
EFEK MEDIASI SINISME TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH DENGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, INFORMATION SHARING DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL ANTENSEDEN**Ramdani Bayu Putra dan Hasmaynelis Fitri**Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang
Jl. Raya Lubuk Begalung-Padang Sumatera Barat
ramdanibayuputra@gmail.com*Abstract*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh efek mediasi sinisme terhadap kesiapan untuk berubah dengan kepemimpinan transformasional, information sharing dan kepuasan kerja sebagai variabel antensedan. Populasi penelitian adalah pegawai Dinas Perhubungan Kota Padang, dengan jumlah sampel adalah 107. Penelitian ini menggunakan model structural equation model (SEM) dengan alat bantu SmartPLS 2.0 M3. Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan ada pengaruh yang signifikan dan positif kepemimpinan transformasional, information sharing dan kepuasan kerja terhadap kesiapan untuk berubah. Selain itu juga ditemukan bukti ada pengaruh yang signifikan negatif kepemimpinan transformasional, information sharing dan kepuasan kerja terhadap sinisme. Sedangkan pengaruh tidak langsung sinisme dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional, information sharing dan kepuasan kerja terhadap kesiapan untuk berubah juga terbukti dapat memaksimalkan atau menurunkan sinisme pegawai dalam meningkatkan kesiapan untuk berubah.

Keyword : *Kepemimpinan transformasional, Information sharing, Kepuasan kerja, Sinisme dan Kesiapan untuk berubah*

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan eksternal organisasi yang terjadi dewasa ini, telah memaksa semua entitas baik organisasi sektor laba maupun organisasi sektor non laba atau publik (*government*) untuk dapat melakukan perubahan. Hal ini disebabkan, bahwa perubahan ini berkaitan langsung dengan eksistensi organisasi mendatang. Oleh karena itu tidak cukup saja perubahan bagi perusahaan untuk dilakukan, namun perubahan itu harus diikuti dengan kesiapan untuk berubah bagi semua unsur yang ada dalam organisasi. Kesiapan individu untuk berubah (*readiness for change*) secara kolektif merefleksikan sejauh mana individu atau kelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

Holt, *at al* (2007), mendefinisikan kesiapan individu untuk berubah (*readiness for change*), merupakan sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat didalam suatu perubahan. Ini dapat diartikan bahwa perubahan harus dilakukan secara menyeluruh dan mendapat dukungan dari

semua individu yang ada di dalam organisasi tersebut.

Kondisi tersebut juga sedang berlangsung pada Dinas Perhubungan Kota Padang, yang dulunya merupakan hasil penggabungan dua dinas yakni dinas perhubungan dan Dinas komunikasi dan informatika menjadi Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika. Penggabungan ini telah menimbulkan berbagai hambatan dan permasalahan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Dimulai dengan penempatan dan alokasi SDM dengan bidang pekerjaan yang ada, sampai dengan proses komunikasi antar unit kerja yang ada di lapangan. Hal ini terjadi karena perbedaan latar belakang (*background*) dan disiplin ilmu dari kedua dinas.

Selanjutnya awal tahun 2017 sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 18 tahun 2016 tentang pembentukan perangkat daerah yang didasarkan pada kriteria tipologi, terjadi lagi transformasi pada organisasi ini dengan pemisahan organisasi ini kembali menjadi Dinas Perhubungan dengan Dinas Komunikasi dan Informatika (Dinas Kominfo), masing-masing kembali berjalan sebagai organisasi yang mandiri.

Perubahan ini pengalaman yang juga pernah dihadapi oleh bagi Dinas Perhubungan saat di gabung dengan Dinas Kominfo dulu, namun saat ini

tantangan dan perkembangan sistem informasi di era *disruption* digital ini jauh lebih berat agar dapat memberikan pelayanan yang. *Disruption* yang dimaksud adalah merubah cara lama menjadi lebih kekinian, praktis, simpel, efektif, efisien dan mampu beradaptasi dengan perubahan jaman.

Kondisi ini menjadi fenomena bahwa penyelenggaraan pemerintah khususnya Dinas Perhubungan Kota Padang juga harus mendisrupsi pola lama yang selama ini telah ketinggalan jaman. Penyelenggaraan pemerintahan yang lebih terkesan konvensional dan konservatif perlu dirombak total untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dan memberikan solusi atas permasalahan yang masih dihadapi.

Dalam konteks *marketing disruption* menurut Rhenald Kasali (2017), dalam bukunya berjudul *Tomorrow is Today, pertama* yang perlu dilakukan penyelenggara pemerintahan adalah melihat ruang yang selama ini terdapat batasan antara penyedia layanan dan pengguna layanan. Seperti membuat standar operasional prosedur (SOP) yang lebih praktis dan ringkas sehingga memberikan kemudahan pada masyarakat dalam mengurus urusan administrasi di instansi pemerintah. *Kedua*, bagaimana mendisrupsi pola penyelenggaraan pemerintahan yang sebelumnya menggunakan pola konvensional menjadi menjadi lebih ringkas dengan menggunakan teknologi sehingga tercapai konsep efektifitas dan efisiensi. *Ketiga*, memangkas tahapan pada proses layanan yang tidak perlu, seperti data masyarakat pengguna layanan yang sifatnya permanen sehingga cukup melakukan *up date* data pengguna layanan saja.

Untuk penyelenggara pemerintahan dalam hal ini Dinas Perhubungan Kota Padang perlu melakukan perubahan pada proses bisnisnya mengikuti perubahan jaman yang dinamis. Meskipun tidak sedikit juga penyelenggara pemerintah yang pesimis dalam membuat perubahan karena terjadinya pro dan kontra diberbagai lapis unit organisasi yang ada..

Oleh karena itu Dinas Perhubungan harus dapat memberdayakan seluruh potensi organisasi SDM dan sumber ekonomi dan manajemen dengan cara-cara yang lebih praktis, simpel, efektif, efisien dan mampu beradaptasi dalam memberikan pelayanan yang semakin prima kepada masyarakat. Untuk diperlukan adanya faktor pendukung yang dapat memberikan kekuatan bagi setiap lini atau individu dalam menumbuhkan dan meningkatkan kesiapan untuk berubah.

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis faktor-faktor apa saja yang secara dominan dan mampu menjelaskan peningkatan kesiapan untuk berubah bagi pegawai Dinas Perhubungan. Selain itu diharapkan penelitian ini dapat menjadi salah satu masukan untuk memperkuat kesiapan Pegawai Dinas Perhubungan Kota Padang dalam proses transformasi yang sedang berlangsung.

Menurut Cunningham *et al.* (2002), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah, yaitu faktor individu, seperti kepuasan kerja, perilaku dan sikap (*sinisme*) dan faktor lingkungan organisasi, yaitu kepemimpinan, pekerjaan dan dukungan sosial (*information sharing*).

Penelitian terdahulu mengenai kesiapan untuk berubah adalah penelitian Rafferty *et al.* (2013), mengidentifikasi beberapa antecedent kesiapan untuk berubah pada level individu. Antecedent tersebut terutama berasal dari konteks internal organisasi, yaitu kepemimpinan transformasional dan persepsi individu (sikap dan perilaku) terhadap konteks-konteks organisasional (komunikasi, dukungan organisasi, keselarasan nilai dan nilai-nilai organisasi). Penelitiannya menyebutkan bahwa kepemimpinan memiliki peran yang penting dalam menciptakan kesiapan pegawai untuk menghadapi perubahan. Sedangkan penelitian Junerwin (2013), temuan penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan partisipasi berpengaruh signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah pada staf Kantor Wali Nagari se kecamatan Bayang Kabupaten Pesisir Selatan.

Dari hasil temuan penelitian di atas, Penulis melihat ada beberapa variabel yang telah digunakan dan terukur dapat mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah, namun dalam hal ini penulis tidak melihat adanya faktor lain seperti kepuasan kerja, *information sharing* dan *sinisme* yang penulis duga juga menjadi hal yang penting dan berpengaruh terhadap kesiapan pegawai untuk berubah.

Berdasarkan latar belakang dan hasil penelitian terdahulu, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut : a). Sejauh mana kepemimpinan transformasional, *information sharing*, kepuasan kerja dan *sinisme* berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah, b). Sejauh mana kepemimpinan transformasional, *information sharing*, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *sinisme*, c). Sejauh mana kepemimpinan transformasional, *information sharing*, kepuasan kerja terhadap kesiapan untuk berubah melalui *sinisme*.

TELAAH LITERATUR

Kesiapan Untuk Berubah

Kesiapan individu untuk berubah secara kolektif merefleksikan sejauh mana individu atau kelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini. Menurut Holt, *et al* (2007), mendefinisikan kesiapan individu untuk berubah adalah sebagai sikap konprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan di implementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat didalam suatu perubahan.

Kesiapan individu untuk berubah sangat diperlukan bagi setiap organisasi baik sektor bisnis maupun sektor publik. Ini semua diperlukan agar organisasi yang dijalankan mampu meningkatkan persaingannya dan mampu meningkatkan pelayanan untuk dapat memajukan organisasi seiring dengan perubahan lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal. Untuk itu penting bagi setiap individu yang ada dalam organisasi memiliki kesiapan untuk berubah dalam mendukung program-program perubahan yang dilakukan oleh organisasi. Hal ini diungkapkan oleh Armenakis, Harris & Mossholder, 1993) dalam Holt, *et al* (2007), yang menyatakan bahwa pegawai atau karyawan yang siap untuk berubah akan percaya bahwa organisasi akan mengalami kemajuan apabila organisasi melakukan perubahan, selain itu mereka memiliki sikap positif terhadap perubahan organisasi dan memiliki keinginan untuk terlibat dalam pelaksanaan perubahan. Sebaliknya, apabila para karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan merasa kewalahan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi.

Kesiapan individu untuk berubah dapat dipahami dengan mempelajari faktor-faktor internal meliputi pengetahuan, keterampilan, kepercayaan/ keyakinan (komitmen organisasi), lingkungan dan visi perusahaan (Weiner, 2009). Cunningham *et al.* (2002), menyatakan terdapat dua faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah, yaitu faktor individu, yaitu seperti kepuasan kerja dan komitmen pegawai dalam bekerja, sinisme dan faktor lingkungan organisasi, yaitu kepemimpinan, pekerjaan dan dukungan sosial (*information sharing*).

Sinisme

Andersson dan Bateman (1997) dalam Cole, Bruch dan Vogel (2006) menggambarkan sinisme karyawan sebagai "perasaan frustrasi dan kekecewaan serta perasaan negatif terhadap dan ketidakpercayaan seseorang, kelompok, ideologi, sosial konvensi, atau lembaga. Mereka mendefinisikan sinisme organisasi sebagai : Sikap negatif terhadap organisasi mempekerjakan seseorang, yang terdiri dari tiga dimensi: (1) keyakinan bahwa organisasi memiliki integritas; (2) dampak negatif terhadap organisasi; dan (3) kecenderungan perilaku meremehkan dan kritis terhadap organisasi yang konsisten dengan keyakinan dan mempengaruhi. Kemudian Bommer *et al.* (2005) menyatakan bahwa mengatasi sinisme terhadap perubahan ini sangat penting karena ketika karyawan 'sinis terhadap sebuah usulan, perubahan mengarah ke penerapan gagal, kegagalan memperkuat keyakinan sinis. Akibatnya, inisiatif perubahan selanjutnya bahkan tidak mungkin berhasil.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan kelompok dalam upaya menyusun dan mencapai tujuan. Northouse (2013) Kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri bawahan. Kepemimpinan transformasional dapat memotivasi pegawai untuk berprestasi melampaui harapan. Pemimpin transformasional mempunyai kemampuan untuk memberikan inspirasi dan motivasi bagi bawahan untuk mencapai hasil yang lebih besar dari yang direncanakan. Lensufiie (2010) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan, perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan yang lebih baik menentang status *quo* dan aktif. Kepemimpinan Transformasional juga diartikan sebagai pendekatan kepemimpinan yang menciptakan perubahan positif dan bernilai bagi suatu organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu membawa perubahan bagi suatu organisasi untuk lebih maju, dengan memberikan keterlibatan kepada semua unsur yang ada dalam organisasi dan memberikan motivasi yang tinggi agar semua program-program perubahan dapat terlaksana dan dapat mencapai hasil yang telah diharapkan yang didasarkan pada kepercayaan antara

atasan dan bawahan demi tercapainya tujuan organisasi.

Information Sharing

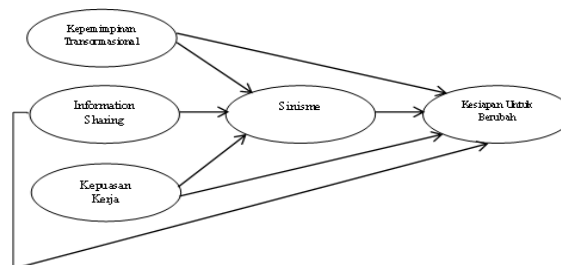
Sinisme karyawan merupakan gambaran perasaan frustrasi dan kekecewaan serta perasaan negatif terhadap dan ketidakpercayaan seseorang, kelompok, ideologi, sosial konvensi, atau lembaga. Menurut Cole, Bruch dan Vogel (2006) telah mendefinisikan sinisme sebagai “evaluatif penghakiman yang berasal dari pengalaman kerja individu. Selanjutnya definisi lain dari sinisme organisasi, itu adalah keyakinan yang dihabiskan sesuai dengan prinsip-prinsip organisasi kepentingan seperti ketulusan, keadilan, kejujuran, dan kurangnya integritas moral dalam organisasi (Bernerth *et al*, 2007). Bommer *et al*. (2005) menyatakan bahwa mengatasi sinisme terhadap perubahan ini sangat penting karena ketika karyawan 'sinis terhadap sebuah usulan, perubahan mengarah ke penerapan gagal, kegagalan memperkuat keyakinan sinis.

Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2012) Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja yang dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Sedangkan menurut Wibowo (2010), mengutip pendapat Greenberg dan Baron mendeskripsikan kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan. Pegawai yang memperoleh kepuasan kerja biasanya mempunyai ketaatan terhadap aturan dan peraturan yang berlaku, kurang aktif dalam serikat kerja, dan terkadang prestasi kerjanya lebih baik dari pada yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Sebaliknya, apabila para pegawai tidak memperoleh kepuasan kerja maka konsekuensi-konsekuensi yang harus dihadapi perusahaan adalah kemangkiran, kelambanan, perputaran kerja, pengunduran diri lebih awal, aktif dalam serikat kerja, terganggunya kesehatan fisik dan mental para karyawannya. Kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki sifat yang positif terhadap perubahan, sikap positif tersebut dapat meningkatkan kesiapan individu untuk berubah sehingga pegawai akan cenderung untuk mempersiapkan diri untuk menghadapi dari pada menolak perubahan tersebut.

Sedangkan kerangka konseptual penelitian adalah gambaran tentang hubungan atau kualitas antar variabel antara variabel eksogen tertentu

dengan variabel endogen tertentu, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Berikut kerangka konseptual penelitian :



Gambar 1
Kerangka Konseptual

Hipotesis Penelitian

Mengacu kepada kerangka konseptual, maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.
2. *Information sharing* berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.
3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap sinisme.
5. *Information sharing* berpengaruh signifikan terhadap sinisme
6. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap sinisme
7. Sinisme berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.
8. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah melalui sinisme.
9. *Information sharing* berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah melalui sinisme.
10. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah melalui sinisme.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Dinas Perhubungan, dengan teknik pengumpulan data melalui penggunaan kuisisioner terkait seluruh variabel penelitian dengan teknik pengambilan sampel *propotional random sampling* dengan menggunakan rumus Slovin.

Definisi Operasional dan Metode Pengukuran Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini terdiri dari empat variabel, yaitu 3 (tiga) variabel eksogen yaitu kepemimpinan transformasional (X_1), *Information Sharing* (X_2) kepuasan kerja (X_3), dan satu variabel

intervening yaitu Sinisme (M) serta satu variabel endogen yaitu Kesiapan untuk berubah (Y). Secara operasional pengertian masing-masing variabel tersebut adalah :

1. Kesiapan untuk Berubah (Y)
Kesiapan Individu untuk berubah dalam hal ini merupakan gambaran tentang keinginan dan kesediaan pegawai dalam menghadapi perubahan yang terjadi dalam organisasi pada pegawai Dinas Perhubungan Kota Padang. Variabel ini dinilai menggunakan indikator a). *resourcefulness*, b). *optimism*, c). *adventurousness*, d). *drive*, *adaptability*, e). f). *confidence*, dan g). *tolerance for ambiguity*.
2. Sinisme (M)
Sinisme yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu rasa ketidakpercayaan atau sikap negatif yang ditunjukkan oleh pegawai Dinas Perhubungan, Kota Padang pada perubahan organisasi. Penilaian variabel Sinisme menggunakan kuesioner.
3. Kepemimpinan Transformasional (X_1)
Kepemimpinan transformasional adalah gambaran kepemimpinan yang dapat membangkitkan semangat kerja, motivasi dan komitmen pada pegawai Dinas Perhubungan, Kota Padang terkait dengan kesiapan individu untuk berubah. Penilaian variabel ini menggunakan kuesioner dengan indikator sebagai berikut : a). Menunjukkan empati, b). Menjelaskan misi dengan menarik, c). Menunjukkan keyakinan diri, d). Meningkatkan *image*, e). Yakin dengan kemampuan pengikutnya, dan f). Memberi peluang untuk sukses
4. *Information Sharing* (X_2)
Information sharing adalah merupakan praktek dimana manajemen mendorong pegawai untuk berbagi pendapat mereka mengenai pekerjaan yang berhubungan dengan masalah namun tetap memiliki hak untuk membuat semua keputusan akhir pada pegawai Dinas Perhubungan, Kota Padang.
5. Kepuasan Kerja (X_3)
Kepuasan kerja adalah perasaan senang dan tidak menyenangkan pegawai Dinas Perhubungan, Kota Padang dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Penilaian variabel ini menggunakan kuisisioner dengan indikator sebagai berikut : a). Kepuasan terhadap gaji/upah, b). Kepuasan terhadap promosi, c). Kepuasan terhadap rekan kerja, d). Kepuasan terhadap

pengawasan/supervisor dan e). Kepuasan terhadap pekerjaan

Teknik Analisa Data

Analisis Structural Equation Modeling dengan Partial Least Square (PLS)

Pengolahan dan pengujian data menggunakan teknik analisis *Partial Least Square (PLS)*. *PLS* menurut Wold dalam Ghazali (2008) merupakan metode analisis yang *powerful* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi. Dimana alat bantu yang digunakan adalah *Software SmartPLS 2.0 M3*. Metode *PLS* mempunyai keunggulan tersendiri diantaranya : data tidak harus berdistribusi *normal multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai rasio dapat digunakan pada model yang sama) dan ukuran sampel tidak harus besar. Tahapan analisis data SEM menurut Jogiyanto dan Abdillah (2009) :

1. Konseptualisasi Model berdasarkan Teori
Dalam pengembangan model, kajian teoritis digunakan sebagai landasan pijak untuk membentuk hubungan-hubungan antar variabel. SEM digunakan untuk menguji kausalitas yang sudah ada teorinya. Konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model teoritis telah dikembangkan pada telaah teoritis dan pengembangan hipotesis. Konstruk-konstruk yang terbentuk adalah konstruk endogen yaitu kesiapan untuk berubah (Y). Konstruk eksogen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X_1), *information sharing* (X_2), kepuasan kerja (X_3) dan sinisme pada perubahan (M) mengintervensi keempat variabel eksogen di atas terhadap variabel endogen.
2. Membentuk Suatu Diagram Alur (*path diagram*)
Path diagram merupakan representasi grafis mengenai bagaimana beberapa variabel pada suatu model berhubungan satu sama lain, yang memberikan suatu pandangan menyeluruh mengenai struktur model (Ghozali dan Fuad, 2005).
3. Pengukuran Model (*Outer Model*)
Suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan rasional atau kausal jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran sendiri digunakan untuk menguji validitas konstruks dan reliabilitas instrumen.
 - a. Uji Validitas
Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Adapun kriteria

pengujian validitas dalam model dapat dilihat pada Tabel berikut ini :

Tabel 1
Parameter Uji Validitas Dalam Model Pengukuran PLS

Uji Validitas	Parameter	Rule of Thumbs
Konvergen	Faktor loading	Lebih dari 0,5
	Average variance extracted (AVE)	Lebih dari 0,5
	Communality	Lebih dari 0,5
Deskriminan	Akar AVE dan korelasi variabel laten	Akar AVE > Korelasi variabel

Sumber : Jogyanto dan Abdillah (2009)

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode yaitu cronbach alpha dan *composite reliability*. *Cronbach alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *Composite Reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruks. *Rule of thumb* nilai alpha atau *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun 0,6 masih dapat diterima.

4. Model Struktural (Inner Model)

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R² melihat besarnya pengaruh yang diterima konstruks endogen dari konstruk eksogen. Nilai R² juga digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Semakin tinggi nilai R² berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

Untuk pengujian signifikansi hipotesis penelitian, dilakukan melalui penilaian nilai koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai T-Statistik atau T hitung dibandingkan dengan nilai T Tabel sebesar 1.96 pada kesalahan menolak data sebesar alpha 5%. (Ghozali, 2008). Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi 2 kelompok :

a. Pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*)

Penilaian hipotesis ini meliputi pengaruh langsung suatu konstruk eksogen terhadap konstruk endogen, dimana penilaian dengan memperhatikan nilai T statistic yang merupakan t hitung yang dibandingkan dengan T tabel sebesar 1.96. Jika nilai T Statistik > dari 1,96 maka hipotesis diterima dan jika nilai T Statistik < dari 1,96 maka hipotesis ditolak.

b. Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung langsung (*indirect effect*)

Penilaian hipotesis ini menggunakan pendekatan uji *Sobel Test*. Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung konstruk eksogen (independen) (X) terhadap konstruk endogen (dependen) (Y) melalui konstruk intervening (M).

Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur X -- M (a) dengan jalur M --Y (b) atau ab. Jadi koefisien ab = (c – c1), dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c1 adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Standar error koefisien a dan b ditulis dengan Sa dan Sb, besarnya *standar error* tidak langsung (*indirect effect*) Sab dihitung dengan rumus berikut ini :

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

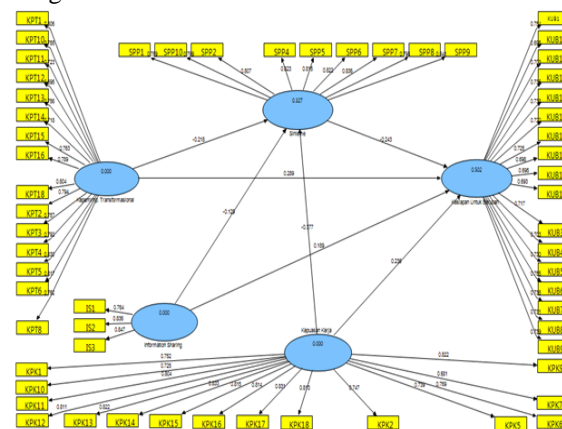
Selanjutnya untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung maka menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu ≥ 1,96. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2009).

HASIL DAN DISKUSI

Berikut hasil pengujian hipotesis penelitian dengan SmartPLS 2.0 M3 :



Gambar 1
Path Analysis

Tabel 2
Result For Inner Weights
Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics	Ket
1	Kepemimp. Transformasional -> Kesiapan Untuk Berubah	0.289	7.627	Diterima
2	Information Sharing -> Kesiapan Untuk Berubah	0.189	4.525	Diterima
3	Kepuasan Kerja -> Kesiapan Untuk Berubah	0.236	4.067	Diterima
4	Kepemimp. Transformasional -> Sinisme	-0.218	3.475	Diterima
5	Information Sharing -> Sinisme	-0.129	2.417	Diterima
6	Kepuasan Kerja -> Sinisme	-0.377	6.153	Diterima
7	Sinisme -> Kesiapan Untuk Berubah	-0.243	6.478	Diterima

1. Pengaruh Kepemimpinan transormasional terhadap kesiapan untuk berubah

Berdasarkan Tabel 2 di atas, pengujian hipotesis, menemukan terdapat pengaruh yang signifikan dan positif kepemimpinan transormasional terhadap kesiapan untuk berubah pada Pegawai Dinas Perhubungan Kota Padang. Dimana nilai koefisien regresi sebesar 0.289 dengan nilai t-statistik atau t-hitung sebesar 7,627, yang jika dibandingkan nilai t hitung tersebut dengan nilai t-statistik sebesar 1,96 pada alpha 5% nilai ini lebih besar atau $7,627 > 1.96$. Dengan demikian hipotesis ini dpaat diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah faktor penting yang menentukan kesiapan untuk berubah pada Pegawai Dinas Perhubungan Kota Padang oleh karena itu hipotesis terbukti dan dapat diterima.

Temuan ini sejalan dengan pernyataan teori Hasibuan (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan yang baik akan banyak memberikan dampak positif terhadap kehidupan organisasi. Pendapat lain Bass (1990), juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk beubah. Hasil hipotesis ini juga sejalan dengan temuan Lyons, Swindler dan Offner (2009) juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesiapan berubah. Selajutnya temuan penelitian Junerwin (2013) dan J.Glew (2005), juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi actor yang mendukung kesiapan individu untuk berubah pada diri pegawai atau pekerja.

2. Pengaruh Kepemimpinan transormasional terhadap kesiapan untuk berubah

Berdasarkan Tabel 2 di atas, pengujian hipotesis, menemukan terdapat pengaruh yang signifikan dan positif *Information sharing* terhadap kesiapan untuk berubah pada Pegawai Dinas Perhubungan Kota Padang. Dimana nilai koefisien regresi sebesar 0.189 dengan nilai t-statistik atau t-hitung sebesar 4,525, yang jika dibandingkan nilai t

hitung tersebut dengan nilai t-statistik sebesar 1,96 pada alpha 5% nilai ini lebih besar atau $4,525 > 1.96$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Information sharing* juga merupakan faktor penting yang menentukan kesiapan untuk berubah pada Pegawai Dinas Perhubungan Kota Padang oleh karena itu hipotesis terbukti dan dapat diterima.

Menurut teori Dean et al (1998), ketika organisasi berbagi informasi secara tepat waktu, karyawan mungkin tidak begitu terkejut oleh perubahan organisasi, karena mereka memiliki kesempatan untuk merefleksikan keputusan manajemen yang diisyaratkan dan berdamai dengan implikasinya. Sementara itu, Reicher et al dalam Brown dan Cregan (2008), berpendapat bahwa orang harus sepenuhnya diinformasikan atau dididik tentang perlunya perubahan, kemajuan dan masalah terkait dengan proses perubahan yang berkelanjutan dan hasil program perubahan yang berdampak akan kesiapan pegawai dalam perubahan itu.

Hasil hipotesis sesuai dengan penelitian Rizal (2014), yang menyatakan bahwa formulasi strategi berbagi pengetahuan dengan menawarkan wawasan holistik mampu berkontribusi dan penting untuk memotivasi kesiapan untuk perubahan dalam multidimensi: keyakinan individu dan kolektif, karakteristik individu dan konteks organisasi.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kesiapan untuk berubah

Hasil temuan penelitian pada Tabel 2 di atas, menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan dan positif kepuasan kerja terhadap kesiapan untuk berubah pada Pegawai Dinas Perhubungan Kota Padang. Dimana nilai koefisien regresi sebesar 0,236 dengan nilai t-statistik atau t-hitung sebesar 4,067, yang jika dibandingkan nilai t hitung tersebut dengan nilai t-statistik sebesar 1,96 pada alpha 5% nilai ini lebih besar atau $4,067 > 1.96$. Dengan demikian hipotesis ini dapat buktikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja juga merupakan faktor yang juga menentukan kesiapan untuk berubah.

Hasil ini juga didukung oleh landasan teori McNabb dan Sepic (1995), kepuasan kerja dapat mempengaruhi kesiapan seseorang untuk berubah. Pegawai dan manager yang nyaman dengan pekerjaan mereka (yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi) akan memiliki sikap yang positif terhadap perubahan. Sikap positif tersebut dapat meningkatkan kesiapan individu untuk berubah. Hal ini juga dikuatkan oleh Robinson dan Corners (2000)

kepuasan kerja dapat memengaruhi kesiapan seseorang untuk berubah.

Temuan hipotesis sesuai dengan temuan penelitian Sijabat (2013) menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap keinginan untuk pindah (berubah) pada tenaga auditor (KAP). Begitu juga temuan penelitian Suryani (2016). Hasil penelitiannya juga mendukung temuan hipotesis penelitian ini, dimana terdapat pengaruh positif yang signifikan kepuasan kerja terhadap kesiapan individu untuk berubah pada pegawai Dinas Pertanian Peternakan Perkebunan dan Kehutanan Kota Padang.

4. Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap sinisme pada perubahan

Temuan analisis data pada Tabel 2 di atas, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap sinisme pada perubahan pada Pegawai Dinas Perhubungan Kota Padang. Dimana nilai koefisien regresi sebesar -0.218 dengan nilai t-statistik atau t-hitung sebesar 3,475, yang jika dibandingkan nilai t hitung tersebut dengan nilai t-statistik sebesar 1,96 pada alpha 5% nilai ini lebih besar atau $3,475 > 1,96$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi faktor yang dapat menurunkan sikap sinisme pada perubahan pada diri pegawai.

Hasil ini juga didukung oleh landasan teori Treadway et al. (2004), menunjukkan bahwa supervisor mungkin memiliki penting peran dalam memfasilitasi atau menghambat sinisme. Dalam artian supervisor mendorong untuk mengadopsi gaya partisipatif manajemen yang memiliki potensi untuk mempengaruhi tingkat sinisme yang akan terjadi. Penelitian yang dilakukan oleh Davisa dan Gardnert (2004), temuan mereka menyimpulkan terdapat hubungan yang signifikan antara pengantian kepemimpinan dengan sinisme pada organisasi. Penelitian Dean et al. (2009), temuan penelitiannya juga menemukan bahwa kualitas kepemimpinan yang buruk dalam organisasi TI adalah salah satu penyebab signifikan dari sinisme dalam konteks kekinian.

5. Pengaruh *Information sharing* terhadap sinisme pada perubahan

Hasil pengujian hipotesis pada Tabel 2 di atas, menyimpulkan bahwa *Information sharing* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap sinisme pada perubahan pada Pegawai Dinas Perhubungan Kota Padang. Dimana nilai koefisien regresi sebesar -0.129 dengan nilai t-statistik atau t-hitung sebesar

2,417, yang jika dibandingkan nilai t hitung tersebut dengan nilai t-statistik sebesar 1,96 pada alpha 5% nilai ini lebih besar atau $2,417 > 1,96$. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *Information sharing* atau berbagi informasi juga faktor yang dapat menurunkan sikap sinisme pada perubahan pada diri pegawai.

Hasil ini didukung oleh hasil penelitian Brown dan Cregan (2008) menunjukkan bahwa berbagi informasi berpengaruh signifikan dan negative terhadap sinisme pada perubahan organisasi

6. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap sinisme pada perubahan

Temuan hipotesis ini sebagaimana Tabel 2 di atas, terlihat bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap sinisme pada perubahan pada Pegawai Dinas Perhubungan Kota Padang. Dimana nilai koefisien regresi sebesar -0.377 dengan nilai t-statistik atau t-hitung sebesar 6,153, yang jika dibandingkan nilai t hitung tersebut dengan nilai t-statistik sebesar 1,96 pada alpha 5% nilai ini lebih besar atau $6,153 > 1,96$. Dengan demikian hipotesis ini dapat dibuktikan, dengan kata lain bahwa kepuasan kerja ternyata dapat menurunkan atau mengeliminasi sikap sinisme pada perubahan pada diri pegawai.

Menurut Wibowo (2010), mengutip pendapat Greenberg dan Baron mendeskripsikan kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja pegawai yang tinggi akan memiliki sifat yang positif terhadap perubahan, sikap positif tersebut dapat meningkatkan kesiapan individu untuk berubah dan dapat menerima perubahan yang terjadi dalam artian kepuasan kerja dapat menurunkan sikap sinisme pegawai terhadap perubahan itu.

Hasil hipotesis sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Franklin et al. (2016) yang menyatakan terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan sikap sinisme pegawai pada perubahan. Dalam artian kepuasan kerja yang diperoleh pegawai dalam bekerja akan mampu melawan sikap negative sinisme yang dimiliki oleh pegawai dalam bekerja.

7. Pengaruh Sinisme terhadap Kesiapan untuk berubah

Hasil pengujian hipotesis ini sebagaimana terlihat pada Tabel 2 di atas, menunjukkan bahwa sinisme berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah pada Pegawai Dinas Perhubungan Kota Padang. Dimana nilai koefisien regresi sebesar -0.423 dengan nilai t-statistik atau t-hitung sebesar 6,478, yang jika dibandingkan nilai t

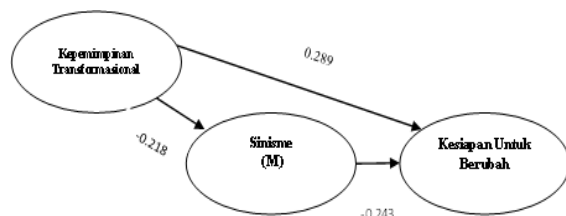
hitung tersebut dengan nilai t-statistik sebesar 1,96 pada alpha 5% nilai ini lebih besar atau $6,153 > 1,96$. Dengan demikian hipotesis ini juga dapat dibuktikan, atau bahwa sinisme pada perubahan organisasi dapat menurunkan kesiapan pegawai untuk berubah.

Temuan hipotesis ini juga diperkuat oleh pernyataan teori Bommer *et al.* (2005) menyatakan bahwa mengatasi sinisme terhadap perubahan ini sangat penting karena ketika karyawan 'sinis terhadap sebuah usulan, perubahan mengarah ke penerapan gagal, kegagalan memperkuat keyakinan sinis. Selanjutnya Gagal untuk benar merencanakan pelaksanaan inisiatif perubahan dapat menyebabkan tidak hanya kegagalan inisiatif perubahan, tetapi juga untuk mengurangi semangat kerja karyawan dan komitmen dan sinisme meningkat (misalnya, Gilmore et al, 1997; Kim & Mauborgne, 1993; Nutt, 1986; Schweiger & DeNisi, 1991).

Hasil hipotesis terkait dengan pengaruh dan hubungan sinisme pada perubahan terhadap kesiapan berubah belum banyak dilakukan dan publikasinya diinternet masih belum ditemukan. Namun sinisme lebih banyak dipersepsikan sebagai penolakan atau resistensi dan hubungan dengan kesipan untuk berubah. Penolakan dan resistensi ini pada akhirnya bisa memunculkan sinisme, stres, dan bahkan menurunkan komitmen organisasional (Armenakis & Bedeian, 1999).

8. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah melalui sinisme

Untuk menghitung dan menilai berapa besarnya nilai pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), atau pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah melalui sinisme, dapat diperhatikan bagan dibawah ini :



Gambar 2
Kerangka Konseptual Hipotesis - 8

Selanjutnya untuk menentukan apakah tambahan pengaruh tidak langsung dari konstruk intervening dalam hal ini sinisme adalah signifikan atau nyata, maka untuk menilainya digunakan

pendekatan uji *Sobel Test* yang dikembangkan oleh Sobel (1982), dengan rumus berikut ini :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Selanjutnya untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung maka menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Berikut hasil perhitungan dengan menggunakan Uji Sobel (Sobel Test) :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Dimana :

- a) Nilai b adalah nilai koefisien pengaruh sinisme terhadap kesiapan untuk berubah dengan nilai - 0.243 .
- b) S_a^2 adalah nilai *error* pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap sinisme dengan nilai 0.063
- c) Nilai a adalah nilai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap sinisme dengan nilai - 0.218
- d) S_b^2 adalah nilai *error* pengaruh sinisme terhadap kesiapan untuk berubah dengan sebesar 0.037.

Berikut hasil perhitungan dengan menggunakan rumus *sobel test* di atas :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{(-0,243)^2 \times (0,063)^2 + (-0,218)^2 \times (0,037)^2 + ((0,063)^2 \times (0,037)^2)}$$

$$S_{ab} = 0.017460223$$

Untuk menentukan signifikansi pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah melalui sinisme, maka kita perlu melakukan perhitungan nilai t hitung yaitu dari koefisien ab yang merupakan perkalian koefisien pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap sinisme sebesar -0,218 dikali dengan nilai koefisien pengaruh sinisme terhadap kesiapan untuk berubah sebesar - 0,243 atau $-0,218 \times -0,243 = 0.052974$. Berikut perhitungan rumus t :

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

$$t = \frac{(-0,218 \times -0,243)}{0.052974}$$

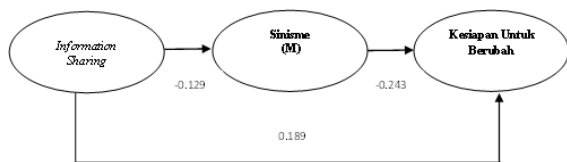
$$t = 3.034$$

Berdasarkan nilai t hitung tersebut dibandingkan dengan nilai t tabel 1,96 pada kesalahan menolak data sebesar 5%. Terlihat nilai t hitung $3.034 > 1.96$ (t tabel), maka dapat disimpulkan

bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah melalui sinisme. Dengan kata lain kepemimpinan transformasional yang ada mampu meminimalkan atau menurunkan sikap sinisme dalam diri pegawai yang akhirnya berdampak kepada dukungan kesiapan untuk berubah.

9. *Information sharing* berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah melalui sinisme

Untuk menghitung dan menilai berapa besarnya nilai pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), atau pengaruh *Information sharing* berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah melalui sinisme, dapat diperhatikan bagan dibawah ini :



Gambar 3
Kerangka Konseptual Hipotesis - 9

Selanjutnya untuk menentukan apakah tambahan pengaruh tidak langsung dari konstruk intervening dalam hal ini sinisme adalah signifikan atau nyata, maka untuk menilainya digunakan pendekatan uji *Sobel Test* yang dikembangkan oleh Sobel (1982), dengan rumus berikut ini :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Selanjutnya untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung maka menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Berikut hasil perhitungan dengan menggunakan Uji Sobel (Sobel Test) :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Dimana :

- a) Nilai b adalah nilai koefisien pengaruh sinisme terhadap kesiapan untuk berubah dengan nilai - 0.243 .
- b) S_a^2 adalah nilai *error* pengaruh *information sharing* terhadap sinisme dengan nilai 0.053
- c) Nilai a adalah nilai pengaruh *information sharing* terhadap sinisme dengan nilai -0.129
- d) S_b^2 adalah nilai *error* pengaruh sinisme terhadap kesiapan untuk berubah dengan sebesar 0.037.

Berikut hasil perhitungan dengan menggunakan rumus *sobel test* di atas :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{(-0,243)^2 \times (0,053)^2 + (-0,129)^2 \times (0,037)^2 + ((0,053)^2 \times (0,037)^2)}$$

$$S_{ab} = 0.011994611$$

Untuk menentukan signifikansi pengaruh tidak langsung dari *information sharing* berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah melalui sinisme, maka kita perlu melakukan perhitungan nilai t hitung yaitu dari koefisien ab yang merupakan perkalian koefisien pengaruh *information sharing* terhadap sinisme sebesar -0,129 dikali dengan nilai koefisien pengaruh sinisme terhadap kesiapan untuk berubah sebesar -0,243 atau -0,129 x -0,243 = 0.031347. Berikut perhitungan rumus t :

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

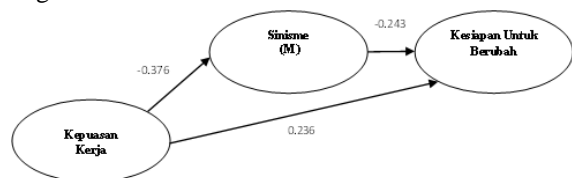
$$t = \frac{(-0,129 \times -0,243)}{0.031347}$$

$$t = 2.613$$

Berdasarkan nilai t hitung tersebut dibandingkan dengan nilai t tabel 1,96 pada kesalahan menolak data sebesar 5%. Terlihat nilai t hitung 2.613 > 1.96 (t tabel), dengan demikian dapat disimpulkan juga bahwa *information sharing* berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah melalui sinisme. Dengan kata lain *information sharing* dapat meminimalkan atau menurunkan sikap sinisme pada pegawai yang akhirnya berdampak kepada kesiapan untuk berubah dalam diri pegawai.

10. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah melalui sinisme

Selanjutnya untuk dapat menghitung dan menilai berapa besarnya nilai pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), atau pengaruh kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah melalui sinisme, dapat diperhatikan bagan dibawah ini :



Gambar 4
Kerangka Konseptual Hipotesis - 10

Untuk menentukan apakah tambahan pengaruh tidak langsung dari konstruk intervening

dalam hal ini sinisme adalah signifikan atau nyata, maka untuk menilainya digunakan pendekatan uji *Sobel Test* yang dikembangkan oleh Sobel (1982), dengan rumus berikut ini :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Selanjutnya untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung maka menghitung nilai *t* dari koefisien *ab* dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Berikut hasil perhitungan dengan menggunakan Uji Sobel (Sobel Test) :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Dimana :

- Nilai *b* adalah nilai koefisien pengaruh sinisme terhadap kesiapan untuk berubah dengan nilai - 0,243 .
- S_a^2 adalah nilai *error* pengaruh kepuasan kerja terhadap sinisme dengan nilai 0.061
- Nilai *a* adalah nilai pengaruh kepuasan kerja terhadap sinisme dengan nilai -0.376
- S_b^2 adalah nilai *error* pengaruh sinisme terhadap kesiapan untuk berubah dengan sebesar 0.037.

Berikut hasil perhitungan dengan menggunakan rumus *sobel test* di atas :

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{(-0,243)^2 \times (0,061)^2 + (-0,376)^2 \times (0,037)^2 + ((0,061)^2 \times (0,037)^2)}$$

$$S_{ab} = 0.007457655$$

Untuk menentukan signifikansi pengaruh tidak langsung dari kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah melalui sinisme, maka kita perlu melakukan perhitungan nilai *t* hitung yaitu dari koefisien *ab* yang merupakan perkalian koefisien pengaruh kepuasan kerja terhadap sinisme sebesar -0,376 dikali dengan nilai koefisien pengaruh sinisme terhadap kesiapan untuk berubah sebesar - 0,243 atau $-0,376 \times -0,243 = 0.091368$. Berikut perhitungan rumus *t* :

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

$$t = \frac{(-0,376 \times -0,243)}{0.091368}$$

$$t = 12.259$$

Berdasarkan nilai *t* hitung tersebut dibandingkan dengan nilai *t* tabel 1,96 pada kesalahan menolak data sebesar 5%. Terlihat nilai *t* hitung $12.259 > 1.96$ (*t* tabel), dengan demikian dapat

disimpulkan juga bahwa kepuasan kerja juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah melalui sinisme. Dengan kata lain bahwa kepuasan kerja dapat meminimalkan atau menurunkan sikap sinisme pada diri pegawai yang akhirnya berdampak mendukung untuk siap dalam perubahan yang sedang berlangsung.

SIMPULAN

Temuan penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, *information sharing* dan kepuasan kerja mampu berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kesiapan untuk berubah pada pegawai Dinas Perhubungan Kota Padang. Disisi lain ketiga variabel ini (kepemimpinan transformasional, *information sharing* dan kepuasan kerja) juga mampu berkontribusi dalam menurunkan atau meminimalkan perilaku sinisme pada perubahan dalam diri pegawai Dinas Perhubungan Kota Padang. Sementara pengaruh sinisme pada perubahan juga terlihat dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah dalam diri pegawai. Selanjutnya pengaruh tidak langsung melalui sinisme dari ketiga variabel eksogen (kepemimpinan transformasional, *information sharing* dan kepuasan kerja) dalam penelitian ini juga terlihat dapat meminimalkan perilaku sinisme dalam diri pegawai yang akhirnya dapat memberi peningkatan atau tumbuhnya kesiapan untuk berubah dalam diri pegawai.

Keterbatasan Penelitian

Adapun hambatan atau halangan yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini adalah keterbatasan dalam waktu penyebaran dan pengumpulan angket penelitian, dikarenakan tidak semua pegawai Dinas Perhubungan Kota Padang yang selalu beraktifitas di kantor melainkan sebagian besar mereka berada di lapangan. Sehingga pengumpulan data cenderung memakan waktu yang relatif lebih lama. Selain itu penggunaan angket penelitian juga mempunyai kelemahan, karena setiap personal atau individu memiliki perbedaan persepsi yang cenderung berubah dan peneliti tidak dapat mengendalikan jawaban atau pendapat dari masing-masing responden. Disisi lain masih belum banyaknya publikasi penelitian terkait peran variabel sinisme dalam mempengaruhi kesiapan untuk berubah maupun pengaruh tidak langsung dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional, *information sharing* dan kepuasan kerja terhadap kesiapan untuk berubah melalui variabel sinisme.

Saran

Adapun saran yang dapat menjadi implikasi dan rekomendasi bagi Dinas Perhubungan Kota Padang dalam menumbuhkan dan meningkatkan kesiapan untuk berubah dalam proses transformasi pada diri pegawai, dimana pimpinan harus selalu berperan aktif menjadi pelopor perubahan dan memiliki keterlibatan yang tinggi serta dapat mengkomunikasikan hal-hal yang berhubungan dengan program-program perubahan serta dapat menerima masukan bawahan, memberikan dorongan dan memotivasi dalam meningkatkan prestasi kerja dan kesiapan individu untuk berubah. Selain itu pemimpin juga harus membudayakan perilaku berbagi informasi dan dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai (kepuasan kerja) dalam rangka meminimalkan sinisme pada perubahan, yang akhirnya dapat berdampak terhadap kesiapan untuk berubah. Dengan kata lain sinisme yang ada di lingkungan organisasi harus dapat dikelola oleh kepemimpinan transformasional menjadi kekuatan dalam mendukung kesiapan untuk berubah pada diri pegawai.

Selanjutnya penelitian ini juga dapat menjadi salah satu referensi untuk penelitian yang akan datang dalam pengembangan dan keterbaruan model penelitian yang lebih inovatif dalam menilai sinisme dan kesiapan untuk berubah dengan faktor-faktor yang lebih terukur dimasa yang akan datang. Sehingga dapat menjadi salah satu literatur kepastakaan yang lebih baik terkait dengan model penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A., Harris, S. and Feild, H. (1993) Making change permanent: a model for institutionalizing change, in: W. Pasmore and R. Woodman (eds) *Research, in Organization Change and Development, Vol. XII, pp. 97-128* (Greenwich, CT: JAI Press, Inc).
- Bass, B.M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. *Organizational Dynamics*, 19-31.
- 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*, 26, 733-753
- Brown and Cregan, Michelle and Cristina Cregan, 2008, *Organizational Change Cynicism: The role of Employee Involvement*, *Human Resources Management*, Winter 2008, vol 47, No.4, Pp. 667-686.
- Brown M & Cregan C. 2008. *Organizational Change Cynicism: The Role Of Employee Involvement*. *Human Research Management. Winter 2008, Vol. 47, No. 4, Pp.667-686*, Wiley Periodicals, Inc.
- Cole, J.W., et al., 2008. Ischemic Stroke Risk, Smoking, and the Genetics Inflammation in a Biracial Population: The Stroke Prevention in Young Women Study. *J Thrombosis* 6: 11-18 *Resource Development Review* 3 (1): 36-52.
- Cotton, John L. dan Jeffrey M. Tuttle, 1986, "Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research", *Academy of Management Review*, Vol.11, No.1, 55-70
- Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., Macintosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., dan Brown, J. (2002). Readiness for Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioral Correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75: 377-392.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). *Organizational Cynicism: Academy of Management Review*, 23, 341-352.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. 1998. Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-352.
- Fariza Rusly, Peter Yih-Tong Sun, James L. Corner, (2014) "The impact of change readiness on the knowledge sharing process for professional service firms", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 18 Issue: 4, pp.687-709
- Ghozali, Imam (2008). *Struktur Equation Modeling, Metode alternative dengan Partial Least Squares*, Edisi 1, Universitas Diponegoro.
- Gruenert, S. 2005. Correlations of collaborative school cultures with student achievement. *NASSP Bulletin*, 89, 43- 55.
- Hasibuan, Malayu, S.P., (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi : PT.Bumi Aksara, Jakarta
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, 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
- Jogiyanto dan Abdillah, Willy. (2009). *Konsep dan Aplikasi PLS Untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta : Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM
- Junerwin (2013) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan partisipasi Terhadap hasil perubahan ; kesiapan untuk berubah

- sebagai Variabel intervening pada kantor Wali Nagari se kecamatan Bayang. *Jurnal Program Studi Manajemen Program pascasarjana Universitas Bung Hatta*
- Lensufiie Tikno, (2010). *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*, Jakarta: Erlangga Group.
- McNabb, D.E., and Sepic, F.T. (1995). Culture, climate, and total quality management: measuring readiness for change. *Public Productivity & Management*, 18 (4), 369-385.
- Northouse, Peter G. (2013). *Kepemimpinan Teori dan Praktek*. Edisi Keenam. Jakarta: Indeks
- Rafferty, A.E., Jimmieson, N.L., dan Armenakis, A.A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management* 39 (1): 110-135.
- Rhenald Kasali (2017). *Disruption*. Gramedia Pustaka Utama
- Robinson dan Corners. 2000. *Manajemen* (edisi 7). PT. Indeks Group Gramedia. Jakarta.
- Sijabat (2013). Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen Organisasi dan keinginan untuk pindah Vo. 19, No.3, Oktober 2011, Hal.592-608, ISSN: 0853-0203
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effect in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology 1982* (pp. 290-312). Washington DC: *American Sociological Association*
- Suryani. Helmi (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Open Juonals Systim Universitas Bung Hatta*. Vol 9, No 2.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, 67-75.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*, edisi ketiga, Rajawali Pers, Jakarta

Memuat sumber-sumber yang diacu di dalam penulisan artikel. Jenis Huruf Times New Roman, ukuran 10.

