Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Managemen
p-ISSN: 2797-9725 | e-ISSN: 2777-0559
Vol. 5 No. 2 Mei - Agustus 2025

PENGARUH DIMENSI SINISME DALAM PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTIONS* DI TVRI SUMATERA BARAT: MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Hoiriah[1], Muhammad Fitrah Panabari Nasution[2], Rafidah Elyanis[3], Zaitul[4]
[1,2,3,4]Universitas Bung Hatta, Indonesia
[1]Televisi Republik Indonesia Padang, Sumatera Barat, Indonesia
Email: hoiriah067@gmail.com1, fpanabari@gmail.com2, rafidah.ubh@gmail.com3
zaitul@bunghatta.ac.id4

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of organizational change cynicism on turnover intentions, with job motivation tested as a mediating variable among employees in the Technical Division of TVRI West Sumatra. A quantitative approach was employed using total sampling, involving 42 respondents. Data were collected through structured questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 3. The results indicate that cynicism toward organizational change has a positive and significant effect on turnover intentions, and a negative and significant effect on job motivation. However, job motivation does not have a significant effect on turnover intentions and does not mediate the relationship between cynicism and the intention to leave. These findings suggest that negative perceptions of organizational change can directly increase employees' desire to leave while also reducing their work motivation. Therefore, open communication strategies and participatory management approaches are essential to reduce cynicism and enhance employee retention during organizational change processes.

Keywords: *Dimensions of Cynicism, Organizational change, Turnover intentions, Job Motivation*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh sinisme perubahan organisasi terhadap niat pergantian, dengan motivasi kerja teruji sebagai variabel mediasi di antara karyawan di Divisi Teknis TVRI Sumatera Barat. Pendekatan kuantitatif digunakan menggunakan total sampling, yang melibatkan 42 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinisme terhadap perubahan organisasi memiliki efek positif dan signifikan terhadap niat pergantian, dan efek negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Namun, motivasi kerja tidak memiliki efek yang signifikan pada niat pergantian dan tidak memediasi hubungan antara sinisme dan niat untuk pergi. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi negatif tentang perubahan organisasi dapat secara langsung meningkatkan keinginan karyawan untuk pergi sekaligus mengurangi motivasi kerja mereka. Oleh karena itu, strategi komunikasi terbuka dan pendekatan manajemen partisipatif sangat penting untuk mengurangi sinisme dan meningkatkan retensi karyawan selama proses perubahan organisasi.

Kata kunci: Dimensi Sinisme, Perubahan organisasi, Niat pergantian, Motivasi Kerja

PENDAHULUAN

Di tengah dinamika organisasi yang terus berubah, penting untuk memahami bagaimana perubahan ini dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai (Aziz et al., 2024; Dekal et al., 2024; Fasni et al., 2024; Resi et al., 2024; Yuliawati et al., 2025), termasuk niat untuk berpindah kerja. Sinisme organisasi, yang sering kali muncul di tengah perubahan, dapat menjadi penyebab meningkatnya turnover intentions. Hal ini berbanding terbalik dengan motivasi kerja, yang berperan sebagai faktor penyeimbang untuk mengurangi niat tersebut (Gupta & Mishra, 2024). Di tengah dinamika organisasi yang terus berubah, penting untuk memahami bagaimana perubahan ini dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai, termasuk niat untuk berpindah kerja. Sinisme organisasi, yang sering kali muncul di tengah perubahan, dapat menjadi penyebab meningkatnya turnover intentions. Hal ini berbanding terbalik dengan motivasi kerja, yang berperan sebagai faktor penyeimbang untuk mengurangi niat tersebut.

Studi sebelumnya menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang tidak dikelola dengan baik dapat menciptakan perasaan sinisme di kalangan pegawai. Menurut Herlina et al., pengembangan sumber daya manusia yang efektif dapat membantu mengurangi sinisme dengan memfasilitasi transisi menuju cara baru beroperasi (Herlina et al., 2022). Dengan mengimplementasikan program pengembangan yang berfokus pada keterlibatan pegawai, organisasi dapat menurunkan tingkat ketidakpuasan dan sinisme, yang berpotensi mengurangi turnover intentions. Selain itu, komunikasi yang efektif selama fase perubahan juga sangat krusial. Romadona dan Setiawan menyoroti pentingnya komunikasi organisasi dalam proses perubahan. Ketidakjelasan informasi dapat memperburuk persepsi pegawai terhadap perubahan, yang mengarah pada tingkat sinisme yang lebih tinggi (Romadona & Setiawan, 2020).

Dengan mengedepankan strategi komunikasi yang transparan, organisasi dapat membantu pegawai memahami tujuan perubahan, sehingga meminimalkan konotasi negatif yang mungkin timbul. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa dimensi sinisme yang muncul selama perubahan organisasi dapat memperburuk tingkat turnover intentions. Menurut Güzeller dan Çeliker, tingkat komitmen organisasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap keputusan mereka untuk bertahan atau berhenti bekerja. Ketiga bentuk komitmen

organisasi seperti afektif, kontinuan, dan normatif memiliki korelasi negatif dengan turnover intentions (Guzeller & Celiker, 2020). Ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa terikat dengan organisasi cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk berpindah kerja. Selain itu, motivasi kerja memiliki peran sentral sebagai mediator dalam hubungan antara sinisme organisasi dan turnover intentions.

Rawashdeh dan Tamimi mencatat bahwa pelatihan yang memadai dan peningkatan keterlibatan pegawai dalam organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasi. Ketika pegawai merasa termotivasi dan terlibat, mereka cenderung mengembangkan sikap yang lebih positif terhadap perubahan, yang dapat mengurangi tingkat sinisme dan, akibatnya, menurunkan niat untuk meninggalkan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pemahaman yang baik mengenai dukungan organisasi turut berkontribusi pada pengurangan perasaan sinisme di kalangan pegawai (Rawashdeh & Tamimi, 2020). Penelitian lainnya juga menekankan pentingnya dukungan organisasi dalam mengatasi sinisme yang muncul. Menurut Kim dan Jo, persepsi yang tinggi terkait dukungan dari organisasi dapat mengurangi sikap sinis, yang sebaliknya akan berkurang turnover intentions (Kim & Jo, 2024).

Dalam konteks TVRI, hal ini menunjukkan perlunya manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memperhatikan kebutuhan pegawai. Dalam hal ini, pemahaman terhadap dimensi sinisme yang ada di TVRI Sumatera Barat dan cara-cara untuk meningkatkan motivasi kerja merupakan langkah penting. Dewi dan Nurhayati menegaskan bahwa pengembangan karier dan dukungan dari organisasi dapat memperbaiki komitmen pegawai. Semakin tinggi komitmen yang dibangun, akan semakin rendah tingkat turnover intentions pada pegawai (Dewi & Nurhayati, 2021). Hal ini menciptakan siklus positif di mana dukungan organisasi dan motivasi pegawai saling menguntungkan. Motivasi kerja memainkan peranan penting dalam konteks ini. Sebagai contoh, Putri et al., menemukan bahwa motivasi yang tinggi di antara pegawai dapat mengimbangi dampak buruk dari perubahan organisasi terhadap kinerja mereka (Putri et al., 2023).

Di TVRI Sumatera Barat, penting bagi manajemen untuk menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi kerja melalui dukungan emosional dan pengembangan kompetensi, berdasar pada temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa perhatian terhadap kesejahteraan pegawai dapat menurunkan niat untuk berpindah kerja. Penelitian ini

bertujuan untuk memberi gambaran holistik mengenai bagaimana dimensi sinisme terkait dengan perubahan organisasi mempengaruhi turnover intentions, serta peran motivasi kerja sebagai mediator dalam konteks spesifik TVRI Sumatera Barat. Melalui penelitian ini, diharapkan ditemukan solusi praktis yang dapat diterapkan untuk meningkatkan retensi pegawai dan memastikan keberlanjutan organisasi di masa depan.

LANDASAN TEORI

Turnover intentions

Sebagian besar organisasi bisnis menghadapi tantangan dalam mempertahankan pegawai dalam jangka panjang (Oluwafemi, 2013). Kehilangan talenta dan pengetahuan penting dari pegawai dapat menimbulkan permasalahan tambahan bagi pengambil keputusan di bidang sumber daya manusia. Mengingat dampak negatif dari *turnover* terhadap kinerja organisasi, para pemimpin berupaya merumuskan kebijakan yang tepat guna mempertahankan pegawai yang berkualitas (Liu et al., 2012). *Turnover intentions* merujuk pada keinginan pegawai untuk secara sukarela meninggalkan perusahaan (Nicol et al., 2011), yang dapat mengganggu efisiensi organisasi akibat hilangnya tenaga ahli, hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta beban biaya yang ditimbulkan (Matz et al., 2014). Di Yordania, misalnya, Hayajneh et al. melaporkan bahwa tingkat *turnover* perawat di rumah sakit mencapai 36%, yang berdampak serius terhadap kinerja layanan kesehatan (Hayajneh et al., 2009).

Secara umum, *turnover* dipahami sebagai perbandingan antara jumlah pegawai yang keluar dari organisasi dalam periode tertentu dengan rata-rata jumlah pegawai yang masih aktif dalam periode yang sama (Abdali, 2011). *Turnover intentions* (*turnover intentions*) dapat dikaitkan dengan kecenderungan individu untuk mencari pekerjaan baru, mempertimbangkan pengunduran diri, atau memiliki keinginan untuk berhenti bekerja (Weisberg & Sagie, 1999). Niat keluar dapat terjadi secara sukarela, ketika pegawai memutuskan keluar dengan keinginannya sendiri, atau secara tidak sukarela, ketika pemutusan hubungan kerja dilakukan oleh organisasi (Greyling & Stanz, 2010). Karena sulitnya mengukur *turnover* aktual, sebagian besar peneliti menggunakan *turnover intentions* sebagai indikator terbaik dalam memprediksi

kemungkinan pegawai keluar (Park et al., 2014), sehingga penggunaan konsep ini dianggap tepat.

Pegawai biasanya meninggalkan organisasi karena berbagai alasan (Wark & Gredecki, 2022). Faktor-faktor yang mendorong *turnover intentions* mencakup aspek kepemimpinan, kepuasan kerja, kompensasi, pelatihan, serta komitmen organisasi (Yücel, 2021). Studi ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara komitmen organisasi dan *turnover intentions* pada organisasi layanan kesehatan di Yordania. Hasil-hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkorelasi negatif secara signifikan dengan *turnover intentions* dari pekerjaan (Alamri & Al-Duhaim, 2017).

Turnover intentions dari pekerjaan *(turnover intentions),* yang didefinisikan sebagai pertimbangan sadar seorang pegawai untuk meninggalkan organisasinya, dipengaruhi oleh stres kerja melalui berbagai jalur psikologis, seperti burnout, penurunan kepuasan kerja, dan melemahnya komitmen terhadap organisasi (Adiguna & Suwandana, 2023). *Turnover intentions* dari pekerjaan (*turnover intentions*) didefinisikan sebagai keinginan seorang pegawai untuk meninggalkan organisasi, yang umumnya berkembang melalui beberapa tahap, mulai dari mempertimbangkan untuk resign hingga secara aktif mencari pekerjaan baru (Campbell et al., 2013). Niat ini merupakan prediktor yang kuat terhadap perpindahan kerja yang sebenarnya dan dipengaruhi oleh sinisme organisasi, khususnya melalui tiga dimensinya: pesimisme, atribusi disposisional, dan atribusi situasional (Kitajima et al., 2010).

Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi

Sikap sinisme di tempat kerja merupakan respons alami terhadap ketidakpuasan yang dirasakan akibat adanya ketidakpercayaan, ketimpangan, dan kekecewaan. Sinisme digambarkan sebagai sikap umum dan khusus yang ditandai dengan rasa frustrasi, putus asa, dan kekecewaan, serta perasaan menghina dan tidak percaya terhadap individu, kelompok, ideologi, norma sosial, atau institusi (Anderson et al., 1999). Lebih lanjut, sinisme pegawai dapat diarahkan pada berbagai aspek organisasi, seperti manajemen puncak atau organisasi itu sendiri institusi (Anderson et al., 1999). Oleh karena itu, manajemen memiliki peran penting dalam mengelola faktor-faktor organisasi yang memicu sinisme agar tidak mengganggu proses perubahan (Decelles et al., 2013).

Dean et al., menjelaskan bahwa sinisme memiliki dimensi individual, institusional, pekerjaan, dan kontekstual, serta mencakup tiga dimensi utama: a) Dimensi kognitif, yaitu keyakinan bahwa organisasi tidak jujur, tidak adil, dan tidak tulus, yang muncul dari pengamatan dan pengalaman masa lalu pegawai. Keyakinan ini bisa disebabkan oleh perilaku individu, proses yang tidak konsisten, atau faktor eksternal di luar kendali manajerial. b) Dimensi afektif, yaitu reaksi emosional negatif terhadap organisasi. Ketika pegawai mengaitkan disfungsi organisasi dengan manajemen atau proses yang cacat, maka emosi seperti marah, malu, atau benci cenderung lebih kuat, yang pada akhirnya membuat mereka menjauh secara emosional dari pekerjaannya. c) Dimensi perilaku, yaitu tindakan yang merugikan organisasi, seperti mengkritik organisasi, berpikir negatif terhadap peristiwa di tempat kerja, dan menunjukkan pesimisme terhadap masa depan organisasi (Dean, 1998)..

Wanous dkk. menekankan bahwa persepsi pegawai terhadap peristiwa di organisasi diproses secara kognitif dan dipengaruhi oleh kepribadian serta pengalaman sebelumnya (Wanous et al., 2000). Dimensi kognitif dan afektif secara bersamaan menciptakan rasa pesimis terhadap perubahan. Ketika pegawai merasa bahwa tindakan manajerial tidak akan membawa perubahan positif, hal ini menimbulkan reaksi emosional yang memperkuat rasa pesimis terhadap arah organisasi. Pegawai sering berbagi pandangan ini dengan rekan kerja, mencari validasi, dan dipengaruhi oleh dinamika kelompok seperti groupthink (Hu & Liden, 2011).

Meskipun pesimisme bisa berasal dari sifat pribadi, gaya kepemimpinan juga memengaruhi atribusi tersebut. Atribusi situasional bisa muncul dari kondisi eksternal. Dimensi kognitif dan afektif lebih banyak mempengaruhi pesimisme, sedangkan dimensi kognitif dan perilaku berperan dalam atribusi disposisional dan situasional. Sinisme bisa timbul dari faktor organisasi maupun individu. Beberapa faktor organisasi yang mendorong sinisme adalah pelanggaran kontrak psikologis beban kerja tinggi (Nanda et al., 2020), konflik antarpegawai (Lestari et al., 2020), dukungan sosial yang rendah , organisasi, dan politik organisasi yang kuat (O'Driscoll et al., 2017). Di sisi lain, faktor individu seperti kepribadian sinis, kelelahan emosional, dan kecenderungan afek negatif juga menjadi penyebab (Cropanzano et al., 1997).

Ketidakamanan kerja, tujuan yang tidak jelas, dan kurangnya peluang pengembangan turut memperparah sinisme, yang berujung pada penurunan keterlibatan dan produktivitas serta peningkatan turnover intentions (Berry & Morris, 2008). Kepemimpinan yang memberdayakan dan adil juga terbukti mengurangi sinisme (Lorinkova & Perry, 2017). Sinisme menyebabkan penurunan kepuasan kerja, komitmen, dan kinerja (Dean, 1998). Kelelahan emosional akibat beban kerja tinggi dan kontrol rendah memperkuat siklus kelelahan (Maslach & Leiter, 2022). Di lingkungan kerja yang penuh tekanan seperti kepolisian, sinisme memperkuat dampak stres terhadap kesehatan (Martinussen et al., 2007). Dalam industri TI, sinisme afektif yang tinggi akibat stres dan beban kerja berdampak negatif pada kinerja (Aishwarya et al., 2021).

Penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif antara sinisme dan keterlibatan kerja. Semakin tinggi tingkat sinisme, semakin rendah keterlibatan pegawai (Sandhu, 2024). Pegawai yang sinis cenderung lebih mudah stres, sering absen, dan mengalami kelelahan, yang berdampak buruk pada kesejahteraan dan produktivitas (Bakker et al., 2008). Sinisme organisasi juga memperkuat hubungan negatif antara perilaku menyembunyikan pengetahuan dan kemampuan berkembang pegawai (Alabdali et al., 2024). Kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional memainkan peran penting dalam mengelola sinisme, meningkatkan keterlibatan, dan mengurangi resistensi terhadap perubahan (Pattnaik & Sahoo, 2021). Sebagian besar penelitian menganggap *Cynicism About Organizational Change* (CAOC) sebagai konsep yang bersifat satu dimensi (Fauzan, 2020), tetapi entingnya pendekatan multi-dimensi, termasuk dimensi pesimisme dan atribusi disposisional (Wanous et al., 2000).

Pendekatan ini memungkinkan pemahaman lebih mendalam tentang dampak berbagai aspek sinisme terhadap respons pegawai terhadap perubahan. Dengan memisahkan dimensi-dimensi tersebut, penelitian dapat mengembangkan strategi manajemen yang lebih tepat sasaran. Penelitian ini mengacu pada teori harapan (Vroom, 1964). Teori atribusi (Malle, 2022) dan teori kontrak psikologis (Rawashdeh & Tamimi, 2020), untuk menghubungkan CAOC dengan hasil kerja pegawai. Dalam konteks perubahan, pegawai mengharapkan kejelasan visi, peran, dan hasil yang dijanjikan oleh manajemen. Harapan-harapan ini membentuk kontrak psikologis antara pegawai dan manajemen. Namun, ketika manajemen gagal memenuhi

harapan tersebut karena komunikasi yang buruk atau kurangnya transparansi, pegawai cenderung mengaitkan kegagalan itu dengan ketidakmampuan atau ketidaktulusan manajemen (Ford & Ford, 2020).

Atribusi negatif ini sering diperkuat melalui diskusi kelompok, yang kemudian membentuk kepercayaan kolektif bahwa upaya perubahan akan gagal (Ahmadzadeh et al., 2022). Kegagalan yang berulang menandakan pelanggaran kontrak psikologis dan menimbulkan rasa ketidakadilan dan ketidakpercayaan (Yang et al., 2020). yang memperparah sinisme terhadap perubahan di masa depan (Cropanzano et al., 1997). Siklus harapan yang tidak terpenuhi ini menciptakan sikap sinis terhadap setiap bentuk perubahan organisasi (Wanous et al., 2000). Sinisme yang tumbuh dari pengalaman masa lalu mencerminkan rasa tidak percaya, pesimisme, dan melemahnya keyakinan bahwa perubahan akan berhasil (Stanley et al., 2005). Dampaknya adalah keterlibatan dan komitmen pegawai menurun, dan hubungan antara pegawai dan manajemen menjadi semakin renggang (Dean, 1998).

Sinisme mencakup berbagai aspek seperti pesimisme, atribusi disposisional, dan atribusi situasional yang memiliki dampak berbeda terhadap hasil organisasi (Stanley et al., 2005). Misalnya, pesimisme mengarah pada pandangan negatif terhadap masa depan, atribusi disposisional menyalahkan manajemen, dan atribusi situasional menyalahkan kondisi eksternal (Wanous et al., 2000). Penelitian ini fokus pada perilaku pegawai dan respons mereka terhadap perubahan organisasi. Untuk itu, penelitian ini menggunakan skala *Cynicism About Organizational Change* (CAOC) yang dikembangkan oleh (Wanous et al., 2000). Skala ini telah digunakan di berbagai konteks termasuk di India (Pattnaik & Sahoo, 2021).

H1: Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Turnover intentions.*

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang menentukan kinerja dan produktivitas pegawai dalam suatu organisasi mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2022). Motivasi kerja mendorong individu untuk bertindak dan mempertahankan perilaku tertentu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam konteks organisasi, motivasi tidak hanya berkaitan dengan keinginan untuk bekerja, tetapi

juga berkaitan dengan komitmen terhadap kualitas hasil kerja dan kesediaan untuk berkontribusi secara aktif.

Salah satu teori yang umum digunakan dalam menjelaskan motivasi kerja adalah Teori Dua Faktor yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Teori ini membagi faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja menjadi dua kategori utama, yaitu faktor motivator (intrinsik) dan faktor higienis (ekstrinsik). Faktor motivator mencakup pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang, sementara faktor higienis meliputi kondisi kerja, kebijakan organisasi, hubungan antar individu, dan kompensasi. Motivasi kerja dipandang sebagai respons terhadap karakteristik pekerjaan seperti gaji, peluang promosi, dan hubungan dengan atasan (Lin et al., 2022) serta umumnya dianggap stabil dari waktu ke waktu (Beehr et al., 2010).

Namun, kestabilan ini dapat terganggu oleh kepekaan yang meningkat terhadap peristiwa negatif, terutama melalui munculnya sinisme organisasi. Judge et al. menggambarkan sinisme sebagai sifat yang stabil, yang mencerminkan perasaan negatif dan ketidakpercayaan terhadap orang lain (Dóci et al., 2020). Pegawai yang sangat sinis cenderung merespons secara negatif terhadap perubahan organisasi, yang pada akhirnya menurunkan motivasi kerja. Kepuasan kerja dan motivasi intrinsik diketahui menjadi mediator parsial dalam hubungan antara sinisme dan *turnover intentions*, di mana sinisme memiliki dampak negatif terhadap komitmen, kepuasan, dan motivasi kerja (Andersson & Bateman, 1997).

Salah satu komponen utama sinisme, yaitu pesimisme, turut merusak motivasi kerja. Pegawai yang meyakini bahwa upaya perubahan akan gagal cenderung merasa tidak terlibat dan kehilangan semangat. Nafei menemukan bahwa sinisme menyebabkan menurunnya motivasi kerja, karena pegawai yang pesimistis merasa terputus secara emosional dari pekerjaannya dan tidak puas dengan kondisi kerjanya (Nafei, 2013). Atribusi disposisional memperburuk hubungan antara sinisme dan motivasi kerja. Ketika pegawai mengaitkan kegagalan organisasi dengan ketidakmampuan atau ketidakjujuran manajemen, mereka akan merasa dikhianati dan mengalami pelanggaran terhadap kontrak psikologis (Robinson & Morrison, 2000). Akibatnya, mereka merasa tidak dihargai, yang menyebabkan penurunan motivasi kerja.

Sementara itu, atribusi situasional yakni kecenderungan menyalahkan faktor eksternal atas disfungsi organisasi dapat menimbulkan rasa tidak berdaya dan frustrasi, sehingga mengikis motivasi kerja. Ketika permasalahan organisasi disebabkan oleh kondisi di luar kendali, pegawai cenderung melepaskan keterlibatan mereka, yang berdampak pada menurunnya motivasi (Clark et al., 1996). Sebagai kesimpulan, ketiga komponen sinisme pesimisme, atribusi disposisional, dan atribusi situasional memiliki pengaruh negatif terhadap motivasi kerja karena adanya limpahan emosi negatif yang muncul akibat persepsi terhadap perubahan yang gagal, manajemen yang buruk, maupun kondisi eksternal. Hal ini menegaskan pentingnya upaya untuk menangani sinisme demi meningkatkan kesejahteraan dan motivasi pegawai (Judge & Piccol, 2004).

H2: Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi berpengaruh Negatif dan Signifikan terhadap Motivasi Kerja.

H3: Motivasi Kerja berpengaruh Negatif dan Signifikan terhadap *Turnover intentions.*

H4: Motivasi Kerja Memediasi Hubungan antara Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi terhadap *Turnover intentions.*

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini termasuk ke dalam penelitian kuantitatif, yang menitikberatkan pada pengumpulan dan analisis data berbentuk angka atau variabel numerik (Wajdi et al., 2024). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Sinisme dalam Perubahan Organisasi (variabel X) terhadap *Turnover intentions* (variabel Y) dan motivasi kerja (variabel Mediasi). Subjek penelitian mencakup seluruh pegawai divisi Teknik di TVRI Sumatera Barat. Karena jumlah populasi hanya terdiri dari 42 orang, maka digunakan teknik total sampling atau sensus, yaitu dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai responden.

Dimensi Sinisme tentang Perubahan Organisasi menggunakan 12 item pernyataan yang dikembangkan oleh Wanous et al. dengan dimensi pesimisme penggunakan 4 pernyataan, atribusi disposisi menggunakan 4 pernyataan dan atribusi situasi menggunakan 4 pernyataan (Wanous et al., 2000). *Turnover intentions* menggunakan 2 item diambil dari Hackman & Oldham (1974) yang diadaptasi oleh (Gupta & Mishra, 2024). Motivasi kerja diukur

menggunakan 3 item, diadopsi dari skala motivasi intrinsik yang diusulkan oleh Amabile et al. (1994) diadaptasi oleh (Gupta & Mishra, 2024). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup yang menggunakan *skala Likert* lima poin, yang dirancang untuk mengukur sikap, pandangan dan persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian, dengan pilihan jawaban mulai dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju (Ferdinand, 2014).

Untuk analisis data, digunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS* 3. Pemilihan metode PLS-SEM didasarkan pada ukuran sampel yang kecil (n = 42) dan karena tujuan penelitian bersifat prediktif dan eksploratif terhadap hubungan antarvariabel. PLS merupakan teknik SEM berbasis varians yang memungkinkan dilakukannya pengujian model pengukuran *(Measurement Model Assessment)* dan model struktural *(Structural Model Assessment)* secara bersamaan. Di samping itu, analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui kecenderungan jawaban dari responden terhadap masing-masing indikator variabel, dan perhitungan *Total Category Response* (TCR) digunakan untuk mengklasifikasikan kategori tanggapan berdasarkan nilai rata-rata skor yang diperoleh.

HASIL PENELITIAN

Tabel 1 Data Responden

Data Demografi	Kategori	Jumlah	Presentase %
Jenis Kelamin	Laki-Laki	30	71,43%
	Perempuan	12	28,57%
Usia	<20 Tahun	1	2,38%
	21-30 Tahun	18	42,86%
	31-40 Tahun	12	28,57%
	41-50 Tahun	8	19,05%
	>50	3	7,14%
Data Demografi	**Kategori**	**Jumlah**	**Presentase %**
Tingkat Pendidikan	SLTA/SMA	4	9,502%
	D3	9	21,43%
	S1	26	61,90%

	S2	3	7,14%
Status Kepegawaian	ASN	26	61,90%
	Non ASN	16	38,10%

Sumber: Olah data, 2025

Pada Tabel 1 dapat jelaskan bahwa penelitian ini melibatkan 42 responden dari Divisi Teknik TVRI Sumatera Barat. Berdasarkan data demografis, sebagian besar responden adalah laki-laki, yaitu sebanyak 30 orang (71,43%), sedangkan perempuan berjumlah 12 orang (*28*,57%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas tenaga kerja di divisi ini masih didominasi oleh laki-laki. Dari segi usia, responden terbanyak berada pada rentang 21–30 tahun sebanyak 18 orang (42,86%), disusul oleh kelompok usia 31–40 tahun sebanyak 12 orang (28,57%). Kemudian terdapat 8 responden (19,05%) berusia 41–50 tahun, sementara usia lebih dari 50 tahun diikuti oleh 3 orang (7,14%), dan hanya 1 responden (2,38%) yang berusia di bawah 20 tahun. Ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada pada usia produktif awal hingga menengah.

Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden adalah lulusan Strata 1 (S1), yakni sebanyak 26 orang (61,90%). Selanjutnya, terdapat 9 orang (21,43%) lulusan Diploma 3 (D3), 4 orang (9,52%) lulusan SMA/SLTA, dan 3 orang (7,14%) yang telah menyelesaikan pendidikan Strata 2 (S2). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden relatif tinggi dan didominasi oleh lulusan perguruan tinggi. Dalam hal status kepegawaian, sebagian besar responden merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebanyak 26 orang (61,90%), sedangkan Non-ASN berjumlah 16 orang (38,10%). Distribusi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar tenaga kerja pada divisi tersebut merupakan pegawai tetap yang berstatus ASN.

***Measurement Model Assesment* (MMA)**

Measurement Model Assessment (MMA) berfungsi untuk mengevaluasi sejauh mana setiap indikator berkorelasi dengan variabel laten yang diwakilinya (Ferdinand, 2014). Dalam proses ini, terdapat empat kriteria untuk menilai validitas konvergen. Suatu item dianggap memiliki validitas yang baik apabila nilai *outer loading* melebihi 0,70, dan dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70 serta *Average Extracted Variance* (AVE) > 0,50 (Yuliana, 2021). Untuk mengukur validitas diskriminan, digunakan pendekatan *Fornell-Larcker Criterion*,

yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dapat dibedakan secara jelas dari konstruk lainnya. Selain itu, analisis *cross-loading* dilakukan guna melihat sejauh mana indikator-indikator mampu membedakan konstruk satu dengan yang lain. Evaluasi tambahan terhadap validitas diskriminan dilakukan dengan metode *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) sebagaimana disarankan oleh (Hair et al., 2017).

Convergen Validity

Tabel 2 *Convergent Validity*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi	0,960	0,967	0,784
Motivasi Kerja	0,887	0,946	0,897
Turnover intentions	0,847	0,929	0,867

Sumber: Olah data, 2025

Hasil pengolahan data dalam Tabel 2 berdasarkan hasil *calculate* tahap kedua setelah instrument pada variabel yang tidak valid dari hasil *calculate* tahap pertama dihapus, menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas konvergen. Hal ini dibuktikan dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang telah memenuhi batas minimum sebesar 0,50. Nilai AVE yang berada di atas 0,50 menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam masing-masing variabel mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari konstruk yang diukur. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dalam penelitian ini memiliki validitas konvergen yang baik, yang berarti bahwa semua item pernyataan benar-benar mengukur konstruk yang dimaksud secara konsisten.

Validitas konvergen yang tinggi juga diperkuat dengan nilai *Composite Reliability* (CR) yang seluruhnya berada di atas nilai ambang batas 0,70, yaitu sebesar 0,967 untuk variabel dimensi sinisme dalam perubahan organisasi, 0,946 untuk motivasi kerja, dan 0,929 untuk *turnover intentions*. Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha* juga menunjukkan konsistensi internal yang tinggi dengan nilai di atas 0,70, yaitu 0,960; 0,887; dan 0,847 secara berurutan untuk

masing-masing variabel tersebut. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel dimensi sinisme dalam perubahan organisasi, motivasi kerja, dan *turnover intentions* memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai, sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut pada penelitian ini.

Discriminant Validity

Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* yang berada di atas ambang batas 0,7 *menunjukkan* bahwa setiap indikator dalam kuesioner memiliki tingkat keandalan dan konsistensi internal yang baik.

Tabel 3 *Fornell-Lacker Criterion*

	Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi	Motivasi Kerja	*Turnover intentions*
Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi	0,885		
Motivasi Kerja	-0,202	0,947	
Turnover intentions	0,773	-0,302	0,931

Sumber: Olah data, 2025

Tabel 3 menyajikan hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan pendekatan *Fornell-Larcker Criterion*, yang bertujuan untuk memastikan bahwa masing-masing konstruk dalam penelitian benar-benar berbeda satu sama lain. Angka-angka pada diagonal tabel mencerminkan akar kuadrat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap variabel, yakni sebesar 0,885 untuk Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi, 0,947 untuk Motivasi Kerja, dan 0,931 untuk *Turnover intentions*.

Validitas diskriminan dapat dikatakan terpenuhi apabila nilai akar AVE suatu konstruk lebih tinggi dibandingkan nilai korelasinya dengan konstruk lain. Berdasarkan hasil yang ditampilkan, seluruh nilai diagonal terbukti lebih besar dari nilai korelasi antar variabel di luar diagonal. Sebagai contoh, nilai akar AVE untuk Motivasi Kerja (0,947) melebihi korelasinya dengan *Turnover intentions* (-0,302) maupun dengan Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi (-0,202). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa ketiga konstruk

dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas diskriminan, sesuai dengan kriteria Fornell-Larcker.

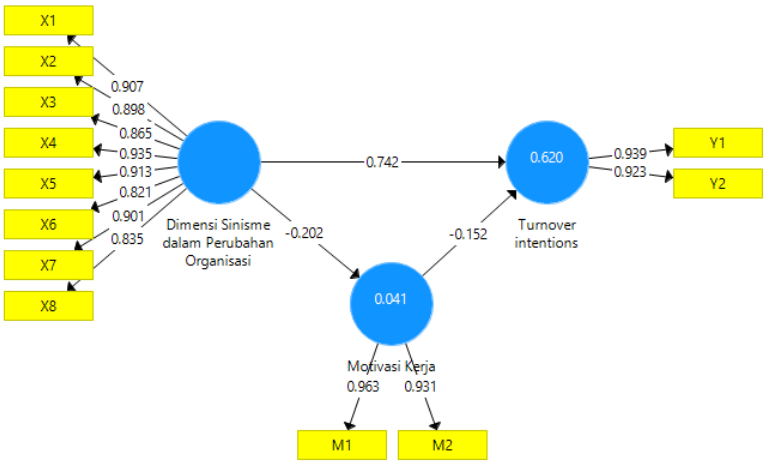
Tabel 4 *Discriminant validity* – HTMT

	Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi	Motivasi Kerja	*Turnover intentions*
Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi			
Motivasi Kerja	0,217		
Turnover intentions	0,848	0,336	

Sumber: Olah data, 2025

Tabel 4 menunjukkan hasil analisis validitas diskriminan dengan menggunakan pendekatan HTMT, yang merupakan metode alternatif untuk menilai sejauh mana konstruk-konstruk dalam model benar-benar berbeda satu sama lain. Dalam penelitian ini, seluruh nilai HTMT antar variabel berada di bawah ambang batas yang disarankan, yaitu 0,90. Adapun nilai HTMT antara Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi dan *Turnover intentions* adalah 0,848, antara Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi dan Motivasi Kerja sebesar 0,217, serta antara Motivasi Kerja dan *Turnover intentions* sebesar 0,336. Karena seluruh nilai HTMT lebih kecil dari 0,90, maka dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan menurut pendekatan HTMT. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel yang digunakan dalam model memiliki perbedaan yang cukup jelas dan tidak terjadi tumpang tindih antar konstruk. Hal ini menunjukkan validitas diskriminan yang memadai antara kedua konstruk tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Measurement Model Assessment* untuk menguji model, yang ditampilkan dalam bentuk struktur berikut:

Gambar 1 Model Pengukuran MMA



Sumber: Olah data, 2025

Analisis Deskriptif

Analisis ini dilakukan untuk mendeskripsikan karakteristik setiap variabel dalam penelitian, yang disajikan melalui tabel distribusi frekuensi dan perhitungan Tingkat Capaian Responden (TCR) (Arikunto, 2010).

Tabel 5 Deskripsi Statistik (TCR)

Variabel	Rata-rata	TCR	Kategori
Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi	2,63	52,56	**Sangat Rendah**
Motivasi Kerja	2,49	49,76	**Sangat Rendah**
Turnover intentions	4,15	83.10	**Tinggi**

Sumber: Olah data, 2025

Tabel 5 menyajikan hasil deskriptif nilai TCR digunakan untuk mengkategorikan tingkat masing-masing variabel ke dalam klasifikasi tertentu, seperti sangat rendah, rendah, sedang, tinggi, atau sangat tinggi. Berdasarkan hasil perhitungan, variabel Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi memiliki nilai rata-rata sebesar 2,63 dengan TCR 52,56, yang dikategorikan dalam tingkat sangat rendah. Sementara itu, variabel Motivasi Kerja memperoleh rata-rata 2,49 dengan TCR 49,76, yang juga termasuk dalam kategori sangat rendah. Sebaliknya, variabel *Turnover intentions* menunjukkan nilai rata-rata yang cukup tinggi, yakni 4,15, dengan TCR sebesar 83,10, yang tergolong dalam kategori tinggi. Temuan

ini mengindikasikan bahwa responden dalam penelitian ini memiliki tingkat sinisme dan motivasi kerja yang sangat rendah, namun cenderung memiliki keinginan untuk berpindah kerja yang tinggi.

***Structural Model Assesment* (SMA)**

Structural Model Assessment digunakan untuk mengevaluasi hubungan kausal antar variabel laten dengan memanfaatkan teknik *bootstrapping non-parametrik* dalam menguji signifikansi dari koefisien jalur (Hair et al., 2017). Pengaruh antar variabel laten dapat diketahui melalui nilai *t-statistic* dan *p-value*. Apabila nilai *t-statistic* melebihi 1,96 dan *p-value* berada di bawah 0,05, maka hubungan antara variabel eksogen dan endogen dinyatakan signifikan (Bagozzi & Yi, 1988). Selain itu, nilai *R square* digunakan untuk menilai seberapa besar kontribusi variabel eksogen dalam menjelaskan variasi pada variabel endogen (Hair et al., 2017).

Tabel 6 *R square* dan *Q square*

Variabel	R Square	Ket.	Q Square	Ket.
Motivasi Kerja	0,041	Lemah	0,024	Lemah
Turnover intentions	0,620	Sedang	0,504	Kuat

Sumber: Olah data, 2025

Tabel 6 menyajikan hasil pengujian koefisien determinasi (R *Square*) dan predictive relevance (Q *Square*) untuk masing-masing variabel dependen dalam model penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja memiliki nilai R *Square* sebesar 0,041, yang *termasuk dalam kategori lemah. Artinya, hanya sekitar 4,1% varians dalam Motivasi Kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Nilai Q Square untuk variabel ini juga tergolong lemah, yaitu 0,024, yang menunjukkan bahwa kemampuan prediksi terhadap variabel ini sangat terbatas.*

Sementara itu, variabel Turnover intentions menunjukkan nilai R Square sebesar 0,620, yang berada pada kategori sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa sekitar 62% varians dalam Turnover intentions dapat dijelaskan oleh konstruk-konstruk yang terdapat dalam model. Nilai Q *Square* sebesar 0,504 untuk variabel ini tergolong kuat, yang menandakan bahwa model

memiliki relevansi prediktif yang baik dalam menjelaskan kecenderungan individu untuk berpindah kerja. Secara keseluruhan, hasil ini menggambarkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang cukup kuat dalam memprediksi *Turnover intentions*, namun lemah dalam menjelaskan Motivasi Kerja. Oleh karena itu, model dalam penelitian ini menunjukkan kemampuan yang memadai dalam menjelaskan dan memprediksi variabel-variabel endogen yang diteliti.

Tabel 7 Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Original Sample	T *Statistics*	P *Values*
Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi -> Motivasi Kerja	0,202	1,740	**0,083**
Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi -> *Turnover intentions*	0,742	8,117	**0,000**
Motivasi Kerja -> *Turnover intentions*	0,152	1,451	**0,147**
Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi -> Motivasi Kerja -> *Turnover intentions*	0,031	0,937	**0,349**

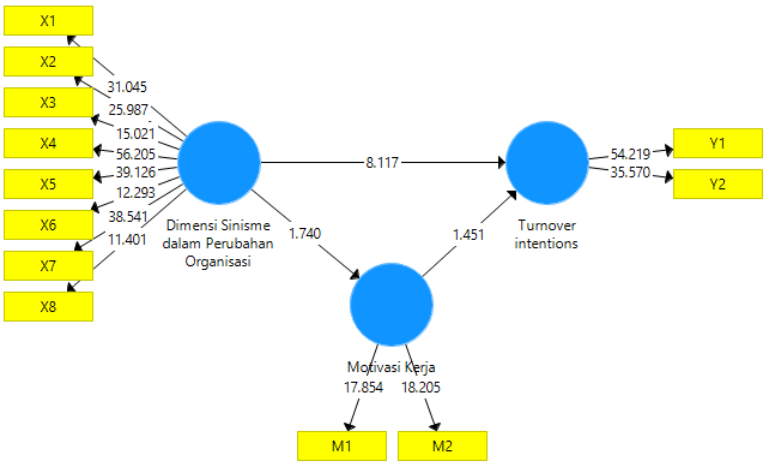
Sumber: Olah data, 2025

Berdasarkan hasil uji hipotesis dalam Tabel 7, diperoleh informasi bahwa hubungan antara Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi terhadap Motivasi Kerja menunjukkan koefisien jalur sebesar -0,202 dengan nilai T-*statistic* sebesar 1,740 dan p-*value* sebesar 0,083. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bersifat negatif dan signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi 10% ($\alpha = 0,10$), hal ini menunjukkan bahwa sinisme dalam perubahan organisasi berpengaruh negatif secara signifikan terhadap motivasi kerja, namun *pengaruhnya relatif lemah. Sementara itu, hubungan antara Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi terhadap Turnover intentions menunjukkan koefisien sebesar 0,742 dengan T-statistic sebesar 8,117 dan p-value sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan, yang berarti semakin tinggi tingkat sinisme individu terhadap perubahan organisasi, maka semakin tinggi pula keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi.*

Selanjutnya, hubungan antara Motivasi Kerja terhadap Turnover intentions menunjukkan koefisien sebesar -0,152 dengan nilai T-statistic 1,451 dan p-value sebesar 0,147. Meskipun arah hubungan negatif, namun pengaruh ini juga tidak signifikan secara statistic. Hubungan tidak langsung antara Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi terhadap *Turnover intentions* melalui Motivasi Kerja menunjukkan koefisien sebesar 0,031 dengan nilai T-*statistic* sebesar 0,349 dan p-value sebesar 0,937. Artinya, meskipun terdapat arah hubungan positif secara numerik, motivasi kerja tidak terbukti secara statistik sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh sinisme dalam perubahan organisasi terhadap *turnover intentions*. Dengan demikian, dari keempat hipotesis yang diuji, hanya dua hubungan yang terbukti signifikan, yaitu antara Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Dimensi Sinisme dalam Perubahan Organisasi dan *Turnover intentions*.

Penelitian *ini menggunakan pendekatan Structural Model Assessement untuk* menguji model, yang ditampilkan dalam bentuk struktur berikut:

Gambar 2 Model Pengukuran SMA



Sumber: Olah data, 2025

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi sinisme dalam perubahan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Temuan ini sejalan dengan hasil studi Gupta & Mishra yang mengemukakan bahwa sinisme terhadap perubahan berdampak signifikan terhadap peningkatan *turnover intentions*, karena persepsi negatif terhadap manajemen dan perubahan menciptakan ketidakpercayaan dan frustrasi (Gupta &

Mishra, 2024). Dimensi sinisme dalam perubahan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions* dari organisasi sejalan dengan temuan yang menyatakan bahwa sinisme dapat menyebabkan peningkatan *turnover intentions* melalui persepsi negatif terhadap manajemen dan perubahan yang dilakukan (Naseer et al., 2021). Dimensi sinisme seperti pesimisme, atribusi disposisional, dan atribusi situasional memengaruhi pandangan pegawai terhadap efektivitas perubahan yang sedang terjadi.

Di TVRI Sumatera Barat, persepsi bahwa perubahan organisasi tidak akan menghasilkan perbaikan atau dipenuhi ketidaktulusan dari manajemen dapat menimbulkan ketidakpercayaan, yang pada akhirnya meningkatkan intensi untuk keluar. Penelitian ini menemukan bahwa dimensi sinisme dalam perubahan organisasi berpengaruh negatif secara signifikan terhadap motivasi kerja, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat sinisme yang dirasakan karyawan terhadap perubahan, maka semakin rendah pula motivasi kerja mereka. Artinya, pandangan skeptis dan ketidakpercayaan terhadap niat baik manajemen dalam melakukan perubahan dapat mengikis semangat dan keterlibatan pegawai dalam menjalankan tugas. Temuan ini juga sejalan dengan pandangan Cicek et al. (2021) yang menyatakan bahwa sinisme terhadap perubahan menciptakan pandangan skeptis yang kuat dan dapat mendorong pertimbangan untuk mengundurkan diri. Namun demikian, perlu dicermati bahwa dalam beberapa kasus, seperti yang dikemukakan oleh Portoghese et al. (2020), individu dengan latar belakang profesional yang kuat mungkin tetap mampu mempertahankan tingkat motivasi kerja yang fungsional meskipun menghadapi ketidakpercayaan terhadap arah perubahan organisasi (Portoghese et al., 2020).

Selanjutnya, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *turnover intentions*. Ini mencerminkan bahwa sementara sinisme dapat mempengaruhi *turnover intentions*, motivasi kerja tidak berfungsi sebagai mediator dalam hubungan tersebut, menunjukkan bahwa sinisme memiliki kekuatan pengaruh yang lebih besar dibandingkan motivasi kerja dalam menentukan keputusan untuk bertahan atau keluar dari organisasi (Gökerik, 2024). Dalam konteks penelitian ini, hal tersebut dapat disebabkan oleh rendahnya variasi data motivasi kerja yang ditemukan (dengan rata-rata TCR hanya 49,76), sehingga kontribusinya dalam memprediksi turnover intentions menjadi terbatas. Rendahnya variasi data motivasi

kerja yang ditemukan juga menjadi salah satu faktor yang membatasi kontribusi motivasi dalam memprediksi turnover intentions (Cicek et al., 2021).

Temuan menarik lainnya dalam penelitian ini adalah bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi hubungan antara sinisme terhadap perubahan organisasi dan turnover intentions. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai memiliki persepsi sinis terhadap perubahan yang dilakukan oleh organisasi, tingkat motivasi kerja mereka tidak cukup kuat untuk mengurangi niat mereka untuk keluar. Dengan kata lain, pegawai yang bersikap sinis terhadap perubahan tetap menunjukkan kecenderungan tinggi untuk meninggalkan organisasi, terlepas dari apakah mereka termotivasi atau tidak. Secara deskriptif, hal ini tercermin dari nilai TCR (*Total Cumulative Response*) yang rendah pada variabel sinisme terhadap perubahan organisasi (52,56) dan motivasi kerja (49,76), namun tinggi pada *turnover intentions* (83,10).

Ketidaksesuaian ini menunjukkan adanya diskrepansi antara persepsi dan tindakan. Pegawai tidak menunjukkan tingkat sinisme atau demotivasi yang ekstrem, namun tetap memiliki niat kuat untuk keluar dari organisasi. Temuan ini menguatkan pandangan dari Saks (2019), yang menyatakan bahwa dalam konteks tertentu, persepsi negatif tidak selalu tercermin secara langsung dalam penurunan motivasi, namun dapat tetap berdampak signifikan terhadap keputusan-keputusan perilaku, seperti intensi untuk resign (Saks, 2019). Hal ini juga dapat mengindikasikan adanya faktor-faktor lain di luar motivasi kerja yang lebih dominan dalam mendorong *turnover intentions*.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dimensi sinisme dalam perubahan organisasi terhadap *turnover intentions*, serta menguji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai Divisi Teknik TVRI Sumatera Barat. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS), ditemukan bahwa dimensi sinisme dalam perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intentions*. Artinya, hipotesa pertama diterima semakin tinggi tingkat sinisme pegawai terhadap perubahan organisasi, baik dalam bentuk pesimisme, atribusi disposisional, maupun atribusi situasional, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk memiliki niat meninggalkan organisasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa persepsi negatif

terhadap arah dan pelaksanaan perubahan dapat berdampak langsung pada keinginan untuk berpindah kerja.

Menariknya, dimensi sinisme dalam perubahan organisasi juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dengan signifikansi pada tingkat kepercayaan 10% (α = 0,10). Oleh karena itu, hipotesis kedua diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi sinisme terhadap perubahan, maka semakin rendah motivasi kerja yang dirasakan pegawai. Dengan kata lain, sikap skeptis dan ketidakpercayaan terhadap perubahan organisasi dapat menurunkan semangat dan komitmen individu dalam menjalankan tugasnya. Namun demikian, hubungan antara motivasi kerja dan *turnover intentions* tidak signifikan secara statistik, meskipun menunjukkan arah hubungan negatif. Oleh karena itu, hipotesis ketiga ditolak, karena motivasi kerja tidak cukup kuat untuk secara langsung memengaruhi intensi keluar dari organisasi. Akibat dari hubungan tersebut, hipotesis keempat yang menguji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi juga ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian ini, motivasi kerja tidak mampu menjembatani pengaruh sinisme terhadap perubahan organisasi terhadap *turnover intentions* secara signifikan.

Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperkaya pemahaman teoritis mengenai sinisme terhadap perubahan organisasi, khususnya dalam konteks lembaga publik seperti TVRI. Merujuk pada Gupta dan Mishra (2024), temuan ini menguatkan bahwa dimensi sinisme, baik pesimisme, atribusi disposisional, maupun situasional, memiliki dampak signifikan terhadap perilaku kerja pegawai, terutama dalam meningkatkan *turnover intentions* dari organisasi (Gupta & Mishra, 2024). Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa sinisme terhadap perubahan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa sinisme tidak hanya memengaruhi keputusan perilaku seperti niat keluar, tetapi juga dapat menurunkan dorongan internal individu untuk tetap termotivasi, memperluas pemahaman bahwa sinisme merupakan konstruk psikologis yang kompleks dan berdampak multidimensi. Oleh karena itu, hasil ini justru memperkuat pandangan bahwa sinisme perlu didekati dengan perspektif teoritis yang lebih holistik.

Penelitian ini juga memperkuat relevansi integrasi beberapa teori utama, seperti teori kontrak psikologis, teori atribusi, dan teori motivasi kerja, dalam menjelaskan bagaimana pegawai merespons perubahan organisasi. Bahwa motivasi kerja tidak berperan sebagai mediator antara sinisme dan *turnover intentions* menunjukkan bahwa terdapat mekanisme psikologis lain yang mungkin lebih dominan, sehingga menandakan perlunya eksplorasi terhadap variabel mediasi atau moderasi lainnya, seperti kepercayaan terhadap pimpinan, keterlibatan kerja, atau resiliensi. Oleh karena itu, studi ini membuka peluang pengembangan model teoretis baru yang lebih komprehensif dalam menjelaskan dampak sinisme dalam konteks perubahan organisasi, khususnya di sektor publik.

Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini menegaskan bahwa manajemen TVRI Sumatera Barat perlu lebih responsif dan strategis dalam mengelola dinamika psikologis pegawai selama proses perubahan organisasi. Sinisme terhadap perubahan, khususnya dalam bentuk pesimisme dan ketidakpercayaan terhadap niat manajemen, terbukti berpengaruh signifikan terhadap meningkatnya *turnover intentions*. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi komunikasi yang terbuka, jujur, partisipatif, dan konsisten, guna membangun kepercayaan serta mengurangi ambiguitas dan ketidakpastian yang dirasakan pegawai. Selain itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang suportif, antara lain dengan melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, menyediakan pelatihan yang mendukung kemampuan adaptif terhadap perubahan, serta membangun budaya kerja yang positif dan kolaboratif. Meskipun dalam penelitian ini motivasi kerja tidak terbukti sebagai mediator yang signifikan, upaya untuk meningkatkan motivasi tetap krusial. Hal ini dapat dilakukan melalui pemberdayaan pegawai, sistem penghargaan yang adil, pengakuan atas kontribusi individu, serta dukungan terhadap pengembangan karier.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil. Pertama, jumlah sampel yang terbatas pada 42 pegawai Divisi Teknik TVRI Sumatera Barat membatasi generalisasi temuan ke konteks organisasi lain. Meskipun

menggunakan total sampling, hasilnya tetap tidak dapat mewakili organisasi penyiaran publik secara umum. Kedua, objek penelitian hanya mencakup satu unit organisasi, dengan budaya dan struktur yang khas, sehingga hasilnya belum tentu berlaku pada organisasi lain dengan karakteristik berbeda. Ketiga, penggunaan kuesioner tertutup berbasis persepsi rawan terhadap bias subjektif, seperti keengganan menyampaikan opini yang sensitif. Keempat, desain penelitian bersifat *cross-sectional,* sehingga tidak memungkinkan pengamatan perubahan hubungan antar variabel secara waktu panjang atau penelusuran kausalitas secara mendalam.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Untuk memperkuat hasil dan kontribusi penelitian ke depan, disarankan agar studi selanjutnya menggunakan sampel yang lebih besar dan mencakup lebih banyak unit kerja atau instansi berbeda, baik dalam maupun luar sektor publik. Penelitian komparatif lintas organisasi akan memberikan pemahaman yang lebih luas terhadap pengaruh sinisme dalam perubahan organisasi. Selain itu, penggunaan pendekatan longitudinal sangat dianjurkan agar dinamika variabel dapat diamati dari waktu ke waktu secara lebih mendalam. Peneliti juga dapat mengombinasikan metode pengumpulan data, seperti wawancara dan observasi, untuk meminimalkan bias persepsi dan memperkaya konteks data. Terakhir, menambahkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, keadilan organisasi, atau kepuasan kerja dapat memperluas pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intentions* dan memperkuat model konseptual dalam studi sumber daya manusia di sektor publik.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini. Penghargaan khusus disampaikan kepada pimpinan dan seluruh staf Divisi Teknik TVRI Sumatera Barat yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan informasi, serta berpartisipasi secara aktif sebagai responden. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada dosen pembimbing atas segala arahan, bimbingan, serta masukan yang sangat berharga selama proses penyusunan artikel ini. Penulis menyadari bahwa keberhasilan penelitian ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat nyata, baik

secara akademis maupun praktis, khususnya dalam upaya pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan lembaga penyiaran publik seperti TVRI.

REFERENSI

Abdali, F. (2011). Impact of employee turnover on sustainable growth of organization in computer graphics sector of Karachi, Pakistan. *Afro Asian Journal of Social Sciences*.

Adiguna, A. A. B. W., & Suwandana, I. G. M. (2023). The Relationship Between Burnout, Work Stress, and Turnover Intention on Non-Permanent (Contract) Employees: Study at the Communication and Information Office of Badung Regency, Indonesia. *European Journal of Business and Management Research*, *8*(3), 104–107. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.3.1964

Ahmadzadeh, S., Safari, A., & Teimouri, H. (2022). Collective stupidity: influences on decision-making in knowledge-based companies. *Management Decision, 60*(5), 1257–1295.

Aishwarya, D. R., Aarthy, D. R., & Senthilmurugan, M. R. (2021). The Effect Of Organisational Cynicism On Employee Performance: Testing The Affective, Cognitive And Behavioural Dimensions. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol*, *27*(2). https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.02.493

Alabdali, M. A., Yaqub, M. Z., Agarwal, R., Alofaysan, H., & ... (2024). Unveiling green digital transformational leadership: Nexus between green digital culture, green digital mindset, and green digital transformation. *Journal of Cleaner …*.

Alamri, M. S., & Al-Duhaim, T. I. (2017). Employees Perception of Training and Its Relationship with Organizational Commitment among the Employees Working at Saudi Industrial Development Fund. *International Journal of Business Administration*, *8*(2), 25. https://doi.org/10.5430/ijba.v8n2p25

Anderson, V. L., Levinson, E. M., Barker, W., & Kiewra, K. R. (1999). The Effects of Meditation on Teacher Perceived Occupational Stress, State and Trait Anxiety, and Burnout 1. *School Psychology Quarterly*, *14*(1), 3–25. https://doi.org/10.1037/h0088995

Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the Workplace: Some Causes and Efects. *Journal of Alloys and Compounds*, *18*, 394–398.

Arikunto. (2010). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. In *Rineka Cipta*.

Aziz, B., Nika, W., & Zaitul. (2024). Kajian Etika Kerja Islam Pada Smk Al Fatih Pasaman Barat dan Dampaknya pada Sikap terhadap Perubahan Organisasi: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Indonesian Research Journal on Education*, *4*(4), 148–155.

Bagozzi, R. R., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *16*(1), 74–94.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, *22*(3), 187–200. https://doi.org/10.1080/02678370802393649

Beehr, T. A., Bowling, N. A., & Bennett, M. M. (2010). Occupational stress and failures of social support: when helping hurts. *Journal of Occupational Health Psychology*, *15*(1), 45–59. https://doi.org/10.1037/a0018234

Berry, M. L., & Morris, M. L. (2008). The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction On Turnover Intent. *Http://Files.Eric.Ed.Gov/Fulltext/ED501235.Pdf*, 8.

Campbell, N. S., Perry, S. J., Maertz, C. P., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2013). All you need is .. resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. *Human Relations*, *66*(6), 759–782. https://doi.org/10.1177/0018726712462614

Cicek, B., Turkmenoglu, M. A., & Ozbilgin, M. (2021). Examining the Mediating Role of Organisational Support on the Relationship Between Organisational Cynicism and Turnover Intention in Technology Firms in Istanbul. *Frontiers in Psychology*, *12*(May), 1–12. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.606215

Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *69*(1), 57–81. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x

Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, *18*(2), 159–180. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199703)18:2<159::AID-JOB795>3.0.CO;2-D

Dean, J. W. (1998). *Note Organizational Cynicism*. *23*(2), 341–352.

Decelles, K. A., Tesluk, P. E., & Taxman, F. S. (2013). A Field Investigation of Multilevel Cynicism Toward Change. *Organization Science*, *24*(1), 154–171.

Dekal, F. S., Suardesi, & Zaitul. (2024). Pengaruh Kualitas Komunikasi Organisasi Terhadap Kesiapan Individu Untuk Perubahan : Peran Komitmen Terhadap Perubahan Sebagai Variabel Moderasi. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, *4*, 14518–14538.

Dewi, R. S., & Nurhayati, M. (2021). The Effect of Career Development on Turnover Intention with Job Satisfaction and Organizational Commitment as Mediators, Study at PT Control Systems Arena Para Nusa. *European Journal of Business and Management Research*, *6*(4), 11–18. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.918

Dóci, E., Hofmans, J., Nijs, S., & Judge, T. A. (2020). Leaders under pressure: time pressure and state core self-evaluations as antecedents of transformational leadership behaviour. *European Journal of Work …*. https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1714717

Fasni, A., Febrimaidori, & Zaitul. (2024). Eksplorasi Komitmen Perubahan Organisasi pada Penyuluh Keluarga Berencana : Peran Perilaku Mengambil Resiko sebagai Determinant dan Kompleksitas Tugas sebagai Variabel Mediasi. *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Humanis*, *4*(3), 684–699.

Fauzan, R. (2020). Upgrading at work: employee disposition and cynicism about organizational changes. *International Journal of Organizational Analysis*, *28*(3), 677–697. https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1826

Ferdinand, A. (2014). Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen (Edisi ke-5). *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.

Ford, L. W., & Ford, J. D. (2020). Management Is Missing in Change Management. *Research in Organizational Change and Development*, *28*(August), 159–182. https://doi.org/10.1108/S0897-301620200000028006

Gökerik, M. (2024). Consumer Cynicism in Influencer Marketing: An Impact Analysis on Purchase Intention and Brand Loyalty. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, *13*(1), 404–421. https://doi.org/10.15869/itobiad.1422438

Greyling, J., & Stanz, K. (2010). Turnover of nursing employees in a Gauteng hospital group.

SA Journal of Industrial Psychology, *36*(1), 1–11. https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.850

Gupta, A., & Mishra, P. (2024). *Effect of Dimensions of Cynicism about Organization Change on Job Motivation , Job Involvement , and Turnover Intentions*. *13*, 757–777.

Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, *14*(1), 102–120. https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094

Hair, J. F., Hult M., G. T., Ringle, C. M., &, & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). In *Sage* (Second).

Hayajneh, Y. A., AbuAlRub, R. F., Athamneh, A. Z., & Almakhzoomy, I. K. (2009). Turnover rate among registered nurses in Jordanian hospitals: An exploratory study. *International Journal of Nursing Practice*, *15*(4), 303–310. https://doi.org/10.1111/j.1440-172X.2009.01758.x

Herlina, E., Tukiran, M., Yusnita, N., Hermansyah, H., & Andrianto, M. T. (2022). Peran Pengembangan Sumber Daya Manusia Sebagai Agen Perubahan. *Jurnal Sosial Teknologi*, *2*(6), 487–497. https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v2i6.346

Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership. *Journal of Applied Psychology*, *96*(4), 851–862. https://doi.org/10.1037/a0022465

Judge, T. A., & Piccol, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 755–768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Kim, S. M., & Jo, S. J. (2024). An Examination of the Effects of Job Insecurity on Counterproductive Work Behavior Through Organizational Cynicism: Moderating Roles of Perceived Organizational Support and Quality of Leader-Member ExchangeNo Title. *Sage Journals Home*, *127*(2).

Kitajima, K., Anderson, K. E., & Allen, M. F. (2010). Effect of soil temperature and soil water content on fine root turnover rate in a California mixed conifer ecosystem. *Journal of Geophysical Research: Biogeosciences*, *115*(4), 1–12. https://doi.org/10.1029/2009JG001210

Lestari, W. M., Liana, L., & Aquinia, A. (2020). Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, *27*(2), 100–110. https://doi.org/10.35315/jbe.v27i2.8192

Lin, C. H., Lu, F. J. H., Chen, T. W., & Hsu, Y. (2022). Relationship between athlete stress and burnout: a systematic review and meta-analysis. *International Journal of Sport …*. https://doi.org/10.1080/1612197X.2021.1987503

Liu, D., Mitchell, T. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Hinkin, T. R. (2012). When employees are out of step with coworkers: How job satisfaction trajectory and dispersion influence individual- and unit-level voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, *55*(6), 1360–1380. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0920

Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When Is Empowerment Effective? The Role of Leader-Leader Exchange in Empowering Leadership, Cynicism, and Time Theft. *Journal of Management*, *43*(5), 1631–1654. https://doi.org/10.1177/0149206314560411

Martinussen, M., Richardsen, A. M., & Burke, R. J. (2007). Job demands, job resources, and

burnout among police officers. *Journal of Criminal Justice*, *35*(3), 239–249. https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2007.03.001

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2022). *The burnout challenge: Managing people's relationships with their jobs*. books.google.com.

Matz, A. K., Woo, Y., & Kim, B. (2014). A meta-analysis of the correlates of turnover intent in criminal justice organizations: Does agency type matter? *Journal of Criminal Justice*, *42*(3), 233–243. https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2014.02.004

Nafei, W. A. (2013). The Effects of Organizational Cynicism on Job Attitudes an Empirical Study on Teaching Hospitals in Egypt. *International Business Research*, *6*(7), 52–69. https://doi.org/10.5539/ibr.v6n7p52

Nanda, A., Soelton, M., Luiza, S., & Saratian, E. T. P. (2020). The Effect of Psychological Work Environment and Work Loads on Turnover Interest, Work Stress as an Intervening Variable. *Advances in Economics, Business and Management Research*, *120*, 225–231. https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200205.040

Naseer, S., Raja, U., Syed, F., & Baig, M. U. A. (2021). When and why organizational cynicism leads to CWBs. *Personnel Review*, *50*(1), 90–107. https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0480

Nicol, A. A. M., Rounding, K., & MacIntyre, A. (2011). The impact of Social Dominance Orientation and Right-Wing Authoritarianism on the relation between Person-Organization fit with commitment, satisfaction, and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, *51*(8), 893–898. https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.07.009

O'Driscoll, M., Byrne, S., Mc Gillicuddy, A., Lambert, S., & Sahm, L. J. (2017). The effects of mindfulness-based interventions for health and social care undergraduate students–a systematic review of the literature. *Psychology, Health and Medicine*, *22*(7), 851–865. https://doi.org/10.1080/13548506.2017.1280178

Oluwafemi, O. J. (2013). Predictors of Turnover Intention Among Employees in Nigeria's Oil Industry. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, *4*(2), 42–63. https://doi.org/10.15388/omee.2013.4.2.14249

Park, H. I., Jacob, A. C., Wagner, S. H., & Baiden, M. (2014). Job control and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Applied Psychology*, *63*(4), 607–642. https://doi.org/10.1111/apps.12008

Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behaviour: the role of job autonomy and supportive management. *Management Research Review*. https://doi.org/10.1108/mrr-06-2020-0371

Portoghese, I., Galletta, M., Leiter, M. P., Finco, G., D'aloja, E., & Campagna, M. (2020). Perfiles latentes de demanda-control-apoyo laboral y sus relaciones con estresores interpersonales, agotamiento laboral y motivación laboral intrínseca. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(24), 1–21.

Putri, S. A., Syaridwan, A., Ningrum, D. A., Hadita, H., Putri, I. A., Jumawan, J., Putri, N. M., & Vansuri, R. (2023). Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, *2*(12), 5136–5141. https://doi.org/10.55681/sentri.v2i12.1898

Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2020). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*, *44*(2–3), 191–207.

https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0112

Resi, N., Winarsih, P. I., & Zaitul. (2024). Kajian Partisipasi Guru Pada Perubahan : Kontribusi Sikap Pada Perubahan Dan Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Journal on Education*, *07*(01), 2711–2728.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Essentials of organizational behavior. In *Pearson* (Fifteenth). Pearson Education Limited.

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(5), 525–546. https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T

Romadona, M. R., & Setiawan, S. (2020). Communication of Organizations in Organizations Change's Phenomenon in Research and Development Institution. *Journal Pekommas*, *5*(1), 91. https://doi.org/10.30818/jpkm.2020.2050110

Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, *6*(1), 19–38. https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034

Sandhu, S. (2024). Investigating the link between organizational cynicism and job engagement in the Indian pharma sector. *Tec Empresarial*, *6*(1).

Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Opolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, *19*(4), 429–459. https://doi.org/10.1007/s10869-005-4518-2

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. In *John Willey & Sons*.

Wajdi, F., Seplyana, D., Juliastuti, Rumahlewang, E., Fatchiatuzahro, Halisa, N. N., Rusmalinda, S., Kristiana, R., Niam, M. F., Purwanti, E. W., Melinasari, S., & Kusumaningrum, R. (2024). Metode Penelitian Kuantitatif. In E. Damayanti (Ed.), *Widina Media Utama*.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about Organizational Change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group and Organization Management*, *25*(2), 132–153. https://doi.org/10.1177/1059601100252003

Wark, A., & Gredecki, N. (2022). Proposal of a service delivery model for supported living community forensic services. In *Leadership in health services (Bradford, England)*. https://doi.org/10.1108/LHS-03-2022-0031

Weisberg, J., & Sagie, A. (1999). Teachers' physical, mental, and emotional burnout: Impact on intention to quit. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, *133*(3), 333–339. https://doi.org/10.1080/00223989909599746

Yang, C., Chen, Y., Roy, X. Z., & Mattila, A. S. (2020). Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, *89*(102591).

Yücel, İ. (2021). Transformational leadership and turnover intentions: The mediating role of employee performance during the COVID-19 pandemic. *Administrative Sciences*, *11*(3). https://doi.org/10.3390/admsci11030081

Yuliana, K. (2021). Pelatihan SmartPLS 3.0 Untuk Pengujian Hipotesis Penelitian Kuantitatif. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, *5*(1), 43–50.

Yuliawati, A. K., Novita, W., & Zaitul. (2025). Faktor Penentu dan Dampak dari Keadilan Organisasi : Perspektif Manajemen Perubahan. *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Humanis*, *5*(1), 90–102.