

Peran Mediasi Kepercayaan Organisasi dalam Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Transparan, dan Openness to Change studi pada Karyawan Milenial

Rizka Karunia Dinda¹, Salamah Wahyuni²

¹Mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Sebelas Maret, rizkaaruniad23@student.uns.ac.id

²Dosen Magister Manajemen, Universitas Sebelas Maret, salamah.wahyuni@gmail.com

Keywords:

Transformational Leadership, Transparent Communication, Organizational Trust, Openness to change

Abstract: *This study aims to explain the effect of transformational leadership, transparent communication on the openness to change mediated by organizational trust during change experienced by millennial employees. A review of the literature was conducted in an effort to identify variations in the variables used to construct conceptual models. The method used in this research is to use quantitative approach by distributing questionnaires through digital platforms. The data used in this study were obtained from 100 respondents who were millennial employees in Surakarta. The analytical method uses SEM-PLS with the SmartPLS version 4. The results of this study show that transformational leadership and transparent communication were positively associated with employee organizational trust, which in turn, positively influenced employee openness to change.*

Kata Kunci:

Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Transparan, Kepercayaan organisasi, *Openness to change*,

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh dari kepemimpinan transformasional, komunikasi transparan pada *openness to change* yang dimediasi oleh kepercayaan organisasi pada masa perubahan yang dialami oleh karyawan milenial. Review literatur dilakukan dalam upaya untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang digunakan untuk membangun model konseptual. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kuantitatif dengan cara menyebarkan kuesioner melalui platform digital. Data yang digunakan pada penelitian ini diperoleh dari 100 responden yang merupakan karyawan milenial di kota Surakarta. Metode analisis menggunakan SEM-PLS dengan aplikasi SmartPLS versi 4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi transparan berhubungan positif dengan kepercayaan organisasi yang pada akhirnya secara positif mempengaruhi *openness to change*.

Article History:

Received: 27-03-2023

Online : 05-04-2023



This is an open access article under the **CC-BY-SA** license



A. LATAR BELAKANG

Sustainable Development Goals merupakan tujuan pembangunan berkelanjutan. Ini adalah agenda global besar dengan 17 tujuan dan 169 pencapaian terukur sebagai program pembangunan. Peran generasi milenial dapat membantu pencapaian *Sustainable Development Goals*. Pertama, generasi milenial merupakan generasi yang memiliki tingkat kreativitas tinggi untuk menciptakan inovasi-inovasi baru. Asumsi lainnya adalah generasi milenial sangat nyaman dengan teknologi yang tentunya dapat mengantarkan Indonesia untuk mewujudkan SDGs. Dikatakan bahwa generasi milenial memiliki kepekaan sosial dan kepedulian yang lebih tinggi terhadap lingkungan alam, yang tentunya berkat inovasi baru, serta harus meningkatkan kualitas karyawan (Jiwandanu, 2019).

Dunia kerja saat ini telah mengalami transisi dimana lebih dari 50 hingga 70 persen karyawan organisasi adalah generasi milenial (Salman, 2019). Generasi yang lahir dalam rentang waktu 1981 hingga 1996 ini menjadi sebuah tantangan baru bagi organisasi untuk mempertahankan ataupun merekrut karyawan. Karyawan milenial memiliki kecenderungan mudah meninggalkan organisasi karena lebih tertarik dengan pekerjaan di organisasi lain (Pasko et al., 2021). Hasil Survei *Headhunter* Indonesia terhadap 217 generasi milenial di pulau Jawa menyebutkan sejumlah faktor utama mengapa milenial tidak menetap lama di satu organisasi. Karyawan milenial merasa kurang mendapat pelatihan dan pengembangan diri. Alasan lain mengapa karyawan milenial mudah bosan dengan pekerjaannya adalah sulitnya berkomunikasi dengan atasan yang berasal dari Gen X (Salman, 2019).

Surakarta merupakan salah satu kota besar di pulau Jawa dengan kegiatan perekonomian kuat di Jawa Tengah. Indikator ekonomi kota Surakarta pulih cepat dibandingkan dengan kota lain dengan pertumbuhan ekonomi nasional berada di posisi 5,44 persen (Bram, 2022). Tantangan dan masalah utama yang dihadapi organisasi saat ini adalah bagaimana mengajak karyawan untuk menuju perubahan yang lebih baik. Perubahan dalam organisasi dapat berupa perubahan produk, layanan, kepemimpinan, proses, pasar, dan *supply chain* (Islam et al., 2020). Pada penelitian ini karyawan milenial menjadi sorotan untuk menentukan keberhasilan perubahan.

Perubahan organisasi telah meningkatkan tekanan pada pemimpin organisasi, yang berdampak pada pelaksanaan perubahan organisasi (Pawar, B. S., & Eastman, 1997). Kepemimpinan yang sukses tidak hanya mengembangkan visi, strategi, dan budaya perubahan, tetapi juga memotivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam perubahan (Gill, 2002). Kekuatan kepemimpinan transformasional untuk mendorong perubahan terletak pada kemampuannya untuk menciptakan dan mengomunikasikan visi yang kuat, memberikan kesempatan yang memberdayakan, mendorong karyawan untuk berpikir di luar kepentingannya sendiri dan membangun kepercayaan diri karyawan untuk beradaptasi dengan lingkungan baru (Carter et al., 2013; Herold et al., 2008).

Faktor kunci lain yang mempengaruhi manajemen perubahan yang muncul dari penelitian sebelumnya adalah strategi komunikasi internal. Dengan komunikasi internal yang efektif, pemimpin dapat menciptakan pemahaman yang lebih baik. Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa komunikasi internal berkualitas tinggi harus mengurangi ketidakpastian yang dirasakan tentang perubahan dan mengurangi resistensi karyawan terhadap perubahan. Para ahli setuju bahwa komunikasi yang transparan menghasilkan banyak hasil positif bagi karyawan, seperti: Dalam penelitiannya, Yue et al., (2019) khususnya peran komunikasi yang transparan dalam mendorong perubahan organisasi. Dalam proses perubahan, karyawan mempercayai kata-kata dan tindakan organisasinya, percaya pada keadilan dan kemampuan organisasi untuk menghadapi perubahan (Yue

Seminar Nasional LPPM UMMAT

Universitas Muhammadiyah Mataram

Mataram, 05 April 2023

ISSN 2964-6871 | Volume 2 April 2023

pp. 145-154

et al., 2019). Selain itu, kepercayaan organisasi dikutip sebagai faktor kunci dalam keberhasilan organisasi dan dilambangkan sebagai dasar keberhasilan organisasi, niat baik, dan hubungan antara karyawan dan organisasi (Zainab et al., 2022). Kepercayaan sepenuhnya memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi transparan terhadap keterbukaan karyawan terhadap perubahan (Yue et al., 2019). Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan diperlukan ketika terjadi perubahan dalam organisasi. Peningkatan kepercayaan pada organisasi melalui kepemimpinan transformasional dan komunikasi yang transparan dapat mengurangi ketidakamanan karyawan dan tekanan psikologis serta mengarah pada *openness to change* terhadap organisasi.

Berdasarkan fenomena di atas mendasari penelitian bahwa diperlukannya komunikasi terbuka antara pemimpin dan karyawan sehingga karyawan mampu diajak kearah perubahan yang lebih baik. Penting bagi para pimpinan perusahaan untuk mengubah pola pikir mereka dari bos formal menjadi rekan satu timnya. Tidak hanya itu, karyawan milenial juga harus ikut merasakan bahwa mereka berperan penting dalam kesuksesan perusahaan ketika terjadi perubahan. Kunci keberhasilan perubahan organisasi adalah membangun komunikasi serta kepercayaan terhadap organisasi, sehingga pihak yang ada di dalamnya mampu saling memahami. Bukan berdasar asumsi, namun pemahaman antar pribadi.

B. METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Variabel dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dan komunikasi transparan sebagai variabel independen, kepercayaan organisasi sebagai mediasi, dan *openness to change* sebagai variabel dependen.

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan milenial kota Surakarta yang mengalami fase perubahan di organisasi. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* sesuai dengan karakteristik populasi yang dituju untuk penelitian. Kuesioner dibagikan melalui *google form* dan diisi oleh karyawan yang memenuhi kriteria yaitu responden merupakan karyawan berusia 26-41 tahun, karyawan yang sudah bekerja minimal satu tahun dan telah mengalami proses perubahan. Sampel yang menjadi responden pada penelitian ini adalah 100 karyawan milenial di kota Surakarta yang mengalami proses perubahan.

Instrumen survei pada penelitian ini menggunakan item skala pengukuran dari studi sebelumnya. Untuk item pengukuran kepemimpinan transformasional menggunakan 10 item yang dikembangkan oleh Rafferty, A.E. and Griffin (2004). Item pengukuran variabel komunikasi transparan menggunakan 10 item yang diadaptasi dari Rawlins (2009) dan Men, L. R., & Bowen (2017). *Openness to change* diperiksa menggunakan 4 item yang diadaptasi dari Wanberg, C. R., & Banas (2000). Lima item diadaptasi dari Rawlins (2008); Hon, L., & Grunig (1999) untuk mengukur variabel kepercayaan.

Analisis data pada penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reliabilitas menggunakan SmartPLS. Untuk Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis *structural equation modeling* (SEM) dengan program SmartPLS versi 4.0.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN**1. Hasil**

Hasil penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

a. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada tahap ini dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Tabel 1 menunjukkan nilai *outer loading*, *cronbach's alpha*, CR dan AVE masing-masing indikator yang dianggap valid dan reliabel karena telah memenuhi syarat. Dimana nilai *outer loading* lebih dari 0,708 (Hair et al., 2019) yang berarti variabel pada penelitian ini dapat dinyatakan valid. Untuk nilai *cronbach's alpha* > 0,7 (Hair et al., 2008), *Composite reliability* (CR) 0,6-0,7 yang berarti tercapai reliabilitas konstruk yang baik (Sarstedt et al., 2017). Dan nilai AVE > 0,5 yang artinya konstruk dapat menjelaskan 50% atau lebih variance dari itemnya (Wong, 2013; Sarstedt et al., 2017). Sehingga seluruh indikator dari penelitian ini dapat dinyatakan valid dan reliabel.

Tabel 1. Outer Loading, Cronbach's Alpha, CR, AVE

Indikator Variabel	Outer Loading	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Kepemimpinan Transformasional		0,905	0,921	0,540
KT1	0,738			
KT2	0,729			
KT3	0,730			
KT4	0,703			
KT5	0,736			
KT6	0,731			
KT7	0,752			
KT8	0,710			
KT9	0,770			
KT10	0,746			
Komunikasi Transparan		0,918	0,921	0,576
KR1	0,787			
KR2	0,813			
KR3	0,763			
KR4	0,726			
KR5	0,700			
KR6	0,768			
KR7	0,771			
KR8	0,736			
KR9	0,767			
KR10	0,755			
Kepercayaan Organisasi		0,826	0,878	0,590

KO1	0,762			
KO2	0,715			
KO3	0,790			
KO4	0,761			
KO5	0,809			
Opennes to Change		0,838	0,892	0,674
OC1	0,785			
OC2	0,853			
OC3	0,803			
OC4	0,841			

b. Uji Hipotesis

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas, langkah selanjutnya adalah uji hipotesis. Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis model *structural equation modeling* (SEM) dengan program SmartPLS versi 4.0. Dimana hasil dari uji efek utama diperoleh pada tabel 2.

Tabel 2. Path Coefficients

	Coefficient	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KO -> OC	0,579	0,571	0,075	7,714	0,000
KR -> OC	0,195	0,189	0,108	1,797	0,073
KR -> KO	0,311	0,303	0,118	2,633	0,009
KT -> OC	0,155	0,169	0,107	1,447	0,148
KT -> KO	0,427	0,439	0,124	3,448	0,001

Untuk uji efek mediasi pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel mediasi kepercayaan organisasi memediasi secara sebagian atau secara langsung yang ditunjukkan pada tabel 3.

Tabel 3. Specific indirect effects

	Coefficient	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
KT -> KO -> OC	0.247	0.250	0.076	3.246	0.001
KR -> KO -> OC	0.180	0.172	0.070	2.563	0.011

2. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi transparan terhadap *openness to change* dengan kepercayaan organisasi sebagai mediasi. Penelitian dilakukan pada karyawan milenial di Surakarta yang telah mengalami proses perubahan.

a. Pengaruh kepercayaan organisasi terhadap *openness to change*

Hipotesis 1 menyatakan bahwa kepercayaan organisasi berhubungan positif dengan *openness to change* terhadap perubahan. Berdasarkan hasil analisis *path coefficients* pada tabel 2 diperoleh bahwa terdapat hubungan positif antara variabel kepercayaan organisasi dengan *openness to change* sebesar 0,579 dengan hasil *T statistic* 7,714 > 1,96 dan *P-value* bernilai 0,000 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan variabel ini positif dan signifikan sehingga hipotesis 1 didukung dalam penelitian ini.

Penelitian ini sejalan dengan Yue et al., (2019), yang menunjukkan peran sentral dan langsung dari kepercayaan dalam memunculkan sikap positif karyawan dan kesiapan perilaku selama berada dalam fase ketidakpastian. Penelitian lain yang dilakukan Zainab et al., (2022) juga menunjukkan dampak positif yang signifikan dari kepercayaan organisasi terhadap *openness to change* selama masa perubahan. Bukti lain ditemukan dalam literatur bahwa karyawan memiliki kepercayaan menerima kerentanan status mereka serta menerima alasan dan legitimasi terkait dengan keputusan perubahan yang dibuat oleh organisasi (Sebescen, N. and Vitak, 2017).

b. Pengaruh kepemimpinan transformasional dengan kepercayaan organisasi

Hipotesis 2 menguji apakah kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kepercayaan organisasi. Hasil analisis *path coefficients* pada tabel 2 diketahui bahwa terdapat hubungan positif antara variabel kepemimpinan transformasional dengan kepercayaan organisasi sebesar 0,427. Hasil *T statistic* yaitu 3,448 > 1,96 dan *P-value* 0,001 < 0,05 sehingga hipotesis 2 diterima.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepercayaan organisasi dapat menciptakan kepercayaan dalam diri karyawan serta adanya kepribadian visioner (Zainab et al., 2022). Pemimpin dengan gaya transformasional cenderung harus menantang karyawan untuk berpikir di luar kotak dan menjadi kreatif serta inovatif, mampu memanfaatkan peluang transformatif yang dihasilkan selama perubahan (Yue et al., 2019).

c. Pengaruh kepemimpinan transformasional dengan *openness to change*

Hipotesis 3 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dan signifikan dalam mempengaruhi *openness to change*. Dari tabel 2 diketahui bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif sebesar 0,155 dalam mempengaruhi *openness to change*. Namun dapat dilihat bahwa nilai *T statistic* 1,447 < 1,96 dengan nilai *P-values* 0,148 > 0,05. Meski memiliki pengaruh yang positif namun nilai *T statistic* dan *P-values* tidak sesuai dengan nilai perbandingan yang telah ditentukan sehingga dapat dinyatakan H3 tidak signifikan dan hipotesis ditolak. Seperti pada penelitian Yue et al., (2019) bahwa tidak ada hubungan positif langsung antara kepemimpinan transformasional dan keterbukaan karyawan terhadap perubahan.

d. Pengaruh komunikasi transparan terhadap kepercayaan organisasi

Hipotesis 4 menguji apakah komunikasi transparan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepercayaan organisasi. Hasil pengujian dalam *path coefficient* menunjukkan bahwa komunikasi transparan mempengaruhi kepercayaan organisasi secara positif sebesar 0,311 dengan hasil *T statistic* $2,633 > 1,96$ dan *P-value* $0,009 < 0,005$. Dari hasil analisis tersebut diketahui bahwa hipotesis 4 diterima. Hal ini membuktikan bahwa komunikasi transparan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepercayaan organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan Zainab et al., (2022) yang menyatakan bahwa komunikasi transparan membantu menciptakan kepercayaan di antara karyawan organisasi yang tentu saja membawa dampak positif pada keterbukaan karyawan terhadap perubahan. Pada proses perubahan karyawan mengandalkan kata-kata dan tindakan dari organisasi mereka, memegang keyakinan pada keadilan organisasi, kompetensi dalam bertahan dari perubahan (Yue et al., 2019).

e. Pengaruh komunikasi transparan terhadap keterbukaan *openness to change*

Hipotesis 5 menyatakan bahwa komunikasi transparan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *openness to change*. Pada tabel 2 diketahui bahwa memiliki *coefficient* sebesar 0,195 yang secara positif komunikasi transparan berhubungan dengan keterbukaan karyawan untuk berubah. Namun pada nilai *T statistic* $< 1,96$ dan nilai *P-value* $> 0,05$ sehingga hipotesis 5 ditolak. Hasil penelitian ini sejalan dengan Yue et al., (2019) yang menunjukkan bahwa komunikasi transparan tidak berhubungan langsung dengan keterbukaan karyawan terhadap perubahan.

f. Kepercayaan organisasi memediasi pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan komunikasi transparan terhadap *openness to change*

Uji efek mediasi menggunakan prosedur bootstrap (N=500) dilakukan untuk menguji peran kepercayaan organisasi dalam menghubungkan komunikasi transparan, kepemimpinan transformasional, dan *openness to change*. Hipotesis 6 menguji kepercayaan organisasi memediasi hubungan positif antara kepemimpinan transformasional (H6a), komunikasi transparan (H6b) serta *openness to change*. Dapat dilihat pada tabel 3 bahwa nilai *T statistic* $> 1,96$ dan *P-values* $< 0,05$ yang berarti H6a dan H6b diterima.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Zainab et al., (2022) yang memperluas literatur dengan memberikan bukti empiris bahwa selama proses perubahan organisasi, kepemimpinan transformasional dan komunikasi yang transparan menciptakan kepercayaan di antara karyawan yang mengembangkan perilaku positif terkait perubahan yang mengarahkan karyawan ke arah keterbukaan terhadap perubahan. Kepercayaan merupakan faktor yang lebih langsung dan relevan memunculkan sikap positif karyawan terhadap perubahan daripada persepsi mereka tentang perilaku kepemimpinan dan gaya komunikasi (Yue et al., 2019).

D. SIMPULAN DAN SARAN

Di setiap perubahan ada 2 pengaruh yang menyertai, yaitu pengaruh positif tercermin dalam sikap karyawan yang menyambut perubahan serta percaya bahwa perubahan bermanfaat bagi mereka. Namun perlu diperhatikan bahwa *openness to change* hanya mempengaruhi perilaku karyawan dan kesiapan secara psikologis untuk berubah (Augustsson et al., 2017).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa banyak karyawan milenial yang mempercayai organisasinya ketika perubahan terjadi dalam sebuah organisasi. Kepercayaan organisasi sepenuhnya memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan komunikasi transparan pada keterbukaan karyawan terhadap perubahan. Hal ini tentu saja menekankan pada peran kepercayaan yang sangat diperlukan dalam membangun hubungan antara karyawan dan pemimpin. Namun, hasil dalam penelitian ini tidak mengkonfirmasi hubungan signifikan langsung antara kepemimpinan transformasional dan komunikasi transparan dengan *openness to change*. Ini karena kepercayaan merupakan faktor yang lebih langsung dan penting dalam sikap positif karyawan terhadap perubahan daripada persepsi mereka tentang perilaku kepemimpinan dan gaya komunikasi (Yue et al., 2019).

Penting bagi pemimpin untuk memahami perasaan karyawan, seperti adanya ketakutan dan ketidakpastian tentang perubahan, lalu memberikan perhatian yang tulus terhadap kekhawatiran dan kesejahteraan karyawan. Dengan komunikasi yang baik, pemimpin dapat membawa perubahan yang efektif dalam hubungan antara pemimpin dan karyawan melalui sebuah kolaborasi dan dapat tercapainya perubahan yang diinginkan. Untuk menarik hati karyawan milenial, pemimpin juga harus berusaha untuk merubah *mindset* posisi dari atasan formal menjadi rekan kerja.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih penulis ucapkan kepada berbagai pihak yang telah terlibat dalam penelitian ini, karena tanpa bantuan atau dukungannya penelitian ini tidak akan selesai. Maka, dengan ini penulis ucapkan terima kasih kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penelitian ini dapat berjalan lancar. Serta penulis ucapkan terima kasih kepada Universitas Sebelas Maret sebagai jalan penulis untuk menimba ilmu.

REFERENSI

- Augustsson, H., Richter, A., Hasson, H., & von Thiele Schwarz, U. (2017). The need for dual openness to change: A longitudinal study evaluating the impact of employees' openness to organizational change content and process on intervention outcomes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(3), 349.
- Bram, D. (2022). *Bank Indonesia: Pertumbuhan Ekonomi Kota Solo Lebih Tinggi dari Kota Lain*. Jawapos.Com. <https://radarsolo.jawapos.com/nasional/23/08/2022/bank-indonesia-pertumbuhan-ekonomi-kota-solo-lebih-tinggi-dari-kota-lain/>
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942. <https://doi.org/10.1002/job.1824>
- Gill, R. (2002). Change management—or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307–.
- Hair, J. F., Jr., et. al. (2008). *Multivariate Data Analysis with Reading* (4rd Edition). Prentice-Hall International Inc.

Seminar Nasional LPPM UMMAT

Universitas Muhammadiyah Mataram

Mataram, 05 April 2023

ISSN 2964-6871 | Volume 2 April 2023

pp. 145-154

- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. and Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to A change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>.
- Hon, L., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Gainesville. Institute for Public Relations.
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). The impact of trust in leadership on organizational transformation. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(4), 25–34. <https://doi.org/10.1002/joe.22001>
- Jiwandanu, L. T. (2019). *Peran Milenial dalam Mewujudkan SDGs*. <https://www.teguhjiwandanu.com/2019/07/peran-milenial-dalam-mewujudkan-sdgs.html>
- Men, L. R., & Bowen, S. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Pasko, R., Maellaro, R., & Stodnick, M. (2021). A study of millennials' preferred work-related attributes and retention. *Employee Relations*, 43(3), 774–787. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0224>
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80–. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180260>
- Rafferty, A.E. and Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15 No. 3,.
- Rawlins, B. (2008). Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, 2(2), 1–21.
- Rawlins, B. (2009). Give the emperor a mirror: Toward developing a stakeholder measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71–. <https://doi.org/10.1080/10627260802153421>
- Salman, G. (2019). *Mengapa pekerja milenial cepat "Resign" dari perusahaan?* Kompas.Com. <https://regional.kompas.com/read/2019/05/02/20125571/mengapa-pekerja-milenial-cepat-resign-dari-perusahaan?page=all>
- Sarstedt, M., Bengart, P., Shaltoni, A. M., & Lehmann, S. (2017). The use of sampling methods in advertising research: A gap between theory and practice. *International Journal of Advertising*.
- Sebescen, N. and Vitak, J. (2017). Securing the human: employee security vulnerability risk in organizational settings. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 68(9), 2237–2247.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Wong, K. K. K.-K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1–32.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101779. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>

Seminar Nasional LPPM UMMAT

Universitas Muhammadiyah Mataram

Mataram, 05 April 2023

ISSN 2964-6871 | Volume 2 April 2023

pp. 145-154

Zainab, B., Akbar, W., & Siddiqui, F. (2022). Impact of transformational leadership and transparent communication on employee openness to change: mediating role of employee organization trust and moderated role of change-related self-efficacy. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(1), 1–13. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2020-0355>