
ANALISIS KOMPERATIF FAKTOR-FAKTOR KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA DINAS PERHUBUNGAN DENGAN DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA DI KOTA PADANG PASCA TRANSFORMASI ORGANISASI**Ramdani Bayu Putra dan Hasmaynelis Fitri**Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang
Jl. Raya Lubuk Begalung-Padang Sumatera Barat
Email : ramdhani_bayu@upiypk.ac.id
Email : hasmaynelisfitri@upiypk.ac.id*Abstract*

The current era of digitizing industry 4.0 has caused great shocks in every line of organizational activity. Therefore we need individual readiness to change. This study aims to assess the Comparative Analysis of Readiness Factors to Change in the Transportation Department with the Communication and Information Office in Padang City after Organizational Transformation. The sample of this study was 107 employees in both agencies. The research data analysis technique uses Independent samples t test and Structural equation modelings (SEM). The results of the study concluded that there were significant differences in the factors of readiness to change which included transformational leadership, learning organizations, information sharing, job satisfaction and cynicism on change. The results of the structural equation modelings (SEM) model, found the fact that transformational leadership, information sharing, job satisfaction and cynicism on change have a significant effect on readiness to change. While learning organizations have not been proven to have a significant effect on readiness to change

Keyword : Transformational leadership, Learning organization, Information sharing, Job satisfaction, Cynicism, Readiness to change

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi sistem informasi di era industri 4.0 yang tidak terelakan ini, telah berdampak disemua aktifitas organisasi baik yang berorientasi profit maupun yang tidak berorientasi profit. Kehadiran kecerdasan buatan (artifia yang ditanamkan dalam mesin-mesin dan peralatan kerja telah mempengaruhi distribusi informasi, produk dan pola hidup manusia dalam beraktifitas. Oleh karena itu orgnisasi juga dituntut untuk melakukan perubahan (*change*) dan menata pola baru untuk menjaga kesenambungan (*survive*).

Perubahan membutuhkan kesiapan untuk berubah dari semua unsur yang ada dalam organisasi, tanpa adanya dukungan itu maka apa yang menjadi tujuan dalam perubahan itu akan sulit untuk dicapai. Menurut Holt, Armenakis, Feild, and Harris (2007), kesiapan untuk berubah (*readiness for change*), merupakan sebagai sikap konprehensif 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. 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, (Putra & Fitri, 2018).

Perubahan lingkungan eksternal yang begitu pesat sebagai dampak dari perkembangan teknologi

sistem informasi serta pola hidup dari masyarakat secara keseluruhan juga berpengaruh terhadap bentuk pelayanan pada masyarakat. Dengan demikian kesiapan untuk berubah sangat diperlukan dalam lingkungan yang mengalami perubahan.

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi ditanggapi secara berbeda oleh tiap anggotanya. Ketika perubahan organisasi dipandang sebagai tantangan maka perubahan akan memicu respon positif, sementara ketika perubahan dipandang sebagai ancaman maka akan memicu respon negatif (Ford & Ford, 2010). Organisasi yang akan melakukan perubahan sangat membutuhkan dukungan karyawan yang terbuka, mempersiapkan diri dengan baik dan siap untuk berubah (Eby, Adams, Russel, & Gaby, 2000).

Sebagai salah satu SKPD yang ada di Kota Padang, Dinas Perhubungan dan Dinas Komunikasi dan Informatika adalah hasil dari transformasi birokrasi. Kedua intitusi ini yang tadinya adalah satu kesatuan dilebur kembali menjadi dua intitusi yang mandiri melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 18 tahun 2016, kedua Dinas ini dilebur kembali menjadi dua intitusi yang independen dan otonomi tepatnya pada awal tahun 2017. Transformasi ini sebagai bentuk perubahan bahwa setiap institusi fokus dengan pelayanan dan fungsinya yang diberikan kepada masyarakat. Dengan demikian diharapkan masing-masing institusi dapat berkontribusi secara baik dalam pencapaian tujuan pembangunan yang mengarah kepada kesejahteraan masyarakat. Untuk mengwujudkan hal tersebut maka diperlukan kesiapan untuk berubah dari kedua institusi.

Armenakis and Harris (2009), menjelaskan faktor utama yang dapat merubah keyakinan diri karyawan untuk mendukung perubahan yaitu : *Pertama, principal support* yaitu persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan dan berkomitmen dalam pelaksanaan perubahan dan mensukseskan perubahan organisasi. Kedua, *personal valance* yaitu keyakinan bahwa perubahan akan memberikan keuntungan personal bagi karyawan. Dapat disimpulkan bahwa kesiapan individu untuk berubah harus dilandasi oleh komitmen dan keyakinan yang tinggi dalam perubahan organisasi. Hussey (2000), juga menjelaskan beberapa faktor yang mendorong organisasi untuk melakukan perubahan yaitu perubahan teknologi yang terus meningkat, persaingan yang intensif dan global, tuntutan pelanggan, perubahan demografis negara, privatisasi bisnis dan tuntutan dari pemegang saham yang meminta lebih banyak nilai

Menurut Putra and Fitri (2018), perubahan pengalaman bersama Dinas Perhubungan dengan Dinas Kominfo saat di gabung dulu, telah menimbulkan hambatan dan halangan dalam menjalankan kegiatan pekerjaan. Namun saat ini setelah dipisahkan, tantangan dan perkembangan sistim informasi di era *discretion* digital ini jauh lebih berat dalam memenuhi tuntutan pelayanan yang lebih prima kepada masyarakat. Hal ini disebabkan seluruh unsur yang ada dalam organisasi harus merubah cara lama menjadi lebih kekinian, praktis, simpel, efektif, efisien dan mampu beradaptasi dengan perubahan jaman.

Penelitian terkait dengan perbedaan kesiapan untuk berubah dilakukan oleh Astono and Rahayuningsih (2018), yang meneliti perbedaan kesiapan untuk berubah yang ditinjau dari usia, temuan penelitiannya menyimpulkan terdapat perbedaan tingkat kesiapan untuk berubah karyawan ditinjau dari usia. Selanjutnya penelitian West (1998) melalui penelitiannya "*Comparing Change Readiness, Quality Improvement, and Cost Management Among Veterans Administration for Profit and Non Profit Hospitals*" membuktikan bahwa ada perbedaan readiness for change organization rumah sakit yang berorientasi profit dan non profit. Rumah sakit non profit memiliki readiness for change yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang berorientasi profit. Sedangkan penelitian Putra and Fitri (2018), yang berjudul efek mediasi sinisme terhadap kesiapan untuk berubah dengan kepemimpinan transformasional, *information sharing* dan kepuasan kerja sebagai variabel antensedan, menemukan bahwa faktor kepemimpinan transformasional, *information sharing* dan kepuasan kerja mampu mempengaruhi kesiapan untuk berubah baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui sinisme.

Berdasarkan permasalahan dan penelitian terdahulu di atas, penelitian bertujuan untuk menganalisis perbedaan faktor-faktor kesiapan individu

untuk berubah pada Dinas Perhubungan dan Dinas Komunikasi dan Informatika di kota Padang dengan menjadikan faktor kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan *learning organization*..

TELAAH LITERATUR

Kesiapan Untuk Berubah

Menurut Holt et al. (2007), kesiapan untuk berubah merupakan gambaran 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. Faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah dalam diri seorang karyawan atau individu dapat dilihat dari factor internal yang meliputi pengetahuan, keterampilan, kepercayaan/ keyakinan (komitmen organisasi), lingkungan dan visi perusahaan (Weiner, 2009). Pendapat lain Cunningham et al. (2002), kesiapan untuk berubah dapat ditentukan oleh faktor individu, yang meliputi kepuasan kerja dan komitmen pegawai dalam bekerja, sinisme dan faktor lingkungan organisasi, yaitu kepemimpinan, pekerjaan dan dukungan sosial (*information sharing dan learning organization*).

Kepemimpinan Transformasional

Secara umum kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang membawa perubahan dalam organisasi. 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. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan, perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan kearah yang lebih baik dan menentang status quo dan aktif, (Lensufiie, 2010). Dengan kata lain bentuk kepemimpinan ini adalah kepemimpinan yang menciptakan perubahan positif dan bernilai bagi suatu organisasi yang mampu menumbuhkan kesiapan individu untuk berubah, (Putra & Fitri, 2018).

Kepuasan Kerja

Luthans, Youssef, and Avolio (2015) menjelaskan kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Lebih dikatakannya Kepuasan kerja dapat mengakibatkan pengaruh terhadap prestasi kerja seseorang dalam bekerja. Pemenuhan tingkat kepuasan pegawai yang semakin ideal akan cenderung berdampak positif terhadap sikap dan perilaku pegawai dalam bekerja. Armenakis, Harris & Mossholder, dalam Holt et al. (2007) dan Putra and Fitri (2018), yang menyebutkan 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.

Learning Organization

Learning organization mencakup pembelajaran secara individu, kelompok, maupun organisasi dengan mendorong proses yang berkesinambungan bagi pembelajaran organisasi dan individu, (Chang & Lee, 2007). Langkah yang perlu ditempuh salah satunya melalui kesiapan atau kesediaan organisasi untuk beradaptasi dan mentransformasikan diri menjadi *learning organization* (LO) atau organisasi yang mampu belajar. Proses belajar individual terjadi jika anggota organisasi mengalami proses pemahaman terhadap konsep-konsep baru (*know why*), yang dilanjutkan dengan meningkatnya kemampuan dan pengalaman untuk merealisasikan konsep tersebut (*know how*), sehingga terjadi perubahan atau perbaikan nilai tambah organisasi, Tjakraatmadja and Lantu (2006), menegaskan bahwa *Learning organization* adalah organisasi yang mengutamakan pembelajaran. Secara ideal setiap pekerja memiliki komitmen untuk terus memperbaiki diri melalui belajar. Ginting, mengutip pernyataan Pedler (2011) yang mengatakan bahwa “organisasi yang belajar” adalah sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya yang secara terus menerus mentransformasikan diri dan suatu perusahaan pembelajar bukan organisasi yang mengikuti banyak pelatihan (*training*).

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis penelitian adalah untuk menganalisis perbedaan faktor-faktor kesiapan untuk berubah yang meliputi kepemimpinan transformasional, *learning organization*, kepuasan kerja dan sinisme antara Pegawai Dinas Perhubungan dengan Dinas Komunikasi dan Informatika di Kota Padang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan populasi seluruh Pegawai Dinas Perhubungan dan Dinas Komunikasi dan Informatika di Kota Padang, masing-masing 69 orang dan 38 orang. Teknik pengambilan sampel *propotional random sampling* dengan menggunakan rumus Slovin. Sedangkan teknik pengumpulan menggunakan angket penelitian. Defenisi dan pengukuran variabel penelitian meliputi variabel :

- a) Kesiapan untuk berubah (Y), merupakan sikap dan perilaku yang dimiliki pegawai sebagai dukungan atas transformasi birokrasi dalam bentuk kesiapan untuk berubah. Penilaian variable ini mengikuti Indikator yang dikembangkan oleh Yousef (2000) yang meliputi *resourcefulness, optimism, adventurousness, drive, adaptability, confidence, dan tolerance for ambiquity*.
- b) Kepemimpinan transformasional, merupakan model kepemimpinan yang dimiliki atasan untuk

membangkitkan semangat kerja, motivasi dan komitmen terhadap perubahan atau transformasi yang terjadi. Dimana indikatornya meliputi : menunjukkan empati, menjelaskan misi dengan menarik, menunjukkan keyakinan diri, meningkatkan *image*, yakin dengan kemampuan pengikutnya, dan memberi peluang untuk sukses, (Behling & McFillen, 1996)

- c) *Learning organization* adalah pembelajaran yang dilakukan individu, kelompok, atau organisasi yang mengedepankan pada proses yang berkelanjutan bagi pembelajaran organisasi dan individu. Pengukuran variabel ini menggunakan kuesioner yang dirancang berdasarkan 5 indikator *Learning organization*, (Mukharomah, 2013).
- d) *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. Variabel ini diukur dengan kuesioner yang dikembangkan oleh (Li & Lin, 2006).
- e) Kepuasan kerja adalah cerminan perasaan senang dan tidak menyenangkan pegawai 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, (Cellucci & DeVries, 1978), dalam Mas’Ud (2004)
- f) Sinisme yang dimaksud dalam pnelitian ini yaitu rasa ketidakpercayaan atau sikap negatif yang ditunjukkan oleh pegawai terhadap perubahan organisasi. Penilaian variabel Sinisme menggunakan kuesioner, (Brooks & Vance, 1991) dalam (Noor & Walid, 2012).

Teknik Analisa Data

Penelitian ini menggunakan 2 teknik analisis Teknik pertama untuk melihat perbedaan digunakan uji *independent samples t test*, yaitu pengujian untuk melihat perbedaan rata-rata antara dua kelompok sampel yang tidak berhubungan dari faktor-faktor kesiapan berubah yang meliputi kepemimpinan transformasional, *learning organization*, kepuasan kerja dan sinisme, (Ghazali, 2005). Kedua analisis *Partial Least Square (PLS)* dengan *Software SmartPLS 3*.

HASIL DAN DISKUSI

Hasil uji *independent samples t test* dengan menggunakan SPSS 23 dapat dilihat pada table berikut ini :

Tabel 1

Between-Subjects Factors

	Value Label	N
Dinas 1.00	Dinas Perhubungan	69
2.00	Dinas Kominfo	38

Hasil tabel di atas, terlihat diketahui jumlah pegawai Dinas perhubungan adalah sebanyak 69 orang. Sedangkan pegawai Dinas komunikasi dan informatika sebanyak 38 orang sehingga totalnya adalah 107 orang pegawai.

Selanjutnya hasil untuk menilai perbedaan faktor-faktor kesiapan untuk berubah disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel. 2

		Independent Samples Test				
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Kepemimpinan Transmasional	Equal variances assumed	1.242	.268	-7.228	105	.000
	Equal variances not assumed			-7.717	91.567	.000
Learning Organization	Equal variances assumed	22.269	.000	8.075	105	.000
	Equal variances not assumed			9.546	104.839	.000
Informasi Shering	Equal variances assumed	.758	.386	-5.756	105	.000
	Equal variances not assumed			-5.575	69.559	.000
Kepuasan Kerja	Equal variances assumed	7.812	.006	12.157	105	.000
	Equal variances not assumed			13.814	103.127	.000
Sinisme pada Perubahan	Equal variances assumed	1.335	.251	-10.503	105	.000
	Equal variances not assumed			-11.062	88.404	.000

1. Perbedaan kepemimpinan transformasional dalam kesiapan untuk berubah

Berdasarkan tabel 2, terlihat nilai signifikan *Levene's Test for Equality of Variances* adalah sebesar $0.268 > 0.05$ maka dapat diartikan bahwa varian data kedua dinas yaitu Dinas Perhubungan dan Dinas Kominfo adalah homogen, (Sujarweni, 2014). Sehingga penafsiran atas hipotesis ini berpedoman pada *Equal variances assumed*, diketahui nilai signifikan $0.000 < 0.05$. Dengan demikian dapat hipotesis diterima, atau terdapat perbedaan yang signifikan kepemimpinan transformasional antara Dinas Perhubungan dan Dinas Kominfo.

Temuan ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional di kedua instansi cenderung berbeda. Hal ini sesuai dengan visi dan misi serta yang menjadi tujuan organisasi. Disatu sisi dinas perhubungan lebih berfokus untuk melayani hal yang berhubungan dengan alat transportasi, sedangkan dinas kominfo lebih berkaitan ebagai penyedia informasi kepada masyarakat. Jadi jelas perbedaan operasional dari kedua organisasi juga berpengaruh terhadap perbedaan kepemimpinan transformasional yang ada. Schein (2004) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan dibentuk oleh budaya, dimana budaya organisasi akademik dan bisnis dapat memiliki dampak berbeda terhadap perilaku kepemimpinan transformasional. Penelitian Hechanova and Cementina-Olpoc (2013), menyimpulkan terdapat perbedaan yang signifikan kepemimpinan transformasional antara akademik dengan organisasi bisnis. Pendapat lain Schmuck and Runkel (1985) dalam penelitiannya menyatakan, bahwa sekolah biasanya merumuskan tujuan mereka sesuai dengan kualitas lulusan mereka. Sebaliknya, sektor bisnis cenderung fokus pada inovasi,

kepemimpinan pasar, dan peningkatannya nilai pemegang saham, (Walton & Galea, 2005).

2. Perbedaan *learning organization* dalam kesiapan untuk berubah

Hasil uji pada tabel 2, terlihat nilai signifikan *Levene's Test for Equality of Variances* adalah sebesar $0.268 < 0.05$ maka dapat diartikan bahwa varian data kedua dinas yaitu Dinas Perhubungan dan Dinas Kominfo adalah tidak homogen, (Sujarweni, 2014). Sehingga penafsiran atas hipotesis ini berpedoman pada *Equal variances not assumed*, diketahui nilai signifikan $0.000 < 0.05$. Dengan demikian hipotesis diterima, atau terdapat perbedaan yang signifikan *learning organization* antara Dinas Perhubungan dan Dinas Kominfo.

Temua ini juga menunjukkan bahwa perbedaan bidang layanan dari kedua dinas yaitu Dinas Perhubungan dan Dinas Kominfo juga berdampak terhadap kemampuan pembelajaran organisasi dan semua unsur yang ada dalam organisasi dalam hal kesiapan untuk berubah. Rowden (2001) menyatakan bahwa organisasi harus benar benar-benar menjadi organisasi pembelajaran, sehingga karyawan dan organisasi secara keseluruhan selalu siap ketika terjadi perubahan.

3. Perbedaan *information sharing* dalam kesiapan untuk berubah

Temuan pada tabel 2, diperoleh nilai signifikan *Levene's Test for Equality of Variances* adalah sebesar $0.386 > 0.05$ maka dapat diartikan bahwa varian data kedua dinas yaitu Dinas Perhubungan dan Dinas Kominfo adalah homogen, (Sujarweni, 2014). Untuk itu penafsiran atas hipotesis ini berpedoman pada *Equal variances assumed*, nilai signifikan $0.000 < 0.05$. Dengan demikian dapat diartikan H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga hipotesis diterima, yang artinya terdapat perbedaan yang signifikan *information sharing* antara Dinas Perhubungan dan Dinas Kominfo.

Hasil ini juga menunjukkan bahwa berbagi informasi dalam perubahan organisasi juga menentukan kesiapan individu untuk berubah. Perubahan birokrasi di kedua dinas setelah dulu bergabung juga menunjukkan keinginan untuk berubah dari kedua organisasi dan kedua organisasi memiliki cara yang berbeda dalam hal *information sharing*. Penelitian Rusly, Yih-Tong Sun, and L. Corner (2014), bahwa kepercayaan mengenai berbagi pengetahuan dan keahlian individu menentukan kesiapan individu untuk berbagi pengetahuan. Kesiapan untuk proses ini ditingkatkan dengan menanamkan komitmen kolektif untuk berbagi pengetahuan. Lebih lanjut diungkapkan bahwa pengaruh moderat dari tipe perusahaan, perbedaan antar-profesi dan sifat pengetahuan dalam interaksi antara elemen kesiapan perubahan dan proses berbagi pengetahuan.

4. Perbedaan Kepuasan kerja dalam kesiapan untuk berubah

Hasil pengujian pada tabel 2 menemukan nilai signifikan *Levene's Test for Equality of Variances* adalah sebesar $0.006 < 0.05$ maka dapat diartikan bahwa varian data kedua dinas yaitu Dinas Perhubungan dan Dinas Kominfo adalah tidak homogen, (Sujarweni, 2014). Untuk itu penafsiran atas hipotesis ini berpedoman pada *Equal variances not assumed*, dimana nilai signifikan $0.000 < 0.05$. Dengan demikian hipotesis diterima, atau terdapat perbedaan yang signifikan kepuasan kerja antara Dinas Perhubungan dan Dinas Kominfo.

Temuan ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja antara pegawai dinas perhubungan dan dinas kominfo memiliki perbedaan yang signifikan. Dalam artian bahwa perbedaan demografi pegawai dan jenis kegiatan yang dibidangi organisasi berdampak terjadinya perbedaan persepsi pegawai terkait dengan hubungan kepuasan kerja dengan kesiapan untuk berubah. Penelitian Brush, Moch, and Pooyan (1987), hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kekuatan serta pola asosiasi berbeda berdasarkan tipe organisasi dalam memahami perubahan.

5. Perbedaan sinisme terhadap perubahan dalam kesiapan untuk berubah

Didasarkan tabel 2, diperoleh nilai signifikan *Levene's Test for Equality of Variances* adalah sebesar $0.251 > 0.05$ maka dapat diartikan bahwa varian data kedua dinas yaitu Dinas Perhubungan dan Dinas Kominfo adalah homogen, (Sujarweni, 2014). Untuk itu penafsiran atas hipotesis ini berpedoman pada *Equal variances assumed*, dimana nilai signifikan $0.000 < 0.05$. Oleh karena itu hipotesis ini diterima, atau terdapat perbedaan yang signifikan sinisme terhadap perubahan antara Dinas Perhubungan dan Dinas Kominfo. Hasil ini juga membuktikan bahwa perbedaan organisasi, juga menjadi perbedaan sinisme terhadap perubahan dalam memahami kesiapan untuk berubah. Ming-Chu and Meng-Hsiu (2015), menyatakan bahwa kesiapan berubah ditentukan oleh penolakan terhadap perubahan itu sendiri dan *psychological capital*.

Selanjutnya penelitian ini juga mencoba untuk menilaisejauh mana faktor kepemimpinan transformasional, *learning organization*, *information sharing*, kepuasan kerja dan sinisme pada perubahan berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada pegawai Dinas perhubungan dan Dinas Kominfo. Berikut hasil pengujian SmartPLS 3 :

Tabel. 3
Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T Statistics
Kepemimp. Transformasional -> Kesiapan Untuk Berubah	0.2829	0.2910	8.6483
Learning Organization -> Kesiapan Untuk Berubah	0.1285	0.0808	1.1962
Information Sharing -> Kesiapan Untuk Berubah	0.1852	0.1775	4.1505
Kepuasan Kerja -> Kesiapan Untuk Berubah	0.2298	0.2224	3.8445
Sinisme -> Kesiapan Untuk Berubah	-0.2370	-0.2442	6.1577

Berdasarkan hasil *path coefficients*, terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional, *information sharing*, kepuasan kerja dan sinisme terhadap kesiapan untuk berubah pada kedua dinas yaitu Dinas Perhubungan dan Dinas Kominfo. Dikarena memiliki nilai t statistiknya lebih besar dari t table sebesar 1,96 pada kesalahan menolak data 5%, (Ghozali, 2008). Sementara *learning organization* tidak nyata pengaruhnya terhadap kesiapan untuk berubah pada kedua dinas yaitu Dinas Perhubungan dan Dinas Kominfo.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa, terdapat perbedaan yang signifikan faktor-faktor yang kesiapan untuk berubah yang meliputi kepemimpinan transformasional, *learning organization*, *information sharing*, kepuasan kerja dan sinisme pada perubahan pada kedua dinas yaitu Dinas Perhubungan dan Dinas Kominfo. Selanjutnya temuan ini juga diperkuat dari uji SEM (*structural equation modelings*), yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional, *information sharing*, kepuasan kerja dan sinisme adalah factor yang terbukti dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Sedangkan factor *learning organization* buka factor yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah.

DAFTAR PUSTAKA

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of change management*, 9(2), 127-142.

Astono, A. P., & Rahayuningsih, I. (2018). PERBEDAANKESIAPANUNTUKBERUBAH AHKARYAWAN DIREKTORAT PRODUKSIPT. PETROKIMIA GRESIKDITINJAU DARIUSIA. *Psikosains*, 14(2), 157-171.

Behling, O., & McFillen, J. M. (1996). A syncretical model of charismatic/transformational leadership. *Group & Organization Management*, 21(2), 163-191.

Brooks, S., & Vance, R. (1991). Organizational cynicism: Initial investigation of a construct. *Unpublished manuscript*.

Brush, D. H., Moch, M. K., & Pooyan, A. (1987). Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 8(2), 139-155.

Cellucci, A. J., & DeVries, D. L. (1978). *Measuring managerial satisfaction: A manual for the MJSQ*: Center for Creative Leadership.

Chang, S.-C., & Lee, M.-S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The learning organization*, 14(2), 155-185.

- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 75(4), 377-392.
- Eby, L., Adams, D., Russel, J., & Gaby, S. (2000). Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to. *Human relations*, 53(3), 419-442.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24-36.
- Ghazali, I. (2005). Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2008). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least square (pls)*: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hechanova, R. M., & Cementina-Olpoc, R. (2013). Transformational leadership, change management, and commitment to change: A comparison of academic and business organizations. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 22(1), 11-19.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255.
- Hussey, D. E. (2000). *How to manage organisational change* (Vol. 28): Kogan Page Publishers.
- Lensufiie, T. (2010). Leadership untuk profesional dan mahasiswa. Jakarta: Erlangga.
- Li, S., & Lin, B. (2006). Accessing information sharing and information quality in supply chain management. *Decision support systems*, 42(3), 1641-1656.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*: Oxford University Press, USA.
- Mas'Ud, F. (2004). Survei Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ming-Chu, Y., & Meng-Hsiu, L. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 177-183.
- Mukharomah, W. (2013). Strategi Mengelola Perubahan Melalui Learning Organisation Industri Kecil dan Menengah pada Industri Batik di Kota Surakarta.
- Noor, N. A. M., & Walid, Z. M. (2012). Faktor Penentu kepada Sinisisme Pekerja terhadap Perubahan Khusus dan Hubungannya dengan Niat untuk Menentang Perubahan dalam Sistem Politeknik di Malaysia (Determinant Factors of Employee's Cynicism towards Specific Change and its Relationship with Inten. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 35.
- Northouse, P. G. (2013). Kepemimpinan: Teori dan Praktik. Edisi Keenam. Jakarta: Indeks.
- Pedler, M. (2011). *Action learning in practice*: Gower Publishing, Ltd.
- Putra, R. B., & Fitri, H. (2018). Efek Mediasi Sinisme Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dengan Kepemimpinan Transformasional, Information Sharing Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Antensedan.
- Rowden, R. W. (2001). The learning organization and strategic change. *SAM Advanced Management Journal*, 66(3), 11.
- Rusly, F., Yih-Tong Sun, P., & L. Corner, J. (2014). The impact of change readiness on the knowledge sharing process for professional service firms. *Journal of knowledge management*, 18(4), 687-709.
- Schein, E. (2004). H.(2004). Organizational culture and leadership. San Francisco, CA: Jossey.
- Schmuck, R. A., & Runkel, P. J. (1985). Organization development in schools. *Consultation: An International Journal*.
- Sujarweni, V. W. (2014). SPSS untuk Penelitian: Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Tjakraatmadja, J. H., & Lantu, D. C. (2006). Knowledge management dalam konteks organisasi pembelajar. *Sekolah Bisnis dan Manajemen (SBM) Institut Teknologi Bandung, Bandung*.
- Walton, S. V., & Galea, C. E. (2005). Some considerations for applying business sustainability practices to campus environmental challenges. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 6(2), 147-160.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science*, 4(1), 67.
- West, T. D. (1998). Comparing change readiness, quality improvement, and cost management among Veterans Administration, for-profit, and nonprofit hospitals. *Journal of health care finance*, 25(1), 46-58.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations*, 53(4), 513-537.