

PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KESIAPAN TERHADAP PERUBAHAN PEGAWAI UNIVERSITAS SWASTA DI MEDAN: DIMODERASI OLEH KOMITMEN ORGANISASI

Rhoni Ilham Tampubolon

STAI Al-Hikmah Medan

staiamedan9@gmail.com

Abstract

This research aims to examine the influence of leadership behavior and emotional intelligence on readiness for change and to determine the moderating effect of organizational commitment on the relationship between leadership behavior, emotional intelligence and readiness for change. Data was collected using emotional intelligence surveys and Partial Least Squares structural equation modeling (PLS SEM) was used. Research findings show that leadership behavior and emotional intelligence have a significant effect on employee readiness for change. More importantly, it confirms the moderating effect of organizational commitment. This study provides an empirical explanation of the combined effects of several important determinants of change management.

Keywords: *Organizational Commitment, Leadership, Emotional Intelligence.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh perilaku kepemimpinan dan kecerdasan emosional terhadap kesiapan terhadap perubahan dan untuk mengetahui efek moderasi komitmen organisasi terhadap hubungan antara perilaku kepemimpinan, kecerdasan emosional, dan kesiapan untuk berubah. Data dikumpulkan dengan menggunakan survei kecerdasan emosional dan pemodelan persamaan struktural Partial Least Squares (PLS SEM) digunakan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kesiapan karyawan terhadap perubahan. Lebih penting lagi, hal ini menegaskan efek moderat dari komitmen organisasi. Studi ini memberikan penjelasan empiris mengenai efek gabungan dari beberapa faktor penentu manajemen perubahan yang penting.

Kata kunci: *Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Kecerdasan Emosional.*

I. Pendahuluan

mengimbangi perubahan dan tantangan lingkungan bisnis saat ini, perubahan organisasi telah menjadi bagian integral dari siklus hidup

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kesiapan Terhadap Perubahan Pegawai Universitas Swasta Di Medan: Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Rhoni Ilham Tampubolon

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

organisasi. Karena faktor internal dan eksternal seperti globalisasi, perubahan bisnis, perubahan ekonomi global, dan kemajuan teknologi yang masif, organisasi terpaksa merespons secara efektif agar dapat bertahan dan tumbuh di pasar. Untuk bertahan, tumbuh, dan tetap kompetitif, organisasi terus berupaya melakukan perubahan (Battilana, et al., 2010). Namun, tidak semua inisiatif perubahan berlangsung efektif, ada 70% dari seluruh perubahan besar mengalami kegagalan (Vakola, 2014). Ada argumen bahwa beberapa inisiatif perubahan gagal karena kurangnya strategi dan visi, kurangnya komitmen dan dukungan manajemen, kurangnya kepercayaan, rencana komunikasi yang tidak efektif, kurangnya keterampilan manajemen perubahan, dan penolakan yang kuat terhadap perubahan (Vakola, et al., 2004).

Dalam konteks pendidikan tinggi, karena faktor-faktor seperti minimnya dana, bertambahnya jumlah mahasiswa, semakin ketatnya persaingan, berubahnya mekanisme belajar mengajar, dan kemajuan teknologi, dapat mengalami perubahan besar. Oleh karena itu, universitas harus menerima perubahan tersebut secara proaktif agar tetap relevan (By, et al., 2008). Hal serupa juga dialami oleh institusi pendidikan tinggi di Indonesia yang telah bekerja keras untuk mencapai pengakuan lokal dan internasional dengan mengikuti tren akademik global dan memperkenalkan berbagai perubahan. Penerapan perubahan ini menimbulkan tantangan, dan organisasi gagal menerapkan perubahan sepenuhnya karena beberapa faktor.

Faktor utamanya adalah masyarakat dan persepsi mereka terhadap perubahan yang diperkenalkan oleh universitas, dalam hal ini, teori tiga tahap Kurt Lewin (Lewin, 1951). Teori ini menekankan kesiapan masyarakat terhadap perubahan melalui penciptaan rasa urgensi. Oleh karena itu, untuk mencapai tingkat kepuasan yang tinggi dalam suatu organisasi, organisasi mungkin perlu memupuk kecerdasan emosional karyawannya untuk meruntuhkan penolakan yang melekat terhadap perubahan. Pengawasan publik saat ini dan kebebasan berpendapat ditambah dengan terbatasnya anggaran organisasi publik memerlukan perubahan yang cepat dan mendalam (Kuipers et al., 2014; Tummers, et al., 2015; van der Voet, et al., 2014). Dalam hal ini, sangat penting bagi karyawan untuk mengubah rutinitas sehari-hari mereka dan memperoleh pengetahuan terkini agar mampu menangani beban kerja yang berat di masa sibuk (Tummers et al., 2015).

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kesiapan Terhadap Perubahan Pegawai Universitas Swasta Di Medan: Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Rhoni Ilham Tampubolon
Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

Selain itu, agar perubahan berhasil, organisasi harus memperhatikan faktor psikologis seperti proaktif dan vitalitas kerja (Ghitulescu, 2013), karena karyawan yang proaktif dapat mengantisipasi potensi kejadian di masa depan dan mengambil tindakan inisiatif (Grant & Ashford, 2008). Meskipun semakin pentingnya manajemen perubahan, Mrayyan et al., (2008) menyoroiti kurangnya penelitian mengenai topik ini. Demikian pula, Dasborough, et al., (2015) berpendapat bahwa respons emosional terhadap perubahan organisasi sebagian besar masih diabaikan dalam literatur. Namun faktor-faktor seperti komitmen organisasi, kecerdasan emosional, dan perilaku kepemimpinan diperkirakan memiliki pengaruh besar terhadap kesiapan karyawan untuk berubah di semua jenis organisasi pada umumnya dan dalam konteks pendidikan tinggi pada khususnya (Nordin, 2011).

Oleh karena itu, penelitian ini berusaha untuk berkontribusi pada literatur dengan menyelidiki efek dari perilaku kepemimpinan dan kecerdasan emosional terhadap kesiapan organisasi terhadap perubahan pada berbagai tingkat komitmen organisasi

Tinjauan literatur dan pengembangan hipotesis

Model tiga langkah Kurt Lewin

Kajian mengenai manajemen perubahan sangat diperlukan terutama pada saat ini mengingat pesatnya perkembangan teknologi dan kebutuhan manusia yang terus meningkat. Mirip dengan bidang lain, dalam bidang manajemen bisnis atau bidang lainnya, banyak teori yang membahas fenomena manajemen perubahan yang berpendapat bagaimana individu atau kelompok dapat mendukung perubahan. Teori utama untuk penelitian ini adalah Model Tiga Langkah Kurt Lewin (Lewin, 1951), yang didasarkan pada premis proses tiga tahap.

Tahap pertama adalah pencairan, yang penting untuk dijalani oleh dua tahap lainnya agar orang-orang dapat melakukan perubahan yang efektif. Lewin percaya bahwa stabilitas perilaku manusia merupakan faktor penting yang membantu mewujudkan perubahan yang sukses. Tahap kedua dari teori Lewin adalah pergerakan atau perubahan, yang dapat dikaitkan dengan hasil yang berbeda dalam bentuk perilaku, nilai, sikap, struktur, atau proses. Tahap ketiga dari model Lewin adalah pembekuan ulang (*refreezing*), yang penting untuk keberlanjutan perubahan. Hal ini berfungsi untuk stabilitas keseimbangan kelompok dan menjamin bahwa perilaku baru tidak rentan terhadap regresi.

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kesiapan Terhadap Perubahan Pegawai Universitas Swasta Di Medan: Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Rhoni Ilham Tampubolon
Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

Perilaku kepemimpinan dan kesiapan organisasi terhadap perubahan

Herold, et al., (2008) berpendapat bahwa jika suatu organisasi tidak melakukan perubahan sehari-hari, maka organisasi tersebut tidak akan mampu mempertahankan posisinya di pasar. Oleh karena itu, perubahan sangat penting untuk mempertahankan organisasi. Martin & Roodt, (2008) mendukung pandangan ini dan menunjukkan bahwa perubahan ternyata menjadi hambatan yang signifikan tidak hanya pada tingkat organisasi tetapi juga pada tingkat individu, termasuk bagi para pemimpin. Selain itu, tinjauan menyeluruh terhadap penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa fokus penelitian perubahan organisasi adalah pada faktor organisasi, sedangkan faktor individu seperti kesiapan untuk perubahan telah banyak diabaikan (Vakola et al., 2004)

Oleh karena itu, kesiapan organisasi terhadap perubahan biasanya dibarengi dengan memperkenalkan perubahan secara bertahap seperti yang dijelaskan oleh Model Tiga Langkah Kurt Lewin (Mrayyan et al., 2008). Mereka mendefinisikan kesiapan organisasi untuk berubah sebagai perasaan subjektif atau kemampuan yang dirasakan seseorang atau organisasi mengenai kesiapan perubahan. Mereka menyatakan bahwa “kesiapan” adalah suatu proses untuk menjadi siap dan hasilnya berhubungan dengan kesiapan untuk berubah.

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam setiap perubahan organisasi. Gelaidan & Ahmad, (2013) setuju atas pernyataan tersebut. Mereka menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan secara langsung mempengaruhi hasil karyawan. Sejumlah penelitian menekankan pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional (Avolio, et al., 1999). Menurut Bass (1985), gaya kepemimpinan transaksional melibatkan pemimpin yang bertukar penghargaan atas kinerja positif bawahannya. Sebaliknya, kepemimpinan transformasional melibatkan pemimpin yang berkorban demi bawahannya dan melampaui gaya transaksional. Pengorbanan ini berkaitan dengan bagaimana pemimpin memotivasi bawahannya bekerja untuk mencapai target kinerjanya. Oleh karena itu, hasil positif dalam skenario organisasi memerlukan perilaku kepemimpinan transformasional (Kiyani, et al., 2013).

Sejalan dengan hal tersebut, kepemimpinan merupakan faktor krusial dalam meningkatkan sikap bawahan terhadap pengembangan atau pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, perilaku

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kesiapan Terhadap Perubahan Pegawai Universitas Swasta Di Medan: Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Rhoni Ilham Tampubolon

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

kepemimpinan dapat mengarahkan dan menentukan sikap pegawai terhadap kinerja organisasi, misalnya dengan mempersiapkan pegawai menghadapi perubahan dan menginspirasi mereka untuk berkomitmen. Selain itu, para peneliti mendedikasikan karyanya pada manajemen perubahan menganggap kepercayaan terhadap manajemen sebagai prasyarat yang diperlukan untuk meminimalkan resistensi pekerja terhadap perubahan (Vakola, 2014); hal ini tercermin dalam penelitian yang dilakukan oleh Coyle-Shapiro & Morrow, (2003) dan (Kiefer, 2005).

Terlebih lagi, ketika para pekerja, yang merupakan penerima perubahan, menganggap pemimpin mereka mampu menghadapi perubahan serta dapat dipercaya dan suportif, dan ketika mereka percaya bahwa pemimpin mereka menghormati mereka, mereka merasa lebih cenderung mendukung perubahan (Wanberg & Banas, 2000). Meskipun kepemimpinan telah terbukti memiliki relevansi teoritis dalam manajemen perubahan, hanya sedikit karya empiris yang meneliti hubungan antara perilaku kepemimpinan dan kesiapan karyawan untuk berubah (Gelaidan & Ahmad, 2013). Oleh karena itu, perilaku kepemimpinan diperkirakan mempengaruhi kesiapan organisasi terhadap perubahan, sebagaimana tertuang dalam hipotesis berikut.

H1. Perilaku kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan kesiapan organisasi terhadap perubahan.

Kecerdasan emosional dan kesiapan organisasi terhadap perubahan

Pengenalan istilah kecerdasan emosional dimulai pada tahun 1990-an. Salovey & Mayer (1990) adalah pionir yang memperkenalkan nama “kecerdasan emosional” untuk menggambarkan pengendalian emosi seseorang. Dalam artikel mereka, kecerdasan emosional didefinisikan sebagai kemampuan memantau perasaan dan emosi diri sendiri dan orang lain dan menggunakan informasi ini untuk memandu tindakan dan perilaku. Definisi ini baru-baru ini diadopsi oleh Goleman (1995), yang selanjutnya mengkategorikan kecerdasan emosional menjadi kesadaran diri, pengelolaan emosi, motivasi diri, empati, dan penanganan hubungan.

Penelitian saat ini mengadopsi definisi kecerdasan emosional yang diberikan oleh Mayer & Salovey (1997) sebagai keterampilan dan kemampuan untuk memahami dan menilai secara akurat dan memahami emosi dan pengetahuan emosional; kemampuan membangkitkan

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kesiapan Terhadap Perubahan Pegawai Universitas Swasta Di Medan: Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Rhoni Ilham Tampubolon

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

perasaan ketika memfasilitasi pemikiran; dan kemampuan untuk memahami emosi dan pengetahuan emosional. Ini juga merupakan kemampuan individu untuk mengatur emosi untuk mendorong pertumbuhan emosional dan intelektual.

Menurut penelitian sebelumnya, sikap dan perilaku karyawan harus dikembangkan untuk memperkenalkan perubahan yang diperlukan dalam organisasi (Armenakis, et al., 1993). Berdasarkan literatur, individu merupakan unit analisis utama dalam investigasi keberhasilan program perubahan organisasi (Judge, et al., 1999). Oleh karena itu, sebelum menerapkan program perubahan, penting bagi manajemen untuk menentukan pandangan karyawan terhadap perubahan. Salovey & Mayer (1990) menyatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan individu untuk mengekspresikan dan merasakan emosi serta memahami pengetahuan emosional.

Selain itu, Coetzee & Harry (2014) menekankan bahwa penting bagi masyarakat untuk mengembangkan keterampilan kecerdasan emosional mereka, karena keterampilan ini dapat memperkuat kemampuan profesi mereka. Kecerdasan emosional tidak hanya memberikan kinerja itu sendiri tetapi juga memberikan potensi kinerja, dan penggunaan potensi ini adalah masalah pilihan pribadi (Jain & Singh, 2012).

Perubahan menimbulkan emosi yang kuat yang dapat mempengaruhi implementasi perubahan (Daus, et al., 2012). Oleh karena itu, perhatian akhir-akhir ini beralih ke emosi yang dialami selama perubahan organisasi. Dasborough et al., (2015) mencatat bahwa, dalam konteks universitas, sangat penting untuk fokus pada aspek emosional yang terkait dengan implementasi perubahan. Jadi, selain mengidentifikasi bagaimana persepsi karyawan memicu reaksi emosional terhadap perubahan, dalam penelitian ini juga berupaya untuk mengkaji emosi masyarakat sebelum dan sesudah perubahan terjadi, seperti yang direkomendasikan oleh Dasborough et al. (2015).

Selanjutnya penelitian oleh Seo et al., (2012) mengungkapkan bahwa emosi positif dan negatif berhubungan dengan komitmen, penolakan, dan dukungan perubahan. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha untuk menyelidiki pengalaman emosional holistik dari metode penggunaan perubahan yang memungkinkan munculnya emosi kompleks dan untuk menguji aspek dinamis emosi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kecerdasan emosional

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kesiapan Terhadap Perubahan Pegawai Universitas Swasta Di Medan: Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Rhoni Ilham Tampubolon
Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kesiapan karyawan untuk perubahan organisasi.

H2. Kecerdasan emosional memiliki hubungan yang signifikan dengan kesiapan terhadap perubahan.

Peran moderat dari komitmen organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan oleh Porter, et al., (1974) sebagai gabungan kekuatan identifikasi individu dan partisipasi dalam aktivitas organisasi tertentu. Lebih lanjut mereka membagi komitmen organisasi menjadi dua konsep, yaitu perilaku dan sikap, serta menegaskan bahwa komitmen adalah perasaan kewajiban yang ditandai dengan pengerahan upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Namun Martins (2008) memandang komitmen organisasi sebagai sikap yang lebih aktif dan positif terhadap organisasi.

Selain itu, dikemukakan oleh Meyer & Allen, (1997) bahwa suatu organisasi dapat berhasil dalam proses perubahan jika karyawannya memiliki komitmen yang tinggi. Mereka mengklaim bahwa komitmen dan kewajiban akan menjadi lebih besar jika didasarkan pada keyakinan akan pentingnya perubahan, karena karyawan hanya ingin melihat perubahan diterapkan dengan sukses. Selain itu, Meyer & Allen, (1991) menunjukkan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen, yaitu komitmen afektif, kontinuitas, dan normatif, dan berpendapat bahwa karyawan dapat terlibat dalam semua jenis komitmen dengan tingkat yang berbeda-beda.

Lebih lanjut Meyer dan Allen (1997) menegaskan bahwa komitmen, demonstrasi keterikatan emosional, dan identifikasi dengan karyawan akan menghasilkan keterlibatan karyawan yang tinggi dalam organisasi. Oleh karena itu, hipotesis berikut diajukan.

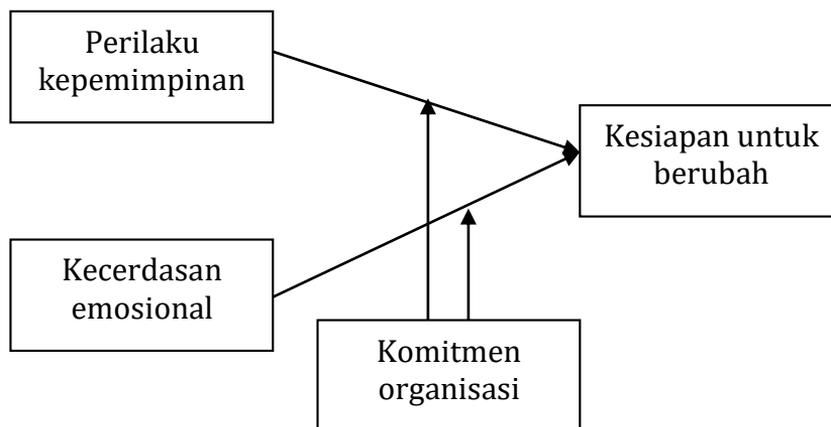
H3. Komitmen organisasi berperan sebagai moderator pada hubungan antara perilaku kepemimpinan dan kesiapan karyawan terhadap perubahan.

H4. Komitmen organisasi berperan sebagai moderator pada hubungan antara kecerdasan emosional dan kesiapan karyawan terhadap perubahan.

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kesiapan Terhadap Perubahan Pegawai Universitas Swasta Di Medan: Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Rhoni Ilham Tampubolon
Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

Kerangka penelitian dapat digambarkan pada gambar di bawah ini:



Gambar 1. Kerangka pemikiran

II. Metode

Jenis penelitian yang dilakukan pada pembahasan artikel ini adalah Pendekatan kuantitatif dilakukan untuk menguji model yang dihipotesiskan. Populasi dari penelitian ini staf akademik di institusi pendidikan tinggi swasta di Kota Medan. Dengan menggunakan teknik pengambilan sampel acak, 260 orang responsif, mewakili tingkat respons 65%. Kuesioner yang telah diisi digunakan untuk menguji hipotesis. Pengukuran konstruksi yang digunakan dalam hal ini penelitian diambil terutama dari literatur sebelumnya oleh Bass (1985), Bass & Avolio (1994), Carnall, (1995), Meyer & Allen (1991), dan Wong & Law (2002), dengan 40 item yang digunakan untuk mengukur kesiapan karyawan untuk berubah, 20 item yang digunakan untuk mengukur perilaku kepemimpinan, 16 item digunakan untuk mengukur kecerdasan emosional, dan 24 item digunakan untuk mengukur komitmen organisasi.

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kesiapan Terhadap Perubahan Pegawai Universitas Swasta Di Medan: Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Rhoni Ilham Tampubolon

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

III. Diskusi dan Hasil

Analisis deskriptif

Bagian ini berisi analisis deskriptif, dimaksudkan untuk memudahkan pemahaman terhadap data. Tabel 1 menunjukkan semua variabel tersebut valid dan reliabel serta melebihi batas yang direkomendasikan yaitu 0,70 menurut para ahli seperti Hair, et al., (2014). Lebih-lebih lagi, Tabel 2 menunjukkan nilai rata-rata dan deviasi standar untuk semua konstruk penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rata-rata persepsi responden terhadap seluruh konstruk adalah rata-rata untuk kecerdasan emosional dan kesiapan karyawan terhadap perubahan, dan di atas rata-rata untuk perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi. Rendahnya nilai standar deviasi menunjukkan rendahnya variasi persepsi responden pada seluruh konstruk.

Validitas konten

Untuk menetapkan validitas konten, faktor *loading* item diperiksa untuk memastikan bahwa semua item memiliki muatan yang lebih tinggi pada konstruksi masing-masing seperti yang dirancang (Hair, et al., 2014). Tabel 1 menegaskan validitas konten: semua faktor *loading* item tinggi pada konstruksinya masing-masing, dan semua faktor *loading* lebih tinggi dari 0,7, yang merupakan nilai batas yang dilaporkan dalam literatur (Hair, et al., 2014).

Tabel 1. Validitas Konvergen

Konstuksi	Items	Internal reliability Cronbach's alpha	Validitas Konvergen		
			Factor loadings	Composite reliability (CR)	AVE
Perilaku kepemimpinan	PK1	0,769	0,830	0,895	0,713
	PK2		0,847		
	PK3		0,825		
Kecerdasan emosional	KE1	0,865	0,843	0,882	0,740
	KE2		0,899		
	KE3		0,754		
Komitmen organisasi	KO1	0,790	0,864	0,799	0,667
	KO2		0,745		

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kesiapan Terhadap Perubahan Pegawai Universitas Swasta Di Medan: Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Rhoni Ilham Tampubolon
Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

Kesediaan	KKB1	0,943	0,847	0,859	0,683
karyawan	KKB2		0,893		
terhadap	KKB3		0,816		
perubahan	KKB4		0,797		
	KKB5		0,852		
	KKB6		0,732		
	KKB7		0,883		
	KKB8		0,861		
	KKB9		0,830		
	KKB10		0,842		

Tabel 2. Validitas Deskriminan dan Analisis Dekskriptif

	Konstruks	(1)	(2)	(3)	(4)	Mean	Standard Deviasi
(1) Kecerdasan emosional		0,860				2,527	1,086
(2) Perilaku kepemimpinan		0,529	0,844			3,641	0,728
(3) Komitmen organisasi		-	-	0,817		3,108	0,301
(4) Kesediaan karyawan terhadap perubahan		0,345	0,529	-	0,827	2,722	1,246
				0,498			

Catatan: Nilai diagonal mewakili akar kuadrat dari rata-rata varians yang diekstraksi, sedangkan nilai di luar diagonal mewakili korelasi antar konstruksi laten. Nilai yang dicetak tebal mewakili nilai yang perlu dipertimbangkan bagi diskriminan.

Validitas konvergen

Langkah pertama adalah menetapkan validitas konvergen konstruk menurut literatur SEM. Validitas konvergen mencerminkan derajat konvergensi sekumpulan item dalam mengukur konstruksinya masing-masing (Hair, et al., 2014). Validitas dapat dikonfirmasi melalui reliabilitas suatu item, konsistensi internal, composite reliability, dan rata-rata varians yang diekstraksi (AVE).

Hasilnya dilaporkan dalam Tabel 1 mengungkapkan bahwa factor loadings untuk semua item lebih dari 0,7, yang merupakan nilai batas (Chin, et al., 1997). Mengenai konsistensi internal, nilai Cronbach's alpha dan nilai composite reliability semuanya lebih dari 0,7, seperti yang

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kesiapan Terhadap Perubahan Pegawai Universitas Swasta Di Medan: Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Rhoni Ilham Tampubolon

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

direkomendasikan oleh Hair, et al., (2014). Selain itu, rata-rata varians yang diekstraksi, yang mencerminkan jumlah varians yang dimiliki antar indikator yang mengukur konstruk laten tertentu, berkisar antara 0,667 hingga 0,740, melebihi tingkat ambang batas yang dapat diterima sebesar 0,50 (Hair, et al., 2014).

Berdasarkan literatur, semua item yang dimaksudkan untuk mengukur konstruksi penelitian yang dilakukan terbukti valid dan dapat diandalkan; Oleh karena itu, model penelitian ini memiliki tingkat validitas konvergen yang memadai.

Validitas diskriminan

Langkah selanjutnya adalah menetapkan validitas diskriminan *outer model*. Hal ini didefinisikan sebagai sejauh mana serangkaian item yang mengukur konstruk tertentu dapat membedakan konstruk ini dari konstruk lain dalam model. Hal ini menyiratkan bahwa kumpulan item tersebut memiliki varian yang sama dalam kelompok item lebih banyak dibandingkan dengan konstruk lain dalam model (Hair, et al., 2014). Untuk menilai validitas diskriminan, kriteria yang disarankan oleh Fornell & Larcker, (1981) akan diikuti. Kriteria ini didasarkan pada perbandingan akar kuadrat nilai AVE konstruk dengan korelasi antar konstruk. Hasilnya, seperti yang terlihat pada Tabel 2, mengungkapkan bahwa akar kuadrat AVE, yang mewakili elemen diagonal, lebih tinggi dari semuanya, model penelitian mempunyai reliabilitas dan validitas yang memadai untuk menjamin hasil yang valid dan reliabel.

Tabel 3. Pengaruh Langsung yang Dihipotesiskan.

	Efek langsung yang dihipotesiskan	Path coefficient	t- Value	p- Value	Keputusan
H1	Perilaku kepemimpinan berhubungan signifikan dengan kesiapan karyawan terhadap perubahan	0,299***	4,090	0,000	didukung
H2	Kecerdasan emosional berhubungan signifikan dengan kesiapan karyawan terhadap perubahan	0,374***	4,367	0,000	didukung

***p < 0.001; **p < 0.01; *p < 0.05.

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kesiapan Terhadap Perubahan Pegawai Universitas Swasta Di Medan: Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Rhoni Ilham Tampubolon

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

Tabel 4. Pengaruh Moderasi Komitmen Organisasi.

	Hipotesis tidak langsung	Path coefficient	t-Value	p-Value	Keputusan
H3	Komitmen organisasi memoderasi hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan kesiapan karyawan terhadap perubahan	(-)0,886***	1,886	0,059	didukung
H4	Komitmen organisasi memoderasi hubungan antara kecerdasan emosional dengan kesiapan karyawan terhadap perubahan	0,200***	2,380	0,017	didukung

***p < 0.001, **p < 0.01; *p < 0.05.

Hasil pengujian hipotesis

Setelah memastikan validitas dan reliabilitas, langkah selanjutnya adalah menguji hubungan yang dihipotesiskan dalam penelitian. Seperti yang digambarkan dalam Tabel 3, hasil penelitian mengkonfirmasi pengaruh positif perilaku kepemimpinan dan kecerdasan emosional terhadap kesiapan karyawan untuk berubah pada tingkat signifikansi 0.001, dengan indikator ($\beta = 0.299$, t value = 4.090, p < 0.001) dan ($\beta = 0.374$, t value = 4,367, p < 0,001), masing-masing. Namun temuan ini mendukung H₁ dan H₂ dikembangkan dalam penelitian tersebut.

Efek moderat dari komitmen organisasi

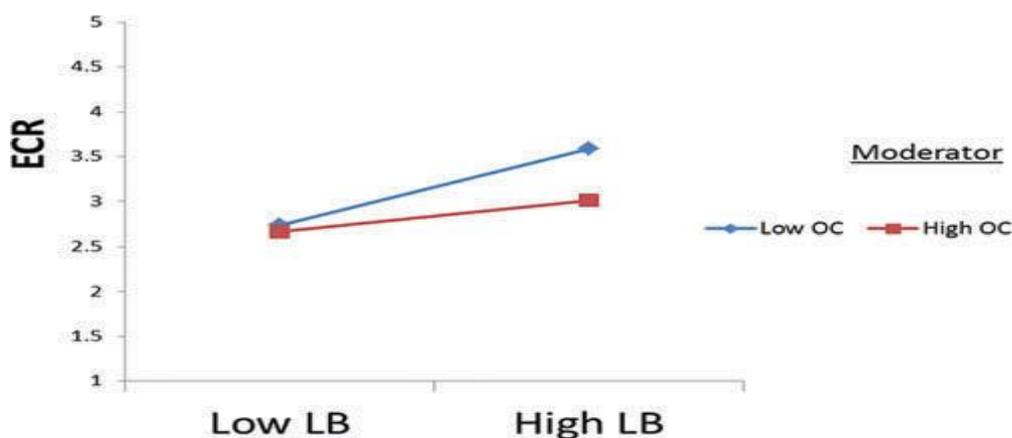
Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh moderasi komitmen organisasi terhadap hubungan antara perilaku kepemimpinan, kecerdasan emosional, dan kesiapan karyawan untuk berubah. Dengan demikian, dua variabel interaksi diperkenalkan ke model menggunakan prosedur yang ditetapkan dalam SmartPLS 3. Untuk menguji efek moderasi tersebut, algoritma PLS dijalankan dan hasilnya diperiksa. Seperti yang ditunjukkan di Tabel 4, mengungkapkan bahwa komitmen organisasi memoderasi secara negatif hubungan antara perilaku

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kesiapan Terhadap Perubahan Pegawai Universitas Swasta Di Medan: Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

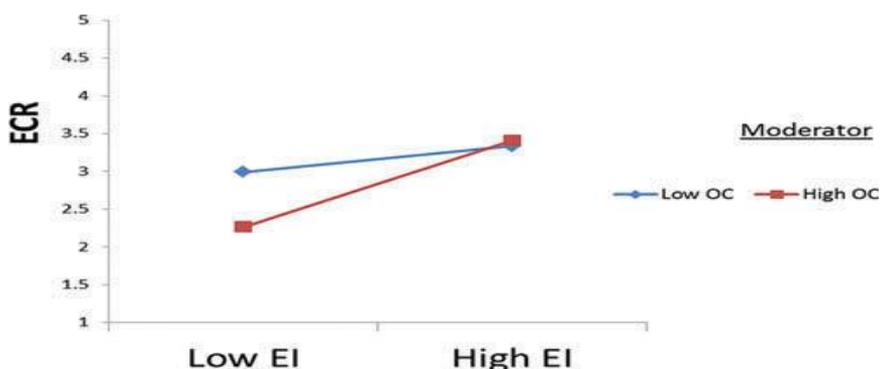
Rhoni Ilham Tampubolon

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

kepemimpinan dan kesiapan karyawan untuk berubah ($\beta = -0.128$, nilai $t = 1.886$, $p < 0.1$), sementara itu secara positif memoderasi hubungan antara kecerdasan emosional dan kesiapan karyawan untuk berubah ($\beta = 0,200$, nilai $t = 2,380$, $p < 0,05$).



Gambar 2. Efek moderasi komitmen organisasi terhadap hubungan antara perilaku kepemimpinan dan kesiapan karyawan terhadap perubahan.



Gambar 3. Efek moderasi komitmen organisasi terhadap hubungan antara kecerdasan emosional dan kesiapan karyawan terhadap perubahan.

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kesiapan Terhadap Perubahan Pegawai Universitas Swasta Di Medan: Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Rhoni Ilham Tampubolon

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

Hasil ini mendukung H₃ dan H₄ diusulkan dalam penelitian tersebut. Untuk memperjelas sifat dan signifikansi interaksi, penelitian ini menggunakan grafik garis ganda untuk menguji garis regresi pada dua tingkat (lebih tinggi dan lebih rendah) dari moderator yang dihipotesiskan. Grafik garis di Gambar 2 menunjukkan bahwa pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah sedikit lebih kuat ketika komitmen organisasi rendah. Di sisi lain, grafik beberapa garis di Gambar 3 menunjukkan bahwa jika seseorang memiliki komitmen yang lebih kuat, maka pengaruh kecerdasan emosional terhadap kesiapan perubahan lebih kuat jika dibandingkan dengan situasi komitmen organisasi yang rendah.

Diskusi

Penelitian ini dilakukan terutama untuk menguji pengaruh perilaku kepemimpinan dan kecerdasan emosional terhadap kesiapan perubahan. Selain itu, tujuannya adalah untuk menentukan sejauh mana dampak ini bergantung pada tingkat komitmen karyawan. Data untuk penelitian ini dikumpulkan dari institusi pendidikan tinggi swasta di Medan, dan pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial (PLS SEM) digunakan untuk pertama-tama menetapkan validitas dan keandalan sebelum menguji model yang diusulkan. Setelah mengikuti langkah-langkah pelaporan SEM, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran yang digunakan valid dan reliabel.

Berdasarkan hasil statistik, berdasarkan pengujian hipotesis yang dilaporkan pada bagian sebelumnya, terlihat bahwa kecerdasan emosional dan perilaku kepemimpinan berhubungan secara signifikan dengan kesiapan karyawan terhadap perubahan. Selain itu, efek gabungan dari perilaku kepemimpinan, kecerdasan emosional, dan komitmen organisasi menjelaskan sekitar 51% varians kesiapan karyawan untuk berubah, seperti yang ditunjukkan oleh R².

Oleh karena itu, temuan ini mengungkapkan pentingnya kecerdasan emosional dan perilaku kepemimpinan dalam membentuk kesiapan karyawan untuk menerima perubahan. Seperti telah disebutkan sebelumnya, kesiapan karyawan terhadap perubahan merupakan faktor penting dalam keberhasilan semua inisiatif perubahan. Oleh karena itu, jika kurangnya dukungan dari karyawan terhadap suatu perubahan tertentu, sulit untuk memastikan keberhasilan penerapan perubahan tersebut, dan perubahan tersebut diperkirakan akan gagal. Lebih jauh

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kesiapan Terhadap Perubahan Pegawai Universitas Swasta Di Medan: Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Rhoni Ilham Tampubolon
Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

lagi, dalam setiap implementasi perubahan, tidak hanya perencanaan tetapi juga pelaksanaan yang menentukan keberhasilan.

Berdasarkan temuan penelitian ini, terbukti bahwa perilaku kepemimpinan dapat mengarah pada kesiapan karyawan terhadap perubahan, yang membuat karyawan berkomitmen terhadap perubahan yang dilakukan. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Nordin (2011) menyoroti pentingnya pemimpin universitas menghasilkan dan membangun infrastruktur fleksibel yang akan membawa universitas ke tingkat kinerja yang lebih tinggi dengan mempertahankan keunggulan kompetitif dan signifikan secara terus-menerus sebagai penyedia pendidikan.

Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, seperti penelitian Chrusciel (2006) yang menekankan pentingnya menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk memastikan bawahan merasakan kebutuhan akan perubahan. Penggunaan gaya kepemimpinan transformasional memotivasi karyawan untuk berpartisipasi dan mengikuti arah organisasi. Selain itu, para pemimpin perlu menunjukkan komitmen mereka terhadap upaya perubahan (Meyer & Allen, 1997), dan mereka harus menggunakan gaya manajemen yang berbeda untuk karyawan yang berbeda, karena karyawan juga memiliki ciri kepribadian yang berbeda (Ahmad & Jalil, 2013).

Kecerdasan emosional diperlukan untuk memastikan karyawan mendukung perubahan dalam organisasi, dan hal ini menunjukkan sikap positif mereka terhadap perubahan organisasi. Selain itu, sebagai Goleman (1995) berpendapat, Kecerdasan emosional sangat penting karena memungkinkan setiap karyawan menganalisis sudut pandangnya dan mengembangkan sikap yang benar terhadap perubahan organisasi. Demikian pula, hal ini meningkatkan integritas emosional dan perasaan pengabdian untuk mencapai target organisasi ketika perubahan sangat penting (Meyer & Allen, 1997).

Berdasarkan temuan penelitian, komitmen organisasi terbukti penting untuk meningkatkan pengaruh kecerdasan emosional dan perilaku kepemimpinan terhadap kesiapan organisasi untuk berubah. Oleh karena itu, temuan saat ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, seperti Huy (1999), Iverson (1996), Nordin (2011), dan Vakola et al. (2004).

IV. Kesimpulan

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kesiapan Terhadap Perubahan Pegawai Universitas Swasta Di Medan: Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Rhoni Ilham Tampubolon

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

Penelitian ini merupakan upaya untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Hasilnya mendukung H₁, H₂, H₃, dan H₄ dengan menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan dan kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional dan pemimpin yang efektif akan lebih terbuka terhadap perubahan. Selain itu, pengaruh perilaku kepemimpinan dan kecerdasan emosional terhadap kesiapan karyawan untuk berubah sangat kuat baik pada tingkat komitmen organisasi yang rendah maupun tinggi.

Temuan ini mempunyai beberapa implikasi. Pertama, akan sangat bermanfaat bagi organisasi yang merencanakan atau menjalani perubahan untuk mengembangkan kondisi kesiapan tinggi dengan menilai manajer dan agen perubahan atas kesiapan mereka terhadap perubahan. Kedua, penting bagi organisasi untuk mendorong dan meningkatkan kesiapan karyawan terhadap perubahan melalui penerapan gaya kepemimpinan yang tepat yang memfasilitasi saluran komunikasi yang tepat antara karyawan dan pemimpin. Tingkat komunikasi ini harus melibatkan karyawan dan memastikan partisipasi mereka dalam perencanaan dan pelaksanaan perubahan. Untuk menjelaskan kesenjangan yang ada dengan lebih baik, penelitian di masa depan disarankan untuk menyelidiki pengaruh berbagai faktor lain seperti pelatihan, motivasi, budaya, dan pengakuan. Selain itu, fokus penelitian harus pada penyelidikan hubungan antara kesiapan untuk berubah dan keberhasilan inisiatif dalam implementasi perubahan.

Ringkasnya, penelitian ini menekankan pentingnya kesiapan individu terhadap perubahan sehubungan dengan keberhasilan perubahan organisasi. Jika karyawan kurang siap menghadapi perubahan, kemungkinan besar implementasi perubahan tidak berhasil. Oleh karena itu, berdasarkan hasil penelitian ini, para manajer yang menangani perubahan disruptif didorong untuk mempertimbangkan identifikasi, penilaian, dan peningkatan kesiapan individu terhadap perubahan sambil tetap mengingat faktor-faktor kunci keberhasilan penerapan perubahan.

V. Bibliografi

Ahmad, H., & Jalil, J. (2013). Relationship between Personality Traits and Sense of Urgency: A Study of Repso Malaysia. *IBIMA Business Review*,

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kesiapan Terhadap Perubahan Pegawai Universitas Swasta Di Medan: Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Rhoni Ilham Tampubolon

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

1, 1–22. <https://doi.org/10.5171/2013.126696>

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A.-C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 422–438. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.007>
- By, R. T., Diefenbach, T., & Klarner, P. (2008). Getting Organizational Change Right in Public Services: The Case of European Higher Education. *Journal of Change Management*, 8(1), 21–35. <https://doi.org/10.1080/14697010801937457>
- Carnall, C. A. (1995). *Managing change in organizations* (2nd ed.). London, UK: Prentice Hall.
- Chin, W. W., Gopal, A., & Salisbury, W. D. (1997). Advancing the Theory of Adaptive Structuration: The Development of a Scale to Measure Faithfulness of Appropriation. *Information Systems Research*, 8(4), 342–367. <https://doi.org/10.1287/isre.8.4.342>
- Chrusciel, D. (2006). Considerations of emotional intelligence (EI) in dealing with change decision management. *Management Decision*, 44(5), 644–657. <https://doi.org/10.1108/00251740610668897>
- Coetzee, M., & Harry, N. (2014). Emotional intelligence as a predictor of employees' career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 90–97. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.09.001>
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Morrow, P. C. (2003). The role of individual differences in employee adoption of TQM orientation. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 320–340.

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kesiapan Terhadap Perubahan Pegawai Universitas Swasta Di Medan: Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Rhoni Ilham Tampubolon

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

- [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00041-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00041-6)
- Dasborough, M., Lamb, P., & Suseno, Y. (2015). Understanding emotions in higher education change management. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 579–590. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0235>
- Daus, C. S., Dasborough, M. T., Jordan, P. J., & Ashkanasy, N. M. (2012). Chapter 14 We are all Mad in Wonderland: An Organizational Culture Framework for Emotions and Emotional Intelligence Research. In *Research on Emotion in Organizations* (Vol. 8, pp. 375–399). [https://doi.org/10.1108/S1746-9791\(2012\)0000008019](https://doi.org/10.1108/S1746-9791(2012)0000008019)
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gelaidan, H. M., & Ahmad, H. (2013). The Factors Effecting Employee Commitment to Change in Public Sector: Evidence from Yemen. *International Business Research*, 6(3), 75–87. <https://doi.org/10.5539/ibr.v6n3p75>
- Ghitulescu, B. E. (2013). Making Change Happen. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 206–245. <https://doi.org/10.1177/0021886312469254>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. Harlow, UK: Pearson Education Limited.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Huy, Q. N. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *The Academy of Management Review*, 24(2), 325. <https://doi.org/10.2307/259085>
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122–149. <https://doi.org/10.1080/09585199600000121>
- Jain, A., & Singh, C. (2012). “Ad you like it.” *ACM SIGSOFT Software*

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kesiapan Terhadap Perubahan Pegawai Universitas Swasta Di Medan: Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Rhoni Ilham Tampubolon

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

- Engineering Notes*, 37(4), 1–6.
<https://doi.org/10.1145/2237796.2237802>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107–122. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.107>
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875–897. <https://doi.org/10.1002/job.339>
- Kiyani, K., Saher, N., Saleem, S., & Iqbal, M. (2013). Emotional Intelligence (EI) and Employee Outcomes: The Mediating Effect of Authentic Leadership Style. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 394–405.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Voet, J. Van Der. (2014). The Management Of Change In Public Organizations: A Literature Review. *Public Administration*, 92(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/padm.12040>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers* (D. Cartwright, ed.). Oxford, UK: Harpers.
- Martin, A., & Roodt, G. (2008). Perception of organisational commitment, job satisfaction and turnover intentions in a post-merger South African tertiary institution. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 23–31. <https://doi.org/10.4102/sajip.v34i1.415>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. New York, NY: Basic Books.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Mrayyan, M. T., Modallal, R., Awamreh, K., Atoum, M., Abdullah, M., & Suliman, S. (2008). Readiness of organizations for change, motivation and conflict-handling intentions: Senior nursing students' perceptions. *Nurse Education in Practice*, 8(2), 120–128. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2007.04.001>
- Nordin, N. (2011). The Influence Of Emotional Intelligence, Leadership Behaviour And Organizational Commitment On Organizational

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kesiapan Terhadap Perubahan Pegawai Universitas Swasta Di Medan: Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Rhoni Ilham Tampubolon

Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

- Readiness For Change In Higher Learning Institution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29(1951), 129–138. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.217>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Seo, M. G., Taylor, M. S., Hill, N. S., Zhang, X., Tesluk, P. E., & Lorinkova, N. M. (2012). The Role Of Affect And Leadership During Organizational Change. *Personnel Psychology*, 65(1), 121–165. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01240.x>
- Tummers, L., Kruijen, P. M., Vijverberg, D. M., & Voesenek, T. J. (2015). Connecting HRM and change management: the importance of proactivity and vitality. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 627–640. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0220>
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195–209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88–110. <https://doi.org/10.1108/02683940410526082>
- van der Voet, J., Groeneveld, S., & Kuipers, B. S. (2014). Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. *Journal of Change Management*, 14(2), 171–191. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805160>
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274. <https://doi.org/10.1016/S1048->

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kesiapan Terhadap Perubahan Pegawai Universitas Swasta Di Medan: Dimoderasi oleh Komitmen Organisasi

Rhoni Ilham Tampubolon
Vol. 02 No. 02 Tahun 2023

9843(02)00099-1