

**PENGARUH SINISME ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN :
PERAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

Rizghiyanti, SE, M.Si
E-mail: rizghiyanti@gmail.com

ABSTRACT

Organizational cynicism was currently an important topic in the academic community as well as business but the related research was relatively neglected. Several researchers that had tested the impact of organizational cynicism still showed different results. This research tested the impact of organizational cynicism especially affective cynicism about the performance by using the role of several mediator variables such as job satisfaction, affective commitment, continuance commitment, and normative commitment.

The data were taken from manager and employee of 23 BTM Primer member of Pusat KJK Syariah BTM Jawa Tengah. The sample of this research were 161 respondents. This research was using survey method with quantitative approach. The tool of analysis used in the study was Partial Least Square (PLS) which used WarpPLS 3.0 program.

The result showed that affective cynicism directly affected the employee performance. affective cynicism had negative impact on employee job satisfaction, affective commitment, and normative commitment. But, the result showed that affective cynicism had no significant impact on continuance commitment. The result also showed that job satisfaction and affective commitment partially mediated the impact of affective cynicism on employee performance. It meant organizational cynicism could reduce the level of job satisfaction and affective commitment of the employee, which then might decreased employee performance. But, continuance commitment and normative commitment had no mediating role between affective cynicism and employee performance.

Keyword: *affective cynicism, performance, job satisfaction, affective commitment, continuance commitment, normative commitment*

PENDAHULUAN

Kinerja (*job performance*) merupakan konstruk penting dalam psikologi industri maupun organisasi (Austin & Villanova, 1992; Champbell, 1990; Viswesvaran & Ones, 2000). Organisasi membutuhkan individu yang berkinerja tinggi dalam rangka mencapai tujuan dan keunggulan kompetitif (Sonnentag & Frese, 2002). Kinerja juga penting bagi individu itu sendiri, penyelesaian tugas-tugas dan hasil kerja

yang tinggi dapat menjadi sumber kepuasan bagi individu dalam bekerja. Selain itu, kinerja yang tinggi juga merupakan salah satu prasyarat utama dalam pengembangan karir dan kesuksesan dalam pasar tenaga kerja bagi suatu individu (Sonnentag & Frese, 2002). Berbagai program pelatihan didesain untuk meningkatkan kinerja karyawan mengingat besarnya kontribusi kinerja bagi suatu kesuksesan organisasi. Penilaian kinerja, umpan balik, bahkan

sistem penggajian juga memanfaatkan informasi dari kinerja karyawan (Viswesvaran & Ones, 2000).

Penelitian tentang kinerja sejak dahulu memang menarik perhatian para peneliti maupun praktisi bisnis. Sebagian besar penelitian berfokus pada kinerja sebagai variabel dependen. Hal ini dikarenakan kinerja merupakan kriteria penting untuk *outcome* maupun kesuksesan organisasi (Shahhosseini et al., 2012). Dengan demikian, kinerja merupakan sesuatu yang ingin ditingkatkan dan dioptimalkan oleh organisasi (Sorrentag & Frese, 2002). Dari banyak penelitian mengenai kinerja (*job performance*), Chiaburu, Peng, Oh, Barks, & Lomeli (2013) menyatakan bahwa ada konstruk yang sebenarnya penting bagi efektivitas organisasi namun relatif diabaikan dalam penelitian akademis maupun bisnis yaitu *sinisme organisasi (organizational cynicism)*.

Fenomena *sinisme organisasi (organizational cynicism)* saat ini menjadi topik penting pada komunitas akademis maupun bisnis (Gökerezis, Petridou, & Xanthiakos, 2014; Abraham, 2000). *Sinisme organisasi (organizational cynicism)* muncul karena adanya pelanggaran kontrak tersirat (*implied contracts*) antara karyawan dengan organisasi sehingga karyawan yang *sinis* sering mengalami frustrasi, putus asa, dan kekecewaan terhadap organisasi (Andersson, 1996). *Sinisme organisasi* dapat berkembang dikarenakan stres dan beban kerja, harapan pribadi atau organisasi yang tidak bertemu, dukungan sosial dan promosi jabatan yang tidak memadai, adanya konflik tujuan, inefisiensi dalam pembuatan keputusan, kesalahpahaman dalam komunikasi (*mis communication*) dan pemberhentian (Andersson, 1996). Dean, Brandes, & Dhurwadkar (1998) membagi *sinisme organisasi* menjadi tiga dimensi yaitu kognitif (*keyakinan bahwa organisasi kurang memiliki integritas*), afektif (*emosi negatif*

terhadap organisasi yang timbul dari keyakinan bahwa organisasi kurang memiliki integritas), dan perilaku (*kecenderungan untuk berperilaku menela dan meremehkan organisasi yang konsisten dengan keyakinan dan emosinya tersebut*).

Sinisme organisasi yang dilihat sebagai suatu sikap yang negatif ini kemudian menjadikannya sebagai topik yang sensitif bagi manajer dan organisasi (Andersson, 1996). Sensitivitas tersebut menjadikan penelitian yang terkait dengan *sinisme organisasi* relatif diabaikan pada penelitian bisnis maupun akademis sehingga kita kurang memahami *sinisme organisasi* secara komprehensif (Chiaburu et al., 2013). Padahal *sinisme organisasi* adalah salah satu elemen yang mengancam efektivitas organisasi dan patut menjadi perhatian penting organisasi. Tingginya tingkat *sinisme organisasi* seringkali diikuti juga dengan menurunnya efisiensi kerja dan motivasi karyawan, berkurangnya kepuasan kerja dan lemahnya komitmen mereka terhadap organisasi (Polatcan & Tinek, 2014) serta meningkatkan niat karyawan untuk keluar (Dean et al., 1998).

Penelitian sebelumnya telah menguji hubungan *sinisme organisasi (organizational cynicism)* dan kinerja (*job performance*). Namun dalam penelitian-penelitian sebelumnya ditemukan beberapa *gap* penelitian. Pertama, adanya perbedaan hasil penelitian dalam menguji dampak *sinisme organisasi* terhadap kinerja. Beberapa penelitian menyatakan bahwa *sinisme organisasi* dapat menurunkan kinerja (Wanous et al., 1994; Kim et al., 2009; Chiaburu et al., 2013), namun penelitian lain menyatakan bahwa *sinisme organisasi* dapat meningkatkan kinerja khususnya ketika adanya kebutuhan untuk menolak dan mengubah prosedur-produr di dalam organisasi yang tidak efektif (Brandes & Das, 2006). Hasil yang berbeda juga

dinyatakan Johnson & Kelly (2003) bahwa sinisme organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku yang terkait pekerjaan (*work related behavior*) seperti *in role behaviors* (kinerja) maupun *extra-role behaviors*.

Kedua, penelitian sebelumnya yang terkait dengan dampak sinisme organisasi terhadap kinerja masih diuji secara langsung tanpa memperhatikan faktor-faktor mediasi (Johnson & Kelly, 2003; Brandes & Das, 2006; Kim *et al.*, 2009; Chiaburu *et al.*, 2013). Fakta ini menunjukkan bahwa adanya perbedaan hasil penelitian tersebut dapat disebabkan karena penelitian sebelumnya tidak mempertimbangkan faktor mediasi yang bisa saja berperan pada pengaruh antara sinisme organisasi terhadap kinerja. Pernyataan ini juga didukung oleh Johnson & Kelly (2003) serta Wilkerson *et al.* (2008) yang menyatakan bahwa sinisme organisasi mungkin mempunyai pengaruh yang tidak langsung terhadap perilaku terkait pekerjaan seperti kinerja. Ketiga, penelitian sebelumnya menggunakan dimensi kognitif sinisme organisasi (*cognitive cynicism*) untuk merefleksikan sinisme organisasi (Neves, 2012; Gkorezis *et al.*, 2014).

Penelitian ini berusaha mengatasi gap penelitian diatas dengan memasukkan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi serta menggunakan sinisme afektif untuk merefleksikan sinisme organisasi. Berdasarkan *affective event theory*, pengaruh internal karyawan (seperti emosi) dan reaksi mereka terhadap peristiwa yang terjadi selama mereka bekerja dalam hal ini sinisme afektif (emosi negatif terhadap organisasi), mempengaruhi kepuasan kerja, komitmen karyawan serta kinerja karyawan (Weiss and Cropanzano, 1996). *Sinisme terhadap organisasi juga dapat meluas ke sikap kerja yang lain seperti kepuasan kerja dan komitmen karyawan melalui mekanisme affect*

infusion yakni perasaan negatif yang dihasilkan dari sikap sinis terhadap organisasi dapat mengurangi evaluasi karyawan terhadap pengalaman kerja mereka (Forgas, 1995).

Penelitian sebelumnya telah banyak menguji dampak sinisme organisasi terhadap komitmen organisasi (Abraham, 2000; Kim *et al.*, 2009; Rabin *et al.*, 2009; Neves, 2012; Chiaburu *et al.*, 2013) dan kepuasan kerja (Abraham, 2000; Johnson dan Kelly, 2003; Chiaburu *et al.*, 2013) serta dampak komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja (Robbins, 2013; Spector, 1997; Edwards & Bell, 2008; Vanderberge *et al.*, 2004; Fu & Deshpande, 2014). Oleh karena itu, penggunaan variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi patut dipertimbangkan.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan yang bekerja di Baitul Tamwil Muhammadiyah (BTM) Primer anggota Pusat KJK Syariah BTM Jawa Tengah. Baitul Tamwil Muhammadiyah (BTM) merupakan lembaga keuangan mikro swasta yang berbasis syariah. Perkembangan lembaga keuangan mikro berbasis syariah yang sangat cepat mengakibatkan persaingan diantara lembaga tersebut semakin keras. Lembaga keuangan mikro berbasis syariah juga harus bersaing dengan lembaga keuangan konvensional yang mempunyai pengalaman dan pendanaan yang lebih besar untuk merespon kebutuhan dan harapan konsumen (Rokhman, 2010).

Ada pula permasalahan non finansial yang secara signifikan mempengaruhi perkembangan lembaga keuangan mikro, salah satunya adalah rendahnya gaji para karyawan (Masyita & Ahmad, 2013). Fenomena rentang gaji yang terlalu besar antara gaji direksi dan pegawai dasar pada industri perbankan atau lembaga keuangan telah lazim kita dengar. Berdasarkan temuan Pusat Data dan Analisis Stabilitas

(PDAS), ada salah satu bank ternama yang rentang perbedaan gaji antara pegawai paling rendah dan paling tinggi hingga 200 kali (STABILITAS.co.id). Fenomena rentang gaji yang besar tersebut menurut Andersson (1997) dapat memicu sinisme organisasi pada karyawan.

Oleh karena itu, penelitian ini menguji bagaimana pengaruh sinisme organisasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada karyawan BTM Primer anggota Pusat KJK Syariah BTM Jawa Tengah.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh sinisme organisasi (sinisme afektif) terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

Hipotesis

- H₁ : Sinisme afektif berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja
 H_{2a} : Sinisme afektif berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif
 H_{2b} : Sinisme afektif berpengaruh negatif terhadap komitmen kontinuan
 H_{2c} : Sinisme afektif berpengaruh negatif terhadap komitmen normatif

METODE DAN TEKNIK ANALISIS DATA PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan penelitian survei. Survei (survey) adalah metode pengumpulan data primer dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada responden individu (Cooper & Schindler, 2008). Informasi

- H₃ : Sinisme afektif berpengaruh negatif terhadap kinerja
 H₄ : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja
 H_{5a} : komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja
 H_{5b} : komitmen kontinuan berpengaruh positif terhadap kinerja
 H_{5c} : komitmen normatif berpengaruh positif terhadap kinerja
 H_{6a} : Kepuasan kerja memediasi pengaruh sinisme afektif terhadap kinerja
 H_{6b} : komitmen afektif memediasi pengaruh sinisme afektif terhadap kinerja
 H_{6c} : komitmen kontinuan memediasi pengaruh sinisme afektif terhadap kinerja
 H_{6d} : komitmen normatif memediasi pengaruh sinisme afektif terhadap kinerja



Gambar 1. Model Penelitian

dikumpulkan dari responden dengan menggunakan kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan BTM Primer anggota Pusat KJK Syariah BTM Jawa Tengah yang berjumlah 270 orang.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate cluster random sampling*. Dari 273 kuisi

yang didistribusikan, kuisioner yang kembali sebanyak 187 kuisioner namun kuisioner yang diisi secara lengkap dan layak dijadikan sampel penelitian hanya sebanyak 161 dari total 32 BTM hanya 23 BTM yang bersedia karyawannya dijadikan responden. Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* dengan bantuan *software WarpPLS 3.0*.

Deskripsi Statistik Data

Statistika deskriptif merupakan

	Mean	Std. Dev.	Max	Min
Sinisme afektif	2,81	0,72	5	1
Kepuasan kerja	3,80	0,56	5	2
Komitmen afektif	3,95	0,66	5	3
Komitmen kontinuan	2,95	0,86	5	1
Komitmen normatif	3,44	0,74	5	1
Kinerja	3,81	0,58	5	2

metode-metode statistika yang digunakan untuk menggambarkan data yang telah dikumpulkan (Lind, Marchal, & Wathen, 2008). Berikut adalah tabel deskripsi statistik data:

Tabel 1. Deskripsi Statistik Data

Sumber: Data diolah, 2015.

Seperti yang ditunjukkan pada tabel 1, sinisme afektif responden berkisar antara 1 (sangat rendah) hingga 5 (sangat tinggi), dengan rata-rata nilai sebesar 2,81 yang berarti sinisme afektif karyawan cukup rendah. Nilai kepuasan kerja responden berkisar antara 2 (rendah) hingga 5 (sangat tinggi), dengan rata-rata sebesar 3,80 yang berarti kepuasan kerja karyawan cukup tinggi. nilai komitmen afektif responden berkisar antara 3 (netral) hingga 5 (sangat tinggi), dengan rata-rata sebesar 3,80 yang berarti komitmen afektif karyawan cukup tinggi.

kuisioner. Oleh karenanya jumlah response rate sebesar 59 persen. Response rate yang kecil disebabkan kendala yang dialami oleh peneliti yaitu

Nilai komitmen kontinuan responden berkisar antara 1 (sangat rendah) hingga 5 (sangat tinggi), dengan rata-rata sebesar 2,95 yang berarti komitmen kontinuan karyawan cukup rendah. Nilai komitmen normatif responden berkisar antara 1 (sangat rendah) hingga 5 (sangat tinggi), dengan rata-rata sebesar 3,44 yang berarti komitmen normatif karyawan cenderung netral. Nilai kinerja responden berkisar antara 2 (rendah) hingga 5 (sangat tinggi), dengan rata-rata sebesar 3,81 yang berarti kinerja karyawan cukup tinggi. Nilai standar deviasi untuk semua variabel semuanya lebih kecil dari rata-rata (*mean*). Hal ini menunjukkan variabel data yang kecil atau tidak ada kesenjangan yang besar dari semua variabel yang diteliti.

Uji Pengukuran Model

Semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini lolos uji validitas diskriminan dengan kriteria, nilai loading berada diantara 0,40 hingga 0,70 (Hair *et al.*, 2013). Penelitian juga tidak mengindikasikan ada masalah dalam validitas konvergenya. Kriteria yang digunakan dalam uji validitas konvergen adalah akar kuadrat (*square root*) *average variance extracted* (AVE) harus lebih tinggi dari korelasi antar variabel laten pada kolom yang sama.

Kriteria dalam pengujian reliabilitas adalah nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach's alpha* harus bernilai di atas 0,70 (Hair *et al.*, 2013). Seluruh variabel dalam penelitian menunjukkan nilai *composite reliability* dan nilai

crobach's alpha masing-masing lebih tinggi dari 0,70. Dengan demikian, seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel atau dapat dipercaya. Kriteria untuk pengujian *full colinearity* adalah nilai *full colinearity VIF* dari masing-masing variabel lebih rendah dari 3,3 sehingga model bebas dari masalah kolineritas vertikal, lateral, dan *common method bias*

Uji Struktural Model

Pengujian *multiple mediating effect* dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *step-wise*

dalam pengujian struktural mengikuti Hartmann & Splanicar (2009), Baron & Kenny (1986), dan Sholihin *et al.* (2011). Pertama, menguji apakah sinisme afektif berpengaruh langsung terhadap kinerja (*direct effect*). Kedua, melakukan estimasi PLS dengan memasukkan kepuasan kerja, komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif sebagai variabel pemediasi seperti dalam model penelitian (*indirect effect*).

Hasil pengujian secara langsung menunjukkan bahwa sinisme afektif berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan (gambar 2).



Gambar 2. Pengujian pengaruh langsung sinisme afektif terhadap kinerja



Gambar 3. Pengujian pengaruh tidak langsung sinisme afektif terhadap kinerja

Variabel Laten Endogen	Nilai R-Square
Kepuasan kerja (JS)	30,9 %
Komitmen afektif (AC)	54,3 %
Komitmen kontinuan (CC)	0,3 %
Komitmen normatif (NC)	5,1%
Kinerja (JP)	46 %

Dari hasil pengujian model pengaruh sinisme afektif terhadap kinerja diperoleh nilai R-Square masing-masing variabel sebagai berikut:

Tabel 2. Nilai R-Square
Sumber: Data Diolah, 2015

Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis dalam model ini berdasarkan pada hasil nilai dari output *path coefficient* dan nilai *P-values*. Hipotesis diterima jika nilai *p values* kurang dari alpha ($\alpha=0,05$). Nilai *path coefficient* dan *p-values* dapat dilihat pada gambar 4 dan tabel berikut ini:

Tabel 3. Pengujian hipotesis
Sumber: Data diolah (2015)

Keterangan:

- CYN = Simisme afektif
- JS = Kepuasan kerja
- AC = Komitmen afektif
- CC = Komitmen kontinuasi
- NC = Komitmen normatif
- JP = Kinerja

Pengujian hipotesis pengaruh variabel mediasi digunakan metode *Variance Accounted For (VAF)* dan signifikansi pengaruh tidak langsung

Jalur	Path Coefficient	P-Values	Keterangan
(CYN→JS)	-0,556	<0,001	H ₁ diterima
(CYN→AC)	-0,737	<0,001	H _{2a} diterima
(CYN→CC)	-0,055	0,218	H _{2b} ditolak
(CYN→NC)	-0,226	0,003	H _{2c} diterima
(CYN→JP)	-0,604	<0,001	H ₃ diterima
(JS→JP)	0,251	0,008	H ₄ diterima
(AC→JP)	0,354	<0,001	H _{5a} diterima
(CC→JP)	-0,092	0,134	H _{5b} ditolak
(NC→JP)	0,062	0,216	H _{5c} ditolak

yang tersedia di output WarpPLS 3.0.

Jika nilai VAF lebih dari 80 persen, maka tergolong memediasi penuh. Nilai VAF berkisar antara 20 persen sampai 70 persen maka tergolong memediasi parsial. Namun jika nilai VAF kurang dari 20 persen maka tergolong bukan memediasi atau tidak ada efek mediasi. Berikut adalah hasil pengujian mediasi dengan VAF.

Tabel 4. Pengujian Hipotesis Mediasi

	Jalur 1	Jalur 2	Path Coefficient (Direct/Indirect Effect)	Keterangan
Simisme afektif→ Kepuasan Kerja→ Kinerja	CYN→JS (H1) Diterima	JS→JP (H4) Diterima	VAf = 69,86 %	Memediasi Parsial (H1a Diterima)
Simisme afektif→ Komitmen Afektif → Kinerja	CYN→AC (H2a) Diterima	AC→JP (H5a) Diterima	VAf = 30,17 %	Memediasi Parsial (H5b Diterima)
Simisme afektif→ Komitmen Kontinuasi → Kinerja	CYN→CC (H2b) Ditolak	CC→JP (H5b) Ditolak		Tidak Memediasi
Simisme afektif→ Komitmen Normatif → Kinerja	CYN→NC (H2c) Diterima	NC→JP (H5c) Ditolak		Tidak Memediasi

P-Values Indirect Effect $P > 0,001$ maka pengujian mediasi signifikan

Sumber: Data diolah, 2015

Hubungan Simisme Afektif Terhadap
Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis data,
hipotesis 1 (H1) yang menyatakan

bahwa sinisme afektif berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinisme afektif berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya, semakin tinggi sinisme afektif karyawan maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerja mereka.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan *affective event theory* yang menyatakan bahwa karyawan bereaksi secara emosional terhadap sesuatu yang terjadi terhadap mereka di dalam pekerjaan dan reaksi ini mempengaruhi kinerja (*job performance*) dan kepuasan kerjanya (Weiss & Cropanzano, 1996). Dengan demikian pengaruh internal karyawan (seperti emosi) dan reaksi mereka terhadap peristiwa yang terjadi selama mereka bekerja, dalam hal ini berupa sinisme afektif mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Chiaburu et al. (2013) juga menyatakan bahwa individu atau karyawan dengan level sinisme organisasi yang tinggi dapat menurunkan kepuasan kerja melalui mekanisme *affect infusion*. Penjelasananya adalah sinisme organisasi dapat meluas ke sikap kerja yang lain seperti kepuasan kerja melalui mekanisme *affect infusion* yakni perasaan negatif yang dihasilkan dari sikap sinis ini dapat mengurangi evaluasi karyawan terhadap pengalaman kerja mereka (Forgas 1995).

Hasil penelitian yang menyatakan bahwa sinisme afektif berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja juga didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya diantaranya Abraham (2000) dan Johnson & Kelly (2003) yang menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat sinisme organisasi yang tinggi akan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerjanya. Hasil meta analisis

yang dilakukan oleh Chiaburu et al. (2013) juga mendukung pernyataan tersebut dan menyatakan bahwa sinisme organisasi dalam hal ini sinisme afektif merupakan variabel yang cukup penting dalam menentukan kepuasan kerja karyawan.

Hubungan sinisme afektif dengan komitmen afektif karyawan

Berdasarkan hasil analisis data, hipotesis 2a (H2a) yang menyatakan bahwa sinisme afektif berpengaruh negatif terhadap komitmen afektif, diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinisme afektif mempunyai pengaruh yang negatif terhadap komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Artinya, semakin tinggi sinisme afektif karyawan maka akan menurunkan tingkat komitmen afektif karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakan mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori pertukaran sosial (Blau, 1964). Sinisme organisasi dipertimbangkan sebagai pelanggaran utama pertukaran sosial (*social exchange*) di tempat kerja (Johnson & Kelly, 2003). Rasa frustrasi dan kecewa yang merupakan inti dari sinisme organisasi terutama sinisme afektif merupakan reaksi karyawan terhadap keyakinan bahwa organisasi tidak dapat memegang kata-katanya dan memenuhi janji-janjinya. Oleh karenanya, karyawan yang menunjukkan sinisme organisasi yang tinggi merasa bahwa pertukaran sosialnya dengan organisasi tidak seimbang, sehingga mengurangi kontribusi dan usaha mereka yang didedikasikan atas nama organisasi (Neves, 2012). Bukti menunjukkan bahwa perlakuan organisasi yang seperti ini, direfleksikan pada persepsi dan sikap karyawan terhadap organisasi seperti kondisi kerja atau komitmen yang dirasakan kepada organisasi (Vandenbergh, Bentein, &

Wingthamer, 2004). Dengan demikian, teori pertukaran sosial mendukung pernyataan bahwa sinisme organisasi terutama sinisme afektif dapat menurunkan komitmen karyawan terhadap organisasi terutama komitmen afektif.

Karyawan yang sinis terhadap organisasi tempatnya bekerja dapat berpengaruh negatif terhadap kemungkinannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang lebih dalam (komitmen afektif) dengan organisasi (Neves, 2012). Dalam konteks penelitian, sinisme afektif dapat menurunkan komitmen afektif karyawan yang tercermin dari menurunnya sense of belonging atau rasa memiliki dan menjadi bagian dari organisasi, keterlibatan emosi yang rendah dengan organisasi serta menurunnya keterarikan karyawan untuk meneruskan bekerja di dalam organisasi.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya. Hasil penelitian Abraham (2000) menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat menurun ketika karyawan mempunyai sinisme organisasi yang tinggi. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian lain yang dilakukan oleh Kim et al. (2009), Rubin et al. (2009), Neves (2012), dan Chiaburu et al. (2013). Lebih lanjut dinyatakan bahwa sinisme afektif yang terdiri dari emosi negatif seperti rasa marah, kecewa dan frustrasi termasuk ketika emosi tersebut berpanjkal pada perilaku manajemen puncak organisasi, cenderung menurunkan motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi (Greenglass et al., 2003; Johnson & Kelly, 2003).

Hubungan sinisme afektif dengan komitmen kontinuas karyawan

Berdasarkan hasil analisis data, hipotesis 2b (H2b) yang menyatakan bahwa sinisme afektif berpengaruh negatif terhadap komitmen kontinuas, ditolak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinisme afektif tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen kontinuas karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu dalam konteks ini, emosi negatif yang timbul dari sikap sinis karyawan terhadap organisasi tidak mempengaruhi komitmen kontinuas mereka.

Komitmen kontinuas didasarkan pada investasi yang telah dibuat oleh karyawan untuk organisasi dan kurangnya pilihan alternatif pekerjaan lain (Meyer & Allen, 1990). Dengan demikian karyawan akan mempunyai tingkat komitmen kontinuas yang tinggi apabila mereka berpikir tidak ada alternatif pekerjaan lain dan keputusan meninggalkan organisasi merupakan suatu kerugian sehingga hal tersebut mengharuskan mereka tetap tinggal di organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, adanya sinisme organisasi terutama sinisme afektif yang dialami karyawan tidak mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap tinggal di organisasi terkait dengan komitmen kontinuas. Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, rata-rata karyawan di BTM berpikiran bahwa keputusan untuk tinggal di organisasi bukan didasarkan pada komitmen kontinuas, hal ini dapat dilihat dari skor rata-rata komitmen kontinuas karyawan BTM sebesar 2,95 (lampiran 5) yang rendah cenderung netral. Rata-rata karyawan BTM berpikiran bahwa mereka bekerja dan tinggal di organisasi bukan berdasarkan kebutuhan semata serta mereka cenderung netral atas pernyataan bahwa banyak aspek dalam hidup mereka yang akan terganggu apabila memutuskan untuk

meninggalkan organisasi. Rata-rata dari mereka juga netral atas pernyataan sulitnya mencari pekerjaan di luar organisasi. Dengan demikian, emosi negatif yang dirasakan oleh karyawan yang sinis terhadap organisasi tempatnya bekerja tidak mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi terkait komitmen kontinuan.

Hubungan antara sinisme afektif dengan komitmen normatif

Berdasarkan hasil analisis data, hipotesis 2c (H_{2c}) yang menyatakan bahwa sinisme afektif berpengaruh negatif terhadap komitmen normatif, diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinisme afektif mempunyai pengaruh negatif terhadap komitmen normatif karyawan terhadap organisasi. Artinya, semakin tinggi sinisme afektif karyawan maka akan menurunkan tingkat komitmen normatif mereka terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Karyawan yang terlibat dalam sinisme afektif yang ditunjukkan dengan emosi negatif yang ditujukan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Sikap sinis yang dialami oleh karyawan tersebut menurunkan rasa kewajiban mereka untuk tetap meneruskan bekerja di organisasi. Hal ini sejalan dengan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), dimana sinisme merupakan pelanggaran utama pertukaran sosial (*social exchange*) ditempat kerja (Johnson & Kelly, 2003).

Karyawan yang menunjukkan sinisme organisasi yang tinggi merasa bahwa terdapat ketidakseimbangan pertukaran sosial antara dirinya dengan organisasi sehingga mengurangi kontribusi dan usaha mereka yang didedikasikan atas nama organisasi (Neves, 2012), termasuk mengurangi rasa kewajiban mereka

untuk tetap tinggal di organisasi (komitmen normatif). Oleh karena itu, karyawan yang sinis terhadap organisasinya merasa bahwa mereka seharusnya tidak bekerja di organisasi tersebut karena mereka berkeyakinan bahwa praktik-praktik di dalam organisasi mengabaikan prinsip-prinsip keadilan, kejujuran, dan ketulusan yang mencerminkan ketidakseimbangan pertukaran sosial. Dengan demikian, sinisme afektif menurunkan komitmen normatif karyawan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa sinisme organisasi dapat menurunkan komitmen karyawan (Abraham, 2000; Kim et al., 2009; Rubin et al., 2009; Neves, 2012; dan Chiaburu et al., 2013). Lebih lanjut dinyatakan bahwa sinisme afektif yang terdiri dari emosi negatif seperti rasa marah, kecewa dan frustrasi termasuk ketika emosi tersebut berpangkal pada perilaku manajemen puncak organisasi, cenderung menurunkan motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi (Greenglass et al., 2003; Johnson & Kelly, 2003).

Hubungan sinisme afektif dengan kinerja

Pengujian secara langsung menunjukkan bahwa sinisme afektif dapat menurunkan kinerja karyawan. Dengan demikian Hipotesis 3 (H_3) yang menyatakan bahwa sinisme afektif berpengaruh negatif terhadap kinerja, diterima. Artinya semakin tinggi sinisme afektif maka kinerja karyawan akan menurun.

Hasil penelitian ini didukung oleh teori sebelumnya yaitu *social exchange theory* dan *affective event theory*. Berdasarkan perspektif *social exchange theory*, ketika karyawan mempunyai sinisme organisasi yang tinggi, maka ketidakseimbangan

dalam pertukaran sosial pun muncul (Neves, 2012). Hasilnya, pertukaran sosial di tempat kerja pun terpengaruh dan keinginan karyawan untuk balas budi memudar yang dapat dilihat dari respon karyawan dengan mengabaikan usaha mereka terhadap pemenuhan tujuan organisasi (Neves, 2012). Dengan demikian, *social exchange theory* mendukung pernyataan bahwa sinisme afektif dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Affective events theory menyatakan bahwa ketika karyawan bereaksi secara emosional terhadap sesuatu yang terjadi terhadap mereka di dalam pekerjaan, maka reaksi ini dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja mereka (Weiss & Cropanzano, 1996). Dengan demikian, emosi negatif yang dialami karyawan terkait sinisme afektif dapat dianggap karyawan sebagai suatu peristiwa negatif yang dialami mereka selama bekerja dan karyawan bereaksi dengan menurunnya kepuasan kerja dan kinerja.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wanous et al. (1994) dan Kim et al. (2009) menyatakan bahwa karyawan dengan sinisme organisasi yang tinggi akan menurunkan kinerja (*job performance*) mereka. Chiaburu et al. menyatakan bahwa sinisme organisasi merupakan variabel yang lebih penting dalam memprediksi kinerja daripada kepercayaan (*trust*). Dari hasil penelitian mereka juga disimpulkan bahwa sikap sinis terhadap organisasi cukup dapat memotivasi individu untuk menarik diri (*wildabout*) atas usaha (*effort*) dari pekerjaannya yang menghasilkan tingkat kinerja karyawan yang rendah. Hal ini dapat terjadi mengingat karyawan yang sinis dengan rasa frustrasi dan kecewa dengan organisasi, merasakan hilangnya pertautan antara kinerja dan reward, yang menyebabkan menurunnya usaha (*effort*) yang mendukung tercapainya tujuan organisasi (Chiaburu et al., 2013).

Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja

Berdasarkan hasil analisis data, hipotesis 4 (H_4) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja karyawan akan semakin baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan *theory of planned behavior* yaitu ketika karyawan puas terhadap pekerjaannya, mereka akan menunjukkan perilaku yang mendukung tujuan organisasi dan berkontribusi positif terhadap organisasi, salah satunya adalah dengan meningkatkan kinerja mereka. Kremer dan Kinicki (2010) menyatakan bahwa manajer dapat mempengaruhi secara positif berbagai *outcome* organisasi termasuk kinerja dengan meningkatkan kepuasan karyawan. Pernyataan ini juga didukung oleh Robbins dan Judge (2013) yang menyatakan bahwa organisasi dengan lebih banyak karyawan yang puas lebih efektif karena kinerja karyawannya tinggi daripada organisasi yang kepuasan kerja karyawannya rendah.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Robbins, 2013; Spector, 1997; Herzberg et al., 1959; Edwards & Bell, 2008). Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka kinerja mereka akan semakin baik.

Hubungan komitmen afektif dengan kinerja

Berdasarkan hasil analisis data, hipotesis 5a (H_{5a}) yang menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh

positif terhadap kinerja, diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi dapat meringankan kinerja mereka. Artinya, semakin tinggi komitmen afektif maka kinerja karyawan akan semakin baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan *theory of planned behavior* dari Ajzen (1992) yang juga mendukung pernyataan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan *theory of planned behavior*, karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi umumnya terlibat dalam perilaku yang meningkatkan kontribusi mereka terhadap organisasi seperti meningkatnya kinerja dan tanggung jawab pekerjaan secara efektif. Dengan demikian, karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi terhadap organisasi, akan menunjukkan perilaku yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Hasil penelitian sebelumnya juga menyatakan bahwa karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan bekerja lebih efektif dan antusias terhadap pekerjaannya daripada karyawan dengan komitmen afektif yang lemah (Johnston & Sniezek, 1991; Meyer & Allen, 1997; Meyer, Allen, & Smith, 1993). Penelitian yang dilakukan oleh Meyer & Allen (1997), Preston & Brown (2004), Khan *et al.* (2010), Luchak & Gellatly (2007) dan Tolentino (2013) juga menyatakan bahwa semakin tinggi komitmen afektif, maka kinerja karyawan akan semakin baik.

Hubungan komitmen kontinuan dengan kinerja

Berdasarkan hasil analisis data, hipotesis 5b (H_{5b}) yang menyatakan bahwa komitmen kontinuan berpengaruh positif terhadap kinerja, ditolak. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa komitmen kontinuan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Preston & Brown (2004) serta Angle & Lawson (1994) yang menyatakan bahwa komitmen kontinuan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Komitmen kontinuan didasarkan pada investasi yang telah dibuat oleh karyawan untuk organisasi dan kurangnya pilihan alternatif pekerjaan lain (Meyer & Allen, 1990). Dengan kata lain, karyawan memilih tinggal dan tetap bekerja di organisasi didasarkan pada kebutuhan, bukan keinginan. Berdasarkan data yang terkumpul, rata-rata karyawan yang bekerja di BTM primer anggota Pusat KJK Syariah BTM Jawa Tengah memiliki komitmen kontinuan yang rendah cenderung netral dengan skor rata-rata sebesar 2,95 (Lampiran 5). Hal ini berarti, rata-rata karyawan yang bekerja di BTM berpandangan bahwa mereka bekerja bukan karena kebutuhan semata atau kurangnya alternatif pekerjaan di luar organisasi. Hal inilah yang menjadi alasan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh komitmen kontinuan.

Hubungan komitmen normatif dengan kinerja

Berdasarkan hasil analisis data, hipotesis 5c (H_{5c}) yang menyatakan bahwa komitmen normatif berpengaruh positif terhadap kinerja, ditolak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen normatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, dalam konteks penelitian ini baik buruknya kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh komitmen normatif.

Dalam konteks penelitian ini, komitmen normatif karyawan dilihat diantaranya dari sikap mereka terkait

menyebutkan untuk tetap bekerja di organisasi, aspek moral terkait keputusan untuk tetap atau meninggalkan organisasi serta terkait uang budi terhadap organisasi. Berdasarkan data yang terkumpul, rata-rata karyawan yang bekerja di BTM primer anggota Pusat KJK (sekarang BTM Jawa Tengah memiliki komitmen normatif yang cenderung tinggi skor rata-rata sebesar 3,44 (lampiran 2). Hal ini berarti rata-rata karyawan BTM bersikap netral terhadap kewajiban, aspek moral, maupun uang budi terkait keputusan untuk tinggal dan tetap bekerja di organisasi. Hal tersebut menjadikan kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh komitmen normatif yang dimiliki karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Johnson & Brown (2004) yang menyatakan bahwa komitmen normatif tidak berhubungan dengan kinerja karyawan. Penelitian

Hubungan sinisme afektif dengan kinerja dan pengaruh mediasi kepuasan kerja

Berdasarkan hasil analisis data, hipotesis 6a (H6a) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh sinisme afektif terhadap kinerja, diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara sinisme afektif dan kinerja secara parsial. Hal ini menunjukkan bahwa sinisme afektif dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dan dapat juga di mediasi oleh kepuasan kerja. Dengan demikian, sinisme dapat langsung menurunkan kinerja atau menurunkan kepuasan kerja terlebih dahulu sebelum menurunkan kinerja.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh teori sebelumnya. Sinisme terhadap organisasi terutama sinisme afektif dapat meluas ke sikap

kerja yang lain seperti kepuasan kerja melalui mekanisme *affect infusion* yakni perasaan negatif yang dihasilkan dari sikap sinis terhadap organisasi dapat mengurangi evaluasi karyawan terhadap pengalaman kerja mereka (Forgas, 1995). Kepuasan kerja itu sendiri merupakan bagian dari evaluasi karyawan terhadap pekerjaannya (Hulin & Judge, 2003). Dari sisi *affective events theory* juga menyatakan bahwa pengaruh internal karyawan (seperti emosi) dan reaksi mereka terhadap peristiwa yang terjadi selama mereka bekerja dalam hal ini sinisme afektif (emosi negatif terhadap organisasi), mempengaruhi kepuasan kerja (Weiss and Cropanzano, 1996). Kepuasan kerja yang rendah dari karyawan tersebut kemudian diterjemahkan dalam menurunnya kinerja mereka dan kontribusi mereka dalam pemenuhan tujuan organisasi (Robbins, 2011; Spector, 1997; Edwards & Bell, 2008).

Hasil penelitian ini juga mendukung dugaan dan pernyataan dari Johnson & Kelly (2003) serta Wilkerson *et al.* (2008) bahwa sinisme organisasi mungkin mempunyai pengaruh yang tidak langsung terhadap perilaku terkait pekerjaan yang salah satunya adalah kinerja. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh sinisme afektif terhadap kinerja.

Hubungan sinisme afektif dengan kinerja dan pengaruh mediasi komitmen afektif

Berdasarkan hasil analisis data, hipotesis 6b (H6b) yang menyatakan bahwa komitmen afektif memediasi pengaruh sinisme afektif terhadap kinerja, diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif memediasi hubungan antara sinisme afektif dan kinerja secara parsial. Hal ini

menunjukkan bahwa sinisme afektif dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dan dapat juga dimediasi oleh komitmen afektif. Dengan demikian, sinisme dapat langsung menurunkan kinerja atau menurunkan komitmen afektif terlebih dahulu sebelum menurunkan kinerja.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh teori sebelumnya. *Affective events theory* menyatakan bahwa pengaruh internal karyawan (seperti emosi) dan reaksi mereka terhadap peristiwa yang terjadi selama mereka bekerja dalam hal ini sinisme afektif (emosi negatif terhadap organisasi), mempengaruhi komitmen organisasi (Weiss and Campuzano, 1996; Thomson & Phua). Keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan yang mencerminkan komitmen afektif (Meyer & Allen, 1990) dapat menurun ketika emosi negatif timbul akibat keyakinan karyawan bahwa organisasi yang mempekerjakannya kurang memiliki integritas (sinisme afektif). Tingkat komitmen afektif yang rendah sebagai respon sikap sinisme terhadap organisasi ini kemudian diterjemahkan ke dalam perilaku yang menghambat kontribusi karyawan terhadap organisasinya seperti kinerja (Becker&Kernan, 2001; Vanderberge *et al.*, 2004; Fu & Deshpande, 2014). Hasil penelitian sebelumnya juga menyatakan bahwa komitmen afektif yang rendah dapat menurunkan kinerja karyawan (Meyer & Allen, 1997; Preston & Brown, 2004; Khan *et al.*, 2010; Lachak & Gellady, 2007; Tolentino, 2013).

Hasil penelitian ini juga mendukung dugaan dan pernyataan dari Johnson & Kelly (2003) serta Wilkerson *et al.* (2008) bahwa sinisme organisasi mungkin mempunyai pengaruh yang tidak langsung terhadap perilaku terkait pekerjaan yang salah satunya adalah kinerja. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif memediasi pengaruh sinisme afektif terhadap kinerja.

Hubungan sinisme afektif dengan kinerja dan pengaruh mediasi komitmen kontinuan

Berdasarkan hasil analisis data, hipotesis 6c (H6c) yang menyatakan bahwa komitmen kontinuan memediasi pengaruh sinisme afektif terhadap kinerja, ditolak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen kontinuan tidak memediasi hubungan antara sinisme afektif dan kinerja. Dalam konteks penelitian ini berarti komitmen kontinuan bukan merupakan variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh sinisme afektif dan kinerja. Hal ini dikarenakan sinisme afektif tidak berpengaruh terhadap komitmen kontinuan (H2b) dan komitmen kontinuan tidak berpengaruh terhadap kinerja (H5b).

Pernyataan Johnson & Kelly (2003) serta Wilkerson *et al.* (2008) menyatakan adanya kemungkinan pengaruh tidak langsung antara sinisme organisasi dan kinerja, namun dalam konteks penelitian ini, komitmen kontinuan bukan merupakan variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh sinisme organisasi terhadap kinerja. Dijelaskan sebelumnya bahwa rata-rata karyawan yang bekerja di BTM primer anggota Pusat KJK Syariah BTM Jawa Tengah memiliki komitmen kontinuan yang rendah cenderung sesuai dengan skor rata-rata sebesar 2,95 (Lampiran 5). Hal ini berarti, rata-rata karyawan yang bekerja di BTM berpandangan bahwa mereka bekerja bukan karena kebutuhan serata atau kurangnya alternatif pekerjaan di luar organisasi. Hal tersebut menjadikan adanya emosi negatif karyawan yang timbul akibat sikap sinis terhadap organisasi tidak mempengaruhi komitmen kontinuan dan komitmen kontinuan juga tidak mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini komitmen kontinuan bukan merupakan variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh sinisme afektif terhadap kinerja.

Hubungan sinisme afektif dengan kinerja dan pengaruh mediasi komitmen normatif

Berdasarkan hasil analisis data, hipotesis 6d (H_{6d}) yang menyatakan bahwa komitmen normatif memediasi pengaruh sinisme afektif terhadap kinerja, ditolak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen normatif tidak memediasi hubungan antara sinisme afektif dan kinerja. Dalam konteks penelitian ini berarti komitmen normatif bukan merupakan variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh sinisme afektif dan kinerja. Hal ini dikarenakan komitmen normatif tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Sama dengan komitmen kontinu, dalam konteks penelitian ini komitmen normatif bukan merupakan variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh sinisme organisasi terhadap kinerja. Hal ini dikarenakan hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen normatif tidak berpengaruh terhadap kinerja. Dijelaskan sebelumnya bahwa rata-rata karyawan yang bekerja di BTM primer anggota Pusat KJK Syariah BTM Jawa Tengah memiliki komitmen normatif yang cenderung netral skor rata-rata sebesar 3,44 (lampiran 5). Hal ini berarti rata-rata karyawan BTM bersikap netral terhadap kewajiban, aspek moral, maupun utang budi terkait keputusan untuk tinggal dan tetap bekerja di organisasi. Hal tersebut menjadikan kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh komitmen normatif yang dimiliki karyawan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Preston & Brown (2004) yang menyatakan bahwa komitmen normatif tidak berhubungan dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini komitmen normatif bukan merupakan variabel mediasi yang menghubungkan

pengaruh sinisme afektif terhadap kinerja.

IMPLIKASI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinisme organisasi terutama sinisme afektif dapat menurunkan kinerja karyawan secara langsung maupun melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi yaitu komitmen afektif. Rasa cemas, tertekan, jengkel, bahkan terganggu ketika memikirkan tentang manajemen puncak yang timbul dari karyawan yang sinis terhadap organisasi tempat mereka bekerja sebisa mungkin wajib dikurangi bahkan dihindari oleh organisasi karena dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang turun inilah yang kemudian menghambat kontribusi karyawan dengan menurunnya kinerja mereka.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinisme organisasi pada karyawan BTM cukup rendah namun berpotensi terhadap sinisme organisasi karena nilai maksimum jawaban responden terkait sinisme organisasi masih ada yang tergolong tinggi. Dengan demikian, Manajer sebaiknya tetap melakukan upaya-upaya untuk mengurangi sinisme organisasi terutama sinisme afektif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja. Upaya-upaya tersebut diantaranya dengan mencegah pelanggaran kontrak psikologis antara organisasi dan karyawan, meningkatkan kredibilitas manajemen puncak, serta meningkatkan performa perusahaan agar karyawan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi. Selain itu, organisasi perlu membuat kebijakan dimana range gaji antara para manajemen puncak dan karyawan

tidak terlampau tinggi. Hal ini karena range gaji antara manajemen puncak dan karyawan yang terlampau tinggi sering menjadi pemicu utama dari sinisme organisasi (Andersson, 1997).

Selain mencegah sinisme organisasi, Manajer BTM juga perlu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan menyenangkan, meningkatkan otonomi karyawan dalam rangka menggali potensi-potensi mereka, serta kebijakan-kebijakan organisasi hendaknya tidak mengabaikan aspek kesejahteraan karyawan. Kebijakan kompensasi juga hendaknya dibuat seadil mungkin sesuai dengan kontribusi karyawan supaya karyawan puas dan mencegah munculnya sinisme organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Manajer BTM juga perlu meningkatkan komitmen organisasi karyawan karena komitmen kontinuan dan komitmen normatif karyawan BTM tergolong rendah. Selain dengan mencegah munculnya sinisme organisasi, komitmen organisasi karyawan juga dapat ditingkatkan dengan cara membangun nilai kekeluargaan, meningkatkan hubungan yang erat antar karyawan, saling keterbukaan dalam hubungan kerja serta membuat kebijakan pengembangan karir yang jelas. Selain itu, agar karyawan merasa betah bekerja di organisasi para pimpinan dan manajer hendaknya membangun hubungan yang dekat dan erat dengan bawahan, memperlakukan mereka secara adil, menggunakan gaya kepemimpinan yang membuat karyawan merasa nyaman, serta dapat menjadi pemberi solusi (problem solver) atas permasalahan yang dihadapi karyawan. Upaya-upaya ini

diharapkan mampu membuat karyawan senang dan betah berkarir di organisasi. Komitmen karyawan yang tinggi terbukti dapat meningkatkan kinerja organisasi.

KETERBATASAN DAN SARAN

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di 32 BTM primer anggota Pusat KJK Syariah Jawa Tengah. Dalam rencana penelitian terkait pengambilan data, sampel diambil dari 32 BTM primer yang sebelumnya telah ditentukan proporsi untuk masing-masing BTM. Namun dalam realisasinya terdapat kendala pada saat dilakukan pengambilan data yaitu hanya sebanyak 23 BTM primer saja yang berkenan untuk dijadikan responden. Hal ini menjadikan penelitian ini kurang dalam hal generalisasi karena tidak semua anggota BTM primer berpartisipasi mewakili sebagai responden.

Hasil pengolahan data dalam penelitian ini menunjukkan ada beberapa indikator yang tidak valid yang menyebabkan indikator tersebut harus dihapus. Adanya indikator yang tidak valid tersebut kemungkinan disebabkan oleh alat pengukur yang masih harus diperbaiki misalnya dari segi bahasa agar lebih dipahami dan dimengerti oleh responden sehingga mereka dapat menjawab secara tepat sesuai dengan keadaannya. Penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan indikator yang lebih tepat dengan bahasa yang lebih mudah dipahami dan dimengerti oleh responden.

Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah terkait dengan metode pengambilan sampel penelitian. Hasil analisis data menunjukkan bahwa fenomena sinisme organisasi ternyata hampir tidak ada pada karyawan BTM yang dijadikan sampel. Hal ini

menyebabkan penelitian ini belum cukup menunjukkan bagaimana fenomena sinisme organisasi dapat secara nyata mempengaruhi variabel lain. Penelitian selanjutnya diharapkan melakukan wawancara pendahuluan terkait hal-hal yang dapat mendeteksi ada tidaknya sinisme organisasi misalnya wawancara terkait gaji karyawan maupun manajemen puncak untuk mengetahui besaran selisihnya.

Ada beberapa saran untuk penelitian selanjutnya agar model penelitian terkait hubungan antara sinisme organisasi dengan kinerja semakin berkembang. Pertama, penelitian selanjutnya diharapkan dapat memasukkan variabel lain sebagai variabel mediasi yang mungkin dapat memediasi hubungan antara sinisme afektif dan kinerja seperti motivasi kerja, *alienation* atau pengasingan diri, *job stress*, dan lain sebagainya. Kedua, penelitian selanjutnya dapat menggunakan sinisme kognitif ataupun sinisme perilaku sebagai proksi dari sinisme organisasi untuk selanjutnya diuji pengaruh langsung maupun tidak langsungnya terhadap kinerja. Ketiga, penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperbesar jumlah sampel penelitian dan menggunakan sampel karyawan yang bekerja di lembaga keuangan berbasis konvensional.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, R., 2000. Organizational cynicism: Bases and consequences. *Generic, Social & General Psychology Monographs*. Vol. 126 pp 269-92.
- Anderson, L.M., 1996. Employee cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human Relations*. Vol. 49. No. 11. pp. 1395-1418.
- Austin, J.T. & Villanova, P., 1992. The criterion problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 77 pp. 836-74
- Baron, R. M., & D. Kenny, 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychological*. Vol. 51 (6) pp. 1173-1182.
- Blau, P., 1964. *Exchange and power in social life*. Wiley, New York.
- Brandes, P., & Das, D., 2006. Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications. *Research in Occupational Stress and Well-being*. Vol. 5 pp. 233-266.
- Campbell, J. P., 1990. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Consulting Psychologists Press, Inc. CA
- Chiaburu, D.S., Peng, A.C., Oh, In-Sue, Banks, G.C., Lomeli, L.C., 2013. Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 83 pp. 181-197
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S., 2008. *Business Research Methods, Tenth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Dean Jr, J.W., Brandes, P. & Dharwadkar, R., 1998.

- Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*. Vol. 23 No. 2. pp. 341-352.
- Edwards, B. D., & Bell, S. T., 2008. Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: An International Review*. Vol.57 (3) pp. 441-465.
- Fu, Weihai & Deshpande, S.P., 2014. The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics*. Vol. 124 (2) pp. 339-349
- Gkorezis et al., 2014. Leader Positive Humour and Organizational Cynicism: LMX as mediator. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 35. No.4 pp. 305-315
- Greenglass, E.R., Burke, R.J. & Moore, K.A., 2003. Reactions to increased workload: Effects on professional efficacy of nurses. *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 52 pp. 580-97.
- Hair, J., Sartzstedt, M., & Ringle, C., 2013. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Vol. 40). Los Angeles: Sage.
- Hartmann, F., & Slapnicar, S., 2009. How Formal Performance Evaluation Affect Trust Between Superior and Subordinate Managers. *Accounting, Organizations, and Society*. Vol. 34 pp. 695-886.
- http://www.stabilitas.co.id/view_article.php?article_id=980&article_type=0&article_category=1&mid=b7552a6138ab01ee142ed533f4d4159e. Diakses tanggal 12 Oktober 2014
- Johnson, L.J., and Kelly, A.M.O., 2003. The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*. Vol.24 pp. 627-647
- Johnston, G.P. & Snizek, W.E. (1991). Combining head and heart in complex organisations: A test of Etzioni's dual compliance structure hypothesis. *Human Relations*. Vol. 44 pp.1255-1272.
- Khan, M. R., Ziauddin, Jam, F. A., & Ramay, M. I. (2010). The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences*. Vol. 15 No.3 pp. 292-298
- Kim, Bateman, Gilbreath and Anderson, 2009. Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model. *Human Relations*. Vol. 62, No. 10. pp. 1235-1458.
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A., 2008. *Basic Statistics for Business & Economics, Sixth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Luchak, A.A. & Gellatly, I.R., 2007. A Comparison of Linear and Nonlinear Relations Between Organizational Commitment and Work Outcomes. *Journal of*

Applied Psychology, Vol. 92 No. 3 pp. 786-793

Masyita, D & Ahmed, H., 2013. Why is Growth of Islamic Microfinance Lower than its Conventional Counterparts in Indonesia. *Islamic Economic Studies*, Vol. 21 No. 1 pp. 35-62

Meyer, J. P. & Allen, N.J., 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 63 pp. 1-18.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A., 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78 pp.538-551.

Meyer, J.P.; Allen, N.J. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*; Sage: Newbury Park, CA, USA, 1997.

Neves, Pedro, 2012. Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor subordinate relationships and performance. *Leadership Quarterly*, Vol 23 pp.965-976.

Polatanc, M., Titrek, O., 2013. The Relationship Between Leadership Behaviors Of School Principals And Their Organizational Cynicism Attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol.141 pp. 1291 - 1303

Preston, J.B. & Brown, W.A., 2004. Commitment and

Performance of Nonprofit Board Members. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 15 no. 2 pp 221-238

Robins, S.P. and Judge, T.A., 2013. *Organizational Behavior (15th ed)*. Prentice Hall. New Jersey.

Rubin, R.S., Dierdorff, E.C., Bommer, W.H., Baldwin, T.T., 2009. Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *Leadership Quarterly*. Vol. 20 pp. 680-688

Shahhosseini, M Sileng, A.D., Ismail, I.A., Uli, J., 2012. The Role of Emotional Intelligence on Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3 No. 21

Sholihin, M. & Ratmono, Dwi. Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0. CV Andi Offset. Yogyakarta

Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance: A handbook in the psychology of management in organizations* (pp. 3-25). Chichester: Wiley.

Spector, P. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Sage. California

Tolentino, R.C., 2013. Organizational Commitment and Job Performance of the Academic

- and Administrative Personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management*. Vol. 15 No. 1 pp. 51-59
- Vandenbergh, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F., 2004. Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. Vol.64 pp. 47-71.
- Vecchio, R. P., & Gobdel, B. C., 1984. The vertical dyad linkage of leadership: Problem and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol.34 pp.5-20.
- Viswesvaran, C., & Ones, D.S., 2000. Perspectives on Modell of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 8 No. 4 pp.216-226
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Austin, J.T., 1994. Organizational Cynicism: An Initial Study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*. pp.132-53.
- Weiss, H.M & Cropanzano, R., 1996. Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Causes and Consequences of Affective Experience at Work. *Research in Organizational Behavior*. Vol 18 pp 1-74
- Wilkerson, J. M., Evans, W. R., & Davis, W. D. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 38 pp. 2273-2292.