

## Pengaruh Kepemimpinan Paradoks, Organisasi Pembelajar, dan Modal Psikologi terhadap Kinerja Adaptif Pegawai (Studi Kasus di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sleman)

Hindun Rossa Nurlita Putri<sup>1</sup>, Padmono Wibowo<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Manajemen Pemasyarakatan, Jurusan Ilmu Pemasyarakatan, Politeknik Imigrasi dan Pemasyarakatan, Tangerang, Indonesia  
[hindunrossanp@gmail.com](mailto:hindunrossanp@gmail.com)

### Sejarah Artikel:

Diterima 19-September-2026  
Disetujui 26-September-2026  
Diterbitkan 27-September-2026

### ABSTRACT

The dynamic nature of the correctional environment, characterized by policy changes, task complexity, limited resources, as well as security and rehabilitation demands, requires employees to adapt to various changes and work situations. This study aims to analyze the influence of Paradoxical Leadership, Learning Organization, and Psychological Capital on Adaptive Performance among employees at the Sleman Class IIB Correctional Institution. The study employed a quantitative approach using a survey method by distributing questionnaires to 112 employees. Data were analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the assistance of SmartPLS. The results showed that Paradoxical Leadership had a positive and significant effect on Adaptive Performance, with a coefficient of 0.400. Learning Organization also had a positive and significant effect, with a coefficient of 0.283, while Psychological Capital had a positive and significant effect, with a coefficient of 0.285. Simultaneously, the three variables had a significant effect on Adaptive Performance. The R-square value of 0.651 indicates that the three variables explain 65.1% of the variation in Adaptive Performance, while the remaining 34.9% is explained by other factors outside the research model. These findings indicate that employees' Adaptive Performance is influenced by leadership that balances demands and flexibility, an organizational environment that supports learning, and positive psychological capital held by employees.

**Keywords:** *Paradoxical Leadership; Learning Organization; Psychological Capital; Adaptive Performance; Employees*

### ABSTRAK

Dinamika lingkungan pemasyarakatan yang ditandai oleh perubahan kebijakan, kompleksitas tugas, keterbatasan sumber daya, serta tuntutan keamanan dan pembinaan menuntut pegawai untuk mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan dan situasi kerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Kepemimpinan Paradoks, Organisasi Pembelajar, dan Modal Psikologi terhadap Kinerja Adaptif Pegawai di Lapas Kelas IIB Sleman. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 112 pegawai. Data dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan

SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Paradoks berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Adaptif dengan koefisien 0,400. Organisasi Pembelajar berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien 0,283, sedangkan Modal Psikologi berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien 0,285. Secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Adaptif. Nilai *R-square* sebesar 0,651 menunjukkan bahwa ketiganya mampu menjelaskan 65,1% variasi Kinerja Adaptif, sedangkan 34,9% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa Kinerja Adaptif Pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan tuntutan dan fleksibilitas, lingkungan organisasi yang mendukung pembelajaran, serta modal psikologis positif yang dimiliki pegawai.

**Katakunci:** Kepemimpinan Paradoks; Organisasi Pembelajar; Modal Psikologi; Kinerja Adaptif; Pegawai

## PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan organisasi publik menuntut sumber daya manusia untuk tidak hanya mampu melaksanakan pekerjaan berdasarkan prosedur, tetapi juga mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan kebijakan, sistem kerja, tuntutan organisasi, dan situasi yang tidak terduga. Tuntutan tersebut semakin penting dalam penyelenggaraan pemasyarakatan karena pegawai menjalankan fungsi yang kompleks, meliputi pengamanan, pembinaan, pelayanan, serta dukungan terhadap proses reintegrasi sosial warga binaan. Perubahan kebijakan melalui Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2022 tentang Pemasyarakatan, penerapan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2023 tentang Kitab Undang-Undang Hukum Pidana, serta perubahan struktur kelembagaan pemasyarakatan membawa konsekuensi terhadap mekanisme kerja dan kebutuhan kompetensi pegawai. Dalam kondisi tersebut, kemampuan pegawai untuk merespons perubahan dan menyesuaikan perilaku kerja menjadi bagian penting dalam pelaksanaan tugas pemasyarakatan.

Kebutuhan terhadap kemampuan adaptasi tersebut berlangsung dalam kondisi pemasyarakatan yang masih menghadapi keterbatasan sumber daya dan dinamika lingkungan kerja. Pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sleman, kebutuhan pegawai berdasarkan analisis beban kerja tercatat sebanyak 157 orang, sedangkan pegawai yang tersedia sebanyak 112 orang per Juli 2026. Pada waktu yang sama, kapasitas lapas sebesar 187 orang harus melayani 340 penghuni. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia serta kepadatan hunian yang menambah kompleksitas pelaksanaan tugas. Pegawai harus menjalankan berbagai fungsi dalam lingkungan kerja yang membutuhkan pengambilan keputusan, penanganan situasi yang berubah, dan pengelolaan sumber daya yang terbatas. Dengan demikian, kemampuan adaptasi menjadi relevan untuk memastikan tugas tetap dapat dilaksanakan ketika kondisi kerja tidak sepenuhnya sesuai dengan situasi yang direncanakan.

Tuntutan adaptasi terlihat dalam pelaksanaan berbagai fungsi di Lapas Kelas IIB Sleman, khususnya pada fungsi pengamanan dan pembinaan. Pada fungsi pengamanan, kegiatan razia dilaksanakan hingga tiga kali dalam sehari dengan melibatkan sekitar 15–18 pegawai pada setiap pelaksanaannya. Tingginya intensitas kegiatan tersebut menuntut pegawai untuk tetap siap menghadapi berbagai kondisi di lapangan dan menyesuaikan tindakan sesuai dengan situasi yang dihadapi. Sementara itu, pada fungsi pembinaan,

program pembinaan kemandirian yang meliputi wastra jumpitan, Enduro, pertukangan, *bakery*, *meubelair*, *barbershop*, *laundry*, menjahit, pertanian, dan perikanan baru menjangkau 35 warga binaan. Pelaksanaan program tersebut juga masih menghadapi keterbatasan sarana, prasarana, dan dukungan anggaran. Kondisi tersebut menuntut pegawai untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia, menyesuaikan strategi pelaksanaan tugas, serta mencari alternatif penyelesaian sesuai dengan kondisi di lapangan. Dengan demikian, pelaksanaan berbagai fungsi pemsarakatan membutuhkan kemampuan pegawai untuk menyesuaikan cara kerja dan merespons perubahan kondisi pekerjaan secara tepat.

Kemampuan tersebut dalam penelitian ini dipahami sebagai kinerja adaptif. Charbonnier-Voirin dan Roussel (2012) memandang kinerja adaptif melalui kemampuan individu dalam menghadapi keadaan darurat, menangani stres kerja, menghasilkan kreativitas, melakukan upaya pelatihan, dan beradaptasi secara interpersonal. Kelima dimensi tersebut relevan dengan karakteristik pekerjaan pemsarakatan karena pegawai berhadapan dengan kondisi kerja yang dinamis dan membutuhkan respons terhadap berbagai tuntutan secara bersamaan. Dengan demikian kinerja adaptif tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaan rutin, tetapi juga kemampuan mempertahankan efektivitas ketika menghadapi perubahan, tekanan, maupun situasi baru.

Kinerja adaptif tidak berdiri sendiri, melainkan dapat berkaitan dengan kondisi lingkungan organisasi dan sumber daya yang dimiliki individu. Penelitian ini memfokuskan tiga faktor yang secara teoritis dan empiris memiliki keterkaitan dengan kinerja adaptif, yaitu kepemimpinan paradoks, organisasi pembelajaran, dan modal psikologi. Ketiga faktor tersebut merepresentasikan aspek kepemimpinan, lingkungan organisasi, dan sumber daya psikologis individu yang secara bersama-sama dapat memberikan gambaran lebih komprehensif mengenai kemampuan adaptasi pegawai dalam menjalankan tugas pemsarakatan.

Kepemimpinan paradoks berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam mengelola tuntutan yang berbeda secara bersamaan. Zhang et al. (2015) menjelaskan kepemimpinan paradoks melalui kemampuan pemimpin dalam menyeimbangkan tuntutan yang tampak bertentangan, seperti mempertahankan pengendalian sekaligus memberikan otonomi, menegakkan tuntutan pekerjaan sekaligus memberikan fleksibilitas, serta menjaga kedekatan dan jarak dengan bawahan. Karakteristik tersebut relevan dalam lingkungan pemsarakatan karena pemimpin perlu memastikan kepatuhan terhadap aturan dan pencapaian tujuan organisasi, tetapi pada saat yang sama pegawai menghadapi kondisi lapangan yang dapat membutuhkan fleksibilitas dalam pelaksanaan tugas. Penelitian terdahulu menunjukkan adanya keterkaitan antara kepemimpinan paradoks dan kinerja adaptif. Li dan Ding (2022) menemukan hubungan antara kepemimpinan paradoks dan kinerja adaptif, sementara Sparr et al. (2022) serta Tan et al. (2024) menunjukkan relevansi kepemimpinan paradoks dalam membantu pegawai menghadapi tuntutan dan perubahan dalam pekerjaan. Penelitian lainnya juga mengkaji hubungan tersebut melalui mekanisme seperti paradox mindset, role stress, dan faktor psikologis.

Faktor organisasi juga berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan. Organisasi Pembelajaran menggambarkan kondisi organisasi yang mendorong pegawai untuk terus belajar, berbagi pengetahuan, bekerja sama, dan mengevaluasi pengalaman kerja secara berkelanjutan. Marsick dan Watkins (2003) mengembangkan Organisasi Pembelajaran melalui pembelajaran berkelanjutan, dialog dan penyelidikan, pembelajaran dan kolaborasi tim, sistem yang terintegrasi, pemberdayaan, keterhubungan dengan lingkungan, serta kepemimpinan strategis. Karakteristik tersebut relevan dalam lingkungan pemsarakatan karena pegawai menghadapi perubahan kebijakan, tuntutan pekerjaan, serta situasi kerja yang membutuhkan pengetahuan dan kemampuan untuk menyesuaikan cara kerja. Penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan positif antara Organisasi Pembelajaran dan Kinerja

Adaptif. Viterouli et al. (2024) menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Adaptif, sedangkan Karnsomdee dan Nakmanee (2025) menemukan bahwa proses pembelajaran organisasi yang mencakup akuisisi, interpretasi, penyimpanan, dan distribusi pengetahuan berpengaruh positif terhadap kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan

Faktor ketiga yang berkaitan dengan Kinerja Adaptif adalah Modal Psikologi, yang terdiri atas efikasi diri, harapan, optimisme, dan resiliensi. Modal Psikologi merupakan sumber daya internal yang membantu pegawai menghadapi tuntutan, perubahan, dan tekanan dalam pekerjaan. Dalam lingkungan pemasyarakatan, sumber daya psikologis tersebut penting karena pegawai dihadapkan pada situasi kerja yang dapat berubah dan membutuhkan kemampuan untuk tetap yakin terhadap kemampuan diri, menemukan alternatif dalam menghadapi permasalahan, mempertahankan harapan dan pandangan positif, serta bangkit ketika menghadapi kesulitan. Kondisi tersebut menjadikan Modal Psikologi relevan dalam mendukung kemampuan pegawai untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dan tuntutan pekerjaan. Penelitian Luo et al. (2022) menunjukkan hubungan positif antara Modal Psikologi dan Kinerja Adaptif melalui kesiapan individu dalam menghadapi perubahan, sedangkan AlZoubi et al. (2025) menemukan bahwa Modal Psikologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Adaptif pada tenaga akademik.

Meskipun penelitian terdahulu telah memberikan bukti mengenai keterkaitan ketiga faktor tersebut dengan kinerja adaptif, terdapat ruang penelitian yang masih perlu dikembangkan. Penelitian tentang kepemimpinan paradoks banyak dilakukan pada sektor bisnis dan lebih sering menguji mekanisme tertentu dalam hubungan dengan kinerja adaptif. Penelitian mengenai organisasi pembelajar telah dilakukan pada lingkungan organisasi publik, tetapi belum secara khusus berfokus pada karakteristik lembaga pemasyarakatan. Sementara itu, penelitian modal psikologi terhadap kinerja adaptif juga masih banyak dilakukan pada sektor seperti perhotelan dan perguruan tinggi. Dengan demikian, bukti empiris mengenai bagaimana kepemimpinan paradoks, organisasi pembelajar, dan modal psikologi secara bersamaan berkaitan dengan kinerja adaptif dalam konteks pemasyarakatan masih terbatas.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini menawarkan kontribusi melalui pengujian ketiga variabel independen secara simultan dalam satu model untuk menjelaskan kinerja adaptif pegawai pemasyarakatan. Kontribusi tersebut penting karena kemampuan adaptasi pegawai tidak hanya dapat dipahami dari sisi kepemimpinan atau kondisi psikologis individu secara terpisah, tetapi juga dari interaksi antara lingkungan organisasi dan sumber daya personal. Penelitian ini secara khusus menempatkan Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sleman sebagai konteks penelitian, sehingga memberikan bukti empiris pada lingkungan kerja pemasyarakatan yang memiliki karakteristik tugas, tekanan, keterbatasan sumber daya, serta tuntutan pengamanan dan pembinaan yang berjalan secara bersamaan.

Hubungan antara variabel penelitian tersebut dijelaskan melalui Social Cognitive Theory dari Bandura (1986), yang memandang perilaku sebagai hasil interaksi timbal balik antara faktor personal, lingkungan, dan perilaku. Dalam penelitian ini, kepemimpinan paradoks dan organisasi pembelajar merepresentasikan aspek lingkungan organisasi, sedangkan modal psikologi merepresentasikan faktor personal. Kinerja adaptif ditempatkan sebagai perilaku kerja yang menunjukkan kemampuan pegawai merespons tuntutan dan perubahan lingkungan. Perspektif tersebut memberikan landasan teoritis untuk memahami bahwa kemampuan adaptasi pegawai dapat terbentuk melalui interaksi antara lingkungan kerja yang mendukung dan sumber daya psikologis yang dimiliki individu.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini merumuskan empat pertanyaan penelitian, yaitu: (1) apakah kepemimpinan paradoks berpengaruh terhadap kinerja adaptif pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sleman; (2) apakah organisasi pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja adaptif pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sleman; (3) apakah modal psikologi berpengaruh terhadap kinerja adaptif pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sleman; dan (4) apakah kepemimpinan paradoks, organisasi pembelajaran, dan modal psikologi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja adaptif pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sleman?

Sejalan dengan pertanyaan penelitian tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan Paradoks berpengaruh positif terhadap Kinerja Adaptif;

H2: Organisasi Pembelajaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Adaptif;

H3: Modal Psikologi berpengaruh positif terhadap Kinerja Adaptif;

H4: Kepemimpinan Paradoks, Organisasi Pembelajaran, dan Modal Psikologi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Adaptif.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Paradoks, Organisasi Pembelajaran, dan Modal Psikologi terhadap Kinerja Adaptif pegawai, baik secara parsial maupun simultan, pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sleman.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (explanatory research) untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Paradoks, Organisasi Pembelajaran, dan Modal Psikologi terhadap Kinerja Adaptif pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sleman. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 112 pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sleman sebagai responden penelitian. Kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel, yaitu Kepemimpinan Paradoks yang mengacu pada Zhang et al. (2015), Organisasi Pembelajaran pada Marsick dan Watkins (2003), Modal Psikologi pada Luthans et al. (2007), serta Kinerja Adaptif pada Charbonnier-Voirin dan Roussel (2012).

Sebelum digunakan dalam pengumpulan data utama, instrumen terlebih dahulu melalui uji keterbacaan pada lokasi yang berbeda dari lokasi penelitian. Uji keterbacaan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 pegawai Lapas Narkotika Kelas IIA Yogyakarta untuk memastikan bahwa instrumen dapat dipahami oleh responden. Setelah instrumen digunakan pada penelitian utama, data yang diperoleh dari 112 responden kemudian diolah menggunakan pendekatan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan smartpls versi 4.1.1.8.

Analisis dilakukan melalui evaluasi model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Evaluasi outer model dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Pengujian validitas meliputi convergent validity melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE), serta discriminant validity melalui cross loading, Fornell-Larcker Criterion, dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha.

Setelah model pengukuran memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, analisis dilanjutkan pada model struktural (inner model) untuk menguji hubungan antarvariabel penelitian. Evaluasi inner model meliputi uji kolinearitas melalui Variance Inflation Factor (VIF), R-Square ( $R^2$ ) untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, F-Square ( $f^2$ ) untuk mengetahui

besarnya efek masing-masing variabel independen, Q-Square ( $Q^2$ ) untuk menilai relevansi prediktif model, serta Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) untuk menilai kesesuaian model.

Pengujian hipotesis secara parsial dilakukan berdasarkan nilai koefisien jalur (path coefficient), t-statistics, dan p-values untuk mengetahui arah dan signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap Kinerja Adaptif. Sementara itu, pengaruh Kepemimpinan Paradoks, Organisasi Pembelajaran, dan Modal Psikologi secara simultan terhadap Kinerja Adaptif dihitung menggunakan uji F. Nilai Fhitung diperoleh berdasarkan nilai  $R^2$ , jumlah variabel independen, dan jumlah sampel, kemudian dibandingkan dengan Ftabel pada tingkat signifikansi 5%.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 112 pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sleman sebagai responden. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan PLS-SEM dengan bantuan SmartPLS versi 4.1.1.8. Analisis meliputi karakteristik responden, evaluasi outer model, evaluasi inner model, serta pengujian hipotesis secara parsial maupun simultan.

### 1. Karakteristik responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini menggambarkan profil 112 pegawai yang menjadi responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Berdasarkan jenis kelamin, responden terdiri atas 89 laki-laki (79,5%) dan 23 perempuan (20,5%). Berdasarkan usia, responden berusia 17–26 tahun sebanyak 11 orang (9,8%), usia 27–36 tahun sebanyak 32 orang (28,6%), usia 37–46 tahun sebanyak 36 orang (32,1%), usia 47–56 tahun sebanyak 24 orang (21,4%), dan usia lebih dari 56 tahun sebanyak 9 orang (8,0%). Dengan demikian, kelompok usia 37–46 tahun merupakan kelompok responden dengan jumlah terbesar.

Berdasarkan pendidikan terakhir, responden terdiri atas 53 orang (47,3%) berpendidikan SMA, 3 orang (2,7%) berpendidikan D3, 44 orang (39,3%) berpendidikan S1, dan 12 orang (10,7%) berpendidikan S2. Sementara itu, berdasarkan lama bekerja, responden dengan masa kerja 1–5 tahun berjumlah 17 orang (15,2%), masa kerja 6–10 tahun sebanyak 22 orang (19,6%), masa kerja 11–15 tahun sebanyak 20 orang (17,9%), masa kerja 16–20 tahun sebanyak 14 orang (12,5%), dan masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 39 orang (34,8%). Data tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki variasi usia, pendidikan, dan pengalaman kerja yang cukup beragam, dengan jumlah terbesar berasal dari kelompok usia 37–46 tahun dan masa kerja lebih dari 20 tahun.

### 2. Evaluasi Outer Model

Setelah karakteristik responden, analisis dilanjutkan dengan evaluasi outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas model pengukuran. Pengujian dilakukan melalui outer loading, Average Variance Extracted (AVE), cross loading, Fornell-Larcker Criterion, Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), Composite Reliability, dan Cronbach's Alpha.

Pengujian validitas konvergen dilakukan melalui nilai outer loading. Indikator dinyatakan memenuhi kriteria apabila memiliki nilai  $> 0,70$ . Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai outer loading pada variabel Kepemimpinan Paradoks berada pada rentang 0,701–0,795, Organisasi Pembelajaran sebesar 0,700–0,789, Modal Psikologi sebesar 0,701–0,768, dan Kinerja Adaptif sebesar 0,703–0,800. Seluruh indikator memiliki nilai yang memenuhi kriteria  $> 0,70$ , sehingga validitas konvergen terpenuhi. Artinya, setiap indikator memiliki kemampuan yang memadai dalam

merepresentasikan konstruk yang diukurnya. Validitas konvergen selanjutnya diuji melalui Average Variance Extracted (AVE) dengan kriteria  $> 0,50$ . Nilai AVE Kepemimpinan Paradoks sebesar 0,528, Organisasi Pembelajaran 0,543, Modal Psikologi 0,535, dan Kinerja Adaptif 0,547. Seluruh nilai tersebut  $> 0,50$ , sehingga keempat konstruk memenuhi validitas konvergen. Artinya, masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang digunakan untuk mengukurnya.

Selanjutnya, validitas diskriminan diuji melalui cross loading, Fornell-Larcker Criterion, dan HTMT. Hasil cross loading menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruknya masing-masing. Pada pengujian Fornell-Larcker, nilai akar kuadrat AVE Kepemimpinan Paradoks sebesar 0,727, Organisasi Pembelajaran 0,737, Modal Psikologi 0,731, dan Kinerja Adaptif 0,740, yang lebih tinggi dibandingkan korelasi antarkonstruk. Sementara itu, nilai HTMT berada pada rentang 0,528–0,735 dan seluruhnya  $< 0,90$ . Dengan demikian, validitas diskriminan terpenuhi, yang berarti setiap konstruk dalam model dapat dibedakan dari konstruk lainnya.

Pengujian reliabilitas dilakukan melalui Composite Reliability dan Cronbach's Alpha dengan kriteria  $> 0,70$ . Hasil pengujian ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 1. Hasil Pengujian Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

| Variabel                | Composite Reliability | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|-------------------------|-----------------------|------------------|------------|
| Kepemimpinan Paradoks   | 0,958                 | 0,957            | Reliabel   |
| Organisasi Pembelajaran | 0,959                 | 0,958            | Reliabel   |
| Modal Psikologi         | 0,953                 | 0,952            | Reliabel   |
| Kinerja Adaptif         | 0,959                 | 0,958            | Reliabel   |

(Sumber: Data Primer SmartPLS, diolah oleh penulis 2026)

Berdasarkan tabel tersebut, nilai Composite Reliability berada pada rentang 0,953–0,959, sedangkan Cronbach's Alpha berada pada rentang 0,952–0,958. Seluruh nilai  $\geq 0,70$ , sehingga seluruh konstruk dinyatakan reliabel. Artinya, indikator pada setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang baik dalam mengukur variabel penelitian.

### 3. Evaluasi Inner Model

Setelah outer model memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, analisis dilanjutkan dengan evaluasi inner model untuk menilai kualitas model struktural. Pengujian meliputi Variance Inflation Factor (VIF), R-Square ( $R^2$ ), F-Square ( $f^2$ ), Q-Square ( $Q^2$ ), dan Standardized Root Mean Square Residual (SRMR).

Hasil pengujian VIF menunjukkan nilai sebesar 1,658 untuk Kepemimpinan Paradoks, 1,488 untuk Organisasi Pembelajaran, dan 1,659 untuk Modal Psikologi. Seluruh nilai tersebut  $< 5,00$ , sehingga tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model penelitian. Kemampuan model dalam menjelaskan Kinerja Adaptif dilihat melalui nilai R-Square ( $R^2$ ). Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Pengujian R-Square

| Variabel        | R-square | R-square adjusted |
|-----------------|----------|-------------------|
| Kinerja Adaptif | 0.651    | 0.641             |

(Sumber: Data Primer SmartPLS, diolah oleh penulis 2026)

Nilai  $R^2$  sebesar 0,651 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Paradoks, Organisasi Pembelajaran, dan Modal Psikologi secara bersama-sama mampu menjelaskan 65,1% variasi Kinerja Adaptif, sedangkan 34,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian. Sementara itu, nilai Adjusted  $R^2$  sebesar 0,641 menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan 64,1% variasi Kinerja Adaptif. Besarnya efek masing-masing variabel independen terhadap Kinerja Adaptif selanjutnya dilihat melalui F-Square ( $f^2$ ) pada tabel berikut:

Tabel 3. Hasil Pengujian F-Square

| Variabel                                  | F-square |
|-------------------------------------------|----------|
| Kepemimpinan Paradoks -> Kinerja Adaptif  | 0.276    |
| Modal Psikologi ->Kinerja Adaptif         | 0.141    |
| Organisasi Pembelajaran ->Kinerja Adaptif | 0.154    |

(Sumber: Data Primer SmartPLS, diolah oleh penulis 2026)

Hasil pengujian menunjukkan nilai  $f^2$  Kepemimpinan Paradoks sebesar 0,276, yang berarti efeknya sedang. Organisasi Pembelajaran sebesar 0,154, dan Modal Psikologi sebesar 0,141. Berdasarkan kriteria tersebut, Kepemimpinan Paradoks dan Organisasi Pembelajaran memiliki efek sedang, sedangkan Modal Psikologi memiliki efek kecil terhadap Kinerja Adaptif. Selanjutnya, Q-Square ( $Q^2$ ) digunakan untuk menilai relevansi prediktif model. Nilai  $Q^2$  Kinerja Adaptif sebesar 0,619 atau  $> 0$ , sehingga model memiliki relevansi prediktif dalam menjelaskan Kinerja Adaptif. Pengujian SRMR digunakan untuk menilai kesesuaian model. Hasil pengujian menunjukkan nilai SRMR sebesar 0,062 atau  $< 0,08$ , sehingga model memenuhi kriteria model fit.

Berdasarkan keseluruhan hasil evaluasi inner model, model tidak mengalami masalah multikolinearitas, mampu menjelaskan 65,1% variasi Kinerja Adaptif, memiliki relevansi prediktif, dan memenuhi kriteria model fit. Dengan demikian, model struktural layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

#### 4. Pengujian Hipotesis Parsial

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Paradoks, Organisasi Pembelajaran, dan Modal Psikologi terhadap Kinerja Adaptif. Hasil pengujian disajikan berdasarkan nilai koefisien jalur (path coefficient), t-statistics, dan p-values.

Tabel 4. Hasil Uji Path Coefficients

|                                                    | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
|----------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| <b>Kepemimpinan Paradoks -&gt; Kinerja Adaptif</b> | 0.400               | 0.401           | 0.069                      | 5.789                    | 0.000    |
| <b>Modal Psikologi -&gt; Kinerja Adaptif</b>       | 0.285               | 0.288           | 0.082                      | 3.482                    | 0.001    |

|                                                            |       |       |       |       |       |
|------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Organisasi<br/>Pembelajar -&gt;<br/>Kinerja Adaptif</b> | 0.283 | 0.287 | 0.058 | 4.854 | 0.000 |
|------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|

(Sumber: Data Primer SmartPLS, diolah oleh penulis 2026)

a. Pengaruh Kepemimpinan Paradoks terhadap Kinerja Adaptif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Paradoks berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Adaptif petugas pemsarakatan di Lembaga Pemsarakatan Kelas IIB Sleman. Hal ini ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,400, t-statistics sebesar 5,789, dan p-values sebesar 0,000. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa semakin baik penerapan Kepemimpinan Paradoks, maka semakin tinggi pula Kinerja Adaptif petugas pemsarakatan. Nilai t-statistics sebesar 5,789 yang lebih besar dari 1,96 serta p-values sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Berdasarkan hasil tersebut, H1 yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Paradoks berpengaruh positif terhadap Kinerja Adaptif dapat diterima. Selain itu, koefisien sebesar 0,400 merupakan nilai pengaruh terbesar dibandingkan Organisasi Pembelajar dan Modal Psikologi, sehingga Kepemimpinan Paradoks menjadi variabel yang memiliki pengaruh langsung paling kuat terhadap Kinerja Adaptif dalam penelitian ini.

Hasil penelitian tersebut mempertegas bahwa Kepemimpinan Paradoks merupakan salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan Kinerja Adaptif petugas pemsarakatan di Lembaga Pemsarakatan Kelas IIB Sleman. Semakin baik kemampuan pemimpin dalam menyeimbangkan berbagai tuntutan yang berbeda dan bahkan bertentangan dalam pelaksanaan pekerjaan, maka semakin baik pula kemampuan petugas dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan maupun kondisi kerja yang dinamis. Kepemimpinan yang mampu mengombinasikan ketegasan dan fleksibilitas, pengendalian dan pemberian otonomi, serta konsistensi dan penyesuaian situasional dapat membantu petugas menghadapi berbagai tuntutan pekerjaan secara lebih efektif. Kondisi tersebut pada akhirnya mendorong petugas untuk lebih mampu menyesuaikan perilaku, pendekatan, dan cara kerja sesuai dengan situasi yang dihadapi. Dengan demikian, peningkatan penerapan Kepemimpinan Paradoks akan diikuti dengan peningkatan Kinerja Adaptif petugas pemsarakatan.

Secara teoritis, pengaruh Kepemimpinan Paradoks terhadap Kinerja Adaptif dapat dijelaskan melalui paradox theory yang memandang bahwa organisasi menghadapi berbagai tuntutan yang tampak bertentangan, tetapi perlu dikelola secara bersamaan melalui pendekatan both/and (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011). Kepemimpinan Paradoks memungkinkan pemimpin menyeimbangkan pengendalian dengan pemberian otonomi, ketegasan terhadap persyaratan kerja dengan fleksibilitas, serta keseragaman perlakuan dengan perhatian terhadap kebutuhan individual bawahan (Zhang et al., 2015). Kemampuan tersebut memberikan ruang bagi petugas untuk tetap bekerja sesuai dengan aturan sekaligus menyesuaikan tindakan ketika menghadapi perubahan dan situasi yang tidak terduga. Hal ini sejalan dengan konsep Kinerja Adaptif yang menekankan kemampuan individu untuk menyesuaikan perilaku dan strategi kerja terhadap perubahan tugas, teknologi, maupun lingkungan kerja (Pulakos et al., 2000; Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Dengan demikian, secara teoritis Kepemimpinan Paradoks mampu menciptakan kondisi kepemimpinan yang mendukung fleksibilitas dan penyesuaian perilaku petugas sehingga dapat meningkatkan Kinerja Adaptif.

Berdasarkan karakteristik demografi responden, konteks pengaruh Kepemimpinan Paradoks terhadap Kinerja Adaptif dapat dipahami dari komposisi petugas pemsarakatan yang didominasi oleh

laki-laki sebanyak 89 orang atau 79,5%, berada pada rentang usia produktif 27–46 tahun sebanyak 68 orang atau 60,7%, serta memiliki masa kerja yang relatif panjang, dengan kelompok terbesar telah bekerja lebih dari 20 tahun sebanyak 39 orang atau 34,8%. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan petugas yang telah cukup matang dari sisi usia dan pengalaman kerja serta banyak terlibat dalam pelaksanaan tugas pemsarakatan yang menuntut kedisiplinan, ketegasan, dan kemampuan menghadapi berbagai kondisi di lapangan. Pengalaman kerja yang relatif panjang juga menunjukkan bahwa petugas telah menghadapi beragam tuntutan dan situasi pekerjaan, sehingga penerapan gaya kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan tuntutan yang berbeda, seperti pengendalian dengan fleksibilitas maupun ketegasan dengan pemberian ruang kepada bawahan menjadi relevan dalam mendukung kemampuan mereka merespons perubahan situasi kerja. Dengan demikian, karakteristik demografi responden memberikan konteks yang mendukung pentingnya Kepemimpinan Paradoks dalam meningkatkan Kinerja Adaptif petugas pemsarakatan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Tan et al. (2024) yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Paradoks berpengaruh positif terhadap Kinerja Adaptif. Temuan tersebut juga didukung oleh Li dan Ding (2022) yang membuktikan bahwa semakin baik penerapan Kepemimpinan Paradoks, semakin tinggi Kinerja Adaptif individu dalam menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan. Hasil serupa dikemukakan oleh Sparr et al. (2022) yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan Paradoks dapat mendukung kemampuan individu untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan kerja. Keselarasan hasil penelitian terdahulu dengan penelitian ini memperkuat bahwa Kepemimpinan Paradoks memiliki peran penting dalam meningkatkan Kinerja Adaptif petugas pemsarakatan di Lembaga Pemsarakatan Kelas IIB Sleman. Kemampuan pimpinan dalam menyeimbangkan berbagai tuntutan yang berbeda memberikan ruang bagi petugas untuk tetap menjalankan tugas sesuai ketentuan sekaligus menyesuaikan tindakan terhadap situasi kerja yang berubah.

**b. Pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap Kinerja Adaptif**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Organisasi Pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Adaptif petugas pemsarakatan di Lembaga Pemsarakatan Kelas IIB Sleman. Hasil tersebut ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,283, t-statistics sebesar 4,854, dan p-values sebesar 0,000. Koefisien jalur yang bernilai positif menunjukkan bahwa semakin baik penerapan karakteristik Organisasi Pembelajaran dalam lingkungan kerja, maka Kinerja Adaptif petugas pemsarakatan juga akan semakin meningkat. Nilai t-statistics sebesar 4,854 yang lebih besar dari 1,96 serta p-values sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, H2 yang menyatakan bahwa Organisasi Pembelajaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Adaptif dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan organisasi yang mendorong proses pembelajaran dapat berperan dalam meningkatkan kemampuan petugas untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dan berbagai tuntutan pekerjaan.

Hasil penelitian tersebut mempertegas bahwa Organisasi Pembelajaran merupakan salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan Kinerja Adaptif petugas pemsarakatan di Lembaga Pemsarakatan Kelas IIB Sleman. Semakin baik penerapan Organisasi Pembelajaran dalam lingkungan kerja, maka semakin baik pula kemampuan petugas dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan maupun tuntutan pekerjaan yang berkembang. Organisasi yang memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk terus belajar, berbagi pengetahuan, melakukan evaluasi, dan mengembangkan kemampuan akan membantu petugas memperoleh pengetahuan serta pengalaman yang dibutuhkan

dalam menghadapi situasi kerja yang berbeda. Kondisi tersebut pada akhirnya mendorong petugas untuk lebih terbuka terhadap perubahan dan mampu menyesuaikan cara kerja berdasarkan tuntutan maupun kondisi yang dihadapi. Dengan demikian, peningkatan penerapan Organisasi Pembelajaran akan diikuti dengan peningkatan Kinerja Adaptif petugas pemasyarakatan.

Secara teoritis, pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap Kinerja Adaptif dapat dijelaskan melalui teori organisasi pembelajaran yang menempatkan proses pembelajaran sebagai mekanisme penting bagi organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan. Senge (1990) menjelaskan bahwa organisasi pembelajaran mengembangkan kapasitas anggotanya secara berkelanjutan, sedangkan Marsick dan Watkins (2003) menekankan keterpaduan pembelajaran pada tingkat individu, tim, dan organisasi melalui proses yang terintegrasi dalam aktivitas kerja. Pembelajaran berkelanjutan, penyelidikan dan dialog, kolaborasi tim, pemberdayaan, koneksi sistem, serta kepemimpinan strategis memungkinkan anggota organisasi memperoleh pengetahuan baru dan menyesuaikan pola kerja berdasarkan perubahan yang dihadapi. Hal tersebut sejalan dengan konsep Kinerja Adaptif yang menempatkan pembelajaran, fleksibilitas perilaku, dan kemampuan menyesuaikan diri terhadap tuntutan baru sebagai bagian penting dari efektivitas kerja individu. Dengan demikian, secara teoritis semakin kuat karakteristik Organisasi Pembelajaran, semakin besar pula kapasitas petugas untuk memperoleh, mengembangkan, dan menerapkan pengetahuan yang dibutuhkan dalam meningkatkan Kinerja Adaptif.

Dari karakteristik demografi responden, pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap Kinerja Adaptif dapat dipahami dari keberagaman latar belakang usia, pendidikan, dan masa kerja petugas pemasyarakatan. Mayoritas responden berada pada rentang usia 27–46 tahun sebesar 60,7%, sementara dari sisi pendidikan terdapat 53 orang atau 47,3% berpendidikan SMA dan 44 orang atau 39,3% berpendidikan S1, serta terdapat petugas dengan masa kerja yang bervariasi mulai dari 1–5 tahun hingga lebih dari 20 tahun. Keberagaman tersebut menunjukkan adanya perbedaan tingkat pengalaman, pengetahuan, dan pemahaman terhadap pelaksanaan tugas di antara petugas. Kondisi ini menjadikan proses pembelajaran, pertukaran pengalaman, diskusi, pengembangan kompetensi, serta penyebaran pengetahuan dalam organisasi semakin penting agar setiap petugas dapat meningkatkan kemampuan dan menyesuaikan diri dengan perkembangan pekerjaan. Dengan demikian, karakteristik demografi responden memberikan konteks bahwa keberadaan Organisasi Pembelajaran dibutuhkan untuk mengakomodasi keberagaman pengalaman dan latar belakang petugas dalam mendukung peningkatan Kinerja Adaptif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kim (2021) yang menunjukkan bahwa Organisasi Pembelajaran memiliki keterkaitan positif dengan Kinerja Adaptif melalui proses pembelajaran yang mendukung kemampuan individu dalam menghadapi perubahan. Hasil tersebut juga diperkuat oleh Budhiraja dan Rathi (2023) yang menemukan bahwa lingkungan organisasi yang mendukung pembelajaran berpengaruh positif terhadap Kinerja Adaptif. Temuan serupa dikemukakan oleh Viterouli et al. (2024) yang menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasi dapat mendukung peningkatan Kinerja Adaptif melalui pembelajaran berkelanjutan, dialog, kolaborasi, dan pengembangan kemampuan anggota organisasi. Keselarasan tersebut memperkuat hasil penelitian ini bahwa Organisasi Pembelajaran memiliki peran dalam meningkatkan Kinerja Adaptif petugas pemasyarakatan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sleman. Semakin kuat proses pembelajaran yang berlangsung di lingkungan organisasi, semakin baik pula kemampuan petugas dalam menyesuaikan pengetahuan, keterampilan, dan cara kerja terhadap perubahan yang dihadapi.

c. Pengaruh Modal Psikologi terhadap Kinerja Adaptif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Modal Psikologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Adaptif petugas pemasyarakatan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sleman. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,285, t-statistics sebesar 3,482, dan p-values sebesar 0,001. Koefisien jalur yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi Modal Psikologi yang dimiliki petugas pemasyarakatan, maka semakin tinggi pula Kinerja Adaptif yang ditunjukkan dalam melaksanakan pekerjaannya. Nilai t-statistics sebesar 3,482 yang lebih besar dari 1,96 dan p-values sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik. Berdasarkan hasil tersebut, H3 yang menyatakan bahwa Modal Psikologi berpengaruh positif terhadap Kinerja Adaptif dapat diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi psikologis positif yang dimiliki petugas menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung kemampuan mereka menghadapi perubahan, tekanan, maupun situasi kerja yang dinamis.

Hasil penelitian tersebut mempertegas bahwa Modal Psikologi merupakan salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan Kinerja Adaptif petugas pemasyarakatan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sleman. Semakin tinggi Modal Psikologi yang dimiliki petugas, maka semakin baik pula kemampuan petugas dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan maupun berbagai tantangan yang muncul dalam pelaksanaan pekerjaan. Kondisi psikologis positif yang tercermin melalui keyakinan terhadap kemampuan diri, harapan, optimisme, dan kemampuan untuk bangkit dari kesulitan dapat membantu petugas dalam menghadapi tekanan serta ketidakpastian dalam pekerjaan. Kondisi tersebut pada akhirnya mendorong petugas untuk lebih siap menghadapi perubahan, mencari alternatif penyelesaian ketika mengalami hambatan, dan tetap mempertahankan efektivitas kerja dalam berbagai situasi. Dengan demikian, peningkatan Modal Psikologi akan diikuti dengan peningkatan Kinerja Adaptif petugas pemasyarakatan.

Secara teoritis, pengaruh Modal Psikologi terhadap Kinerja Adaptif dapat dijelaskan melalui pendekatan positive organizational behavior yang memandang kondisi psikologis positif individu sebagai sumber daya yang dapat dikembangkan dan dimanfaatkan untuk mendukung kinerja. Luthans dan Youssef (2007) menjelaskan bahwa Modal Psikologi terdiri atas self-efficacy, hope, optimism, dan resilience. Self-efficacy membantu individu meyakini kemampuannya dalam menghadapi tugas yang menantang, hope mendorong individu mencari alternatif ketika menghadapi hambatan, optimism mempertahankan pandangan positif terhadap keberhasilan, sedangkan resilience memungkinkan individu bertahan dan bangkit ketika menghadapi tekanan maupun perubahan.

Keempat sumber daya psikologis tersebut relevan dengan Kinerja Adaptif karena kemampuan beradaptasi tidak hanya membutuhkan keterampilan teknis, tetapi juga kesiapan psikologis untuk menghadapi ketidakpastian dan perubahan. Dengan demikian, secara teoritis Modal Psikologi yang semakin kuat akan meningkatkan kesiapan petugas dalam menghadapi tekanan, menyesuaikan perilaku, dan mempertahankan efektivitas kerja ketika menghadapi berbagai perubahan.

Dari karakteristik demografi responden, pengaruh Modal Psikologi terhadap Kinerja Adaptif dapat dikaitkan dengan dominasi petugas yang berada pada usia produktif serta memiliki pengalaman kerja yang relatif panjang. Sebanyak 68 orang atau 60,7% responden berada pada rentang usia 27–46 tahun, sedangkan kelompok dengan masa kerja lebih dari 20 tahun menjadi kelompok terbesar dengan jumlah 39 orang atau 34,8%. Karakteristik tersebut menggambarkan bahwa sebagian besar petugas telah menghadapi berbagai pengalaman, perubahan, tekanan, dan tuntutan selama menjalankan pekerjaan sebagai petugas pemasyarakatan. Pada kondisi tersebut, sumber daya psikologis berupa keyakinan

terhadap kemampuan diri, harapan, optimisme, dan ketahanan menjadi penting agar petugas tetap mampu menghadapi tantangan dan mempertahankan efektivitas kerja ketika terjadi perubahan. Pengalaman kerja yang panjang juga dapat memberikan berbagai pengalaman keberhasilan maupun kesulitan yang menjadi bagian dari pembentukan kemampuan dalam menghadapi situasi kerja. Dengan demikian, karakteristik demografi responden memberikan konteks yang memperkuat relevansi Modal Psikologi dalam mendukung Kinerja Adaptif petugas pemasyarakatan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Luo et al. (2021) yang menunjukkan bahwa Modal Psikologi berpengaruh positif terhadap Kinerja Adaptif. Hasil tersebut juga didukung oleh Luo et al. (2022) yang menemukan bahwa semakin tinggi Modal Psikologi yang dimiliki individu, semakin baik kemampuan mereka dalam menunjukkan Kinerja Adaptif ketika menghadapi perubahan dalam pekerjaan. Temuan serupa dikemukakan oleh Abukhalifa dan Aboramadan (2026) yang membuktikan bahwa Modal Psikologi memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja Adaptif. Keselarasan hasil penelitian terdahulu dengan penelitian ini memperkuat bahwa Modal Psikologi merupakan sumber daya internal yang penting bagi Kinerja Adaptif petugas pemasyarakatan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sleman. Keyakinan terhadap kemampuan diri, harapan, optimisme, dan ketahanan yang dimiliki petugas dapat mendukung kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan, tekanan, serta berbagai tuntutan pekerjaan sehingga tetap mampu menjalankan tugas secara adaptif.

#### 5. Pengujian Hipotesis Simultan

Pengujian hipotesis secara simultan dalam SmartPLS dapat dilihat pada hasil Nilai F hitung menggunakan formula:

$$F_{hit} = \frac{R^2 (n-k-1)}{(1-R^2)k} \quad \text{Adapun nilai F kritisnya diperoleh dari tabel dengan formulasi } F_{tabel} =$$

$$F_{\alpha}(k, n-k-1)$$

Fhitung dan Ftabel sebagai berikut:

$$F_{hit} = \frac{R^2 (n-k-1)}{(1-R^2)k} = \frac{0,651 (112-3-1)}{(1-0,651)3} = \frac{70,3}{1,05} = 66,95$$

$$\begin{aligned} F_{tabel} &= F_{\alpha}(k, n-k-1) \\ &= F_{0,05}(3, 112-3-1) \\ &= F_{0,05}(3, 108) = 2,6887 \\ &= 0,198 \text{ (diperoleh dari Tabel F).} \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai Fhitung sebesar 67,21 > Ftabel sebesar 2,69. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan Paradoks, Organisasi Pembelajaran dan Modal Psikologi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Adaptif, sehingga H4 dinyatakan diterima

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Paradoks, Organisasi Pembelajaran, dan Modal Psikologi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Adaptif petugas pemasyarakatan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sleman. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai Fhitung sebesar 67,21 yang lebih besar dibandingkan Ftabel sebesar 2,69. Selain itu, nilai R Square sebesar 0,651 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Paradoks,

Organisasi Pembelajaran, dan Modal Psikologi secara bersama-sama mampu menjelaskan sebesar 65,1% variasi Kinerja Adaptif, sedangkan sebesar 34,9% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, H4 yang menyatakan bahwa

Kepemimpinan Paradoks, Organisasi Pembelajaran, dan Modal Psikologi secara simultan berpengaruh positif terhadap Kinerja Adaptif dapat diterima. Hasil ini memperlihatkan bahwa Kinerja Adaptif petugas tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor secara terpisah, tetapi terbentuk melalui kombinasi faktor kepemimpinan, lingkungan organisasi yang mendukung pembelajaran, serta sumber daya psikologis positif yang dimiliki oleh petugas.

Hasil penelitian tersebut mempertegas bahwa Kepemimpinan Paradoks, Organisasi Pembelajaran, dan Modal Psikologi secara bersama-sama merupakan faktor yang berperan dalam meningkatkan Kinerja Adaptif petugas pemasyarakatan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sleman. Semakin baik penerapan Kepemimpinan Paradoks dan Organisasi Pembelajaran serta semakin tinggi Modal Psikologi yang dimiliki petugas, maka semakin baik pula kemampuan petugas dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan maupun berbagai tuntutan pekerjaan.

Kepemimpinan yang mampu mengelola tuntutan yang berbeda, lingkungan organisasi yang mendukung proses pembelajaran, serta kondisi psikologis positif yang dimiliki petugas secara bersama-sama menciptakan kondisi yang mendukung proses adaptasi dalam pekerjaan. Kondisi tersebut pada akhirnya membantu petugas untuk lebih fleksibel, tanggap, dan mampu menyesuaikan perilaku serta cara kerja terhadap situasi yang dihadapi. Dengan demikian, peningkatan Kepemimpinan Paradoks, Organisasi Pembelajaran, dan Modal Psikologi secara bersama-sama akan diikuti dengan peningkatan Kinerja Adaptif petugas pemasyarakatan.

Secara teoritis, pengaruh Kepemimpinan Paradoks, Organisasi Pembelajaran, dan Modal Psikologi secara simultan terhadap Kinerja Adaptif dapat dijelaskan melalui Social Cognitive Theory yang memandang perilaku individu terbentuk melalui interaksi timbal balik antara faktor lingkungan, faktor personal, dan perilaku (reciprocal determinism) (Bandura, 1986). Dalam penelitian ini, Kepemimpinan Paradoks dan Organisasi Pembelajaran merepresentasikan faktor lingkungan yang menyediakan dukungan, fleksibilitas, kesempatan belajar, dan pengembangan kompetensi, sedangkan Modal Psikologi merepresentasikan faktor personal berupa keyakinan diri, harapan, optimisme, dan ketahanan dalam menghadapi perubahan. Kepemimpinan Paradoks menyediakan pola kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan berbagai tuntutan yang bertentangan dan memberikan fleksibilitas kepada bawahan, sementara Organisasi Pembelajaran membangun lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan kompetensi.

Di sisi lain, Modal Psikologi menyediakan sumber daya internal yang membantu petugas menghadapi tuntutan dan perubahan dalam pekerjaan. Ketiga faktor tersebut memiliki peran yang saling melengkapi karena Kinerja Adaptif membutuhkan dukungan lingkungan sekaligus kesiapan individu dalam merespons perubahan. Teori Kinerja Adaptif menjelaskan bahwa kemampuan individu untuk tetap efektif dalam lingkungan yang dinamis berkaitan dengan pembelajaran, fleksibilitas perilaku, kesiapan psikologis, serta kemampuan menghadapi situasi baru dan tidak terduga. Dengan demikian, interaksi antara kondisi lingkungan yang mendukung dan sumber daya psikologis individu dapat tercermin dalam perilaku kerja adaptif, sehingga secara teoritis kombinasi Kepemimpinan Paradoks, Organisasi Pembelajaran, dan Modal Psikologi memberikan landasan yang lebih komprehensif dalam membentuk Kinerja Adaptif petugas pemasyarakatan.

Dari karakteristik demografi responden secara keseluruhan, pengaruh simultan Kepemimpinan Paradoks, Organisasi Pembelajaran, dan Modal Psikologi terhadap Kinerja Adaptif dapat dipahami dari komposisi petugas yang cukup beragam dalam hal jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Responden didominasi oleh laki-laki sebesar 79,5%, mayoritas berada

pada usia produktif 27–46 tahun sebesar 60,7%, memiliki latar belakang pendidikan yang didominasi SMA sebesar 47,3% dan S1 sebesar 39,3%, serta kelompok masa kerja terbesar adalah lebih dari 20 tahun sebesar 34,8%. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa petugas memiliki kombinasi pengalaman, pengetahuan, kemampuan, serta tuntutan kerja yang berbeda sehingga peningkatan kemampuan adaptasi tidak cukup hanya didukung oleh satu aspek. Petugas membutuhkan kepemimpinan yang fleksibel dalam mengelola berbagai tuntutan, lingkungan organisasi yang menyediakan kesempatan untuk terus belajar, serta kondisi psikologis positif untuk menghadapi tekanan dan perubahan. Dengan demikian, keberagaman karakteristik demografi responden memberikan konteks yang mendukung perlunya keterpaduan Kepemimpinan Paradoks, Organisasi Pembelajaran, dan Modal Psikologi dalam meningkatkan Kinerja Adaptif petugas pemasyarakatan.

Penelitian terdahulu yang secara khusus menguji pengaruh Kepemimpinan Paradoks, Organisasi Pembelajaran, dan Modal Psikologi secara simultan terhadap Kinerja Adaptif masih terbatas. Meskipun demikian, beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan adanya hubungan antara masing-masing faktor tersebut dengan Kinerja Adaptif. Hafeez et al. (2026) menunjukkan bahwa paradoxical leadership dan learning culture berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Adaptif.

Selanjutnya, Abukhalifa dan Aboramadan (2026) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Adaptif, dengan Modal Psikologi berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Park (2016) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Adaptif, sementara Organisasi Pembelajaran memperkuat hubungan tersebut. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan pembelajaran, dan sumber daya psikologis memiliki keterkaitan dengan Kinerja Adaptif, tetapi belum secara khusus menguji ketiga faktor tersebut secara simultan dalam satu model penelitian.

Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberikan tambahan bukti empiris dengan menunjukkan bahwa Kepemimpinan Paradoks, Organisasi Pembelajaran, dan Modal Psikologi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Adaptif, khususnya pada konteks petugas pemasyarakatan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sleman.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada petugas pemasyarakatan di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Sleman, Kepemimpinan Paradoks berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Adaptif. Hal tersebut terlihat dari nilai original sample sebesar 0,400, t-statistics sebesar 5,789, dan p-values sebesar 0,000, sehingga H1 diterima. Dengan demikian, kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan, memberikan ruang fleksibilitas, namun tetap menjaga arahan dan pengendalian dapat membantu petugas dalam menyesuaikan diri dengan perubahan dan situasi kerja yang dihadapi.

Organisasi Pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Adaptif. Hasil pengujian menunjukkan nilai original sample sebesar 0,283, t-statistics sebesar 4,854, dan p-values sebesar 0,000, sehingga H2 diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa adanya kesempatan untuk terus belajar, berdiskusi, bekerja sama, serta berbagi pengetahuan dalam organisasi dapat membantu petugas menyesuaikan kemampuan dan cara kerja ketika menghadapi perubahan maupun tuntutan pekerjaan.

Selanjutnya, Modal Psikologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Adaptif dengan nilai original sample sebesar 0,285, t-statistics sebesar 3,482, dan p-values sebesar 0,001, sehingga H3 diterima. Artinya, efikasi diri, harapan, optimisme, dan resiliensi yang dimiliki petugas dapat menjadi

modal dalam menghadapi tekanan, hambatan, serta perubahan yang muncul dalam pelaksanaan tugas pemasyarakatan.

Secara bersama-sama, Kepemimpinan Paradoks, Organisasi Pembelajar, dan Modal Psikologi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Adaptif, sehingga H4 diterima. Nilai Fhitung sebesar 67,21 > Ftabel sebesar 2,69 dan R Square sebesar 0,651 menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut mampu menjelaskan 65,1% variasi Kinerja Adaptif, sedangkan 34,9% lainnya berkaitan dengan faktor lain di luar penelitian ini. Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa Kinerja Adaptif petugas berkaitan dengan kondisi kepemimpinan dan lingkungan organisasi yang mendukung, serta kesiapan psikologis petugas dalam menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- AlZoubi, E., Ayupp, K., & Ahmad, R. (2025). HEIs : Role of Psychological Capital. *An-Najah University Journal for Research – B*, 1–15.
- Chin, W. W., & Dibbern, J. (2010). *An Introduction to a Permutation Based Procedure for Multi-Group PLS Analysis: Results of Tests of Differences on Simulated Data and a Cross Cultural Analysis of the Sourcing of Information System Services Between Germany and the USA*.
- Creswell, J. W., Creswell, J. D., & •. (2018). *Table of Contents*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling ( PLS-SEM ) Using R*.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Karnsomdee, P., & Nakmanee, P. (2024). Innovative Leadership and Organizational Learning Affecting Adaptive Organizational Performance of Local Government Organization in Sakon Nakhon Province. *Review of Integrative Business and Economics Research Review*, 14(2), 761–775.
- Luo, C., Tsai, C. K., Su, C. J., Jeong, H., Gao, J., & Chen, M. (2022). Journal of Hospitality and Tourism Management How does hotel employees ' psychological capital promote adaptive performance ? The role of change readiness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51(May), 491–501. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.05.006>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 706, 695–706.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Journal of Management. *Journal of Management*, 33, 321–349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Advances in Developing Human Resources. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303251341>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the Workplace : Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.4.612>
- Sparr, J. L., & Kearney, E. (2022). Paradoxical leadership as sensegiving : stimulating change-readiness and change-oriented performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(2), 225–237. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2021-0161>
- Sugiyono, P. D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*.
- Tan, L., Hao, P., & Gao, H. (2024). How does paradoxical leadership affect employee adaptive performance ? A moderated mediation model. *Journal of Organizational Change Management*, 37(7), 1535–1558. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2024-0152>

Viterouli, M., Belias, D., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2024). Optimizing Adaptive Performance : Exploring Organizational Learning Culture across Generations. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(4), 3–27. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800501.20241504>

