

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional
Terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi *Organizational Cynicism***

(Survei Pada Karyawan Shirvano Consulting)

Dosen Pengampu : Muafi, Prof., Dr., M.Si.



Disusun Oleh :

Nama : Prayudha Bangun Wicaksono

Nomor Mahasiswa : 17311339

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMI

YOGYAKARTA

2020

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional Terhadap
Komitmen Organisasional Dimediasi *Organizational Cynicism* Survei Pada Karyawan
Shirvano Consulting

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
Sarjana Strata – 1

di jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Prayudha Bangun Wicaksono

Nomor Mahasiswa : 17311339

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMI

YOGYAKARTA

2020

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya, Prayudha Bangun Wicaksono menyatakan dalam skripsi ini yang berjudul: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional di Mediasi *Organizational Cynicism* Survei Pada Karyawan Shirvano Consulting, tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dan diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima sanksi atau hukuman sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 12 Maret 2021

Hormat saya,



Prayudha Bangun Wicaksono

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

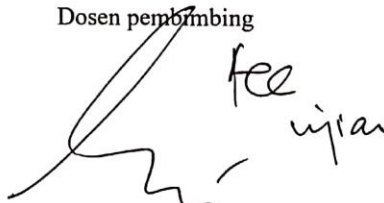
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional Terhadap
Komitmen Organisasional Dimediasi *Organizational Cynicism* Survei Pada
Karyawan Shirvano Consulting.

Nama : Prayudha Bangun Wicaksono
Nomor Mahasiswa : 17311339
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 12 Maret 2021

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen pembimbing



Muafi, Prof., Dr., M.Si

[BERITA ACARA]

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASIONAL
TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DIMEDIASI ORGANIZATIONAL CYNICISM**

Disusun Oleh : **PRAYUDHA BANGUN WICAKSONO**
Nomor Mahasiswa : **17311339**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Selasa, 06 April 2021

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Muafi, Prof. Dr., S.E., M.Si.

Penguji : Suhartini, Dra., M.Si.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional
Terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi *Organizational Cynicism***

ABSTRAK

Prayudha Bangun Wicaksono

Muafi, Prof., Dr., M.Si

Penelitian ini menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional terhadap komitmen organisasional di mediasi oleh *organizational cynicism* pada karyawan di perusahaan Shirvano Consulting Yogyakarta. Populasi dan sampel dalam penelitian ini sebanyak 31 responden yang merupakan karyawan startup di Shirvano Consulting. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Alat uji analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah SmartPLS v.3.0 dengan metode analisis SEM. Hasil analisis data dalam penelitian ini yaitu (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif signifikan terhadap *organizational cynicism* (2) Budaya organisasional tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap *organizational cynicism* (3) *Organizational cynicism* berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasional (4) Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional (5) Budaya organisasional tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional (6) Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh *organizational cynicism* (7) Budaya organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh *organizational cynicism*. Terdapat tiga hipotesis yang diterima sedangkan empat hipotesis lainnya dinyatakan ditolak. Implikasi teori yang disumbangkan adalah memberikan kontribusi dalam peningkatan komitmen organisasional dengan mempertimbangkan aspek kepemimpinan transformasional, budaya organisasional dengan mediasi *organizational cynicism*. Implikasi manajerialnya adalah perusahaan atau organisasi dapat menerapkan strategi dan kebijakan yang terkait keempat aspek tersebut.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasional, *Organizational Cynicism*, Komitmen Organisasional.

**The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on
Organizational Commitment in Mediating Organizational Cynicism.**

ABSTRACT

Prayudha Bangun Wicaksono

Muafi, Prof., Dr., M.Si

This study discussed and analyzes the effect of transformational leadership and organizational culture on organizational commitment mediated by organizational cynicism on employees at the Shirvano Consulting Yogyakarta company. The population and sample in this study were 31 respondents who were startup employees at Shirvano Consulting. This research uses quantitative methods by distributing questionnaires to respondents. The analytical test tool used in this study is SmartPLS v.3.0 with SEM analysis method. The results of data analysis in this study are (1) Transformational leadership has a significant negative effect on organizational cynicism (2) Organizational culture has no significant negative effect on organizational cynicism (3) Organizational cynicism has a significant negative effect on organizational commitment (4) Transformational leadership has no significant positive effect (5) Organizational culture has no significant positive effect on organizational commitment (6) Transformational leadership does not have a significant positive effect on organizational commitment mediated by organizational cynicism (7) Organizational culture has a significant positive effect on organizational commitment mediated by organizational cynicism. Three hypotheses were accepted, while the other four hypotheses were rejected. The implication of the theory that is contributed is to contribute to increasing organizational commitment by considering aspects of transformational leadership, organizational culture by mediating organizational cynicism. The managerial implication is that companies or organizations can implement strategies and policies related to these four aspects.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Cynicism, Organizational Commitment.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan Alhamdulillahillahirabbil'alamin, peneliti persembahkan penelitian ini untuk:

1. Allah SWT atas rahmat dan karunia Nya.
2. Nabi Muhammad SAW yang menjadi tauladan bagi seluruh umat.
3. Bapak Heri Prasetya dan Ibu Tri Ratna Dewi, selaku kedua orang tua saya yang selalu memberi semangat, restu dan doanya untuk kesuksesan anak - anaknya.
4. Galih Pandu Nuswantoro dan Ratna Nuraningsih, selaku saudara saya yang selalu memberi semangat.
5. Bapak Muafi, Prof., Dr., M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi terima kasih atas segala bimbingan, selalu sabar dalam menerima segala kesalahan saya dalam mengerjakan skripsi.
6. Seluruh dosen program studi manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia yang dengan tulus memberikan ilmu, baik secara teori maupun pendidikan moral.
7. Seluruh pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan. Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan kalian. Amin.

MOTTO

“Kesuksesan berawal dari kejelian melihat peluang”.

(Dahlan Iskan)

“Wahai orang-orang yang beriman, bersabarlah engkau dan kuatkanlah kesabaranmu”.

(QS, Ali Imran : 200)

“Karunia Allah yang paling lengkap adalah kehidupan yang didasarkan pada ilmu pengetahuan.”

(Ali bin Abi Thalib)

“If you don't give up, you still have a chance. Giving up is the greatest failure”.

(Jack Ma)

“Ketahuilah bahwa orang sukses tidaklah secepat yang kita bayangkan, mereka hanya sedikit lebih cepat, sedikit lebih berani.”

(Bong Chandra)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya yang telah memberikan segala kemudahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Sholawat serta salam juga saya haturkan kepada junjungan Nabi Muhammad Rasulullah Solallohu'alaihi Wassalam yang telah menerangi hati nurani kita dan telah berjuang untuk umatnya dan semoga di hari bangkit kelak kita mendapatkan syafaatnya. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu prasyarat untuk kelulusan guna mendapatkan gelar sarjana program Strata satu (S1) di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta dan besar harapan nantinya dapat memberikan banyak manfaat bagi para akademisi dan masyarakat pada umumnya. Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, oleh karena itu penulis sampaikan terimakasih dan penghargaan kepada yang terhormat :

1. Allah SWT yang telah memberikan segala rahmat, memberikan banyak kemudahan, dan memberikan segala rezeki yang terbaik untuk hambanya.
2. Bapak Heri Prasetya dan Ibu Tri Ratna Dewi serta Galih Pandu Nuswantoro dan Ratna Nuraningsih, yang selalu memberikan dukungan moral maupun finansial dalam mengerjakan skripsi dan mendorong untuk memberikan motivasi.
3. Teman teman satu bimbingan skripsi, yang selalu memberikan motivasi untuk bisa menyelesaikan tanggung jawab saya sebagai mahasiswa Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Muafi, Prof., Dr., M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi terima kasih atas segala bimbingan, selalu memberikan ilmu yang bermanfaat dan sabar dalam menerima segala kesalahan saya dalam mengerjakan skripsi.
5. Seluruh dosen program studi manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia yang dengan tulus memberikan ilmu,

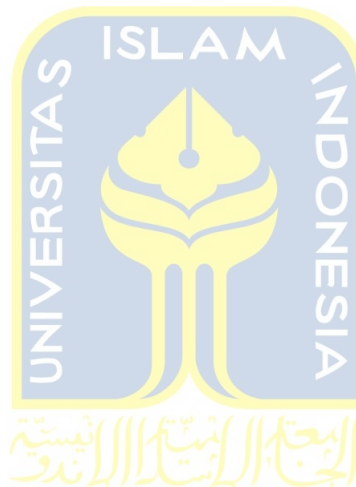
DAFTAR ISI

COVER	1
HALAMAN AWAL.....	2
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	3
PENGESAHAN SKRIPSI	4
BERITA ACARA	5
ABSTRAK	7
ABSTRACT	8
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	9
MOTTO.....	10
KATA PENGANTAR.....	11
DAFTAR ISI	12
BAB I PENDAHULUAN.....	20
1. 1. Latar Belakang.....	20
1. 2. Rumusan Masalah.....	28
1. 3. Tujuan Penelitian	28
1. 4. Manfaat Penelitian	29
BAB II KAJIAN PUSTAKA	31
2. 1. Landasan Teori.....	31
2.1. 1. Teori Kepemimpinan Transformasional.....	31
2. 1.2. Teori Budaya Organisasional	35
2. 1.3. Teori <i>Organizational Cynicism</i>	42
2. 1.4. Teori Komitmen Organisasional	44
2. 2. Penelitian Terdahulu	50
2. 2. 1. Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap <i>Organizational Cynicism</i>	50
2. 2. 2. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap <i>Organizational Cynicism</i>	53
2. 2. 3. Pengaruh <i>Organizational Cynicism</i> Terhadap Komitmen Organisasional	57
2. 2. 4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional	60

2. 2. 5. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Komitmen Organisasional	65
2. 3. Pengaruh antar variabel.....	80
2. 3. 1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Cynicism</i>	80
2. 3. 2 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap <i>Organizational Cynicism</i>	81
2. 3. 3 Pengaruh <i>Organizational Cynicism</i> terhadap Komitmen Organisasional	83
2. 3. 4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional	84
2. 3. 5. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional	85
2. 3. 6. Pengaruh Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dimediasi <i>Organizational Cynicism</i>	86
2. 3. 7. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional dimediasi <i>Organizational Cynicism</i>	88
2. 4. Kerangka Pikir Penelitian	90
2. 5. Hipotesis	91
BAB III METODE PENELITIAN	92
3.1. Pendekatan Penelitian.....	92
3.2. Profil Perusahaan	92
3.3. Variabel Penelitian.....	93
3.3.1. Variabel Eksogen.....	93
3.3.2. Variabel Mediasi	94
3.3.3. Variabel Endogen	94
3.4. Definisi Operasional	95
3. 4.1. Variabel Eksogen.....	95
3. 4.2. Variabel Mediasi	99
3. 4.3 Variabel Endogen	100
3.5. Populasi dan Sampel.....	103
3. 5. 1 Populasi	103
3. 5.2 Sampel Penelitian	103

3.6. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	104
3.6.1. Jenis Data.....	104
3.6.2. Pengumpulan Data.....	105
3.7. Metode Analisis Data.....	107
3.7.1. Uji Validitas Data.....	107
3.7.2. Uji Reliabilitas.....	108
3.7.3. Analisis Deskriptif.....	108
3.7.4. Analisis <i>Structural Equation Modeling</i>	109
3.7.5. <i>Partial Least Square (PLS)</i>	109
3.7.6. PLS-SEM.....	111
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	113
4.1. Analisis Deskriptif.....	113
4.1.1. Analisis Deskriptif Responden Penelitian.....	113
4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	115
4.2. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model).....	124
4.2.1. Uji Validitas.....	125
4.2.2. Uji Reliabilitas.....	134
4.3. Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	135
4.3.1. <i>R-Square (R²)</i>	137
4.4. Diskusi dan Pembahasan.....	137
4.4.1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Cynicism</i>	137
4.4.2. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap <i>Organizational Cynicism</i>	140
4.4.3. Pengaruh <i>Organizational Cynicism</i> terhadap Komitmen Organisasional.....	142
4.4.4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional.....	145
4.4.5. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional.....	147

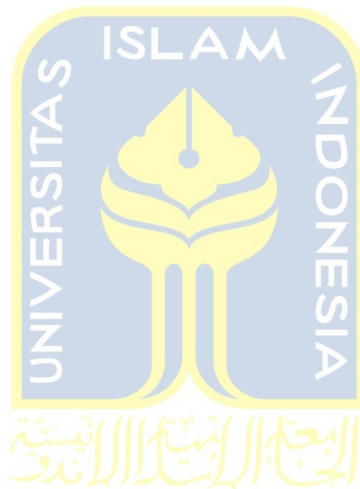
4. 4. 6. Pengaruh Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional dimediasi <i>Organizational Cynicism</i>	150
4. 4. 7. Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional dimediasi <i>Organizational Cynicism</i>	153
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	156
5.1. Kesimpulan	156
5.2. Saran	157
DAFTAR PUSTAKA.....	158
LAMPIRAN	170



DAFTAR TABEL

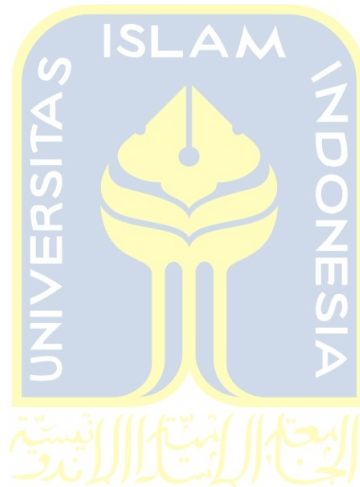
Tabel 2.1 Rangkuman Landasan Teori	49
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Cynicism</i>	70
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu Budaya Organisasional Terhadap <i>Organizational Cynicism</i>	72
Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu <i>Organizational Cynicism</i> Terhadap Komitmen Organisasional.....	74
Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional.....	76
Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional.	78
Tabel 4.1 Karakteristik Responden	114
Tabel 4.2 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional	116
Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Budaya Organisasional	118
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel <i>Organizational Cynicism</i>	120
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional	121
Tabel 4.6 Rekapitulasi Variabel	123
Tabel 4.7 Nilai <i>Loading factor</i> Kepemimpinan Transformasional	126
Tabel 4.8 Nilai <i>Loading factor</i> Budaya Organisasional.....	127
Tabel 4.9 Nilai <i>Loading Factor Organizational Cynicism</i>	128
Tabel 4.10 Nilai <i>Loading Factor</i> Komitmen Organisasional	129
Tabel 4.11 Nilai <i>Loading Factor</i> Kepemimpinan Transformasional	131
Tabel 4.12 Nilai <i>Loading Factor</i> Budaya Organisasional	131
Tabel 4.13 Nilai <i>Loading Factor Organizational Cynicism</i>	132

Tabel 4.14 Nilai <i>Loading Factor</i> Komitmen Organisasional	132
Tabel 4.15 Nilai <i>Cross Loading</i>	133
Tabel 4.16 <i>Construct Reliability</i>	134
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Model Struktural	136
Tabel 4.18 R-Square	137



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	90
Gambar 4.1 Model Awal Path Diagram	124
Gambar 4.2 Model Path Diagram yang memenuhi <i>Convergent Validity</i>	130



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	171
Lampiran 2 Tabulasi Data Mentah	177
Lampiran 3 Karakteristik Responden	178
Lampiran 4 Hasil Uji Outer Model	179
Lampiran 5 Nilai <i>Cross Loading</i>	180
Lampiran 6 Construct Reliability	181
Lampiran 7 Tabel <i>Loading Factor</i>	182
Lampiran 8 Tabel R-Square	184
Lampiran 9 Hasil Pengujian Model Struktural	185
Lampiran 10 Surat Izin Penelitian.....	186



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan di era globalisasi saat ini menumbuhkan persaingan yang begitu ketat. Perusahaan agar selalu memenangkan persaingan yang ketat tersebut dengan para kompetitornya, berusaha membutuhkan kekuatan yang lebih besar dari apa yang dimiliki kompetitornya. Kekuatan itu berasal dari sumber daya internal yang baik khususnya sumber daya manusia yaitu karyawan yang mempunyai kualitas handal yang mampu mewujudkan visi dan misi perusahaan. Salah satu indikator keberhasilan perusahaan atau instansi adalah komitmen organisasional yang baik.

Komitmen organisasional dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik sifatnya secara langsung individual maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan. Komitmen organisasional muncul secara bertahap dalam diri pribadi karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2011), komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan tetap bertahan sebagai bagian dari organisasi. Berawal dari kebutuhan pribadi kemudian menjadi kebutuhan bersama dan rasa memiliki dari karyawan di

perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2015), “*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*” (Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak meninggalkan organisasi).

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu keadaan psikologis individu atau karyawan yang berhubungan dengan kepercayaan, keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, keinginan yang kuat untuk melakukan yang terbaik demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana ia mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap organisasi atau perusahaan.

Salah satu faktor yang memengaruhi komitmen organisasional adalah *organizational cynicism* atau sinisme organisasional. Menurut Konakli *et al* (2013), *organizational cynicism* telah dianggap sebagai ide multidimensi. Ini termasuk tiga dimensi yaitu dimensi kognitif yang terkait dengan keyakinan; dimensi emosional yang terkait dengan reaksi yang muncul sebagai akibat dari emosi negatif; dan dimensi perilaku yang terkait dengan perilaku negatif terhadap perusahaan.

Menurut Anderson (1997), *organizational cynicism* dapat didefinisikan sebagai sikap umum atau khusus kekecewaan, ketidaknyamanan, keputusasaan, kemarahan, ketidakpercayaan pada institusi atau orang, kelompok, ideologi dan keterampilan sosial. Para karyawan yang mempunyai sinisme di tempat kerja,

tidak mempercayai motif pimpinan mereka dan percaya bahwa pemilik perusahaan jika diberi kesempatan, maka mereka akan mengeksploitasi kontribusi mereka. Karyawan yang sinis dapat memengaruhi seluruh organisasi dan dapat menghambat organisasi mencapai tujuannya. Karyawan sinis percaya bahwa rekan-rekan mereka egois. *Organizational cynicism* adalah karyawan yang memiliki sikap negatif terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Atwater *et al* (2000), *organizational cynicism* adalah keyakinan karyawan bahwa perusahaan tidak memiliki prinsip-prinsip etika seperti keadilan, kejujuran dan ketulusan dikorbankan untuk kepentingan organisasi. Semakin tinggi *organizational cynicism* yang dimiliki karyawan maka komitmen organisasional semakin rendah. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah sinisme organisasional yang dimiliki karyawan maka komitmen organisasional semakin tinggi. Sehingga hipotesis pada penelitian ini menyatakan bahwa *organizational cynicism* berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Mousa (2017), menunjukkan hasil bahwa *organizational cynicism* memiliki korelasi negatif dengan komitmen afektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational cynicism* memiliki efek budaya terkuat pada komitmen organisasional. *organizational cynicism* memiliki korelasi negatif dengan komitmen organisasional. *Organizational cynicism* dapat berkembang dikarenakan stres dan beban kerja, harapan pribadi atau kondisi organisasi yang tidak mendukung, dukungan sosial dan promosi

jabatan yang tidak memadai, konflik tujuan, inefisiensi dalam pembuatan keputusan, kesalahpahaman dalam komunikasi.

Faktor lain yang memengaruhi komitmen organisasional yaitu kepemimpinan transformasional. Menurut O'Leary (2001), kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer apabila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui *status quo* atau mencapai serangkaian sasaran organisasional yang sepenuhnya baru.

Konsep kepemimpinan transformasional pertamakali dikemukakan oleh Burns pada tahun 1978, dan selanjutnya dikembangkan oleh Bass dan para pakar perilaku organisasi lainnya. Bass (2006), mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu. Menurut Khoirusmadi (2011), peran kepemimpinan transformasional dianggap paling cocok dari sekian banyak model kepemimpinan yang ada, karena menurut Avolio *et al* (1999), kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin yang dapat mengaktifkan motivasi pengikutnya serta mendorong mereka bertindak atas motivasi tersebut demi kinerja yang tinggi.

Implementasi kepemimpinan transformasional ini bukan hanya tepat dilakukan di lingkungan birokrasi, tetapi juga di berbagai organisasi yang

memiliki banyak tenaga potensial dan berpendidikan. Secara organisasional, Leithwood dan Jantzi (2003), menulis bahwa penerapan model kepemimpinan transformasional sangat bermanfaat untuk: (1) membangun budaya kerjasama dan profesionalitas diantara para pegawai, (2) memotivasi pimpinan untuk mengembangkan diri, dan (3) membantu pimpinan memecahkan masalah secara efektif.

Penelitian yang dilakukan Al-Quraan (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh cukup signifikan terhadap komitmen organisasional dan hal tersebut berdampak pada karyawan terus bekerja untuk perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen organisasional berkelanjutan melalui kemampuan para pemimpin. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi karyawan untuk berbuat lebih baik dari pada apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Novitasari (2020) menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan tidak memengaruhi komitmen organisasional pada guru dan karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan pengaruh ideal, motivasi inspirasional dan pertimbangan individual tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Faktor selanjutnya yang memengaruhi komitmen organisasional adalah budaya organisasional. Menurut Susanto (2010), peran budaya organisasional adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya dan mengelola sumber daya organisasional, juga sebagai alat untuk menghadapi masalah peluang dari lingkaran internal maupun eksternal. Budaya organisasional adalah cara orang berperilaku dalam organisasi dan ini merupakan satu set norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti, dan pola perilaku bersama dalam organisasi.

Budaya organisasional dapat digunakan sebagai alat dalam praktik sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Karena praktik sumber daya manusia dan budaya organisasional mempunyai pengaruh signifikan pada keberhasilan sebuah organisasi. Seorang manajer harus bisa memanfaatkan keduanya sebagai bersama-sama dan menciptakan sinergi. Melalui sinergi ini, tujuan organisasi menjadi lebih mudah tercapai dan banyak masalah dapat diselesaikan. Ketika suatu organisasi atau perusahaan mempunyai budaya organisasional yang bagus, tertata, dan sesuai dengan visi dan misi organisasi, maka hal tersebut dapat mendukung hal-hal lainnya seperti meningkatnya tingkat komitmen organisasional yang ada di organisasi tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Sadigh et al (2016) menunjukkan bahwa ketika perusahaan mempunyai budaya organisasional yang mendukung, sehat dan nyaman, maka akan memberikan dampak positif kepada karyawan

ditunjukkan dengan meningkatnya komitmen organisasional seperti kreatifitas, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hal tersebut dapat menumbuhkan pikiran positif pada karyawan dan dapat menurunkan tingkat *organizational cynicism* yang ada di perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Athar (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasional yang responsif dan kompeten tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Budaya organisasional responsif dan kompeten yang diterapkan pada karyawan tidak memengaruhi komitmen organisasional. Hal tersebut dibuktikan dengan *path coefficient* dimana respon dan terampil tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional.

Penulis tertarik tertarik untuk meneliti karyawan yang ada di perusahaan startup, dimana perusahaan startup mempunyai karakteristik unik yang tidak dimiliki oleh perusahaan yang sudah lama berdiri. Perusahaan startup identik dengan budaya organisasional yang inovatif dan sesuai dengan karakteristik generasi millennial, gaya kepemimpinan yang ada di perusahaan juga identik dengan kepemimpinan transformasional dimana kepemimpinan yang diterapkan lebih modern dan fleksibel, serta selalu melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah. Namun perusahaan startup juga identik dengan karyawan yang mempunyai tingkat komitmen organisasional yg rendah, hal tersebut dibuktikan dengan banyaknya karyawan startup yang kerap keluar dari perusahaan. Menurut riset Deloitte Indonesia Perspectives (2019) rata-rata angka turnover karyawan pada perusahaan startup adalah di atas 10%. Hal tersebut

menunjukkan adanya tingkat sinisme organisasional yang tinggi dan komitmen organisasional yang rendah pada perusahaan startup.

Sehubungan dengan adanya keterkaitan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasional, *organizational cynicism* dan komitmen organisasional, penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada karyawan di Shirvano Architecture and Planning. Perusahaan ini adalah wadah kolaborasi para pendiri dalam berkarya. Bergerak pada bidang perancangan bangunan, desain arsitektur, perencanaan wilayah dan kota, riset dan analisis isu-isu perkotaan serta prediksi wajah ruang di masa depan.

Perusahaan Shirvano *Architecture and Planning* berdiri karena melihat beberapa fenomena diantaranya adanya kebutuhan masyarakat akan tenaga arsitek yang berkualitas dan dengan biaya terbatas, baik untuk bangunan pribadi maupun bangunan publik. Kemudian terdapat 524 daerah otonom di Indonesia yang membutuhkan perencanaan yang baik dan desain ruang yang mampu menjawab persoalan kedepan serta kecintaan para pendiri pada ruang, kota, arsitektur dan segala hal yang berkaitan dengan itu sehingga dengan adanya hal-hal tersebut menjadi gairah utama para pendiri dalam mendirikan Shirvano *Architecture and Planning*.

Untuk menunjang visi dan misi dimiliki perusahaan, maka kualitas sumber daya manusia unggul menjadi faktor penting. Hal tersebut dikarenakan untuk mencapai tujuan perusahaan dibutuhkan komitmen organisasional yang baik. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pemimpin di perusahaan

Shirvano Consulting dapat memengaruhi dalam pencapaian visi perusahaan. Budaya organisasional yang baik di dalam perusahaan akan mampu menciptakan suatu iklim dan kebiasaan positif. Selain itu perusahaan *start up* identik dengan *organizational cynicism* yang ada di dalamnya sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian di perusahaan Shirvano Consulting

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational cynicism*?
2. Apakah ada pengaruh budaya organisasional terhadap *organizational cynicism* ?
3. Apakah ada pengaruh *organizational cynicism* terhadap komitmen organisasional?
4. Apakah *organizational cynicism* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional?
5. Apakah *organizational cynicism* memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational cynicism*
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap *organizational cynicism*.

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *organizational cynicism* terhadap komitmen organisasional
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh *organizational cynicism*.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh *organizational cynicism*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Praktisi.

Penelitian diharapkan dapat memberikan informasi dan pengetahuan mengenai tingkat pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional terhadap komitmen organisasional di mediasi oleh *organizational cynicism*. Dan juga hasil penelitian diharapkan dapat menjadi tolak ukur bagi kesuksesan perusahaan dalam mengelola internal organisasi dengan memperhatikan kepemimpinan tranformasional, budaya organisasional, *organizational cynicism* dan komitmen organisasional.

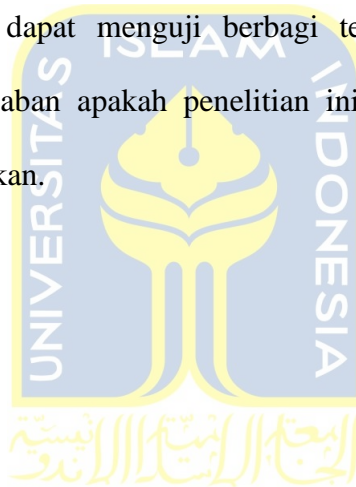
2. Bagi Ilmu Pengetahuan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasional terhadap komitmen organisasional di mediasi oleh *organizational cynicism* serta pengaruhnya satu sama lain. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat menjadi

acuan literasi secara akademis yang bisa membantu dan menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya.

3. Bagi Peneliti.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi untuk mengetahui tingkat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional terhadap komitmen organisasional di mediasi oleh *organizational cynicism* dalam perusahaan yang diteliti. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menguji berbagi teori yang digunakan sekaligus mendapatkan jawaban apakah penelitian ini mendukung atau menyanggah teori yang digunakan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah suatu kenyataan kehidupan organisasional bahwa pimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pimpinan membutuhkan orang lain, yaitu bawahan untuk melaksanakan secara langsung tugas-tugas, di samping memerlukan sarana dan prasarana lainnya. Peran suatu kepemimpinan yang strategis dan teramat penting bagi pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi atau perusahaan, merupakan salah satu faktor pendorong manusia untuk selalu mencari informasi yang terkait dengan kepemimpinan.

Kualitas dari seorang pemimpin masih dianggap sebagai faktor yang paling utama dalam keberhasilan maupun kegagalan sebuah organisasi atau perusahaan. Setiap pemimpin mempunyai sikap dan perilaku untuk memimpin bawahannya dengan cara yang berbeda-beda yang menjadi ciri khasnya. Menurut Hasibuan (2013), mengatakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

Menurut Badeni (2013), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Robbins dan Judge (2011), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan.

Kepemimpinan melibatkan hubungan pengaruh yang mendalam, yang terjadi diantara orang-orang yang menginginkan perubahan signifikan, dan perubahan tersebut mencerminkan tujuan yang dimiliki bersama oleh pemimpin dan pengikutnya (bawahan). Pengaruh (*influence*) dalam hal ini berarti hubungan diantara pemimpin dan pengikut sehingga bukan sesuatu yang pasif, tetapi merupakan suatu hubungan timbal balik dan tanpa paksaan. Dengan demikian, kepemimpinan itu sendiri merupakan proses yang saling mempengaruhi.

Menurut Iensufiie (2010), 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. Kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Kharis 2015). Sedangkan menurut Edison *et al* (2016), kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri

secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi.

Menurut O'Leary (2001), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer apabila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasional yang sepenuhnya baru. Menurut Kendra, (2013), pemimpin transformasional adalah seseorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi.

Menurut Robbins dan Judge (2011), karakteristik kepemimpinan transformasional adalah:

1. Kharisma, memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
2. Inspirasi, mengomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
3. Stimulasi intelektual, mendorong *intelegensia*, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
4. Pertimbangan individual, memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih, menasihati.

Menurut Avolio *et al* (1999), indikator kepemimpinan transformasional terdiri dari:

1. *Individualized Consideration* (Pertimbangan individual)

Individualized Consideration merupakan karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin ingin dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahannya serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai berdasarkan kebutuhan bawahan dan memerhatikan keinginan berprestasi dan berkembang bagi bawahannya.

2. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

Intellectual Stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakteristik ini mendorong para bawahannya untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Pemimpin transformasional mampu mendorong dan memengaruhi karyawan untuk selalu kreatif dan inovatif.

3. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Inspirational Motivation merupakan karakter seseorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong karyawan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini

mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para karyawan. Dengan kata lain pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi para karyawannya.

4. *Idealized Influence /charismatic* (Pengaruh Ideal atau Kharisma)

Idealized Influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus mempunyai kharisma yang mampu memengaruhi bawahan untuk bereaksi mengikuti pemimpin. Kharisma ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai karyawan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi tokoh panutan yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

2.1.2 Teori Budaya Organisasional

1. Pengertian Budaya Organisasional

Suatu perusahaan pasti mempunyai ciri khas dalam melakukan visi dan misi untuk mencapai tujuan yang biasa disebut budaya organisasi. Keberhasilan suatu perusahaan mencerminkan bahwa dalam perusahaan tersebut memiliki budaya organisasional yang baik dan berkualitas begitu juga sebaliknya. Menurut Wardiah (2016), budaya organisasional pada hakikatnya nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku, dan bertindak bagi semua anggota organisasi. Budaya organisasional adalah cara orang berperilaku dalam organisasi dan ini merupakan satu set norma yang terdiri

dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti, dan pola perilaku bersama dalam organisasi. Menurut Sutrisno (2010), Budaya organisasional dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*value*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Menurut Luthans (2006), faktor-faktor utama yang menentukan kekuatan budaya organisasional adalah kebersamaan dan intensitas.

a. Kebersamaan

Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksud pembinaan oleh anggota-anggota organisasi khususnya anggota yang baru baik yang dilakukan melalui bimbingan seorang anggota senior terhadap anggota baru maupun melalui program-program latihan. Melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Disamping organisasi kebersamaan, juga dipengaruhi imbalan. Imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan, (promosi), hadiah-hadiah, dan tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai inti budaya organisasional.

b. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya organisasional. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Keinginan pegawai untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan. Oleh karena itu, pemimpin organisasi atau perusahaan perlu memerhatikan dan menaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi guna menanamkan nilai-nilai budaya organisasional.

Budaya organisasional menurut Mas'ud (2004) dibentuk oleh indikator sebagai berikut:

- a. Profesionalisme: mutu, kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi dalam suatu organisasi.
- b. Jarak Manajemen. Ketidakseimbangan dalam pembagian kekuasaan dalam organisasi dan anggota menganggap hal itu sebagai hal yang wajar.
- c. Percaya pada rekan kerja. Sikap yang timbul untuk mengakui dan meyakini kepada seseorang.
- d. Integrasi. Suatu tindakan pembauran hingga menjadi kesatuan bulat yang utuh.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012), menyatakan bahwa budaya organisasional adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku

sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Soetopo (2012), budaya organisasional adalah kerangka kognitif pengetahuan dalam setiap anggota didalamnya, sehingga agar sesuai dengan harapan maka dijadikan sikap, norma, dan nilai dalam mengembangkan kreatifitas serta memajukan komunitas di dalamnya.

Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya dan dianggap valid. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memersepsikan, berpikir dan memiliki pemahaman yang kuat dalam hubungan tersebut.

2. Karakteristik Budaya Organisasional

Menurut Robbins (2013), budaya organisasional memiliki tujuh karakteristik. Diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan risiko), suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
- b. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail), dimana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.
- c. *Outcome orientation* (orientasi pada manfaat), di mana manajemen memfokus pada hasil atau manfaat daripada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

- d. *People orientation* (orientasi pada orang), di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.
- e. *Team orientation* (orientasi pada orang), di mana aktivitas kerja diorganisasi berdasar tim daripada individual.

3. Indikator Budaya Organisasional

Menurut Ann *et al* (2005) indikator budaya organisasional adalah:

- a. Indikator budaya pengendalian

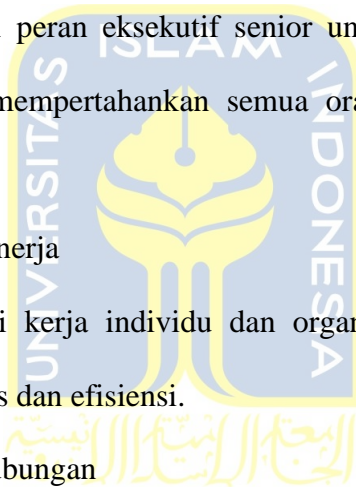
Budaya ini menilai peran eksekutif senior untuk memimpin organisasional. Tujuannya untuk mempertahankan semua orang yang berjalan searah dan dibawah kendali.

- b. Indikator budaya kinerja

Budaya ini menilai kerja individu dan organisasional dan berusaha untuk mencapai efektivitas dan efisiensi.

- c. Indikator budaya hubungan

Budaya ini menilai sifat pengasuhan dan kemanusiaan. Ini mempertimbangkan komunikasi terbuka, keadilan, kerja tim, dan pembagian bagian-bagian penting dalam kehidupan organisasional.



4. Fungsi Budaya Organisasional

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001), menyebut lima fungsi budaya organisasional, yaitu sebagai berikut:

a. Mengurangi konflik internal

Mengurangi konflik internal, disebabkan budaya dapat diartikan sebagai semen atau alat perekat yang memainkan peranan dalam memperkaya kohesi sosial didalam organisasi dan mengikat seluruh anggota organisasi. Budaya sebagai milik bersama dapat meningkatkan konsistensi, persepsi, pemahaman bersama tentang definisi masalah dan evaluasi dari berbagai isu serta pilihan-pilihan. Melalui budaya organisasi, dapat dicapai konsensus dalam hal cara berkomunikasi satu dengan yang lain, basis untuk memegang kekuasaan, aturan yang jelas dalam melakukan pekerjaan, sistem imbalan, dan bagaimana hubungan antara individu. Semua ini sangat penting diperhatikan agar terhindar dari konflik internal dan tercapainya integrasi internal.

b. Melaksanakan Koordinasi Pengawasan

Melaksanakan koordinasi dan pengawasan. Koordinasi berhubungan dengan kesepakatan tindakan dalam waktu yang tepat antar bagian yang berbeda. Budaya juga merupakan dasar untuk norma perilaku yang disetujui bersama atau aturan yang memungkinkan individu mencapai *consensus* tentang cara menghadapi berbagai masalah yang timbul dalam organisasi dan cara mengambil keputusan. Budaya pada fungsi ini dapat pula membatasi keinginan

individu untuk menyatakan pernyataan secara bebas menjadi lebih lembut dan jernih.

c. Mengurangi ketidakpastian

Mengurangi ketidakpastian maksudnya bahwa organisasi adalah bagian dari masyarakat yang secara umum selalu menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian. Pada tingkat individu, budaya organisasional bertindak sebagai sarana pengahlian pembelajaran, terutama bagi pegawai baru. Melalui adopsi budaya yang koheren, pegawai baru dapat belajar, melihat realitas dengan cara tertentu, dan cara berperilaku agar ia dapat beradaptasi atau dapat menyesuaikan diri, bertindak dan melakukan pilihan secara rasional, sekaligus mengurangi ketidakpastian yang dirasakan.

d. Memberi motivasi kepada anggota organisasi

Memberikan motivasi kepada anggota organisasi, yaitu memberikan motivasi pegawai dengan didasarkan pada *reward* seperti bonus, kenaikan gaji, promosi, pada suatu pihak dan *punishment*, seperti pengurangan gaji, teguran, bahkan sanksi. Upaya ini memang berhasil sampai pada tingkat-tingkat tertentu, tetapi pada pihak lain ternyata pegawai lebih termotivasi oleh faktor-faktor intrinsik, seperti merasa dihargai dan terjamin. Hal ini sangat signifikan dengan budaya organisasional.

e. Mendorong tercapainya keunggulan kompetitif

Budaya yang kuat akan meningkatkan konsistensi, koordinasi, dan pengawasan, serta mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan motivasi.

2.1.3 Teori *Organizational Cynicism*

1. Pengertian *organizational cynicism*

Sinisme merupakan sikap negatif dan pesimis tentang orang lain. Karyawan yang mempunyai sikap sinis dapat memengaruhi seluruh organisasi dan dapat menghambat proses berjalannya organisasi mencapai tujuannya. Menurut Khan (2014), *organizational cynicism* adalah suatu keyakinan atau pandangan negatif tentang organisasi, khususnya terkait kekuasaan yang bersifat merusak, rendahnya kepercayaan terhadap otoritas dan institusi, dan memandang rendahnya kemungkinan dari orang untuk memperoleh tujuan dengan cara yang etis. Sedangkan menurut Dharwadkar *et al* (1998), *organizational cynicism* digambarkan sebagai sikap negatif yang terdiri dari dimensi kognitif, afektif dan perilaku terhadap organisasinya. Karyawan dapat mengarahkan sinisme mereka ke arah organisasi dan juga pemimpin. Menurut DeCelles *et al* (2013), *organizational cynicism* akan terjadi ketika perubahan proses tidak dikelola dengan baik, sehingga proses perubahan tidak dapat mencapai tujuan nyata. Mousa (2017), mengatakan bahwa *organisational cynicism* menunjukkan rasa tidak percaya terhadap organisasi, rekan kerja ataupun pekerjaan itu sendiri yang terlihat dari sikap karyawan

Menurut Nafei (2013), *organizational cynicism* merupakan hasil dari keyakinan karyawan bahwa organisasinya telah melanggar beberapa nilai seperti, harapan moralitas, keadilan, dan kejujuran. Sedangkan menurut Anderson (1997), *organizational cynicism* muncul karena adanya pelanggaran

kontrak tersirat (*implied contracts*) antara karyawan dengan organisasi sehingga karyawan yang sinis sering mengalami frustrasi, putus asa dan kekecewaan terhadap organisasi. *Organizational cynicism* dapat diartikan sebagai sikap yang bertentangan dengan organisasi untuk mencapai suatu tujuan perusahaan yang ditunjukkan dengan sikap negatif seperti merusak, rendahnya kepercayaan terhadap organisasi dan memandang rendah pihak lain.

Organizational cynicism dapat berkembang dikarenakan stres dan beban kerja, harapan pribadi atau kondisi organisasi yang tidak mendukung, dukungan sosial dan promosi jabatan yang tidak memadai, konflik tujuan, inefisiensi dalam pembuatan keputusan, kesalahpahaman dalam komunikasi.

Menurut Reichers *et al* (1997), beberapa faktor yang memengaruhi *organizational cynicism* adalah stress pada pekerjaan, ketidaksepakatan dengan organisasi, kurangnya dukungan sosial dan pengakuan, tidak diberikan ruang untuk bersuara, dan kurangnya komunikasi. Sedangkan menurut Abraham (2000), *organizational cynicism* juga percaya bahwa karyawan memiliki kemampuan berpikir kritis tingkat rendah dan tidak layak dipercaya atau loyalitas. *Organizational cynicism* juga dapat disebabkan karena adanya ketimpangan gaji antara eksekutif dengan karyawan, sehingga dapat terjadinya ketidakpercayaan karyawan terhadap eksekutif dan muncul iri hati serta perasaan tidak suka dari karyawan.

Menurut Konakliet *al* (2013), *organizational cynicism* telah dianggap sebagai ide multidimensi. Ini termasuk tiga dimensi yaitu dimensi kognitif

yang terkait dengan keyakinan; dimensi emosional yang terkait dengan reaksi yang muncul sebagai akibat dari emosi negatif; dan dimensi perilaku yang terkait dengan perilaku negatif terhadap perusahaan. Para karyawan yang mempunyai sinisme di tempat kerja, tidak memercayai motif pimpinan mereka dan percaya bahwa pemilik perusahaan jika diberi kesempatan, maka mereka akan mengeksploitasi kontribusi mereka.

2. Indikator *Organizational Cynicism*

Menurut Nafei (2013), mengonseptualisasikan sinisme organisasional meliputi tiga indikator yaitu :

- a. Indikator kognitif sinisme organisasional, meliputi keyakinan bahwa orang-orang didalam organisasi tidak konsisten dan tidak dapat dipercaya.
- b. Indikator afektif sinisme organisasional, meliputi reaksi emosi yang kuat seperti marah, kacau, tidak hormat, serta malu ketika memikirkan organisasi.
- c. Indikator perilaku sinisme organisasional, orang-orang sinis cenderung berperilaku pesimis terhadap peristiwa yang terjadi di dalam organisasi meliputi perilaku yang mencela serta meremehkan organisasi.

2.1.4 Teori Komitmen Organisasional

1. Pengertian komitmen organisasional

Menurut Robbins dan Judge (2011), komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk

mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan tetap bertahan sebagai bagian dari organisasi.

Robbins dan Judge (2011), mengatakan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Menurut Colquit *et al* (2009), komitmen organisasional adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional memengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai seorang anggota organisasi atau meninggalkan untuk pekerjaan lain

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu keadaan psikologis individu atau karyawan yang berhubungan dengan kepercayaan, keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, keinginan yang kuat untuk melakukan yang terbaik demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana ia mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap organisasi atau perusahaan.

2. Tipe Komitmen Organisasional

Menurut Schermerhorn *et al* (2011), mengemukakan bahwa terdapat dua indikator utama komitmen organisasional, yaitu :

- a. *Rational Commitment*, mencerminkan bahwa pekerjaan memberikan pelayanan pada kepentingan *financial* pengembangan dan profesional individu.
- b. *Emmotional Commitment*, mencerminkan perasaan bahwa apa yang dilakukan seseorang adalah penting, berharga dan memberikan manfaat nyata bagi orang lain.

3. Faktor –Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasional

Menurut Mowday *et al* (2010), ada tiga faktor yang memengaruhi komitmen organisasional yaitu :

- a. Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- b. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja
- c. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja – pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya.

4. Indikator Komitmen Organisasional

Menurut Allen dan Meyer (1997), terdapat beberapa indikator komitmen organisasional, yaitu :

- a. *Affective Commitment*, menyangkut pada keterkaitan emosional pekerjaan pada identifikasi dengan dan pelibatan dalam organisasi.
- b. *Continuence Commitment*, menyangkut komitmen berdasarkan pada biaya yang bersangkutan dengan pekerjaan dengan meninggalkan organisasi.

- c. *Normative Commitment*, menyangkut perasaan pekerja atas kewajiban untuk tetap tinggal dengan organisasi karena itu merupakan yang terbaik untuk dilakukan

5. Aspek-Aspek Komitmen Organisasional

Menurut Luthans (2006), komitmen organisasional memiliki tiga aspek utama yaitu :

a. Identifikasi

Identifikasi terlaksanakan dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi jika dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi. Sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan atau organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan mereka dalam tujuan organisasi. Hal ini dibutuhkan untuk saling mendukung diantara para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi karena karyawan yang dipercaya menerima tujuan organisasi tersebut telah dipilih dan direncanakan untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

b. Keterlibatan

Keterlibatan karyawan dalam semua aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan mendorong mereka saling bekerjasama dengan baik antar sesama rekan kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk melibatkan semua karyawan adalah dengan

mendorong partisipasi mereka dalam berbagai pembuatan keputusan yang dapat menimbulkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan merupakan keputusan secara bersama.

c. Loyalitas

Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk mempererat hubungan dengan organisasi, dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan karyawan untuk memertahankan diri bekerja dalam organisasi merupakan hal yang penting dan menunjang komitmen mereka terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat dilakukan apabila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam organisasi.

6. Indikator Komitmen Organisasional

Menurut Kharis (2015), indikator komitmen organisasional yaitu:

a. Kemauan Karyawan

Kemauan karyawan adalah rasa peduli atau bersedianya seorang karyawan dalam memegang komitmen dalam sebuah organisasi. Kemauan karyawan itu timbul bisa karena ada rasa cinta mereka terhadap organisasi, teman kerja ataupun faktor lain yang mendukung karyawan tersebut untuk berkomitmen dalam organisasi.

b. Kesetiaan

Karyawan Kesetiaan karyawan terhadap tempat mereka bekerja merupakan suatu hal yang sangat diinginkan oleh pihak perusahaan,

dikarenakan dengan memiliki rasa setia pada setiap diri para karyawannya akan menimbulkan sikap loyalitas dan pastinya akan terus memegang komitmen dalam organisasi tersebut sekalipun mereka telah ditawarkan di perusahaan lain.

c. Kebanggaan karyawan pada organisasi

Rasa bangga pada suatu organisasi merupakan tujuan dalam berorganisasi karena rasa bangga yang timbul berawal dari rasa cinta dan setia kepada organisasi serta didukung dengan sikap tanggung jawab terhadap apa yang dikerjakan dan perlahan-lahan proses itu mencapai suatu keberhasilan dan rasa bangga akan timbul dalam organisasi tersebut.

Tabel 2.1
Rangkuman Landasan Teori

Variabel	Tokoh	Pengukuran	Teori Selanjutnya
Gaya kepemimpinan transformasional	Robbins dan Judge (2011)	Partisipatif, berorientasi prestasi, kemampuan memengaruhi orang lain, pemikiran analitis dan pemikiran yang fleksibel	Robbins dan Judge (2011)
Budaya Organisasional	Luthan (2006)	Kebersamaan, intensitas, <i>workplace environment</i> , <i>leadership</i>	Luthan (2006)
<i>Organizational</i>	Khan (2014)	Kepercayaan,	Khan (2014)

<i>Cynicism</i>		keterlibatan karyawan, motivasi, efisiensi kerja	
Komitmen organisasional	Mowdayet al (2010)	Pengalaman kerja, Sikap (<i>Attitude</i>) dan Perilaku (<i>Behavior</i>), Tingkah laku, produktivitas, hasil kerja	Mowdayet al (2010)

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terkait dengan variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasional, *organizational cynicism* dan komitmen organisasional. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu, selain itu dapat digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian yang akan dilakukan. Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini di antaranya, yaitu:

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Cynicism*

1. Terzi dan Dulker (2016)

Dalam penelitian berjudul *An Analysis Of The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Cynicism* yang dilakukan oleh Terzi dan Dulker (2016) dengan menggunakan analisis kuantitatif yang bertujuan

untuk mencari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational cynicism*.

Hasilnya adalah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan *organizational cynicism*. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya korelasi yang negatif antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational cynicism* dimana *organizational cynicism* akan turun ketika pengaruh kepemimpinan transformasional tinggi. Hasil penting lainnya adalah bahwa kepemimpinan transformasional adalah predictor *organizational cynicism*. Temuan ini dapat ditafsirkan sebagai menurunnya perasaan negatif guru atau karyawan terhadap sekolah mereka ketika kepala sekolah atau pemimpin menerapkan kepemimpinan transformasional.

Adapun persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada variabelnya yaitu kepemimpinan transformasional dan *organizational cynicism*. Sedangkan perbedaannya terletak pada analisis yang digunakan dan responden yang dituju.

2. Sadigh (2016)

Dalam penelitian berjudul *The effect of transformational leadership style and organizational culture on the formation of organizational cynicism in the Agricultural Bank of Tehran* yang dilakukan oleh Sadigh (2016) dengan menggunakan analisis kuantitatif yang bertujuan untuk mencari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational cynicism*.

Hasilnya adalah terdapat hubungan antara pengaruh kepemimpinan transformasional dan *organizational cynicism*. Ketika pemimpin di perusahaan menerapkan kepemimpinan transformasional, maka akan memberikan dampak positif kepada karyawan ditunjukkan dengan meningkatnya kreatifitas, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hal tersebut dapat menumbuhkan pikiran positif pada karyawan dan dapat menurunkan tingkat *organizational cynicism* yang ada di perusahaan.

Persamaan dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel yang diteliti yaitu kepemimpinan transformasional dan *organizational cynicism*. Persamaan lain terletak pada teknik pengumpulan data dan metode penelitian yaitu kuantitatif. Perbedaan dengan penelitian terdahulu terletak pada sampel penelitian.

3. Şirin *et al* (2018)

Dalam penelitian berjudul *Transformational-Transactional Leadership and Organizational Cynicism Perception: Physical Education and Sport Teachers Sample* yang dilakukan oleh Şirin *et al* (2018) dengan menggunakan analisis kualitatif yang bertujuan untuk mencari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational cynicism*.

Hasilnya adalah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational cynicism*. Penerapan kepemimpinan transformasional seperti memberikan pelayanan kepada anggota dengan baik, memberikan ruang

kepada anggota dalam berpendapat serta rasa bersama memiliki organisasi dapat mengurangi tingkat sinisme yang ada di organisasi.

Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada variabelnya yaitu kepemimpinan transformasional dan *organizational cynicism*. Persamaan lainnya yaitu pada metode penelitian yang menggunakan kuesioner. Perbedaannya terletak pada jumlah variabelnya, penelitian ini terdapat 2 variabel sedangkan penelitian yang akan dilakukan terdapat 4 variabel.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap *Organizational Cynicism*

1. Ergun dan Kesen (2014)

Dalam penelitian berjudul *The Effects of Human Resource Management Practices and Organizational Culture Types on Organizational Cynicism: An empirical study in Turkey* yang dilakukan oleh Ergun dan Kesen (2014) dengan menggunakan analisis kualitatif yang bertujuan untuk mencari pengaruh budaya organisasional terhadap *organizational cynicism*. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 575 karyawan yang bekerja di perusahaan.

Hasil penelitian ini adalah budaya organisasional sangat memengaruhi *organizational cynicism* yang ada di organisasi. Budaya organisasional membantu organisasi dalam menghasilkan output inovatif dan mendapatkan peluang baru. Lingkungan inovatif di organisasi dapat menghambat sikap monoton, bermusuhan, mencurigakan, dan meremehkan terhadap situasi kerja

dan interaksi sosial. Dengan kondisi seperti itu maka tingkat *organizational cynicism* diperkirakan akan menurun.

Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabelnya yaitu budaya organisasional dan *organizational cynicism*. Persamaan lain yaitu alat analisis yang digunakan yaitu menggunakan PLS. Perbedaannya terletak pada jumlah variabel yang digunakan. Penelitian ini menggunakan dua variabel sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan empat variabel.

2. Sadigh *et al* (2016)

Dalam penelitian berjudul *The effect of transformational leadership style and organizational culture on the formation of organizational cynicism in the Agricultural Bank of Tehran* yang dilakukan oleh Sadigh *et al* (2016) dengan menggunakan analisis kuantitatif yang bertujuan untuk mencari hubungan antara budaya organisasional dan *organizational cynicism*.

Hasilnya adalah terdapat hubungan antara pengaruh budaya organisasional dan *organizational cynicism*. Ketika perusahaan mempunyai budaya organisasional yang mendukung, sehat dan nyaman, maka akan memberikan dampak positif kepada karyawan ditunjukkan dengan meningkatnya kreatifitas, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hal tersebut dapat menumbuhkan pikiran positif pada karyawan dan dapat menurunkan tingkat *organizational cynicism* yang ada di perusahaan.

Persamaan dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel yang diteliti yaitu budaya organisasional dan *organizational cynicism*. Persamaan lain terletak pada teknik pengumpulan data dan metode penelitian yaitu kuantitatif. Perbedaan dengan penelitian terdahulu terletak pada sampel penelitian.

3. Prajogo dan Wijaya (2020)

Dalam penelitian berjudul *Organizational Culture as Determinant of Employee-Based Antecedents to Organizational Cynicism* yang dilakukan oleh Prajogo dan Wijaya (2020) dengan menggunakan analisis kuantitatif yang bertujuan untuk mencari pengaruh budaya organisasional terhadap *organizational cynicism*.

Hasil dari penelitian ini yaitu pertama, budaya organisasional yang mendukung memiliki pengaruh positif pada pekerjaan. Kedua, budaya organisasional yang mendukung memiliki pengaruh positif terhadap respons afektif karyawan terhadap perubahan organisasi. Ketiga, respons afektif karyawan terhadap perubahan organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap *organizational cynicism*.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan yaitu budaya organisasional dan *organizational cynicism*. Persamaan lain yaitu menggunakan metode analisis kuantitatif serta alat analisis yang digunakan menggunakan *structural equation modeling* atau SEM. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek yang akan diteliti. Objek penelitian ini yaitu para guru dari sekolah

swasta dan BUMN, sedangkan objek penelitian yang akan dilakukan yaitu para karyawan di perusahaan.

4. Yilmaz *et al* (2014)

Dalam penelitian berjudul *Organizational Cynicism, School Culture, and Academic Achievement: The Study of Structural Equation Modeling* yang dilakukan oleh Yilmaz *et al* (2020) dengan menggunakan analisis kuantitatif yang bertujuan untuk mencari pengaruh budaya organisasional terhadap *organizational cynicism*. Populasi penelitian terdiri dari 2.447 sekolah dasar guru yang bekerja di 118 sekolah dasar dalam batas wilayah metropolitan Eskişehir pada tahun 2011- 2012 tahun akademik.

Hasil dari penelitian ini yaitu budaya organisasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational cynicism*. Budaya organisasional dan prestasi akademik tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap *organizational cynicism*. Budaya organisasional terdiri dari beberapa komponen diantaranya komunikasi instruksional, kolaboratif kepemimpinan, kepercayaan, dan kesatuan tujuan. *Organizational cynicism* terdiri dari tiga subskala yaitu afektif, kognitif, dan perilaku.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan yaitu budaya organisasional dan *organizational cynicism*. Persamaan lain yaitu menggunakan metode analisis kuantitatif serta alat analisis yang digunakan menggunakan *structural equation modeling* atau SEM. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak

pada objek yang akan diteliti. Objek penelitian ini yaitu para guru dari beberapa sekolah, sedangkan objek penelitian yang akan dilakukan yaitu para karyawan di perusahaan.

2.2.3 Pengaruh *Organizational Cynicism* Terhadap Komitmen Organisasional

1. Nafei dan Kaifi (2013)

Dalam penelitian berjudul *The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypty* yang dilakukan oleh Nafei dan Kaifi (2013) dengan menggunakan analisis kuantitatif yang bertujuan untuk mencari pengaruh *organizational cynicism* terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan di Teaching Hospitals di Mesir dari tahun 2012 hingga tahun 2013. Penelitian ini merupakan pertama kali yang mengangkat topik *organizational cynicism* dan efeknya pada komitmen organisasional di Teaching Hospitals di Mesir.

Hasil dari penelitian ini yaitu terdapat pengaruh yang signifikan secara statistik antara dimensi *organizational cynicism*, dimensi kognitif, dimensi afektif serta dimensi perilaku dengan komitmen organisasional di Rumah Sakit Pengajaran di Mesir. *organizational cynicism* dapat menafsirkan sekitar 247% menurut koefisien penentuan (R-Square) diferensiasi total dalam komitmen organisasional

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan yaitu *organizational cynicism* dan komitmen

organisasional. Persamaan lain terletak pada metode yang digunakan yaitu analisis kuantitatif. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada jumlah variabel yang diteliti, penelitian ini menggunakan 2 variabel sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan 4 variabel.

2. Mousa (2017)

Dalam penelitian berjudul *Organizational Cynicism and Organizational Commitment in Egyptian Public Primary Education: When Spring Yields Black Flowers* yang dilakukan oleh Mousa (2017) dengan menggunakan analisis kuantitatif yang bertujuan untuk mencari pengaruh *organizational cynicism* terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan di Pendidikan Dasar Publik Mesir.

Hasil dari penelitian ini adalah *organizational cynicism* memiliki korelasi negatif dengan komitmen afektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinisme afektif (0,368) memiliki efek budaya terkuat pada komitmen afektif guru. *organizational cynicism* memiliki korelasi negatif dengan komitmen organisasional. Penelitian ini membantu menciptakan pemahaman lebih baik tentang hubungan antara *organizational cynicism* dengan komitmen organisasional dalam konteks pendidikan sekolah dasar negeri di Mesir. Selain itu, penelitian ini telah menambahkan informasi ke literatur manajemen mengingat langkanya penelitian mengenai hubungan antara *organizational cynicism* dan komitmen organisasional.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu variabel yang digunakan yaitu *organizational cynicism* dan komitmen organisasional. Persamaan lain yaitu terletak pada metode yang digunakan yaitu analisis kuantitatif. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada alat analisis yang digunakan, penelitian ini menggunakan alat analisis ANOVA sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan alat analisis *structural equation modeling* atau SEM.

3. Yüksel dan Şahin (2017)

Dalam penelitian berjudul *The Relationship Between Organizational Cynicism and Organizational Commitment* yang dilakukan oleh Yüksel dan Şahin (2017) dengan menggunakan analisis kuantitatif yang bertujuan untuk mencari pengaruh *organizational cynicism* terhadap komitmen organisasional. Objek yang diteliti yaitu guru sekolah dasar dan menengah yang ada di Turkey. Kuesioner dua skala digunakan dan diterapkan pada populasi 316 guru yang bekerja di Akhisar di Manisa, Turkey.

Hasil dari penelitian ini adalah *organizational cynicism* berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasional. Tingkat *organizational cynicism* yang rendah pada guru menyebabkan tingkat komitmen organisasional yang tinggi. Dibuktikan dengan adanya keterlibatan guru, tingkat inovasi yang tinggi, hubungan antar guru berjalan dengan baik dan tingkat sinisme organisasional rendah sehingga komitmen organisasional tinggi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan yaitu *organizational cynicism* dan komitmen organisasional. Persamaan lain yaitu teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada alat analisis yang digunakan. Alat analisis pada penelitian ini menggunakan analisis statistik SPSS 15, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan alat analisis *structural equation modeling* atau SEM dan PLS. Perbedaan lain yaitu terletak pada jumlah variabel yang digunakan. Penelitian ini menggunakan dua variabel sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan empat variabel.

2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional

1. Gulluce *et al* (2016)

Dalam penelitian berjudul *The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Study on the Bank Employees* yang dilakukan oleh Gulluce *et al* (2016) dengan menggunakan analisis kualitatif yang bertujuan untuk mencari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Objek yang diteliti yaitu para karyawan Bank di Kars. Populasi penelitian ini terdiri dari sekitar 185 pegawai bank yang bekerja di Kars.

Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Studi ini telah menemukan hubungan moderat positif antara skala kepemimpinan transformasional dan skala komitmen organisasional. Hubungan moderat dan lemah positif telah ditemukan antara sub-komponen kepemimpinan transformasional dan sub-komponen skala komitmen organisasional. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat komitmen organisasional dapat tinggi apabila gaya kepemimpinan transformasional diterapkan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan yaitu kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Persamaan lain yaitu objek yang akan diteliti yaitu karyawan di suatu perusahaan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada alat analisis yang digunakan, metode analisis yang digunakan dan jumlah variabel.

2. Al-Quraan (2016)

Dalam penelitian berjudul *Impact of Transformational Leadership on Organizational Commitment : Case Study at Jordan Ahli Bank* yang dilakukan oleh Al-Quraan (2016) dengan menggunakan analisis kuantitatif yang bertujuan untuk mencari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Objek yang diteliti yaitu para karyawan di Jordan Ahli Bank. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner. Jumlah total

karyawan yang ada di Jordan Ahli Bank sebanyak 500 karyawan dan penelitian ini menggunakan 280 karyawan yang menjadi objek penelitian atau sampel.

Hasil dari penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional (pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi dan pertimbangan individual) berdampak signifikan pada komitmen organisasional. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh cukup signifikan terhadap komitmen organisasional dan hal tersebut berdampak pada karyawan terus bekerja untuk perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen organisasional berkelanjutan melalui kemampuan para pemimpin untuk kemajuan karir karyawan atau melibatkan mereka dalam program pelatihan. Hal ini menciptakan reluktansi bagi karyawan untuk meninggalkan perusahaan karena potensi kemajuan karir.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan yaitu kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Persamaan lain yaitu objek yang akan diteliti yaitu karyawan di suatu perusahaan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada alat analisis yang digunakan. Perbedaan lain terletak pada jumlah variabel yang digunakan, penelitian ini menggunakan dua variabel sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan empat variabel.

3. Khasawneh *et al* (2012)

Dalam penelitian berjudul *The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment : The case for Vocational Teachers in Jordan* yang dilakukan oleh Khasawneh *et al* (2012) dengan menggunakan analisis kuantitatif yang bertujuan untuk mencari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Objek yang diteliti yaitu para guru kejuruan di Jordan. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner. Jumlah objek yang diteliti yaitu sebanyak 340 guru dengan menanggapi instrumen tiga bagian yaitu kuesioner kepemimpinan transformasional, kuesioner komitmen organisasional dan bagian demografis.

Hasil dari penelitian ini terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Hal tersebut ditunjukkan dengan kepala sekolah di Yordania memiliki tingkat perilaku kepemimpinan transformasional yang moderat hingga tinggi. Untuk menguraikan, guru kejuruan menganggap kepala sekolah mereka sebagai inspirasional, bahwa mereka dapat membantu orang lain fokus pada pekerjaan mereka dan mencoba untuk membuat orang lain merasa pekerjaan mereka signifikan. Selain itu, guru kejuruan merasa bahwa kepala sekolah menghargai pertimbangan individual, bahwa mereka menunjukkan minat pada kesejahteraan orang lain, menugaskan proyek secara individual dan memperhatikan mereka yang tampaknya kurang terlibat dalam grup. Sehingga dengan kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh

kepala sekolah tersebut, tingkat komitmen organisasional yang ditunjukkan oleh para guru juga tinggi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan yaitu kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Persamaan lain yaitu metode pengumpulan data menggunakan kuisioner. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada alat analisis yang digunakan. Perbedaan lain terletak pada jumlah variabel yang digunakan, penelitian ini menggunakan dua variabel sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan empat variabel.

4. Novitasari (2020)

Dalam penelitian berjudul *Improving Job Satisfaction and Organizational Commitment: Analysis of the Effects of the Principal Transformational Leadership* yang dilakukan oleh Novitasari (2020) dengan menggunakan analisis kuantitatif yang bertujuan untuk mencari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Objek yang diteliti yaitu para guru kejuruan di Tangerang. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data kuisioner. Jumlah objek yang diteliti yaitu sebanyak 175 guru

Hasil dari penelitian ini yaitu tidak adanya pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan di SMK 4 Tangerang tidak memengaruhi komitmen organisasional pada guru dan karyawan. Hal tersebut

dibuktikan dengan pengaruh ideal, motivasi inspirasional dan pertimbangan individual tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan yaitu kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional. Persamaan lain yaitu metode pengumpulan data menggunakan kuisisioner. Perbedaan terletak pada jumlah variabel yang digunakan, penelitian ini menggunakan tiga variabel sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan empat variabel.

2.2.5 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional

1. Shoib *et al* (2013)

Dalam penelitian berjudul *Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private Organizations* yang dilakukan oleh Shoib *et al* (2013) dengan menggunakan analisis kuantitatif yang bertujuan untuk mencari pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional. Survei dilakukan di perbankan sebanyak 371 responden. Penelitian ini menggunakan korelasi dan uji-t untuk analisis data. Komitmen organisasional diukur melalui tiga dimensi yaitu, afektif, kontinuan dan normatif, hal tersebut diambil dari Allen dan Meyer mengenai kuesioner komitmen organisasi (OCQ). Penelitian ini juga menggunakan Skala Likert 5 titik dengan tingkat perjanjian digunakan untuk mengukur respon.

Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasional terhadap komitmen organisasional. Dengan adanya budaya organisasional yang baik, mendukung, sehat, dan membuat para karyawan merasa mempunyai peran penting di organisasi maka tingkat komitmen organisasional juga semakin tinggi. Hal tersebut dibuktikan dengan pertumbuhan perusahaan yang luar biasa dalam dua dekade terakhir.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada variabel yang digunakan yaitu budaya organisasional dan komitmen organisasional. Persamaan lain terletak pada pengumpulan data menggunakan kuisioner yang dibagikan kepada para karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu alat analisis yang digunakan. Penelitian ini menggunakan alat analisis uji-t sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan alat analisis *structural equation modeling* atau SEM. Perbedaan lain yaitu terletak pada jumlah variabel yang digunakan. Penelitian ini menggunakan dua variabel sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan empat variabel.

2. Sarhana et al (2019)

Dalam penelitian berjudul *The effect of organizational culture on the organizational commitment: Evidence from hotel industry* yang dilakukan oleh Sarhana et al (2019) dengan menggunakan analisis kuantitatif yang bertujuan untuk mencari pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional. Survei dilakukan di sektor perhotelan Yordania sebanyak 248

responden. Penelitian ini menggunakan PLS untuk analisis data. Instrumen survei yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua skala yaitu Wallach 's (1983) (OCI) dan Mowday et al. (1982) (OCQ). Penelitian ini juga menggunakan skala likert, Skala Likert lima titik digunakan, mulai dari "1" Sangat Tidak Setuju untuk "5" Sangat Setuju. Mowday et al. (2010), (OCQ) adalah skala yang dan telah digunakan secara luas oleh peneliti lain. Instrumen ini memiliki 15 item dan setiap item memiliki skala peringkat likert lima titik mulai dari "1" Strongly Tidak setuju dengan "5" Sangat Setuju.

Hasil dari penelitian ini adalah menyimpulkan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi oleh budaya organisasional yang mendukung. Hal tersebut dibuktikan dengan tingkat komitmen organisasional pada karyawan hotel di Yordania disebabkan budaya organisasional yang suportif dan mendukung. Hasil lain dari penelitian ini mengungkapkan bahwa karyawan dari budaya Timur Tengah dan barat memiliki pendapat yang sama terhadap hubungan positif antara budaya organisasional yang mendukung dengan komitmen organisasional.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan yaitu budaya organisasional dan komitmen organisasional. Persamaan lain terletak pada objek yang diteliti yaitu para karyawan di perusahaan. Persamaan lain yaitu metode pengumpulan data menggunakan kuisisioner. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada alat analisis yang digunakan. Perbedaan lain terletak pada

jumlah variabel yang digunakan, penelitian ini menggunakan dua variabel sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan empat variabel.

3. Rastegar dan Aghayan (2012)

Dalam penelitian berjudul *Impacts of Organizational Culture on Organizational Commitment* yang dilakukan oleh Rastegar dan Aghayan (2012) dengan menggunakan analisis kuantitatif yang bertujuan untuk mencari pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional. Penelitian ini telah menyelidiki pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dalam organisasi pelatihan dan pendidikan di Damghan, Iran. Instrumen survei yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua skala yaitu Wallach 's (1983) (OCI) dan Mowday *et al.* (1982) (OCQ).

Hasil utama dari penelitian ini adalah bahwa budaya organisasional yang mendukung dan inovatif berkorelasi positif dengan komitmen organisasional tetapi hubungan antara budaya organisasi birokrasi dan organisasi komitmen rendah. Tingginya hubungan antara budaya organisasional yang mendukung dan inovatif dengan komitmen organisasional dapat dibuktikan dengan para karyawan dapat menunjukkan kemampuan, bakat, dan memiliki hak untuk pengambilan keputusan dapat meningkatkan komitmen organisasional. Hasil lain yaitu budaya organisasional akan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional apabila budaya organisasional di suatu perusahaan tidak kondusif, negatif, tidak mendukung dan selalu membatasi karyawan dalam mengeluarkan pendapat.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan yaitu budaya organisasional dan komitmen organisasional. Persamaan lain terletak pada objek yang diteliti yaitu para karyawan di perusahaan. Persamaan selanjutnya terletak pada teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner yang disebarakan kepada para responden. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada alat analisis yang digunakan. Perbedaan lain terletak pada jumlah variabel yang digunakan, penelitian ini menggunakan dua variabel sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan empat variabel.

4. Athar (2020)

Dalam penelitian berjudul *The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment Post Pandemic Covid-19* yang dilakukan oleh Athar (2020) dengan menggunakan analisis kuantitatif yang bertujuan untuk mencari pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 59 karyawan PT. Panca Putri. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, kuesioner dan dokumentasi.

Hasil dari penelitian ini adalah bahwa budaya organisasional yang responsif dan kompeten tidak memberikan pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Budaya organisasional responsif dan kompeten yang diterapkan pada karyawan PT Panca Putri tidak memengaruhi komitmen organisasional secara signifikan. Hal tersebut dibuktikan dengan *path coefficient*

dimana respon dan terampil tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional karena nilai signifikansi lebih besar dari yang disyaratkan ($> 0,05$).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada variabel yang digunakan yaitu budaya organisasional dan komitmen organisasional. Persamaan lain terletak pada objek yang diteliti yaitu para karyawan di perusahaan. Persamaan selanjutnya terletak pada teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner yang disebarakan kepada para responden. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada jumlah variabel yang digunakan, penelitian ini menggunakan dua variabel sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan empat variabel.

Tabel 2.2

Pemetaan Penelitian Terdahulu Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Cynicism*

NO	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Terzi dan Dulker (2016). <i>An Analysis of The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Cynicism</i> . Recent Researches in Education (pp.437-451). Sampel: 400 guru yang mengajar sekolah menengah dan sekolah negeri di kabupaten Karesi, Ayvalik dan Edremit di Provinsi Balikesir Alat analisis : Hierarchical linear Metode : Penelitian	Kepemimpinan transformasional (Hartog <i>et al.</i> 1997) Organizational cynicism (Özler <i>et al.</i> 2010).	Terdapat hubungan antara pengaruh kepemimpinan transformasional dan <i>organizational cynicism</i> . Hasil penelitian ini menunjukkan adanya korelasi yang negatif antara kepemimpinan transformasional dengan <i>organizational cynicism</i> dimana <i>organizational cynicism</i> akan turun ketika pengaruh

	Kuantitatif		kepemimpinan transformasional tinggi. Hasil penting lainnya adalah bahwa kepemimpinan transformasional adalah prediktor <i>organizational cynicism</i> . Temuan ini dapat ditafsirkan sebagai menurunnya perasaan negatif guru atau karyawan terhadap sekolah mereka ketika kepala sekolah atau pemimpin menerapkan kepemimpinan transformasional.
2	<p>Sadighet <i>et al</i> (2016). <i>The effect of transformational leadership style and organizational culture on the formation of organizational cynicism in the Agricultural Bank of Tehran</i>. Management Science Letters.</p> <p>Sampel: 280 Staf Bank Pertanian di Teheran. Alat analisis : PLS</p> <p>Metode : Penelitian kuantitatif</p>	<p>Kepemimpinan transformasional (Hartog <i>et al.</i> 1997)</p> <p>Organizational cynicism (Dean <i>et al.</i>, 1998) (Konakli <i>et al.</i>, 2013)</p>	<p>Terdapat hubungan antara pengaruh kepemimpinan transformasional dan <i>organizational cynicism</i>. Ketika pemimpin di perusahaan menerapkan kepemimpinan transformasional, maka akan memberikan dampak positif kepada karyawan ditunjukkan dengan meningkatnya kreatifitas, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hal tersebut dapat menumbuhkan pikiran positif pada karyawan dan dapat menurunkan tingkat <i>organizational cynicism</i> yang ada di perusahaan</p>
3	Şirin <i>et al</i> (2018).	Kepemimpinan	Terdapat hubungan

	<p><i>Transformational-Transactional Leadership and Organizational Cynicism Perception: Physical Education and Sport Teachers Sample.</i> Universal Journal of Educational Research 6(9): 2008-2018, 2018.</p> <p>Sampel : 70 guru pendidikan jasmani yang ada di Turkey.</p> <p>Alat analisis : Skala Likert.</p> <p>Metode : Penelitian kualitatif</p>	<p>transformatif (Hartog et al. 1997)</p> <p>Organizational cynicism (Özler et al. 2010).</p>	<p>antara pengaruh kepemimpinan transformasional dan <i>organizational cynicism</i>. Penerapan kepemimpinan transformasional seperti memberikan pelayanan kepada anggota dengan baik, memberikan ruang kepada anggota dalam berpendapat serta rasa bersama memiliki organisasi dapat mengurangi tingkat sinisme yang ada di organisasi.</p>
--	--	---	---

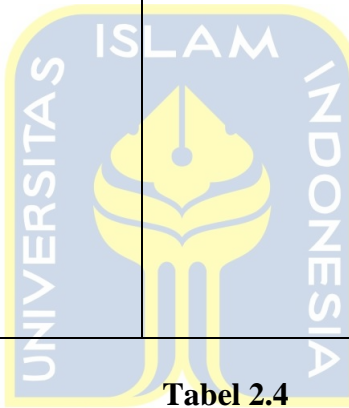
Tabel 2.3

Pemetaan Penelitian Terdahulu Budaya Organisasional Terhadap *Organizational Cynicism*

NO	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Ergun dan Kesen (2014). <i>The Effects of Human Resource Management Practices and Organizational Culture Types on Organizational Cynicism: An empirical study in Turkey.</i> British Journal of Arts and Social Sciences ISSN: 2046-9578, Vol.17 No.I (2014).</p> <p>Sampel : 575 karyawan yang bekerja di perusahaan.</p> <p>Alat analisis : PLS</p> <p>Metode : Penelitian kualitatif</p>	<p>Budaya Organisasional (Lund, 2003)</p> <p>Organizational cynicism (Andersson, 1997)</p>	<p>Budaya organisasional sangat memengaruhi sinisme yang ada di organisasi. Budaya organisasional membantu organisasi dalam menghasilkan output inovatif dan memperoleh peluang baru. Lingkungan inovatif di organisasi dapat menghambat sikap monoton, bermusuhan, mencurigakan, dan meremehkan terhadap situasi kerja dan interaksi sosial. Dengan kondisi</p>

			seperti itu maka tingkat <i>organizational cynicism</i> diperkirakan akan menurun.
2	<p>Sadighet <i>al</i> (2016). <i>The effect of transformational leadership style and organizational culture on the formation of organizational cynicism in the Agricultural Bank of Tehran</i>. Sampel : 304 karyawan yang bekerja di Bank Pertanian Teheran. Alat analisis : SPSS19 dan Smart PLS Metode : Penelitian kuantitatif</p>	<p>Budaya Organisasional (Lund, 2003)</p> <p><i>Organizational cynicism</i> (Özler et al. 2010).</p>	<p>Terdapat hubungan antara pengaruh budaya organisasional dan <i>organizational cynicism</i>. Ketika perusahaan mempunyai budaya organisasional yang mendukung, sehat dan nyaman, maka akan memberikan dampak positif kepada karyawan ditunjukkan dengan meningkatnya kreatifitas, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah</p>
3	<p>Prajogo dan Wijaya (2020). <i>Organizational Culture As Determinant of Employee-Based Antecedents to Organizational Cynicism</i> Humanities & Social Sciences Reviews volume 8, No 1. Sampel : 221 guru dari beberapa sekolah swasta dan BUMN Alat analisis : <i>structural equation modeling</i> (SEM)</p>	<p>Budaya organisasional (Lund, 2003)</p> <p><i>Organizational cynicism</i> (Özler et al. 2010).</p>	<p>Budaya organisasional yang mendukung memiliki pengaruh positif pada pekerjaan. Kedua, budaya organisasional yang mendukung memiliki pengaruh positif terhadap respons afektif karyawan terhadap perubahan organisasi. Ketiga, respons afektif karyawan terhadap perubahan organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap sinisme organisasional.</p>
4	<p>Yilmaz <i>et al</i> (2014). <i>Organizational Cynicism</i>,</p>	<p>Budaya Organisasional (Lund, 2003)</p>	<p>Budaya organisasional tidak memiliki</p>

	<p><i>School Culture, and Academic Achievement: The Study of Structural Equation Modeling.</i> Educational Sciences: Theory & Practice, 2014, 102-113. Sampel : 2447 guru yang bekerja di 118 sekolah dasar</p>	<p>Organizational Cynicism (Özler et al. 2010).</p>	<p>pengaruh signifikan terhadap <i>organizational cynicism</i>. Kedua, budaya organisasional dan prestasi akademik tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational cynicism</i>. Budaya organisasional terdiri dari beberapa komponen diantaranya komunikasi instruksional, kolaboratif kepemimpinan, kepercayaan, dan kesatuan tujuan. <i>Organizational cynicism</i> terdiri dari tiga subskala yaitu afektif, kognitif, dan perilaku.</p>
--	---	--	--



Tabel 2.4

Pemetaan Penelitian Terdahulu *Organizational Cynicism* Terhadap Komitmen Organisasional

NO	Identitas jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Wageeh dan Kaifi (2013). <i>The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt.</i> Research Journal of Recent Science Vol. 2(5), 1-8, May (2013). Sampel : 475 responden kader staf Alat analisis : alfa Cronbach Metode : penelitian kuantitatif</p>	<p>Organizational cynicism Özler et al. 2010).</p> <p>Komitmen organisasional (Allen & Meyer 1997)</p>	<p>Terdapat hubungan yang signifikan secara statistik antara dimensi <i>organizational cynicism</i>, dimensi kognitif, dimensi afektif serta dimensi perilaku dengan komitmen organisasional di Rumah Sakit Pengajaran di Mesir. <i>Organizational cynicism</i> dapat menafsirkan sekitar 247% menurut koefisien penentuan (R-Square) diferensiasi total dalam</p>

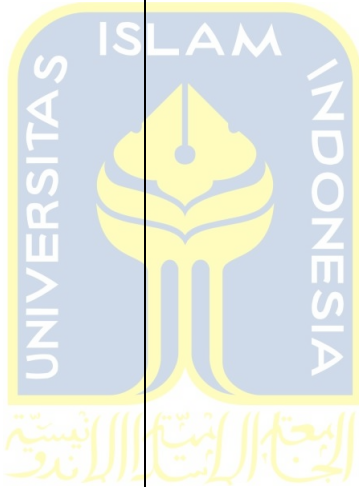
			komitmen organisasional
2	<p>Mousa (2017). <i>Organizational Cynicism and Organizational Commitment in Egyptian Public Primary Education: When Spring Yields Black Flowers</i>. Sampel : 248 karyawan hotel Alat analisis : ANOVA Metode : penelitian kuantitatif</p>	<p>Organizational cynicism Özler et al. 2010).</p> <p>Komitmen organisasional (Allen & Meyer 1997)</p>	<p><i>Organizational cynicism</i> memiliki korelasi negatif dengan komitmen afektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinisme afektif (0,368) memiliki efek budaya terkuat pada komitmen afektif guru. Sinisme organisasional memiliki korelasi negatif dengan komitmen organisasional. Penelitian ini membantu menciptakan pemahaman lebih baik tentang hubungan antara <i>organizational cynicism</i> dengan komitmen organisasional dalam konteks pendidikan sekolah dasar negeri di Mesir</p>
3	<p>Yüksel dan Şahin (2017). <i>The Relationship Between Organizational Cynicism and Organizational Commitment</i>. European Journal of Education Studies ISSN: 2501 - 1111 ISSN-L: 2501 - 1111 Sampel : 316 guru yang bekerja di Akhisar di Manisa, Turkey. Alat analisis : statistik SPSS 15 Metode : penelitian kuantitatif</p>	<p>Organizational cynicism Özler et al. 2010).</p> <p>Komitmen organisasional (Allen & Meyer 1997)</p>	<p><i>Organizational cynicism</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasional. Tingkat sinisme organisasional yang rendah pada guru menyebabkan tingkat komitmen organisasional yang tinggi. Dibuktikan dengan adanya keterlibatan guru, tingkat inovasi yang tinggi, hubungan antar guru berjalan dengan baik dan tingkat <i>organizational cynicism</i> rendah sehingga</p>

			komitmen organisasional tinggi.
--	--	--	---------------------------------

Tabel 2.5
Pemetaan Penelitian Terdahulu Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Komitmen Organisasional

NO	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	<p>Gulluceet al (2016). <i>The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Study on the Bank Employees</i>. Journal of Service Science and Management, 2016, 9, 263-275.</p> <p>Sampel : 185 pegawai bank yang bekerja di Kars.</p> <p>Alat analisis:</p> <p>Metode : penelitian kualitatif</p>	<p>Kepemimpinan transformatif (Hartog et al. 1997)</p> <p>Komitmen organisasional (Mowday, Steers & Porter 2010)</p>	<p>Terdapat hubungan antara kepemimpinan transformatif dan komitmen organisasional. Studi ini telah menemukan hubungan moderat positif antara skala kepemimpinan transformatif dan skala komitmen organisasional. Hubungan moderat dan lemah positif telah ditemukan antara sub-komponen kepemimpinan transformatif dan sub-komponen skala komitmen organisasional. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat komitmen organisasional dapat tinggi apabila kepemimpinan transformatif diterapkan.</p>
2	<p>Al-Quraan (2016). <i>Impact of Transformational Leadership on Organizational Commitment : Case Study at Jordan Ahli Bank</i>. European</p>	<p>Kepemimpinan transformatif (Hartog et al. 1997)</p>	<p>Kepemimpinan transformatif (pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi dan</p>

	<p>Journal of Business and Management. Sampel : 280 karyawan Alat analisis : Skala likert Metode : penelitian kuantitatif</p>	<p>Komitmen organisasional (Mowday <i>et al</i> 2010)</p>	<p>pertimbangan individual) berdampak signifikan pada komitmen organisasional. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh cukup signifikan terhadap komitmen organisasional dan hal tersebut berdampak pada karyawan terus bekerja untuk perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen organisasional berkelanjutan melalui kemampuan para pemimpin untuk kemajuan karir karyawan atau melibatkan mereka dalam program pelatihan. Hal ini menciptakan reluktansi bagi karyawan untuk meninggalkan perusahaan karena potensi kemajuan karir.</p>
3	<p>Khasawneh <i>et al</i> (2012). <i>The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment : The case for Vocational Teachers in Jordan.</i> Educational Management Administration &</p>	<p>Kepemimpinan transformasional (Hartog <i>et al.</i> 1997)</p>	<p>Terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional. Hal tersebut ditunjukkan dengan kepala sekolah di Yordania memiliki</p>



	Leadership 2012 40: 494. Sampel : 340 guru Alat analisis : Pearson dan analisis regresi stepwise Metode : penelitian kuantitatif	Komitmen organisasional (Allen & Meyer 1997)	tingkat perilaku kepemimpinan transformasional yang moderat hingga tinggi. Untuk menguraikan, guru kejuruan menganggap kepala sekolah mereka sebagai inspirasional.
4	Novitasari (2020). <i>Improving Job Satisfaction and Organizational Commitment: Analysis of the Effects of the Principal Transformational Leadership.</i> Dinamika Pendidikan 15 (2) (2020) 172-189. Sampel : 175 guru dan karyawan SMK 4 Tangerang	Kepemimpinan transformasional (Hartog <i>et al.</i> 1997) Komitmen Organisasional (Allen & Meyer 1997)	Tidak adanya pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan di SMK 4 Tangerang tidak mempengaruhi komitmen organisasional pada guru dan karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan pengaruh ideal, motivasi inspirasional dan pertimbangan individual tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Tabel 2.6
Pemetaan Penelitian Terdahulu Budaya Organisasional Terhadap
Komitmen Organisasional

NO	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1	Shoaib <i>et al</i> (2013). <i>Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private Organizations.</i> Research Journal of Recent Sciences	Budaya organisasional (Lund, 2003)	Terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasional dengan komitmen organisasional. Dengan adanya budaya organisasional yang baik, mendukung, sehat, dan membuat para karyawan

	<p>2277-2502 Vol. 2(5), 1-8, May. Sampel : 371 responden Alat analisis : korelasi dan uji-t Metode : Penelitian kuantitatif</p>	<p>Komitmen organisasional (Allen & Meyer 1997)</p>	<p>merasa mempunyai peran penting di organisasi maka tingkat komitmen organisasional juga semakin tinggi. Hal tersebut dibuktikan dengan pertumbuhan perusahaan yang luar biasa dalam dua dekade terakhir.</p>
2	<p>Sarhanaet al (2019). <i>The effect of organizational culture on the organizational commitment: Evidence from hotel industry.</i> Sampel : 248 karyawan hotel di Yordania Alat analisis : PLS Metode : penelitian kuantitatif</p>	<p>Budaya organisasional (Lund, 2003)</p> <p>Komitmen organisasional (Mowday et al., 2010)</p>	<p>Komitmen organisasional dipengaruhi oleh budaya organisasional yang mendukung. Hal tersebut dibuktikan dengan tingkat komitmen organisasional pada karyawan hotel di Yordania disebabkan budaya organisasional yang supportif dan mendukung. Hasil lain dari penelitian ini mengungkapkan bahwa karyawan dari budaya Timur Tengah dan barat memiliki pendapat yang sama terhadap hubungan positif antara budaya organisasional yang mendukung dengan komitmen organisasional.</p>
3	<p>Rastegar&Afghayan (2012). <i>Impacts of Organizational Culture on Organizational Commitment.</i> Journal of Human Resource Management and Development(JHRMD) ISSN 2277-4742 Vol.2, Issue 2, Sep 2012 1-13. Sampel : 123 anggota organisasi pelatihan dan pendidikan di Damghan, Iran</p>	<p>Budaya organisasional (Lund, 2003)</p> <p>Komitmen organisasional (Allen & Meyer 1997)</p>	<p>Budaya organisasi yang mendukung dan inovatif berkorelasi positif dengan komitmen organisasional tetapi hubungan antara budaya organisasi birokrasi dan organisasi komitmen rendah. Tingginya hubungan antara budaya organisasional yang mendukung dan inovatif dengan komitmen organisasional dapat dibuktikan dengan para karyawan dapat menunjukkan kemampuan, bakat, dan memiliki hak untuk pengambilan keputusan dapat</p>

			meningkatkan komitmen organisasional. Hasil lain yaitu budaya organisasional akan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional apabila budaya organisasional di suatu perusahaan tidak kondusif, negatif, tidak mendukung dan selalu membatasi karyawan dalam mengeluarkan pendapat.
4	Athar (2020). <i>The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment Post Covid-19</i> . International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding Volume 7, Issue 5, Jun 2020, 148-157. Sampel : 59 karyawan PT. Panca Putri	<p>Budaya Organisasional (Lund, 2003)</p> <p>Komitmen Organisasional (Allen & Meyer 1997)</p>	Budaya organisasional yang responsif dan kompeten tidak memberikan pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional

2.3. Pengaruh Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Cynicism*

Berdasarkan penelitian berjudul *An Analysis of The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Cynicism* yang dilakukan oleh Terzi dan Dulker (2018) dengan menggunakan analisis kuantitatif yang bertujuan untuk mencari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organizational cynicism*. Hasilnya adalah terdapat hubungan antara pengaruh kepemimpinan transformasional dan *organizational cynicism*. Hasil

penelitian ini menunjukkan adanya korelasi yang negatif antara kepemimpinan transformasional dengan sinisme organisasional dimana sinisme organisasional akan turun ketika pengaruh kepemimpinan transformasional tinggi. Pada penelitian Sadigh (2016) menunjukkan hasil bahwa ketika pemimpin di perusahaan menerapkan kepemimpinan transformasional, maka akan memberikan dampak positif kepada karyawan ditunjukkan dengan meningkatnya kreatifitas, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Pada penelitian Şirin *et al* (2018) menunjukkan hasil penerapan kepemimpinan transformasional seperti memberikan pelayanan kepada anggota dengan baik, memberikan ruang kepada anggota dalam berpendapat serta rasa bersama memiliki organisasi dapat mengurangi tingkat sinisme yang ada di organisasi.

H1 : Terdapat pengaruh negatif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational cynicism*.

2.3.2 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap *Organizational Cynicism*

Berdasarkan penelitian yang berjudul *The Effects of Human Resource Management Practices and Organizational Culture Types on Organizational Cynicism: An empirical study in Turkey* yang dilakukan oleh Ergun dan Kesen (2014), menunjukkan hasil bahwa budaya organisasional sangat memengaruhi sinisme yang ada di organisasi. Budaya organisasional membantu organisasi dalam menghasilkan output inovatif dan memperoleh peluang baru. Penelitian

Sadigh (2016) menunjukkan hasil terdapat hubungan antara pengaruh budaya organisasional dan *organizational cynicism*. Ketika perusahaan mempunyai budaya organisasional yang mendukung, sehat dan nyaman, maka akan memberikan dampak positif kepada karyawan ditunjukkan dengan meningkatnya kreatifitas, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Penelitian Prajogo dan Wijaya (2020) menunjukkan hasil bahwa pertama, budaya organisasional yang mendukung memiliki pengaruh positif pada pekerjaan. Kedua, budaya organisasional yang mendukung memiliki pengaruh positif terhadap respons afektif karyawan terhadap perubahan organisasi. Ketiga, respons afektif karyawan terhadap perubahan organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap sinisme organisasional. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Yilmaz *et al* (2014) menunjukkan hasil bahwa budaya organisasional tidak memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational cynicism*. Budaya organisasional dan prestasi akademik tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational cynicism*. Budaya organisasional terdiri dari beberapa komponen diantaranya komunikasi instruksional, kolaboratif kepemimpinan, kepercayaan, dan kesatuan tujuan. *Organizational cynicism* terdiri dari tiga subskala yaitu afektif, kognitif, dan perilaku.

H2 : Terdapat pengaruh negatif signifikan budaya organisasional terhadap *organizational cynicism*.

2.3.3 Pengaruh *Organizational Cynicism* Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan penelitian yang berjudul *The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt* yang dilakukan oleh Nafei dan Kaifi (2013), menunjukkan hasil yaitu terdapat pengaruh yang signifikan secara statistik antara dimensi *organizational cynicism*, dimensi kognitif, dimensi afektif serta dimensi perilaku terhadap komitmen organisasional di Rumah Sakit Pengajaran di Mesir. *Organizational cynicism* dapat menafsirkan sekitar 247% menurut koefisien penentuan (R-Square) diferensiasi total dalam komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Mousa (2017) menunjukkan hasil bahwa *organizational cynicism* memiliki korelasi negatif dengan komitmen afektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinisme afektif (0,368) memiliki efek budaya terkuat pada komitmen afektif guru. *organizational cynicism* memiliki korelasi negatif dengan komitmen organisasional. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Yüksel dan Şahin (2017), menunjukkan hasil tingkat *organizational cynicism* yang rendah pada guru menyebabkan tingkat komitmen organisasional yang tinggi. Dibuktikan dengan adanya keterlibatan guru, tingkat inovasi yang tinggi, hubungan antar guru berjalan dengan baik dan tingkat sinisme organisasional rendah sehingga komitmen organisasional tinggi.

H3 : Terdapat pengaruh negatif signifikan *organizational cynicism* terhadap komitmen organisasional.

2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan penelitian yang berjudul *The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Study on the Bank Employees* yang dilakukan oleh Gulluce *et al* (2016), menunjukkan hasil adanya pengaruh positif signifikan antara skala kepemimpinan transformasional terhadap skala komitmen organisasional. Hubungan moderat dan lemah positif telah ditemukan antara sub-komponen kepemimpinan transformasional dan sub-komponen skala komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan Al-Quraan (2016), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh cukup signifikan terhadap komitmen organisasional dan hal tersebut berdampak pada karyawan terus bekerja untuk perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen organisasional berkelanjutan melalui kemampuan para pemimpin. Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Khasawneh *et al* (2012) menunjukkan bahwa kepala sekolah di Yordania memiliki tingkat perilaku kepemimpinan transformasional yang moderat hingga tinggi sehingga para guru mempunyai komitmen organisasional yang tinggi. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Novitasari (2020) menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan di SMK 4 Tangerang tidak memengaruhi komitmen organisasional pada guru dan karyawan. Hal tersebut

dibuktikan dengan pengaruh ideal, motivasi inspirasional dan pertimbangan individual tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

H4 : Terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

2.3.5 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan penelitian berjudul *Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private Organizations* yang dilakukan oleh Shoaib *et al* (2013), menunjukkan hasil dengan adanya budaya organisasional yang baik, mendukung, sehat, dan membuat para karyawan merasa mempunyai peran penting di organisasi maka tingkat komitmen organisasional juga semakin tinggi. Hal tersebut dibuktikan dengan pertumbuhan perusahaan yang luar biasa dalam dua dekade terakhir. Penelitian Sarhana *et al* (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasional dipengaruhi oleh budaya organisasional yang mendukung. Hal tersebut dibuktikan dengan tingkat komitmen organisasional pada karyawan hotel di Yordania disebabkan budaya organisasional yang suportif dan mendukung. Hasil lain dari penelitian ini mengungkapkan bahwa karyawan dari budaya Timur Tengah dan barat memiliki pendapat yang sama terhadap hubungan positif antara budaya organisasional yang mendukung dengan komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Rastegar dan Afghayan (2012)

menunjukkan tingginya hubungan antara budaya organisasional yang mendukung dan inovatif dengan komitmen organisasional dapat dibuktikan dengan para karyawan dapat menunjukkan kemampuan, bakat, dan memiliki hak untuk pengambilan keputusan dapat meningkatkan komitmen organisasional. Hasil lain yaitu budaya organisasional akan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional apabila budaya organisasional di suatu perusahaan tidak kondusif, negatif, tidak mendukung dan selalu membatasi karyawan dalam mengeluarkan pendapat. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Athar (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasional yang responsif dan kompeten tidak memberikan pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Budaya organisasional responsif dan kompeten yang diterapkan pada karyawan PT Panca Putri tidak memengaruhi komitmen organisasional. Hal tersebut dibuktikan dengan *path coefficient* dimana respon dan terampil tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional karena nilai signifikansi lebih besar dari yang disyaratkan ($> 0,05$).

H5 : Terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasional terhadap komitmen organisasional.

2.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi *Organizational Cynicism*

Berdasarkan penelitian berjudul *Impact of Transformational Leadership on Organizational Commitment : Case Study at Jordan Ahli Bank* yang

dilakukan oleh Al-Quraan (2016), menunjukkan bahwa adanya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimana sinisme organisasional sebagai pemediasi. Dengan adanya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka tingkat *organizational cynicism* di perusahaan Jordan Ahli Bank sangat rendah, hal itu kemudian yang menyebabkan komitmen organisasional menjadi semakin baik. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menurunkan *organizational cynicism* serta meningkatkan komitmen organisasional berkelanjutan melalui kemampuan para pemimpin untuk kemajuan karir karyawan. Pada penelitian Khasawneh *et al* (2012), menunjukkan hasil bahwa guru kejuruan yang diperhatikan oleh pemimpinnya, diperhatikan kesejahteraannya, dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, maka para guru kejuruan menunjukkan sikap percaya pada organisasi, mempunyai optimisme yang tinggi terhadap organisasi dan hal tersebut mempengaruhi pada tingkat komitmen organisasional yang tinggi. Pada penelitian Gulluce *et al* (2016), menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional melalui *organizational cynicism*. Dengan adanya kepemimpinan transformasional yang baik, maka tingkat *organizational cynicism* semakin rendah, sehingga komitmen organisasional pun semakin tinggi. Studi ini telah menemukan hubungan moderat positif antara skala kepemimpinan transformasional dan skala komitmen organisasional. Hubungan moderat dan lemah positif telah

ditemukan antara sub-komponen kepemimpinan transformasional dan sub-komponen skala komitmen organisasional. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat komitmen organisasional dapat tinggi apabila kepemimpinan transformasional diterapkan. Sedangkan pada penelitian Novitasari (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh *organizational cynicism* tidak memiliki pengaruh positif signifikan. Hal tersebut dibuktikan dengan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, pengaruh ideal, motivasi inspirasional dan pertimbangan individual tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

H6 : Terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh *organizational cynicism*.

2.3.7 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi *Organizational Cynicism*

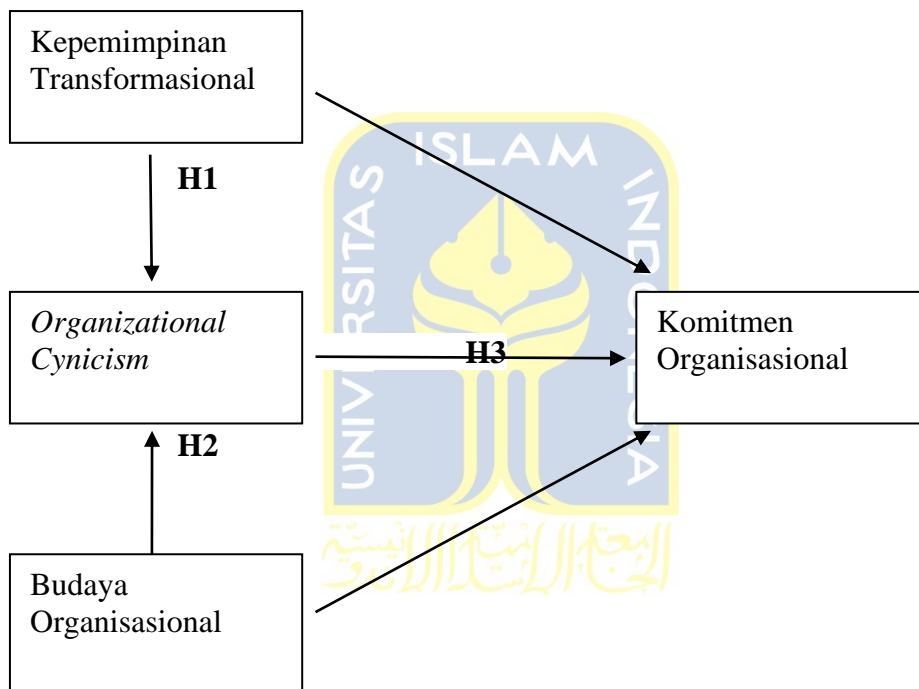
Berdasarkan penelitian berjudul *The effect of organizational culture on the organizational commitment: Evidence from hotel industry* yang dilakukan oleh Sarhana *et al* (2019), menunjukkan hasil adanya pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasioal yang dimana *organizational cynicism* sebagai pemediasi. Dengan adanya budaya organisasional yang diterapkan, maka tingkat *organizational cynicism* di industri hotel sangat

rendah, hal itu kemudian yang menyebabkan komitmen organisasional menjadi semakin baik. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasional dapat menurunkan *organizational cynicism* serta meningkatkan komitmen organisasional berkelanjutan melalui budaya organisasional yang terorganisir dengan baik. Penelitian Shoab *et al* (2013), menunjukkan hasil bahwa *organizational cynicism* memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional. Dengan adanya budaya organisasional yang baik, mendukung, sehat, dan membuat para karyawan merasa mempunyai peran penting di organisasi maka *organizational cynicism* dapat berkurang jauh sehingga hal tersebut berdampak pada tingkat komitmen organisasional yang semakin tinggi. Penelitian Rastegar dan Aghayan (2012), menunjukkan bahwa budaya organisasional yang baik, maka dapat membuat para karyawan merasa mendapatkan hak-hak nya sehingga tingkat *organizational cynicism* dapat berkurang. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan para karyawan dapat menunjukkan kemampuan, bakat, dan memiliki hak untuk pengambilan keputusan dan hal tersebut berpengaruh pada komitmen organisasional yang tinggi. Sedangkan pada penelitian Yilmaz *et al* (2014) menunjukkan hasil bahwa budaya organisasional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh *organizational cynicism* tidak memiliki pengaruh positif signifikan. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya budaya organisasional dan prestasi akademik yang diterapkan pada sekolah dasar di wilayah metropolitan

Eskişehir tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational cynicism*.

H7 : Terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh *organizational cynicism*.

2.4 Kerangka Pikir Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.5 Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah, landasan teori beserta konsep, dan kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan beberapa hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

H1 :Terdapat pengaruh negatif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational cynicism*.

H2:Terdapat pengaruh negatif signifikan budaya organisasional terhadap *organizational cynicism*.

H3 :Terdapat pengaruh negatif signifikan *organizational cynicism* terhadap komitmen organisasional.

H4 :Terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional

H5 :Terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasional terhadap komitmen organisasional

H6 :Terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh *organizational cynicism*.

H7 :Terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh *organizational cynicism*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang sistematis, terstruktur dan terencana dari awal hingga akhir penelitian. Tujuan melakukan penelitian kuantitatif yaitu untuk menentukan hubungan antara satu variabel dengan variabel lain dalam suatu populasi. Menurut Sugiyono (2016), metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Hikmawati (2017), penelitian kuantitatif adalah pada dasarnya mengubah data hasil penelitian ke dalam bentuk deskripsi angka-angka yang mudah dipahami, misalkan saja dalam bentuk persentase.

3.2 Profil Perusahaan

Shirvano Architecture and planning merupakan firma arsitektur, *urban design studio*, dan konsultan perencanaan kota yang berbasis di kota Yogyakarta, Indonesia. Berdiri pada tahun 2017 dan dikelola oleh generasi muda yang kreatif dan berbakat. Perusahaan *Shirvano Consulting* mempunyai visi yang sangat baik

yaitu menghubungkan antara kebutuhan *users* akan perencanaan dan desain yang baik dengan generasi muda yang membutuhkan wadah aktualisasi dan pengembangan diri. Perusahaan ini adalah wadah kolaborasi para pendiri dalam berkarya. Bergerak pada bidang perancangan bangunan, desain arsitektur, perencanaan wilayah dan kota, riset dan analisis isu-isu perkotaan serta prediksi wajah ruang di masa depan. Para pendiri percaya bahwa menciptakan ruang yang lebih baik akan berdampak besar bagi kualitas hidup. Oleh karena itu para pendiri bekerja dari hari ke hari dan selalu berusaha melakukan kontribusi untuk membuat tempat yang lebih baik untuk dunia yang lebih baik, untuk semua orang.

3.3 Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2016), variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel dapat dikatakan sebagai suatu sifat yang diambil dari suatu nilai yang berbeda. Dengan demikian, variabel merupakan sesuatu yang bervariasi.

3.3.1 Variabel Eksogen

Variabel eksogen atau bisa disebut juga dengan variabel bebas merupakan variabel yang memengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat. Menurut Robbins (2011), variabel eksogen merupakan sebab yang diperkirakan dari beberapa perubahan dalam variabel terikat. Variabel

eksogen pada penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional.

3.3.2 Variabel Mediasi

Variabel mediasi merupakan variabel yang menghubungkan antara variabel eksogen dan variabel endogen yang dapat menguatkan atau melemahkan hubungan. Menurut Sugiyono (2016), variabel mediasi adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela atau antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung memengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Variabel mediasi pada penelitian ini adalah *organizational cynicism*.

3.3.3 Variabel Endogen

Menurut Sugiyono (2016), Variabel endogen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel eksogen. Variabel endogen merupakan faktor utama yang ingin dijelaskan atau di prediksi dan dipengaruhi oleh beberapa faktor lain (Robbins, 2011), variabel ini biasa dinotasikan dengan Y. Dengan kata lain, variabel inilah yang sebaiknya dikupan tuntas dalam latar belakang penelitian. Variable endogen pada penelitian ini adalah komitmen organisasional.

3.4 Definisi Operasional

Menurut Sugiyono (2016), definisi operasional variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan menurut Thomas *et al* (2010), definisi operasional variabel adalah fenomena observasional yang memungkinkan peneliti untuk menguji secara empiris, apakah *outcome* yang di prediksi itu benar atau salah.

3.4.1. Variabel Eksogen

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa menurut Kharis (2015). Sedangkan menurut Edison *et al* (2016), kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pengukuran kepemimpinan transformasional mengacu pada Avolio *et al* (1999), dengan *item* sebagai berikut :

A. *Individualized Consideration*

- 1) Pimpinan saya memiliki empati dalam hal kebutuhan-kebutuhan individu.
- 2) Pimpinan saya menjalin hubungan personal yang baik dengan karyawan.

3) Pimpinan saya memiliki dan menunjukkan rasa perhatian pada anggota.

B. Intellectual Stimulation

1) Pimpinan saya mendorong imajinasi karyawan atau anggota.

2) Pimpinan saya mencari cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu.

3) Pimpinan saya mendorong karyawan untuk berpikir luas.

4) Pimpinan saya siap menghadapi risiko untuk meraih hasil potensial.

C. Inspirational Motivation

1) Pimpinan saya sering mendorong inspirasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja.

2) Pimpinan saya mengarahkan kebutuhan individu dan organisasi.

3) Pimpinan saya menciptakan *sense of purpose* (rasa memiliki tujuan) yang kuat dalam diri setiap karyawan.

4) Pimpinan saya membantu karyawannya meraih lebih besar dari yang mungkin dapat diperoleh karyawan

D. Idealized Influence

1) Pimpinan saya mengaplikasikan apa yang menjadi visi organisasi ini.

2) Pimpinan saya selalu berusaha membawa karyawan menuju pada kemajuan.

3) Pimpinan saya menunjukkan komitmen yang besar dan teguh dalam mencapai tujuan.

4) Pimpinan saya menunjukkan keyakinan dalam meraih visi organisasi.

2. Budaya Organisasional

Menurut Wardiah (2016), budaya organisasional pada hakikatnya nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku, dan bertindak bagi semua anggota organisasi. Budaya organisasional adalah cara orang berperilaku dalam organisasi dan ini merupakan satu set norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti, dan pola perilaku bersama dalam organisasi. Menurut Sutrisno (2015), budaya organisasional dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*value*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Adapun indikator-indikator budaya organisasional menurut McShane dan Von Gilnov (2005), yaitu:

A. Indikator budaya pengendalian

- 1) Pimpinan memelihara pemahaman tatanan di tempat kerja.
- 2) Pihak manajemen menjaga segala sesuatunya di bawah kendali.
- 3) Eksekutif senior dihormati oleh para karyawan.
- 4) Karyawan bekerja dalam aturan perusahaan.
- 5) Sebagian besar keputusan perusahaan dibuat oleh eksekutif puncak.

B. Indikator budaya kinerja

- 1) Organisasi selalu menghasilkan produk atau jasa yang sangat dihormati pesaingnya.

- 2) Karyawan secara terus menerus selalu mencari cara untuk bekerja secara lebih efektif.
- 3) Merasa bangga ketika perusahaan mencapai tujuan kinerjanya.
- 4) Karyawan yang berkinerja terbaik dibayar paling banyak.
- 5) Karyawan diharapkan untuk mengeluarkan 110 persen untuk mencapai kinerja puncaknya.

C. Indikator budaya hubungan.

- 1) Karyawan selalu bekerjasama dengan baik dalam tim.
- 2) Karyawan diperlakukan secara adil oleh perusahaan.
- 3) Pemimpin-pemimpin perusahaan bekerja keras untuk membuat para karyawan selalu bahagia.
- 4) Karyawan selalu mendapat informasi tentang apa yang terjadi di dalam perusahaan.
- 5) Para karyawan saling peduli satu sama lain

D. Indikator budaya responsif.

- 1) Selalu mendengarkan konsumen dan merespon secara cepat pada kebutuhan konsumen.
- 2) Karyawan beradaptasi secara cepat pada lingkungan yang baru.
- 3) Perusahaan sedang berada di puncak dari inovasi baru dalam industri.
- 4) Perusahaan selalu bereksperimen dengan gagasan-gagasan baru di pasar.
- 5) Perusahaan selalu memanfaatkan peluang-peluang yang ada di pasar.

3. 4. 2. Variabel Mediasi.

1. *Organizational Cynicism*

Sinisme merupakan sikap negatif dan pesimis tentang orang lain. Karyawan yang mempunyai sikap sinis dapat memengaruhi seluruh organisasi dan dapat menghambat proses berjalannya organisasi mencapai tujuannya. Menurut Khan (2014), *organizational cynicism* adalah suatu keyakinan atau pandangan negatif tentang organisasi, khususnya terkait kekuasaan yang bersifat merusak, rendahnya kepercayaan terhadap otoritas dan institusi, dan memandang rendahnya kemungkinan dari orang untuk memperoleh tujuan dengan cara yang etis. Menurut Nafei (2013), *organizational cynicism* merupakan hasil dari keyakinan karyawan bahwa organisasinya telah melanggar beberapa nilai seperti, harapan moralitas, keadilan, dan kejujuran.

Adapun indikator *organizational cynicism* menurut Nafei (2013), mengonseptualisasikan sinisme organisasi meliputi tiga indikator yaitu :

A. Indikator kognitif sinisme organisasional

- 1) Saya merasa tidak cocok dengan rekan kerja yang ada di perusahaan ini.
- 2) Saya tidak dapat menjalin hubungan secara personal dengan rekan kerja.
- 3) Saya sangat sulit mempercayai rekan kerja di perusahaan ini.
- 4) Saya merasa perusahaan tidak mempedulikan keadilan para karyawan.

B. Indikator afektif sinisme organisasional

- 1) Saya sering mendapatkan kekecewaan saat bekerja di perusahaan ini
- 2) Saya akan marah apabila rekan kerja tidak melakukan pekerjaan dengan baik.
- 3) Saya sering merasa tertekan selama saya bekerja di perusahaan ini.
- 4) Saya sering merasa frustrasi dengan kinerja perusahaan.

C. Indikator perilaku sinisme organisasional

- 1) Saya tidak yakin untuk dapat menaikkan jenjang karir di perusahaan ini.
- 2) Saya tidak yakin perusahaan ini dapat memperhatikan jenjang karir karyawannya.
- 3) Saya tidak peduli dengan masalah yang terjadi di perusahaan ini.
- 4) Saya tidak akan ikut campur dalam keputusan penting di perusahaan.

3.4.3 Variabel Endogen

Menurut Robbins dan Judge (2011), komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan tetap bertahan sebagai bagian dari organisasi. Menurut Allen dan Meyer (1997), terdapat beberapa indikator komitmen organisasional, yaitu :

1. *Affective Commitment*, menyangkut pada keterkaitan emosional pekerjaan pada identifikasi dengan dan pelibatan dalam organisasi.
2. *Continuence Commitment*, menyangkut komitmen berdasarkan pada biaya yang bersangkutan dengan pekerjaan dengan meninggalkan organisasi.
3. *Normative Commitment*, menyangkut perasaan pekerja atas kewajiban untuk tetap tinggal dengan organisasi karena itu merupakan yang terbaik untuk dilakukan.

Pengukuran komitmen organisasional mengacu pada Allen dan Meyer (1997) dengan indikator sebagai berikut :

A. *Affective Commitment*

- 1) Saya merasa senang untuk menghabiskan karir saya di perusahaan ini.
- 2) Saya memiliki keluarga baru di dalam perusahaan ini.
- 3) Saya merasa bangga menjadi bagian di perusahaan ini.
- 4) Saya merasa jika terjadi masalah pada perusahaan ini, maka hal itu akan menjadi permasalahan saya juga.
- 5) Saya merasa nyaman di dalam perusahaan ini.
- 6) Saya tidak mempunyai ikatan emosi dengan perusahaan ini.

B. *Continuence Commitment*

- 1) Saya merasa berat jika meninggalkan perusahaan meskipun sangat ingin sekali.
- 2) Saya mempunyai beberapa pilihan untuk memutuskan pergi meninggalkan pekerjaan.

- 3) Saya akan tetap bekerja di sini karena mendapatkan banyak keuntungan dibanding kerugian.
- 4) Saya tidak akan rugi jika saya meninggalkan perusahaan sekarang.
- 5) Saya merasa sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar dari perusahaan ini.
- 6) Saya berkeinginan tetap tinggal di perusahaan ini karena kebutuhan gaji yang telah terpenuhi.

C. *Normative Commitment*

- 1) Saya tetap percaya dan loyal kepada perusahaan ini.
- 2) Salah satu alasan saya untuk tetap bekerja di perusahaan ini adalah saya percaya bahwa loyalitas sangat penting.
- 3) Jika saya ditawari untuk pekerjaan yang lebih baik di tempat lain, saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini.
- 4) Berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya sangat tidak terlihat etis bagi saya.
- 5) Saya diajari untuk percaya bahwa seseorang harus setia kepada perusahaannya.
- 6) Saya tidak percaya bahwa seorang karyawan harus selalu setia kepada perusahaannya.

3.5 Populasi dan Sampel

3.5.1 Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2016) adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu. Populasi bukan hanya orang tetapi benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan jumlah yang ada pada objek yang dipelajari tetapi juga meliputi karakteristik atau sifat maupun pengukuran, baik secara kualitatif maupun kuantitatif daripada karakteristik tertentu mengenai sekelompok objek yang jelas dan lengkap. Jadi, populasi pada dasarnya merupakan kelompok manusia, binatang, tumbuhan, benda, peristiwa, yang tinggal bersama dalam suatu tempat dan secara terencana menjadi target kesimpulan dari suatu penelitian. Tujuan diadakan populasi yaitu agar dapat menentukan besarnya anggota sampel yang diambil dari anggota sampel dan membatasi berlakunya daerah generalisasi. Adapun populasi dalam penelitian ini yaitu 31 orang.

3.5.2 Sampel Penelitian

Sampel merupakan contoh atau himpunan bagian dari suatu populasi yang dianggap mewakili populasi tersebut sehingga informasi apapun yang dianggap mewakili populasi tersebut. Sehingga, informasi apapun yang di hasilkan oleh sampel bisa dianggap mewakili keseluruhan populasi. Menurut Sugiyono (2016), sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Jumlah sampel yang menjadi responden penelitian ini

mencakup seluruh karyawan yang ada di Shirvano Consulting yaitu sebanyak 31 orang.

3.6 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel untuk tujuan spesifik studi. Menurut Sekaran (2011), sumber data primer adalah responden individu, kelompok fokus, internet juga dapat menjadi sumber data primer jika kuesioner disebar melalui internet. Data yang diambil dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner yang disebar kepada responden dengan kriteria yang telah disebutkan untuk mendapat data secara langsung mengenai kepemimpinan transformasional, budaya organisasional, *organizational cynicism*, dan komitmen organisasional.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Menurut Sugiyono (2016), data sekunder adalah sumber data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta dokumen. Data sekunder dapat juga diambil dari data teori atau penelitian yang sebelumnya sudah ada. Data sekunder dalam penelitian ini

dikumpulkan dari sumber-sumber penelitian dari website resmi dan media sosial yang digunakan langsung oleh perusahaan sebagai sarana penyebar informasi.

3.6.2 Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data kuisioner yang langsung dibagikan kepada responden. Yang dimana setelah data diperoleh selanjutnya seluruh data tersebut akan diukur dari tanggapan responden atas pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuisioner tersebut.

Menurut Herlina (2019), kuisioner adalah teknik pengumpulan data dengan memberikan beberapa pertanyaan untuk diisi oleh responden yang selanjutnya dilakukan analisis sehingga diperoleh informasi. Penelitian ini mengutamakan data primer dengan penyebaran kuisioner yang berfokus pada kepemimpinan transformasional, budaya organisasional, *organizational cynicism* dan pengaruhnya terhadap komitmen organisasional pada Shirvano Consulting. Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala Likert. Menurut Sugiyono (2016), skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Skala Likert variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan atau pertanyaan. Keperluan analisis kuantitatif, dari masing-masing jawaban memiliki bobot atau skor yang

berbeda, dari proses pemberian skor ini akan dihasilkan lima kategori jawaban, yaitu :

STS = Sangat tidak setuju

TS = Tidak setuju

R = Netral

S = Setuju,

SS = Sangat setuju

Skala Likert ini kemudian menskala individu yang bersangkutan, dengan menambah bobot dari jawaban yang dipilih. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikelompokkan dalam kelas interval, dengan jumlah kelas = 5, sehingga intervalnya dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai maksimal} - \text{Nilai minimal}}{\text{Jumlah kelas}}$$

$$= \frac{5-1}{5}$$

$$= 0,8$$

3.7 Metode Analisis Data

Menurut Sugiyono (2016), analisis data adalah kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data yaitu mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Proses analisis data melibatkan pembuatan data teks dan gambar yang masuk akal. Ini melibatkan persiapan data untuk analisis, melakukan analisis yang berbeda, bergerak lebih dalam dan lebih dalam untuk memahami data (beberapa peneliti kualitatif suka menganggap ini sebagai mengupas lapisan - lapisan bawang merah), mewakili data, dan membuat interpretasi yang lebih besar arti.

3.7.1 Uji Validitas Data

Uji validitas merupakan pengujian yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur yang kita gunakan mampu mengukur apa yang ingin diukur dan bukan mengukur yang lain Sugiyono (2016). Validitas adalah kriteria yang paling kritis dan menunjukkan sejauh mana suatu instrumen mengukur apa yang harus diukur. Jadi dengan kata lain uji validitas adalah suatu pengukuran untuk menguji sejauh mana perbedaan yang ditemukan dengan alat ukur mencerminkan perbedaan yang sebenarnya di antara hal hal yang diuji. Dalam penelitian ini uji validitas diuji dengan menggunakan korelasi *product moment*.

Menurut Sugiyono (2016), ketentuannya yaitu instrumen dikatakan valid jika memiliki nilai signifikan $< 0,05$ atau $< 5\%$.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2012), uji reliabilitas dimaksudkan untuk menguji konsistensi kuesioner dalam mengukur suatu konstruk yang sama atau stabilitas kuesioner jika digunakan dari waktu ke waktu. Reliabilitas atau keandalan adalah konsistensi dari serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur. Hal tersebut juga bisa berupa pengukuran dari alat ukur yang sama akan memberikan hasil yang sama, atau pengukuran yang lebih subjektif. Dalam penelitian, reliabilitas adalah sejauh mana pengukuran dari suatu tes tetap konsisten setelah dilakukan berulang ulang terhadap subjek dan dalam kondisi yang sama (Duli, 2019).

Pengukuran validitas dan reliabilitas wajib dilakukan, karena jika instrument yang digunakan sudah tidak valid dan reliabel maka dapat dipastikan hasil penelitiannya pun tidak akan valid dan reliabel.

3.7.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan bagian dari statistik yang digunakan untuk mendeskripsikan dan menjelaskan suatu data tanpa bermaksud untuk membuat kesimpulan. Menurut Sugiyono (2016), analisis deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Analisis deskriptif dalam statistik berarti penelitian yang didasarkan pada populasi atau

tidak ada sampel, sedangkan analisis deskriptif dalam penelitian menunjukkan tingkat eksplanasi yaitu menanyakan tentang variabel mandiri.

3.7.4 Analisis *Structural Equation Modeling*

Structural equation modeling adalah suatu alat statistik yang berfungsi untuk menyelesaikan model bertingkat yang tidak dapat diselesaikan oleh persamaan regresi linear. Menurut Ghozali (2012), *Structural Equation Modelling (SEM)* adalah sebuah evolusi dari model persamaan berganda yang dikembangkan dari prinsip ekonometri dan digabungkan dengan prinsip pengaturan dari psikologi dan sosiologi, SEM telah muncul sebagai bagian integral dari penelitian manajerial akademik. SEM digunakan untuk menyelesaikan model persamaan dengan variabel terikat yang lebih dari satu dan pengaruh timbal balik atau *recursive*. SEM hanya untuk mengkonfirmasi apakah observasi sesuai dengan model teoretis yang telah dibentuk berdasarkan riset teori yang mendalam. SEM sangat bermanfaat dalam analisis hubungan yang mengambil seluruh dependensi secara holistik, yang di mana model dianggap sebagai keseluruhan daripada dalam hubungan individu.

3.7.5 Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square merupakan teknik statistik yang dapat menangani banyak variabel dan variabel eksplanatori. Metode analisis ini baik digunakan untuk metode analisis regresi berganda dan regresi komponen utama, karena metode ini bersifat lebih kebal. PLS dapat digunakan sebagai teknik metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS versi 3.2.7, metode PLS

mempunyai keunggulan, yaitu:

- a. Ukuran sampel tidak harus selalu besar
- b. Data tidak harus *multivariate*
- c. PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan indikator formatif, dan hal ini tidak mungkin digunakan dalam SEM karena akan terjadi *unidentified* model.
- d. PLS tidak saja bisa digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten.

Menurut Abdullah (2015), mengatakan bahwa PLS mempunyai dua indikator dalam penggambarannya, yaitu:

a) Model Indikator Formatif

Model indikator formatif mengasumsikan seluruh indikator mempengaruhi konstruk tunggal. Arah hubungan kausalitas mengalir dari indikator ke variabel laten dan indikator sebagai group secara bersama-sama menentukan konsep atau makna empiris dari variabel laten, model indikator formatif ini tidak ada hubungan antar indikator. Oleh karena itu ukuran internal konsistensi reliabilitas (*Cronbach Alpha*) tidak diperlukan untuk menguji reliabilitas konstruk format ini.

b) Model Indikator Reflektif

Model indikator reflektif mempunyai ciri *covariance* pengukuran indikator dipengaruhi variabel laten atau mencerminkan variasi dari variabel

laten. Model indikator reflektif konstruk unidimensional digambarkan dalam bentuk elips dengan beberapa anak panah dari konstruk ke indikator. PLS dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori Chin (1998). PLS sebagai teknik prediksi mengasumsikan bahwa seluruh ukuran varian adalah varian yang berguna untuk dijelaskan sehingga pendekatan estimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi linear dari indikator

3.7.6 PLS – SEM

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik PLS. Teknik yang secara intensif digunakan untuk berbagai penelitian bisnis dan ilmu sosial dan bidang yang lebih luas. Satu isu yang mendasar dalam SEM - PLS adalah estimasi ukuran sampel minimum. Menurut Hair *et al* (2011), metode ukuran sampel minimum yang banyak digunakan dalam SEM - PLS adalah 10 - *time rule* yang mana dibangun pada asumsi bahwa ukuran sampel dalam penelitian secara empiris harus lebih besar daripada 10 kali jumlah maksimum hubungan inner atau outer yang menunjuk pada variabel laten dalam model.

Analisis PLS-SEM terdiri dari dua sub model yaitu model struktural atau inner model dan model pengukuran atau outer model.

1) Metode Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model mempunyai tujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Inner model dievaluasi dengan melihat besarnya persentase varian yang dijelaskan dengan melihat nilai R-Square untuk konstruk laten endogen. Analisis model struktural dalam PLS dievaluasi dengan

menggunakan R² untuk konstruk dependen, dan nilai koefisien path atau t values dari setiap jalur untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Nilai R² digunakan untuk mengukur tingkat variansi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R² berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

2) Pengujian Model Penelitian (*Outer Model*)

Pengujian dengan Outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi melalui validitas convergent dan diskriminan dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya. Sedangkan outer model dengan indikator formatif dievaluasi melalui *substantive content* nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari indikator konstruk tersebut (Chin, 1998).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Sampel dari penelitian ini adalah pegawai Shirvano Consulting yang bertempat di Yogyakarta, sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh penulis. Dari 31 populasi, penulis mengambil seluruhnya untuk digunakan sebagai responden penelitian. Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai detail yang berkaitan dengan pengolahan data dan juga dengan pembahasannya. Untuk alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SmartPLS versi 3.

4.1 Analisis Deskriptif

Pada bagian ini dijelaskan mengenai responden yang dituju oleh peneliti. Data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner penelitian yang kembali yaitu responden, maka dapat diperoleh data yang dapat dibedakan berdasarkan karakteristik responden.

4.1.1 Analisis Deskriptif Responden

1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data yang diperoleh, dapat diketahui karakteristik bahwa responden berdasarkan karakteristik jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir seperti pada tabel 4.1 :

Tabel 4.1**Karakteristik Responden**

NO	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
1	Laki-laki	15	48,4
2	Perempuan	16	51,6
Jumlah		31	100
No	Usia	Frekuensi	Presentase
1	<20 Tahun	2	6,5
2	20-30 Tahun	28	90,3
3	31-40 Tahun	0	0
4	41-50 Tahun	1	3,2%
Jumlah		31	100
NO	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase
1	SMA	10	32,3
2	Diploma	1	3,2
3	Sarjana	19	61,3
4	Pasca Sarjana	1	3,2
Jumlah		31	100

Berdasarkan pada tabel 4.1 karakteristik responden, maka dapat disimpulkan bahwa pada perusahaan Shirvano Consulting untuk kelompok responden berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh perempuan. Kemudian pada kelompok responden berdasarkan usia didominasi oleh karyawan yang memiliki usia pada rentang 20-30, hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada perusahaan Shirvano didominasi oleh anak muda atau generasi millennial yang identik dengan kreatifitas tinggi, inovatif dan akrab dengan teknologi. Sehingga hal tersebut sangat memengaruhi budaya organisasional yang ada di perusahaan Shirvano Consulting. Selain itu, perusahaan Shirvano Consulting yang didominasi oleh karyawan muda atau generasi millennial identik dengan

kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan. Kemudian pada kelompok responden berdasarkan pendidikan terakhir didominasi oleh karyawan yang tamat perguruan tinggi khususnya strata satu. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan karyawan dapat memengaruhi pola pikir serta perilaku karyawan dalam menghadapi permasalahan serta pemahaman mengenai komitmen organisasional.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui skor jawaban masing-masing pertanyaan untuk setiap variabel yang diteliti. Mendeskripsikan jawaban variabel dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel. Nilai rata-rata yang diperoleh dapat digunakan untuk melihat persepsi responden mengenai unsur-unsur variabel. Berdasarkan pada nilai minimum dan maksimum, maka dapat ditentukan sebuah interval penilaian. Dalam rangka untuk memudahkan penilaian dari jawaban responden, maka dibuat kriteria penilaian sebagai berikut:

Skor Minimum = 1

Skor Maksimum = 5

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{\text{Nilai maksimal} - \text{Nilai minimal}}{\text{Jumlah kelas}} \\ &= \frac{5-1}{5} \end{aligned}$$

$$= 0,8$$

Dari perhitungan interval diatas, maka skala distribusi dari data yang telah diambil adalah sebagai berikut :

Sangat Rendah : 1,00 – 1,79

Rendah : 1,80 – 2,59

Sedang : 2,60 – 3,39

Tinggi : 3,40 – 4,19

Sangat Tinggi : 4,20 – 5,00

1. Hasil Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Hasil penilaian responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini:

Tabel 4.2

Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

NO	Item	Mean	Kriteria
<i>Individualized Consideration</i>			
1	Pimpinan saya memiliki empati dalam hal kebutuhan-kebutuhan individu.	3,92	Tinggi
2	Pimpinan saya menjalin hubungan personal yang baik dengan karyawan	3,96	Tinggi
3	Pimpinan saya memiliki dan menunjukkan rasa perhatian pada anggota	4,07	Tinggi
4	Pimpinan saya mendorong perkembangan dan pertumbuhan anggota terus menerus	4,18	Tinggi
<i>Intellectual Stimulation</i>			
5	Pimpinan saya mendorong imajinasi karyawan atau anggota.	4,22	Sangat tinggi
6	Pimpinan saya mencari cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu	4,15	Tinggi

Lanjutan tabel 4.2			
NO	Item	Mean	Kriteria
7	Pimpinan saya mendorong karyawan untuk berpikir luas.	4,07	Tinggi
8	Pimpinan saya siap menghadapi risiko untuk meraih hasil potensial	4,18	Tinggi
<i>Inspirational Motivation</i>			
9	Pimpinan saya sering mendorong inspirasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja.	4,07	Tinggi
10	Pimpinan saya mengarahkan kebutuhan individu dan organisasi	3,96	Tinggi
11	Pimpinan saya menciptakan sense of purpose (rasa memiliki tujuan) yang kuat dalam diri setiap karyawan	4,00	Tinggi
12	Pimpinan saya membantu karyawannya meraih lebih besar dari yang mungkin dapat diperoleh karyawan.	4,25	Sangat Tinggi
<i>Idealized Influence</i>			
13	Pimpinan saya mengaplikasikan apa yang menjadi visi organisasi ini	4,11	Tinggi
14	Pimpinan saya selalu berusaha membawa karyawan menuju pada kemajuan	4,5	Sangat tinggi
15	Pimpinan saya menunjukkan komitmen yang besar dan teguh dalam mencapai tujuan.	3,59	Tinggi
16	Pimpinan saya menunjukkan keyakinan dalam meraih visi organisasi	4,5	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer diolah 2021

Dari hasil analisis jawaban responden atas pernyataan - pernyataan yang diberikan, pada variabel kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh tabel 4.2 dengan rata - rata penilaian responden terhadap variabel tersebut adalah 4,10 dan masuk pada kriteria tinggi.

2. Hasil Deskripsi Variabel Budaya Organisasional

Hasil penilaian responden terhadap variabel budaya organisasional dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini:

Tabel 4.3
Deskripsi Variabel Budaya Organisasional

NO	Item	Mean	Kriteria
Indikator Budaya Pengendalian			
1	Pimpinan memelihara pemahaman tatanan di tempat kerja	4,00	Tinggi
2	Pihak manajemen menjaga segala sesuatunya di bawah kendali	4,18	Tinggi
3	Eksekutif senior dihormati oleh para karyawan	3,70	Tinggi
4	Karyawan bekerja dalam aturan perusahaan	3,88	Tinggi
5	Sebagian besar keputusan perusahaan dibuat oleh eksekutif puncak	2,88	Sedang
Indikator Budaya Kinerja			
6	Organisasi selalu menghasilkan produk atau jasa yang sangat dihormati pesaingnya	3,96	Tinggi
7	Karyawan secara terus menerus selalu mencari cara untuk bekerja secara lebih efektif	4,07	Tinggi
8	Merasa bangga ketika perusahaan mencapai tujuan kinerjanya	4,66	Sangat Tinggi
9	Karyawan yang berkinerja terbaik dibayar paling banyak	3,22	Sedang
Indikator Budaya Hubungan			
10	Karyawan diharapkan untuk mengeluarkan 100 persen untuk mencapai kinerja puncaknya	3,85	Tinggi
11	Karyawan selalu bekerjasama dengan baik dalam tim	4,11	Tinggi
12	Karyawan diperlakukan secara adil oleh perusahaan	3,77	Tinggi
13	Pemimpin-pemimpin perusahaan bekerja keras untuk membuat para karyawan selalu bahagia	4,44	Sangat Tinggi

Lanjutan tabel 4.3

NO	Item	Mean	Kriteria
14	Karyawan selalu mendapat informasi tentang apa yang terjadi di dalam perusahaan	3,07	Sedang
15	Para karyawan saling peduli satu sama lain.	3,88	Tinggi
Indikator Budaya Responsif			
16	Selalu mendengarkan konsumen dan merespon secara cepat pada kebutuhan konsumen.	4,33	Sangat Tinggi
17	Karyawan beradaptasi secara cepat pada lingkungan yang baru.	3,55	Tinggi
18	Perusahaan sedang berada di puncak dari inovasi baru dalam industry	4,40	Sangat Tinggi
19	Perusahaan selalu bereksperimen dengan gagasan-gagasan baru di pasar	3,81	Tinggi
20	Perusahaan selalu memanfaatkan peluang-peluang yang ada di pasar	4,15	Tinggi

Sumber : Data primer diolah 2021

Dari hasil analisis jawaban responden atas pernyataan - pernyataan yang diberikan, pada variabel budaya organisasional yang ditunjukkan oleh tabel 4.3 dengan rata - rata penilaian responden terhadap variabel tersebut adalah 3,9 dan masuk pada kriteria tinggi.

3. Hasil Deskripsi Variabel *Organizational Cynicism*

Hasil penilaian responden terhadap variabel *organizational cynicism* dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini:

Tabel 4.4
Deskripsi Variabel *Organizational Cynicism*

NO	Item	Mean	Kriteria
Indikator Kognitif Sinisme Organisasional			
1	Saya merasa tidak cocok dengan rekan kerja yang ada di perusahaan ini	2,15	Rendah
2	Saya tidak dapat menjalin hubungan secara personal dengan rekan kerja	2,22	Rendah
3	Saya sangat sulit mempercayai rekan kerja di perusahaan ini.	2,00	Rendah
4	Saya merasa perusahaan tidak mepedulikan keadilan para karyawan.	1,33	Sangat Rendah
Indikator Afektif Sinisme Organisasional			
5	Saya sering mendapatkan kekecewaan saat bekerja di perusahaan ini	1,81	Rendah
6	Saya akan marah apabila rekan kerja tidak melakukan pekerjaan dengan baik.	1,88	Rendah
7	Saya sering merasa tertekan selama saya bekerja di perusahaan ini	2,03	Rendah
8	Saya sering merasa frustasi dengan kinerja perusahaan	1,62	Sangat Rendah
Indikator Perilaku Sinisme Organisasional			
9	Saya tidak yakin untuk dapat menaikkan jenjang karir di perusahaan ini	2,33	Rendah
10	Saya tidak yakin perusahaan ini dapat memperhatikan jenjang karir karyawannya	1,26	Sangat Rendah

Lanjutan tabel 4.4

NO	Item	Mean	Kriteria
11	Saya tidak peduli dengan masalah yang terjadi di perusahaan ini	1,85	Rendah
12	Saya tidak akan ikut campur dalam keputusan penting di perusahaan	2,59	Rendah

Sumber : Data Primer Diolah 2021

Dari hasil analisis jawaban responden atas pernyataan - pernyataan yang diberikan, pada variabel *organizational cynicism* yang ditunjukkan oleh tabel 4.4 dengan rata - rata penilaian responden terhadap variabel tersebut adalah 1,9 dan masuk pada kriteria rendah.

4. Hasil Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional

Hasil penilaian responden terhadap variabel komitmen organisasional dapat dilihat pada tabel 4.5 dibawah ini:

Tabel 4.5

Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional

NO	Item	Mean	Kategori
<i>Affective Commitment</i>			
1	Saya merasa senang untuk menghabiskan karir saya di perusahaan ini	3,50	Tinggi
2	Saya memiliki keluarga baru didalam perusahaan ini	4,18	Tinggi
3	Saya merasa bangga menjadi bagian di perusahaan ini	4,50	Sangat Tinggi
4	Saya merasa jika terjadi masalah pada perusahaan ini, maka hal itu akan menjadi permasalahan saya juga	3,48	Tinggi
5	Saya merasa nyaman didalam perusahaan ini.	4,51	Sangat Tinggi

Lanjutan tabel 4.5

NO	Item	Mean	Kategori
6	Saya tidak mempunyai ikatan emosi dengan perusahaan ini	1,77	Sangat Rendah
<i>Continuence Commitment</i>			
7	Saya merasa berat jika meninggalkan perusahaan meskipun sangat ingin sekali.	3,40	Tinggi
8	Saya mempunyai beberapa pilihan untuk memutuskan pergi meninggalkan pekerjaan.	2,11	Rendah
9	Saya akan tetap bekerja di sini karena mendapatkan banyak keuntungan dibanding kerugian.	4,5	Sangat Tinggi
10	Saya tidak akan rugi jika saya meninggalkan perusahaan sekarang.	1,48	Sangat Rendah
11	Saya merasa sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar dari perusahaan ini.	3,22	Sedang
12	Saya berkeinginan tetap tinggal di perusahaan ini karena kebutuhan gaji yang telah terpenuhi.	3,81	Tinggi
<i>Normative Commitment</i>			
13	Saya tetap percaya dan loyal kepada perusahaan ini	3,88	Tinggi
14	Salah satu alasan saya untuk tetap bekerja di perusahaan ini adalah saya percaya bahwa loyalitas sangat penting.	3,92	Tinggi
15	Jika saya ditawari untuk pekerjaan yang lebih baik di tempat lain, saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini.	3,66	Sedang
16	Berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya sangat tidak terlihat etis bagi saya.	3,88	Tinggi

Lanjutan tabel 4.5

NO	Item	Mean	Kategori
17	Saya diajari untuk percaya bahwa seseorang harus setia kepada perusahaannya.	4,37	Sangat Tinggi
18	Saya tidak percaya bahwa seorang karyawan harus selalu setia kepada perusahaannya	1,59	Sangat Rendah

Sumber: Data primer diolah 2021

Dari hasil analisis jawaban responden atas pernyataan - pernyataan yang diberikan, pada variabel komitmen organisasional yang ditunjukkan oleh tabel 4.5 dengan rata - rata penilaian responden terhadap variabel tersebut adalah 3,43 dan masuk pada kriteria tinggi.

Tabel 4.6

Rekapitulasi Variabel

NO	Variabel	Rata-rata	Kriteria
1	Kepemimpinan Transformasional	4,10	Tinggi
2	Budaya Organisasional	3,9	Tinggi
3	<i>Organizational Cynicism</i>	1,9	Rendah
4	Komitmen Organisasional	3,43	Tinggi

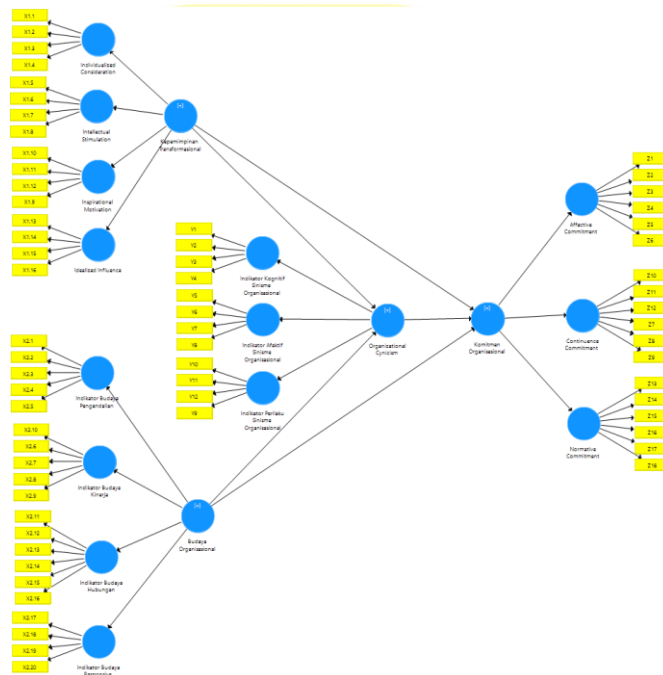
Sumber : Data primer diolah 2021

Hasil rekapitulasi variabel penelitian ditunjukkan pada tabel 4.6. Berdasarkan tabel tersebut, kepemimpinan transformasional mempunyai rata-rata sebesar 4,10 dengan kriteria tinggi, kemudian budaya organisasional mempunyai rata-rata sebesar 3,9 dengan kriteria tinggi, kemudian *organizational cynicism* mempunyai rata-rata sebesar 1,9 dengan kriteria

rendah serta komitmen organisasional mempunyai rata-rata sebesar 3,43 dengan kriteria tinggi.

4.2 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran outer model dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas. Berikut merupakan model pengukuran outer model menggunakan alat analisis smart PLS dapat dilihat pada gambar 4.1.



Gambar 4.1 Model Awal Path Diagram

Sumber: Data primer diolah 2021

4.2.1 Uji Validitas

Menurut Duli (2019), uji validitas adalah suatu pengukuran untuk menguji sejauh mana perbedaan yang ditemukan dengan alat ukur mencerminkan perbedaan yang sebenarnya di antara hal hal yang diuji. Validitas dapat disebut juga sebagai ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kebenaran suatu instrumen. Prinsip validitas adalah pengukuran atau pengamatan yang berarti prinsip keandalan instrumen dalam mengumpulkan data.

Untuk memahami hasil analisis deskriptif variabel penelitian dengan lebih mudah, maka dapat dilihat rekapitulasi pada tabel di bawah ini :

1. Validitas Konvergen (*convergen validity*)

Validitas konvergen merujuk pada derajat kesesuaian antara atribut hasil pengukuran alat ukur dengan konsep-konsep secara teoritis yang menjelaskan keberadaan atribut-atribut dari sebuah variabel. Validitas konvergen dinilai berdasarkan hubungan antara *item score* atau *component score*. Refleksif individual dikategorikan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan variabel yang diukur.

Tabel 4.7

Nilai *Loading Factor* Kepemimpinan Transformasional

NO	Indikator Kepemimpinan Transformasional	Kode	<i>Loading Factor</i>	Kriteria	Keterangan
1	<i>Individualized Consideration</i>	X1.1	0.545	>0,7	Tidak Valid
		X1.2	-0.602	>0,7	Tidak Valid
		X1.3	0.871	>0,7	Valid
		X1.4	-0.323	>0,7	Tidak Valid
2	<i>Intellectual Stimulation</i>	X1.5	0.476	>0,7	Tidak Valid
		X1.6	0.949	>0,7	Valid
		X1.7	0.068	>0,7	Tidak Valid
		X1.8	-0.159	>0,7	Tidak Valid
3	<i>Inspirational Motivation</i>	X1.9	0.872	>0,7	Valid
		X1.10	0.807	>0,7	Valid
		X1.11	0.241	>0,7	Tidak Valid
		X1.12	0.075	>0,7	Tidak Valid
4	<i>Idealized Influence</i>	X1.13	0.910	>0,7	Valid
		X1.14	0.768	>0,7	Valid
		X1.15	-0.370	>0,7	Tidak Valid
		X1.16	-0.383	>0,7	Tidak Valid

Sumber: Data primer diolah 2021

Tabel 4.7 menginformasikan bahwa nilai *loading factor* 10 item variabel kepemimpinan transformasional kurang dari 0.7, dan enam item lainnya memiliki nilai diatas 0.7. Maka dari itu, untuk variabel kepemimpinan transformasional dengan kode item X1.1, X1.2, X1.4, X1.5, X1.7, X1.8, X1.11, X1.12, X1.14, X1.15, dan X1.16 di eliminasi dari model.

Tabel 4.8

Nilai *Loading Factor* Budaya Organisasional

NO	Indikator Budaya Organisasional	Kode	<i>Loading Factor</i>	Kriteria	Keterangan
1	Budaya Pengendalian	X2.1	0.340	>0,7	Tidak Valid
		X2.2	0.842	>0,7	Valid
		X2.3	0.668	>0,7	Tidak Valid
		X2.4	0.185	>0,7	Tidak Valid
		X2.5	0.602	>0,7	Tidak Valid
2	Budaya Kinerja	X2.6	0.575	>0,7	Tidak Valid
		X2.7	0.502	>0,7	Tidak Valid
		X2.8	-0.629	>0,7	Tidak Valid
		X2.9	0.047	>0,7	Tidak Valid
		X2.10	0.718	>0,7	Valid
3	Budaya Hubungan	X2.11	0.916	>0,7	Valid
		X2.12	0.869	>0,7	Valid
		X2.13	-0.229	>0,7	Tidak Valid
		X2.14	0.051	>0,7	Tidak Valid
		X2.15	-0.096	>0,7	Tidak Valid
4	Budaya Responsif	X2.16	0.560	>0,7	Tidak Valid
		X2.17	0.525	>0,7	Tidak Valid
		X2.18	-0.016	>0,7	Tidak Valid
		X2.19	0.703	>0,7	Valid
		X2.20	0.399	>0,7	Tidak Valid

Sumber: Data primer diolah 2021

Tabel 4.8 menginformasikan bahwa nilai *loading factor* 15 item variabel budaya organisasional kurang dari 0.7, dan lima item lainnya memiliki nilai diatas 0.7. Maka dari itu, untuk variabel budaya organisasional dengan kode item X2.1, X2.3, X2.4, X2.5, X2.6, X2.7, X2.8, X2.9, X2.13, X2.14, X2.15, X2.16, X2.17, X2.18, dan X2.20 di eliminasi dari model.

Tabel 4.9

Nilai Loading factor Organizational Cynicism

NO	Indikator Organizational Cynicism	Kode	Loading Factor	Kriteria	Keterangan
1	Kognitif Sinisme Organisasional	Y1	0.691	>0,7	Tidak Valid
		Y2	0.763	>0,7	Valid
		Y3	0.319	>0,7	Tidak Valid
		Y4	0.187	>0,7	Tidak Valid
2	Afektif Sinisme Organisasional	Y5	0.924	>0,7	Valid
		Y6	0.017	>0,7	Tidak Valid
		Y7	0.893	>0,7	Valid
		Y8	-0.038	>0,7	Tidak Valid
3	Perilaku Sinisme Organisasional	Y9	0.830	>0,7	Valid
		Y10	-0.389	>0,7	Tidak Valid
		Y11	0.920	>0,7	Valid
		Y12	0.575	>0,7	Tidak Valid

Sumber: Data primer diolah 2021

Tabel 4.9 menginformasikan bahwa nilai *loading factor* tujuh item variabel *organizational cynicism* kurang dari 0.7, dan lima item lainnya memiliki nilai diatas 0.7. Maka dari itu, untuk variabel kepemimpinan transformasional dengan kode item Y1, Y3, Y4, Y6, Y8, Y10, dan Y12 di eliminasi dari model.

Tabel 4.10

Nilai *Loading Factor* Komitmen Organisasional

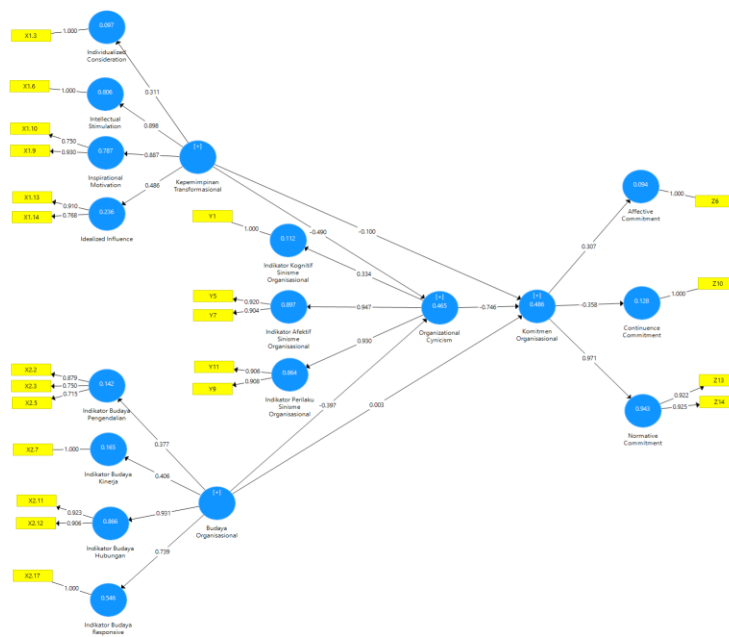
NO	Indikator Komitmen Organisasional	Kode	<i>Loading Factor</i>	Kriteria	Keterangan
1	<i>Affective Commitment</i>	Z1	0.770	>0,7	Valid
		Z2	0.417	>0,7	Valid
		Z3	-0.403	>0,7	Tidak Valid
		Z4	-0.184	>0,7	Tidak Valid
		Z5	0.074	>0,7	Valid
		Z6	0.017	>0,7	Tidak Valid
2	<i>Continuence Commitmen</i>	Z7	0.893	>0,7	Valid
		Z8	-0.038	>0,7	Tidak Valid
		Z9	0.830	>0,7	Valid
		Z10	-0.587	>0,7	Tidak Valid
		Z11	0.267	>0,7	Valid
		Z12	-0.149	>0,7	Tidak Valid
3	<i>Normative Commitment</i>	Z13	0.880	>0,7	Valid
		Z14	0.895	>0,7	Valid
		Z15	-0.240	>0,7	Tidak Valid
		Z16	-0.042	>0,7	Tidak Valid
		Z17	-0.658	>0,7	Tidak Valid
		Z18	0.078	>0,7	Tidak Valid

Sumber: Data primer diolah 2021

Tabel 4.10 menginformasikan bahwa nilai *loading factor* 10 item variabel komitmen organisasional kurang dari 0.7, dan delapan item lainnya memiliki nilai diatas 0.7. Maka dari itu, untuk variabel komitmen organisasional dengan kode item Z3, Z4, Z6, Z8, Z10, Z12, Z15, Z16, Z17, Z18 di eliminasi dari model.

Dari hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS, nilai outer model pada awalnya belum memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*) karena ada beberapa indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah

0,70. Penulis melakukan modifikasi model dengan cara menghapus dan mengeluarkan indikator - indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,70. Pada model setelah modifikasi menunjukkan bahwa semua *loading factor* mempunyai nilai di atas 0,70, sehingga konstruksi seluruh variabel sudah tidak ada yang perlu di eliminasi dari model.



Gambar 4.2 Model Path Diagram yang memenuhi *Convergent Validity*

Sumber: Data primer diolah 2021

Tabel 4.11**Nilai *Loading Factor* Kepemimpinan Transformasional**

NO	Indikator Kepemimpinan Transformasional	Kode	<i>Loading Factor</i>	Kriteria	Keterangan
1	<i>Individualized Consideration</i>	X1.3	1.000	>0,7	Valid
2	<i>Intellectual Stimulation</i>	X1.6	1.000	>0,7	Valid
3	<i>Inspirational Motivation</i>	X1.9	0.930	>0,7	Valid
		X1.10	0.750	>0,7	Valid
4	<i>Idealized Influence</i>	X1.13	0.910	>0,7	Valid
		X1.14	0.768	>0,7	Valid

Sumber: Data primer diolah 2021

Berdasarkan tabel 4.11 diketahui bahwa nilai *loading factor* kepemimpinan transformasional >0,7, maka tidak ada yang dikeluarkan.

Tabel 4.12**Nilai *Loading Factor* Budaya Organisasional**

NO	Indikator Budaya Organisasional	Kode	<i>Loading Factor</i>	Kriteria	Keterangan
1	Budaya Pengendalian	X2.2	0.879	>0,7	Valid
		X2.3	0.750	>0,7	Valid
		X2.5	0.715	>0,7	Valid
2	Budaya Kinerja	X2.7	1.000	>0,7	Valid
3	Budaya Hubungan	X2.11	0.923	>0,7	Valid
4	Budaya Responsif	X2.12	0.906	>0,7	Valid
		X2.17	1.000	>0,7	Valid

Sumber: Data primer diolah 2021

Berdasarkan tabel 4.12 diketahui bahwa nilai *loading factor* budaya organisasional >0,7, maka tidak ada yang dikeluarkan.

Tabel 4.13**Nilai Loading Factor Organizational Cynicism**

NO	Indikator Organizational Cynicism	Kode	Loading Factor	Kriteria	Keterangan
1	Indikator Kognitif Sinisme Organisasional	Y1	1.000	>0,7	Valid
2	Indikator Afektif Sinisme Organisasional	Y5	0.920	>0,7	Valid
		Y7	0.904	>0,7	Valid
3	Indikator Perilaku Sinisme Organisasional	Y9	0.908	>0,7	Valid
		Y11	0.906	>0,7	Valid

Sumber: Data primer diolah 2021

Berdasarkan tabel 4.13 diketahui bahwa nilai *loading factor organizational cynicism* >0,7, maka tidak ada yang dikeluarkan.

Tabel 4.14**Nilai Loading Factor Komitmen Organisasional**

NO	Indikator Komitmen Organisasional	Kode	Loading Factor	Kriteria	Keterangan
1	<i>Affective Commitment</i>	Z1	0.738	>0,7	Valid
		Z6	1.000	>0,7	Valid
2	<i>Continuence Commitmen</i>	Z10	1.000	>0,7	Valid
3	<i>Normative Commitment</i>	Z13	0.922	>0,7	Valid
		Z14	0.925	>0,7	Valid

Sumber: Data primer diolah 2021

Berdasarkan tabel 4.14 diketahui bahwa nilai *loading factor* komitmen organisasional >0,7, maka tidak ada yang dikeluarkan.

2. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan dapat dihitung berdasarkan nilai *cross loading* dari variabel manifes terhadap masing - masing variabel laten. Apabila hubungan antara variabel laten dengan tiap indikatornya lebih besar daripada hubungan, maka dapat disimpulkan bahwa variabel laten tersebut dapat memprediksi indikatornya lebih baik daripada variabel laten lainnya. Untuk dapat mengukur *cross loading*, standar nilai yang digunakan yaitu lebih besar dari 7 dan *average variance extracted* (AVE) dibandingkan dengan hubungan antara konstruksi dengan konstruksi lainnya.

Tabel 4.15
Nilai *Cross Loading*

Kode	Budaya Organisasional	Kepemimpinan Transformasional	Komitmen Organisasional	Organizational Cynicism
X1.10	-0.152	0.508	0.305	-0.342
X1.13	0.148	0.481	0.505	-0.359
X1.14	0.384	0.312	0.244	-0.438
X1.3	0.022	0.311	0.536	-0.402
X1.6	0.093	0.898	0.147	-0.474
X1.9	0.218	0.912	0.419	-0.537
X2.11	0.889	0.126	0.387	-0.429
X2.12	0.811	-0.051	0.286	-0.316
X2.17	0.739	0.340	0.161	-0.426
X2.2	0.364	-0.163	-0.014	-0.187
X2.3	0.292	0.030	-0.106	0.089
X2.5	0.193	-0.056	0.032	-0.078
X2.7	0.406	0.423	-0.107	-0.275
Y1	-0.699	-0.101	-0.331	0.334
Y11	-0.462	-0.382	-0.440	0.838
Y5	-0.480	-0.631	-0.551	0.900
Y7	-0.369	-0.429	-0.847	0.826
Y9	-0.332	-0.450	-0.501	0.848
Z1	0.277	0.154	0.738	-0.440
Z10	-0.092	0.211	-0.358	0.092
Z13	0.414	0.302	0.888	-0.690
Z14	0.187	0.321	0.906	-0.596
Z6	0.288	0.126	0.307	-0.318

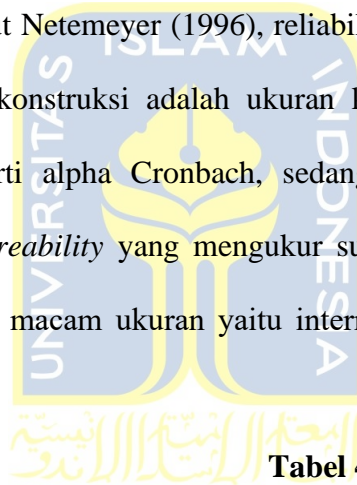
Sumber : Data primer diolah 2021

4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan konsistensi, akurasi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam Smart PLS dapat menggunakan dua metode yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*.

1. Reliabilitas Komposit

Menurut Netemeyer (1996), reliabilitas komposit atau biasa disebut reliabilitas konstruksi adalah ukuran konsistensi internal dalam item skala, seperti alpha Cronbach, sedangkan menurut Ghazali (2014), *Composite reability* yang mengukur suatu konstruksi dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu internal consistency dan Cronbach's Alpha.



Tabel 4.16

Construct Reliability

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Budaya Organisasional	0.665	0.855	0.744
Kepemimpinan Transformasional	0.819	0.901	0.779
Komitmen Organisasional	0.718	0.844	0.804
<i>Organizational Cynisim</i>	0.729	0.879	0.876

Sumber : Data Primer Diolah 2021

Dari hasil tabel 4.16 dapat diketahui bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan Cronbach's Alpha atau Composite Reliability nilainya > 0.70 dan pengujian validitas yang menggunakan AVE (*Average Variance Extracted*) nilainya > 0.50 . Dengan demikian, penulis menyimpulkan bahwa variabel - variabel terbukti valid dan terbukti reliabel, selanjutnya bisa dilanjutkan untuk menguji model struktural.

4.3 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam melakukan analisis data, perlu adanya evaluasi hubungan antar konstruksi. Hal tersebut dapat dilihat dari koefisien jalur atau disebut *path coefficient* yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruksi. Untuk menilai signifikan path coefficient dapat diukur dari hasil t - test atau *critical ratio* yang diperoleh dari proses bootstrapping atau *resampling method*.

Pada tabel 4.17 menampilkan hasil uji berdasarkan pada gambar pengujian model struktural hubungan antar variabel penelitian :

Tabel 4.17
Hasil Pengujian Model Struktural

Hubungan variabel Penelitian	Original Sampel	T Statistics	P Value	Hipotesis
Kepemimpinan Transformasional > <i>Organizational Cynicism</i>	-0.490	2.681	0.008*	H1 diterima
Budaya Organisasional > <i>Organizational Cynicism</i>	-0.397	1.887	0.060	H2 ditolak
<i>Organizational Cynicism</i> > Komitmen Organisasional	-0.746	3.298	0.001*	H3 diterima
Kepemimpinan Transformasional > Komitmen Organisasional	0.100	0.488	0.626	H4 ditolak
Budaya Organisasional > Komitmen Organisasional	0.003	0.012	0.990	H5 ditolak
Kepemimpinan Transformasional > <i>Organizational Cynicism</i> > Komitmen Organisasional	0.366	1.906	0.057	H6 ditolak
Budaya Organisasional > <i>Organizational Cynicism</i> > Komitmen Organisasional	0.296	2.150	0.032*	H7 diterima

Ket* : Sig < 0,05

Sumber: Data primer diolah 2021

Berdasarkan hasil pengujian struktural yang terdapat pada tabel 4.17, menunjukkan bahwa tiga item yang signifikan terhadap dimensi konstruksinya dengan nilai t - statistik > 1,96 dan p value < 0,05. Namun terdapat empat item yang tidak signifikan terhadap dimensi konstruksinya karena nilai t – statistic < 1,96 dan p value > 0,05.

4.3.1 R-Square (R²)

Menurut Gujarati (2004), R - Square atau koefisien determinasi merupakan salah satu ukuran yang sederhana dan sering digunakan untuk menguji kualitas suatu persamaan garis regresi. Sedangkan menurut Ghozali (2013), koefisien determinasi (R²) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Analisis ini memberikan gambaran pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen dalam hal pengaruh substansif.

Tabel 4.18
R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Komitmen Organisasional	0.486	0.418
<i>Organizational Cynicism</i>	0.465	0.421

Sumber: Data primer diolah 2021

4.4 Diskusi dan Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Cynicism*

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh negatif dengan *organizational cynicism*. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar -0.490 yang berarti memiliki hubungan negatif. Pada nilai t - statistic hubungan konstruksi ini sebesar 2.681 dan nilai p - value sebesar

0.008 sehingga dapat diketahui hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *organizational cynicism* dinyatakan negatif signifikan. Maka dari itu pada **hipotesis pertama** yang menyatakan terdapat pengaruh negatif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational cynicism* **diterima**.

Pengaruh negatif dalam hubungan ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional, maka semakin rendah tingkat *organizational cynicism* yang ada di perusahaan. Dari hasil analisis pada tabel 4.6, untuk rata - rata responden pada variabel kepemimpinan transformasional dikategorikan pada kriteria tinggi dengan nilai mean 4.10. Nilai tertinggi yaitu pada item dengan kode X1.16 “Pimpinan saya selalu berusaha membawa karyawan menuju pada kemajuan“ dengan nilai mean 4.5. Sedangkan dengan nilai terendah yaitu pada item dengan kode X1.15 “Pimpinan saya menunjukkan komitmen yang besar dan teguh dalam mencapai tujuan.” dengan nilai mean 3.59.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif signifikan terhadap *organizational cynicism*. Hal tersebut mempunyai arti bahwa ketika pimpinan di suatu perusahaan menerapkan kepemimpinan transformasional, maka akan mengurangi peluang adanya *organizational cynicism*. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional maka tingkat *organizational cynicism* semakin rendah dan sebaliknya. Hal ini menunjukkan bahwa para pemimpin di Shirvano

Consulting sudah menerapkan kepemimpinan transformasional yang cukup baik sehingga dapat mengurangi adanya *organizational cynicism* yang ada di perusahaan. Namun perlu adanya pengembangan mengenai kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan kepada para karyawan di Shirvano Consulting. Diantaranya dengan melakukan komunikasi yang terbuka, menjalin hubungan personal yang baik dengan karyawan serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menuangkan ide-ide untuk kemajuan perusahaan.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Terzi dan Dulker (2018) dimana terdapat hubungan antara pengaruh kepemimpinan transformasional dan *organizational cynicism*. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya korelasi yang negatif antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational cynicism* dimana *organizational cynicism* akan turun ketika pengaruh kepemimpinan transformasional tinggi. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sadigh (2016) dimana ketika pemimpin di perusahaan menerapkan kepemimpinan transformasional, maka akan memberikan dampak positif kepada karyawan ditunjukkan dengan meningkatnya kreatifitas, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masal. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Şirin *et al* (2018) dimana penerapan kepemimpinan transformasional seperti memberikan pelayanan kepada anggota dengan baik, memberikan ruang kepada anggota dalam berpendapat serta rasa bersama memiliki

organisasi dapat mengurangi tingkat sinisme yang ada di organisasi.

4.4.2 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap *Organizational Cynicism*

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa budaya organisasional mempunyai pengaruh negatif dengan *organizational cynicism*. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar -0.397 yang berarti memiliki hubungan negatif. Namun pada nilai *t - statistic* hubungan konstruksi ini sebesar 1.887 dan nilai *p - value* sebesar 0.060 sehingga dapat diketahui hubungan antara budaya organisasional dan *organizational cynicism* tidak negatif signifikan. Maka dari itu pada **hipotesis kedua** yang menyatakan terdapat pengaruh negatif signifikan budaya organisasional terhadap *organizational cynicism* **tidak diterima**.

Pengaruh negatif dalam hubungan ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat budaya organisasional, maka semakin rendah tingkat *organizational cynicism* yang ada di perusahaan. Dari hasil analisis pada tabel 4.6, untuk rata - rata responden pada variabel budaya organisasional dikategorikan pada kriteria tinggi dengan nilai mean 3.9. Nilai tertinggi yaitu pada item dengan kode X2.8 “Merasa bangga ketika perusahaan mencapai tujuan kinerjanya“ dengan nilai mean 4.66. Sedangkan dengan nilai terendah yaitu pada item dengan kode X2.5 “Sebagian besar keputusan perusahaan dibuat oleh eksekutif puncak.” dengan nilai mean 2.88.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *organizational cynicism*.

Artinya bahwa perusahaan mempunyai budaya organisasional baik, mendukung, dan nyaman namun tidak mempengaruhi tingkat *organizational cynicism*. Sesuai dengan butir kuesioner “Merasa bangga ketika perusahaan mencapai tujuan kinerjanya” dan “Karyawan selalu bekerjasama dengan baik dalam tim” yang memiliki nilai butir tinggi. Hal ini membuktikan bahwa budaya organisasional di Shirvano Consulting mendukung dan nyaman untuk melakukan pekerjaan, namun tidak memengaruhi tingkat *organizational cynicism*. Dengan demikian diharapkan perusahaan Shirvano dapat mempertahankan dan meningkatkan nilai-nilai budaya organisasional kepada para karyawan dengan cara memberikan suasana kerja yang nyaman, memberikan ruang untuk diskusi bersama, menerapkan sistem kerja yang sesuai dengan karakteristik karyawan dan selalu melibatkan karyawan dalam keputusan penting di perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yilmaz *et al* (2014), dimana budaya organisasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational cynicism*. Budaya organisasional dan prestasi akademik tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational cynicism*. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ergun dan Kesen (2014), dimana budaya organisasional sangat memengaruhi sinisme yang ada di organisasi. Ergun dan Kesen (2014) berpendapat bahwa budaya organisasional membantu organisasi dalam menghasilkan output inovatif dan memperoleh peluang baru. Hasil penelitian

ini tidak sesuai dengan penelitian Sadigh (2016) dimana terdapat hubungan antara pengaruh budaya organisasional dan *organizational cynicism*. Sadigh (2016) berpendapat ketika perusahaan mempunyai budaya organisasional yang mendukung, sehat dan nyaman, maka akan memberikan dampak positif kepada karyawan ditunjukkan dengan meningkatnya kreatifitas, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hasil penelitian ini juga tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Prajogo dan Wijaya (2020) dimana budaya organisasional yang mendukung memiliki pengaruh positif pada pekerjaan. Budaya organisasional yang mendukung memiliki pengaruh positif terhadap respons afektif karyawan terhadap perubahan organisasi. Ketiga, respons afektif karyawan terhadap perubahan organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap *organizational cynicism*.

4.4.3 Pengaruh *Organizational Cynicism* Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa *organizational cynicism* mempunyai pengaruh negatif dengan komitmen organisasional. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar -0.746 yang berarti memiliki hubungan negatif. Pada nilai t - statistic hubungan konstruksi ini sebesar 3.298 dan nilai p - value sebesar 0.001 sehingga dapat diketahui adanya hubungan negatif signifikan antara *organizational cynicism* dengan komitmen organisasional. Maka dari itu pada **hipotesis ketiga** yang menyatakan terdapat pengaruh negatif signifikan

organizational cynicism terhadap komitmen organisasional **diterima**.

Pengaruh negatif dalam hubungan ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat *organizational cynicism*, maka semakin rendah tingkat komitmen organisasional yang ada di perusahaan. Sebaliknya, semakin rendah tingkat *organizational cynicism*, maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasional yang ada di perusahaan. Dari hasil analisis pada tabel 4.6, untuk rata - rata responden pada variabel *organizational cynicism* dikategorikan pada kriteria rendah dengan nilai mean 1.89. Nilai tertinggi yaitu pada item dengan kode Y12 “Saya tidak akan ikut campur dengan keputusan penting di perusahaan“ dengan nilai mean 2.59. Sedangkan dengan nilai terendah yaitu pada item dengan kode Y10 “Saya tidak yakin perusahaan ini dapat memperhatikan jenjang karir karyawannya.” dengan nilai mean 1.26.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational cynicism* berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal tersebut mempunyai arti bahwa ketika tingkat *organizational cynicism* rendah, maka memunculkan adanya keterlibatan karyawan, inovasi yang berkembang, hubungan antar karyawan berjalan dengan baik dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan semakin tinggi. Sesuai dengan butir kuesioner pada kode Y2 “Saya tidak dapat menjalin hubungan secara personal dengan rekan kerja” dan pada kode Y1 “Saya merasa tidak cocok dengan rekan kerja yang ada di perusahaan ini” yang mempunyai nilai rendah. Hal tersebut menunjukkan tingkat *organizational cynicism* yang rendah pada karyawan

Shirvano Consulting, sehingga menimbulkan rasa solidaritas, hubungan yang baik antar karyawan dan hal tersebut berpengaruh pada tingkat komitmen organisasional yang tinggi. Dengan demikian perlu adanya kerjasama tim yang baik, saling mendukung antar karyawan, saling membantu dalam menyelesaikan masalah. Sehingga hal tersebut dapat mengurangi tingkat *organizational cynicism*.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yüksel dan Şahin (2017) dimana penelitian ini menunjukkan hasil tingkat *organizational cynicism* yang rendah pada guru menyebabkan tingkat komitmen organisasional yang tinggi. Dibuktikan dengan adanya keterlibatan guru, tingkat inovasi yang tinggi, hubungan antar guru berjalan dengan baik dan tingkat *organizational cynicism* rendah sehingga komitmen organisasional tinggi. Hal ini sejalan dengan penelitian Mousa (2017) dimana penelitian ini menunjukkan hasil bahwa *organizational cynicism* memiliki korelasi negatif dengan komitmen organisasional. Tingkat *organizational cynicism* yang rendah akan meningkatkan komitmen organisasional yang ada di perusahaan. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian Nafei dan Kaifi (2013) dimana penelitian ini menunjukkan hasil yaitu terdapat pengaruh negatif secara statistik antara dimensi *organizational cynicism* terhadap komitmen organisasional di Rumah Sakit Pengajaran di Mesir.

4.4.4 Pengaruh kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen

Organisasional

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dengan komitmen organisasional. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0.100 yang berarti memiliki hubungan positif. Namun pada nilai *t - statistic* hubungan konstruksi ini sebesar 0.488 dan nilai *p - value* sebesar 0.626 sehingga dapat diketahui bahwa tidak terdapat hubungan positif signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional. Maka dari itu pada **hipotesis keempat** yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional **tidak diterima**.

Pengaruh positif dalam hubungan ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasional yang ada di perusahaan. Nilai tertinggi pada kuisioner kepemimpinan transformasional terletak pada kode X1.14 “Pimpinan saya selalu berusaha membawa karyawan menuju pada kemajuan” dengan nilai mean 4,22. Sedangkan untuk variabel komitmen organisasional nilai tertinggi yaitu pada item dengan kode Z3 “Saya merasa bangga menjadi bagian di perusahaan ini” dengan nilai mean 4.50.

Berdasarkan hasil hipotesis keempat maka penulis memberikan saran kepada seluruh karyawan perusahaan Shirvano Consulting yaitu perlu adanya peningkatan kerjasama antar karyawan, pemahaman visi dan misi perusahaan serta transparansi yang baik antara pimpinan dan karyawan Shirvano Consulting. Dengan demikian dapat menciptakan interaksi yang baik dan hasil kerja yang maksimal sehingga dapat menumbuhkan komitmen organisasional yang baik.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Novitasari (2020), dimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional tidak positif signifikan. Kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan tidak memengaruhi komitmen organisasional pada guru dan karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan pengaruh ideal, motivasi inspirasional dan pertimbangan individual tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil pada penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Gulluce *et al* (2016), dimana terdapat pengaruh positif signifikan antara skala kepemimpinan transformasional terhadap skala komitmen organisasional. Hubungan moderat dan lemah positif telah ditemukan antara sub-komponen kepemimpinan transformasional dan sub-komponen skala komitmen organisasional. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Al-Quraan (2016), dimana kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh cukup signifikan terhadap komitmen organisasional dan hal tersebut berdampak pada karyawan terus

bekerja untuk perusahaan. Al-Quraan (2016) berpendapat bahwa bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen organisasional berkelanjutan melalui kemampuan para pemimpin. Hasil ini juga tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Khasawneh *et al* (2012) dimana kepala sekolah di Yordania memiliki tingkat perilaku kepemimpinan transformasional yang moderat hingga tinggi sehingga para guru mempunyai komitmen organisasional yang tinggi.

4.4.5 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa budaya organisasional mempunyai pengaruh positif dengan komitmen organisasional. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0.003 yang berarti memiliki hubungan positif. Namun pada nilai t - statistic hubungan konstruksi ini sebesar 0.012 dan nilai p - value sebesar 0.990 sehingga dapat diketahui tidak terdapat hubungan positif signifikan antara budaya organisasional dengan komitmen organisasional. Maka dari itu pada **hipotesis kelima** yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan budaya organisasional terhadap komitmen organisasional **tidak diterima**.

Pengaruh positif dalam hubungan ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat budaya organisasional, maka semakin tinggi tingkat komitmen organisasional yang ada di perusahaan. Dari hasil analisis tabel 4.6 untuk rata-rata responden pada variabel budaya organisasional dikategorikan tinggi

dengan nilai mean 3,9. Nilai tertinggi pada variabel budaya organisasional yaitu pada item dengan kode X2.8 “Merasa bangga ketika perusahaan mencapai tujuannya” dengan nilai mean 4.66. Sedangkan nilai terendah yaitu pada item X2.5 “Sebagian besar keputusan perusahaan dibuat oleh eksekutif puncak” dengan nilai mean 2.88. Variabel komitmen organisasional pada tabel 4.6 dikategorikan pada kriteria tinggi dengan nilai mean 3.43. Nilai tertinggi pada komitmen organisasional yaitu pada item dengan kode Z3 “Saya merasa bangga menjadi bagian di perusahaan ini” dengan nilai mean 4.50. Sedangkan nilai terendah yaitu pada item dengan kode Z6 “Saya tidak mempunyai ikatan emosi dengan perusahaan ini” dengan nilai mean 1.77.

Diharapkan perusahaan Shirvano dapat mempertahankan dan meningkatkan nilai-nilai budaya organisasional kepada para karyawan dengan cara memberikan suasana kerja yang nyaman, memberikan ruang untuk diskusi bersama, menerapkan sistem kerja yang sesuai dengan karakteristik karyawan dan selalu melibatkan karyawan dalam keputusan penting di perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasional tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal tersebut membuktikan bahwa budaya organisasional yang ada pada Shirvano Consulting tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Athar (2020) dimana budaya organisasional yang responsif dan

kompeten tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Budaya organisasional responsif dan kompeten yang diterapkan pada karyawan tidak memengaruhi komitmen organisasional. Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Shoab *et al* (2013), dimana budaya organisasional yang baik, mendukung, sehat, dan membuat para karyawan merasa mempunyai peran penting di organisasi maka tingkat komitmen organisasional juga semakin tinggi. Hal tersebut dibuktikan dengan pertumbuhan perusahaan yang luar biasa dalam dua dekade terakhir. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sarhana *et al* (2019) dimana komitmen organisasional dipengaruhi oleh budaya organisasional yang mendukung. Hal tersebut dibuktikan dengan tingkat komitmen organisasional pada karyawan hotel di Yordania disebabkan budaya organisasional yang supportif dan mendukung. Hasil penelitian ini juga tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rastegar dan Afghayan (2012), dimana tingginya hubungan antara budaya organisasional yang mendukung dan inovatif dengan komitmen organisasional dapat dibuktikan dengan para karyawan dapat menunjukkan kemampuan, bakat, dan memiliki hak untuk pengambilan keputusan dapat meningkatkan komitmen organisasional. Rastegar dan Afghayan (2012), berpendapat bahwa hasil lain yaitu budaya organisasional akan berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional apabila budaya organisasional di suatu perusahaan tidak kondusif, negatif, tidak mendukung dan selalu membatasi karyawan dalam

mengeluarkan pendapat.

4.4.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi *Organizational Cynicism*

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dengan komitmen organisasional yang dimediasi oleh *organizational cynicism*. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0.366 yang berarti memiliki hubungan positif. Namun pada nilai t - statistic hubungan konstruksi ini sebesar 1.906 dan nilai p - value sebesar 0.057 sehingga dapat diketahui bahwa tidak terdapat hubungan positif signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional yang dimediasi oleh *organizational cynicism*. Maka dari itu pada **hipotesis keenam** yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh *organizational cynicism* **tidak diterima**.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa *organizational cynicism* tidak mampu memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa tingginya kepemimpinan transformasional yang dimiliki para pemimpin di Shirvano Consulting tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian perlu adanya pengembangan mengenai kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan kepada para

karyawan di Shirvano Consulting. Diantaranya dengan melakukan komunikasi yang terbuka, menjalin hubungan personal yang baik dengan karyawan serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menuangkan ide-ide untuk kemajuan perusahaan.

Dari hasil analisis tabel 4.6 untuk rata-rata responden pada variabel kepemimpinan transformasional dikategorikan tinggi dengan nilai mean 4,10. Nilai tertinggi pada variabel kepemimpinan transformasional yaitu pada item dengan kode X1.5 “Pimpinan saya selalu berusaha membawa karyawan menuju pada kemajuan” dengan nilai mean 4.5. Sedangkan nilai terendah yaitu pada item X1.1 “Pimpinan saya memiliki empati dalam hal kebutuhan-kebutuhan individu” dengan nilai mean 3,92. Variabel *organizational cynicism* pada tabel 4.6 dikategorikan pada kriteria rendah dengan nilai mean 1,9. Nilai tertinggi pada *organizational cynicism* yaitu pada item dengan kode Y12 “Saya tidak akan ikut campur dalam keputusan penting di perusahaan” dengan nilai mean 2,59. Sedangkan nilai terendah yaitu pada item dengan kode Y10 “Saya tidak yakin perusahaan ini dapat memerhatikan jenjang karir karyawannya” dengan nilai mean 1,26. Variabel komitmen organisasional pada tabel 4.6 dikategorikan pada kriteria tinggi dengan nilai mean 3.43. Nilai tertinggi pada komitmen organisasional yaitu pada item dengan kode Z3 “Saya merasa bangga menjadi bagian di perusahaan ini” dengan nilai mean 4.50. Sedangkan nilai terendah yaitu pada item dengan kode Z6 “Saya tidak mempunyai ikatan emosi dengan perusahaan ini” dengan nilai mean 1.77.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Novitasari (2020), dimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional tidak signifikan. Kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan tidak memengaruhi komitmen organisasional pada guru dan karyawan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Al-Quraan (2016), dimana *organizational cynicism* memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasioal. Dengan adanya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka tingkat *organizational cynicism* di perusahaan sangat rendah, hal itu kemudian yang menyebabkan komitmen organisasional menjadi semakin baik. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menurunkan *organizational cynicism* serta meningkatkan komitmen organisasional berkelanjutan melalui kemampuan para pemimpin untuk kemajuan karir karyawan. Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan Gulluce *et al* (2016), dimana *organizational cynicism* memediasi antara pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat komitmen organisasional dapat tinggi apabila kepemimpinan transformasional diterapkan.

4.4.7 Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi *Organizational Cynicism*

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa budaya organisasional mempunyai pengaruh positif dengan komitmen organisasional yang dimediasi oleh *organizational cynicism*. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0.296 yang berarti memiliki hubungan positif. Pada nilai t - statistic hubungan konstruksi ini sebesar 2.150 dan nilai p - value sebesar 0.032 sehingga dapat diketahui bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara budaya organisasional dengan komitmen organisasional yang dimediasi oleh *organizational cynicism*. Maka dari itu pada **hipotesis ketujuh** yang menyatakan terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh *organizational cynicism* **diterima**.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa *organizational cynicism* mampu memediasi hubungan budaya organisasional terhadap komitmen organisasional, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa tingginya budaya organisasional pada perusahaan Shirvano Consulting memberikan pengaruh pada *organizational cynicism* yang rendah sehingga hal tersebut memberikan pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Diharapkan perusahaan Shirvano dapat mempertahankan dan meningkatkan nilai-nilai budaya organisasional kepada para karyawan dengan cara memberikan suasana kerja yang nyaman, memberikan ruang untuk diskusi bersama,

menerapkan sistem kerja yang sesuai dengan karakteristik karyawan dan selalu melibatkan karyawan dalam keputusan penting di perusahaan.

Dari hasil analisis tabel 4.6 untuk rata-rata responden pada variabel budaya organisasional dikategorikan tinggi dengan nilai mean 3,9. Nilai tertinggi pada variabel budaya organisasional yaitu pada item dengan kode X2.8 “Merasa bangga ketika perusahaan mencapai tujuan kinerjanya“ dengan nilai mean 4.66. Sedangkan dengan nilai terendah yaitu pada item dengan kode X2.5 “Sebagian besar keputusan perusahaan dibuat oleh eksekutif puncak.” dengan nilai mean 2.88. Variabel *organizational cynicism* pada tabel 4.6 dikategorikan pada kriteria rendah dengan nilai mean 1,9. Nilai tertinggi pada *organizational cynicism* yaitu pada item dengan kode Y12 “Saya tidak akan ikut campur dalam keputusan penting di perusahaan” dengan nilai mean 2,59. Sedangkan nilai terendah yaitu pada item dengan kode Y10 “Saya tidak yakin perusahaan ini dapat memperhatikan jenjang karir karyawannya” dengan nilai mean 1,26. Variabel komitmen organisasional pada tabel 4.6 dikategorikan pada kriteria tinggi dengan nilai mean 3.43. Nilai tertinggi pada komitmen organisasional yaitu pada item dengan kode Z3 “Saya merasa bangga menjadi bagian di perusahaan ini” dengan nilai mean 4.50. Sedangkan nilai terendah yaitu pada item dengan kode Z6 “Saya tidak mempunyai ikatan emosi dengan perusahaan ini” dengan nilai mean 1.77.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sarhana *et al* (2019), dimana terdapat pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasioal dan *organizational cynicism* sebagai pemediasi. Dengan adanya budaya organisasional yang diterapkan, maka tingkat *organizational cynicism* di industri hotel sangat rendah, hal itu kemudian yang menyebabkan komitmen organisasional menjadi semakin baik. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasional dapat menurunkan *organizational cynicism* serta meningkatkan komitmen organisasional berkelanjutan melalui budaya organisasional yang terorganisir dengan baik. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Shoaib *et al* (2013), dimana menunjukkan bahwa *organizational cynicism* memediasi pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional. Dengan adanya budaya organisasional yang baik, mendukung, sehat, dan membuat para karyawan merasa mempunyai peran penting di organisasi maka *organizational cynicism* dapat berkurang jauh sehingga hal tersebut berdampak pada tingkat komitmen organisasional yang semakin tinggi. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rastegar dan Aghayan (2012), menunjukkan bahwa budaya organisasional yang baik, maka dapat membuat para karyawan merasa mendapatkan hak-hak nya sehingga tingkat *organizational cynicism* dapat berkurang. Hal tersebut ditunjukkan dengan karyawan dapat menunjukkan kemampuan dan memiliki hak untuk pengambilan keputusan serta berpengaruh pada komitmen organisasional.

BAB V

Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif signifikan terhadap *organizational cynicism*.
2. Budaya organisasional tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap *organizational cynicism*.
3. *Organizational cynicism* berpengaruh negatif signifikan terhadap komitmen organisasional.
4. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
5. Budaya organisasional tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.
6. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh *organizational cynicism*.
7. Budaya organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh *organizational cynicism*.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas maka peneliti memberikan saran untuk pihak - pihak di bawah ini, berupa:

1. Perlu adanya pengembangan mengenai kepemimpinan transformasional. Diantaranya dengan melakukan komunikasi yang terbuka, menjalin hubungan personal yang baik dengan karyawan serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menuangkan ide-ide untuk kemajuan perusahaan.
2. Perlu adanya peningkatan kerjasama antar karyawan, pemahaman visi dan misi perusahaan serta transparansi yang baik antara pimpinan dan karyawan Shirvano Consulting. Dengan demikian dapat menciptakan interaksi yang baik dan hasil kerja yang maksimal sehingga dapat menumbuhkan komitmen organisasional yang baik.
3. Perlu adanya kerjasama tim yang baik, saling mendukung antar karyawan, saling membantu dalam menyelesaikan masalah. Sehingga hal tersebut dapat mengurangi tingkat *organizational cynicism*.
4. Diharapkan perusahaan Shirvano dapat mempertahankan dan meningkatkan nilai-nilai budaya organisasional kepada para karyawan dengan cara memberikan suasana kerja yang nyaman, memberikan ruang untuk diskusi bersama, menerapkan sistem kerja yang sesuai dengan karakteristik karyawan dan selalu melibatkan karyawan dalam keputusan penting di perusahaan.

Daftar Pustaka

- A, Morissan. (2014). *Metode Penelitian Survei*. Cet-2. Jakarta : Kencana.
- Abdullah, W, H. (2015). *Partial Least Square (PLS)*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*. 126 (3), 269– 92.
- Afnan, E., Rini, R., Nafita, S., & Armanu. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Intention to Leave Pada Karyawan Produksi Mitra Produksi Sigaret (MPS) Ngoro_Jombang. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3 (1), 54-64
- Aghayan & Rastegar. (2012). Impacts of Organizational Culture on Organizational Commitment. *Journal of Human Resource Management and Development (JHRMD)*. 2 (2), 1-13.
- Allen & Meyer. (1991). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizational. *Journal of Occupational Psychology*. 63 (1), 1- 18.
- Allen & Meyer. (1997), *Commitment in The Workplace: Theory Research and Application*. California: Sage Publications

- Al-Quraan. (2016). Impact of Transformational Leadership on Organizational Commitment : Case Study at Jordan Ahli Bank. *European Journal of Business and Management*. 8 (31), 145-156
- Anderson, L.M., & Bateman, T.S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*. 18 (5), 449-469.
- Athar. (2020). The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment Post Pandemic Covid-19. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. 7 (5), 148-157
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Atwater, D., & Cartier, P. (2000). An Upward Feedback Field Experiment: Supervisors' Cynicism, Reactions and Commitment to Subordinates. *Personnel Psychology*. 53(2), 275-297.
- Avolio., Bruce J., Bersona., & Yair. (1999), *Transformasional Leadership and The Dissemination of organizational Goals: A Case Study of Telecommunication Firm*. *The Leadership Quarterly*. 15 (4), 625-646.
- Badeni. (2013). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi (edisi kesatu)*. Bandung: Alfabeta.
- Bass, B. (2006). *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bungin, B. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Prenadamedia.

- Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. Dalam G. A. Marcoulides, *Modern Methods For Business Research* (hal. 295-336). London: Lawrence Erlbaum Associates
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. United States: McGraw-Hill
- Daniels, T. D & Qian, Y. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications An International Journal*. 13 (3), 319-332.
- Dean, J., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). *Organizational cynicism*. *The Academy of Management Review*. 23 (2), 341-352.
- Decelles, K., Faye, T., & Paul, E. (2013). A Field Investigation of Multilevel Cynicism Toward Change. *Organization Science*. 24 (1), 154-171.
- Delken, M. (2004). *Organizational cynicism: A study among call centers*; A thesis submitted in *partial* fulfillment of the requirements for the degree of Master of Economics University of Maastricht.
- Duli, N. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Beberapa Konsep Dasar Untuk Penulisan Skripsi & Analisa Data dengan SPSS*. Yogyakarta : Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA

Edy, S. (2015). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenada Media.

Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modelling, Metode Alternatif dengan PLS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gujarati, D. (2004). *Basic Econometrics (Ekonometrika Dasar)*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Gulluce, E, K., Sultan, B.K., & Metin, A. (2016). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Study on the Bank Employees. *Journal of Service Science and Management*. 9 (3), 263-275.

Gulluce. (2018). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Study on the Bank Employees. *Educational Management Administration & Leadership*. 40(4) 494–508.

Hair, J. F., Sarstedt, M., & Ringle, M. (2011). PLS - sem: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*. 19 (2), 139 - 151.

Hartog & De, J. (1997). How leaders influence employees innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*. 10(1), 41-64

Hasibuan, M, S, P. (2013). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Herlina, V. (2019). *Panduan Praktis Mengolah Data Kuesioner Menggunakan SPSS*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Hikmawati, F. (2017). *Metodologi Penelitian*. Depok: Rajawali Pers
- Iensufiie, T. (2010). *Leadership Untuk Profesional dan Mahasiswa*. Jakarta: Erlangga
- Jantzi, L. (2003). *Transformational Leadership*. Philadelphia: Open University Press.
- Kendra, C. (2013), "What is Transformational Leadership? How Transformasional Leadership Inspire". About.com Guide. (Diakses pada tanggal 10 Desember 2020). <http://psychology.about.com/od/leadership/a/transformational.htm>
- Kesen, M., & Ergun, E. (2014). The Effects of Human Resource Management Practices and Organizational Culture Types on Organizational Cynicism: An empirical study in Turkey. *British Journal of Arts and Social Sciences*. 17 (I), 1659-1670.
- Khan, M, A. (2014). Organizational cynicism and employee turnover intention: Evidence from banking sector in Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 8. (1), 30-41.
- Kharis. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 3 (1), 1-9.

- Khasawneh, S., Aieman, O., & Abdullah, M. (2012). The Relationship Between Transformational Leadership and Commitment: The Case for Vocational Teachers in Jordan, *Educational Management Administration & Leadership*. 40 (4), 494-508.
- Khoirusmadi. (2011). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Pekalongan)*. Skripsi Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro. Semarang
- Konakli, T., Gökçe, Ö., & Salih, Ç. (2013). Impact of school managers 'altruist behaviors upon organizational cynicism: The case of Kocaeli, Turkey. *Academic Journal*. 8 (24), 2317-2324
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Heiger Education.
- Lund, D, B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction, *Journal of Business & Industrial Marketing*. 18 (3), 219-236.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi 10 Bahasa Indonesia*. Penerbit Andi: Yogyakarta.
- Mas'ud, F. (2004). *Survey Diagnosis Organisasional*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Mathis, J. (2015). *Human Resources Management*. USA: Cengage Learning.
- McShane, S. L., & Von G, M, A. (2005). *Organizational Behavior.3e*. McGraw Hill – Irwin.
- Mousa. (2017). Organizational Cynicism and Organizational Commitment in Egyptian Public Primary Education: When Spring Yields Black Flowers. *Arabian Journal of Business and Management Review*. 6 (9), 4-19.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2010). *Employee-Organization Linkages*. Texas: South-Western Cengage Learning.
- Nafei. (2013). Examining the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Change: A Study from Egyptian Context. *Journal of Business Administration Research*. 2 (2), 1-12.
- Netemeyer, R, G., Boles, J, S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of workfamily conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*. 81(4), 400- 410.
- Notoatmodjo, S. (2010). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Novitasari. (2020). Improving Job Satisfaction and Organizational Commitment: Analysis of the Effects of the Principal Transformational Leadership. *Dinamika Pendidikan*. 15 (2) 172-189
- O’Leary, E. (2001). *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Andi.

- Özler, E. D., Atalay, G. C., & Şahin, D. M., (2010). “Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2(2), 47-57.
- 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.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins & Judge. (2011). *Perilaku Organisasi (Edisi 12)*. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, S. P. (2013). *Perilaku Organisasi Edisi 10*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robert, K., & Angelo, K. (2017). *Organizational Behavior*. Seventh Edition. McGraw-Hill.
- Sadigh. (2016). The effect of transformational leadership style and organizational culture on the formation of organizational cynicism in the Agricultural Bank of Tehran. Iran: *Management Science Letters*. 6 (4), 443-545.
- Sahini, S., & Yüksel. (2017). The Relationship Between Organizational Cynicism and Organizational Commitment. *European Journal of Education Studies*. 3 (8), 289-311.

Sana, R., Akhtar, S., Naseer, Z., & Haider, M. (2013). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private Organizations. *Research Journal of Recent Sciences*. 2 (5), 1-8.

Sarhana, N., Ayman, H., Fayiz, S., & Mohammad, A. (2019). The effect of organizational culture on the organizational commitment: Evidence from hotel industry. *Management Science Letter*. 10 (1), 183-196.

Schermerhorn., Osborn., Hunt., & Uhl-Bien. (2011). *Organizational Behavior*. USA : Wiley.

Sekaran, U. (2011). *Research Methods For Business (Metode Penelitian Untuk Bisnis)*. Jakarta: Salemba Empat.

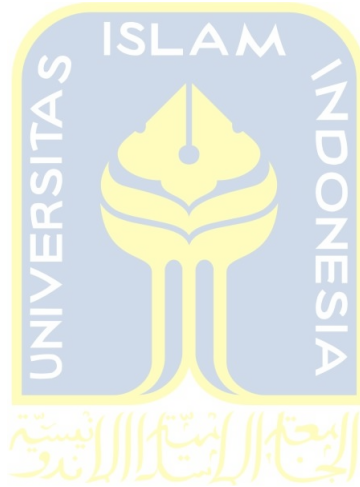
Sheela, R, C., & Vohra, N. (2016). Relationship between perceptions of corporate social responsibility and organizational cynicism: the role of employee volunteering. *The International Journal of Human Resource Management*. 27 (13), 1373-1392.

Shirvano. (2019). *Membangun Shirvano*. <https://medium.com/life-at-shirvano/membangun-shirvano-68eb77d50cea> (diakses pada tanggal 11 Desember 2020)

- Shoib, C., Akhtar., & Zainab, N. (2013). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private Organizations. *Research Journal of Recent Sciences*. 2 (5), 1-8.
- Sirin, Y, E., Özge, A., & Fatma, P, B. (2018). Transformational-Transactional Leadership and Organizational Cynicism Perception: Physical Education and Sport Teachers Sample. *Universal Journal of Educational Research*. 6 (9), 2008-2018.
- Soetopo. (2012). *Perilaku Organisasi*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Suana, I, W., & Mustikawati, R. (2018). Pengaruh Sinisme Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional. 7 (5), 2380-2409.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan*. CV Alfabeta, Bandung.
- Suryani, E., & Novita, A. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. 13 (2), 274-295.
- Susanto, H., & Nuraini, A. (2010). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen. *Magistra*. 74 (22), 35-37.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.

- Terzi, A, R., & Dulker, A, P. (2016). An Analysis Of The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Cynicism. *Universal Journal of Educational Research*. 7 (9), 437-451.
- Thomas, J, R., & Nelson. (2010). *Research Methods in Physical Activity*. Human Kinetics.
- Wageeh & Kaifi. (2013). The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An applied Study on Teaching Hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*. 6 (12), 131-147.
- Wahidah, S. (2018). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Kabupaten Bantaeng. *Jurnal Mirai Management*. 3 (1), 1-15.
- Wardiah, M, L. (2016). *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Colomadu : Pustaka Setia.
- Wijaya, N, H, S., Wisnu, P., & Heni, K. (2020). Organizational Culture as Determinant of Employee Based Antecedents to Organizational Cynicism. *Humanities & Social Sciences Reviews*. 8 (1), 881-886.
- Yilmaz, D, E, K., & Gökhan, K. (2014). Organizational Cynicism, School Culture, and Academic Achievement: The Study of Structural Equation Modeling. *Educational Sciences: Theory & Practice*. 14 (1), 102-113.

Yüksel, H., & Şahini, Ş. (2017). The Relationship Between Organizational Cynicism and Organizational Commitment. *European Journal of Education Studies*. 3 (8), 289-311.





LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

Kuesioner Penelitian



PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASIONAL TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DIMEDIASI *ORGANIZATIONAL CYNICISM*

(Survey Pada Karyawan PT Shirvano Consulting)

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Dalam rangka untuk memenuhi tugas akhir skripsi, Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII, kami melakukan penelitian ilmiah yang berjudul: **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi *Organizational Cynicism* (Survey Pada Karyawan PT Shirvano Consulting)**. Sehubungan dengan hal tersebut diatas, kami mohon bantuan Bapak/Ibu yang berwenang di Kantor PT Shirvano Consulting untuk menjadi responden guna menjawab daftar pertanyaan penelitian kami. Bapak/Ibu memerlukan waktu **10 MENIT** untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut dengan cara mengisi dan menyilang pada jawaban pilihan yang menurut Bapak/Ibu sesuai dengan kondisi di Kantor PT Shirvano Consulting.

Data-data yang kami kumpulkan dari daftar pertanyaan ini, akan kami jaga kerahasiaannya dan hanya digunakan semata-mata untuk penelitian dengan judul diatas.

Demikian permohonan kami, atas perhatian Bapak/Ibu dan kerja sama yang baik kami ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikumwarahmatullahi wabarakatuh

Identitas Responden

Umur :

- < 20 tahun
- 20-30 tahun
- 31-40 tahun
- 41-50 tahun
- > 50 tahun

Jenis Kelamin :

- Laki-laki
- Perempuan

Pendidikan terakhir

- SMA
- Diploma/ sederajat
- Sarjana
- Pasca Sarjana



PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Jawablah setiap pernyataan yang sesuai pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i
2. Pilihlah jawaban dengan cara memberi tanda cheklist (✓) pada jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu/Saudara/i

Keterangan :

SS : Sangat Setuju (5)

TS : Tidak Setuju (2)

S : Setuju (4)

STS : Sangat Tidak Setuju (1)

N : Netral (3)

Pernyataan Kepemimpinan Transformasional	STS	TS	N	S	SS
<i>Individualized Consideration</i>					
1. Pimpinan saya memiliki empati dalam hal kebutuhan-kebutuhan individu					
2. Pimpinan saya menjalin hubungan personal yang baik dengan teman					
3. Pimpinan saya memiliki dan menunjukkan rasa perhatian pada anggota					
4. Pimpinan saya mendorong perkembangan dan pertumbuhan anggota terus menerus					
<i>Intellectual Stimulation</i>					
5. Pimpinan saya mendorong imajinasi karyawan atau anggota					
6. Pimpinan saya mencari cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu					
7. Pimpinan saya mendorong karyawan untuk berpikir luas					
8. Pimpinan saya siap menghadapi risiko untuk meraih hasil potensial					
<i>Inspirational Motivation</i>					
9. Pimpinan saya sering mendorong inspirasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja					
10. Pimpinan saya mengarahkan kebutuhan individu dan organisasi					
11. Pimpinan saya menciptakan sense of purpose (rasa memiliki tujuan) yang kuat dalam diri setiap karyawan					
12. Pimpinan saya membantu karyawannya meraih lebih besar dari yang mungkin dapat diperoleh karyawan					
<i>Idealized Influence</i>					
13. Pimpinan saya mengaplikasikan apa yang menjadi visi organisasi ini					
14. Pimpinan saya selalu berusaha membawa karyawan menuju pada kemajuan					
15. Pimpinan saya menunjukkan komitmen yang besar dan teguh dalam mencapai tujuan					
16. Pimpinan saya menunjukkan keyakinan dalam meraih visi organisasi					

Pernyataan Budaya Organisasional	STS	TS	N	S	SS
Indikator budaya pengendalian					
1. Pimpinan memelihara pemahaman tatanan di tempat kerja					
2. Pihak manajemen menjaga segala sesuatunya di bawah kendali					
3. Eksekutif senior dihormati oleh para karyawan					
4. Karyawan bekerja dalam aturan perusahaan					
5. Sebagian besar keputusan perusahaan dibuat oleh eksekutif puncak					
Indikator budaya kinerja					
6. Organisasi selalu menghasilkan produk atau jasa yang sangat dihormati pesaingnya					
7. Karyawan secara terus menerus selalu mencari cara untuk bekerja secara lebih efektif					
8. Merasa bangga ketika perusahaan mencapai tujuan kinerjanya					
9. Karyawan yang berkinerja terbaik dibayar paling banyak					
Indikator budaya hubungan					
10. Karyawan diharapkan untuk mengeluarkan 100 persen untuk mencapai kinerja puncaknya					
11. Karyawan selalu bekerjasama dengan baik dalam tim					
12. Karyawan diperlakukan dengan adil oleh perusahaan					
13. Pemimpin-pemimpin perusahaan bekerja keras untuk membuat para karyawan selalu bahagia					
14. Karyawan selalu mendapat informasi tentang apa yang terjadi di dalam perusahaan					
15. Para karyawan saling peduli satu sama lain					
Indikator budaya responsive					
16. Selalu mendengarkan konsumen dan merespon secara cepat pada kebutuhan konsumen					
17. Karyawan beradaptasi secara cepat pada lingkungan yang baru					
18. Perusahaan sedang berada di puncak dari inovasi baru dalam industry					
19. Perusahaan selalu bereksperimen dengan gagasan-gagasan baru di pasar					
20. Perusahaan selalu memanfaatkan peluang-peluang yang ada di pasar					

Pernyataan <i>Organizational Cynicism</i>	STS	TS	N	S	SS
Indikator kognitif sinisme organisasional					
1. Saya merasa tidak cocok dengan rekan kerja yang ada di perusahaan ini					
2. Saya tidak dapat menjalin hubungan secara personal dengan rekan kerja					
3. Saya sangat sulit mempercayai rekan kerja di perusahaan ini					
4. Saya merasa perusahaan tidak mepedulikan keadilan para karyawan					
Indikator afektif sinisme organisasional					
5. Saya sering mendapatkan kekecewaan saat bekerja di perusahaan ini					
6. Saya akan marah apabila rekan kerja tidak melakukan pekerjaan dengan baik					
7. Saya sering merasa tertekan selama saya bekerja di perusahaan ini					
8. Saya sering merasa frustrasi dengan kinerja perusahaan					
Indikator perilaku sinisme organisasi					
9. Saya tidak yakin untuk dapat menaikkan jenjang karir di perusahaan ini					
10. Saya tidak yakin perusahaan ini dapat memperhatikan jenjang karir karyawannya					
11. Saya tidak peduli dengan masalah yang terjadi di perusahaan ini					
12. Saya tidak akan ikut campur dalam keputusan penting di perusahaan					

Pernyataan Komitmen Organisasional	STS	TS	N	S	SS
<i>Affective Commitment</i>					
1. Saya merasa senang untuk menghabiskan karir saya di perusahaan ini					
2. Saya memiliki keluarga baru didalam perusahaan ini					
3. Saya merasa bangga menjadi bagian di perusahaan ini					
4. Saya merasa jika terjadi masalah pada perusahaan ini, maka hal itu akan menjadi permasalahan saya juga					
5. Saya merasa nyaman didalam perusahaan ini					
6. Saya tidak mempunyai ikatan emosi dengan					

perusahaan ini					
<i>Continuence Commitment</i>					
7. Saya merasa berat jika meninggalkan perusahaan meskipun sangat ingin sekali					
8. Saya mempunyai beberapa pilihan untuk memutuskan pergi meninggalkan pekerjaan					
9. Saya akan tetap bekerja di sini karena mendapatkan banyak keuntungan dibanding kerugian					
10. Saya tidak akan rugi jika saya meninggalkan perusahaan sekarang					
11. Saya merasa sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar dari perusahaan ini					
12. Saya berkeinginan tetap tinggal di perusahaan ini karena kebutuhan gaji yang telah terpenuhi					
<i>Normative Commitment</i>					
13. Saya tetap percaya dan loyal kepada perusahaan ini					
14. Salah satu alasan saya untuk tetap bekerja di perusahaan ini adalah saya percaya bahwa loyalitas sangat penting oleh karena itu saya merasa mempunyai kewajiban moral untuk bertahan					
15. Jika saya ditawari untuk pekerjaan yang lebih baik di tempat lain, saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini					
16. Berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya sangat tidak terlihat etis bagi saya					
17. Saya diajari untuk percaya bahwa seseorang harus setia kepada perusahaannya					
18. Saya tidak percaya bahwa seorang karyawan harus selalu setia kepada perusahaannya					

Terima kasih atas kesediaan anda mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini dapat terjamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian

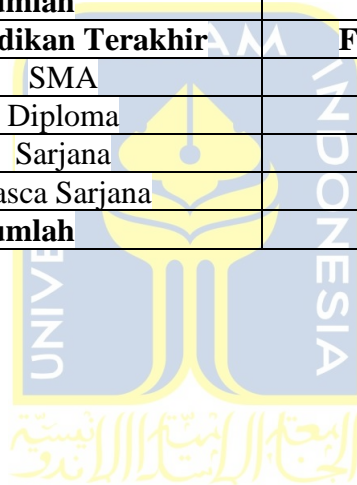
Tertanda,
Penulis

Prayudha Bangun Wicaksono

LAMPIRAN 3

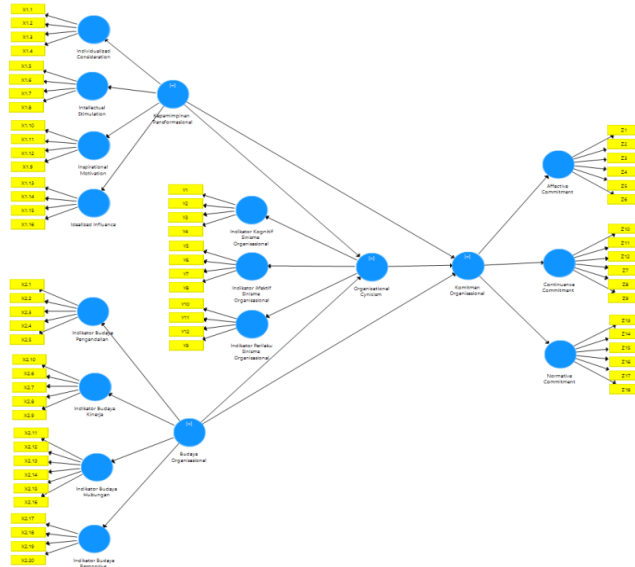
Karakteristik Responden

NO	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
1	Laki-laki	15	48,4
2	Perempuan	16	51,6
Jumlah		31	100
No	Usia	Frekuensi	Presentase
1	<20 Tahun	2	6,5
2	20-30 Tahun	28	90,3
3	31-40 Tahun	0	0
4	41-50 Tahun	1	3,2%
Jumlah		31	100
NO	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase
1	SMA	10	32,3
2	Diploma	1	3,2
3	Sarjana	19	61,3
4	Pasca Sarjana	1	3,2
Jumlah		31	100

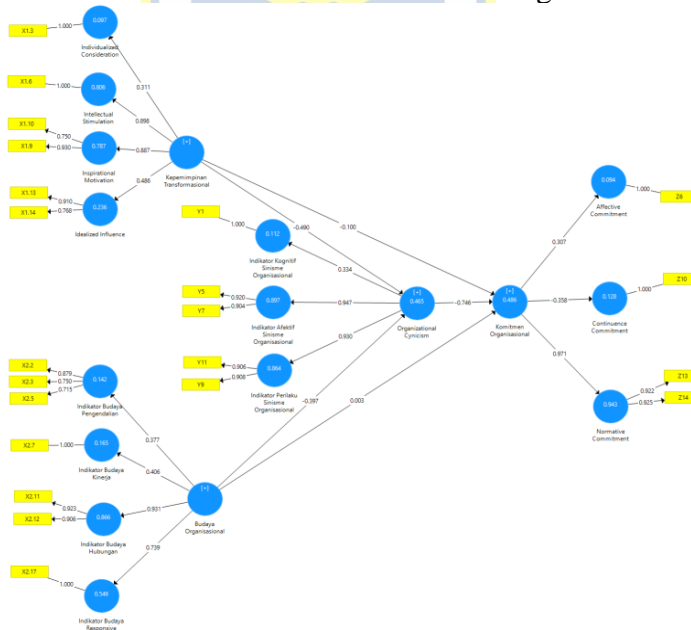


LAMPIRAN 4

Hasil Analisa Outer Model



Gambar 4.1 Model Awal Path Diagram



Gambar 4.2 Model Path Diagram yang memenuhi *Convergent Validity*

LAMPIRAN 5

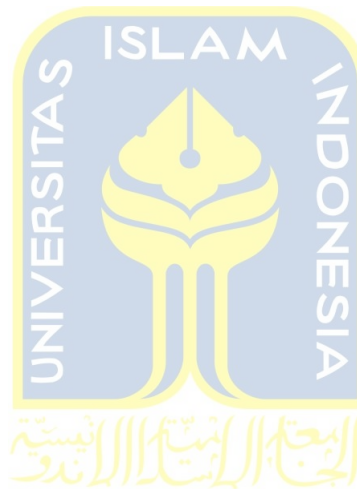
Nilai *Cross Loading*

Kode	Budaya Organisasional	Kepemimpinan Transformasional	Komitmen Organisasional	Organizational Cynicism
X1.10	-0.152	0.508	0.305	-0.342
X1.13	0.148	0.481	0.505	-0.359
X1.14	0.384	0.312	0.244	-0.438
X1.3	0.022	0.311	0.536	-0.402
X1.6	0.093	0.898	0.147	-0.474
X1.9	0.218	0.912	0.419	-0.537
X2.11	0.889	0.126	0.387	-0.429
X2.12	0.811	-0.051	0.286	-0.316
X2.17	0.739	0.340	0.161	-0.426
X2.2	0.364	-0.163	-0.014	-0.187
X2.3	0.292	0.030	-0.106	0.089
X2.5	0.193	-0.056	0.032	-0.078
X2.7	0.406	0.423	-0.107	-0.275
Y1	-0.699	-0.101	-0.331	0.334
Y11	-0.462	-0.382	-0.440	0.838
Y5	-0.480	-0.631	-0.551	0.900
Y7	-0.369	-0.429	-0.847	0.826
Y9	-0.332	-0.450	-0.501	0.848
Z1	0.277	0.154	0.738	-0.440
Z10	-0.092	0.211	-0.358	0.092
Z13	0.414	0.302	0.888	-0.690
Z14	0.187	0.321	0.906	-0.596
Z6	0.288	0.126	0.307	-0.318

LAMPIRAN 6

Construct Reliability

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach Alpa
Budaya Organisasional	0.665	0.855	0.744
Kepemimpinan Transformasional	0.819	0.901	0.779
Komitmen Organisasional	0.718	0.844	0.804
<i>Organizational Cynisim</i>	0.729	0.879	0.876



LAMPIRAN 7

TABEL LOADING FACTOR

Tabel Nilai Loading Factor Kepemimpinan Transformasional

NO	Indikator Kepemimpinan Transformasional	Kode	Loading Factor	Kriteria	Keterangan
1	<i>Individualized Consideration</i>	X1.3	1.000	>0,7	Valid
2	<i>Intellectual Stimulation</i>	X1.6	1.000	>0,7	Valid
3	<i>Inspirational Motivation</i>	X1.9	0.930	>0,7	Valid
		X1.10	0.750	>0,7	Valid
4	<i>Idealized Influence</i>	X1.13	0.910	>0,7	Valid
		X1.14	0.768	>0,7	Valid

Tabel Nilai Loading Factor Budaya Organisasional

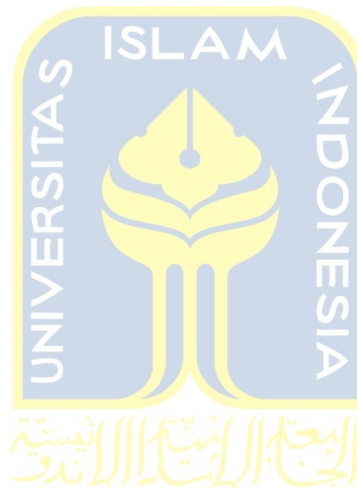
NO	Indikator Budaya Organisasional	Kode	Loading Factor	Kriteria	Keterangan
1	Budaya Pengendalian	X2.2	0.879	>0,7	Valid
		X2.3	0.750	>0,7	Valid
		X2.5	0.715	>0,7	Valid
2	Budaya Kinerja	X2.7	1.000	>0,7	Valid
3	Budaya Hubungan	X2.11	0.923	>0,7	Valid
4	Budaya <i>Responsive</i>	X2.12	0.906	>0,7	Valid
		X2.17	1.000	>0,7	Valid

Tabel Nilai Loading Factor Organizational Cynicism

NO	Indikator Organizational Cynicism	Kode	Loading Factor	Kriteria	Keterangan
1	Indikator Kognitif Sinisme Organisasional	Y1	1.000	>0,7	Valid
2	Indikator Afektif Sinisme Organisasional	Y5	0.920	>0,7	Valid
		Y7	0.904	>0,7	Valid
3	Indikator Perilaku Sinisme Organisasional	Y9	0.908	>0,7	Valid
		Y11	0.906	>0,7	Valid

Tabel Nilai *Loading Factor* Komitmen Organisasional

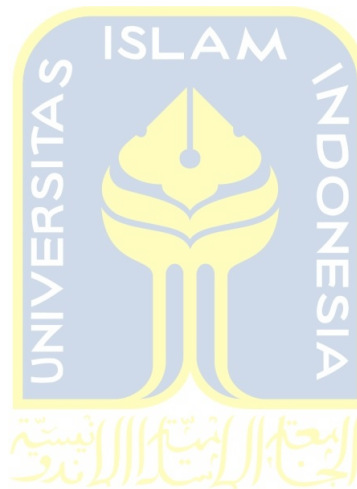
NO	Indikator Komitmen Organisasional	Kode	<i>Loading Factor</i>	Kriteria	Keterangan
1	<i>Affective Commitment</i>	Z1	0.738	>0,7	Valid
		Z6	1.000	>0,7	Valid
2	<i>Continuence Commitmen</i>	Z10	1.000	>0,7	Valid
3	<i>Normative Commitment</i>	Z13	0.922	>0,7	Valid
		Z14	0.925	>0,7	Valid



LAMPIRAN 8

Tabel R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Komitmen Organisasional	0.486	0.418
<i>Organizational Cynicism</i>	0.465	0.421



LAMPIRAN 9

Hasil Pengujian Model Struktural

Hubungan variabel Penelitian	Original Sampel	T Statistics	P Value	Hipotesis
Kepemimpinan Transformasional > <i>Organizational Cynicism</i>	-0.490	2.681	0.008*	H1 diterima
Budaya Organisasional > <i>Organizational Cynicism</i>	-0.397	1.887	0.060	H2 ditolak
<i>Organizational Cynicism</i> > Komitmen Organisasional	-0.746	3.298	0.001*	H3 diterima
Kepemimpinan Transformasional > Komitmen Organisasional	0.100	0.488	0.626	H4 ditolak
Budaya Organisasional > Komitmen Organisasional	0.003	0.012	0.990	H5 ditolak
Kepemimpinan Transformasional > <i>Organizational Cynicism</i> > Komitmen Organisasional	0.366	1.906	0.057	H6 ditolak
Budaya Organisasional > <i>Organizational Cynicism</i> > Komitmen Organisasional	0.296	2.150	0.032*	H7 diterima

Ket* : Sig < 0,05

LAMPIRAN 10

Surat Izin Penelitian

	FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA	Gedung Prof. Dr. Anwar Karamudjo Kampus Baru, Gedung Catur Duplek Dusun, Yogyakarta 55283 T. (0274) 881941, 881941, 881941 F. (0274) 882289 E. info@uii.ac.id W. www.uii.ac.id
---	--	---

Nomor : 1683/DEK/10/Div.URT/XII/2020
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth
Pimpinan
Shirvano Consulting

Assalamu alaikum wr.wb.
Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami di bawah ini :

Nama : Prayudha Bangun Wicaksono
No. Mahasiswa : 17311339
Tempat/Tanggal Lahir : Yogyakarta / 09 Juli 1998
Program Studi : Manajemen
Jenjang : Strata 1 (S1)
Alamat : Wiroberjan Ji Werkudoro No 10

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

"Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dimediasi Organizational Cynicism"

Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data/keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perhatian Bapak/Ibu, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu alaikum Wr.Wb.
Yogyakarta, 11 Desember 2020
Dekan,


Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.
NIK: 933130101