

## HUBUNGAN ANTARA *LEADER POLITICAL SKILL* DENGAN *READINESS FOR ORGANIZATIONAL CHANGE* PADA MANAJER PEMERINTAHAN PROVINSI X

Theresia Dewi Setyorini<sup>1</sup>, Zainal Abidin<sup>2</sup>, Marina Sulastiana<sup>3</sup>, Hendriati Agustiani<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran Bandung  
Email: [theresia18001@mail.unpad.ac.id](mailto:theresia18001@mail.unpad.ac.id)

<sup>2</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran Bandung  
Email: [zainal.abidin@unpad.ac.id](mailto:zainal.abidin@unpad.ac.id)

<sup>3</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran Bandung  
Email: [marina.sulastiana@unpad.ac.id](mailto:marina.sulastiana@unpad.ac.id)

<sup>4</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran Bandung  
Email: [hendriati.agustiani@unpad.ac.id](mailto:hendriati.agustiani@unpad.ac.id)

Masuk : 05-07-2021, revisi: 15-04-2024, diterima untuk diterbitkan : 26-04-2024

### ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has changed work patterns from work from the office to work from home. This condition occurs not only in many organizations, but also in the government bureaucracy. Change after change continuously occur adapted for the rapidly changing conditions while still conforming to the objective of providing public services. However, many obstacles are encountered in its implementation. The issue that occurs is whether the bureaucrats are ready to change. In the context of change, the role of a leader is fundamental because a leader has a mission to achieve the goals of change. This study aims to examine the correlation between leader political skill and readiness for organizational change among Central Java Provincial managers. The proposed hypothesis is that there is a positive correlation between leader political skill and readiness for organizational change. This study is a quantitative research. A total of 407 respondents with high level positions became the research subjects. The samples were taken using cluster sampling. Data collection was carried out using Political Skill Inventory and Organizational Change Recipients' Belief Scale. Regression analysis was used to process the data. The results show that the hypothesis is proven. Thus, it can be concluded that leader political skill is correlated with readiness for organizational change. It signifies that a leader who has high political skill has high level of readiness for changes that occur in an organization. The results of this study can be a recommendation for local governments to implement policy strategies to prepare leaders to be better prepared to deal with changes.

**Keywords:** leader political skill, readiness for organizational change, political skill inventory, organizational change recipients' belief scale

### ABSTRAK

Pandemi Covid-19 mengubah pola kerja dari *work from office* menjadi *work from home*. Hal ini terjadi pada banyak organisasi tak terkecuali di birokrasi pemerintah. Perubahan demi perubahan terus terjadi untuk menyesuaikan dengan kondisi yang ada dengan tetap berpedoman pada tujuan memberikan pelayanan kepada public. Namun implementasi di lapangan mengalami banyak kendala. Hal ini menjadi satu pertanyaan apakah para birokrat memiliki kesiapan untuk berubah. Dalam konteks perubahan, peran leader menjadi penting karena ia membawa misi mencapai tujuan perubahan. Studi ini bertujuan untuk meneliti hubungan antara *leader political skill* dengan *readiness for organizational change* pada manajer Pemerintahan Provinsi X. Hipotesis yang diajukan adalah ada hubungan positif antara *leader political skill* dengan *readiness for organizational change*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Sebanyak 407 responden di level pimpinan menjadi subjek penelitian. Pengambilan sampel menggunakan *cluster sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan *Political Skill Inventory* dan *Organizational Change Recipients' Belief Scale*. Analisis regresi digunakan untuk mengolah data yang ada. Hasil menunjukkan bahwa hipotesis terbukti. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *leader political skill* berkorelasi dengan *readiness for organizational change*. artinya bahwa seorang leader yang memiliki *political skill* yang tinggi memiliki kesiapan yang tinggi pula terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi. Hasil penelitian ini dapat menjadi rekomendasi bagi Pemerintahan Daerah setempat untuk menerapkan strategi kebijakan menyiapkan para leader agar lebih siap menghadapi perubahan.

**Kata Kunci:** leader political skill, readiness for organizational change, political skill inventory, organizational change recipients' belief scale

## 1. PENDAHULUAN

Birokrasi merupakan sebuah alat yang dipergunakan oleh negara untuk menyelenggarakan sistem pemerintahan yang bertujuan melayani kepentingan masyarakat. Birokrasi bertugas menerjemahkan berbagai keputusan politik ke dalam berbagai kebijakan publik. Hal ini sejalan dengan pendapat Blau dan Page (1956) yang menyatakan bahwa birokrasi merupakan tipe organisasi untuk menjalankan tugas-tugas administratif dengan mengkoordinir pekerjaan banyak orang secara sistematis. Dengan demikian diharapkan pekerjaan tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien demi kepentingan banyak orang. Namun faktanya, justru birokrasi berkonotasi pekerjaan dengan prosedur yang panjang dan berbelit-belit yang berujung pada biaya tinggi, menumbuhkan praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN). Oleh karena itu melakukan reformasi birokrasi menjadi salah satu cara untuk membenahi birokrasi yang ada saat ini.

Reformasi birokrasi merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut tiga aspek, yaitu kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia aparatur. Perubahan tersebut menuntut kesiapan atau *readiness* untuk menghadapi perubahan. *Readiness* dapat diartikan sebagai keyakinan, sikap, intensi, yang tercermin dalam keyakinan anggota organisasi mengenai sejauh mana perubahan tersebut diperlukan dan kapasitas organisasi itu untuk berhasil (Armenakis et al., 1993). *Readiness for organizational change* pada karyawan akan memberikan dampak positif terhadap organisasi karena meminimalkan penolakan dan mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses perubahan. *Readiness* akan menciptakan komitmen untuk berubah, meningkatkan *organizational citizenship behavior* memaksimalkan *performance*, serta *involvement* karyawan (Miller et al., 1994; Madsen et al., 2005; Rangarajan et al., 2004; Rainio et al., 2013).

Di dalam proses perubahan organisasi, faktor yang berperan penting adalah para *leader* yang menjadi *role model* terhadap perubahan (Senge, 2000; Nikolaou et al., 2007). Peran dan tugas pimpinan untuk memengaruhi dan memberikan keteladanan dalam proses perubahan organisasi juga telah dibahas oleh Yukl (2006). Pemimpin memiliki peran besar dalam memengaruhi arah organisasi. Pengaruh yang berasal dari *power* yang dimilikinya akan berdampak pada aktivitas dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu penting untuk memperhatikan peran pemimpin dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Di dalam proses perubahan organisasi, peran *leader* menjadi sangat penting karena leaderlah yang nantinya akan menyerap perubahan dan mempelajari berbagai input yang dimungkinkan untuk mendukung proses pembelajaran dalam organisasi. Peran *leader* yang nantinya akan mengarahkan apakah proses organisasi sudah sesuai dengan arah tujuan perubahan yang hendak dicapai (Dayan et al., 2012). Oleh karena itu, kepemimpinan mensyaratkan satu kemampuan tertentu yaitu *political skill* (Phipps & Prieto, 2011). *Political skill* diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk memahami orang lain dan menyesuaikan perilakunya sesuai dengan situasi guna mencapai tujuan yang diinginkan (Ferris et al., 2007).

Kemampuan ini akan banyak bermanfaat dalam membangun koalisi dan koneksi untuk mempengaruhi orang lain mengenai pentingnya perubahan. Konsep *political skill* ini telah diteliti secara luas dalam banyak riset terkait dengan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan bagaimana hal itu bermanfaat untuk mencapai sasaran organisasi dan kinerja (Buchanan & Badham, 1999; Buchanan, 2008a; Brouer et al., 2013; Bentley et al., 2017; Cheema, 2010; Hao & Yazdanifard, 2015; Phipps & Prieto, 2011; Ferris et al., 2007).

Penelitian ini dirasa penting terutama karena subjeknya adalah para manajer di pemerintahan sebagai leader yang menjadi garda depan pelayanan publik. Mengusung target ASN sebagai pemerintahan kelas dunia, maka menjadi penting untuk mendalami sejauh mana kesiapan para pejabat ASN di Pemerintahan Daerah. Dasar pertimbangan penentuan subjek penelitian ini karena mereka merupakan eksekutor atau pelaksana dari kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah baik presiden, gubernur, bupati atau walikota. Merekalah yang mengelola keuangan, berinteraksi langsung dengan masyarakat, dan mengatasi berbagai persoalan di tataran teknis.

Berdasarkan pada latar belakang permasalahan di atas, maka perumusan masalah yang hendak ditanyakan dalam penelitian ini adalah : apakah *leader political skill* berkorelasi dengan *readiness for organizational change* pada manajer di Pemerintahan Provinsi X? Dan apakah dimensi-dimensi dalam *leader political skill* berkorelasi dengan *readiness for organizational change*?

## 2. METODE PENELITIAN

Subjek penelitian ini adalah para manajer di Pemerintahan Provinsi X yang menduduki jabatan sebagai kepala dinas, kepala bidang, dan kepala seksi di Organisasi Perangkat Daerah. Total subjek yang menjadi responden adalah 407 yang diambil dengan cara *cluster sampling* berdasar atas kabupaten dan kota yang ada di X.

Adapun pengumpulan data untuk *readiness for organizational change* dilakukan dengan menggunakan *Organizational Change Recipients' Belief Scale*. (OCRBS) dari (Holt et al., 2007) sedangkan untuk *leader political skill* digunakan *Political Skill Inventory* (PSI) versi Indonesia oleh (Setyorini et al., 2020) yang telah diadaptasi di lingkungan Pemerintah Daerah di X . Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan program SPSS versi 25.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Demografi hasil riset menunjukkan bahwa rata-rata usia adalah 48,42 (SD=14,6), sedangkan rata-rata pengalaman kerja adalah 22,94 (SD=7,8). Analisis data yang dilakukan untuk menguji hipotesis yang menyatakan ada hubungan positif antara *leader political skill* dengan *readiness for organizational change* menunjukkan  $r = .62$ . Berdasarkan oleh data yang dilakukan diperoleh hasil sebagaimana yang tertulis dalam tabel berikut:

**Tabel 1**

*Hasil Korelasi Dimensi Leader Political Skill dengan Readiness for Organizational Change*

Dimensi	SA	NA	IN	AS	LPS	
ROC	Pearson	.555**	.529**	.528**	.575**	.578(**)
	Cor					
	Sig	.000	.000	.000	.000	.000
N	407	407	407	407	407	

Hasil analisis membuktikan adanya hubungan yang positif antara *leader political skill* dengan *readiness for organizational change*. Artinya semakin tinggi kemampuan politik seorang leader akan semakin siap dalam menghadapi perubahan organisasi.

Demikian pula dengan dimensi-dimensi dalam *leader political skill* juga berkorelasi dengan *readiness for organizational change*. Dari hasil tersebut nampak bahwa dimensi *interpersonal influence* memiliki korelasi yang lebih kecil dibanding tiga dimensi yang lain. Sedangkan dimensi *apparent sincerity* memiliki korelasi positif dan signifikan yang lebih tinggi dengan ROC. Artinya bahwa semakin tinggi *apparent sincerity* maka akan semakin tinggi ROC nya. *Apparent sincerity* adalah ketulusan yang ditunjukkan seseorang dalam membangun relasi social dengan orang lain.

Seseorang yang dalam memimpin menunjukkan ketulusannya akan dibaca oleh anak buahnya sebagai sikap yang positif karena ia mampu menginfluence anak buah sehingga anak buah tidak merasa dimanipulasi dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan riset yang dilakukan oleh (Liu et al., 2007).

Pandemic Covid-19 yang telah terjadi sejak setahun yang lalu, tak dapat dipungkiri menjadi sebuah tuntutan bagi birokrasi untuk lebih agresif melakukan pembenahan. Perubahan pola kerja dari *Work from Office* menjadi *Work from Home*, pada akhirnya membuat birokrasi menjadi berubah. Penelitian ini sejalan dengan kondisi yang ada di birokrasi saat ini yang terus berubah mengikuti perkembangan tuntutan zaman dan menyesuaikan dengan kebutuhan demi memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat. Perubahan demi perubahan yang terus dilakukan tentu menuntut kesiapan ASN tanpa kecuali. Oleh karena itu, topik riset tentang *readiness for organizational change* menjadi relevan dilakukan. Kajian riset ini dikhususkan pada para pejabat eselon II, III, dan IV. Eselon II, III, IV adalah para manajer di jajaran Provinsi X. Enam kabupaten dan tiga kota ditambah dengan provinsi terlibat menjadi daerah penelitian sehingga total subjek adalah 407 dengan pengambilan data melalui *cluster sampling*. Hambatan protocol kesehatan yang ketat, perubahan pola kerja dari WFO menjadi WFH menjadi kendala tersendiri yang dialami peneliti.

Subjek penelitian dilakukan pada manajer di Pemerintah Provinsi X bukannya tanpa alasan. Dalam organisasi birokrasi, pimpinan memegang peran penting karena merekalah *role model* dalam penerapan kebijakan pemerintah. Terlebih dengan latar belakang budaya Jawa yang menempatkan posisi pimpinan dalam kedudukan yang terhormat. Kesiapan seorang pimpinan terhadap perubahan yang terjadi akan berdampak besar terhadap perubahan secara umum. Hal ini sejalan dengan banyak riset yang menekankan peran penting pimpinan dalam proses perubahan organisasi. Pimpinan dalam organisasi adalah *agent of change* (Buchanan, 2008b; Benn et al., 2014; Edna et al., 2016; Kraemer, 2011). Kebijakan yang dicanangkan oleh pemerintah pusat tidak akan berjalan lancar tanpa keterlibatan aktif dan positif mereka.

Manajer dalam fungsi sebagai leader yang memiliki kemampuan dan skill yang mumpuni dari sisi personal akan mampu membawa pengaruh terhadap anak buah. Kemampuan personal inilah yang menjadi dasar untuk memantapkan diri dalam menghadapi perubahan. Leader yang lebih siap terhadap perubahan akan memberikan vibrasi positif kepada anak buahnya. Berdasar pada hasil ini maka dapat dinyatakan bahwa leader yang memiliki *political skill* yang kuat akan lebih siap dalam menghadapi perubahan. Sejauh kemampuannya memadai ia akan dapat mengikuti perubahan yang terjadi. *Political skill* sebagai kemampuan untuk memahami orang lain dan dengan pengetahuan itu dapat mempergunakannya untuk mempengaruhi orang lain demi mencapai tujuan yang dalam hal ini adalah target perubahan organisasi di birokrasi.

Kemampuan politik pada seorang leader dalam berbagai riset perlu dimiliki karena merujuk pada fungsi leader sebagai seseorang yang mengkoordinasi orang lain, membangun networking, dan menggerakkan orang lain demi mencapai target organisasi. Dengan kemampuan politiknya, ia akan mampu membangun tim kerja yang solid karena kecerdasan sosialnya akan membantunya melakukan pendekatan kepada anak buah sehingga dapat mengikuti perubahan. Seorang leader yang secara personal memiliki kemampuan ini, akan lebih siap dalam menghadapi perubahan karena ia memiliki modalitas untuk menerima perubahan tersebut (Cheema, 2010).

Konsep politik saat ini tidak lagi dipandang sebagai sebuah konsep yang negatif karena berkaitan dengan memanipulasi orang lain. Dalam pendekatan *Positive Organizational Behavior* dipandang sebagai modalitas yang penting dalam bekerja karena keberhasilan seseorang dalam bekerja juga

ditentukan oleh kemampuannya dalam membangun relasi dengan orang lain. Khususnya bagi seorang leader (Ferris et al., 2007a).

Hasil ini dapat diinterpretasi bahwa kemampuan politik yang dimiliki seseorang tetap akan berdampak pada kesiapannya dalam menerima perubahan. Semakin tinggi kemampuan politik yang dimiliki seseorang, akan semakin siap dalam menghadapi perubahan. Hal ini sesuai dengan pendapat Ferris et al. (2007b) serta Buchanan dan Badham (1999) bahwa pada prinsipnya dalam perubahan organisasi, kemampuan politik seseorang akan membuatnya mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan perubahan. Kemampuan ini penting dimiliki karena ia akan mampu mengenali siapa yang dihadapi dan dengan menggunakan kemampuan tersebut mampu membangun pengaruh atas diri orang lain (Treadway et al., 2004).

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan apakah *leader political skill* berkorelasi positif dengan *readiness for organizational change*. Hasil membuktikan bahwa seorang leader yang duduk sebagai manajer dalam Pemerintahan Provinsi X yang memiliki kemampuan politik yang tinggi, akan lebih siap dalam menghadapi perubahan. Kemampuan politik ini berkaitan dengan kemampuan dalam membangun relasi dan mempengaruhi orang lain. Dengan memiliki kemampuan ini membuatnya akan jauh lebih siap dalam menghadapi perubahan yang terjadi di birokrasi.

Berdasarkan pada hasil terkait disarankan bagi peneliti lebih lanjut untuk mengembangkan penelitian pada jenis populasi yang berbeda, misalnya bidang jasa, manufaktur, atau perbankan. Sedangkan variabel yang masih dapat dikembangkan lagi adalah dampak *readiness for organizational change* terhadap efektivitas organisasi.

#### Ucapan Terima Kasih (*Acknowledgement*)

Peneliti mengucapkan banyak terima kasih kepada para pihak yang telah membantu dalam proses pengambilan data penelitian.

#### REFERENSI

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30(3), 309–327. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.01.004>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002a). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of organizational change management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002b). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of organizational change management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>.
- 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>.
- Bentley, J. R., Treadway, D. C., Williams, L. V., Gazdag, B. A., & Yang, J. (2017). The moderating effect of employee political skill on the link between perceptions of a victimizing work environment and job performance. *Frontiers in Psychology*, 8, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00850>.
- Benn, S., Edwards, M., & Williams, T. (2014). *Organizational change for corporate sustainability*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315819181>.
- Bouckenooghe, D., Devos, G., & Van Den Broeck, H. (2009). Organizational change

- questionnaire–climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of psychology*, 143(6), 559-599. <https://doi.org/10.1080/00223980903218216>.
- Brouer, R. L., Douglas, C., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2013). Leader political skill, relationship quality, and leadership effectiveness: A two-study model test and constructive replication. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(2), 185-198. <https://doi.org/10.1177/1548051812460099>.
- Buchanan, D. A. (2008a). You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organization political behaviour. *British Journal of Management*, 19(1), 49–64. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00533.x>.
- Buchanan, D. A. (2008b). You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organization political behaviour. *British Journal of Management*, 19(1), 49–64. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00533.x>.
- Buchanan, D., & Badham, R. (1999). Politics and organizational change: The lived experience. *Human Relations*, 52(5), 609–629. <https://doi.org/10.1177/001872679905200503>.
- Buchanan, D. (2014). Change management: how to lead sharp end of the nhs. *The Health Service Journal*, 124(6392), 26-7.
- Cheema, I. (2010). Leaders' political skill, organizational politics savvy, and change in organizations-a constellation. In *IACM 23rd Annual Conference Paper*.
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73. <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>.
- Collins, S. E., Logan, D. E., & Neighbors, C. (2010). Which came first: the readiness or the change? Longitudinal relationships between readiness to change and drinking among college drinkers. *Addiction*, 105(11), 1899-1909. <https://doi.org/10.1111/j.1360-0443.2010.03064.x>.
- Coole, D. R. (2007). Expansion and validation of the political skill inventory (psi): An examination of the link between charisma, political skill, and performance. *ProQuest Dissertations and Theses*, 112. [http://search.proquest.com/docview/304820755?accountid=14745%5Cnhttp://sfx.fcla.edu/usf?url\\_ver=Z39.88-2004&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations+&+theses&sid=ProQ:ProQuest+Dissertations+&+Theses+Full+Text&atitle=&title=Expansi](http://search.proquest.com/docview/304820755?accountid=14745%5Cnhttp://sfx.fcla.edu/usf?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations+&+theses&sid=ProQ:ProQuest+Dissertations+&+Theses+Full+Text&atitle=&title=Expansi).
- Dayan, M., Elbanna, S., & Di Benedetto, A. (2011). Antecedents and consequences of political behavior in new product development teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(3), 470-482. <https://doi.org/10.1109/TEM.2011.2166078>.
- Edna, B., Aondoseer, A., & Felicia, A. (2016). Politics of internal change agents and effective organizational change in Nigeria : an Overview. *International Journal of Management and Applied Science*, 2(10), 117–123.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Anthony, W. P., & Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, 28(4), 25–37. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)00007-3](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)00007-3).
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., & Perrewé, P. L. (2007). Political skill in organizations personal initiative at work view project team political skill view project. *Article in Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206307300813>.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007a). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290–320. <https://doi.org/10.1177/0149206307300813>.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of management*, 33(3), 290-320.

- <https://doi.org/10.1177/0149206307300813>.
- Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How effective leadership can facilitate change in organizations through improvement and innovation. *Global journal of management and business research*, 15(9), 1-6.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>.
- Jacobson, R. K., & Viswesvaran, C. (2017). A reliability generalization study of the political skill inventory. *SAGE Open*, 7(2). <https://doi.org/10.1177/2158244017706714>.
- Jones, S. L., & Van de Ven, A. H. (2016). The changing nature of change resistance: An examination of the moderating impact of time. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), 482–506. <https://doi.org/10.1177/0021886316671409>.
- Kraemer, H. M. J. (2011). The only true leadership is values-based leadership. *Forbes Magazine*, 26.
- Lehman, W. E., Greener, J. M., & Simpson, D. D. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22(4), 197-209. [https://doi.org/10.1016/S0740-5472\(02\)00233-7](https://doi.org/10.1016/S0740-5472(02)00233-7).
- Levesque, D. A., Prochaska, J. M., Prochaska, J. O., Dewart, S. R., Hamby, L. S., & Weeks, W. B. (2001). Organizational stages and processes of change for continuous quality improvement in health care. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 139-153. <https://doi.org/10.1037//1061-M87.53.3.139>.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B., & Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 146–165. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.003>
- Lvina, E., Johns, G., Treadway, D. C., Blickle, G., Liu, Y. L., Liu, J., Atay, S., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., & Ferris, G. R. (2012). Measure invariance of the political skill inventory (psi) across five cultures. *International Journal of Cross Cultural Management*, 12(2), 171–191. <https://doi.org/10.1177/1470595812439870>.
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-234. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1134>.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. 37–41. <https://doi.org/10.1080/00909889409365387>.
- Myungweon, C. (2011). *A study on individual readiness for organizational change*. [Disertasi, University of Georgia].
- Nikolaou, I., Gouras, A., Vakola, M., & Bourantas, D. (2007). Selecting change agents: Exploring traits and skills in a simulated environment. *Journal of Change Management*, 7(3–4), 291–313. <https://doi.org/10.1080/14697010701779173>.
- Phipps, S. T. A., & Prieto, L. C. (2011). The influence of personality factors on transformational leadership: Exploring the moderating role of political skill. *International Journal of Leadership Studies*, 6(3).
- Rainio, K., Hussain, S. T. H., Hussain, S. T. H., Akram, T., Haider, M. J., Ali, M., Lei, S., 山口悠, 口田圭吾, Adelman, C., Kritsonis, A., Lewin, K., Burnes, B., Brown, J. F., & Kavanagh, E. (2013). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 84(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>.
- Rangarajan, D., Chonko, L. B., Jones, E., & Roberts, J. A. (2004). Organizational variables, sales

- force perceptions of readiness for change, learning, and performance among boundary-spanning teams: A conceptual framework and propositions for research. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 289-305. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00072-5](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00072-5).
- Senge, P. (2000). The leadership of profound change. *SPC Ink*, 1-3.
- Setyorini, T. D., Agustiani, H., Sulastiana, M., & Abidin, Z. (2021). Personal values and personalities: Positive organizational perspective on political skill of Indonesian civil apparatus (a study in state civil apparatus in Indonesia). *Jurnal Psikologi Integratif*, 9(2), 132-149. <https://dx.doi.org/10.14421/jpsi.v9i2.2228>.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2004). Leader political skill and employee reactions. *Leadership Quarterly*, 15(4), 496–513. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.05.004>.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(3), 229-245. <https://doi.org/10.1002/job.310>.