

# PENGARUH SINISME ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN: PERAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Oleh:

Risgiyanti

Jurusan Manajemen, STIE Muhammadiyah Pekalongan

E-mail: [risgiyanti@gmail.com](mailto:risgiyanti@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 researches 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 intrinsic motivation as mediating variabel.*

*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. But intrinsic motivation had no mediating role between affective cynicism and employee performance. This study opens new avenues for research on organizational cynicism and carries implications for theory and practice.*

**Keyword:** *affective cynicism, performance, intrinsic motivation*

## **1. PENDAHULUAN**

Fenomena sinisme terhadap berbagai target saat ini menjadi topik penting pada komunitas akademis maupun bisnis (Gkorezis, Petridou, & Xanthiakos, 2014). Banyak literatur yang muncul berfokus pada sinisme terhadap organisasi, pekerjaan, perubahan organisasi bahkan masyarakat (Abraham, 2000). Sinisme organisasi 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 merupakan sikap negatif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap organisasi yang memperkerjakan mereka yang dihasilkan dari persepsi bahwa organisasi kurang memiliki integritas (Dean et al., 1998). Orang-orang yang sinis di tempat kerja tidak mempercayai motif pimpinan mereka

dan berkeyakinan bahwa pemilik perusahaan apabila diberikan peluang maka mereka akan mengeksploitasi kontribusi mereka (Kanter dan Mirvis, 1989).

Dean, Brandes, & Dharwadkar (1998) mengkonseptualisasikan sinisme organisasi meliputi tiga dimensi yaitu dimensi kognitif, afektif serta perilaku. Dimensi kognitifsinisme organisasi meliputi keyakinan bahwa orang-orang didalam organisasi tidak konsisten dan tidak dapat dipercaya. Dimensi afektif sinisme organisasi meliputi reaksi emosi yang kuat seperti marah, kacau, tidak hormat, serta malu ketika memikirkan organisasi. Pada dimensi perilaku sinisme organisasi, orang-orang sinis cenderung berperilaku pesimis terhadap peristiwa yang terjadi di dalam organisasi meliputi perilaku yang mencela serta meremehkan organisasi.

Sinisme organisasi yang dilihat sebagai suatu sikap yang negatif ini kemudian menjadikannya sebagai topik yang sensitif bagi manajer dan *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

organisasi (Andersson, 1996). Sensitivitas tersebut menjadikan penelitian yang terkait dengan sinisme organisasi relatif diabaikan pada penelitian bisnis sehingga kita kurang memahami sinisme organisasi secara komprehensif (Chiaburu, Peng, Oh, Banks, & Lomeli, 2013). Padahal sinisme organisasi adalah salah satu elemen yang mengancam efektifitas organisasi dan patut menjadi perhatian penting organisasi. Hal ini terlihat dari fenomena bahwa tingginya tingkat sinisme organisasi seringkali diikuti juga dengan menurunnya efisiensi kerja dan motivasi karyawan, berkurangnya kepuasan kerja serta lemahnya komitmen mereka terhadap organisasi (Polatcan and Titrek, 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 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-

prosedur 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 pemediasi (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 pemediasi 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; Khan, 2014).

Penelitian ini berusaha mengatasi *gap* penelitian diatas dengan memasukkan variabel motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi. Motivasi intrinsik mengacu pada melakukan sesuatu karena hal tersebut menarik dan menyenangkan (Ryan & Deci, 2000). Motivasi intrinsik sering juga diistilahkan sebagai faktor-faktor internal yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu karena menyenangkan maupun baik bagi dirinya. Sinisme afektif yang berkaitan dengan emosi negatif akhirnya menurunkan niat mereka untuk melakukan sesuatu karena karyawan yang sinis merasa organisasi tempatnya bekerja tidak menyenangkan dan menarik baginya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Wanous et al. (2000) yang menyatakan bahwa Sinisme organisasi yang merupakan sikap negatif terbukti menurunkan motivasi kerja (Wanous et al., 2000). Menurunnya motivasi kerja akhirnya akan menurunkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Cordova & Lepper (1996) serta Coutts,

Gilleard & Baglin (2011) yang menyatakan bahwa ketika motivasi intrinsik menurun, hal ini mengarah ke penurunan kinerja karyawan. Dengan demikian penggunaan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi layak dipertimbangkan.

Pengujian model pada penelitian ini dilakukan pada karyawan di lembaga keuangan mikro syariah yaitu BTM Primer Se-Jawa Tengah. Karyawan yang bekerja pada lembaga ini cenderung berpotensi mengalami sinisme organisasi. Pemicu sinisme organisasi pada karyawan tersebut antara lain dikarenakan beban kerja dan kompensasi. 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). Hal ini menuntut karyawan yang bekerja lembaga keuangan mikro swasta yang berbasis syariah dituntut bekerja lebih ekstra yang mengakibatkan beban kerja

relatif tinggi yang dapat memicu sinisme organisasi.

Disisi lain lembaga keuangan mikro menghadapi permasalahan lain yakni rendahnya gaji para karyawan (Masyita & Ahmed, 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 rentangperbedaan 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 pengaruh tidak langsung sinisme organisasi terhadap kinerja karyawan BTM Primer se-Jawa Tengah dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi.

## **2. Tinjauan Teoritis**

### **2.1. Konsep sinisme organisasi**

Sinisme organisasi merupakan gagasan baru dalam literatur perilaku organisasi dan psikologi organisasi, dan mencuri perhatian ahli teori organisasi. Istilah sinisme organisasi mulai populer setelah sebuah artikel

dari Dean et al. (1998). Konsep sinisme organisasi didasarkan pada teori-teori seperti teori harapan (*expectancy*), atribusi (*attribution*), pertukaran sosial (*social exchange*), dan peristiwa emosional (*emotional events*) (Dean et al., 1998). Sinisme dapat berkembang dikarenakan stres dan beban kerja, harapan pribadi atau organisasi yang tidak bertemu, dukungan sosial dan promosi jabatan yang tidak memadai, konflik tujuan, inefisiensi dalam pembuatan keputusan, kesalahpahaman dalam komunikasi (*miss communication*) dan pemberhentian (Andersson, 1996;. Reichers et al., 1997). Orang-orang yang sinis di tempat kerja tidak mempercayai motif pimpinan mereka dan percaya bahwa pemilik perusahaan jika diberi kesempatan, maka mereka akan mengeksploitasi kontribusi mereka (Kanter dan Mirvis, 1989 dalam Andersson dan Bateman, 1997). Wilhelm (1993) menyatakan bahwa akar dari sinisme organisasi disebabkan oleh tingginya gaji yang didapatkan oleh para eksekutif atau adanya ketimpangan kompensasi yang signifikan antara eksekutif dan para pekerja.

Sinisme organisasi didefinisikan oleh Dean et al. (1998)

sebagai sikap negatif seseorang terhadap organisasi yang mempekerjakannya yang dihasilkan dari persepsi bahwa organisasi kurang memiliki integritas. Dean et al. (1998) selanjutnya membagi sinisme organisasi ke dalam tiga dimensi. Pertama, sinisme kognitif (*cognitive cynicism*) yaitu keyakinan bahwa organisasi kurang memiliki integritas. Pada dimensi kognitif, orang-orang yang sinis terhadap organisasi percaya bahwa praktik-praktik di dalam organisasi mereka mengabaikan prinsip-prinsip seperti keadilan, kejujuran dan ketulusan. Kedua, sinisme afektif (*affective cynicism*) yaitu reaksi emosional terhadap objek sikap. Sinisme bukanlah suatu penghakiman yang tanpa emosi, sinisme dapat terdiri dari reaksi emosional yang kuat. Beberapa emosi yang terlibat dalam sinisme terhadap organisasi seperti frustrasi, marah, kecewa, dan rasa muak terhadap organisasi. Mereka juga mengalami tekanan, rasa kesal dan bahkan malu ketika mereka memikirkan tentang organisasinya. Oleh karena itu, sinisme tidak hanya melibatkan keyakinan (*beliefs*) tetapi juga melibatkan serangkaian emosi negatif (Dean et al., 1998). Ketiga, sinisme perilaku

(*behavioral cynicism*) dimana orang-orang yang sinis mempunyai kecenderungan untuk berperilaku negatif dan meremehkan organisasi tempatnya bekerja seperti mencela organisasi, mempertontonkan *sarcastic humor*, perilaku non-verbal yang negatif, interpretasi sinis terhadap peristiwa organisasi, dan prediksi yang pesimis tentang program tindakan masa depan organisasi (Dean et al., 1998).

## 2.2. Hubungan sinisme organisasi dan kinerja karyawan

Berdasarkan perspektif *social exchange theory*, ketika karyawan terlibat dalam sinisme organisasi dimana karyawan yakin bahwa organisasinya kurang memiliki integritas dan keputusan yang dibuat organisasi didorong oleh kepentingan pribadi (Andersson, 1996), maka ketidakseimbangan dalam pertukaran sosial pun muncul (Neves, 2012). Hasilnya, pertukaran sosial di tempat kerjapun terpengaruh dan keinginan karyawan untuk balas budi menurun seperti respon karyawan dengan mengurangi usaha mereka terhadap pemenuhan tujuan organisasi (Neves, 2012). Dengan demikian, pengaruh sinisme organisasi terhadap kinerja (*job performance*) diharapkan negatif.

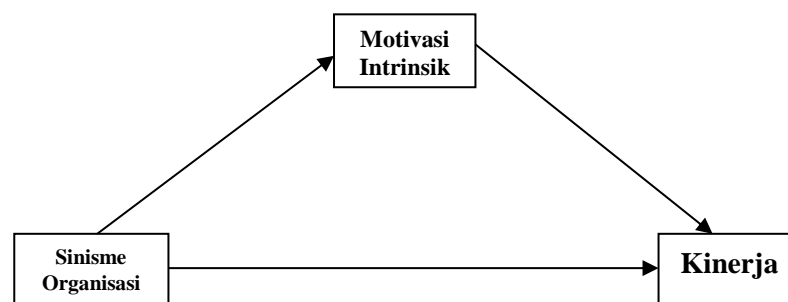
Pengaruh negatif sinisme organisasi terhadap kinerja (*job performance*) juga didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya. Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wanous et al. (1994) dan Kim et al. (2009) menyatakan bahwa karyawan dengan sinisme organisasi yang tinggi akan menurunkan kinerja (*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 (*withdraw*) atas usaha (*effort*) dari pekerjaannya yang menghasilkan tingkat kinerja karyawan yang rendah mengingat kurangnya pertautan atas kinerja yang tinggi yang dirasakan diantara karyawan yang sinis (Chiaburu et al., 2013). Berdasarkan landasan teori, kerangka pemikiran dan hasil penelitian yang telah diuraikan tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Sinisme afektif berpengaruh negatif terhadap kinerja  
Johnson & Kelly (2003) dan Wilkerson et al. (2008) juga menduga

bahwa sinisme organisasi mungkin mempunyai pengaruh yang tidak langsung terhadap perilaku terkait pekerjaan seperti kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Wanous et al. (2000) menyatakan bahwa sinisme afektif berdampak pada penurunan motivasi kerja. Sinisme afektif meliputi reaksi emosional seperti seperti frustrasi, marah, kecewa, dan rasa muak terhadap organisasi. Mereka juga mengalami tekanan, rasa kesal dan bahkan malu ketika mereka memikirkan tentang organisasinya (Dean et al., 1998). Mengelola emosi ini mungkin menguras pikiran karyawan (Ashkanasy et al., 2002; Greenglass et al., 2003; Kahn et al., 2006). Hal ini akan beimbaskan pada menurunnya motivasi kerja. Perasaan emosi seperti rasa jengkel dan terganggu termasuk ketika rasa

tersebut disebabkan oleh perilaku manajemen puncak, hal ini akan berdampak pada penurunan motivasi kerja. Penurunan motivasi kerja ini akhirnya berdampak pula pada penurunan kinerja karyawan (Cordova & Lepper, 1996; Coutts, Gilleard & Baglin, 2011). Pernyataan ini didukung oleh Ajzen dan fishbein (1977) menyatakan bahwa karyawan yang secara umum memiliki sikap negatif terhadap organisasi dan pekerjaannya cenderung memiliki niat untuk menampilkan perilaku kerja yang negatif. Berdasarkan landasan teori, kerangka pemikiran dan hasil penelitian yang telah diuraikan tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Sinisme afektif berpengaruh negatif tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi intrinsik.



Gambar 1. Model Penelitian

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1. Populasi dan Sampel

Jenis penelitian ini merupakan penelitian survei. Survei (*survey*)

adalah metode pengumpulan data primer dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada responden individu (Cooper &

Schindler, 2008). Informasi 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 kuisisioner yang didistribusikan, kuisisioner yang kembali secara lengkap dan layak dijadikan sampel penelitian hanya sebanyak 161 kuisisioner. Oleh karenanya jumlah response rate sebesar 59 persen. Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan software WarpPLS 3.0.

### 3.2. Pengukuran

**Sinisme afektif** diukur menggunakan empat item *Affective Organizational Cynicism Scale* yang dikembangkan oleh Dean et. al. (1998). Salah satu contoh itemnya adalah “ketika saya memikirkan tentang manajemen puncak, saya merasa jengkel”. **Task performance** yang mencerminkan kinerja karyawan

diukur menggunakan tujuh butir pernyataan yang dikembangkan oleh Williams & Anderson (1991). Kuisisioner kinerja karyawan ini diukur oleh supervisor dari masing-masing responden. Salah satu contoh butir pernyataan adalah “Karyawan memenuhi tanggung jawab yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan”.

**Motivasi intrinsik** diukur menggunakan enam item pertanyaan yang dikembangkan oleh Ganesan, Shankar, & Meitz (1996). Salah satu contoh itemnya adalah “Pekerjaan saya sangat menyenangkan dan menantang”. Setiap butir pernyataan ini diberi skor dengan menggunakan 5 (lima) skala likert, dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”.

## 4. Hasil Penelitian

### 4.1. Statistik Desriptif

Statistika deskriptif merupakan 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



Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Sinisme	161	1	4	2.81	.594
Kinerja	161	3	5	3.81	.400
motivsi_intrinsik	161	2	5	3.83	.363
Valid N (listwise)	161				

Sumber: Data diolah, 2015.

Seperti yang ditunjukkan pada tabel 1, sinisme afektif responden berkisar antara 1 (sangat rendah) hingga 4 (tinggi), dengan rata-rata nilai sebesar 2,81 yang berarti sinisme afektif karyawan cukup rendah. Nilai kinerja responden berkisar antara 3 (cukup) hingga 5 (sangat tinggi), dengan rata-rata sebesar 3,81 yang berarti kinerja karyawan cukup tinggi. Nilai motivasi intrinsik responden berkisar antara 2 (rendah) hingga 5 (sangat tinggi), dengan rata-rata sebesar 3,83 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.

#### 4.2. Uji Pengukuran Model

Semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini lolos uji validitas konvergen dan validitas

diskriminan setelah menghapus dua indikator kinerja (JP\_4 dan JP\_6) serta tiga indikator motivasi intrinsik (IM\_4 dan IM\_6) (Hair *et al.*, 2013). Kriteria validitas konvergen dalam penelitian ini adalah loading indikator lebih besar 0,7. Kriteria yang digunakan dalam uji validitas diskriminan adalah akar kuadrat (*square roots*) *average variance extracted* (AVE) harus lebih tinggi dari korelasi antar variabel laten pada kolom yang sama (Hair *et al.*, 2013).

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 *cronbach'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 nilainya harus lebih rendah dari 3,3 (Kock, 2013). 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*.

#### 4.3. Uji Struktural Model

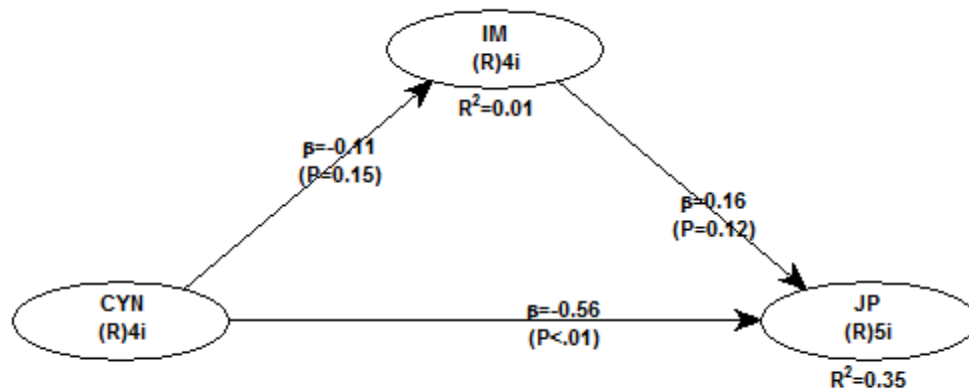
Pengujian *multiple mediating effect* dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *step-wise* dalam pengujian struktural mengikuti Hartmann & Splanicar (2009), Baron & Kenny (1986), dan Sholihin *et al.* (2011). Pertama, menguji apakah sinisme afektif berpengaruh langsung terhadap kinerja (*direct effect*). Kedua, melakukan estimasi PLS dengan memasukkan kepuasan kerja, komitmen afektif, komitmen kontinuan

dan komitmen normatif sebagai variabel *pemediasi* seperti dalam model penelitian (*indirect effect*). persyaratan efek mediasi yang harus dipenuhi adalah (i) Pengaruh sinisme afektif terhadap kinerja secara langsung harus signifikan dan (ii) pengaruh sinisme afektif terhadap motivasi intrinsik harus signifikan dan pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja juga harus signifikan.

Hasil pengujian secara langsung menunjukkan bahwa sinisme afektif berpengaruh negatif terhadap kinerja *karyawan* (gambar 2). Pengaruh langsung sinisme afektif terhadap kinerja ini signifikan ( $p < 0.01$ ) sehingga persyaratan pertama terpenuhi.



**Gambar 2. Pengujian pengaruh langsung sinisme afektif terhadap kinerja**



**Gambar 3. Pengujian pengaruh tidak langsung sinisme afektif terhadap kinerja**

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

Tabel 2. Nilai R-Square

Variabel Laten Endogen	Nilai R-Square
Motivasi Intrinsik (IM)	1,2 %
Kinerja (JP)	35,5 %

Sumber: Data Diolah,2015

#### 4.4. 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 ( $<0,05$ ). Berdasarkan pengujian secara langsung (gambar 2) pengaruh sinisme afektif terhadap kinerja signifikan ( $p<0.01$ ). Dengan demikian hipotesis

pertama (H1) yang menyatakan bahwa sinisme organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja, diterima.

Untuk menguji hipotesis kedua (H2) terkait pengaruh mediasi, setelah syarat pertama terpenuhi yakni pengaruh langsung sinisme afektif dan kinerja signifikan selanjutnya melihat hasil pengujian tidak langsung melalui variabel mediasi. Hasil pengujian

pengaruh sinisme organisasi terhadap motivasi intrinsik tidak signifikan karena nilai  $p$  ( $p$  values) lebih besar 0.05 yaitu 0,147. Hal yang sama juga ditunjukkan oleh hasil pengujian pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja yang menunjukkan hasil tidak signifikan dengan nilai  $p$  ( $p$  values) 0,121. Dengan demikian syarat kedua untuk pengujian efek mediasi tidak terpenuhi. Tidak adanya efek mediasi

juga terlihat dari output *indirect effect and total effect* dimana koefisien tidak langsung sinisme aktif terhadap kinerja tidak signifikan karena nilai  $p$  ( $p$  values) sebesar 0,269 lebih besar dari alpha 0,05. Oleh karena itu hipotesis kedua yang menyatakan sinisme afektif berpengaruh negatif tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi intrinsik, **ditolak**.

Tabel 3. Pengujian Hipotesis Mediasi

	Jalur 1	Jalur 2	Path Coefficient (Direct /Indirect Effect)	Keterangan
Sinisme afektif (CYN) → motivasi intrinsik (IM) → Kinerja (JP)	CYN→IM Tidak signifikan	IM→JP Tidak signifikan		Tidak Memediasi

P-Values *Indirect Effect* 0,269 maka pengujian mediasi tidak signifikan

Sumber: Data diolah, 2015

## 5. Pembahasan

### 5.1. Hubungan sinisme afektif dengan kinerja

Pengujian secara langsung menunjukkan bahwa sinisme afektif dapat menurunkan kinerja karyawan. Dengan demikian Hipotesis pertama ( $H_1$ ) 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 kerjapun terpengaruh dan keinginan karyawan untuk balas budi menurun yang dapat dilihat dari respon

karyawan dengan mengurangi usaha mereka terhadap pemenuhan tujuan organisasi (Neves, 2012). Dengan demikian, *social exchange theory* mendukung pernyataan bahwa sinisme afektif dapat menurunkan 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 (*withdraw*) 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).

## 5.2. Hubungan sinisme afektif dengan kinerja dan pengaruh mediasi motivasi intrinsik

Berdasarkan hasil analisis data, hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa sinisme afektif berpengaruh negatif tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi intrinsik, **ditolak**. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik tidak memediasi hubungan antara sinisme afektif dan kinerja. Dalam konteks penelitian ini berarti motivasi intrinsik bukan merupakan variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh sinisme afektif dan kinerja. Hal ini dikarenakan sinisme afektif tidak berpengaruh

terhadap motivasi intrinsik dan motivasi intrinsik tidak berpengaruh terhadap kinerja.

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 motivasi intrinsik yang cukup tinggi dengan skor rata-rata sebesar 3,83 (Lampiran 5). Hal ini berarti, rata-rata karyawan yang bekerja di BTM berpandangan bahwa pekerjaan mereka sangat menyenangkan dan menarik bagi dirinya. Selain itu mereka sangat peduli dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, adanya sinisme organisasi tidak begitu mempengaruhi motivasi intrinsik karyawan.

## 6. Implikasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinisme organisasi terutama sinisme afektif dapat menurunkan kinerja karyawan secara langsung. 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 kontribusi karyawan dengan menurunnya kinerja mereka.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinisme organisasi pada karyawan BTM cukup rendah namun berpotensi terdapat 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 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 terlampaui tinggi sering menjadi pemicu utama dari sinisme organisasi (Andersson, 1997).

## **7. 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 pengukuran 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 *alineation* atau pengasingan diri, *job stress*, dan lain sebagainya. Ketiga, penelitian selanjutnya diharapkan dapat memasukkan variabel lain sebagai variabel moderasi misalnya *locus of control*. 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 Referensi

- Abraham, R., 2000. Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*. Vol. 126 pp 269–92.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84, 888-918.
- Andersson, L.M., 1996. Employee cynicism: an examination using a contract violation framework. *Human Relations*. Vol. 49. No. 11. pp. 1395-1418.
- 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 Psychology*. Vol. 51 (6) pp. 1173-1182.
- 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.
- 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
- Cordova D. & Lepper M. (1996) Intrinsic motivation and the process of learning: beneficial effects of contextualization, personalization, and choice. *Journal of Educational Psychology* 88, 715–730
- Coutts, R., Gilleard, W., Baglin, R. (2011). Evidence for the impact of assessment on mood and motivation in first-year students, *Studies in Higher Education*, 36 (3), 291-300
- Dean Jr, J.W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. , 1998. Organizational Cynicism. *Academy of Management*



- Review*. Vol. 23 No. 2. pp. 341–352.
- Ganesan, Shankar, & Meitz, B.A., 1996. Impact of Staffing Policies on Retail Buyers Job Attitude and Behavior. *Journal of Retailing*. Vol 72 (1) pp. 31-56
- Gkorezis et al., 2014. Leader Positive Humor and Organizational Cynicism: LMX as mediator. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 35. No.4 pp. 305-315
- Hair, J., Sartstedt, 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\\_articles.php?article\\_id=980&article\\_type=0&article\\_category=1&md=b7552a6138ab01ee342ed533f4d4199e](http://www.stabilitas.co.id/view_articles.php?article_id=980&article_type=0&article_category=1&md=b7552a6138ab01ee342ed533f4d4199e). 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
- Kanter, D.L., & Mirvis, P.H. 1989. *The Cynical Americans*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 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 Andersson, 2009. Top management credibility and employee cynicism: A comprehensive model. *Human Relations*. Vol. 62. No. 10. pp. 1235-1458.
- Kock, N. (2013). WarpPLS 4.0 User Manual. Laredo, TX: ScriptWarp Systems
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A., 2008. *Basic Statistics for Business & Economics, Sixth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- 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
- Neves, Pedro, 2012. Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor subordinate relationships and performance. *Leadership Quarterly*. Vol 23 pp.965–976.
- Polatcan, 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

- Ryan, R.M. & Decy, E.L., 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*. Vol **25** pp. 54–67
- Sholihin, M. & Ratmono, Dwi. Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0. CV Andi Offset. Yogyakarta
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Austin, J.T., 1994. Organizational Cynicism: An Initial Study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*. pp.132–53.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E., Austin, J.T., 2000. Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates. *Group Organization Management* .Vol. 25 No. 2 pp. 132-153
- 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.