Jurnal Diversita

Available online <http://ojs.uma.ac.id/index.php/diversita>

Pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Individual Readiness for Change* pada Karyawan Sales

The Influence of Psychological Capital on Salesforce Individual Readiness for Change

Oktaviani Aditia Ningrum^(1*) & Alice Salendu⁽²⁾

Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Indonesia

Disubmit: 21 Desember 2020; Diproses: 23 Desember 2020; Diaccept: 03 Mei 2021; Dipublish: 02 Juni 2021

*Corresponding author: E-mail: oktaviani.aditia@gmail.com

Abstrak

Faktor penting keberhasilan inisiatif perubahan adalah kesiapan individu menghadapi perubahan. Perubahan organisasi yang dilakukan PT STI melalui inisiatif Optimus menuntut karyawan untuk siap dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Kesiapan individu dalam menghadapi perubahan dapat ditingkatkan melalui peningkatan *psychological capital* yang dimiliki individu. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh modal psikologis terhadap kesiapan individu menghadapi perubahan. Penelitian ini merupakan studi kuantitatif. Partisipan pada penelitian ini adalah 123 orang karyawan sales di divisi *area operation* PT. STI. Instrumen penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah skala *individual readiness for change* ($\alpha=0,939$) yang dikembangkan oleh Holt, Armenakis, Field dan Harris (2007) dan skala *psychological capital questionnaire* ($\alpha=0,922$) yang dikembangkan oleh Luthans dkk (2007). Hasil analisis korelasi menunjukkan secara simultan, keempat dimensi *psychological capital* berkorelasi positif dengan *individual readiness for change* dengan nilai $r=0,520$. Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *simple linear regression* menunjukkan nilai $r^2=0,270$ maka 27% variasi dari *readiness for change* dapat dijelaskan oleh *psychological capital* dan 73% dijelaskan oleh sebab lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Penelitian ini menunjukkan *Psychological capital* secara signifikan dapat memprediksi *readiness for change* dengan $F=10,923$, $sig=0,000$.

Kata Kunci: *Individual Readiness for Change*; Karyawan Sales; *Psychological Capital*.

Abstract

An important factor of successful change implementation is the individual readiness for change. Organizational changes made by PT STI through the Optimus initiative require employees to be ready to face changes that occur. Individual readiness for change can be improved by increasing the psychological capital the individual has. This study aims to determine the influence of psychological capital on individual readiness for change. This research is a quantitative study with the subjects in this study are salesforce in of PT. STI. The research instrument used in this study was the individual readiness for change scale ($\alpha=0,939$) developed by Holt, Armenakis, Field, and Harris (2007) and the psychological capital questionnaire scale ($\alpha=0,922$) developed by Luthans et al. (2007). The results of the correlation analysis showed that simultaneously, the four dimensions of psychological capital were positively correlated with individual readiness for change with a value of $r=0,520$. The results of hypothesis testing using simple linear regression showed a value of $r^2=0,270$, then 27% of the variation in readiness for change could be explained by psychological capital and 73% could be explained by other reasons not examined in this study. This study shows that psychological capital can significantly predict readiness for change with $F=10,923$, $sig=0,000$.

Keywords: *Individual Readiness for Change*; *Psychological Capital*; Salesforce

How to Cite: Ningrum, O.A & Salendu, A. (2021), Pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Individual Readiness for Change* pada Karyawan Sales, *Jurnal Diversita*, 7 (1): 53-62.

PENDAHULUAN

Organisasi terus beradaptasi dan berubah karena lingkungan sosio-ekonomi dan teknologi. Perubahan organisasi didefinisikan sebagai inisiatif terencana yang disengaja yang memindahkan organisasi dari satu kondisi saat ini ke kondisi lain yang diinginkan di masa depan (Stouten et al., 2018). Perubahan organisasi merupakan hal yang tidak dapat dihindari untuk mencapai keunggulan kompetitif, kelangsungan dan eksistensi organisasi (Madsen et al., 2005).

Faktor penting keberhasilan inisiatif perubahan adalah kesiapan individu menghadapi perubahan (Rafferty et al., 2013). Kesiapan menghadapi perubahan dapat didefinisikan sebagai bentuk pemahaman individu terkait perubahan yang organisasi butuhkan, individu tersebut percaya bahwa dirinya dapat mengimplementasikan perubahan yang telah direncanakan atau diusulkan serta mempercayai bahwa perubahan ini dapat memberikan dampak positif, baik untuk dirinya sendiri maupun organisasi (Armenakis et al., 1993; Holt et al., 2007; Jones, 2005). Kesiapan berubah merefleksikan keyakinan, sikap, dan intensi perilaku terhadap usaha perubahan (Desplaces, 2005).

Kesiapan untuk perubahan dianggap sebagai faktor penting dalam keberhasilan inisiatif perubahan (Rafferty et al., 2013). Pencapaian transisi yang mulus bergantung pada tingkat kesiapan yang memadai untuk perubahan baik sebelum maupun selama proses perubahan (Choi & Ruona, 2011). Agar perubahan organisasi dapat berjalan dengan sukses, individu harus terbuka terhadap perubahan, mempersiapkan diri dan segala

sesuatunya untuk perubahan (Eby et al., 2000). Kesiapan menghadapi perubahan organisasi dalam konteks individual berarti individu mempersiapkan diri secara mental dan fisik untuk menghadapi perubahan dengan berbagai cara.

Menurut Holt, Armenakis, Field dan Harris (2007) *individual readiness for change* terdiri dari empat dimensi yaitu *appropriateness* yang merupakan keyakinan akan perubahan yang diusulkan bagi organisasi dapat memberikan keuntungan dan sangat tepat untuk diterapkan; *change efficacy* adalah kepercayaan seseorang terhadap kemampuan yang dimiliki untuk dapat menerapkan suatu perubahan yang diinginkan; *management support* yaitu peranan dari dukungan pemimpin bagi seseorang akan menambah kuat komitmen yang dimiliki; dan *personal benefit* adalah individu yakin mengenai manfaat yang dirasakan secara personal yang didapatkan jika perubahan tersebut dijalankan.

Beberapa penelitian terdahulu menjelaskan terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap *individual readiness for change*. Faktor-faktor tersebut dapat berupa *trait-based*, yaitu karakteristik individu yang relatif permanen seperti kepribadian (Vakola et al., 2004). dan *sate-like*, yaitu karakteristik yang sifatnya lebih sementara dan spesifik pada situasi tertentu, seperti stress (Vakola & Nikolaou, 2005). Literatur sebelumnya, masih banyak berfokus pada faktor-faktor *trait-based* (Choi & Ruona, 2011). Padahal faktor-faktor yang bersifat *state-based* lebih mudah untuk dibentuk dan dikembangkan sehingga dapat

menjadi sasaran intervensi yang menjanjikan.

Salah satu karakteristik *state-like* yang dapat mempengaruhi kesiapan individu dalam menghadapi perubahan adalah *psychological capital* (Lizar et al., 2015; Ming-Chu & Meng-Hsiu, 2015a). Individu perlu untuk menyiapkan sumber daya psikologis (*psychological resource*) yang mereka miliki untuk menghadapi perubahan yang ada (Kirrane et al., 2017). *Psychological capital* dapat dikatakan sebagai sumber daya psikologis yang dapat ditingkatkan dan tidak terbatas pada diri manusia dan serta dapat dikembangkan oleh individu untuk mencapai kesuksesan dalam meraih tujuan yang dimilikinya (Luthans et al., 2010). Dalam menghadapi situasi kritis yang mungkin terjadi pada proses perubahan di organisasi, *psychological capital* menjadi hal yang sangat penting (Avey et al., 2008).

Psychological capital terdiri dari beberapa komponen yang dapat membantu karyawan melalui proses perubahan yang terjadi di organisasi. Komponen pertama yaitu efikasi diri, yang merupakan keyakinan akan kemampuan diri dalam usaha menghadapi tugas-tugas yang menantang. Karyawan sangat memerlukan keyakinan ini dalam menghadapi perubahan seperti pada masa *reengineering* (Armenakis et al., 1993). Komponen berikutnya adalah optimisme dan harapan (*hope*), dengan memiliki kedua komponen ini karyawan akan tidak mudah menyerah dalam mencapai tujuan dan akan memiliki keyakinan kuat bahwa kesuksesan dapat diraih apabila perubahan diterapkan. Komponen terakhir adalah resiliensi, yaitu

kemampuan individu untuk bangkit dari keterpurukan. Resiliensi personal memiliki keterkaitan dengan penerimaan yang lebih tinggi terhadap perubahan (Wanberg & Banas, 2000).

Salah satu perusahaan yang tengah mengimplementasikan perubahan adalah PT. STI. PT. STI merupakan penyedia jasa telekomunikasi seluler mobilitas penuh di Indonesia yang telah berdiri dari 1985. Pada tahun 2020, PT STI mencanangkan inisiatif perubahan Optimus, sebagai satu bentuk usaha menciptakan efektivitas organisasi, di tengah keadaan *financial* perusahaan yang sedang menurun. Perubahan yang dilakukan melalui inisiatif Optimus adalah dengan melakukan restrukturisasi *sales* di divisi *area operation*, penggunaan aplikasi baru penunjang pekerjaan sales dan aplikasi *one tap service* sebagai penunjang layanan kepada pelanggan, serta perubahan skema kerja dan target dari *sales* di divisi *area operation*.

Sosialisasi perubahan Optimus terkait aplikasi, perubahan skema dan target kerja sudah dilakukan sejak bulan Juli 2020 dan di bulan Agustus 2020 telah dilakukan *pilot project* dengan membentuk 19 tim Optimus di 10 area dari total 19 area yang ada. Namun berdasarkan informasi yang didapat dari *area head*, kondisi karyawan *sales area operation* PT STI tidak menunjukkan adanya kesiapan berubah yang memadai, hal ini ditunjukkan dengan respon-respon yang cenderung negatif. Perubahan skema penjualan menyebabkan skema target juga berubah menjadi target tim dan lebih tinggi dari target pada skema lama, hal inipun membuat para *sales* kurang optimis dalam menghadapi perubahan Optimus

dan memunculkan kekhawatiran tidak akan mencapai target.

Meskipun sosialisasi sudah dilakukan dan *pilot* tim juga sudah dibentuk, pencapaian dari *pilot team* belum sesuai dengan yang diharapkan. Pencapaian *pilot team* rata-rata baru mencapai 40-60% dari target *revenue* yang sudah ditentukan untuk setiap tim. *Area head* mengatakan, hal tersebut terjadi karena para *sales* belum bisa menyusun tujuan-tujuan jangka pendek sebelum tercapainya tujuan utama, yaitu target *revenue*. Dengan kata lain, para *sales* tidak memiliki sumber daya *hope*, yaitu dimensi *psychological capital* yang merupakan motivasi positif yang berasal dari sukses (1) *agency* (*goal-directed energy*) dan (2) *pathway* (perencanaan untuk memenuhi tujuan) (Snyder, Irving, & Anderson, 1991, dalam Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Melihat hasil dari *pilot team* yang belum sesuai target, menyebabkan para *sales* meragukan kemampuan mereka untuk menjalankan skema kerja dan target yang baru. Hal ini menyebabkan meningkatnya *turnover sales* di periode Q4 yaitu sejumlah 34 *sales* atau 12,2% memilih *resign* dan 8 *sales* diantaranya merupakan anggota tim *pilot Optimus*. Berdasarkan hasil *exit interview*, penyebab utama para *sales* tersebut mengundurkan diri berkaitan dengan implementasi perubahan *Optimus*. Hal ini berkaitan dengan efikasi diri yang dimiliki para *sales*. Efikasi diri adalah dimensi *psychological capital* yang menunjukkan kepercayaan diri dari seseorang, ditandai oleh kemampuannya untuk mengerahkan motivasi, kemampuan kognitif serta kemampuan melakukan tindakan yang

diperlukan dalam melaksanakan tugas spesifik (Luthans et al., 2007).

Sebagai kondisi positif yang dimiliki oleh individu, *psychological capital* memiliki peranan dalam meningkatkan kesiapan berubah melalui beberapa hal. Pertama, dimensi efikasi diri membuat seorang karyawan memiliki kepercayaan diri untuk melakukan tugas-tugas menantang dan melakukan berbagai upaya untuk meraih kesuksesan berbagai tugas, termasuk tugas perubahan. Kedua, dengan memiliki dimensi harapan (*hope*) karyawan akan tidak mudah menyerah. Ketika dihadapkan dengan rintangan dan saat harus mencari jalan keluar lain untuk mencapai tujuan, termasuk tujuan perubahan. Ketiga, dengan memiliki dimensi resiliensi karyawan mampu bangkit dari keterpurukan, serta mampu beradaptasi dengan tugas-tugas baru. Secara keseluruhan, keadaan *psychological capital* positif yang dimiliki seorang karyawan akan menghasilkan suasana hati positif dan pada akhirnya dapat menghasilkan perubahan organisasi yang positif juga (Luthans et al., 2006).

Maka pada penelitian ini *psychological capital* diharapkan dapat memprediksi *individual readiness for change*. Keberadaan empat dimensi *psychological capital* secara bersamaan dirasa lebih kuat dibandingkan dengan dimensi yang berdiri sendiri. Hal ini dikarenakan terjadinya kontribusi antar aspek-aspek tersebut (Luthans et al., 2010). Berdasarkan penjabaran di atas maka dalam penelitian ini dapat diajukan hipotesis yaitu:

H1: *Psychological capital* secara simultan dapat memprediksi *individual readiness for change* secara signifikan. Berdasarkan

hipotesis penelitian tersebut, peneliti menetapkan model penelitian seperti Gambar 1.

Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian studi lapangan dan non-eksperimental karena menggunakan kehidupan nyata sebagai tempat kajian, sehingga tidak ada variabel yang dimanipulasi (Dennis Howitt, 2011). Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, pendekatan kuantitatif bertujuan untuk mengkuantifikasikan variasi dalam fenomena, situasi, masalah atau isu tertentu (Kumar, 2005). Subjek penelitian ini adalah karyawan *sales* divisi *area operation* PT.STI yang memiliki masa kerja paling sedikit 1 tahun dan didapatkan responden sejumlah 123 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling*, dengan jenis *convenience sampling* yaitu yaitu responden dipilih berdasarkan ketersediaannya secara sukarela untuk berpartisipasi dalam penelitian (Gravetter & Forzano, 2011).

Instrumen penelitian yang digunakan adalah skala *readiness for organizational change* (Holt, dkk., 2007) yang terdiri dari 25 *item* berskala *likert* 1-6 yang diisi secara *self-report*. Peneliti melakukan *translate - back translate* dari skala asli ke Bahasa Indonesia dan kemudian diuji cobakan kepada 44 responden dan didapatkan koefisien *alpha* sebesar 0,939

dan dari *internal consistency* ke-25 *item* memiliki nilai $r > 0,3$ sehingga tidak ada *item* yang dihilangkan. Untuk mengukur variabel *psychological capital* digunakan *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ) yang dikembangkan oleh Luthans dkk (2007), yang terdiri dari 24 *item* berskala *likert* 1-6 yang diisi secara *self-report*. Metode *translate - back translate* dan uji coba juga dilakukan untuk PCQ dan didapatkan koefisien *alpha* sebesar 0,922 dan ke-24 *itemnya* memiliki internal konsistensi yang baik dengan $r > 0,3$ sehingga tidak ada *item* yang dibuang.

Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif, uji korelasi dan uji hipotesis. Uji hipotesis menggunakan analisis *linear regression* menggunakan *software* IBM SPSS versi 21.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Partisipan pada penelitian ini berjumlah 123 orang karyawan *sales* dari divisi *area operation* PT STI. Pada tabel 1 dipaparkan gambaran umum dari partisipan penelitian berdasarkan demografinya Tabel 1. Gambaran umum partisipan penelitian.

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	98	79,7%
Perempuan	25	20,3%
Usia		
20 – 30 tahun	70	56,9%
31 – 40 tahun	35	28,5%
41 – 50 tahun	17	13,8%
> 50 tahun	1	0,8%
Pendidikan		
SMA/ Sederajat	24	19,5%
Diploma	40	32,5%
S1	57	46,3%
S2	2	1,7%
Masa Kerja		
1-3 tahun	104	84,6%
4-6 tahun	13	10,6%
7-10 tahun	4	3,3%
>10 tahun	2	1,6%
Area Kerja		
West1	23	18,7%
West2	13	10,6%
Central	45	36,6%
East	42	34,1%

Hasil analisis deskriptif pengukuran variabel *individual readiness for change* memiliki *Mean* = 89,28 dengan *SD* = 19. Setelah uji normalitas yang dilakukan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov dengan nilai signifikansi 0,2 maka distribusi skor responden dapat dikatakan memiliki distribusi normal.

Peneliti mengkategorikan skor yang diperoleh menjadi dua kategori berdasarkan penyebaran rentang skor total yang secara keseluruhan mendekati nilai tengah, sehingga ditentukan kategorisasi skor yaitu rendah (25-87) dan tinggi (88-150). Berdasarkan hasil yang diperoleh, sebanyak 52 responden atau 42,3% memiliki tingkat *individual readiness for change* yang rendah dan 71 responden atau 57,7% responden

memiliki tingkat *individual readiness for change* yang tinggi.

Sementara hasil analisis deskriptif variabel *psychological capital* memiliki *Mean* = 94,67 dengan *SD* = 21,57. Setelah uji normalitas yang dilakukan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov dengan nilai signifikansi 0,2 maka distribusi skor responden dapat dikatakan memiliki distribusi normal.

Peneliti mengkategorikan skor yang diperoleh menjadi dua kategori berdasarkan penyebaran rentang skor total yang secara keseluruhan mendekati nilai tengah, sehingga ditentukan kategorisasi skor yaitu rendah (24-84) dan tinggi (85-144). Berdasarkan hasil yang diperoleh, sebanyak 37 responden atau 30,1% memiliki tingkat *Psychological capital* yang rendah dan 86 responden atau 69,9% responden memiliki tingkat *psychological capital* yang tinggi.

Untuk memastikan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini berkaitan satu dengan yang lainnya, maka peneliti melihat hasil perhitungan koefisien korelasi dimensi-dimensi *Psychological capital* terhadap *individual readiness for change*. Berdasarkan perhitungan yang dilakukan, terdapat korelasi antara dimensi-dimensi pada variabel *Psychological capital* dengan variabel intensi *readiness for change*. Hasil korelasi tersebut yaitu antara *hope* dan *readiness for change* sebesar $r(123) = 0,446$, $p < .05$, *Self-efficacy* dan *readiness for change* $r(123) = 0,347$, $p < 0,05$, *Resilience* dan *readiness for change* $r(123) = 0,479$ serta dimensi terakhir adalah *optimism* dan *readiness for change* sebesar $r(123) = 0,403$, $p < 0,05$. Secara simultan

korelasi *psychological capital* dengan *individual readiness for change* adalah $r(123) = 0,520$. Hal ini menunjukkan terdapat korelasi positif antara dimensi-dimensi variabel *Psychological capital* dengan variabel *readiness for change* dan juga *psychological capital* secara simultan, sehingga semakin tinggi *psychological capital*, maka semakin tinggi kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi.

Hasil korelasi yang signifikan membuat perhitungan regresi linear dapat dilakukan untuk tahap selanjutnya. Hasil perhitungan menunjukkan nilai $r^2 = 0,270$ atau dengan kata lain 27% variasi dari *readiness for change* dapat dijelaskan oleh *psychological capital* dan 73% dijelaskan oleh sebab lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil uji F menunjukkan $F(4, 123) = 10,923$, $\text{sig} < 0,05$ yang berarti secara simultan keempat dimensi *psychological capital* yaitu *hope*, *efficacy*, *resilience* dan *optimism* secara signifikan dapat memprediksi *individual readiness for change*.

Tabel 2. Hasil pengujian hipotesis

R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig
0.520	0.270	0.245	10.923	0.000

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan *psychological capital* merupakan prediktor yang kuat untuk memprediksi *individual readiness for change*, sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya (Kirrane et al., 2017; Ming-Chu & Meng-Hsiu, 2015b; Vakola, 2014). Keempat dimensi *psychological capital* akan memberikan dampak positif terhadap perilaku karyawan di dalam perubahan organisasi (Avey et al., 2008).

Psychological capital dapat memberikan peran dalam memediasi setiap kondisi yang terjadi di perusahaan, terutama kondisi yang buruk (Avey et al., 2008). Apabila suatu kondisi yang tidak diharapkan terjadi dalam suatu perusahaan, maka *psychological capital* akan memperkuat dan mengembangkan emosi positif dalam diri karyawan, misalnya dalam menghadapi perubahan organisasi.

Psychological capital dengan keempat dimensinya yaitu *hope*, *efficacy*, *resilience* dan *optimism* akan saling bersinergi untuk berkontribusi meningkatkan *individual readiness for change*. Dimensi pertama adalah *hope* (harapan) yang berbicara mengenai dorongan sangat kuat di dalam diri yang memampukan seseorang untuk dapat bertahan dan memiliki harapan dalam mencapai serta mengarahkan dirinya kepada suatu tujuan. *Hope* juga mengindikasinya adanya kemampuan menyusun strategi dan jalur dalam mencapai keberhasilan. Maka, dalam sebuah perusahaan, seorang karyawan mampu bertahan terhadap suatu permasalahan dan memiliki dorongan untuk mencari jalan keluar dengan menunjukkan suatu perilaku yang konsisten agar dapat menyelesaikan permasalahan, termasuk dalam menghadapi perubahan.

Dimensi yang kedua adalah *self-efficacy* yaitu keyakinan akan kemampuan diri seseorang ketika dihadapkan pada tantangan dan tugas meyakini dapat menyelesaikan tugas tersebut walaupun sulit dan memerlukan usaha lebih. Dengan keyakinan akan kemampuan diri, maka seorang karyawan akan mampu untuk

menyelesaikan tugas dan tantangan yang berat sekalipun.

Dimensi yang ketiga adalah *resilience* (ketahanan) yang berbicara mengenai kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri ketika menghadapi suatu situasi yang menekan dan penuh resiko sehingga bisa memberikan respon yang positif, termasuk kapasitas dari dalam diri untuk dapat bangkit lagi ketika sudah mengalami kegagalan atau ketidakpastian. Maka dengan memiliki *resilience* yang tinggi, karyawan dapat melihat perubahan sebagai suatu tantangan bukan sebagai suatu ancaman.

Dimensi yang keempat adalah *optimism* (optimisme) yang berbicara tentang suatu penilaian objektif, positif dan realistis bahwa seseorang pasti akan mendapatkan hasil positif dalam setiap tugas dan pekerjaan yang dilakukan. Karyawan dengan optimism tinggi akan melihat suatu kegagalan atau permasalahan dengan sudut pandang positif. Hal ini berarti karyawan tidak akan terus menerus terfokus pada kesedihan akan kegagalan. Penelitian sebelumnya mengatakan individu dengan tingkat *optimism* yang tinggi akan memiliki tingkat *psychological distress* yang rendah, dan individu dengan tingkat stress yang tinggi cenderung lebih enggan dalam menerima intervensi perubahan (Vakola & Nikolaou, 2005).

SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan secara umum disimpulkan bahwa sebagian besar *psychological capital* dan *individual readiness for change* pada sales divisi area operation PT. STI berada pada kategori tinggi, namun

kategori *psychological capital* dan *readiness* pada sales yang tinggi menunjukkan suatu hal yang berbeda dengan data yang didapatkan di lapangan melalui Area Head dan Regional Head serta data pendukung dari penilaian kinerja yang didapatkan. Berdasarkan hasil FGD, para sales menunjukkan sikap pesimis terhadap perubahan, *voluntary turnover* yang disebabkan kekhawatiran akan perubahan dan juga keyakinan diri yang rendah akan kemampuan mereka dalam menghadapi perubahan Optimus. Hasil gambaran *psychological capital* yang tinggi ini diasumsikan kemungkinan disebabkan oleh keterbatasan teknis pelaksanaan penelitian ini. Pada penelitian ini jumlah partisipan yang mengisi dan mengembalikan kuisisioner adalah sebesar 53% dari populasi dan masih terdapat 47% sales yang belum/ tidak ikut berpartisipasi dalam penelitian ini.

Hasil utama dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa keempat dimensi *psychological capital* yaitu *hope*, *efficacy*, *resilience* dan *optimism* secara simultan dapat memprediksi *individual readiness for change* pada karyawan salesforce PT. STI

DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change?: Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and

- organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73. <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>
- Dennis Howitt, D. cramer. (2011). *Introduction To Research Methods In Psychology* (3rd Editio). Pearson Education.
- Desplaces, D. (2005). A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change. *Journal of Behavioral and Applied Management*, September 2005. <https://doi.org/10.21818/001c.14568>
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442. <https://doi.org/10.1177/0018726700533006>
- Gravetter, F. ., & Forzano, L. B. (2011). *“Research Methods for the Behavioural Sciences” Cengage Learning* (4th ed.). Belmont: Cengage Learning.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Jones, jimmieson & griffths. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshapin. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361–386.
- Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management*, 17(1), 47–66. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1214615>
- Kumar, R. (2005). *Research Methodology Second Edition: A step by step guide for beginners* (2nd Editio). SAGE Publication Ltd.
- Lizar, A. A., Mangundjaya, W. L. ., & Rachmawan, A. (2015). The Role of Psychological Capital and Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 343–352. <https://doi.org/10.1353/jda.2015.0063>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41–67. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. In *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 16(2), 213–234.
- Ming-Chu, Y., & Meng-Hsiu, L. (2015a). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 177–183. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2014.10.003>
- Ming-Chu, Y., & Meng-Hsiu, L. (2015b). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 177–183. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2014.10.003>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752–788. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0095>
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(3), 195–209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160–174. <https://doi.org/10.1108/01425450510572685>
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward

- organisational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88–110.
<https://doi.org/10.1108/02683940410526082>
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>