

## **KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI ANTESEDEN SINISISME TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASIONAL**

**Mega Asri Zona**  
[megaasrizona@gmail.com](mailto:megaasrizona@gmail.com)

**Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang**

***Abstract:** This research used transformational leadership as independent variable to cynicism about organizational change. Transformational leadership expected to has negatif and significant influence on cynicism about organizational change. Survey conducted to 250 employees at PT. PLN Padang (Rayon Kuranji, Rayon Tabing, Rayon Belanti, and Rayon Indarung), PT. Telkom Padang, PT. MNC Sky Vision (KPP Padang and KPP Bukittinggi). Data analyzed using moderated regression analysis. The research finding showed that transformational leadership had negative and significant effect on cynicism about organizational change.*

**Keywords:** *transformational leadership, cynicism about organizational change.*

### **Latar Belakang**

Organisasi memerlukan perubahan untuk menjamin terpenuhinya target kinerja yang sudah ada dan yang akan datang dengan lebih efektif dan efisien (Worren, Ruddle, & Moore, 1999). Manajemen perubahan dibutuhkan untuk membantu organisasi dalam memadukan proses konsultasi manusia dengan intervensi teknis yang bertujuan untuk mengubah sistem dan struktur organisasi. Untuk menyukseskan program perubahan, manajemen perubahan memerlukan integrasi semua komponen yang ada di dalam organisasi, dan salah satu faktor yang paling penting adalah manusia. Sikap manusia, dalam hal ini karyawan, terhadap perubahan berpengaruh signifikan pada perilaku yang ditunjukkan selama perubahan itu berlangsung (Vakola, Tsaousis, & Nikolaou, 2004). Dalam penelitian tersebut dikemukakan bahwa respon karyawan terhadap perubahan dapat dilihat dari sikap yang paling positif (optimis dan tertarik terhadap keberhasilan program perubahan) ke sikap yang paling negatif (penolakan terhadap perubahan). Akan tetapi, Cameron (2008) menyebutkan bahwa sifat dasar manusia akan bereaksi lebih kuat terhadap hal yang bersifat negatif. Jadi, setiap kali

organisasi mengadakan perubahan, maka tujuan positif perubahan akan selalu dibayangi oleh respon negatif yang mengarah kepada niat menolak perubahan. Salah satu sikap yang menjadi prediktor dari niat untuk menolak perubahan organisasional adalah sinis.

Sinisisme merupakan sikap paling negatif yang bisa ditunjukkan oleh seorang karyawan terhadap organisasi (Dean, Branders, & Dharwadkar, 1998). Akan tetapi, karyawan tidak bisa hanya dibagi menjadi karyawan yang sinis dan tidak sinis, dikarenakan setiap karyawan mempunyai tingkat sinis yang beragam. Sinisisme pada tingkat yang rendah tidak terlalu berdampak pada perubahan, berbeda dengan sinisisme pada tingkat yang lebih tinggi, yang akan berdampak pada proses dan hasil program perubahan (Vance, Brooks, & Tesluk, 1996; McClough, Rogelberg, Fisher, & Bachiochi, 1998). Pada penelitian kali ini dibahas kendala perubahan yang berkaitan dengan manusia yang berasal dari dalam organisasi yang seringkali terabaikan, yaitu sinisisme terhadap perubahan organisasional.

Menurut Brown dan Cregan (2008), sikap sinis ini berakibat buruk bagi kinerja karyawan. Selain itu, sinisisme terhadap perubahan organisasional bisa berdampak pada aspek lain dalam kehidupan kerja. Menurut Reichers, Wanous, dan Austin (1997) sinisisme yang tinggi menyebabkan rendahnya komitmen, kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Efek langsung yang bisa dilihat adalah meningkatnya absensi dan keluhan karyawan serta menurunnya produktivitas kerja individu. Selanjutnya, McClough *et al.* (1998) menemukan bahwa sinisisme mengurangi kualitas pekerjaan karyawan. Wanous, Reichers, dan Austin (2000) mengasosiasikan sinisisme terhadap perubahan organisasional dengan berbagai perilaku negatif, diantaranya tingkat absensi yang tinggi, meningkatnya keluhan, kinerja yang rendah, dan keinginan untuk keluar dari organisasi. Stanley, Meyer, dan Topolnytsky (2005) mengemukakan bahwa sinisisme berpengaruh pada penolakan terhadap perubahan organisasional. Karyawan yang yakin bahwa agen perubahan yang terlibat memiliki berbagai alasan diluar alasan yang disebutkannya tidak akan bersedia untuk mendukung perubahan.

Penelitian ini mengikuti konsep yang dikemukakan oleh Reichers *et al.* (1997), dan kemudian disempurnakan lagi pada penelitian tahun 2000, yang mendefinisikan sinisisme terhadap perubahan organisasional sebagai pandangan yang pesimis mengenai kesuksesan upaya perubahan karena yang bertanggung jawab terhadap perubahan dinilai tidak memiliki motivasi, tidak kompeten, atau gabungan dari keduanya. Wanous *et al.* (2000) melanjutkan penelitian sebelumnya (Reichers *et al.*, 1994 & 1997), berdasarkan hasil *confirmatory factor analysis* (CFA), menyimpulkan bahwa sinisisme terhadap perubahan organisasional terdiri atas dua komponen, yaitu pesimisme dan *dispositional attribution*. Pesimisme terhadap keberhasilan dari program perubahan disebabkan oleh sejarah perubahan organisasi di masa lalu yang tidak sepenuhnya sukses (Reichers *et al.*, 1997). Jadi, ketika organisasi mengadakan perubahan lagi, maka akan muncul pesimisme dalam diri karyawan terhadap kemungkinan keberhasilan dari perubahan tersebut. Pesimisme dijelaskan melalui *expectancy theory* (teori pengharapan) yang dikembangkan oleh Vroom. Kepercayaan bahwa usaha yang diberikan untuk menyukseskan perubahan kurang dan sejarah perubahan yang dilakukan oleh organisasi yang tidak sepenuhnya sukses menyebabkan pesimisme terhadap perubahan organisasional (Wanous *et al.*, 2000). *Dispositional attribution* diperoleh berdasarkan *attribution theory* (teori atribusi) yang dikembangkan oleh Jones dan Davis (dalam Wanous *et al.*, 2000). Teori ini relevan dikarenakan konstruk sinisisme terhadap perubahan organisasional memperhatikan penilaian seseorang terhadap akibat dari perilaku orang lain. *Dispositional attribution* menyangkut penilaian karyawan yang menyalahkan kegagalan kepada seseorang yang dianggap bertanggung jawab terhadap perubahan.

Dalam proses perubahan, seorang pemimpin memainkan peranan yang sangat penting melalui pengelolaan hubungan, mengkoordinasikan mekanisme perubahan, menyesuaikan kegiatan operasional dengan strategi, membangun struktur dan mengembangkan penghargaan (Weisbord, 1976 dalam Bommer, Rich, & Rubin, 2005). Proses perubahan memerlukan kepemimpinan yang fleksibel seperti kepemimpinan transformasional (Reardon, Reardon, & Rowe, 1998). Selain itu menurut Richardson dan Vandenberg (2005) kepemimpinan transformasional

juga dapat mempengaruhi reaksi karyawan terhadap perubahan. Efek motivasional dari kepemimpinan transformasional merupakan dasar bagi pemimpin untuk mempengaruhi karyawan agar dapat bekerja melebihi harapan terhadap mereka demi kepentingan organisasi (Shamir, House, & Arthur, 1993). Hal tersebut nantinya mengarahkan karyawan teridentifikasi lebih kuat dengan organisasi dan pada akhirnya menimbulkan keinginan yang lebih besar untuk berkontribusi dalam program perubahan organisasional. Selanjutnya Wu, Neubert, dan Yi (2007) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional membuat karyawan lebih termotivasi untuk terlibat dalam perubahan organisasional melalui penggambaran visi yang jelas.

Pemimpin transformasional menggunakan pendekatan yang lebih lunak untuk memberdayakan karyawan agar mengambil tanggung jawab terhadap perubahan dan memotivasi mereka untuk terlibat dan mengaktualisasikan diri dalam proses perubahan organisasional. Pendekatan tersebut menghasilkan optimisme dan penetapan ekspektasi untuk pengikut agar melakukan usaha terbaik. Oleh karena itu, pemimpin transformasional bisa mendapatkan komitmen yang sebenarnya dari karyawan dan berpengaruh positif terhadap sikap karyawan dalam perubahan organisasional. Dengan mendapatkan dukungan personal dari pemimpinnya, karyawan lebih bisa menerima pesan yang disampaikan perubahan. Hal ini nantinya diharapkan dapat berpengaruh negatif pada sinisisme karyawan terhadap perubahan organisasional.

Penerapan kepemimpinan transformasional di organisasi, terutama yang sedang mengalami perubahan, akan lebih efektif bila didukung oleh adanya kepercayaan yang ditimbulkan oleh keadilan organisasional (*organizational justice*) (Kickul, Lester, & Finki, 2002; Melkonian, 2004; Warner, Hegtvedt & Roman, 2005; Wu, Neubert & Yi, 2007; Bernerth, Armenakis, Field, & Walker, 2007). Kwon, Kim, Kang, dan Kim (2008) dalam penelitiannya menggunakan tiga bentuk keadilan, yaitu keadilan distributif, prosedural dan interaksional. Keadilan distributif merupakan hasil yang diterima oleh karyawan. Keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil yang akan diperoleh oleh karyawan. Selanjutnya, keadilan interaksional berkaitan dengan

perlakuan interpersonal dan informasional yang diterima karyawan selama pelaksanaan prosedur. Dalam penelitian tersebut juga dikemukakan bahwa keadilan organisasional berpengaruh terhadap sikap dan perilaku karyawan.

Pengaplikasian kepemimpinan transformasional yang mempertimbangkan karyawan berpengaruh pada reaksi karyawan terhadap program perubahan yang dilakukan oleh organisasi (Wu *et al.*, 2007). Paling tidak terdapat dua penelitian yang menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai anteseden sinisisme terhadap perubahan organisasional, yaitu penelitian Bommer *et al.* (2005) dan Wu *et al.* (2007). Penelitian Bommer *et al.* (2005) menggunakan studi longitudinal untuk mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional pada sinisisme terhadap perubahan organisasional. Menurut Rindfleisch, Malter, Ganesan, dan Moorman (2008), studi longitudinal tidak selalu baik untuk sebuah penelitian. Pada beberapa kasus, penggunaan data *cross sectional* masih lebih baik, contohnya pada penelitian mengenai sinisisme terhadap perubahan organisasional. Kedua elemen sinisisme, yaitu pesimisme dan *dispositional attribution* hanya bisa diukur ketika hasil dari perubahan belum kelihatan. Pesimisme terhadap keberhasilan program perubahan hanya bisa dilihat ketika perubahan baru terjadi. *Dispositional attribution* yang mengacu kepada kecenderungan meragukan kemampuan dan motivasi dari agen perubahan juga hanya bisa dilihat pada tahap awal perubahan. Penggunaan studi longitudinal pada penelitian sinisisme terhadap perubahan organisasional juga dikhawatirkan dapat memunculkan peristiwa yang dapat mengintervensi varian variabel sinisisme selama perubahan berlangsung. Selain itu, responden yang digunakan pada penelitian awal tidak semuanya bisa disertakan kembali pada penelitian selanjutnya. Hal tersebut bisa menyebabkan hasil penelitian mengenai sinisisme menjadi bias.

Selanjutnya, penelitian Wu *et al.* (2007) sebelumnya telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif pada sinisisme terhadap perubahan organisasional. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dalam organisasi yang sedang mengadakan perubahan perlu didukung oleh iklim organisasional. Iklim organisasional yang paling sering dikaitkan dengan sinisisme terhadap perubahan

organisasional adalah keadilan organisasional (Kickul *et al.*, 2002; Melkonian, 2004; Warner *et al.*, 2005; Wu *et al.*, 2007; Bernerth *et al.*, 2007). Hal ini dikarenakan pada saat terjadi perubahan, terdapat ketidakpastian yang menyebabkan individu sangat sensitif menyangkut keadilan. Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mencoba melihat pengaruh kepemimpinan transformasional pada sinisisme terhadap perubahan organisasional.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan Transformasional**

Bass (1990) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang memperluas dan meningkatkan kepentingan karyawan, menghasilkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi organisasi, dan mendorong karyawan untuk melihat melampaui kepentingan dirinya sendiri demi kebaikan organisasi. Penelitian tersebut merinci kepemimpinan transformasional dalam empat karakteristik, yaitu pertimbangan individual, stimulasi intelektual, motivasi yang menginspirasi, dan karisma. Pertimbangan individual menjelaskan bahwa seorang pemimpin transformasional memperlihatkan perhatian kepada pengikutnya, memperlakukan mereka sebagai individu, mengenal pengikutnya, mendengarkan dan mempertimbangan ide-ide mereka. Stimulasi intelektual berkaitan dengan mendorong kemampuan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah individu dengan hati-hati. Motivasi yang menginspirasi menjelaskan bahwa seorang pemimpin transformasional mempunyai kemampuan untuk memotivasi pengikutnya agar memberikan kinerja yang luar biasa. Hal ini juga berkaitan dengan cara mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi dan menjelaskan tujuan yang penting dengan cara yang sederhana. Selanjutnya, Karisma, yang sering juga disebut pengaruh yang ideal, menjelaskan bagaimana seorang pemimpin menjadi acuan untuk orang-orang di sekitarnya. Karakteristik ini berkaitan dengan memberikan arahan yang jelas, menanamkan kebanggaan dan meraih kepercayaan serta rasa hormat.

### **Sinisme Terhadap Perubahan Organisasional**

Wanous *et al.* (2000) menjelaskan mengenai sinisme terhadap perubahan organisasional dengan menggunakan *expectancy theory* (teori pengharapan) yang dikembangkan oleh Vroom. Teori pengharapan meyakini perubahan merupakan hasil usaha pribadi. Kerangka pemikiran seperti ini menjelaskan asumsi karyawan bahwa kesuksesan perubahan organisasional bergantung pada usaha orang yang bertanggung jawab terhadap perubahan tersebut. Hal ini mencerminkan harapan terhadap seseorang. Ketika orang yang bertanggung jawab terhadap perubahan tersebut dinilai tidak mempunyai kompetensi yang dibutuhkan atau kurang motivasi, maka hal ini akan menimbulkan pesimisme terhadap hasil dari perubahan yang merupakan salah satu elemen sinisme terhadap perubahan organisasional (Reichers *et al.*, 1997; Dean *et al.*, 1998; Wanous *et al.*, 2000; Wu *et al.*, 2007)

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan memilih untuk bersikap atau bertindak dalam cara tertentu karena mereka termotivasi untuk memilih perilaku tertentu berdasarkan hasil yang mereka harapkan dari perilaku tersebut. Pada dasarnya pemilihan perilaku tersebut akan ditentukan berdasarkan keinginan dari hasil yang akan diperoleh. Inti dari teori ini adalah proses kognitif menyangkut bagaimana individu memproses elemen motivasi yang berbeda. Teori pengharapan berbicara tentang proses mental terkait pilihan (Wanous *et al.*, 2000). Dalam teori ini dijelaskan proses seorang individu membuat sebuah keputusan.

Selanjutnya, Wanous *et al.* (2000) juga mengemukakan teori atribusi yang berkaitan dengan sinisme terhadap perubahan organisasional. Teori atribusi ini mencoba menjelaskan penyebab suatu kejadian. Lebih lanjut, teori atribusi merupakan teori motivasi yang melihat bagaimana rata-rata orang mengartikan sebuah peristiwa berdasarkan alasannya untuk menemukan penyebab sesuai dengan lingkungan pengetahuannya. Teori ini pada dasarnya melihat bagaimana seseorang memahami dunianya, penyebab suatu peristiwa dan mereka kemudian menyimpulkan pengaruh yang dibuat mengenai perilaku orang lain dan diri mereka sendiri. Seseorang yang sinis terhadap perubahan organisasional, biasanya menolak untuk ikut terlibat dalam perubahan (Reichers *et al.*, 1997). Oleh karena

itu, semua hal yang terjadi selama proses perubahan diasumsikan sebagai akibat tunggal dari tindakan agen perubahan.

### **Kepemimpinan Transformasional dan Sinisisme Terhadap Perubahan Organisasional**

Reardon *et al.* (1998) mengemukakan bahwa pada saat terjadi perubahan, diperlukan seorang pemimpin yang bisa menyampaikan maksud dan tujuan perubahan dengan tepat. Selain itu, seorang pemimpin diharuskan memberikan wawasan dan membagi otoritas pada saat terjadi perubahan. Pemimpin pada saat perubahan akan lebih efektif jika mereka bisa menginspirasi orang lain untuk mengadaptasi program perubahan yang diterapkan. Bommer *et al.* (2005) mengemukakan bahwa seorang pemimpin mempunyai peranan yang penting selama proses perubahan berlangsung. Ketika karyawan merasa bahwa program perubahan dapat memberikan nilai tambah, maka mereka akan cenderung ingin terlibat dalam proses perubahan. Hal ini membuat karyawan berusaha agar perubahan tersebut bisa mencapai tujuan yang diharapkan jika mereka memberikan usaha yang lebih baik. Tindakan ini selanjutnya membuat karyawan optimis terhadap program perubahan, yang nantinya diharapkan berpengaruh negatif pada sinisisme terhadap perubahan organisasional (Wu *et al.*, 2007).

Ketika karyawan merasa sebagai bagian dari perubahan organisasional dan terlibat di dalamnya, maka ia tidak akan melihat perubahan sebagai tindakan dari satu pihak saja, dalam hal ini agen perubahan. Berdasarkan teori atribusi, maka keberhasilan perubahan dianggap sebagai tanggung jawab bersama keseluruhan organisasi. Karyawan sebagai bagian organisasi akan berupaya lebih keras agar perubahan tersebut bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan demi kepentingan bersama. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional diharapkan dapat membantu mengurangi sinisisme karyawan terhadap perubahan organisasional.

*Hipotesis 1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif pada sinisisme terhadap perubahan organisasional*



## **METODE PENELITIAN**

### **Desain dan Sampel**

Desain penelitian yang digunakan adalah studi konfirmatori (*confirmatory study*) dengan pengujian hipotesis. Perubahan organisasional merupakan fenomena sosial yang akan ditangkap dan bisa digeneralisasi dengan lebih baik jika menggunakan metode survei (Kerlinger & Lee, 2000).

Sampel yang digunakan adalah PT PLN cabang Padang (Rayon Kuranji, Rayon Tabing, Rayon Belanti, dan Rayon Indarung), PT Telkom area Padang, PT MNC Sky Vision (KPP Padang dan KPP Bukittinggi). Penyampelan dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*.

### **Pengukuran**

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sinisisme terhadap perubahan organisasional sebagai variabel terikat (Y), sedangkan kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas (X).

**Sinisisme terhadap Perubahan Organisasional.** Menurut Wanous *et al.* (2000), sinisisme terhadap perubahan organisasional dapat didefinisikan sebagai pandangan yang pesimis mengenai kesuksesan dari upaya perubahan dikarenakan yang bertanggung jawab terhadap perubahan dinilai tidak memiliki motivasi, tidak kompeten, atau gabungan dari keduanya. Penelitian ini menggunakan 8 item pernyataan yang dikembangkan oleh Reichers, Wanous dan Austin (1994, 1997, 2000) untuk mengukur sinisisme terhadap perubahan organisasional.

**Kepemimpinan Transformasional.** Menurut Bass (1990), kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memperluas dan meningkatkan kepentingan karyawan, menghasilkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi organisasi, dan mendorong karyawan untuk melihat melampaui kepentingan dirinya sendiri demi kebaikan organisasi. Dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional diukur menggunakan 20 item pernyataan *multifactor leadership questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (1995).

## **Analisis**

Untuk menguji hipotesis, data yang diperoleh dari hasil penelitian akan dianalisis menggunakan *moderated regression analysis*. *Moderated regression analysis* dilakukan untuk menguji dampak simultan dari variabel bebas pada variabel terikat dengan menggunakan variabel moderasi. Apabila variabel moderasi signifikan, maka moderasi memperkuat pengaruh variabel bebas pada variabel terikat. Teknik ini melibatkan beberapa prosedur dan tahapan analisis. Tahap pertama, memasukkan variabel bebas untuk diregress dengan variabel terikat. Tahap kedua, memasukkan variabel bebas dan pemoderasi untuk diregress dengan variabel terikat. Tahap ketiga, memasukkan variabel bebas, variabel pemoderasi, dan interaksi untuk diregress dengan variabel terikat.

## **HASIL PENELITIAN**

### **Penyebaran Kuesioner**

Kuesioner yang disebarakan sebanyak 250 kuesioner kepada responden yang merupakan karyawan di PT PLN cabang Padang (Rayon Kuranji, Rayon Tabing, Rayon Belanti, dan Rayon Indarung), PT Telkom area Padang, PT MNC Sky Vision (KPP Padang dan KPP Bukittinggi). Kuesioner yang terkumpul sebanyak 202 kuesioner, namun hanya 187 kuesioner yang dapat diolah.

Tabel 1 menunjukkan mean, standar deviasi, dan koefisien korelasi antar variabel. Hasil pengolahan data statistik deskriptif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan negatif dan signifikan dengan sinisisme terhadap perubahan organisasional ( $r = -0.390$  ;  $p < 0,01$ ). Penerapan kepemimpinan transformasional berhubungan dengan sinisisme terhadap perubahan organisasional.

**Tabel 1**  
**Mean, Standar Deviasi, Dan Koefisien Korelasi Antar Variabel**

Variabel	M	SD	KT
KT	3,5527	0,60361	
STPO	2,6678	0,88569	-0,390**
*P < 0.05			
**P < 0.01			

Sumber: Data primer diolah

### Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif pada sinisisme terhadap perubahan organisasional. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan pada sinisisme terhadap perubahan organisasional ( $\beta = -0,390$ ;  $t = -5,758$ ;  $p < 0,01$ ). Hasil ini mendukung hipotesis 1. Tabel 2 menunjukkan hasil pengujian hipotesis secara keseluruhan.

**Tabel 2.**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

	Sinisisme Terhadap Perubahan Organisasional		
		T	Sig
Kepemimpinan Transformasional (KT)	-0,390	-5,758	0,000*
R <sup>2</sup> = 0,152			
*P < 0,05			
**P < 0,01			

### Pembahasan

Dengan penerapan kepemimpinan transformasional, karyawan diharapkan dapat melihat perubahan sebagai sesuatu yang positif, dan hal ini nantinya dapat mengurangi sinisisme terhadap perubahan organisasional. Hasil pengujian dalam penelitian ini mendukung pengaruh langsung kepemimpinan transformasional pada sinisisme terhadap perubahan organisasional.

Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa, kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif pada sinisisme terhadap perubahan organisasional, didukung. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bommer *et al.* (2005) dan

Wu *et al.* (2007). Menurut Wu *et al.* (2007), kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk terlibat dalam proses perubahan organisasional. Melalui pernyataan visi yang jelas, dan membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan organisasi, pemimpin transformasional bisa mendorong peningkatan motivasi karyawan untuk terlibat dalam organisasi.

Menurut Bommer *et al.* (2005), penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif pada saat terjadi perubahan akan membantu mengatasi sinisisme terhadap perubahan organisasional. Karyawan dikatakan akan bersikap lebih terbuka dan berkomitmen terhadap perubahan yang terjadi. Melalui penerapan kepemimpinan transformasional, karyawan dapat melihat sisi positif dari suatu perubahan yang bisa bermanfaat bagi mereka (Wu *et al.*, 2007). Ketika karyawan merasa bahwa program perubahan dapat memberikan nilai tambah, maka mereka akan cenderung ingin terlibat dalam proses perubahan, dan berusaha agar perubahan tersebut bisa mencapai tujuan yang diharapkan ketika mereka memberikan usaha yang lebih baik. Hal ini selanjutnya mengarahkan karyawan kepada penerimaan terhadap program perubahan, yang berpengaruh negatif pada sinisisme terhadap perubahan organisasional.

Karyawan yang merasa sebagai bagian dari perubahan organisasi dan terlibat di dalamnya, tidak akan melihat perubahan sebagai tindakan dari satu pihak saja, dalam hal ini agen perubahan. Berdasarkan teori atribusi, maka perubahan dianggap sebagai tanggung jawab bersama keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, agen perubahan tidak akan dianggap sebagai satu-satunya pihak yang bersalah jika perubahan organisasional tidak mencapai hasil yang diharapkan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Secara teoritis, penelitian ini mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada sinisisme terhadap perubahan organisasional. Selain itu, penggunaan studi *cross-sectional* dianggap tepat untuk melihat sinisisme terhadap perubahan organisasional.

Penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen perusahaan yang sedang mengalami proses perubahan dalam memahami faktor yang mempengaruhi sinisisme terhadap perubahan organisasional. Penerapan kepemimpinan transformasional di setiap tingkatan dapat membantu perusahaan yang sedang mengalami perubahan.

### **Saran**

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling (non-random sampling)*, sehingga generalisasi hasil penelitian harus dilakukan secara hati-hati. Oleh karena itu, penelitian mendatang sebaiknya menggunakan teknik *random sampling*, sehingga tingkat generalisasi hasil penelitian lebih tinggi.

*Common method bias*. Penggunaan *self-report data* untuk menilai sinisisme terhadap perubahan organisasional kurang mampu memberikan laporan yang akurat dan cenderung bias terkait sensitivitas sosial variabel yang digunakan dalam penelitian. Akan tetapi penelitian ini telah mencoba untuk mengurangi bias tersebut dengan tidak menyebutkan nama variabel sinisisme terhadap perubahan organisasional dalam kuesioner yang disebarakan.

Penelitian yang dilakukan menggunakan metode survei dengan desain korelasional, sehingga kurang mampu menjelaskan hubungan kausal antar variabel yang diteliti. Penelitian mendatang sebaiknya menggunakan desain eksperimental, sehingga lebih dapat menjelaskan hubungan kausal dari variabel yang diteliti.

### **DAFTAR KEPUSTAKAAN**

- Albrecht, S. L., & Andretta, M. 2011. The Influence of Empowering Leadership, Empowerment and Engagement on Affective Commitment and Turnover Intentions in Community Health Service Worker. *Leadership in Health Service*, 24 (3): 228-237.
- Anderson, D., & Anderson, L. A. 2010. *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Result through Conscious Change Leadership*, 2<sup>nd</sup> Edition. Pfeiffer: Wiley.

- Andersson, L. M. 1996. Employee Cynicism: An Examination Using Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49: 1359-1418.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. 1997. Cynicism in Workplace: Some Causes and Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18: 449-469.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. 1993. Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46: 681-703.
- Awan, M. R., & Mahmood, K. 2010. Relationship among Leadership Style, Organizational Culture and Employee Commitment in University Libraries. *Library Management*, 31(4/5): 253-266.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The Moderator - Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.
- Bass, B. M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share Vision. *Organizational Dynamics*, 19-31.
- Bass, B. M. 1997. Does the Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52 (2): 130-139.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Walker, H. J. 2007. Justice, Cynicism, and Commitment: a Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3): 303-326.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. 2005. Changing Attitudes about Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behavior on Employee Cynicism about Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (7): 773-753.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. 2003. Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. *Academy of Management Journal*, 46 (5): 554-571.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. 2008. Old Faces, New Places: Equity Theory in Cross-Cultural Context. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 29-50.
- Brown, M., & Cregan, C. 2008. Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement. *Human Resource Management Journal*, 47 (4): 667-686.

- Cameron, K. S. 2008. Paradox in Positive Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1): 7-24.
- Camps, J., & Rodriguez, H. 2011. Transformational Leadership, Learning, and Employability: Effects on Performance among Faculty Members. *Personnel Review*, 40 (4): 423-442.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. 2011. *Business Research Method 11ed*. New York: McGraw-Hill.
- Cumming, T. G., & Worley, C. G. 2005. *Organization Development and Change: 8<sup>th</sup> edition*. Cincinnati, OH: Southwestern-College Publishing.
- Dean, J. W., Branders, P., & Dharwadkar, R. 1998. Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23: 341-352.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. 2001. The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12 (4): 450-467.
- Erdogan, B., & Liden, R. C. 2006. Collectivism as a Moderator of Responses to Organizational Justice: Implication for Leader-Member Exchange and Integration. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 1-17.
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. 2010. Resistance to Organizational Change: Linking Research and Practice. *Leadership and Organization Development Journal*, 31 (1): 39-56.
- Felfe, J., & Schyns, B. 2010. Followers' Personality and the Perception of Transformational Leadership : Further Evidence for the Similarity Hypothesis. *British Journal of Management*, 21: 393-410.
- Ferres, N., & Connel, J. 2004. Emotional Intelligence in Leaders: an Antidote for Cynicism Towards Change? *Strategic Change*, 13: 61-71.
- Fleming, P., & Spicer, A. 2003. Working at Cynical Distance: Implication for Power, Subjectivity, and Resistance. *Organization Journal*, 10 (1): 157-179.
- Griffith, J. 2004. Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover, and School Performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3): 333-356.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. 2010. *Multivariate Data Analysis, 7<sup>th</sup> Edition*. Singapore: Simon & Schuster Asia Pte, Ltd.

- Ince, M., & Turan, S. 2011. Organizational Cynicism as a Factor that Affect the Organizational Change in the Process of Globalization and an Application in Karaman's Public Institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 37: 104-121.
- Ismail, K., Khurram, W., Hussain, T., & Jafri, S. K. A. 2011. Perceptions for Transformational leadership, Followers' Psychological Capital and Intent to Leave in Pakistan: an Insight from Medical and Engineering Sector. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1 (8): 49-61.
- Jordan, P. J. 2000. Dealing with Organizational Change: Can Emotional Intelligence Enhance Organizational Learning. *International Journal of Organizational Behavior*, 81: 456-471.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. 2000. *Foundations of Behavioral Research 2<sup>nd</sup>*. Harcourt College Publisher.
- Kickul, J., Lester, S. W., & Finki, J. 2002. Promise Breaking During Radical Organizational Change: Do Justice Interventions Make a Difference? *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4): 469-488.
- Kirkbride, P. 2006. Developing Transformational Leaders: The Full Range Leadership Model in Action. *Industrial and Commercial Training*, 38 (1): 23-32.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. 2000. The Effect if Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School. *Journal of Educational Administration*, 38 (2): 112-129.
- McClough, A. C., Rogelberg, S. G., Fisher, G. G., & Bachiochi, P. D. 1998. Cynicism and The Quality of an Individual's Contribution to an Organizational Diagnostic Survey. *Organization Development Journal*, 16 (2): 31-42.
- Melkonian, T. 2004. Top Executives Reactions to Change: The Role of Justice and Exemplarity. *International Studies of Management and Organizations*, 344: 7-28.
- Menon, S. T. 2001. Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Journal of Applied Psychology: An International Review*, 50: 153-180.
- Miller, C., Burke, L. M., & Glick, W. H. 1998. Cognitive Diversity among Upper-Echelon Executive: Implication for Strategic Decision Processes. *Strategic Management Journal*, 191: 39-58.



- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. 1998. Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Role of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign. *Academy of Management Review*, 23: 567-588.
- Piderit, S. K. 2000. Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25 (4): 783-794.
- Pieterse, A. D., Knippenberg, D. V., Schippers, M., & Stam, D. 2010. Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 609-623.
- Pillai, R., Scandura, T. A., & Williams, E. A. 1999. Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences Across Cultures. *Journal of International Business Studies*, 30 (4): 763-779.
- Reardon, K. K., Reardon, K. J., & Rowe, A. J. 1998. Leadership Style for The Five Stages of Radical Change. *Acquisition Review Quarterly*: 129-146.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. 1997. Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *The Academy of Management Executive*, 11 (1): 48-59.
- Richardson, H. T., & Vandenberg, R. J. 2005. Integrating Managerial Perceptions and Transformational Leadership into a Work-Unit Level Model of Employee Involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (5): 561-589.
- Schein, E. H. 1967. Attitude Change during Management Education. *Administrative Science Quarterly*, 11 (4): 601-628.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. 1993. The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4 (4): 577-594.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. 2005. Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19 (4): 429-459.
- Thompson, R. C., Joseph, K. M., Bailey, L. L., Worley, J. A., & William, C. A. 2000. Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism. *U.S. Department of Transportation: Federal Aviation Administration*: 1-9.

- Umphress, E. E., Labianca, G., Brass, D. J., Kass, E., & Scholten, L. 2003. The Role of Instrumental and Expressive Social Ties in Employees' Perceptions of Organizational Justice. *Organization Science*, 14 (6): 738-753
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. 2004. The Role of Emotional Intelligence and Personality Variables on Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2): 88-110.
- Vance, R. J., Brooks, S. M., & Tesluk, P. E. 1996. *Organizational Cynicism and Change*. Working Paper, Pennsylvania State University, University Park.
- Vugt, M. V., Hogan, R., & Kaiser, R. B. 2008. Leadership, Followership, and Evolution. *American Psychologist*, 63 (3): 182-196.
- Watt, J. D., & Piotrowski, C. 2008. Organizational Change Cynicism: A Review of the Literature Intervention Strategies. *Organizational Development Journal*, 26 (3): 23-31.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. 2000. Cynicism about Organizational Change: Measurement, Antecedents, and Correlates. *Group Organization Management*; 25: 132-153.
- Worren, N., Ruddle, K., & Moore, K. 1999. From Organizational Development to Change Management: The Emergence of a New Profession. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3): 273-286.
- 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.