

**TESIS**  
**PERAN FAKTOR INDIVIDUAL DAN ORGANISASIONAL**  
**DALAM KESIAPAN UNTUK BERUBAH**  
**(STUDI PADA DOSEN DAN TENDIK UNIVERSITAS ATMA JAYA**  
**YOGYAKARTA)**



SANY TIFANI YENATA  
No. Mhs: 195003153/MM

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
2023





**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

---

**PERSETUJUAN TESIS**

Nama : Sany Tifani Yenata  
Nomor Mahasiswa : 195003153  
Konsentrasi : MSDM  
Judul Tesis : Peran Faktor Individual dan Organisasional dalam Kesiapan untuk Berubah (Studi pada Dosen dan Tendik Universitas Atma Jaya Yogyakarta)

<b>Nama Pembimbing</b>	<b>Tanggal</b>	<b>Tanda Tangan</b>
Parnawa Putranta, MBA., Ph.D	25/01 24	
Wenefrida Mahestu Noviandra Krisjanti, SE., M.SC., Ph.D	25/01 24	



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

**PENGESAHAN TESIS**

Nama : Sany Tifani Yenata  
Nomor Mahasiswa : 195003153  
Konsentrasi : MSDM  
Judul Tesis : Peran Faktor Individual dan Organisasional dalam Kesiapan untuk Berubah (Studi pada Dosen dan Tendik Universitas Atma Jaya Yogyakarta)

<b>Nama Penguji</b>	<b>Tanggal</b>	<b>Tanda Tangan</b>
Parnawa Putranta, MBA., Ph.D	25/01 24	
Wenefrida Mahestu Noviandra Krisjanti, SE., M.SC., Ph.D	26/01 24	
Dr. Pramudianto, S.Th., SE., M.Min., MM.	27/01 24	

**Ketua Program Studi  
Magister Manajemen**

Elisabet Dita Septiari, SE., M.Sc.

**Dekan  
Fakultas Bisnis**

Wenefrida Mahestu Noviandra Krisjanti, SE., M.Sc., Ph.D.

## *QUOTES*

*“Even after the worst storms, the Sun Will Shine again”  
- unknown -*

*“Your life does not get better by chance, it gets better by change”  
- Jim Rohn -*

## **PERNYATAAN**

Saya yang bertandatangan dibawah ini;

Nama : Sany Tifani Yenata  
Nomor Mahasiswa : 195003153  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Peran Faktor Individual dan Organisasional dalam Kesiapan untuk Berubah (Studi pada Dosen dan Tendik Universitas Atma Jaya Yogyakarta)

Dengan ini menyatakan bahwa judul penelitian sebagaimana diatas merupakan hasil karya saya sendiri yang belum pernah dipergunakan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen Universitas Atma Jaya Yogyakarta ataupun pada program studi lainnya. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik secara langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain telah dinyatakan secara tertulis dalam bentuk daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti secara tertulis bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari tesis ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untu digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 13 Desember 2023

Yang menyatakan,

Sany Tifani Yenata

## INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dari sudut pandang yang lebih holistik dengan mempertimbangkan faktor proses, konteks, dan individu. Populasi dalam penelitian ini adalah tenaga kependidikan dan tenaga pendidik yang berada di Universitas Atma Jaya Yogyakarta, dengan jumlah responden sebanyak 302 orang. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan persamaan structural (SEM) dengan bantuan PLS.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan dan kecerdasan sosial memiliki pengaruh positif pada kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Sementara itu, komitmen organisasi pada penelitian ini tidak memiliki pengaruh moderasi baik antara perilaku kepemimpinan terhadap kesiapan karyawan juga antara kecerdasan sosial terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Selain itu, kepercayaan pada manajemen puncak dan kualitas komunikasi perubahan tidak memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kesiapan karyawan UAJY dalam menghadapi perubahan.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah, penelitian ini menyangkut hal-hal sensitif yang memuat pertanyaan mengenai perilaku kepemimpinan dan kepercayaan pada pimpinan. Hal tersebut dapat menimbulkan ketidaknyamanan dalam menjawab pertanyaan dan pada akhirnya menimbulkan hasil yang bias. Walau demikian, hasil penelitian ini dapat memberikan masukan atau evaluasi bagi universitas dalam mempersiapkan karyawan untuk menghadapi perubahan atau tantangan perguruan tinggi.

Kata kunci: *leadership behavior, social intelligence, trust, communication, readiness for change, organizational commitment.*

## ABSTRACT

*This research aims to identify factors that influence employee readiness to change from a more holistic perspective by considering process, context and individual factors. The population in this study was educational staff and teaching staff at Atma Jaya University Yogyakarta, with a total of 302 respondents. The analytical method used in this research uses structural equations (SEM) with the help of PLS.*

*The results of this research indicate that leadership behavior and social intelligence have a positive influence on employee readiness to change. Meanwhile, organizational commitment in this study did not have a moderating effect on either leadership behavior on employee readiness or social intelligence on employee readiness in facing change. In addition, trust in top management and the quality of change communication do not have a significant positive influence on the readiness of UAJY employees to change.*

*The limitation of this research is that this research concerns sensitive matters which include questions regarding leadership behavior and trust in leaders. This can cause discomfort in answering questions and ultimately lead to biased results. However, the results of this research can provide input or evaluation for universities in preparing employees to face changes or challenges in higher education.*

*Keywords: leadership behavior, social intelligence, trust, communication, readiness for change, organizational commitment.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan karena tesis yang disusun untuk memenuhi syarat kelulusan pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta, telah selesai. Semua proses selama kuliah dan penulisan tesis ini tidak akan selesai tanpa campur tangan Tuhan dan banyak orang yang mendukung penulis. Maka, pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa, karena telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan jenjang S2 dan selesai sampai akhir.
2. Alm. Akong dan Alm. Mama; terima kasih atas doa Akong dan Mama yang tidak dapat kudengar tapi dapat kurasakan. Semoga Akong dan Mama selalu bahagia di surga.
3. Bapak / *A Cek*; terima kasih telah memberikan kesempatan kepada saya untuk melanjutkan S2 dan percaya bahwa saya mampu menyelesaikannya. Sungguh terima kasih banyak ya *A Cek*, *lemah teles-Gusti sing bales*.
4. Suami yang selalu mendukung dan menyemangati penulis selama proses kuliah hingga selesai. Terima kasih karena telah percaya bahwa saya bisa menyelesaikan ini hingga akhir. Juga untuk Putraku satu-satunya; *I love you more than anything, kid!* Semoga kelak dirimu bisa menggapai ilmu yang lebih tinggi ya.
5. Ama, Papa, Mami, dan Kuku; terima kasih keluargaku, sudah mendukung dan memberikan semangat untuk menyelesaikan tesis.
6. Bapak Drs. M. Parnawa Putranta, M.B.A., Ph.D dan Ibu Wenefrida Mahestu N. Krisjanti, S.E., M.Sc., Ph.D, dosen pembimbing penulis. Terima kasih atas kesabaran dan bimbingan untuk tesis ini. Semoga Bapak dan Ibu selalu diberi kebahagiaan dan umur yang panjang.



7. Bapak Dr. Pramudianto, S.Th., SE., M.Min., MM., dosen penguji penulis. Terima kasih atas masukan yang membangun dalam penelitian ini.
8. Kepada kedua sahabatku yang berada di Norwegia dan di Surabaya; terima kasih karena kalian berdua selalu memberikan semangat, masukan, obrolan penting dan tidak penting, suka, duka, dan kepercayaan kepadaku hingga belasan tahun. Semoga kita selalu bersahabat sampai tua dan jadi abu. Juga kepada sahabatku di Jogja, yang telah setia mendengar dan membantu penulis selama kuliah sampai tesis selesai. *Love you guys, always.*
9. Keluarga Program Pascasarjana UAJY; baik mantan Direktur, Sekretaris, dan mantan Kaprodi yang sudah ikut membantu, memberikan masukan, dan menyemangati atau memotivasi penulis, baik dalam proses kuliah maupun penyelesaian tesis. Terima kasih banyak Bapak dan Ibu.
10. Dua temanku sejak awal di Program Pascasarjana; terima kasih atas perhatian, pengertian, semangat, dan dukungan kalian selama menjalani kuliah juga dalam suka duka selama bekerja. Sukses untuk kita bertiga ya...
11. Rektor, Dekan, Ketua Program Studi, Dosen, Kepala Bagian, dan Karyawan Universitas Atma Jaya Yogyakarta; yang telah memberikan pelayanan dan bersedia menjadi responden selama penelitian penulis.
12. Kepada orang-orang yang tidak dapat disebutkan namanya oleh penulis karena tidak sengaja atau secara sengaja dilupakan; terima kasih sudah mengisi hari-hari penulis. Akhir kata, terima kasih dan semoga semua makhluk berbahagia.

Yogyakarta, 13 Desember 2023

Sany Tifani Yenata

## DAFTAR ISI

PERSETUJUAN TESIS .....	ii
PENGESAHAN TESIS .....	iii
<i>QUOTES</i> .....	iv
PERNYATAAN .....	v
INTISARI .....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	16
1.1. Latar Belakang .....	16
1.2. Rumusan Masalah .....	21
1.3. Batasan Masalah.....	22
1.4. Tujuan Penelitian.....	24
1.5. Manfaat Penelitian.....	24
BAB II LANDASAN TEORI.....	26
2.1. Perubahan Organisasi .....	26
2.2. Perilaku Kepemimpinan ( <i>Leadership Behavior</i> ).....	28
2.3. <i>Social Intelligence</i> .....	30
2.4. Kepercayaan pada Manajemen Puncak ( <i>Trust in Top Management</i> ) .....	32
2.5. Kesiapan Terhadap Perubahan ( <i>Readiness for Change</i> ).....	33

2.6.	Kualitas Komunikasi Perubahan ( <i>Quality of Change Communication</i> ) .....	35
2.7.	Komitmen Organisasi ( <i>Organizational Commitment</i> ) .....	36
2.8.	Penelitian Terdahulu .....	37
2.9.	Pengembangan Hipotesis .....	42
2.10.	Kerangka Penelitian .....	46
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....		47
3.1.	Desain Penelitian.....	47
3.2.	Populasi.....	47
3.3.	Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	47
3.4.	Metode Analisis Data.....	48
3.5.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	51
3.6.	Instrumen Penelitian.....	63
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....		65
4.1.	Analisis Statistik Deskriptif Responden.....	65
4.2.	Analisis Deskriptif Rata-Rata.....	74
4.3.	Analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).....	75
BAB V PENUTUP .....		108
5.1.	Kesimpulan.....	108
5.2.	Implikasi Manajerial .....	111
5.3.	Keterbatasan Penelitian .....	113
5.4.	Saran.....	114

DAFTAR PUSTAKA .....	115
LAMPIRAN I KUESIONER.....	120
LAMPIRAN II HASIL OLAH DATA.....	127
LAMPIRAN III DATA RESPONDEN .....	131

Tabel 1. Penelitian Terdahulu .....	37
Tabel 2. Definisi Operasional .....	51
Tabel 3. Karakteristik Responden.....	65
Tabel 4. Indikator Penelitian.....	76
Tabel 5. Hasil Uji Validitas Konvergen.....	83
Tabel 6. Hasil Uji Validitas Konvergen setelah eliminasi .....	86
Tabel 7. Hasil Outer Loading.....	88
Tabel 8. Hasil Pengujian Validitas Diskriminan.....	90
Tabel 9. Validitas Fornell Larcker .....	92
Tabel 10. Nilai composite reliability .....	93
Tabel 11. Nilai R-Square .....	93
Tabel 12. Nilai Predictive relevance .....	94
Tabel 13. Hasil Bootstrapping .....	95
Tabel 14. Hasil Uji Hipotesis.....	100

Gambar 1. Kerangka Penelitian .....	46
Gambar 2. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	68
Gambar 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan .....	68
Gambar 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	69
Gambar 5. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	70
Gambar 6. Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja .....	70
Gambar 7. Karakteristik Responden berdasarkan Durasi Kerja .....	71
Gambar 8. Karakteristik Responden berdasarkan Unit Kerja.....	73
Gambar 9. Model Penelitian SEM PLS .....	80
Gambar 10 Hasil Pengujian .....	81