

PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN *PERCEIVED ORGANIZATION SUPPORT* TERHADAP *RESISTANCE TO CHANGE* DENGAN *PSYCHOLOGY CAPITAL* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND PERCEIVED ORGANIZATION SUPPORT TO RESISTANCE TO CHANGE WITH PSYCHOLOGY CAPITAL AS A MEDIATING VARIABLE

M. Luthfi Fernando¹, Fajrianthi²

Magister Profesi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Jl. Airlangga No. 4-6, Gubeng, Surabaya, 60286, Indonesia.

Email: ¹m.luthfi.fernando-2016@psikologi.unair.ac.id

²fajrianthi@psikologi.unair.ac.id

No. Handphone: 081350505646

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh kecerdasan emosional dan *perceived organization support* terhadap *resistance to change* dengan *psychology capital* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada 107 anggota/karyawan perusahaan yang sedang melakukan perubahan di organisasinya. Teknik sampling yang digunakan adalah *accidental* dan *snowball sampling*. Alat pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan empat skala, yaitu *Wong & Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)* oleh *wong & law (2002)*, *Survey of Perceived Organizational Support Short Form (SPOS-SF)* oleh *Eisenberger (1986)*, *resistance to change scale* oleh *Oreg (2003)*, dan *Psychology Capital Questionnaire (PCQ-SF12)* oleh *Luthans, Youssef, dan Avolio (2007)*. Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan *Partial Least Square (PLS) Warp-PLS 5.0*. Berdasarkan hasil analisis data, terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung antara kecerdasan emosional terhadap *resistance to change* melalui *psychology capital*, serta terdapat pengaruh tidak langsung *perceived organization support* terhadap *resistance to change* melalui *psychology capital*.

Kata kunci : Kecerdasan emosional, Dukungan organisasi yang dirasakan, Resistensi terhadap perubahan, Modal psikologis

ABSTRACT

This study aims to determine whether there is influence of emotional intelligence and *perceived organization support* for *resistance to change* with *psychology capital* as mediating variable. This research was conducted on 107 company employees who made organizational changes. The sampling technique used *accidental* and *snowball sampling*. The data collection tool in this study uses four scales, namely *Wong & Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)* by *Wong & Law (2002)*, *Survey of Perceived Organizational Support Short Form (SPOS-SF)* by *Eisenberger (1986)*, *resistance to change scale* by *Oreg (2003)*, and *Psychology Capital Questionnaire (PCQ-SF12)* by *Luthans, Youssef, and Avolio (2007)*. Data analysis in this study was carried out with *Warp-PLS 5.0*. Based on the results of data analysis, there is a direct and indirect influence between emotional intelligence on *resistance to change* through *psychology capital*, and there is an indirect effect of *perceived organization support* for *resistance to change* through *psychology capital*.

Keywords: Emotional intelligence, Perceived organization support, Resistance to change, Psychology capital

Menurut *Berney* dalam (*Cameron & Quinn, 2011*) jika perusahaan bergerak di bisnis yang memiliki kompetitor yang banyak, pesaing akan membantu

mengalihkan perhatian dari pesaingnya *head-to-head*. Pesaing akan berjuang melawan satu sama lain sehingga menimbulkan kompetisi ketat yang cenderung akan

menuntut perusahaan untuk meningkatkan standar kinerja di seluruh industri dan menuntut inisiatif untuk memperbaiki produk dan terus melakukan perubahan perusahaan agar tetap dapat bersaing di pasaran dan menjadi yang terbaik. Tentunya perubahan yang ingin dibuat manajemen perusahaan tidak begitu saja terjadi, akan selalu ada konflik di dalamnya, khususnya dari karyawannya sendiri.

Bahkan, data statistik terakhir yang ditemukan peneliti berdasarkan hasil Survey Global bisnis oleh dua konsultan McKinsey mengungkapkan bahwa hanya sepertiga dari organisasi upaya perubahannya dianggap berhasil oleh para pemimpin mereka (Meaney dan Pung, 2008). Hasil survey lainnya oleh Isern & Pung, 2007 dalam Erwin & Garman (2010) terhadap 1536 eksekutif yang terlibat dalam berbagai gagasan perubahan menunjukkan hanya 38% gagasan perubahan yang berhasil dilaksanakan dan hanya 30% yang berpikir bahwa mereka memberikan kontribusi terhadap keberlangsungan pengembangan organisasi. Bahkan hampir 70% dari inisiatif perubahan tersebut cenderung gagal, yang mengarah ke harapan yang tidak terpenuhi (Pieterse et al., 2012). Inilah sebabnya mengapa tetap menjadi tugas penting bagi para ilmuwan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang proses perubahan dan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan perubahan.

Menurut Kebabci & Hakan (2009) dalam penelitiannya yang meneliti tentang alasan dasar mengapa terjadi kegagalan perubahan di bidang bisnis dan politik di Swedia hasilnya menunjukkan bahwa program perubahan yang diperkenalkan di organisasi bisnis dan politik telah menunjukkan hasil yang sama, bahwa banyak upaya perubahan telah gagal karena resistensi yang kuat datang dari organisasi secara internal/karyawan sendiri. Hal ini juga didukung oleh Prochaska, et. al. (2001 dalam Erwin & Garman, 2010) menyebutkan bahwa survei yang dilakukan oleh Deloitte dan Touche terhadap 400 organisasi menunjukkan bahwa resistensi terhadap perubahan sebagai alasan nomor satu atas kegagalan gagasan ide perubahan suatu organisasi.

Secara sederhana Lines (2004) menjelaskan resistensi terhadap perubahan atau RTC (*Resistance to Change*) sebagai kecenderungan individu untuk menunjukkan perilaku yang tidak menghendaki adanya perubahan. Sejalan dengan yang dikemukakan Oreg (2006) bahwa RTC merupakan tendensi atau kecenderungan seseorang untuk bertahan atau menolak perubahan, tidak menghargai perubahan dan menunjukkan adanya permusuhan dengan berbagai konteks dan jenis perubahan di sekitarnya. Berdasarkan definisi-definisi di atas, maka dapat dipahami bahwa RTC dicirikan dengan adanya reaksi-reaksi negatif atau sikap individu yang cenderung menolak adanya perubahan.

Hasil penelitian juga menjelaskan bahwa keberadaan RTC berdampak negatif terhadap perilaku produktif karyawan seperti kepuasan karyawan (Naomi

& Nindyati, 2007), perilaku inovatif (Nindyati, 2009), dan prestasi belajar (Nindyati, 2016). RTC juga berdampak pada menurunnya komitmen organisasi, meningkatnya jumlah keterlambatan dan ketidakhadiran individu (King & Anderson, 2003). Individu yang mengalami RTC menunjukkan sikap tidak mau meninggalkan cara lama saat bekerja, tidak mau belajar, melakukan kesalahan-kesalahan saat bekerja, dan membuat gosip tentang perubahan (Greenberg & Baron, 2002; Bovey & Hede; dalam Janou Vos, 2006).

Dari penelitian-penelitian tersebut terlihat bahwa RTC memberikan pengaruh yang kuat terhadap penurunan aspek-aspek yang menjadi bagian dari perilaku produktif karyawan yang pastinya merugikan perusahaan. Namun, yang menjadi pertanyaan peneliti adalah sebenarnya apa yang secara signifikan mempengaruhi perilaku RTC pada karyawan, selain konsekuensi dari adanya perubahan yang terjadi itu sendiri. Sebenarnya secara umum perilaku manusia muncul karena adanya aspek internal (personal) dan aspek eksternal (lingkungan) yang mempengaruhinya, demikian juga dengan perilaku kerja karyawan. Menurut Ravianto (1985) perilaku kerja karyawan dapat dipengaruhi dua faktor yaitu faktor internal yang berasal dari diri karyawan itu sendiri dan faktor eksternalnya yang berasal dari kebijakan atau keputusan dari manajemen perusahaan. Hal serupa diungkapkan Kurt Lewin (1951) dalam *Field Theory*, perilaku manusia merupakan fungsi dari aspek personal dan lingkungan ($B=f(P \times E)$). Hal ini menjelaskan bahwa dalam memahami perilaku manusia kompleksitasnya terlihat nyata. Dalam memahami munculnya perilaku atau reaksi manusia hendaknya kita harus memahami secara berimbang bagaimana munculnya perilaku atau reaksi manusia dan tidak memberatkan pada salah satu aspek saja, apakah aspek personal saja atau lingkungan saja. Perilaku RTC karyawan tentunya juga dapat dipengaruhi oleh kedua aspek tersebut yang pada hakikatnya ikut berperan memengaruhi perilaku RTC pada karyawan.

Untuk mendapatkan pemahaman berdasarkan penjelasan di atas, maka dalam penelitian ini menggunakan kerangka konseptual variabel prediktor internal dan eksternal untuk mengetahui pengaruhnya terhadap RTC. Adapun kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini merupakan perluasan kerangka konseptual atau model dari penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya oleh Malik & Masood (2015) menunjukkan terdapat mediasi PsyCap (*Psychology Capital*) pada hubungan kecerdasan emosional terhadap RTC. Kecerdasan emosional didefinisikan oleh Mayer dan Salovey (1997) sebagai kemampuan untuk mengetahui, menilai dan mengeksperikan emosi secara akurat; kemampuan untuk menggunakan emosi untuk berpikir; kemampuan untuk memahami dan memiliki pengetahuan tentang emosi; serta kemampuan untuk mengelola emosi untuk mengembangkan diri. Mereka menyarankan penelitian mendatang untuk dilakukan penelitian serupa di tempat

lain dengan pengaturan tempat berbeda, karena pada penelitian mereka hanya dilakukan di pengaturan satu industri telekomunikasi dipastikan saja sehingga penelitian selanjutnya dengan pengaturan tempat berbeda dan jenis organisasi yang lebih banyak bervariasi akan memperkuat keyakinan hasil penelitian ini, sehingga penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan kembali dengan pengaturan tempat dan sampel berbeda.

Sedangkan perluasan kedua dilakukan pada kerangka konseptual/model oleh Yu Ming-Chu (2015) yang membuka kotak hitam untuk mengeksplorasi hubungan antara POS (*Perceived Organization Support*) dan RTC. Menurut Eisenberger et. al. (2002) dalam jurnal WuWann Yih dan Sein Htaik (2011) bahwa POS (*Perceived Organization Support*) mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Sejauh mana organisasi memberi dukungan kepada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan. Dalam penelitiannya dijelaskan POS memiliki pengaruh terhadap PsyCap, dan PsyCap memainkan peran dalam membuat karyawan menjadi siap untuk perubahan yang pada akhirnya dapat menurunkan RTC karyawan ketika dilakukan perubahan di organisasi. *Basic framework* yang mereka temukan ini masih memiliki celah kritisi karena pada banyak penelitian misalnya oleh Fredrickson (2003), Saruhan (2013), Beal, et. al. (2013), dan Avey et al. (2008) mereka menunjukkan bahwa PsyCap memiliki peranan pengaruh langsung terhadap RTC. PsyCap adalah individu yang positif dengan keadaan psikologis perkembangan yang dicirikan oleh optimisme, harapan, ketahanan dan *self-efficacy* (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). Studi mereka menemukan bahwa PsyCap dapat menjadi variabel yang memiliki peranan mediasi langsung terhadap sikap RTC. Berdasarkan hal ini, maka akan diuji peran mediasi langsung dari PsyCap pada hubungan POS terhadap RTC.

Berdasarkan pada kedua model yang telah dijelaskan di atas maka peneliti melakukan perluasan ketiga dengan menggabungkan kedua model tersebut sebagaimana mengacu pada teori Kurt Lewin ($B=f(P \times E)$). PsyCap dijadikan variabel mediasi pada masing-masing hubungan variabel independen internal (kecerdasan emosional) dan eksternal (*perceived organization support*) terhadap variabel dependen (*resistance to change*). Peneliti berasumsi sebagaimana acuan teoritis yang sudah dijelaskan di atas, dengan melakukan pengelolaan terhadap variabel internal dan eksternal ditambah variabel mediasi maka hal ini akan memberikan dampak yang signifikan dalam mengatasi RTC karyawan di organisasi, tetapi tentunya hal ini perlu dibuktikan lebih lanjut secara ilmiah sehingga menghasilkan bukti empiris yang dapat memperkuat hipotesis ini. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sumbangan pengetahuan bagi karyawan, perusahaan, maupun praktisi SDM terkait pentingnya pengaruh kecerdasan emosional dan *perceived*

organization support dimediasi modal psikologis (PsyCap) terhadap perilaku *resistance to change* para karyawan dan diharapkan dapat menjadi referensi dalam menciptakan strategi maupun intervensi bagi perusahaan guna menurunkan intensitas perilaku *resistance to change* para karyawannya.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe penelitian *explanatory research* yaitu salah satu tipe penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan suatu penyebab dan alasannya. Tipe penelitian ini digunakan untuk menguji prinsip dari sebuah teori untuk dikaitkan dengan peristiwa aktual. Adapun metode yang digunakan dalam pengumpulan data penelitian ini adalah survei. Survei adalah cara pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan kuisioner kepada subjek penelitian. Subjek akan dihadapkan pada serangkaian instrumen dan mereka diminta untuk menjawab pertanyaan yang sama mengenai karakteristik, pengalaman atau perilaku mereka di masa lalu. Pada metode ini, subjek tidak diberi perlakuan apapun sehingga penelitian dilakukan dalam kondisi alami. Adapun dalam penelitian ini terdapat dua jenis variabel eksogen dan endogen. Variabel eksogen adalah variabel yang memengaruhi variabel baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap variabel endogen. Adapun variabel-variabel eksogen dalam penelitian ini adalah kecerdasan emosional (X1) dan *perceived organization support* (X2), sedangkan variabel endogen selalu merupakan variabel terikat, namun variabel endogen juga dapat menjadi variabel independen yang memengaruhi variabel endogen lain di dalam model. Variabel endogen adalah variabel yang dipengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung oleh variabel eksogen. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah variabel *psychology capital* (Y1) dan *resistance to change* (Y2). Variabel *psychology capital* (Y1) berfungsi sebagai variabel mediator, bisa berperan sebagai variabel endogen dan eksogen.

Adapun karakteristik populasi dan sample dari penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya Malik & Masood (2015) dan Yu Ming-Chu (2015) yang dimana penelitian mereka menjadi dasar pengembangan model penelitian ini. Dalam penelitian mereka dijelaskan karakteristik populasi yang dibutuhkan adalah karyawan yang bekerja di perusahaan yang sedang melakukan perubahan.

Berdasarkan karakteristik di atas maka jumlah populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah tidak terhingga karena tidak diketahui pasti berapa jumlah perusahaan yang sedang melakukan perubahan-perubahan di organisasinya, sehingga berdasarkan hal ini maka karakteristik dari penelitian ini adalah homogenitas karena hanya memiliki kriteria umum yaitu selama

responden memenuhi syarat sedang bekerja di perusahaan yang sedang melakukan perubahan-perubahan di organisasinya seperti contohnya perubahan struktur organisasi kerja, sistematika kerja, pengembangan inovasi dalam organisasi, perubahan budaya, teknologi dan lainnya. Adapun hanya sebagian anggota populasi menjadi subjek penelitian ini, hal ini karena sampel dalam populasi penelitian ini bersifat homogen sehingga hanya dibutuhkan beberapa sampel dari seluruh populasi penelitian. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *accidental sampling* dan *snowball sampling*.

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan kuisioner yang disebarkan kepada responden secara *online* yakni melalui Whatsapps, Facebook, dan media sosial lainnya, yang nantinya akan diisi oleh responden yang merasa dirinya sesuai dengan karakteristik sampel yang sudah ditentukan. Adapun penyebaran kuisioner dalam penelitian ini dilakukan kurang lebih selama satu bulan. Kuisioner yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari empat skala, yaitu skala *resistance to change* oleh Oreg (2003), skala kecerdasan emosional oleh Wong & Law *Emotional Intelligence Scale (WLEIS, 2002)*, *Psychology Capital Questionnaire (PCQ-SF12)* oleh Luthans, Youssef, dan Avolio (2007) dan *Survey Perceived Organizational Support Short Form (SPOS-SF)* oleh Eisenberger, dkk (1986). Karena pada penelitian ini menggunakan skala baku maka jenis validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas isi (*content validity*), karena fokus utama validitas isi adalah isi dari butir-butir suatu alat ukur yang digunakan untuk mencerminkan definisi konseptual. Validitas isi dalam penelitian ini diestimasi lewat pengujian terhadap isi tes dengan analisis kesesuaian terhadap *blueprint* yang telah disusun peneliti dan diperkuat melalui *professional judgement*. Sedangkan jenis reliabilitas yang digunakan pada penelitian ini adalah reliabilitas konsistensi internal. Uji reliabilitas juga dilakukan peneliti dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 24 untuk Windows. Adapun hasil uji reliabilitas *alpha cronbach* pada masing-masing skala dalam penelitian ini ditunjukkan oleh Tabel 1.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model mediasi dengan bantuan program SEM PLS 5.0. Analisis data dengan SEM PLS ini dipilih karena program ini dapat meminimalkan masalah multikolinearitas antarvariabel laten meskipun terjadi *overlapping* indikator. Selain itu, model SEM-PLS yang digunakan dalam penelitian ini juga dipandang sesuai dengan karakter penelitian, khususnya: (1) model dapat diestimasi dengan ukuran sampel tidak harus besar; (2) tidak mensyaratkan distribusi data karena model ini bersifat nonparametrik; dan (3) model ini dapat bekerja pada skala *metric* maupun *ordinal*.

Tahapan analisis data dalam PLS menggunakan

Tabel 1. Hasil uji reliabilitas

Skala	Jumlah Aitem	α	Derajat Reliabilitas
WLEIS	16	0,883	Tinggi
SPOS-SF	16	0,900	Sangat Tinggi
RTC	17	0,763	Tinggi
PsyCap-SF12	12	0,897	Tinggi

dua langkah, yaitu analisis *outermodel* dan analisis *inner model*. Kemudian dilakukan pengujian hipotesis dengan melihat nilai nilai koefisien beta (β) dan *p-value*. Prosedur pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Melakukan estimasi *direct effect* (pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen).
2. Melakukan estimasi *indirect effect* secara simultan (pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi, pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen).

Gambar 1 menunjukkan hubungan masing-masing variabel dalam penelitian ini.

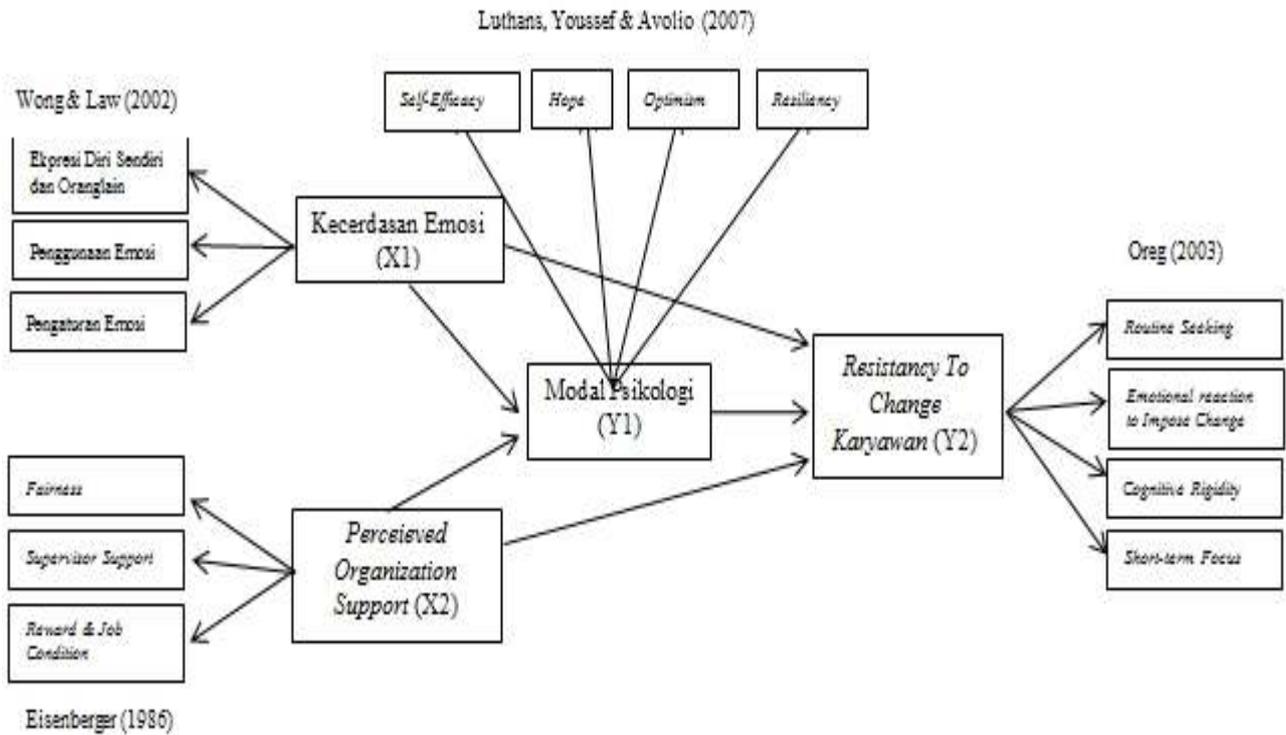
Hasil dan Pembahasan

Hasil data responden yang didapatkan dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2. Profil responden

	Demografi	Frekuensi	Persentase
	Tingkat Pendidikan terakhir		
1.	SMA	12	11,21%
2.	D3	10	9,34%
3.	S1	63	58,87%
4.	S2	20	18,69%
5.	S3	2	1,86%
	Usia		
1.	<30	71	66,35%
2.	30-40	28	26,16%
3.	>40	8	7,47%
	Jenis kelamin		
1.	Laki-laki	59	55,14%
2.	Perempuan	48	44,86%
	Jabatan		
1.	Staff	80	74,76%
2.	Manager/UP	27	25,23%

Model pengukuran atau *outer model* dievaluasi melalui *convergent validity* dan *discriminant validity* dari indikator pembentuk variabel laten dan *composite reliability*, *cronbach alpha*, dan *average variance*



Gambar 1. Kerangka Hubungan Variabel Penelitian

extracted (AVE) untuk blok indikatornya. Sedangkan, inner model dievaluasi dengan melihat besaran R² yang mencerminkan persentase varians dalam variabel laten yang dijelaskan oleh laten variabel yang diduga memengaruhi (Kock, 2013). Evaluasi model struktural selanjutnya dengan melihat Q² yang menunjukkan tingkat predictive relevance model penelitian (Ghozali dan Latan, 2014). Nilai Q²>0 menunjukkan bahwa model mempunyai predictive relevance, sedangkan nilai Q²<0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance (Ghozali dan Latan, 2014).

Berikut adalah rangkuman hasil pengujian outer dan inner model:

Tabel 3. Hasil uji outer model

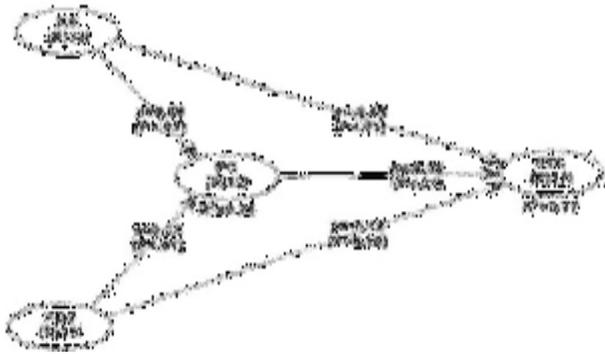
Keterangan	RTC	KE	POS	PC
Convergent validity dan discriminant validity	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
Composite	0.964	0.960	0.942	0.970
Cronbach's alpha	0.960	0.956	0.934	0.966
Average variances extracted (AVE)	0.613	0.603	0.522	0.731

Tabel 4. Hasil uji inner model

Keterangan	Variabel Endogen	
	Psychology Capital	Resistance to Change
R-square coefficients	0.759	0.731
Q-squared coefficients	0.765	0.738

Berdasarkan evaluasi model struktural, koefisien determinasi R-square memberikan nilai 0.759 untuk variabel resistance to change (Y), yaitu berarti bahwa kecerdasan emosional (X1) dan perceived organization support (X2) mampu menjelaskan varians resistance to change sebesar 75,9%, sisanya sebesar 24,1% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak ada dalam model. Psychology Capital (Z) mempunyai nilai R-square sebesar 0.731 yang artinya bahwa varians psychology capital dapat dijelaskan oleh kecerdasan emosional (X1) dan perceived organization support (X2) sebesar 73,1%, sisanya sebesar 26,9,% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak ada dalam model. Hasil perhitungan Q-square pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa nilai Q² baik variabel endogen psychology capital dan resistance to change berada di atas 0 (Q² >0) yang menunjukkan bahwa variabel eksogen memiliki kemampuan predictive relevance yang baik terhadap variabel endogen. Kecerdasan emosional (X1) dan perceived organization support (X2) sebagai variabel eksogen dapat berperan baik sebagai variabel penjas yang mampu

memprediksikan *psychology capital* dan *resistance to change* sebagai variabel endogennya. Pengujian atas hipotesis yang diajukan dapat dilihat dari hasil estimasi koefisien determinasi (R^2) dengan nilai koefisien beta (β) dan *p-value*. Nilai β bernilai sesuai dengan arah hubungan hipotesis dan *p-value* <5%. Hasil estimasi tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. Pengaruh tidak langsung x terhadap y

Hipotesis dalam penelitian ini dapat disimpulkan, setelah dibuktikan pengaruh langsung kecerdasan emosional dan *perceived organization support* terhadap *resistance to change*. Berikut hasilnya:



Gambar 3. Pengaruh langsung x terhadap y

Dari hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa koefisien beta (β) antara pengujian pengaruh secara langsung ke pengaruh tidak langsung kecerdasan emosional terhadap *resistance to change* turun dari -0.71 menjadi -0.48 dan pengujian pengaruh secara langsung *perceived organization support* terhadap *resistance to change* turun dari -0,17 menjadi -0,12 maka dapat dipastikan terjadi pengaruh mediasi. Bentuk mediasinya bisa diketahui dengan melihat tingkat signifikansi nilai pengaruh kecerdasan emosional terhadap *resistance to change*. Jika nilai *p* tidak signifikan berarti mediasi penuh, jika nilai *p* tetap signifikan berarti mediasi parsial atau sebagian (Baron & Kenny, 1998 dalam Ghazali dan Latan, 2014).

Gambar 3 menunjukkan bahwa pengaruh kecerdasan emosional (X1) terhadap *resistance to change* memiliki nilai *p* signifikan ($0.01 < 0,05$),

sehingga hasil ini menunjukkan bahwa *psychology capital* memediasi sebagian (*partial mediation*). Kemudian untuk *perceived organization support* (X2) terhadap *resistance to change* memiliki nilai *p* tidak signifikan ($0.10 > 0,05$), sehingga hasil ini menunjukkan bahwa *psychology capital* memediasi penuh (*full mediation*). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan *psychology capital* memediasi pengaruh kecerdasan emosional dan *perceived organization support* terhadap *resistance to change* terdukung.

Pengujian selanjutnya adalah pengujian model *fit*. Penelitian ini menggunakan empat kriteria model *fit* atau kesesuaian model yaitu *Average Path Coefficient* (APC), *Average R-Square* (ARS), *Average Adjusted R-Squared* (AARS), dan *Average block Variant Inflation Factor* (AVIF). Ukuran model *fit* ini diukur berdasarkan *p-value* yang harus ≤ 0.05 . Kriteria model AVIF digunakan untuk menguji masalah *collinearity* dalam mode IPLS dimana nilai yang direkomendasikan adalah ≤ 3.3 (Ghozali dan Latan, 2014).

Tabel 5. Hasil fit model

ARS	AARS	APC	AVIF
0.75154	0.745	0.358	4.720

Hasil dari *fit* model di atas membuktikan bahwa model telah *fit*. ARS, AARS, dan APC masing-masing memiliki signifikansi nilai $p \leq 0.01$. Nilai AVIF sebesar 4.720 dimana nilai tersebut lebih dari batas ideal (*threshold*) 3.3, namun masih dapat diterima karena <5. Hal ini menunjukkan bahwa model bebas dari masalah multikolinearitas, baik itu antar indikator maupun antar variabel.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya, maka hasil uji model struktural menunjukkan koefisien determinasi R-square 0.759 untuk variabel *resistance to change* (Y), yaitu berarti bahwa kecerdasan emosional (X1) dan *perceived organization support* (X2) mampu menjelaskan varians *resistance to change* sebesar 75,9%, sisanya sebesar 24,1% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak ada dalam model. *Psychology capital* (Z) mempunyai nilai R-square sebesar 0.731 yang artinya bahwa varians *psychology capital* dapat dijelaskan oleh kecerdasan emosional (X1) dan *perceived organization support* (X2) sebesar 73,1%, sisanya sebesar 26,9% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak ada dalam model. Faktor-faktor selain kecerdasan emosional dan *perceived organization support* yang dapat memengaruhi *resistance to change* adalah karakteristik individu seperti disiplin diri, orientasi terhadap pencapaian kreatif, dan kemampuan beradaptasi individu untuk berubah (Oreg, 2003), harga diri, optimisme, dan kontrol yang dirasakan (Wanberger & Banas, 2000).

Hasil perhitungan Q-square pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa nilai Q^2 baik variabel endogen

psychology capital dan *resistance to change* berada di atas 0 ($Q^2 > 0$) yang menunjukkan bahwa variabel eksogen memiliki kemampuan *predictive relevance* yang baik terhadap variabel endogen. Hasil tersebut sejalan dengan pada penelitian sebelumnya oleh Nindyati (2010) menjelaskan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi dan mengurangi RTC adalah kecerdasan emosional. Kemudian hasil penelitian ini juga konsisten dengan acuan penelitian oleh Malik & Masood (2015) yang juga menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosional dengan RTC. Kecerdasan emosional mampu mengarahkan sumber daya manusia yang lebih kuat, dan memainkan peranan penting dalam membuat sikap proaktif karyawan untuk perubahan sehingga dapat mereduksi RTC. Hal ini juga senada dengan hasil penelitiannya Hirwa (2015) yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional terbukti dapat menjadi atribut dasar yang penting untuk membawa dan mengelola perubahan dalam organisasi. Schmidt (2008) dalam penelitiannya juga menunjukkan bukti bahwa kecerdasan emosional memiliki hubungan negatif dengan RTC karyawan yang artinya semakin tinggi kecerdasan emosional maka semakin rendah RTC, dan sebaliknya.

Kemudian, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa POS memberikan *effect* hubungan negatif terhadap RTC yang artinya dapat menurunkan perilaku RTC karyawan. Hal ini konsisten dengan hasil Khan Saira, Atif, Sara dan Yasir (2015) juga menunjukkan hal serupa bahwa POS memiliki signifikansi dalam memberikan dampak negatif pada penyimpangan tempat kerja, yang artinya mungkin dapat menurunkan RTC secara signifikan. Mereka menyarankan bahwa faktor situasional POS ini dikaji lebih lanjut bagi yang ingin meneliti variabel yang dapat memengaruhi intensitas dari RTC dan hasil penelitian ini membuktikan bahwa memang POS memiliki signifikansi dalam memengaruhi RTC. Hal ini juga didukung hasil penelitiannya Nindyati (2016) yang menjelaskan bahwa semakin banyak *perceived organization support* yang diterima karyawan maka akan semakin rendah *resistance to change* yang dirasakan karyawan.

Setelah nilai *outer model* dan *inner model* telah terpenuhi, analisis berlanjut pada pengujian hipotesis. Dari hasil pengujian menunjukkan bahwa koefisien beta (β) antara pengujian pengaruh secara langsung ke pengaruh tidak langsung pada gambar 2 dan 3 menunjukkan bahwa *psychology capital* memediasi pengaruh kecerdasan emosional dan *perceived organization support* terhadap *resistance to change* terdukung.

Selanjutnya untuk mengetahui besarnya *variance indirect effect* dapat dilihat dari Tabel 6.

Besaran *variance* pengaruh tidak langsung untuk model penelitian adalah X1 sebesar 0.250 dan X2 sebesar 0.068. Hal ini berarti, mediasi *psychology capital* pada pengaruh kecerdasan emosional *resistance to*

change sebesar 20.5% dan pengaruh *perceived organization support* terhadap *resistance to change* sebesar 6.8%.

Tabel 6. Output indirect dan total effect keseluruhan variabel latent

	Indirect effect for paths with 2 segments
KE→RTC melalui PC	0.250
POS→RTC melalui PC	0,068

Penjelasan hasil pengujian hipotesis juga didasarkan pada besarnya nilai β dan nilai p. Dari hasil di atas, diketahui bahwa pengaruh variabel independen X1 (kecerdasan emosional) terhadap variabel mediasi (*psychology capital*) memiliki nilai β sebesar 0.66 dan nilai p ($0.01 < 0.05$) dan pengaruh variabel independen X2 (*perceived organization support*) terhadap variabel mediasi (*psychology capital*) memiliki nilai β sebesar 0.22 dan nilai p ($0.01 < 0.05$). Hal tersebut membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kecerdasan emosional dan *perceived organization support* terhadap *psychology capital*. Kecerdasan emosional terhadap *resistance to change* juga memiliki nilai β sebesar -0,71 dan nilai p ($0.01 < 0.05$). Nilai β dan nilai p yang signifikan terjadi pada pengaruh kecerdasan emosional terhadap *resistance to change* setelah dimasukkan variabel mediasi *psychology capital*. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa *psychology capital* memediasi secara sebagian atau parsial pengaruh kecerdasan emosional terhadap *resistance to change* karena pengaruh variabel independen (X1) terhadap variabel mediasi dan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen adalah signifikan, dan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tetap atau signifikan, sehingga *psychology capital* merupakan variabel mediasi sebagian yang bermakna bahwa kecerdasan emosional secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi *resistance to change*.

Hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang konsisten dengan acuan penelitian sebelumnya oleh Malik & Masood (2015) yang juga menjelaskan bahwa semakin seseorang memiliki karakteristik kecerdasan emosi, semakin banyak maka akan semakin baik PsyCap-nya dan sebaliknya. Kemudian, semakin tinggi tingkat modal psikologis, semakin rendah akan resistensi terhadap perubahan, semakin cerdas emosional mereka maka akan menunjukkan resistensi yang lebih rendah terhadap perubahan yang ditunjukkan oleh karyawan. Hasil penelitian mereka juga menjelaskan bahwa PsyCap memerankan mediasi *partial*, yang artinya *resistance to change* dapat dipengaruhi secara langsung oleh kecerdasan emosional dan juga dapat dipengaruhi kecerdasan emosional melalui PsyCap.

Sedangkan *perceived organization support* terhadap *resistance to change* β sebesar -0,17 dan nilai p ($0.03 < 0.05$). Nilai β dan nilai p menjadi tidak signifikan pada pengaruh *perceived organization support* terhadap *resistance to change* setelah dimasukkan variabel mediasi *psychology capital*. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa *psychology capital* memediasi secara penuh atau *full mediation*. Berdasarkan hasil ini, maka bermakna bahwa *perceived organization support* secara tidak langsung memengaruhi *resistance to change*, artinya perlu melalui *psychology capital* terlebih dahulu. Pada penelitian sebelumnya oleh Yu Ming-Chu (2015) dijelaskan POS memiliki pengaruh terhadap PsyCap, dan PsyCap memainkan peran dalam membuat karyawan menjadi siap untuk perubahan yang pada akhirnya dapat menurunkan RTC karyawan ketika dilakukan perubahan di organisasi. *Basic framework* yang mereka temukan ini masih memiliki celah kritisi karena pada banyak penelitian misalnya oleh Fredrickson (2003), Saruhan (2013), Beal, et. al (2013), dan Avey et al. (2008) mereka menunjukkan bahwa PsyCap memiliki peranan pengaruh langsung terhadap RTC. Adapun hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa kritik peneliti terhadap *basic framework* Yu Ming-Chu (2015) menjadi terbukti, karena pada hasil penelitian ini dapat dibuktikan bahwa pengaruh *perceived organization support* melalui PsyCap dapat langsung memberikan pengaruh negatif yang signifikan terhadap *resistance to change* tanpa melalui *readiness to change* terlebih dahulu.

Hasil studi peneliti ini juga konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa PsyCap dapat menjadi variabel yang memiliki peranan mediasi langsung terhadap sikap RTC. Hal ini juga dibuktikan oleh hasil penelitian *based on* Fredrickson (2003) bahwa PsyCap 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 RTC. Berdasarkan hal ini maka ditemukan penjelasan bahwa PsyCap dapat memainkan peran mediasi secara langsung terhadap RTC.

Selanjutnya pengaruh variabel mediasi *psychology capital* (PsyCap) terhadap variabel dependen (*resistance to change*) memiliki nilai β sebesar -0,31 dan nilai p ($0.01 < 0.05$), hasil tersebut juga membuktikan bahwa ada pengaruh negatif yang signifikan antara PsyCap terhadap *resistance to change*. Hasil tersebut sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Saruhan (2013) yang menjelaskan bahwa PsyCap memainkan peran sangat penting dalam hubungan *resistance to change* pada karyawan. Peranan penting tersebut dapat digambarkan dalam medan gaya klasik Kurt Lewin sebagaimana yang digambarkan dalam Beal, et. al. (2013) dimensi PsyCap optimisme akan memberikan orientasi positif terhadap perubahan

melawan sikap mempertahankan cara kerja lama, *self efficacy* membuat tidak takut akan perubahan dan mengurangi sikap sinisme terhadap kebijakan perubahan baru, *resiliency* membuat gigih untuk menyelesaikan masalah akan mengurangi dampak kurang mau kerjasama, *hope* membuat usaha menemukan cara/ jalan baru menuju tujuan sehingga mengurangi keengganan untuk menggunakan teknologi atau cara kerja baru. PsyCap sendiri menjadi kombinasi dari empat dimensi positif (optimisme, harapan, ketahanan dan *self-efficacy*) yang dapat membantu memerangi *resistance to change* (RTC) sebagaimana dieksplorasi oleh Avey et al. (2008). Studi mereka menemukan bahwa modal psikologis (PsyCap) yang positif dari karyawan sangat penting ketika untuk memberantas sikap negatif (yaitu, penyimpangan dan sinisme).

Berdasarkan seluruh pembahasan hasil analisis yang sudah dijelaskan di atas maka dipahami bahwa kecerdasan emosional dan *perceived organization support* mampu meningkatkan *psychology capital*, sehingga jika tingkat *psychology capital* tinggi maka tingkat *resistance to change* akan turun, karena *psychology capital* dapat memainkan peran dalam hubungan negatif yang signifikan dengan *resistance to change*.

SIMPULAN

Berdasarkan penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional dan *perceived organization support* berpengaruh secara positif signifikan terhadap *psychology capital*, dan *psychology capital* juga berpengaruh secara negatif signifikan dengan *resistance to change*. Hal ini bermakna bahwa, semakin baik kecerdasan emosional dan *perceived organization support* yang diterima karyawan, maka akan meningkatkan *psychology capital* karyawan, sehingga dapat menurunkan kecenderungan *resistance to change* karyawan di organisasi. *Psychology capital* mampu memediasi secara sebagian pengaruh kecerdasan emosional terhadap *resistance to change*, dan memediasi penuh pengaruh *perceived organization support* terhadap *resistance to change* pada karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Avey, J., Wernsing, T., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), 48–70.
- Beal, L., Stavros, J.M., & Cole, M.L. (2013). Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology/SA*

- Cameron, Kim. S & Quinn, E. R (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of applied psychology*. Vol. 71. No. 3, 500-507
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87 (3), 565 - 573.
- Erwin, D. G., & Garman, A.N (2010) Resistance to Organization Change: Linking Research and Practise. *Leadership & Organization Developmen*, 35 (1), 37-55.
- Fredrickson, B. L. (2003). *The value of positive emotions*. *American Scientist*, 91, 330-335.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2014). Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program WarpPLS 4.0. *Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2002). *Behavior in Organization International Edition*, New Jersey: Prentice Hall.
- Hirwa, R (2015) The Role of Emotional Intelligence in Change Management. *Indian journal research*. Volume : 4 | Issue : 2.
- Kebabci, K & Hakan Erkal (2009) Resistance to change: a constructive approach for managing resistant behaviors. *Thesis blastic business school: University of Kalmar Sweden*.
- Khan, Saira, Atif, Sara dan Yasir (2015) How perceived supervisor support effects workplace deviance? mediating role of perceived organizational support. *Pakistan journal of commerce and social sciences*, Vol. 9 (3), 940-967.
- King, N. & Anderson, N., (2003) *Managing innovation and change: A critical guide for organizations*. Singapore: Thomson learning asia.
- Kock, N. (2013). Using WarpPLS in e-collaboration studies: What if I have only one group and one condition?. *International Journal of e-Collaboration (JeC)*, 9(3), 1-12.
- Lewin, K., (1951). *Field theory in social sciences*. New York: Harper and Row
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of changemanagement*, 4, 193.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital : Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press, Inc.
- Malik, S. Z., & Masood, S. (2015). Emotional intelligence and resistance to change: Mediating role of psychological capital in telecom sector of Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 9(2), 485-502.
- Mayer, J., D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey and D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for the Educator*. New York Basic Books. Retrieved February 22, 2010
- Meaney, M. and Pung, C. (2008), "McKinsey global results: creating organizational transformations", *The McKinsey Quarterly*, August, pp. 1-7.
- Naomi, P., & Nindyati, A. D. (2007) Studi tentang resistensi terhadap perubahan pada kepuasan kerja dari dosen dan staf administrasi UPM, Jakarta. *Jurnal sosiohumanitas*, 9 (12), 133–149.
- Nindyati, A. D. (2009). Pengaruh resistance to change terhadap perilaku inovative: kecerdasan emosi sebagai mediator. *Jurnal Universitas Paramadina*, 6 (1), 94–110
- Nindyati, A. D. (2010). Personal determinant of resistance to change. *Jurnal Ilmiah Psikologi Inquiry*, 03 (01), 79-91.
- Nindyati, A. D. (2016). Kajian resistance to change dan perceived organizational support (studi empiris pada karyawan perusahaan swasta di Bandung). *Jurnal Ilmiah Psikologi Inquiry*, Vol. 7 No. 2 hlm 107-121.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15, 73-101.
- Pieterse, J.H., Caniëls, M.C.J. and Homan, T. (2012), "Professional discourses and resistance to change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25 No. 6, pp. 798-818.

- Prochaska, J. O., Redding, C. A., & Evers, K. E. (1997). *The transtheoretical model and stages of change*. In K. Glanz, F. M. Lewis, & B. K. Rimer (Eds.), *Health behavior and health education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Raviyanto. J. (1985). *Produktivitas dan manajemen*. Jakarta: Lembaga sarana informasi usaha dan produktivitas.
- Saruhan, N. (2013). Organizational change: the effects of trust in organization and psychological capital during change process. *Journal Of Business, Economics and Finance*, 2 (3), 13-35.
- Schmidt, B. J. (2008) The role of Emotional Intelligence in managing resistance to change. *Dissertation of Masters of Business Administration at Potchefstroom Business School, Northwest University*.
- Vos, J. (2006). The role of personality and emotions in employee resistance to change. *Rotterdam: Erasmus University Rotterdam. (Studi Empiris pada Mahasiswa Universitas Swasta X di Jakarta)*.
- Wanberg & Banas (2000) Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 1, 132-142
- Wong, Chi-Sum & Kenneth S. Law (2002) The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Journal of The Leadership Quarterly* 13, 243–274.
- Wu Wann-Yih, Sein Htaik. (2011). “The impacts of perceived organizational support, job satisfaction, and organizational commitment on job performance in hotel industry”. *The 11th International DSI and the 16th APDSI Joint Meeting*, Taipei, Taiwan
- Yu Ming-Chu, Lee Meng (2015) Unlocking the black box: Exploring the link between perceived organizational support and resistance to change. *Journal of Elsevier*.