuat kerangka konseptual penelitian, sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



2.6 Hipotesis

Berdasarkan uraian teoritik di atas, hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

Ha1 : Terdapat pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Resistance To Change* pada karyawan di Farmhill Group

Ho1 : Tidak terdapat pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Resistance To Change* pada karyawan di Farmhill Group

Ha2 : Terdapat pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Resistance To Change* pada karyawan di Farmhill Group

Ho2 : Tidak terdapat pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Resistance To Change* pada karyawan di Farmhill Group

2. 7. Penelitian Terdahulu

No	Penulis Jurnal	Judul Penelitian	Gap/Masalah	Topik/fokus/tujuan penelitian	Variabel	Metode (teknik analisis, alat ukur yang digunakan,dll)	Sampel	Temuan	Keterbatasan & saran untuk penelitian selanjutnya
1	Jennifer Linda Dorling	<i>Impact of Psychological Capital on the Resistance To Change during post-merger integration: a theoretical</i>	Merger&Acquisiti on memiliki tren peningkatan, namun tingkat keberhasilan PMI masih rendah, berkisar antara 50 hingga 80% (Jacobs et al., 2013; Apaydi, 2014). Penelitian menunjukkan	1. Pemicu resistensi karyawan selama PMI? 2. Hubungan antara dimensi PsyCap individual dan perubahan organisasi? 3. Hubungan antara PsyCap dan resistensi PMI? 4. Dampak pengembangan	Variabel bebas: <i>Psychological Capital</i> Variabel terikat: <i>Resistance To Change</i>	Teknik analisis: Analisis Literatur, Pengumpulan Data Elektronik, Wawancara dengan para ahli	Sampel: Sebanyak 3 orang yang memiliki rata-rata pengalaman 15 tahun dalam konsultasi M&A dan terdiri dari seorang manajer, direktur, dan konsultan senior	Temuan: 1. Resistensi karyawan selama PMI dipicu oleh reaksi negatif terhadap perubahan, seperti perasaan tidak aman, ketidakpastian pekerjaan, dan kekhawatiran terkait	Tantangan dan Peluang untuk Penelitian Masa Depan: Tantangan: Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menguji lebih banyak intervensi pengembangan PsyCap dan efek PsyCap pada perilaku organisasional. Peluang: Pertimbangkan pengaruh kompetensi staf

		<i>l mode</i>	<p>bahwa resistensi karyawan adalah faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan PMI (Søderberg and Vaara, 2003; Kusstatscher and Cooper, 2005; Galpin and Herndorn, 2007; Batterink, 2009), dan meskipun umumnya dianggap lebih rendah di tingkat manajemen atas, kenyataannya adalah resistensi cenderung tinggi</p>	<p>PsyCap dalam PMI dan metode apa yang dapat digunakan</p> <p>5. Manfaat yang dirasakan organisasi dari PsyCap pada proses perubahan?</p>				<p>perubahan pekerjaan atau lingkungan kerja.</p> <p>2. Hubungan antara dimensi PsyCap individu dan perubahan organisasi sangat kuat, di mana setiap elemen PsyCap membantu karyawan mengatasi tantangan perubahan selama PMI.</p> <p>3. Terdapat</p>	<p>terhadap PsyCap serta efek PsyCap pada tingkat kelompok/team/organisasi .</p> <p>Peluang: Peran "Change Champions/Agents": Karyawan dengan tingkat PsyCap tinggi dapat menjadi sumber daya berharga sebagai "change champions/agents" selama PMI, mempengaruhi rekan kerja mereka untuk meningkatkan PsyCap.</p>
--	--	---------------	--	--	--	--	--	---	--

			<p>di tingkat tersebut.</p> <p>Keberhasilan PMI sangat penting karena kegagalan pada tahap ini dapat menyebabkan perubahan budaya organisasi yang merugikan, lose important competencies, dan meningkatkan turnover setelah merger (Morrell,2004).</p>					<p>hubungan positif antara PsyCap dan resistensi PMI. Karyawan dengan PsyCap tinggi cenderung mengalami emosi positif, sementara yang memiliki PsyCap rendah lebih berpeluang memberikan resistensi. Selain itu, terdapat temuan penting lainnya</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

								<p>dalam RQ3 tentang cara mendeteksi resistensi ini. Pertama, skala RTC mengungkap kelompok kritis ini, dan kedua, PCQ menilai kebutuhan individu dalam PsyCap mereka.</p> <p>4. Pengembangan PsyCap dalam PMI dapat mengurangi resistensi dan menyeimbangk</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

								<p>an sikap disfungsional dengan emosi positif. Metode pengembangan yang efektif melibatkan intervensi PCI atau pelatihan berbasis web.</p> <p>RQ5. Manfaat organisasional yang dirasakan dari PsyCap individu dalam proses perubahan mencakup komitmen</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

								karyawan, keterlibatan, pengurangan absensi/berpindah, peningkatan kinerja, dan kesejahteraan, yang semua kontributif terhadap keberhasilan PMI. Para ahli telah memvalidasi bahwa penerapan kuesioner (PCQ) dan skala <i>Resistance To</i>	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

								<p><i>Change (RTC)</i> dapat dianggap sebagai langkah yang mudah dan ekonomis. Penggunaan alat ukur tersebut dapat membantu mengidentifikasi intervensi yang sesuai untuk kelompok dengan tingkat resistensi yang tinggi.</p>	
2	Nese	<i>Organizat</i>	Perusahaan harus	Mencaritahu faktor-	Variabel	Teknik analisis	Sampel:	Temuan:	Harapannya, penelitian

	Saruhan	<p><i>ional Change: The Effects Of Trust In Organizat ion And Psycholog ical Capital During Change Process</i></p>	<p>melakukan adaptasi organisasional guna mengikuti kemajuan teknologi, mengubah metode kerja, agar dapat bersaing dengan pesaing lain, dan juga memenuhi tuntutan dari berbagai pihak (Kotter and Schlesinger,1978)</p> <p>Ada kemungkinan bahwa modal psikologis karyawan</p>	<p>faktor yang memengaruhi respons individu terhadap perubahan organisasi diteliti untuk menentukan bagaimana perubahan organisasi dapat lebih berhasil</p>	<p>Bebas (IV): Trust in organization (Kepercayaan dalam organisasi)</p> <p>Mediator: <i>Psychological Capital</i></p> <p>Variabel Terikat (DV): <i>Resistance To Change</i> (Resistensi terhadap perubahan)</p>	<p>data: Analisis menggunakan metode regresi berganda</p> <p>Alat ukur: 1. Resistance To Change (RTC) 2. Trust Scale 3. Psychological Capital (PsyCap Questionnaire)</p>	<p>Penelitian ini dilakukan di antara 583 karyawan di Turki. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode convenience sampling. Dari total partisipan, 58,8% (N=343) adalah pria dan 41,2% (N=240) adalah wanita. Dalam hal latar belakang pendidikan mereka, 34,5%</p>	<p>Faktor-faktor modal psikologis memainkan peran mediasi sepenuhnya antara kepercayaan pada organisasi terhadap resistensi perubahan.</p>	<p>berikutnya dapat memperluas variasi komposisi sampel dan meningkatkan ukuran sampel guna lebih mendalam dalam memahami kontribusi modal psikologis terhadap hubungan antara kepercayaan dalam organisasi dan resistensi terhadap perubahan.</p>
--	---------	--	---	---	--	---	---	--	--

			<p>dianggap sebagai faktor individu yang akan memengaruhi hubungan antara kepercayaan dalam organisasi dan resistensi karyawan terhadap perubahan. Clapp-Smith, Vogelgesang, dan Avey (2009) menemukan bahwa modal psikologis karyawan berhubungan positif dengan</p>				<p>dari partisipan adalah lulusan sekolah dasar dan menengah, 54% memiliki gelar sarjana, dan 11,5% memiliki gelar magister/sarjana doktor. Mengenai masa kerja, 26,6% dari partisipan memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, 51,3% memiliki masa kerja 5-15 tahun, dan 22,1%</p>		
--	--	--	---	--	--	--	---	--	--

			<p>tingkat kepercayaan dalam organisasi. Tetapi, menurut jurnal Saruhan (2013), ada prediksi yang berbeda bahwa kepercayaan dalam organisasi tidak selalu mengurangi resistensi karyawan terhadap perubahan organisasi.</p>				<p>memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun. Hanya 25% dari partisipan yang memiliki posisi manajerial. Partisipan bekerja penuh waktu di sektor swasta dan publik, termasuk sektor ritel & elektronik (21,8%), sektor pendidikan (16,6%), sektor makanan (7%), sektor teknologi informasi (6%),</p>		
--	--	--	---	--	--	--	---	--	--

							sektor medis (4,6%), dan sebagainya.		
3	James Avey, Tara S. Wernsin dan Fred Luthans	<i>Can Positive Employee's Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant</i>	Kurangnya perhatian pada peran positif karyawan (<i>Employee Positive</i>) dalam mendukung perubahan organisasi, merupakan urgensi penting sebab resistensi karyawan sering kali diidentifikasi sebagai hambatan utama dalam	Mengevaluasi dampak peran positif karyawan (<i>Employee Positive</i>) pada sikap dan perilaku yang relevan terkait perubahan organisasi	Variabel Bebas (IV): - <i>Psychological Capital</i> , - <i>Mindfulness</i> , - <i>Positive Emotions</i> . Variabel Terikat (DV): - <i>Attitudinal (emotional engagement and cynicism</i>	Teknik analisis: Analisis Post Hoc Alat ukur: - PsyCap questionnaire or PCQ - Mindfulness Attention Awareness (MAAS) Scale - Positive and Negative Affect Schedule	Sampel: Penelitian dilakukan kepada 132 orang dewasa yang bekerja dari berbagai organisasi di Amerika Serikat Usia peserta berkisar antara 18 hingga 65 tahun dengan usia rata-rata 30,4 tahun. Memiliki	Temuan: Karyawan yang memiliki PsyCap yang lebih tinggi cenderung memiliki emosi yang lebih positif dan kemudian lebih terlibat dan kurang sinis dan juga menunjukkan	Keterbatasan: <ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada percobaan atau pengalokasian acak dalam penelitian, sehingga tidak dapat membuat kesimpulan pasti tentang hubungan sebab-akibat. • Sebagai alternatif, tingkat keterlibatan tinggi karyawan dalam pekerjaan menyebabkan peningkatan emosi positif.

		<p><i>mpact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors</i></p>	<p>proses perubahan. Penelitian sebelumnya, seperti studi Armenakis & Bedeian (1999) dan Strebel (1996), yang menunjukkan bahwa resistensi karyawan dapat merugikan efektivitas perubahan organisasi. Selain itu, penelitian oleh Abrahamson (2000) dan Stanley, Meyer, & Topolntsky</p>		<p>- Behavioral (individual or- ganizational citizenship and behavioral deviance)</p>	<p>(PANAS) scale - Psychological Empowerment Instrument (PEI) - Cynicism About Organizational Change (CAOC) - Individual organizational citizenship behaviors (OCBI) scale - Organizational Deviance Scale</p>	<p>rata-rata 10,8 tahun pengalaman dan 6 tahun di organisasi mereka saat ini. Mayoritas sampel berkulit putih (90,2%), dengan 5,3% orang Asia, 1% orang kulit hitam, 1% penduduk asli Amerika, dan sisanya (<2%) tidak melaporkan etnis. Terdapat 68 pria dan 64 wanita, dan 32% melaporkan bahwa mereka</p>	<p>lebih banyak kewarganegaraa n organisasi dan lebih sedikit perilaku menyimpang. Selain itu, hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa PsyCap memiliki pengaruh langsung dan independen yang lebih kuat terhadap sinisme karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Meskipun tindakan telah diambil untuk mengurangi bias sumber umum, penggunaan sumber yang sama untuk mengumpulkan data masih dapat mempengaruhi hasil <p>Saran: Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggali lebih dalam bagaimana faktor-faktor psikologis dan positif berkaitan dalam situasi perubahan di lingkungan</p>
--	--	---	--	--	---	--	---	---	--

			<p>(2005) menunjukkan bahwa resistensi yang termanifestasi melalui sikap disfungsional dan perilaku menyimpang dapat memiliki dampak yang merugikan.</p> <p>Keterlibatan karyawan positif dalam mendukung perubahan organisasi dapat menjadi solusi untuk mengatasi</p>				<p>bekerja secara virtual dari kantor mereka 50% atau lebih. Karyawan non-manajerial terdiri dari sekitar dua pertiga dari sampel. Di antara 35% sampel yang menduduki beberapa peran pengawasan, 8,5% berada dalam peran pengawasan tingkat pertama, 13,2% berada dalam peran kepemimpinan</p>	<p>dibandingkan pengaruh tidak langsung PsyCap melalui emosi positif.</p>	<p>kerja. Contoh: Bagaimana PsyCap dan kesadaran diri (mindfulness) dapat memengaruhi emosi positif dan perubahan organisasi.</p>
--	--	--	---	--	--	--	---	---	---

			<p>resistensi. Oleh karena itu, penelitian terfokus pada peran positif karyawan, seperti Psycap (<i>Psychological Capital</i>) dan emosi positif, memiliki relevansi dan kebutuhan mendesak untuk membantu memahami tentang faktor-faktor yang mendukung perubahan</p>				<p>divisi atau departemen, 8,5% adalah eksekutif, dan 4,7% adalah pemilik bisnis. Terakhir, 3,8% melaporkan bahwa mereka hanya lulus SMA, sedangkan 52,3% melaporkan bahwa mereka lulus SMA dan beberapa perguruan tinggi atau pelatihan kejuruan. Sebanyak 34,8% peserta melaporkan gelar</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	--

			organisasi positif.				sarjana, dengan 7,6% melaporkan gelar magister dan 1,5% melaporkan gelar PhD atau yang setara.		
4	Wustari L.H. Mangun djaya	<i>The Role Of Employee Engagement On The Commitment To Change (During Large-Scale Organizational</i>	Untuk bertahan dan bersaing, setiap organisasi harus berubah, dan keberhasilan dari perubahan ini terletak pada karyawan, ketika perubahan menjadi suatu keharusan, individu akan mengalami	Tujuan penelitian ini adalah: 1) Menganalisis <i>Employee Engagement</i> sebelum dan setelah akuisisi. 2) Menilai korelasi antara <i>Employee Engagement</i> dan <i>Commitment To Change</i>	Variabel Bebas (IV): <i>Employee Engagement</i> Variabel Terikat (DV): <i>Commitment To Change</i>	Teknik analisis data: <i>Multiple Correlation, Pearson's Correlation, and Regression.</i> Alat ukur: - <i>Employee Engagement Inventory</i> - <i>C2C Inventory</i>	Sampel: Sampel diambil dari seluruh populasi organisasi, menggunakan metode <i>convenience sampling</i> Jumlah responden pada tahun 2010 (sebelum merger)	Temuan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan (<i>Employee Engagement</i>) memiliki korelasi positif dengan Komitmen terhadap	Tantangan/Keterbatasan : Data dikumpulkan dengan metode <i>self-report</i> yang menciptakan potensi bias metode umum. Data seharusnya dikumpulkan pada waktu yang berbeda dalam penelitian masa depan untuk mengurangi potensi bias, atau seharusnya didukung dengan data lain, seperti

		<p><i>Change In Indonesia)</i> peningkatan tingkat ketidakpastian, ketakutan akan kegagalan, dan/atau kehilangan kendali.</p> <p>Studi yang dilakukan oleh Mangundjaya & Fachruddin (2012) menunjukkan bahwa selama proses M&A, karyawan merasakan ketidakpastian</p>				<p>adalah 179 responden, dan pada tahun 2012 (setelah merger) adalah 339 responden. Data menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki (78% dan 80,5%), berusia antara 25-44 tahun (64,2% dan 65,8%), memiliki gelar sarjana (42% dan 53,7%), berstatus sebagai staf (58,6% dan 59,9%), masa kerja 2-10 tahun</p>	<p>Perubahan (Commitment to Change). Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Mangundjaya (2012) yang menyatakan bahwa tingkat keterlibatan karyawan memiliki korelasi positif dengan Kesiapan Individu terhadap</p>	<p>data dari FGD dan wawancara. Penelitian ini hanya dilakukan pada perusahaan milik negara yang melakukan merger dengan perusahaan swasta, yang dapat membatasi generalisabilitas ke berbagai jenis organisasi</p> <p>Saran: Penelitian lebih lanjut sebaiknya dilakukan di berbagai jenis organisasi yang menjalani transformasi dalam skala besar, serta di berbagai jenis perubahan</p>
--	--	---	--	--	--	---	---	--

			<p>dan ambiguitas tentang kondisi organisasi, rendahnya kepercayaan, yang menyebabkan kecemasan dan stres. Jenis kecemasan dan stres ini akan menciptakan persepsi dan sikap negatif terhadap perubahan, akibatnya memengaruhi hasil akhir dari proses transformasi</p>				<p>(41,3%), dan 1-2 tahun (62,5%). Seiring dengan penggabungan organisasi, masa kerja karyawan berubah menjadi 0 tahun selama penggabungan.</p>	<p>Perubahan (Individual Readiness for Change), serta penelitian sebelumnya oleh Mangundjaya (2013a) yang menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional memiliki korelasi positif dengan Komitmen terhadap Perubahan. Selain itu,</p>	<p>organisasional dalam berbagai jenis organisasi, guna menemukan faktor terbesar yang memengaruhi komitmen terhadap perubahan.</p>
--	--	--	---	--	--	--	---	---	---

			organisasi					penelitian menyimpulkan bahwa meskipun setelah Merger, karyawan berupaya memberikan upaya maksimal untuk meningkatkan produktivitas organisasi, kondisi ini tidak disebabkan oleh gairah dan keterikatan emosional mereka terhadap	
--	--	--	------------	--	--	--	--	---	--

								<p>organisasi. Namun, hal ini lebih karena mereka hanya mengikuti perintah dari manajemen serta imbalan yang akan mereka dapatkan dalam hal kinerja mereka. Kondisi ini tercermin pada penurunan keinginan untuk mengekspresikan kebanggaan terhadap</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

								organisasi, serta penurunan komitmen afektif terhadap organisasi, dan peningkatan komitmen berlanjut karyawan terhadap organisasi (Mangundjaya, 2013a). Hal ini mengakibatkan rendahnya keinginan mereka untuk melanjutkan sebagai bagian dari organisasi.	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

								Penelitian juga menunjukkan bahwa sebanyak 6.5% dari tingkat keterlibatan karyawan memiliki dampak pada komitmen terhadap perubahan, yang berarti bahwa 93.5% dari komitmen terhadap perubahan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain,	
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

								seperti komitmen organisasional, kepercayaan organisasional, persepsi keadilan organisasional, kesiapan organisasional terhadap perubahan, kesiapan individu terhadap perubahan, serta karakteristik organisasional dan individu	
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

								lainnya memengaruhi komitmen terhadap perubahan	
5	Ayuni Merlin Jambak, Delipiter Lase, Eliagus Telaumb anua, Palindun gan	Analisis faktor- faktor yang mempeng aruhi resistensi pegawai terhadap perubahan	Dalam era globalisasi yang kompetitif, Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli juga menghadapi keharusan untuk melakukan	Tujuan penelitian ini adalah: 1) Menggambarkan persepsi pegawai Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli terhadap perubahan organisasi,	Variabel Bebas (IV): Variabel Terikat (DV): Resistensi terhadap perubahan	Teknik analisis data: Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles et al.	Sampel: Perangkat desa di Kecamatan Alasa Talumuzo yang jumlahnya berjumlah enam orang. Informan dipilih berdasarkan teknik <i>purpose sampling</i> , di mana	Temuan: 2) Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor penyebab resistensi pegawai terhadap perubahan	Keterbatasan: 1. Penelitian hanya berfokus pada Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli. Hal ini dapat mempengaruhi validitas dan generalitas temuan, karena karakteristik dan budaya organisasi tersebut

	Lahagu	organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli	perubahan guna menjawab dinamika Lingkungan bisnis yang cepat berubah. Lingkungan bisnis yang semakin kompleks, penuh ketidakpastian, dan dinamis mendorong organisasi untuk memiliki tingkat kompetitivitas dan fleksibilitas yang tinggi. Oleh karena itu, evaluasi	<p>2) Menganalisis faktor-faktor yang berkontribusi pada resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi,</p> <p>3) Menilai dampak resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi pada kinerja dan efektivitas organisasi,</p> <p>4) Mengidentifikasi strategi atau pendekatan yang dapat mengurangi resistensi pegawai terhadap perubahan, dan</p>	organisasi	(2014) Alat ukur: Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur	pemilihan dilakukan berdasarkan kompetensi mereka dan bukan atas dasar representasi atau keterwakilan	organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli, yakni: 1) Kurangnya pemahaman tentang alasan perubahan, ini menunjukkan bahwa komunikasi dari manajemen mungkin belum efektif. Ketika pegawai tidak memahami alasan atau tujuan dari	<p>2. Analisis ini bergantung pada pandangan pribadi pegawai, yang dapat dipengaruhi oleh preferensi, pengalaman, dan sikap individu, meningkatkan risiko terjadinya bias dalam data.</p> <p>3. Penelitian ini mengandalkan wawancara sebagai metode pengumpulan data utama, yang juga rentan terhadap bias subjektif, baik dari responden maupun peneliti</p>
--	--------	--	---	--	------------	---	---	---	--

			<p>kebijakan dan praktik manajemen yang sebelumnya bersifat hirarkis dan fungsional menjadi penting, dengan kebutuhan untuk beralih ke praktik yang lebih fleksibel. Namun, dalam upaya untuk melakukan perubahan organisasi, seringkali ditemui rintangan, di mana salah satu bentuknya adalah resistensi atau</p>	<p>5) Mempelajari peran manajemen dalam mengelola resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi.</p>				<p>perubahan yang diusulkan, mereka mungkin merasa tidak yakin atau cemas. Dalam konteks teori perubahan, pemahaman terhadap alasan perubahan adalah fundamental dalam mendapatkan dukungan dan komitmen dari pegawai.</p> <p>2) Keterlibatan</p>	
--	--	--	---	---	--	--	--	---	--

		<p>penolakan terhadap perubahan oleh anggota organisasi itu sendiri. Resistensi terhadap perubahan dapat diartikan sebagai sikap atau perilaku yang menunjukkan ketidaksetujuan atau keengganan untuk mendukung atau menerima perubahan (Mullins & Christy, 2016).</p>					<p>pegawai yang kurang, keterlibatan merupakan salah satu faktor kunci dalam manajemen perubahan. Pegawai yang merasa dilibatkan cenderung memiliki rasa kepemilikan yang lebih kuat terhadap proses dan hasil perubahan, yang pada</p>	
--	--	--	--	--	--	--	---	--

								akhirnya dapat mengurangi resistensi	
6	Victor Arthur Berhitu, Tehubijuluw Zacharias, & St.K.Oh oiwutun	Komitmen Organisasi Dan Keterlibatan Pegawai Terhadap Perubahan Organisasi Melalui <i>Voice Behaviour</i>	Permasalahan utama dalam penelitian ini terletak pada kurangnya Employee Voice Behavior di beberapa organisasi, terutama disebabkan oleh kesenjangan komunikasi antara atasan dan bawahan. Hal ini menghambat pengungkapan	Menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan keterlibatan pegawai terhadap perubahan organisasi melalui <i>voice behaviour</i>	Variabel bebas: X ₁ : Komitmen Organisasi X ₂ : Keterikatan Pegawai Variabel terikat: Perubahan Organisasi Variabel Intervening: <i>Voice</i>	Teknik analisis: Analisis deskriptif dan analisis jalur. Analisis deskriptif merupakan metode analisa yang bersifat menggambarkan dan meringkas berbagai kondisi, situasi, atau berbagai variable dengan mengumpulkan	Sampel: Seluruh pegawai BKPSD sebanyak 49 orang yang terdiri dari 26 (dua puluh enam) orang PNS dan Tenaga sukarelawan/tidak tetap 23 (dua puluh tiga) orang. Metode penentuan sampel adalah <i>full sampling</i> .	Temuan: Pengaruh langsung keterikatan pegawai terhadap perubahan organisasi tidak signifikan, nilai t hitung (0,264) lebih rendah dari nilai t tabel (2,000). Nilai signifikansi sebesar 0,792 yang lebih besar dari taraf	

		<p>ide, gagasan, dan informasi yang penting untuk kemajuan organisasi. Dampak dari silent behavior pegawai, yang mencerminkan ketidakpartisipan dalam memberikan tanggapan atau ide baru, dapat menghambat inovasi organisasi dan mengakibatkan kehilangan ide-ide kreatif serta</p>		<p><i>Behaviour</i></p>	<p>data untuk memberikan gambaran atau penegasan suatu konsep atau gejala, juga menjawab pertanyaan-pertanyaan sehubungan dengan status subjek penelitian saat ini. Sedangkan analisis jalur digunakan untuk mengetahui nilai pengaruh langsung dan tidak langsung</p>	<p>kepercayaan 0,05 Dengan demikian, keterikatan pegawai di BKPSDM Kabupaten Buru Selatan tidak secara langsung meningkatkan kesiapan untuk berubah. Meskipun pegawai menunjukkan keterikatan yang kuat melalui rasa dihargai,</p>	
--	--	--	--	-------------------------	--	--	--

			<p>solusi dari pegawai. Selain itu, penelitian menyoroti pentingnya kesiapan pegawai terhadap perubahan sebagai faktor kunci yang perlu diidentifikasi oleh organisasi yang berubah.</p> <p>Perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi dan keterlibatan</p>			<p>dari variabel eksogen terhadap variable endogen melalui variabel intervening.</p> <p>Variabel intervening merupakan variabel antara atau mediating, yang berfungsi memediasi hubungan antara variable independen dengan variabel dependen.</p>		<p>memiliki, bertanggung jawab, dan bangga, hal ini belum mencerminkan kesiapan mereka untuk berubah, seperti yang terlihat dari tingkat absensi rendah, permohonan berhenti bekerja yang minim, dan keinginan rendah untuk berpartisipasi dalam tim atau kelompok kerja</p>
--	--	--	---	--	--	---	--	--

			<p>pegawai terhadap sikap untuk berubah menjadi titik fokus lainnya. Terdapat kesenjangan riset mengenai keterkaitan antara variabel voice behavior, komitmen organisasi, dan keterlibatan pegawai sebagai variabel intervening. Kajian ini menjadi penting dalam melihat peran pegawai</p>					<p>lain di praktik sehari-hari.</p>	
--	--	--	---	--	--	--	--	-------------------------------------	--

			dalam mendukung keberlangsungan organisasi melalui partisipasi aktif dan komitmen, namun masih perlu penelitian lebih lanjut untuk memahami secara mendalam hubungan antarvariabel tersebut.						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

BAB III

METODE PENELITIAN

3. 1 Identifikasi Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2016), variabel penelitian merujuk pada semua hal yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk diselidiki, dengan tujuan memperoleh informasi yang nantinya akan menjadi dasar untuk menarik kesimpulan. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif. Sinambela (2020) menjelaskan penelitian kuantitatif dapat dijelaskan sebagai suatu metode penelitian yang menggunakan data berbentuk angka untuk menghasilkan informasi yang terstruktur.

Oleh karena itu, sesuai dengan judul penelitian yaitu “Pengaruh *Psychological Capital* Dan *Employee Engagement* Terhadap *Resistance To Change* Karyawan Di Farmhill Group” maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Variabel Bebas (X_1) (IV_1) : *Psychological Capital*

Variabel Bebas (X_2) (IV_2) : *Employee Engagement*

Variabel Tergantung (Y) (DV) : *Resistance To Change*

3. 2 Definisi Operasional Variabel Penelitian

3. 2. 1 *Psychological Capital*

Psychological Capital adalah bagian dari psikologis individu yang berasal dari perkembangan psikologi positif yang menggambarkan sekelompok sumber daya mental dan emosional yang bersifat positif yang dimiliki oleh seseorang. Variabel *Psychological Capital* ini diukur berdasarkan dimensi *Psychological Capital* yang dikemukakan oleh Luthans et al., (2007), terdiri dari :

1. Kepercayaan pada kemampuan diri (*self-efficacy*),
2. Pandangan optimis terhadap masa depan (*optimism*),
3. Harapan akan hasil yang baik (*hope*),
4. Kemampuan untuk menghadapi tantangan dengan tangguh (*resilience*).

3. 2. 2 Employee Engagement

Employee Engagement adalah konsep yang mengacu pada sejauh mana karyawan dalam suatu organisasi merasa terlibat, terhubung, dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka serta terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang terlibat cenderung lebih termotivasi, produktif, dan cenderung tinggal lebih lama dalam perusahaan. Variabel *Employee Engagement* ini diukur berdasarkan *cognitive engagement*, *emotional engagement* dan *behavioral engagement* yang dikemukakan oleh Shuck et al. (2016)

3. 2. 3 Resistance To Change

Resistance To Change merupakan penolakan atau perlawanan yang dapat ditunjukkan oleh individu atau kelompok dalam sebuah organisasi ketika dihadapkan dengan modifikasi, penyesuaian, atau inisiatif baru dalam proses kerja, prosedur, struktur, atau strategi. Variabel *Resistance To Change* ini diukur berdasarkan dimensi *Resistance To Change* yang dikemukakan oleh Oreg (2008), terdiri dari :

1. *Routine seeking*
2. *Emotional reaction*
3. *Short-term focus*
4. *Cognitive rigidity*

3. 3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian menurut Suharsimi Arikonto (2016) memberi batasan subjek penelitian sebagai benda, hal atau orang tempat data untuk variabel penelitian melekat, dan yang di permasalahan. Adapun yang menjadi subjek penelitiannya yaitu:

- Karyawan aktif di Farmhill Group
- Dengan jenis kelamin laki- laki dan perempuan

3. 4 Populasi Dan Sampel

3. 4. 1 Populasi

Menurut sugiyono (2008) Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek atau objek yang memiliki karakter & kualitas tertentu yang ditetapkan oleh seorang peneliti untuk dipelajari yang kemudian ditarik sebuah kesimpulan. Dalam penelitian kali ini yang menjadi populasi penelitian adalah seluruh karyawan aktif di Farmhill Group yang berjumlah 80 orang.

3. 4. 2 Sampel

Berdasarkan Sugiyono pada tahun 2014, sampel merujuk pada sebagian dari jumlah dan atribut yang dimiliki oleh keseluruhan populasi. Pengukuran sampel merupakan tahap kunci dalam menentukan ukuran sampel yang akan diambil dalam pelaksanaan penelitian. Penting untuk diingat bahwa sampel yang dipilih perlu mencerminkan seluruh karakteristik populasi agar

tercermin dalam sampel yang terpilih. Sampel harus memiliki kemampuan untuk menggambarkan situasi aktual dari populasi atau berfungsi sebagai perwakilan (representatif).

Dalam konteks penelitian ini, karena jumlah responden dalam populasi tidak melebihi 100 orang, penulis memutuskan untuk mengambil seluruh populasi sebagai sampel. Jumlah responden dari Farmhill Group yang terdiri dari 80 orang dipilih sebagai sampel utama. Dengan demikian, Teknik pengambilan sampel yang diterapkan dalam penelitian ini adalah metode total sampling, di mana jumlah sampel sama dengan keseluruhan populasi.

3. 5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui platform daring atau online menggunakan Google Forms. Penelitian ini menerapkan teknik pengumpulan data dengan model skala Likert, dimana skala psikologi digunakan sebagai instrumen untuk mengukur berbagai aspek psikologis.

Pada skala likert ini terdiri terdapat 6 pilihan alternatif jawaban yakni, Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Agak Tidak Setuju (ATS), Agak Setuju (AS), Setuju (S), Sangat Setuju (SS). Adapun kriteria penilaiannya bergerak dari 1,2,3,4,5 untuk jawaban yang *Favorable* dan 5,4,3,2,1 untuk jawaban *Unfavorable*. Dalam penelitian ini, skala psikologi yang digunakan peneliti adalah skala *Psychological Capital Questionnaire (PCQ)*, *Employee Engagement Scale (EES)* dan skala *Resistance To Change Questionnaire*.

1. Skala *Psychological Capital*

Pengukuran *Psychological Capital* menggunakan alat ukur *Psychological Capital Questionnaire-24 (PCQ-24)* yang diadaptasi oleh Andriani Pratiwi, E., Hardianto, Y., & Zein Permana, M. (2023) dari Luthans et al., (2007). Terdapat empat aspek yang terdapat dalam

Psychological Capital, yaitu : Kepercayaan pada kemampuan diri (*self-efficacy*), pandangan optimis terhadap masa depan (*optimism*), harapan akan hasil yang baik (*hope*), kemampuan untuk menghadapi tantangan dengan tangguh (*resilience*). Total Keseluruhan dari pengukuran skala *Psychological Capital* terdiri dari 24 aitem yang dibagi menjadi 21 item *Favorable* dan 3 item *Unfavorable*.

Tabel.3.1 *Blue Print* Skala *Psychological Capital* Sebelum Uji Coba

No	Aspek	Pernyataan		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	<i>Self-Efficacy</i>	1,2,3,4,5,6	-	6
2	<i>Optimism</i>	7,9,10,12	8,11	6
3	<i>Hope</i>	13,14,15,16,17,18	-	6
4	<i>Resilience</i>	20,21,22,23,24	19	6
Total		21	3	24

2. Skala *Employee Engagement*

Pengukuran *Employee Engagement* menggunakan alat ukur *Employee Engagement Scale* (EES) yang diadaptasi oleh Astari, K., Lestari Kadiyono, A., & Batubara, M. (2022) dari Shuck et al. (2016). Terdapat tiga aspek yang ada dalam *Employee Engagement*, yaitu : *cognitive engagement* (4 item), *emotional engagement* (4 item), dan *behavioral engagement* (4 item). Total Keseluruhan dari pengukuran skala *Employee Engagement* terdiri dari 12 item yang seluruhnya adalah item *Favorable*.

Tabel.3.2 *Blue Print* Skala *Employee Engagement* Sebelum Uji Coba

No	Aspek	Pernyataan	Jumlah
----	-------	------------	--------

		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	<i>Cognitive Engagement</i>	1,2,3,4	-	4
2	<i>Emotional Engagement</i>	5,6,7,8	-	4
3	<i>Behavioral Engagement</i>	9,10,11,12	-	4
Total		12		12

3. Skala *Resistance To Change*

Pengukuran *Resistance To Change* menggunakan alat ukur *Resistance To Change Scale (RTC Scale)* yang diadaptasi dari Shaul Oreg (2008) menggunakan skala model Likert yang disusun berdasarkan aspek – aspek menurut Oreg (2008). Terdapat empat aspek yang terdapat dalam *Resistance To Change*, yaitu : *Routine seeking*, *Emotional reaction*, *Short-term focus*, *Cognitive rigidity*.

Total Keseluruhan dari pengukuran skala *Resistance To Change* terdiri dari 17 aitem yang dibagi menjadi 15 item *Favorable* dan 2 item *Unfavorable*.

Tabel.3.3 *Blue Print* Skala *Resistance To Change* Sebelum Uji Coba

No	Aspek	Pernyataan		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1	<i>Routine seeking</i>	1, 2, 3, 5	4	5
2	<i>Emotional reaction</i>	6, 7,8, 9	-	4
3	<i>Short-term focus</i>	10, 11, 12, 13	-	4
4	<i>Cognitive rigidity</i>	15, 16, 17	14	4
Total		15	2	17

3. 6 Uji Coba Instrumen

Dalam penelitian ini, pengujian instrumen dilakukan dengan menggunakan uji coba terpakai. Menurut Suharsimi Arikunto (2013), cara ini melibatkan pengambilan sebagian dari calon subjek penelitian untuk dijadikan subjek uji coba, namun mereka tetap menjadi bagian dari subjek penelitian.

Uji try out terpakai menurut Hadi & Pamardiningsih (2000) merupakan uji coba try out yang hasil uji cobanya langsung digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dan tentu hanya data butir-butir valid saja yang dianalisis. Kelebihan try out terpakai ini adalah cara pengambilan datanya hanya sekali dan hasil uji cobanya langsung digunakan untuk menguji hipotesis adapun kelemahannya yaitu ketika butir-butir banyak yang gugur maka hasil try out terpakai ini tidak bisa dilanjutkan ke analisis data dan harus melakukan pembagian skala lagi dengan menghilangkan butir-butir yang gugur.

Alat ukur yang diuji dalam penelitian ini diberikan kepada 80 karyawan Farmhill Group. Tujuan dari pengujian instrumen ini adalah untuk menilai tingkat validitas dan reliabilitas instrumen yang akan digunakan dalam memperoleh data.

3. 7 Analisis data

3.7.1 Uji Asumsi

Data yang telah terkumpul dalam penelitian ini akan dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Statistik deskriptif akan digunakan untuk menggambarkan karakteristik variabel penelitian, sementara statistik inferensial akan digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Langkah-langkah pengujian hipotesis dalam penelitian ini melibatkan beberapa uji sebagai berikut:

1. Uji Normalitas

Bertujuan untuk menilai distribusi data variabel penelitian menggunakan Uji One-Sampel *Kolmogorov-Smirnov* dengan bantuan *SPSS for Windows*, untuk memastikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian memiliki distribusi normal.

2. Uji Linearitas

Bertujuan untuk mengetahui apakah variabel *Psychological Capital* dan *Employee Engagement* mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan terhadap variabel *Resistance To Change* menggunakan program komputer *SPSS for Windows*.

3. Multikolinearitas

Bertujuan untuk mendeteksi kemiripan antar variabel independen dalam satu model dan menghindari kebiasaan dalam pengambilan keputusan. Jika *Variance Inflation Factor* (VIF) berada dalam rentang 1-10, maka tidak terjadi multikolinearitas.

4. Heteroskedastisitas

Bertujuan untuk mengevaluasi adanya variasi yang tidak konsisten dari kesalahan prediksi model statistik, uji Glejser digunakan untuk mendeteksi heteroskedastisitas dengan meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen. Jika signifikansi hasil regresi $> 0,05$, model dianggap bebas dari heteroskedastisitas. Jika signifikansi $< 0,05$, terdapat heteroskedastisitas.

5. Autokorelasi

Bertujuan untuk melihat apakah terjadi korelasi antara suatu periode dengan periode-periode sebelumnya dalam data berurutan. Dengan kata lain, uji autokorelasi digunakan untuk mengevaluasi adanya pola atau hubungan antara nilai-nilai data pada waktu yang berbeda. Misalnya, uji autokorelasi dapat digunakan untuk mendeteksi apakah terdapat ketergantungan antarobservasi dalam deret waktu, seperti tren atau pola siklus yang terulang dari waktu ke waktu.

3.7.2 Uji Hipotesis

Uji Hipotesis merupakan metode yang digunakan untuk menguji asumsi dalam penelitian. Dalam penelitian ini, dilakukan uji regresi linier berganda dengan melibatkan tiga variabel, yaitu *Psychological Capital* sebagai variabel bebas pertama, *Employee Engagement* sebagai variabel bebas kedua, dan *Resistance To Change* sebagai variabel tergantung. Analisis ini dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS *for Windows* versi 26.