

Dampak Kepemimpinan Transformasional Dan *Psychological Capital* Dimediasi Oleh Sikap Sinisme Pegawai Pemerintah Terhadap Inisiatif Perubahan Kerja Akibat UU Cipta Kerja

Erycha Budiana Sari¹, Prof.Dr.Cholichul Hadi, Drs., M.Si. Psikolog²

Universitas Airlangga¹, Universitas Airlangga²

erychabudianasari@gmail.com

Published: January, 2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* yang dimediasi oleh sikap sinisme pegawai pemerintah dalam konteks implementasi Undang-Undang Cipta Kerja. Perubahan besar yang diusung oleh UU Cipta Kerja memunculkan tantangan signifikan, terutama dalam hal adaptasi pegawai terhadap fleksibilitas hubungan kerja, digitalisasi layanan, dan penyederhanaan birokrasi. Kepemimpinan transformasional diidentifikasi sebagai pendekatan yang efektif untuk mengurangi resistensi dengan membangun visi bersama, memberikan motivasi inspirasional, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perubahan. *Psychological capital*, yang mencakup harapan, kepercayaan diri, ketahanan, dan optimisme, juga berperan penting dalam membantu pegawai menghadapi ketidakpastian akibat perubahan regulasi. Namun, sikap sinisme sering kali menjadi penghalang utama dalam proses ini. Sinisme muncul ketika ada ketidaksesuaian antara ekspektasi dan realitas kebijakan, kurangnya transparansi, atau perubahan yang terjadi terlalu cepat tanpa persiapan memadai. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi melalui wawancara mendalam terhadap sejumlah pegawai pemerintah yang dipilih secara *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kombinasi kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* dapat meningkatkan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan. Namun, keberhasilannya bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mengelola sinisme secara proaktif melalui komunikasi yang jelas dan pelibatan pegawai. Harmonisasi ketiga faktor ini menjadi kunci keberhasilan implementasi perubahan organisasi.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, *Psychological capital*, Sikap Sinisme.

ABSTRACT

This study aims to explore the impact of transformational leadership and psychological capital, mediated by employee cynicism in the context of implementing the Job Creation Law. The significant changes brought about by the Job Creation Law present substantial challenges, particularly regarding employees' adaptation to flexible work relationships, digitalization of services, and bureaucratic simplification. Transformational leadership is identified as an effective approach to reducing resistance by building a shared vision, providing inspirational motivation, and creating a supportive work environment for change. Psychological capital, which includes hope, self-confidence, resilience, and optimism, also plays a crucial role in helping employees face uncertainty due to regulatory changes. However, cynicism often becomes a major barrier in this process. Cynicism arises when there is a mismatch between expectations and the reality of policy, lack of transparency, or changes occurring too quickly without adequate preparation. This research uses a qualitative method with a phenomenological approach through in-depth interviews with government employees selected via purposive sampling. The results indicate that the combination of transformational leadership and psychological capital can enhance individual readiness to face change. However, its success depends on the leader's ability to proactively manage cynicism through clear communication and employee involvement. Harmonizing these three factors is key to the successful implementation of organizational change.

Keywords: Transformational Leadership, *Psychological capital*, Cynicism.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Perubahan dalam organisasi merupakan suatu keniscayaan yang terjadi sebagai respons terhadap dinamika lingkungan eksternal maupun internal. Di sektor pemerintahan, perubahan sering kali dipicu oleh kebijakan-kebijakan strategis yang bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi birokrasi. Salah satu kebijakan yang membawa transformasi signifikan dalam birokrasi Indonesia adalah Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (UU Cipta Kerja). Kebijakan ini dirancang untuk menyederhanakan regulasi dan meningkatkan daya saing ekonomi, termasuk reformasi besar dalam sektor ketenagakerjaan dan tata kelola pemerintahan. Namun, implementasi UU Cipta Kerja di

lingkungan birokrasi menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam hal penerimaan pegawai terhadap inisiatif perubahan yang menyertainya¹.

Perubahan yang diusung oleh UU Cipta Kerja tidak hanya menyangkut aspek hukum dan administratif, tetapi juga membawa implikasi terhadap budaya kerja di sektor pemerintahan. Beberapa kebijakan yang diatur dalam undang-undang ini, seperti penyederhanaan prosedur birokrasi, fleksibilitas hubungan kerja, serta digitalisasi layanan pemerintahan, menuntut pegawai pemerintah untuk menyesuaikan diri dengan sistem yang lebih adaptif dan responsif. Dalam praktiknya, perubahan ini memunculkan berbagai reaksi di kalangan pegawai, mulai dari penerimaan positif hingga resistensi yang kuat. Sikap sinisme menjadi salah satu bentuk resistensi yang sering muncul dalam situasi perubahan, di mana pegawai mempertanyakan motif di balik kebijakan baru, meragukan efektivitasnya, dan menunjukkan ketidakpercayaan terhadap pemimpin yang menginisiasi perubahan tersebut².

Dalam konteks perubahan organisasi, kepemimpinan transformasional sering kali dianggap sebagai pendekatan yang paling efektif dalam menghadapi resistensi. Pemimpin transformasional mampu membangun visi yang jelas, memberikan motivasi kepada pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung adaptasi terhadap perubahan. Bass dan Avolio (1994) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri dari empat komponen utama, yaitu *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *idealized influence* (pengaruh ideal), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (pertimbangan individual). Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut, seorang pemimpin dapat mengurangi ketidakpastian di kalangan pegawai, meningkatkan keterlibatan mereka dalam proses perubahan, serta membangun komitmen kolektif terhadap visi organisasi³.

Namun, meskipun kepemimpinan transformasional berpotensi mereduksi resistensi, keberhasilan implementasi perubahan tidak hanya bergantung pada gaya kepemimpinan semata. Faktor psikologis individu dalam menghadapi perubahan juga memainkan peran yang sangat penting. Dalam hal ini, *psychological capital* (modal psikologis) menjadi faktor kunci yang memengaruhi bagaimana seorang pegawai merespons perubahan organisasi. Luthans *et al.* (2007) mendefinisikan *psychological capital* sebagai seperangkat sumber daya psikologis positif yang mencakup harapan (*hope*), efikasi diri (*self-efficacy*), ketahanan (*resilience*), dan optimisme (*optimism*). Pegawai dengan modal psikologis yang tinggi cenderung lebih fleksibel dalam menghadapi tantangan, lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas-tugas baru, serta lebih mampu mengatasi hambatan yang muncul selama proses perubahan⁴.

Di sisi lain, pegawai yang memiliki modal psikologis rendah lebih rentan mengalami kecemasan, kurang percaya diri dalam menghadapi tantangan baru, serta cenderung mempertahankan status *quo* daripada beradaptasi dengan perubahan. Dalam konteks implementasi UU Cipta Kerja, pegawai dengan modal psikologis rendah lebih mungkin menunjukkan sikap sinisme, yang dapat berupa ketidakpercayaan terhadap kebijakan baru, penolakan terhadap sistem kerja yang lebih fleksibel, atau ketidakpuasan terhadap proses perampingan birokrasi. Sikap sinisme ini tidak hanya memengaruhi motivasi individu, tetapi juga dapat menghambat efektivitas implementasi kebijakan secara keseluruhan⁵.

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), pegawai pemerintah memiliki kewajiban untuk mendukung kebijakan yang ditetapkan pemerintah guna meningkatkan pelayanan publik. Namun, dalam praktiknya, resistensi terhadap perubahan sering kali tidak dapat dihindari, terutama ketika pegawai merasa bahwa kebijakan yang diterapkan berpotensi mengancam stabilitas pekerjaan mereka atau menambah beban kerja tanpa kompensasi yang sepadan.

¹ Sutarto Wijono, Daniel Manongga Hendry, dan Ade Iriani, *Kepemimpinan Transformasional (Dalam Perspektif Teknologi Informasi Dan Digital)* (Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2023).

² Kristo Halley P *et al.*, "Suatu Kajian Mengenai Kinerja Aparatur Yang Dipengaruhi Oleh Komitmen dan Budaya Kerja Sebagai Dampak Dari Kepemimpinan Kepala Kantor (Survey Pada Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara)," *Jurnal Ilmu Administrasi* 11, no. 2 (2020): 22–37, <http://journal.unpas.ac.id/index.php/kebijakan/article/view/2896/1283>.

³ Abdi Akbar, *Kepemimpinan Transformasional (Dengan Penekatan Kultural)*, Penerbit Widia (Bandung: Penerbit Widia Utama, 2020).

⁴ Eddy Hermawan Hasudungan, "Agen Perubahan Transformational Leadership Style," *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, 2020, 12–26.

⁵ Wijono, Hendry, dan Iriani, *Kepemimpinan Transformasional (Dalam Perspektif Teknologi Informasi Dan Digital)*.

Oleh karena itu, penting bagi pemimpin organisasi untuk memahami dinamika psikologis pegawai serta faktor-faktor yang memengaruhi kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan⁶.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang erat dengan *psychological capital* serta kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan. Studi yang dilakukan oleh Avey *et al.* (2019) menemukan bahwa pegawai yang memiliki modal psikologis tinggi cenderung lebih responsif terhadap kepemimpinan transformasional, lebih mudah beradaptasi dengan kebijakan baru, serta lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi positif dalam organisasi. Sebaliknya, pegawai dengan *psychological capital* yang rendah lebih sulit menerima arahan pemimpin transformasional dan lebih cenderung menunjukkan sikap sinisme terhadap perubahan⁷.

Dalam banyak kasus, sikap sinisme pegawai tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi berkembang akibat pengalaman negatif yang dialami sebelumnya. Kurangnya transparansi dalam komunikasi kebijakan, inkonsistensi dalam implementasi perubahan, serta ketidakseimbangan antara ekspektasi dan realitas kebijakan sering kali menjadi pemicu utama munculnya sinisme di lingkungan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin yang ingin mengatasi sinisme pegawai harus mampu membangun komunikasi yang terbuka, memberikan pemahaman yang jelas mengenai manfaat perubahan, serta memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan bersifat adil dan konsisten⁸.

Selain itu, strategi untuk meningkatkan *psychological capital* pegawai juga perlu menjadi bagian dari pendekatan kepemimpinan dalam menghadapi resistensi terhadap perubahan. Program pelatihan yang berfokus pada peningkatan kepercayaan diri, ketahanan mental, serta optimisme dalam menghadapi tantangan dapat membantu pegawai untuk lebih siap dalam menghadapi transformasi organisasi. Dengan meningkatkan *psychological capital*, pegawai akan lebih mudah menerima kepemimpinan transformasional dan lebih terbuka terhadap kebijakan baru yang diterapkan⁹.

Dalam konteks implementasi UU Cipta Kerja, penting untuk memahami bagaimana hubungan antara kepemimpinan transformasional, *psychological capital*, dan sikap sinisme pegawai dapat mempengaruhi efektivitas perubahan organisasi. Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi sejauh mana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan individu dalam menghadapi perubahan, serta bagaimana *psychological capital* dan sikap sinisme pegawai berperan sebagai variabel yang memediasi hubungan tersebut. Dengan memahami interaksi antara ketiga variabel ini, diharapkan dapat ditemukan strategi yang lebih efektif dalam mengelola perubahan di sektor pemerintahan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan, serta memberikan rekomendasi yang dapat diterapkan dalam kebijakan manajemen perubahan di sektor publik. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memiliki nilai akademis, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi pengambil kebijakan dalam merancang strategi implementasi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Keberhasilan implementasi UU Cipta Kerja tidak hanya bergantung pada regulasi yang diterapkan, tetapi juga pada bagaimana organisasi membangun budaya kerja yang mendukung perubahan. Oleh karena itu, penting bagi setiap pemimpin di sektor pemerintahan untuk memiliki keterampilan dalam mengelola perubahan, membangun kepercayaan pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi dan adaptasi.

⁶ P et al., "Suatu Kajian Mengenai Kinerja Aparatur Yang Dipengaruhi Oleh Komitmen dan Budaya Kerja Sebagai Dampak Dari Kepemimpinan Kepala Kantor (Survey Pada Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara)."

⁷ James B. Avey et al., "Meta-analysis of the impact of positive *psychological capital* on employee attitudes, behaviors, and performance," *Human Resource Development Quarterly* 22, no. 2 (2019): 127–52, <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>.

⁸ Nova Sukma, "Determinan Kepemimpinan Transformasional Pada Hubungan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Provinsi Riau)," *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan* 3, no. 1 (2021): 42–53, <http://journal.unilak.ac.id/index.php/mbt/article/view/9031%0Ahttps://journal.unilak.ac.id/index.php/mbt/article/download/9031/3656>.

⁹ Putu Ari Pertiwi Sanjiwani, I Wayan Sucipta Wibawa, dan I Komang Suryadnya Diputra, "Pengaruh Work Family Conflict Terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Burnout Pada Perempuan Pasca Pandemi Covid – 19," *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 12, no. 6 (2023): 542, <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2023.v12.i06.p01>.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain penelitian fenomenologi untuk mengeksplorasi dampak kepemimpinan transformasional dan psychological capital terhadap inisiatif perubahan kerja yang dimediasi oleh sikap sinisme pegawai pemerintah dalam konteks implementasi UU Cipta Kerja. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dengan sejumlah pegawai pemerintah yang dipilih secara purposive sampling, berdasarkan kriteria memiliki pengalaman langsung terkait perubahan kerja akibat kebijakan UU Cipta Kerja. Protokol wawancara dirancang untuk menggali persepsi responden tentang bagaimana gaya kepemimpinan transformasional atasan mereka, tingkat psychological capital yang mereka miliki, serta sikap sinisme yang muncul memengaruhi respons dan inisiatif mereka terhadap perubahan kerja. Analisis data dilakukan secara tematik dengan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk mengidentifikasi pola dan hubungan antar variabel penelitian, sehingga diperoleh pemahaman mendalam mengenai dinamika kepemimpinan, kapital psikologis, dan sinisme dalam konteks perubahan organisasi.

PEMBAHASAN

1. Dinamika Kepemimpinan Transformasional dan *Psychological capital* dalam Membentuk Respons Pegawai terhadap Perubahan Kerja Akibat Implementasi UU Cipta Kerja

Implementasi Undang-Undang Cipta Kerja membawa dampak besar bagi dunia kerja di Indonesia, baik dari segi regulasi ketenagakerjaan, fleksibilitas hubungan kerja, hingga perubahan sistem pengupahan. Dalam konteks perubahan ini, peran kepemimpinan menjadi sangat krusial dalam membimbing dan menyesuaikan pegawai agar tetap dapat bekerja secara optimal di tengah kebijakan yang berubah. Salah satu gaya kepemimpinan yang paling relevan dalam menghadapi transformasi ini adalah kepemimpinan transformasional, yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan membangun kesiapan mental pegawai untuk menghadapi tantangan baru. Kepemimpinan transformasional berfokus pada pemberdayaan individu melalui peningkatan komitmen, kepercayaan diri, dan kesiapan untuk berubah, yang semuanya sangat dibutuhkan dalam menghadapi dinamika ketenagakerjaan yang semakin kompleks. Dalam konteks UU Cipta Kerja, pegawai tidak hanya dituntut untuk memahami kebijakan baru tetapi juga harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan pola kerja yang mungkin berimplikasi pada beban kerja, sistem kontrak, maupun keamanan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional tidak hanya berfungsi sebagai pengarah kebijakan, tetapi juga sebagai fasilitator yang memastikan bahwa pegawai dapat menghadapi perubahan dengan kesiapan mental yang memadai.

Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh besar terhadap kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan dan strategi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan yang mampu membangun kesadaran akan pentingnya perubahan bagi kelangsungan organisasi dan individu yang ada di dalamnya¹⁰. Dalam konteks UU Cipta Kerja, di mana pegawai dihadapkan pada ketidakpastian mengenai status pekerjaan mereka, pemimpin transformasional perlu memberikan rasa aman dan kejelasan tentang bagaimana organisasi akan beradaptasi terhadap kebijakan baru tersebut. Mereka harus mampu mengomunikasikan visi dan misi organisasi dengan cara yang memotivasi pegawai untuk melihat perubahan sebagai peluang, bukan ancaman. Komunikasi yang efektif, empati, serta kemampuan untuk memberikan contoh nyata dalam menghadapi perubahan menjadi elemen kunci dalam membangun kepercayaan pegawai terhadap organisasi. Dalam lingkungan yang

¹⁰ Eugene Dearuli Marissanti Tindaon dan Arum Etikariena Hidayat, "Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi: Peran Moderasi Budaya Organisasi," *Jurnal Diversita* 9, no. 1 (2023): 40–50, <https://doi.org/10.31289/diversita.v9i1.7222>.

penyakit ketidakpastian, pemimpin yang mampu membangun hubungan interpersonal yang baik dengan bawahannya akan lebih sukses dalam menjaga stabilitas dan produktivitas organisasi.

Selain kepemimpinan transformasional, faktor *psychological capital* juga menjadi aspek penting dalam menentukan bagaimana pegawai merespons perubahan yang terjadi akibat implementasi UU Cipta Kerja. *Psychological capital* mengacu pada seperangkat karakteristik psikologis positif yang dimiliki individu, seperti kepercayaan diri (*self-efficacy*), harapan (*hope*), ketahanan (*resilience*), dan optimisme (*optimism*). Pegawai dengan tingkat *psychological capital* yang tinggi lebih mampu mengelola stres, tetap produktif dalam menghadapi tantangan, serta memiliki pandangan yang lebih positif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan kerja mereka. Dalam konteks perubahan kebijakan ketenagakerjaan, *psychological capital* dapat membantu pegawai untuk tetap tenang, fokus pada solusi, serta mencari cara-cara kreatif untuk beradaptasi dengan sistem kerja yang baru¹¹. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional yang efektif perlu mengembangkan *psychological capital* dalam diri pegawai agar mereka dapat lebih siap dan fleksibel dalam menghadapi perubahan organisasi.

Salah satu cara kepemimpinan transformasional membangun *psychological capital* dalam diri pegawai adalah dengan memberikan dukungan emosional dan intelektual yang berkelanjutan. Pemimpin transformasional tidak hanya memotivasi dengan kata-kata, tetapi juga dengan tindakan nyata yang menunjukkan bahwa mereka peduli terhadap kesejahteraan dan perkembangan pegawainya¹². Misalnya, di tengah implementasi UU Cipta Kerja yang mengubah banyak aspek hubungan kerja, pemimpin dapat memberikan pelatihan tambahan, *workshop* kesiapan mental, serta sesi konsultasi untuk membantu pegawai menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Dengan pendekatan seperti ini, pegawai tidak hanya merasa dihargai tetapi juga memiliki kepercayaan diri untuk mengatasi tantangan yang ada. Ketika pegawai merasa bahwa mereka memiliki dukungan penuh dari pemimpinnya, mereka akan lebih berani mengambil inisiatif dan lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan kerja yang baru.

Kesiapan pegawai untuk berubah juga dipengaruhi oleh cara pemimpin mengelola komunikasi terkait perubahan yang terjadi di organisasi. Pemimpin yang mampu menyampaikan informasi dengan jelas dan terbuka akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan dari pegawai. Ketika sebuah organisasi mengalami perubahan besar, sering kali muncul ketidakpastian dan kekhawatiran di kalangan pegawai mengenai masa depan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, pemimpin transformasional perlu memastikan bahwa komunikasi yang dilakukan bersifat transparan dan memberikan gambaran yang jelas mengenai apa yang akan terjadi ke depan. Selain itu, pemimpin juga harus siap mendengarkan masukan dan kekhawatiran pegawai, serta memberikan solusi yang realistis agar mereka tidak merasa diabaikan dalam proses perubahan tersebut. Dengan adanya komunikasi yang efektif, resistensi terhadap perubahan dapat diminimalkan, sehingga transisi menuju kebijakan baru dapat berjalan dengan lebih lancar¹³.

Dalam implementasi UU Cipta Kerja, peran pemimpin sebagai fasilitator perubahan menjadi sangat krusial. Pemimpin transformasional tidak hanya bertugas memastikan bahwa kebijakan baru diterapkan dengan baik, tetapi juga harus mampu mengidentifikasi hambatan yang dihadapi pegawai dalam proses adaptasi. Salah satu tantangan terbesar dalam perubahan kebijakan ketenagakerjaan adalah resistensi dari pegawai yang merasa dirugikan oleh perubahan tersebut. Pemimpin yang efektif akan mampu mengatasi resistensi ini dengan cara memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang manfaat perubahan serta menunjukkan bagaimana kebijakan baru dapat menciptakan peluang bagi pegawai. Selain itu, pemimpin juga harus mampu membangun budaya organisasi yang lebih fleksibel dan adaptif, sehingga pegawai

¹¹ Amirul Ramadhan Imbaruddin, Andi Wijayanto, dan Ngatno, "Pengaruh Kreatifitas Pegawai, Iklim Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai," *Jurnal Administrasi Negara* 30 (2024).

¹² Ibid.

¹³ Valencia Febriana Korua, Olivia S. Nelwan, dan Greis M. Sendow, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Kebahagiaan Dan Power Distance Terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan Di Pt. Royal Coconut Airmadidi," *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 11, no. 4 (2023): 904–15, <https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.51566>.

merasa bahwa mereka memiliki ruang untuk berkembang dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada.

Pemimpin transformasional berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis pegawai. Di tengah ketidakpastian akibat perubahan kebijakan, pegawai yang merasa didukung oleh lingkungannya akan lebih mampu menghadapi tantangan dengan sikap positif. *Psychological capital* dapat berkembang dalam lingkungan kerja yang menghargai inovasi, memberikan kesempatan bagi pegawai untuk belajar hal-hal baru, serta menciptakan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif. Pemimpin yang mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung akan lebih sukses dalam menjaga loyalitas pegawai, bahkan ketika mereka dihadapkan pada perubahan yang signifikan¹⁴.

Tidak semua pegawai memiliki tingkat *psychological capital* yang sama. Ada pegawai yang lebih mudah beradaptasi dengan perubahan, tetapi ada juga yang mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri. Oleh karena itu, pemimpin transformasional perlu memiliki strategi yang fleksibel dalam mendukung pegawai di berbagai tingkat kesiapan mental. Misalnya, bagi pegawai yang mengalami kecemasan tinggi akibat perubahan kebijakan, pemimpin dapat menyediakan sesi *mentoring* atau bimbingan karier untuk membantu mereka merasa lebih aman dan percaya diri. Sementara bagi pegawai yang sudah memiliki kesiapan tinggi, pemimpin dapat memberikan tantangan baru yang memungkinkan mereka untuk berkembang lebih jauh dalam lingkungan kerja yang berubah¹⁵.

Kesuksesan implementasi UU Cipta Kerja tidak hanya bergantung pada kebijakan yang diterapkan, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusia yang menjalankannya. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* menjadi faktor kunci dalam membentuk respons pegawai terhadap perubahan kerja. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, membangun kesiapan mental pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung akan lebih sukses dalam memastikan bahwa perubahan yang terjadi dapat memberikan hasil yang positif bagi organisasi maupun individu di dalamnya.

Dalam menghadapi perubahan besar akibat implementasi UU Cipta Kerja, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi kesiapan pegawai dalam menyesuaikan diri dengan kebijakan baru. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini cenderung lebih terbuka dalam berkomunikasi, memberikan motivasi, serta melibatkan pegawai dalam proses perubahan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif. Salah satu strategi utama yang diterapkan adalah membangun visi bersama di mana setiap pegawai merasa memiliki peran dalam menghadapi perubahan. Dengan komunikasi yang transparan dan dukungan penuh dari pemimpin, pegawai akan lebih siap menghadapi tantangan yang muncul selama transisi kebijakan berlangsung.

Dalam wawancara, AR, Kepala Sub Bagian Tata Usaha di Dinas Tenaga Kerja, menekankan pentingnya pendekatan kepemimpinan yang bersifat partisipatif dalam menghadapi perubahan. Menurutnya, keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dapat mengurangi kecemasan serta meningkatkan rasa memiliki terhadap kebijakan baru. Selain itu, ia juga berusaha menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dengan memberikan pelatihan tambahan bagi pegawai yang mengalami kesulitan dalam memahami aspek teknis dari UU Cipta Kerja.

Dalam wawancara pribadi, AR menyatakan:

"Selama implementasi UU Cipta Kerja, saya berusaha menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Saya percaya bahwa perubahan besar seperti ini membutuhkan komunikasi yang terbuka dan transparan. Pendekatan yang saya gunakan adalah menciptakan visi bersama dengan tim, di mana setiap anggota merasa memiliki peran penting dalam proses perubahan. Saya juga berusaha untuk mendengarkan masukan mereka dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan sebanyak mungkin."

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Rizkinta Widasti dan Ali Mursid, "Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pegawai Dengan Work Engagement Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tegal)," *Magisma* 10, no. 1 (2022): 107–23.

Pernyataan AR menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh AR memberikan dampak positif terhadap kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan. Dengan pendekatan yang terbuka, pegawai lebih mudah menyesuaikan diri dengan kebijakan baru serta memiliki rasa kepemilikan terhadap perubahan yang terjadi. Selain itu, upaya AR dalam memberikan dukungan personal melalui pelatihan tambahan juga menunjukkan pentingnya *individualized consideration* dalam kepemimpinan transformasional.

Selain membangun komunikasi yang terbuka, kepemimpinan transformasional juga berperan dalam memberikan motivasi dan inspirasi kepada pegawai agar tetap bersemangat menghadapi perubahan. Motivasi inspirasional ini dapat diberikan melalui berbagai cara, seperti memberikan pemahaman tentang tujuan perubahan, membagikan kisah sukses dari organisasi lain, serta memberikan contoh nyata tentang bagaimana perubahan dapat membawa manfaat bagi pegawai dan organisasi.

RH, seorang staf administrasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama, menyampaikan bahwa atasan di kantornya memiliki peran yang sangat penting dalam memberikan inspirasi dan motivasi selama implementasi UU Cipta Kerja. Ia menekankan bahwa pendekatan atasan yang adaptif dan komunikatif membuatnya merasa lebih siap dalam menyesuaikan diri dengan perubahan sistem kerja.

Dalam wawancara pribadi, RH menyatakan:

"Atasan saya menerapkan gaya kepemimpinan yang cukup terbuka dan adaptif selama implementasi UU Cipta Kerja. Mereka memberikan arahan yang jelas terkait perubahan kebijakan dan bagaimana dampaknya terhadap pekerjaan kami sehari-hari. Selain itu, mereka juga berusaha menjaga komunikasi yang intensif dengan staf agar tidak ada kebingungan dalam penerapan aturan baru."

Pernyataan RH menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada komunikasi yang jelas dan terbuka dapat membantu pegawai dalam menghadapi perubahan dengan lebih percaya diri. Dengan adanya arahan yang jelas, pegawai tidak merasa ditinggalkan dalam proses transisi kebijakan, tetapi justru didukung untuk beradaptasi dengan lebih baik.

AF, Kepala Bidang Pengembangan Sistem Informasi di Dinas Komunikasi dan Informatika, menyatakan bahwa *psychological capital* yang kuat dalam timnya memungkinkan mereka untuk lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan sistem kerja. Ia menekankan bahwa kepercayaan diri pegawai dapat dibangun melalui pelatihan, sementara optimisme dan ketahanan dapat ditingkatkan melalui komunikasi yang terbuka dan kepemimpinan yang suportif.

Dalam wawancara pribadi, AF menyatakan:

"Saya melihat bahwa kepemimpinan yang terbuka dan suportif dapat meningkatkan modal psikologis tim, yang pada akhirnya membantu mengurangi sikap sinisme dan meningkatkan kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan."

Pernyataan AF menunjukkan bahwa *psychological capital* memainkan peran besar dalam memastikan bahwa perubahan dapat diterima dengan baik oleh pegawai. Kepercayaan diri yang tinggi memungkinkan pegawai untuk lebih yakin dalam menghadapi tantangan, sementara optimisme dan harapan dapat mengurangi kecemasan yang ditimbulkan oleh perubahan kebijakan. Dengan adanya kepemimpinan yang suportif, *psychological capital* pegawai dapat diperkuat sehingga mereka lebih siap menghadapi dinamika organisasi yang berubah.

Meskipun kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* dapat membantu pegawai dalam menghadapi perubahan, tidak dapat dipungkiri bahwa resistensi dan sinisme masih menjadi tantangan dalam implementasi UU Cipta Kerja. Beberapa pegawai merasa khawatir bahwa perubahan ini hanya akan menambah beban kerja tanpa manfaat yang jelas.

Berdasarkan wawancara dengan berbagai informan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* memiliki peran yang sangat penting

dalam membentuk respons pegawai terhadap perubahan kerja akibat implementasi UU Cipta Kerja. Pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan terbuka, memberikan motivasi, serta melibatkan pegawai dalam proses perubahan akan lebih berhasil dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif. Selain itu, *psychological capital* juga menjadi faktor kunci dalam kesiapan pegawai menghadapi perubahan. Pegawai yang memiliki kepercayaan diri, harapan, dan ketahanan mental yang tinggi cenderung lebih mudah beradaptasi dengan tantangan yang muncul akibat perubahan regulasi. Oleh karena itu, kombinasi antara kepemimpinan transformasional dan penguatan *psychological capital* dapat menjadi strategi yang efektif dalam menghadapi perubahan kebijakan di lingkungan kerja.

2. Sinisme sebagai Mediator dalam Kepemimpinan Transformasional dan *Psychological capital* terhadap Perubahan Kerja Akibat UU Cipta Kerja

Sinisme organisasi sering kali menjadi faktor yang menghambat implementasi perubahan besar, termasuk perubahan yang dipicu oleh kebijakan seperti Undang-Undang Cipta Kerja. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, sinisme dapat muncul ketika karyawan merasa bahwa visi dan arah perubahan yang disampaikan oleh pemimpin tidak sesuai dengan realitas yang mereka alami. Hal ini diperparah jika *psychological capital* (modal psikologis) karyawan rendah, sehingga mereka cenderung memandang perubahan sebagai ancaman daripada peluang. Menurut penelitian (Sasmita, 2019), sinisme dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* terhadap kesiapan individu untuk berubah. Jika sinisme tinggi, bahkan kepemimpinan transformasional yang kuat dan *psychological capital* yang memadai mungkin tidak cukup untuk mendorong kesiapan berubah¹⁶.

Kepemimpinan transformasional memiliki potensi besar untuk mengurangi sinisme organisasi melalui komunikasi yang jelas, pembentukan visi yang kuat, dan pemberian dukungan emosional kepada karyawan¹⁷. Pemimpin transformasional mampu menciptakan pemahaman yang lebih baik di antara karyawan tentang perlunya perubahan yang dituntut oleh UU Cipta Kerja, seperti fleksibilitas kerja yang lebih besar dan adaptasi terhadap regulasi baru. Namun, jika karyawan mengembangkan sinisme terhadap upaya perubahan ini, dampak positif dari kepemimpinan transformasional bisa berkurang secara signifikan. Penelitian Abbasi (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah, tetapi efektivitasnya sangat bergantung pada sejauh mana sinisme dapat diminimalkan¹⁸. Dalam konteks UU Cipta Kerja, pemimpin harus mampu menyampaikan pesan perubahan dengan cara yang transparan dan inklusif untuk mengurangi ketidakpercayaan.

Di sisi lain, *psychological capital* yang tinggi pada individu dapat menjadi faktor penangkal terhadap perkembangan sinisme. Komponen-komponen *psychological capital* seperti *self-efficacy*, *optimism*, *hope*, dan *resilience* membantu karyawan memandang perubahan dengan perspektif yang lebih positif. Ketika menghadapi perubahan besar akibat UU Cipta Kerja, karyawan dengan *psychological capital* yang kuat cenderung mengembangkan sikap proaktif daripada sinisme, meskipun mereka mungkin awalnya skeptis terhadap perubahan tersebut. Penelitian

Sinisme dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* terhadap kesiapan individu untuk berubah. Ketika sinisme tinggi, bahkan kepemimpinan transformasional yang kuat dan *psychological capital* yang memadai mungkin tidak cukup untuk mendorong kesiapan berubah. Sinisme organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi konflik internal, masalah produksi, dan tingginya *turnover*, sementara faktor eksternal meliputi perubahan

¹⁶ Ida Ayu Gede Hutri Dhara Sasmita, "The Effect of Transformational Leadership and *Psychological capital* to Individual Readiness to Change for employees in Tourism Development Corporate," *Psikodimensia* 18, no. 2 (2019): 167, <https://doi.org/10.24167/psidim.v18i2.2409>.

¹⁷ Muh. Mashuri Masyhuda, A. Fauzan Fadlan, dan Irwan Prayitno, "Meningkatkan Kinerja Karyawan Yang Efektif Melalui Kepemimpinan Transformasional Di Pt. Transportasi Jakarta," *Open Journal Systems* 19, no. 1978 (2025): 5027–40.

¹⁸ Abbasi, "Transformational leadership and change readiness and a moderating role of perceived bureaucratic structure: an empirical investigation," *Problems and Perspective in Management* 15, no. 1 (2020).

teknologi, permintaan pelanggan, perubahan politik, dan budaya. Dalam konteks UU Cipta Kerja, perubahan yang dipaksakan tanpa melibatkan partisipasi aktif karyawan dapat memicu sinisme. Armenakis *et al.* (1993) dalam (Sasmita, 2019) menekankan bahwa menciptakan kesiapan untuk berubah merupakan usaha proaktif yang harus dilakukan pemimpin sebagai agen perubahan untuk memengaruhi keyakinan, sikap, dan intensi anggota organisasi. Dalam hal ini, pemimpin harus memastikan bahwa pesan perubahan menjawab ketidakpastian dalam diri anggota organisasi dan memberikan rasa keadilan serta inklusivitas¹⁹.

UU Cipta Kerja menuntut perubahan besar dalam lingkungan kerja, termasuk fleksibilitas kerja yang lebih besar, digitalisasi sistem, dan adaptasi terhadap regulasi baru. Namun, sinisme organisasi dapat menjadi penghalang utama dalam implementasi perubahan ini. Penelitian Carter *et al.* (2012) dalam (Sasmita, 2019) menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi sering kali menyebabkan karyawan mengalami kesulitan dan ketegangan dalam menjaga tingkat kinerja sebelumnya sambil beradaptasi dengan kinerja organisasi yang baru²⁰. Dalam konteks UU Cipta Kerja, sinisme dapat muncul jika karyawan merasa bahwa perubahan tersebut hanya menguntungkan manajemen atau pihak tertentu, sementara kepentingan mereka diabaikan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk melibatkan karyawan dalam proses perubahan dan memastikan bahwa perubahan tersebut memberikan manfaat nyata bagi semua pihak.

Untuk mengelola sinisme dalam proses perubahan, organisasi dapat mengadopsi strategi multilevel yang melibatkan peningkatan sumber daya psikologis pribadi karyawan serta perilaku manajemen. Kekuatan inisiatif dan dukungan manajemen akan memiliki dampak yang terbatas apabila tidak diimbangi dengan peningkatan efikasi diri, ketahanan, harapan, dan optimisme sebagai komponen dalam sumber daya psikologis (*psychological capital*) karyawan. Dengan memberikan karyawan waktu, ruang, dan aktivitas untuk mengembangkan sumber daya psikologis, akan menumbuhkan kesiapan untuk perubahan di antara karyawan dan menumbuhkan kecenderungan yang lebih besar untuk beradaptasi secara efektif terhadap perubahan dan tuntutan²¹. Dalam konteks UU Cipta Kerja, strategi ini dapat membantu mengurangi resistensi dan meningkatkan kesiapan karyawan untuk berubah.

Psychological capital memainkan peran penting dalam membantu karyawan menghadapi ketidakpastian yang sering kali menyertai perubahan besar seperti yang diwajibkan oleh UU Cipta Kerja. Komponen resiliensi dalam *psychological capital* memungkinkan individu untuk bangkit dari keterpurukan, sekaligus membuat individu tersebut siap untuk menjalankan tugas-tugas baru dengan lebih efisien. Hubungan antara sinisme dan *psychological capital* bersifat kompleks dan saling terkait. Sinisme dapat mengurangi efektivitas *psychological capital* jika karyawan merasa bahwa perubahan yang terjadi tidak adil atau tidak transparan. Sebaliknya, *psychological capital* yang kuat dapat membantu karyawan mengatasi sinisme dengan menciptakan pandangan yang lebih positif terhadap perubahan.

Sinisme organisasi sering kali menjadi faktor penting yang memengaruhi respons karyawan terhadap perubahan besar seperti implementasi Undang-Undang Cipta Kerja. Meskipun kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* memiliki potensi untuk meningkatkan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan, sinisme dapat melemahkan efektivitas kedua faktor tersebut jika tidak dikelola dengan baik. Dalam konteks implementasi UU Cipta Kerja, sinisme muncul ketika karyawan merasa ada ketidaksesuaian antara janji-janji manajemen dengan realitas yang mereka alami selama proses perubahan. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk mengelola sinisme secara proaktif agar perubahan dapat diterima dengan baik oleh seluruh anggota organisasi.

¹⁹ Dhara Sasmita, "The Effect of Transformational Leadership and *Psychological capital* to Individual Readiness to Change for employees in Tourism Development Corporate."

²⁰ Ibid.

²¹ Dhuha Safria, "Pengaruh Work Life Balance, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement dalam Membentuk Kinerja Pada Karyawan Generasi Y," *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)* 8, no. 2 (2022): 53, <https://doi.org/10.35384/jemp.v8i2.269>.

Dalam wawancara pribadi, AR, Kepala Sub Bagian Tata Usaha di Dinas Tenaga Kerja, menyoroti adanya sikap skeptis di kalangan anggota timnya terkait implementasi UU Cipta Kerja. Menurutnya,

"Ada beberapa anggota tim yang awalnya skeptis. Alasan utamanya adalah ketidakpastian tentang bagaimana perubahan ini akan memengaruhi pekerjaan mereka sehari-hari. Beberapa juga merasa khawatir bahwa perubahan ini hanya akan menambah beban kerja tanpa hasil yang jelas."

Pernyataan AR menunjukkan bahwa ketidakpastian dan kurangnya transparansi dapat memicu munculnya sinisme di kalangan karyawan. Namun, AR juga menekankan bahwa sinisme ini dapat dikurangi melalui komunikasi yang intens dan pendekatan yang lebih personal. Dengan melibatkan karyawan dalam proses perubahan dan memberikan dukungan yang tepat, pemimpin dapat mengurangi dampak negatif sinisme terhadap motivasi dan kinerja tim.

Perspektif lain juga muncul dari RH, seorang staf administrasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama, yang menyampaikan pandangannya terkait sinisme dalam implementasi UU Cipta Kerja. RH menyatakan,

"Pada awalnya, ada sedikit rasa skeptis karena perubahan ini terjadi cukup cepat dan membawa banyak aspek baru yang harus kami pelajari dalam waktu singkat. Namun, setelah melihat upaya yang dilakukan oleh pimpinan dalam mendukung transisi ini, rasa skeptis tersebut mulai berkurang."

Pernyataan RH menunjukkan bahwa kecepatan perubahan dan kurangnya persiapan dapat memperkuat sikap sinisme di kalangan karyawan. Namun, dengan adanya upaya dari pimpinan untuk mendukung transisi, seperti memberikan pelatihan tambahan dan bimbingan teknis, sikap sinisme ini dapat diminimalkan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif dapat membantu mengurangi sinisme dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan transparan.

AF, Kepala Bidang Pengembangan Sistem Informasi di Dinas Komunikasi dan Informatika, juga menyoroti pentingnya komunikasi yang jelas dalam mengurangi sinisme di kalangan karyawan. Menurut AF,

"Beberapa anggota tim merasa bahwa perubahan yang diharapkan tidak selalu sejalan dengan kesiapan infrastruktur dan sumber daya yang tersedia. Jika tidak ditangani dengan baik, sikap sinisme dapat mengurangi motivasi dan inovasi dalam tim."

Pernyataan AF menunjukkan bahwa sinisme dapat memengaruhi motivasi dan kinerja tim jika tidak ditangani dengan baik. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk memastikan bahwa komunikasi tentang perubahan disampaikan secara jelas dan bahwa karyawan memahami manfaat dari perubahan tersebut. Dengan adanya komunikasi yang transparan dan dukungan yang memadai, sinisme dapat dikurangi, sehingga karyawan lebih siap untuk menghadapi perubahan.

Lebih lanjut, AF juga menyoroti pentingnya harmonisasi antara kepemimpinan transformasional, *psychological capital*, dan pengelolaan sinisme dalam implementasi perubahan. Menurutnya,

"Saya melihat bahwa kepemimpinan yang terbuka dan suportif dapat meningkatkan modal psikologis tim, yang pada akhirnya membantu mengurangi sikap sinisme dan meningkatkan kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan."

Pernyataan AF menunjukkan bahwa *psychological capital* memainkan peran besar dalam memastikan bahwa perubahan dapat diterima dengan baik oleh karyawan. Kepercayaan diri yang tinggi memungkinkan karyawan untuk lebih yakin dalam menghadapi tantangan, sementara optimisme dan harapan dapat mengurangi kecemasan yang ditimbulkan oleh perubahan kebijakan. Dengan adanya kepemimpinan yang suportif, *psychological capital* karyawan dapat diperkuat sehingga mereka lebih siap menghadapi dinamika organisasi yang berubah.

Berdasarkan pernyataan dari para informan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, *psychological capital* (modal psikologis), dan sikap sinisme memiliki hubungan yang erat dalam menentukan respons individu terhadap perubahan kerja akibat implementasi UU Cipta Kerja. Para informan memberikan perspektif yang berbeda namun saling melengkapi tentang bagaimana faktor-faktor ini memengaruhi motivasi, kinerja, dan kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan besar.

a. Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Menghadapi Perubahan

Kepemimpinan transformasional menjadi faktor penting dalam membantu tim menghadapi perubahan besar seperti implementasi UU Cipta Kerja. Para informan sepakat bahwa gaya kepemimpinan yang terbuka, transparan, dan partisipatif sangat efektif dalam mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kesiapan tim untuk berubah. Salah satu informan menyebutkan bahwa ia berusaha menciptakan visi bersama dengan melibatkan tim dalam pengambilan keputusan, sementara informan lain menyoroti pentingnya arahan yang jelas dari atasan untuk menghindari kebingungan. Seorang informan juga menekankan bahwa kepemimpinan transformasional yang suportif dapat meningkatkan modal psikologis tim, sehingga membantu mengurangi sikap sinisme dan meningkatkan kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan.

Namun, para informan juga menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menjaga komunikasi yang transparan dan memberikan dukungan personal kepada anggota tim. Misalnya, salah satu informan menyebutkan bahwa kurangnya transparansi awal sempat menyebabkan kebingungan di kalangan tim, tetapi dengan komunikasi yang lebih intens, dampak negatif tersebut dapat dikurangi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya tentang memberikan arahan, tetapi juga tentang memastikan bahwa setiap anggota tim merasa didengar dan didukung.

b. *Psychological capital* sebagai Penopang Kesiapan untuk Berubah

Psychological capital (modal psikologis) seperti *self-efficacy*, *optimism*, *hope*, dan *resilience* memainkan peran penting dalam membantu individu menghadapi tantangan selama proses perubahan. Para informan menunjukkan bahwa *psychological capital* mereka secara pribadi cukup kuat untuk menghadapi perubahan, meskipun ada rasa cemas atau skeptis di awal-awal implementasi. Salah satu informan menyebutkan bahwa ia mencoba melihat perubahan ini sebagai kesempatan untuk berkembang, sementara informan lain menyatakan bahwa pelatihan dan dukungan dari atasan membantu meningkatkan kepercayaan dirinya dalam menghadapi tugas-tugas baru. Informan lain menambahkan bahwa *psychological capital* yang kuat memungkinkan dirinya untuk tetap optimis dan resilien meskipun menghadapi tantangan teknis yang kompleks.

Namun, *psychological capital* bukanlah sesuatu yang muncul secara alami. Para informan menekankan bahwa dukungan dari atasan, seperti pelatihan tambahan dan bimbingan langsung, sangat membantu dalam membangun *psychological capital* anggota tim. Hal ini menunjukkan bahwa *psychological capital* dapat diperkuat melalui intervensi yang tepat, seperti pelatihan dan komunikasi yang jelas.

c. Sinisme sebagai Penghalang dalam Proses Perubahan

Sikap sinisme atau skeptisisme menjadi salah satu tantangan utama dalam implementasi UU Cipta Kerja. Para informan mengakui bahwa ada rasa skeptis di kalangan tim, terutama karena ketidakpastian tentang bagaimana perubahan ini akan memengaruhi pekerjaan mereka sehari-hari. Salah satu informan menyebutkan bahwa beberapa anggota tim khawatir bahwa perubahan ini hanya akan menambah beban kerja tanpa hasil yang jelas, sementara informan lain menyatakan bahwa perubahan yang terjadi terlalu cepat membuatnya sulit untuk beradaptasi. Informan lain menyoroti adanya ketidaksesuaian antara ekspektasi dan realitas kebijakan, terutama terkait kesiapan infrastruktur dan sumber daya.

Meskipun demikian, para informan menunjukkan bahwa sinisme dapat dikurangi melalui komunikasi yang jelas dan dukungan yang memadai. Salah satu informan

menyebutkan bahwa dengan komunikasi yang intens dan pendekatan yang lebih personal, ia berhasil mengurangi dampak negatif sinisme terhadap motivasi tim. Informan lain menekankan bahwa upaya pimpinan untuk mendukung transisi, seperti memberikan pelatihan tambahan dan bimbingan teknis, membantu mengurangi rasa skeptis tersebut. Informan lain menambahkan bahwa kepemimpinan yang terbuka dan suportif dapat membantu mengurangi sikap sinisme dan meningkatkan kesiapan tim dalam menghadapi perubahan.

d. Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional, *Psychological capital*, dan Sinisme

Pernyataan para informan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, *psychological capital*, dan sikap sinisme memiliki hubungan yang saling terkait. Kepemimpinan transformasional yang efektif dapat membantu membangun *psychological capital* yang kuat di kalangan tim, yang pada akhirnya dapat mengurangi sikap sinisme. Namun, jika komunikasi tidak berjalan dengan baik atau dukungan tidak memadai, sikap sinisme dapat melemahkan *psychological capital* dan menghambat kesiapan tim untuk berubah. Salah satu informan menyebutkan bahwa "hubungan ini sangat erat," sementara informan lain menekankan bahwa "jika komunikasi tidak berjalan dengan baik, maka rasa skeptis dan sinisme bisa muncul, yang pada akhirnya dapat memengaruhi motivasi dan kinerja saya dalam pekerjaan."

PENUTUP

Kepemimpinan transformasional dan *psychological capital* memainkan peran penting dalam membentuk respons pegawai terhadap perubahan besar seperti implementasi UU Cipta Kerja. Kepemimpinan transformasional yang efektif, melalui komunikasi terbuka, transparansi, dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, mampu menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan mendukung. Hal ini membantu mengurangi ketidakpastian serta meningkatkan rasa memiliki dan kesiapan pegawai untuk berubah. *Psychological capital*, yang mencakup aspek seperti kepercayaan diri, harapan, optimisme, dan ketahanan, juga menjadi faktor penopang utama bagi pegawai dalam menghadapi tantangan perubahan. Pegawai dengan *psychological capital* yang kuat cenderung lebih proaktif dan resilien, sehingga mereka dapat melihat perubahan sebagai peluang daripada ancaman. Dengan demikian, kombinasi antara kepemimpinan transformasional dan penguatan *psychological capital* dapat menjadi strategi efektif untuk mengelola dinamika organisasi di tengah perubahan regulasi.

Namun, sinisme organisasi tetap menjadi tantangan signifikan dalam proses perubahan. Sinisme dapat muncul akibat ketidaksesuaian antara janji manajemen dengan realitas yang dialami pegawai, kurangnya transparansi, atau perubahan yang terjadi terlalu cepat tanpa persiapan yang memadai. Ketika sinisme tinggi, bahkan kepemimpinan transformasional yang kuat dan *psychological capital* yang memadai mungkin tidak cukup untuk mendorong kesiapan berubah. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk mengelola sinisme secara proaktif melalui komunikasi yang jelas, dukungan personal, serta pelibatan pegawai dalam proses perubahan. Harmonisasi antara kepemimpinan transformasional, penguatan *psychological capital*, dan pengelolaan sinisme menjadi kunci untuk memastikan bahwa perubahan dapat diterima dengan baik oleh seluruh anggota organisasi, sehingga transisi menuju kebijakan baru dapat berjalan lebih lancar dan memberikan hasil positif bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi. "Transformational leadership and change readiness and a moderating role of perceived bureaucratic structure: an empirical investigation." *Problems and Perspective in Management* 15, no. 1 (2020).
- Akbar, Abdi. *Kepemimpinan Transformasional (Dengan Penekatan Kultural)*. Penerbit Widia. Bandung: Penerbit Widia Utama, 2020.
- Avey, James B., Rebecca J. Reichard, Fred Luthans, dan Ketan H. Mhatre. "Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance." *Human Resource Development Quarterly* 22, no. 2 (2019): 127–52. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>.
- Dhara Sasmita, Ida Ayu Gede Hutri. "The Effect of Transformational Leadership and Psychological

- Capital to Individual Readiness to Change for employees in Tourism Development Corporate.” *Psikodimensia* 18, no. 2 (2019): 167. <https://doi.org/10.24167/psidim.v18i2.2409>.
- Eddy Hermawan Hasudungan. “Agen Perubahan Transformational Leadership Style.” *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, 2020, 12–26.
- Imbaruddin, Amirul Ramadhan, Andi Wijayanto, dan Ngatno. “Pengaruh Kreatifitas Pegawai, Iklim Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai.” *Jurnal Administrasi Negara* 30 (2024).
- Korua, Valencia Febriana, Olivia S. Nelwan, dan Greis M. Sendow. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Kebahagiaan Dan Power Distance Terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan Di Pt. Royal Coconut Airmadidi.” *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 11, no. 4 (2023): 904–15. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.51566>.
- Masyhuda, Muh. Mashuri, A. Fauzan Fadlan, dan Irwan Prayitno. “Meningkatkan Kinerja Karyawan Yang Efektif Melalui Kepemimpinan Transformasional Di Pt. Transportasi Jakarta.” *Open Journal Systems* 19, no. 1978 (2025): 5027–40.
- P, Kristo Halley, Firman Darajat, Aris Wibowo, Rani Nurullita, dan Eka Sunu Widiarto. “Suatu Kajian Mengenai Kinerja Aparatur Yang Dipengaruhi Oleh Komitmen dan Budaya Kerja Sebagai Dampak Dari Kepemimpinan Kepala Kantor (Survey Pada Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Bojonagara).” *Jurnal Ilmu Administrasi* 11, no. 2 (2020): 22–37. <http://journal.unpas.ac.id/index.php/kebijakan/article/view/2896/1283>.
- Safria, Dhuha. “Pengaruh Work Life Balance, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement dalam Membentuk Kinerja Pada Karyawan Generasi Y.” *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)* 8, no. 2 (2022): 53. <https://doi.org/10.35384/jemp.v8i2.269>.
- Sanjiwani, Putu Ari Pertiwi, I Wayan Sucipta Wibawa, dan I Komang Suryadnya Diputra. “Pengaruh Work Family Conflict Terhadap Turnover Intention Yang Dimediasi Oleh Burnout Pada Perempuan Pasca Pandemi Covid – 19.” *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 12, no. 6 (2023): 542. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2023.v12.i06.p01>.
- Sukma, Nova. “Determinan Kepemimpinan Transformasional Pada Hubungan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Provinsi Riau).” *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan* 3, no. 1 (2021): 42–53. <http://journal.unilak.ac.id/index.php/mbt/article/view/9031%0Ahttps://journal.unilak.ac.id/index.php/mbt/article/download/9031/3656>.
- Tindaon, Eugene Dearuli Marissanti, dan Arum Etikariena Hidayat. “Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi: Peran Moderasi Budaya Organisasi.” *Jurnal Diversita* 9, no. 1 (2023): 40–50. <https://doi.org/10.31289/diversita.v9i1.7222>.
- Widasti, Rizkinta, dan Ali Mursid. “Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pegawai Dengan Work Engagement Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Tegal).” *Magisma* 10, no. 1 (2022): 107–23.
- Wijono, Sutarto, Daniel Manongga Hendry, dan Ade Iriani. *Kepemimpinan Transformasional (Dalam Perspektif Teknologi Informasi Dan Digital)*. Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2023.