

APAKAH KARYAWAN BERUBAH PADA SAAT PERUBAHAN ORGANISASI? PERAN MODERASI *WORKING CONDITION* PADA PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP SISNISME PADA PERUBAHAN ORGANISASI

Zainur Rahman

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya

E-mail: zainurrahman@unesa.ac.id

ABSTRACT

The aims of this study to analyze the effect of transformational leadership toward cynicism about organizational change. This article also used working condition as moderating variable to test the transformational leadership and cynicism about organizational change linkage. This study uses a quantitative approach by using surveys to collect the data. The sampling technique used purposive sampling and the criteria of this respondent were the employee who working in the organization for organizational changing process. The total of a sample size were 141 respondents in the service sector. This study proved that transformational leadership has a negative effect on cynicism about organizational change. Working condition moderate the effect of transformational leadership toward cynicism about organizational change. Transformational leadership was characterized by the ability of leader to stimulate and motivate their follower to face the changing process in positive view. Beside, the leaders has the ability to share the vision and the goal of organization clearly to their follower. The effect of transformational leadership was stronger by the working condition as moderating variable.

Keywords: *Cynicism About Organizationa Change, Transformational leadership, Working Condition*

PENDAHULUAN

Pemimpin harus sadar mengenai pandangan dan realita yang ada melalui pengambilan kebijakan, baik secara informal maupun secara formal, serta strategi dan cara bagi organisasi untuk membentuk karakteristik (Anderson & Anderson, 2010). Bommer, Rich, & Rubin (2005) menyatakan peran seorang pemimpin transformasional cukup dominan dalam mengubah sinisme pengikut saat proses perubahan. Gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan suatu gaya pemimpin yang mampu merangkul aspirasi dari pengikut serta mampu menginspirasi pengikut yang nantinya akan terbentuk suatu sistem kerja. Sistem kerja yang sudah terbangun dan menjadi suatu ciri khas organisasi akan menjadi budaya yang terus dipegang dan diterapkan di organisasi. Peran seorang pemimpin transformasional yang berkesinambungan akan mampu meminimalisasi sinisme pada perubahan (Bommer, Rich, & Rubin, 2005). Peran pemimpin harus mampu memberikan contoh (*role model*) bagi pengikut sehingga pemimpin dapat membuat pengikut optimis dan berdampak pada proses yang berkelanjutan.

Reardon et al. (1998) mengemukakan bahwa pada saat terjadi perubahan, diperlukan seorang pemimpin yang bisa menyampaikan maksud dan tujuan perubahan dengan tepat. Dalam kondisi perubahan organisasi tidak mudah bagi seluruh anggota organisasi untuk menerima perubahan tersebut, akan tetapi peran pemimpin dalam



Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis

Vol.10 No.2, 2022

Hal. 154 - 162

memengaruhi pengikut untuk menerima perubahan sangat penting. Indikator kecil yang sering terjadi ketika perubahan yaitu sinisme pengikut terhadap perubahan karena minimnya informasi serta peran pemimpin dalam mengarahkan serta membimbing pengikutnya.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya yang dapat memengaruhi pengikut, khususnya dalam proses perubahan. Hal tersebut selaras dengan pernyataan Anderson & Anderson (2010) peran pemimpin harus mampu menjadi contoh serta dapat membangun sumber daya manusia yang sinergis.

Akan tetapi, penelitian yang dilakukan oleh Bommer et al. (2005) merekomendasikan bahwa dimungkinkan ada variabel moderasi yang dapat memperkuat pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap sinisme pada perubahan organisasi. Adanya kesenjangan tersebut menjadi celah untuk diteliti kembali pengaruh kepemimpinan transformasional pada sinisme pada perubahan organisasi dengan menambahkan variabel moderasi *working condition*.

Working condition merupakan faktor ekstrinsik yang dapat mengkonsentrasikan sumber daya, aturan kerja, yang mengarahkan pada aspek psikologis karyawan (Al-Hussami et al., 2011; Antony and Valadez, 2002; Ogonda et al., 2015). Dalam kondisi perubahan organisasi, faktor eksternal seperti *working condition* akan memiliki pengaruh pada aspek emosional karyawan, seperti sinisme pada perubahan organisasi. Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap sinisme pada perubahan organisasi; untuk menguji peran moderasi *working condition* pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap sinisme pada perubahan organisasi.

Kajian Literatur

Kepemimpinan Transformasional dan Sinisme pada Organisasi

Dimensi artikulasi visi dan menjadi contoh (*role model*) dari perilaku kepemimpinan transformasional menjadi dimensi yang dapat membentuk pengikut dan pengikut tidak sinis pada perubahan. pemimpin transformasional yang secara terus menerus ditunjukkan pada pengikut maka pengikut akan benar-benar paham dan dapat memacu diri untuk mencapai visi perusahaan. Bommer et al. (2005) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional menunjukkan peran seorang pemimpin yang mampu merubah sinisme menjadi komitmen pada perubahan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan melalui suatu peningkatan kompetensi dan mampu mempengaruhi afeksi positif pengikut pada perubahan.

Luthans (2002) menyatakan bahwa hubungan pemimpin dan pengikut yang saling percaya akan berdampak pada efektivitas dan peningkatan kinerja di tempat kerja. Hubungan pemimpin dan bawahan dapat terbangun dengan positif sehingga bawahan akan merasa dihargai dan berpersepsi positif terhadap organisasi. Oleh karena itu, ketika terjadi perubahan organisasi maka pengikut tetap percaya terhadap pemimpin sehingga mereka tetap berpikir positif dan optimis pada pekerjaan dan organisasi tempat bekerja.

Kepemimpinan transformasional secara signifikan berhubungan dengan nilai dan standar dari pemimpin (Kuhnert dan Lewis, 1987). Nilai pemimpin akan termanifestasi pada perilaku dan tindakannya, di samping itu pemimpin juga harus menunjukkan sikap kepeduliannya sebagai salah satu nilai utama dari seorang pemimpin. Adanya perhatian tersebut akan memiliki dampak secara psikologis bagi pengikutnya. Berdasarkan pada kajian tersebut maka dapat dibangun suatu konsep pentingnya kepemimpinan transformasional untuk meminimalisasi sinisme pada perubahan dan emosi negatif pada perubahan sehingga dibangun hipotesis sebagai berikut.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap sinisme pada perubahan organisasi

***Working Condition* Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Sinisme Pada Perubahan**

Kiefer (2005) dalam artikelnya menyatakan bahwa proses akan mempengaruhi kondisi emosi negatif karyawan. Kondisi emosi negatif karyawan ternyata tidak hanya dipengaruhi oleh proses perubahan, akan tetapi hubungan tersebut juga dipengaruhi oleh tiga variabel, yaitu kondisi pekerjaan, status personal ke depan, dan perlakuan organisasi. Karyawan yang memiliki emosi negatif tidak dipengaruhi secara langsung oleh proses perubahan, akan tetapi kondisi pekerjaan karyawan juga berpengaruh. Oleh karena itu, kondisi emosi negatif yang timbul secara terus-menerus pada saat perubahan berlangsung akan menjadi suatu kebiasaan dan bisa menjadi budaya dalam organisasi tersebut.

Anderson & Anderson (2010) menambahkan bahwa budaya perubahan perlu tujuh pendekatan, yaitu: perlu adanya komitmen eksekutif, melihat situasi dan budaya, kepedulian pada budaya, mengidentifikasi daya ungkit untuk merubah budaya, menetapkan peta pemimpin perubahan, mengimplementasikan strategi dan roses perubahan budaya, dan model, penghargaan, dan menunjukkan kepedulian pada budaya. Ketujuh pendekatan tersebut menunjukkan suatu proses, strategi, dan komitmen semua elemen yang ada dalam organisasi untuk mendukung budaya perubahan.

Perubahan tidak dapat dicapai tanpa adanya suatu proses dan usaha yang telah dilakukan oleh semua elemen. Anderson & Anderson (2010) perlu membangun strategi perubahan dan proses yang spesifik untuk mengembangkan kesadaran, ilmu pengetahuan, dan keterampilan untuk mengakomodasi perubahan. Organisasi juga perlu menancapkan suatu nilai-nilai organisasi pada semua elemen organisasi melalui penyampaian nilai-nilai pada semua anggota organisasi karena menancapnya nilai-nilai organisasi akan terinternal pada masing-masing individu dan akan terimplementasi pada sikap dan perilaku karyawan. Basak & Govender (2015) mendefinisikan *working condition* merupakan suatu hubungan dengan rekan kerja, hubungan antar personal yang akan berdampak terhadap kepuasan kerja. Boreham (2004) menyatakan bahwa bagian yang krusial dalam kerja tim, seperti bekerja secara kolaboratif dalam satu grup untuk mencapai tujuan. *Working condition* yaitu berhubungan dengan rekan kerja dan lingkungan pekerjaan, baik yang bersifat fisik maupun non fisik.

Lingkungan kerja yang positif tentunya juga akan memberikan dampak yang positif pada psikologis karyawan. Sebaliknya, lingkungan yang kurang kondusif juga berdampak negatif terhadap emosi karyawan. Proses meminimalisasi emosi negatif tersebut penting diantisipasi oleh pemimpin di organisasi. Dampak dari emosi negatif yaitu akan membuat karyawan menarik diri dari organisasi dan dapat mengurangi tingkat kepercayaan di organisasi (Kiefer, 2005). Oleh karena itu, peran *working condition* dapat memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan emosi yang positif dan akan dapat mengurangi sinisme pada perubahan.

H2: *Working condition* memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap sinisme pada perubahan organisasi, ketika *working condition* meningkat maka pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap sinisme pada perubahan organisasi akan semakin kuat.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan unit analisis pada level individu. Adapun populasi pada penelitian ini yaitu karyawan pada perusahaan yang bergerak pada bidang jasa. Teknik pengambilan sampel pada penelitian yaitu dengan metode *nonprobability sampling* menggunakan *purposive sampling*. Syarat yang harus dipenuhi untuk menjadi sampel penelitian yaitu karyawan yang bekerja sebelum dan selama masa proses perubahan organisasi. Data dalam penelitian ini menggunakan data primer dengan menggunakan data *cross section* yang didapat melalui survei. Pendistribusian kuesioner dengan menggunakan metode *self-administered survey questionnaire*.

Pengukuran kepemimpinan transformasional mengacu pada *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) oleh Bass dan Avolio (1993), terdiri dari 20 item pertanyaan. *Working*

condition diadaptasi berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Morgeson and Humphrey (2006). Sinisme pada perubahan organisasi diambil dari instrumen yang dikembangkan oleh Salessi & Omar (2014b). semua instrument menggunakan skala *Likert* (1-5) yaitu: (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) netral, (4) setuju, dan (5) sangat setuju.

Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji *Structural Equation Modeling* (SEM). Di mana, pengujian dengan SEM melalui dua uji Evaluasi model, yaitu *outer model* dan *inner model*. *Outer model* reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk blok indikator. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi dari model antara skor item dengan skor konstruk yang dihitung. Ukuran refleksi individual dengan *rule of thumb* yaitu, *loading* 0,50 dianggap signifikan secara praktik (Hair *et al.*, 2010). Uji reliabilitas dinilai berdasarkan pada *composite reliability* dan *cronbach alpha* nilai $\leq 0,60$.

Inner model diukur dengan menggunakan beberapa kriteria yaitu: *R-square* untuk variabel laten endogen. Selain itu, *effect size* dihitung sebagai nilai absolut kontribusi setiap variabel laten prediktor pada nilai *R-square* variabel kriteria (Sholihin dan Ratmono, 2013). Hair *et al.* (2010) menyatakan bahwa *effect size* dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu, 0,02 tergolong lemah, 0,15 tergolong medium, dan 0,35 tergolong besar. Pengujian hipotesis dengan melihat nilai koefisien jalur dan nilai signifikansi (*p-value*) yang terdiri *p-value* $< 0,01$ (signifikan pada tingkat 1%), *p-value* $< 0,05$ (signifikan pada tingkat 5%), serta *p-value* $< 0,1$ (signifikan pada tingkat 10%).

Hasil Penelitian

Evaluasi model pengukuran digunakan untuk mengetahui kualitas alat ukur dari sebuah konstruk. Penelitian ini hanya menggunakan satu pengukuran saja yaitu pengukuran reflektif, di mana pengukuran reflektif dinilai berdasarkan nilai *loading* pada masing-masing konstruk. Evaluasi model pengukuran digunakan sebagai uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji validitas diskriminan dan validitas konvergen, sedangkan uji reliabilitas yaitu dengan *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Hasil uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk melihat instrumen yang digunakan sudah valid dan reliabel atau tidak. Instrumen yang dinyatakan valid dan reliabel maka digunakan untuk proses pengolahan data lebih lanjut pada saat melakukan pengujian hipotesis.

Uji Model Pengukuran

Hasil uji validitas berkaitan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk berkorelasi tinggi (Hartono dan Abdillah, 2014). Hair *et al.* (2010) menyatakan bahwa uji validitas konvergen dinilai berdasarkan faktor *loading* lebih besar dari 0,50 pada masing-masing konstruk. Hasil dari pengujian validitas konvergen dipaparkan secara terperinci pada Tabel 1.

Tabel 1. Nilai Loading Kombinasi dan Faktor Loading

Variabel	Item	Loading	Cronbach Alpha	Composite Reliability
	KT1	0.605	0.895	0.917
	KT2	0.643		
	KT3	0.644		
	KT4	0.560		
	KT5	0.398		
	KT6	0.645		
	KT7	0.702		
	KT8	0.585		
Kepemimpinan	KT9	0.776		
Transformasional	KT10	0.621		

	KT11	0.521		
	KT12	0.428		
	KT13	0.696		
	KT14	0.749		
	KT15	0.442		
	KT16	0.598		
	KT17	0.703		
	KT18	0.605		
	KT19	0.643		
	KT20	0.644		
	WC1	0.777	0.785	0.854
	WC2	0.805		
	WC3	0.697		
	WC4	0.662		
	WC5	0.726		
	SPO1	0.460	0.789	0.849
	SPO2	0.589		
	SPO3	0.873		
	SPO4	0.643		
	SPO5	0.487		
	SPO6	-0.185		
	SPO7	0.793		
	SPO8	0.512		
	SPO9	0.569		
	SPO10	0.589		

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2022)

Tabel 1 menunjukkan bahwa terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai faktor *loading* lebih kecil dari 0,50. Item yang memiliki *loading* di bawah 0,50 dicetak tebal. Oleh karena itu, nilai item dari faktor *loading* yang kurang dari 0,50 tidak dimasukkan dalam proses pengolahan data karena tidak memenuhi kriteria uji validitas konvergen. Untuk itu, terdapat tiga item yang tidak memenuhi uji konvergen pada variabel kepemimpinan transformasional, dan tiga item untuk variabel sinisme pada perubahan organisasi.

Hasil uji reliabilitas diukur dengan *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Berdasarkan hasil uji reliabilitas maka semua variabel telah memenuhi uji reliabilitas jika dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* karena nilainya lebih dari 0,6 untuk semua variabel yang diteliti.

Uji validitas yang kedua yaitu dengan uji validitas diskriminan yang dinilai dengan membandingkan *loading* konstruk yang diukur dengan *loading* konstruk lainnya (Sholihin dan Ratmono, 2013). Oleh karena itu, hasil uji validitas diskriminan dideskripsikan pada Tabel 2 sebagai berikut.

Tabel 2. Hasil Korelasi antar Variabel

	KT	WC	SPO
KT	0.654	0.293	-0.018
WC	0.293	0.735	-0.038
SPO	-0.018	-0.038	0.677

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2022)

Tabel 2 menunjukkan bahwa uji validitas diskriminan terdapat perbedaan hasil yang lebih besar pada konstruk jika dibandingkan dengan konstruk lain pada kolom yang sama.

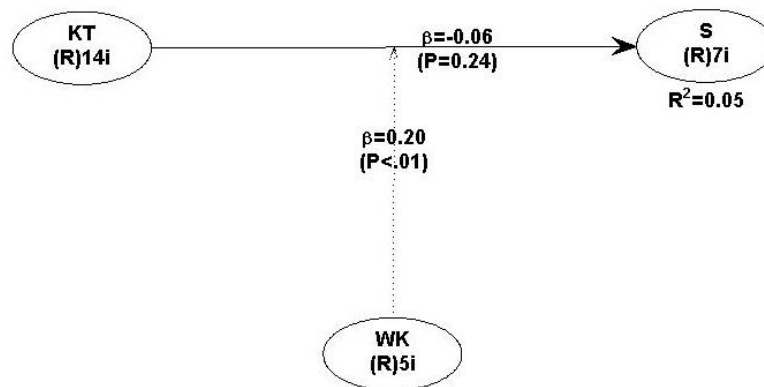
Oleh karena itu, hasil pengolahan data telah memenuhi uji validitas diskriminan sehingga dapat dilanjutkan pada tahap kedua yaitu uji model struktural.

Uji Model Struktural

Penelitian ini mengevaluasi model struktural pada variabel endogen dengan menggunakan koefisien determinasi (R^2). Berdasarkan pada hasil pengolahan data menunjukkan bahwa R^2 dari konstruk endogen sinisme pada perubahan organisasi sebesar 0,050. Hasil tersebut berarti bahwa variansi konstruk sinisme pada perubahan organisasi dapat dijelaskan sebesar 5% oleh variansi konstruk eksogen kepemimpinan transformasional. Hasil nilai *Q-Square* pada konstruk endogen untuk sinisme pada perubahan organisasi yaitu lebih besar dari nol, yaitu untuk 0,054. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai *Q-Square* pada konstruk endogen yaitu lebih besar dari nol, hal tersebut berarti relevansi prediktif model penelitian ini sangat baik.

Penelitian ini juga melihat hasil *effect size* dalam mengevaluasi model struktural. Hair *et al.* (2010) menyatakan bahwa *effect size* dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu 0,02 tergolong lemah, 0,15 tergolong medium, dan 0,35 tergolong besar. Hasil *effect size* untuk kepemimpinan transformasional terhadap konstruk sinisme pada perubahan organisasi adalah sebesar 0,06 (tergolong lemah). *Effect size* tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peranan yang kurang kuat dari perspektif praktis dalam mengurangi sinisme pada perubahan organisasi.

Pengujian hipotesis dengan menganalisis koefisien jalur, di mana nilai koefisien jalur positif berarti variabel eksogen berpengaruh positif terhadap variabel endogen, sedangkan nilai koefisien jalur negatif diartikan bahwa variabel eksogen berpengaruh negatif dengan variabel endogen. Sedangkan nilai signifikansinya terbagi menjadi tiga kategori, yaitu *p-value* < 0,01 (signifikan pada tingkat 1%), *p-value* < 0,05 (signifikan pada tingkat 5%), serta *p-value* < 0,1 (signifikan pada tingkat 10%) Oleh karena itu, hasil uji hipotesis sebagaimana terdapat pada Gambar 1.



Gambar 4.2. Hasil Model Penelitian

Sumber: Hasil *Output* WarpPLS 8.0 (2022)

Hasil uji hipotesis yang ditunjukkan dengan koefisien jalur dan *p-value* dengan menggunakan SEM-PLS sebagaimana terdapat pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	<i>P-Value</i>
KT → SPO	-0,058	<0,024***
KT*WC→SPO	0,203	<0,001***

Sumber: Data Primer yang Diolah (2022)

*Signifikan pada level 0.1 (*2-tailed*)

** Signifikan pada level 0.05 (*2-tailed*)

*** Signifikan pada level 0.01 (*2-tailed*)

Tabel 3 mendeskripsikan tentang hasil masing-masing hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Hipotesis 1 yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap sinisme pada perubahan organisasi. Tabel 1 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap sinisme pada perubahan organisasi yang dibuktikan dengan nilai koefisien jalur $KT \rightarrow SPO$ sebesar $-0,058$. Berdasarkan hasil pengujian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap sinisme pada perubahan organisasi sehingga hipotesis 1 dinyatakan didukung.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa *working condition* memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap sinisme pada perubahan organisasi. Tabel 1 menunjukkan bahwa *working condition* memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap sinisme pada perubahan organisasi yang ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur $KT*WC \rightarrow SPO$ sebesar $0,203$, dengan *p-value* sebesar $<0,001$ (lebih kecil dari $0,01$). Berdasarkan pada hasil pengujian tersebut maka *working condition* memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap sinisme pada perubahan organisasi, sehingga hipotesis 2 dinyatakan didukung.

Diskusi

Kepemimpinan transformasional dapat meminimalisasi sinisme terhadap perubahan organisasional. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Bommer et al. (2005) dan Wu et al. (2007) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mengurangi sinisme pada perubahan organisasi. Suryani et al. (2012) dalam penelitiannya yang fokus mengkaji tentang kepemimpinan dalam konteks Indonesia. Mereka memaparkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih dikenal dengan istilah *bapak-ism* dalam konteks Indonesia. Artinya, pemimpin menjadi sosok yang dapat mengayomi serta perhatian pada pengikut layaknya seorang bapak pada anaknya. Temuan dari Suryani et al. (2012) menguatkan karakteristik kepemimpinan transformasional yang selalu memberikan perhatian kepada pengikutnya, di mana perhatian tersebut tidak hanya terbatas pada hubungan kerja tapi juga pada pembangunan emosional positif bawahan.

Reardon, Reardon, & Rowe (1998) menyatakan bahwa proses perubahan memerlukan kepemimpinan yang fleksibel seperti kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dikarakteristikan dengan sosok pemimpin yang peduli terhadap bawahan. Di samping itu, di masa proses perubahan sosok pemimpin mampu menstimuli intelektual pengikut untuk terus adaptif dengan meningkatkan kompetensi serta keterampilannya.

Di samping itu, dalam proses perubahan memerlukan sosok pemimpin yang visioner karena hal tersebut akan berpengaruh terhadap pengikut. Wu, Neubert, dan Yi (2007) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional membuat karyawan lebih termotivasi untuk terlibat dalam perubahan organisasional melalui penggambaran visi yang jelas. Penerimaan terhadap perubahan dan berkurangnya sinisme pengikut terhadap perubahan dapat dikelola oleh pemimpin dengan selalu memperhatikan mereka serta memberikan motivasi terkait pentingnya perubahan dan dampaknya.

Ogonda et al. (2015) menyatakan bahwa *working condition* merupakan suatu aspek yang berhubungan dengan keamanan, iklim, dan suara. Adanya iklim yang bagus dalam organisasi maka akan memperkuat peran pemimpin dalam menurunkan sinisme pengikut terhadap perubahan organisasi. Hiao & Lin (2018) secara spesifik mengungkapkan bahwa *working condition* yaitu berhubungan dengan sistem organisasi dan hubungan interpersonal. Pandangan tersebut menegaskan bahwa *working condition*, tidak hanya fokus pada aspek fisik, tapi juga non fisik. Demikian, *working condition* perlu diperhatikan oleh organisasi agar ketika terjadi proses perubahan organisasi dapat membantu karyawan cepatberadaptasi dan mau menerima perubahan tersebut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pada hasil temuan penelitian maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional terbukti dapat meminimalkan sinisme pengikut pada perubahan organisasi. Di samping itu, untuk meminimalkan sinisme tersebut juga dapat diperkuat oleh peran eksternal individual yaitu *working condition*. Kontribusi secara teoritis, bahwa penelitian ini dapat memperkuat suatu pandangan bahwa peran pemimpin tidak cukup kuat dalam meminimalkan sinisme, akan tetapi juga dibutuhkan suatu strategi pembangunan sistem organisasi yang baik. Dari sisi praktik, kontribusi penelitian yaitu dapat mengungkap pentingnya suatu peran pemimpin melalui pembangunan sistem dan iklim organisasi yang kondusif serta adaptif dengan perubahan lingkungan yang dinamis.

Keterbatasan penelitian yaitu, hasil R^2 pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap sinisme pada perubahan organisasi masih kecil. Sehingga penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang dari sisi eksternal (iklim organisasi, keadilan, dan dukungan rekan kerja). Sedangkan yang dari internal individual (efikasi diri, control diri, dan personality). Penelitian ini juga menggunakan pengambilan sampel dengan teknik *cross section*, harapannya penelitian selanjutnya dapat menggunakan teknik longitudinal untuk memperkuat dampak dari perubahan organisasi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Hussami, M., Saleh, M., Abdalkader, R. H., & Mahadeen, A. I. (2011). Predictors of Nursing Faculty Members Organizational Commitment in Governmental Universities. *Journal of Nursing Management* 19, 556-566. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01148.x>
- Anderson, Dean & Anderson, L., A. (2010). *Beyond Change Management: How To Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. San Francisco: Pfeiffer.
- Antony, J. S., and Valadez, J. R. (2002) Exploring the Satisfaction of Part-time College Faculty in the United States. *Review of Higher Education*, 26, 41-56. <https://doi.org/10.1353/rhe.2002.0023>
- Basak, S. K. and Govender, D. (2015). Theoretical Framework Of The Factors Affecting University Academics Job Satisfaction. *International Business and Economics Research Journal*, 14 (2), 317-326. <https://doi.org/10.19030/iber.v14i2.9167>
- Bass, B. M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Bommer, William H, Rich Gregory A, Rubin, Robert S. (2005). Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism About Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (1), 733-753.
- Boreham, N. (2004). A theory of collective competence: Challenging the neo-liberal individualisation of performance at work. *British Journal of Educational Studies*, 52 (1), 5-17. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2004.00251.x>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. United States of America: Pearson.
- Hartono, J., & Abdillah, W. (2014). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Hsiao, J. M., & Lin, D. S. (2018). The Impacts of Working Conditions and Employee Competences of Fresh Graduates on Job Expertise, Salary and Job Satisfaction. *Journal of Reviews on Global Economics*, (7), 246-259.
- Kiefer, Tina. (2005). Feeling Bad: Antecedents and Consequences of Negative Emotions in Ongoing Change. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (1), 875-897.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Source Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis Author. *The Academy of Management Review*, 12 (4), 648-657.

- Luthans, F. 2002. The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6), 695-706.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Ogonda, F. O., Orwa, B. H. Peter, W. P., & Jedida, M. V. (2015). An Analysis of Work Motivation and Teacher Job Satisfaction in Public Secondary Schools in Rarieda Sub-County, Kenya. *Journal of Investment and Management*, 4 (6), 377-390.
- Reardon, K. K., Reardon, K. J., & Rowe, A. J. (1998). Leadership Style for The Five Stages of Radical Change. *Acquisition Review Quarterly*: 129-146.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan warpPLS 3.0*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Salessi, S., & Omar, A. (2014b). Validación de la escala de cinismo organizacional: un estudio con trabajadores argentinos. *Revista de Psicología*, 32(2), 30. Retrieved from http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S025492472014000200007&lng=es&nrm=iso
- Suryani, A. O., Vijver, F. J. R. V., Poortinga, Y. H., & Setiadi, B. N. 2012. Indonesian leadership styles: A mixed-methods approach. *Asian Journal of Social Psychology*, (15), 290–303.
- Wu, C., Neubert, M. J., & Yi, X. 2007. Transformational Leadership, Cohesion Perception and Employee Cynicism about Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3): 327-351.