



13 (1) (2020) 14-27

Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis

<http://journals.usm.ac.id/index.php/jreb>



MEDIASI KEPUASAAN KERJA PADA HUBUNGAN COLLEGIAL SUPPORT TERHADAP PERUBAHAN AFEKTIF ORGANISASI, DIMODERASI OLEH SINISME

Heni Kusumawati¹⁾; Nikodemus Hans Setiadi Wijaya²⁾; Wisnu Prajogo³⁾

1) heni.kusumawati89@gmail.com

Jurusan Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima : 13 April 2020

Disetujui: 20 April 2020

Dipublikasikan: 21 April

2020

Keywords:

Collegial Support; Job Satisfaction; Affective Change; Cynicism

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris pengaruh Dukungan Collegial dalam kaitannya dengan Perubahan Afektif yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja, dan dimoderatori oleh Sinisme. Sampel penelitian sebanyak 221 responden dengan subjek penelitian di sektor jasa pendidikan di perguruan tinggi dan sekolah menengah di Yogyakarta, Jawa Tengah, Jawa Timur dan Jabodetabek. Analisis dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural metode hierarkis. Metode ini bertujuan untuk mengkonfirmasi teori sesuai dengan data penelitian yang dilakukan dengan menambahkan variabel independen secara bertahap dalam menguji variabel dependen. Temuan mendukung semua hipotesis yang telah diusulkan, yaitu: Dukungan Collegial memiliki efek positif dan signifikan terhadap Perubahan Afektif Organisasi ; Dukungan Collegial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja; Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perubahan Afektif Organisasi; Kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara Dukungan Collegial untuk Perubahan Afektif secara signifikan; dan Sinisme dapat memoderasi hubungan Kepuasan Kerja dan Perubahan Afektif. Variabel kontrol (gender) memberikan peran pembeda yang signifikan dengan arah negatif pada hubungan variabel independen dan variabel dependen.

JOB SATISFACTION MEDIATION IN COLLEGIAL SUPPORT RELATIONS TO ORGANIZATIONAL AFFECTIVE CHANGE, MODERATED BY CYNICISM

Abstract

This study aims to obtain empirical evidence of the influence of Collegial Support in relation to Affective Change mediated by Job Satisfaction, and moderated by Cynicism. The research sample of 221 respondents with research subjects in the education service sector at tertiary institutions and high schools in Yogyakarta, Central Java, East Java and Jabodetabek. The analysis in this study uses the structural equation model hierarchical method. This method aims to confirm the theory in accordance with the research data conducted by adding the independent variables gradually in testing the dependent variable. The findings support all the hypotheses that have been proposed, namely: Collegial Support has a positive and significant effect on Organizational Affective Change ; Collegial Support has a positive and significant effect on Job Satisfaction; Job Satisfaction has a positive and significant effect on Organizational Affective Change ; Job satisfaction is able to significantly mediate the relationship between Collegial Support for Affective Change; and Cynicism is able to moderate the relationship of Job Satisfaction and Affective Change. The control variable (gender) provides a significant differentiating role with a negative direction on the relationship of the independent variable and the dependent variable.

✉Alamat korespondensi :

STIE YKPN Yogyakarta, Jl. Seturan Raya, Sleman Yogyakarta 55281

E-mail: heni.kusumawati89@gmail.com

ISSN

1979-4800 (cetak)

2580-8451 (online)

PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis saat ini mengalami perubahan yang sangat pesat. Dunia berubah setiap hari, seperti halnya perubahan populasi, perubahan tren pelanggan, perubahan teknologi dan ekonomi. Revolusi Industri 4.0 memberikan wacana tentang model perubahan dan peluang bisnis yang baru didorong dengan perkembangan penggunaan internet. Peluang ini juga disadari oleh para pelaku bisnis untuk memanfaatkan internet dalam proses berbisnis. Penggunaan internet dalam proses berbisnis akan terus mengalami perkembangan.

Christensen (2016) dalam penelitiannya, mengembangkan alasan perubahan organisasi dapat ditimbulkan dari dua faktor, yaitu internal dan eksternal. Faktor internal dapat terjadi karena adanya perubahan struktur manajemen, perubahan kebijakan atau adanya kebijakan-kebijakan baru, upaya organisasi untuk merespon pergeseran arah pergerakan pasar untuk tetap berdaya saing, maupun perubahan sistem yang digunakan oleh organisasi. Sedangkan tekanan eksternal untuk melakukan perubahan yang bersumber dari eksternal dapat terjadi karena perubahan ekspektasi masyarakat yang meningkat yang disebabkan oleh gejolak ekonomi, kekacauan, globalisasi, keberlanjutan, teknologi dan pengetahuan baru.

Mengubah organisasi agar sesuai dengan ekonomi adalah pekerjaan yang sangat menegangkan tetapi harus dilakukan. Karyawan harus siap dengan perubahan yang akan dibuat organisasi karena karyawan harus menerapkan perubahan dan dapat membantu membuat perubahan berjalan lebih lancar. Perubahan konstan (*constant change*) adalah kenyataan bisnis. Mereka yang terlibat harus belajar beradaptasi dengan cepat. Perubahan dalam suatu organisasi bisa tampak luar biasa dan para pemimpin bisnis harus mampu berkomunikasi secara efisien dan efektif dengan semua yang terlibat di seluruh proses. Perubahan yang perlu diperhatikan organisasi adalah teknologi. Teknologi membantu bisnis berjalan lebih lancar dengan melakukan lebih banyak otomatisasi baik di bidang produksi, distribusi, komunikasi maupun finansial.

Sikap karyawan tentang perubahan organisasi selalu dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu, informasi yang tersedia dan kognitif individu proses (Blanca & Ramona, 2016). Faktor sentral yang perlu dipertimbangkan untuk dampaknya yang besar pada sikap karyawan dalam proses perubahan adalah persepsi kepercayaan pada pengelolaan, dalam istilah yang lebih spesifik, persepsi kompetensi, kebajikan, dan integritas manajemen memainkan peran penting dalam menerima perubahan. Perubahan tidak dapat diimplementasikan tanpa keterlibatan dan dukungan karyawan secara langsung, karena mereka sebagai pelaku yang menerima dampak atas perubahan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi. Perubahan yang efisien harus bergantung dengan asumsi bahwa semua orang yang terlibat akan memenuhi komitmen yang dilakukan dan tidak akan memiliki minat tersembunyi.

Alasan karyawan untuk menolak perubahan dapat memiliki implikasi finansial yang besar bagi organisasi. Ketika mempertimbangkan sumber daya manusia yang terlibat dalam perubahan, sebagian besar karyawan mengalami resistensi terhadap perubahan. Blanca & Ramona (2016) dalam penelitiannya mendapatkan hasil bahwa alasan utama karyawan bersikap resisten dalam mengikuti perubahan organisasi adalah sikap mereka terhadap kepuasan kerja, keterlibatan karyawan dalam bekerja dan komitmen organisasi dalam mendampingi proses perubahan. Faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan karyawan termasuk memperlakukan karyawan dengan rasa hormat, memberikan pengakuan karyawan secara berkala, memberdayakan

karyawan, menawarkan manfaat dan kompensasi di atas rata-rata industri, memberikan tunjangan karyawan dan kegiatan perusahaan, dan manajemen positif dalam kerangka kerja yang sukses dari tujuan, pengukuran, dan harapan.

Dalam konteks perubahan organisasi, perbedaan budaya organisasi akan mempengaruhi perbedaan persepsi karyawan tentang perubahan organisasi (Rahman & Hadi, 2019). Budaya adalah cerminan salah satu konsep pemikiran dan perilaku suatu kelompok dalam beraktivitas dan melakukan kegiatan. Dalam organisasi, budaya adalah jalan agar organisasi berbeda dari organisasi lainnya, karena masing-masing mempunyai karakter dan kepribadian tertentu.

Perubahan organisasi dapat menjadi waktu yang menegangkan bagi karyawan untuk sejumlah alasan, mulai dari belajar tugas baru untuk pekerjaan dieliminasi. Dengan demikian, beberapa karyawan yang lebih tahan terhadap perubahan sementara yang lain lebih mudah menerima perubahan. Depersonalisasi, dimensi kelelahan, dan sinisme organisasi menyebabkan tenaga kerja mengalami jarak mental antara organisasi dan dirinya sendiri, dan memiliki efek negatif terhadap efisiensi dan kepuasan kerja. Berdasarkan aspek ini, dimungkinkan untuk mengatakan bahwa sinisme organisasi menyebabkan dampak negatif untuk organisasi dan individu.

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris pengaruh langsung *Collegial Support* terhadap Perubahan Afektif (*Affective Change*), maupun pengaruh tidak langsung dengan menambahkan variabel mediasi Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*). Untuk mendapatkan dukungan yang semakin kuat terhadap hasil penelitian, digunakan faktor sinisme untuk mengetahui kemampuan Kepuasan Kerja (*Job satisfaction*) dalam hubungannya dengan Perubahan Afektif (*Afektif Change*).

TELAAH PUSTAKA

Hubungan *Collegial Support* dalam Budaya Organisasi dan Perubahan Organisasi

Kesiapan individu dalam mengikuti perubahan merupakan faktor penting terhadap keberhasilan melakukan perubahan dalam suatu organisasi. Permintaan perubahan dalam bentuk reorganisasi akan berdampak terhadap berbagai aspek, yang selanjutnya mempunyai konsekuensi perlunya reevaluasi komitmen anggota organisasi dan hubungannya dengan pihak lembaga. Suwaryo, Daryanto dan Maulana (2016), dalam penelitiannya pada industri perusahaan jasa asuransi mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen anggota organisasi, namun berpengaruh negatif terhadap kesiapan anggota organisasi untuk berubah.

Pogodzinski (2013), dalam penelitiannya pada lembaga pendidikan menengah atas di Amerika Serikat menemukan bahwa *collegial support* yang ditunjukkan dengan kualitas dukungan mentor secara positif terkait dengan kemampuan guru untuk mengelola beban kerja yang ditugaskan. Sementara kualitas dukungan dari kolega lain secara positif terkait dengan kemampuan guru untuk memenuhi persyaratan tugas administrasi mereka. Temuan penelitian memiliki implikasi untuk memahami peran dukungan guru baik secara formal dan informal dalam memediasi harapan dan tuntutan pekerjaan guru, dapat membantu memandu peningkatan dalam induksi guru dan kondisi kerja.

Berdasarkan kajian pustaka dan referensi pada penelitian sebelumnya tentang *Collegial Support* dalam Budaya Organisasi dan Perubahan Organisasi (*Organizational Change*) maka dapat disampaikan hipotesis sebagai berikut:

Ha1: *Collegial Support* berpengaruh positif terhadap Perubahan Afektif Organisasi (*Affective Organizationl Change*)

Hubungan *Collegial Support* dalam Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Olsen (2019), dalam penelitiannya di sektor pendidikan mengemukakan bahwa kerjasama guru dan dukungan kepala sekolah merupakan dua faktor dalam *collegial support*, berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Dengan menggunakan efek moderasi antara dua variabel minat dan ras juga signifikan secara statistik. Temuan ini menekankan perlunya mempertahankan komunitas profesional di mana para guru dapat berinteraksi dan berkolaborasi dengan dukungan dari para pemimpin sekolah mereka.

Qazi, Miralam dan Bhalla (2017) dalam penelitiannya menguji hubungan antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja pada 436 karyawan sektor ritel di India. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa karyawan mengalami tingkat budaya OCTAPACE yang moderat dan tingkat kepuasan kerja yang moderat dan komponen budaya dominan termasuk Keterbukaan dan Pengambilan Risiko, Konfrontasi, Pro-aksi, Kolaborasi, dan Eksperimen. Lebih lanjut dieksplorasi dan menemukan bahwa ada korelasi positif yang signifikan ada antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Sharma (2017) dalam penelitiannya terhadap 220 responden di perusahaan IT di India menemukan bahwa nilai-nilai budaya organisasi seperti keadilan, peluang pertumbuhan dan reputasi organisasi memiliki efek positif pada kepuasan kerja. Sedangkan sifat-sifat organisasi seperti agresivitas memiliki pengaruh negatif pada kepuasan kerja. Analisis lebih lanjut mengungkapkan bahwa ada perbedaan gender dalam persepsi nilai-nilai organisasi.

Belias dan Koutelios (2014), mengemukakan bahwa kepuasan kerja mengacu pada persepsi karyawan tentang lingkungan kerja mereka, hubungan di antara rekan kerja, pendapatan dan peluang promosi. Fenomena kepuasan kerja terkait dengan persepsi mereka tentang lingkungan di mana karyawan kerja, hubungan dengan kolega, tujuan dan strategi lembaga dan kriteria keberhasilan. Preferensi karyawan terhadap budaya organisasi kemungkinan akan dipengaruhi oleh karakteristik demografis, terutama gender.

Sabri et al (2011) melakukan penelitian terhadap 347 guru untuk menentukan efek budaya organisasi pada tingkat kepuasan kerja tenaga didik di Lahore, Pakistan. Budaya organisasi yang mendukung dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja guru dan guru yang puas dapat menghasilkan pikiran yang sehat, puas dan kreatif. Temuan empiris menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja adalah positif dan signifikan terhadap budaya organisasi dikategorikan ke dalam dua komponen yaitu budaya organisasi yang terkait dengan manajer dan pemimpin (OCM) dan budaya organisasi terkait dengan karyawan (OCE). Dalam penelitian ini pengaruh kedua jenis budaya tersebut terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan.

Berdasarkan kajian pustaka dan referensi pada penelitian sebelumnya tentang *Collegial Support* dalam Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) maka dapat disampaikan hipotesis sebagai berikut:

Ha2: Collegial Support berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Hubungan Kepuasan Kerja dan Perubahan Organisasi

Kepuasan kerja dianggap sebagai salah satu dimensi perwakilan dari perilaku organisasi. Hal ini didefinisikan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang berdasarkan evaluasi seseorang dari karakteristik pekerjaan (Robbins & Judge, 2007). Hal ini dapat juga didefinisikan sebagai keadaan emosi yang positif yang dihasilkan dari evaluasi pengalaman yang diberikan oleh pekerjaan, atau sebagai seperangkat perasaan dan keyakinan bahwa seseorang memiliki sekitar pekerjaannya.

Akhtar & Rong (2015) dalam penelitiannya tentang hubungan perubahan organisasi terhadap kepuasan kerja dan minat untuk keluar dari organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggota organisasi yang mempunyai pengalaman negatif dalam perubahan organisasi berhubungan negatif terhadap kepuasan kerja dan berhubungan positif terhadap minat untuk keluar dari organisasi yang bersangkutan. Demikian pula berlaku sebaliknya.

Yousef (2017), dalam penelitiannya tentang keterkaitan hubungan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan perubahan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki efek langsung pada tiga dimensi sikap terhadap perubahan organisasi. Komitmen berkelanjutan memediasi pengaruh kepuasan dengan gaji, promosi, dan rekan kerja pada dimensi kognitif dari sikap terhadap perubahan organisasi. Selain itu, komitmen normatif menengahi pengaruh kepuasan dengan gaji dan promosi pada dimensi kognitif dari sikap terhadap perubahan organisasi. Di sisi lain, kepuasan dengan rekan kerja secara langsung mempengaruhi dimensi kecenderungan afektif dan kecenderungan perilaku terhadap perubahan organisasi.

Penelitian ini mempunyai kerangka pemikiran bahwa anggota organisasi yang mempunyai tingkat kepuasan yang semakin tinggi, mereka lebih mempunyai sikap (afektif) untuk menerima perubahan dalam organisasinya. Demikian pula diharapkan terhadap tenaga pendidik baik di tingkat sekolah menengah maupun perguruan tinggi. Pemahaman yang sejalan akan terjadi pada hubungan perubahan organisasi dengan pemikiran anggota organisasi yang mempunyai kepuasan kerja yang semakin tinggi, akan mampu memahami dan memikirkan adanya perubahan dalam organisasinya.

Berdasarkan kajian pustaka dan referensi pada penelitian sebelumnya tentang Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) dan Perubahan Organisasi (*Organizational Change*) maka dapat disampaikan hipotesis sebagai berikut:

Ha3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Perubahan Afektif Organisasi.

Hubungan *Job Satisfaction* Dalam Memediasi Hubungan *Collegial Support* terhadap *Affective Change*

Kolegialitas (*collegiality*) merupakan salah satu indikator dalam membangun budaya organisasi. *Collegiality* dipandang sebagai aspek kunci dari pengembangan profesional guru dan kendaraan untuk meningkatkan pengetahuan guru. Dalam dunia pendidikan kolega pendidikan terdiri dari pihak manajemen sekolah atau perguruan tinggi, teman sejawat, orangtua peserta didik dan pihak-pihak yang mempunyai

kepentingan terhadap institusi pendidikan yang bersangkutan. Kollegialitas adalah salah satu faktor terpenting dalam menentukan kualitas sekolah. Diasumsikan bahwa tugas mengembangkan kolegalitas dapat menjadi bagian integral dari tugas meningkatkan sekolah (Shah, 2012). Kolaborasi dengan para kolega menunjukkan strategi yang paling menjanjikan untuk perbaikan sekolah yang berkelanjutan dan substantif.

Gaya kolegal ditandai oleh suasana di mana anggota organisasi dapat bekerja bersama sebagai tim untuk menyelesaikan masalah dan menyebabkan anggota organisasi merasa nyaman serta mampu menerima pandangan yang berbeda. Anggota organisasi bekerja sama untuk mengidentifikasi, menilai, dan menyelesaikan masalah dengan cara yang menghindari konflik. Shrifian (2011) dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara manajemen kolegal dan efektivitas manajer dan ada yang positif hubungan antara manajemen kolegal dan departemen sumber daya manusia, kerja kelompok, fleksibilitas pada dunia pendidikan di Indonesia. *Collegiality* dianggap sebagai pemberi energi yang paling penting dan diklaim bahwa ketika guru memiliki hubungan emosional yang kuat dengan rekan-rekan mereka, energi pengajaran yang tinggi.

Dukungan pihak-pihak yang berada dalam lingkungan bekerja, memotivasi anggota organisasi untuk bekerja dengan kinerja lebih baik. Hal ini mendorong atmosfer lingkungan kerja menjadi lebih nyaman dan membuat suasana kerja yang menyenangkan. Hasilnya mereka akan menemukan kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan produktivitas maupun penyelesaian kerja yang lebih cepat dan tepat. Selanjutnya, dengan dukungan kolegal dan kepuasan kerja yang meningkat, diharapkan mampu mendorong anggota organisasi untuk menerima perubahan yang dilakukan oleh institusi atau lembaga di mana mereka bekerja. Gomes (2009) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki potensi untuk mempengaruhi berbagai perilaku di organisasi dan berkontribusi pada tingkat kesejahteraan karyawan. Pekerja yang lebih puas cenderung lebih produktif, dan mempunyai sikap untuk dapat menerima perubahan.

Berdasarkan kajian pustaka dan referensi pada penelitian sebelumnya tentang *Collegial Support* dalam Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) dan Perubahan Afektif tersebut maka dapat disampaikan hipotesis sebagai berikut:

Ha4: Kepuasan Kerja (*Job satisfaction*) mampu memediasi positif hubungan antara *Collegial Support* terhadap Perubahan Afektif

Variabel Sinisme Dalam Memoderasi Hubungan Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) dan Perubahan Afektif (*Affective Change*)

Sinisme organisasi merupakan hasil dari keyakinan karyawan bahwa organisasi bertindak kurang jujur atau melakukan beberapa kebijakan secara tidak transparan. Lebih khusus, harapan moralitas, keadilan, dan kejujuran dilanggar. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi sinisme adalah faktor personal dan faktor organisasi (Polatcan & Titrek, 2013). Faktor personal sinisme mencakup jenis kelamin, usia, status perkawinan, masa kerja, tingkat pendapatan dan tingkat pendidikan. Sinisme organisasi muncul ketika karyawan mulai tidak percaya karena adanya kekurangan dan ketidakjujuran. Hal

ini terjadi akibat dari persepsi terhadap harapan dasar yang berkaitan dengan moralitas, keadilan dan kejujuran yang tidak mendapatkan tanggapan.

McKay (2012) dalam Suwaryo, Daryanto dan Maulana (2016), mengemukakan hasil penelitiannya bahwa terdapat hubungan negatif antara komunikasi dan resistensi untuk berubah, dalam hal ini kelancaran komunikasi diharapkan mampu menurunkan reaksi negatif untuk berubah.

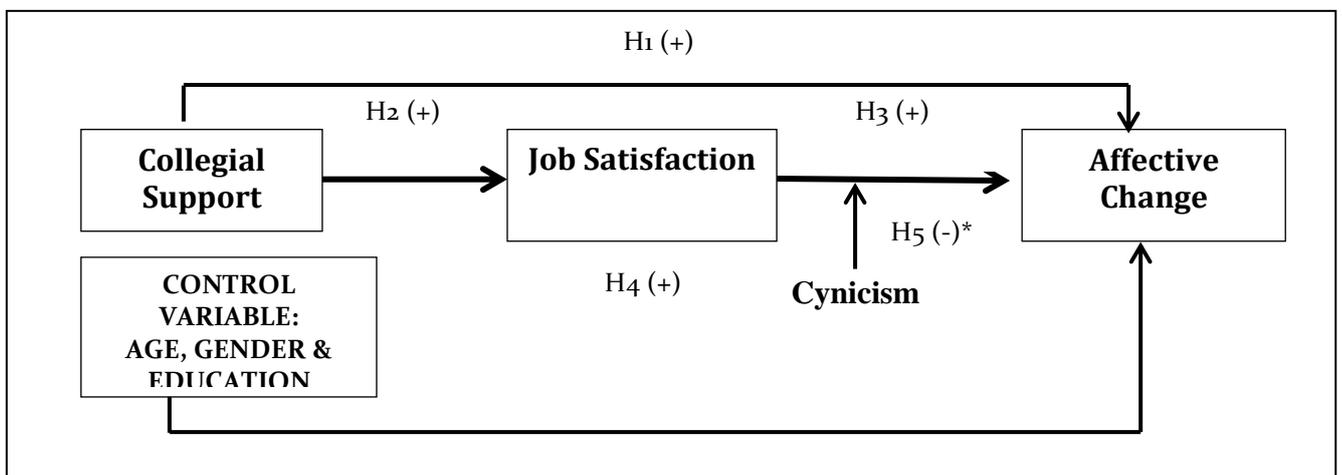
Anggota organisasi yang mempunyai tingkat kepuasan yang semakin tinggi, mereka lebih mempunyai sikap (afektif) untuk menerima perubahan dalam organisasinya. Demikian pula diharapkan terhadap tenaga pendidik baik di tingkat sekolah menengah maupun perguruan tinggi. Pemahaman yang sejalan akan terjadi pada hubungan perubahan organisasi dengan pemikiran anggota organisasi yang mempunyai kepuasan kerja yang semakin tinggi, akan mampu memahami dan memikirkan adanya perubahan dalam organisasinya. Namun dengan semakin tinggi sinisme dapat memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap perubahan afektif.

Berdasarkan latarbelakang di atas, maka dapat disampaikan hipotesis sebagai berikut:

Ha5: Sinisme mampu memoderasi dengan arah negatif terhadap hubunganKepuasan Kerja dan Perubahan Afektif

Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang dan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka penelitian ini bermaksud untuk menguji hubungan Budaya Organisasi yang secara spesifik disajikan dalam dimensi *Collegial Support* dalam hubungannya dengan Perubahan Afektif dan Kepuasan Kerja. Dalam penelitian ini juga dilakukan pengujian secara parsial antara variabel Kepuasan Kerja terhadap Perubahan Afektif serta peran variabel Kepuasan Kerja dalam memediasi hubungan *Collegial Support* terhadap Perubahan Afektif. Sinisme (*Cynicism*) berperan memoderasi dengan pengaruh negatif, hubungan Kepuasan Kerja terhadap Perubahan Afektif. Untuk memberikan efek pembeda, variabel kontrol dalam hubungan tersebut, digunakan faktor usia dan gender dalam upaya melihat pengaruh Kepuasan Kerja maupun *Collegial Support*, pengaruhnya terhadap Perubahan Afektif. Rerangka teoritis penelitian dapat disajikan dalam rerangka penelitian pada gambar berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Pengaruh Kemampuan Manajemen terhadap Resiko Gagal Bayar

Dendawijaya (2003) menyebutkan aspek keuangan menjadi salah satu penyebab default nasabah dalam melunasi kreditnya. Penelitian yang dilakukan oleh Arinta (2014) pada variabel jumlah pinjaman dan jangka waktu pengembalian pinjaman terhadap resiko gagal bayar menunjukkan bahwa baik jumlah pinjaman maupun jangka waktu pengembalian pinjaman terbukti berpengaruh positif tidak signifikan terhadap resiko gagal bayar. Muslim (2012), menyatakan bahwa pengelolaan keuangan terbukti berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kredit macet. Moti, Masinde, Mugenda, Sindani (2012), kondisi finansial nasabah terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pinjaman. Hasil penelitian Dwiyantri Arinta (2014) menunjukkan bahwa karakteristik usaha yaitu variabel pengalaman usaha dan omzet usaha berpengaruh terhadap kemampuan debitur dalam membayar kredit sedangkan karakteristik individu yaitu variabel jumlah tanggungan keluarga, tingkat pendidikan, jangka waktu pengembalian, dan jumlah pinjaman (*plafond*) tidak berpengaruh terhadap kemampuan debitur dalam membayar kredit.

Dari uraian di atas dapat dilakukan justifikasi, bahwa kemampuan manajemen yang dimiliki oleh debitur akan mempengaruhi kelangsungan usahanya, sehingga hal tersebut akan berpengaruh terhadap kemampuan melunasi hutangnya. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan berbunyi sebagai berikut :

H1. Semakin tinggi kemampuan manajemen yang dimiliki Debitur, resiko gagal bayar semakin rendah.

METODE

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek, yaitu data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian/responden. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan membagikan kuesioner baik secara *online* maupun *offline* kepada Tenaga Didik di Perguruan Tinggi dan tenaga pendidikandi tingkat Sekolah Menengah Berdasarkan 300 sampel responden yang ditargetkan, terkumpul 221 sampel atau 74% dari target responden. Periode pengumpulan data dilakukan bulan Maret-Mei 2019, dengan menggunakan skala Likert 1 – 5. Untuk mendapatkan validitas jawaban responden, peneliti menambahkan metode wawancara (*indepth interview*) kepada 20 responden untuk membantu responden mengungkapkan lebih detail terhadap variabel-variabel dalam penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Persyaratan validitas dan reliabilitas terhadap data penelitian telah terpenuhi, dengan nilai *validity correlated* diatas 0,3 sehingga variabel Dukungan Kolegial (*Collegial Support*), Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*), Perubahan Afektif (*Affective Change*) dan Sinisme (*Cynicism*) dalam penelitian ini dinyatakan valid. Demikian pula pada uji keandalan (reliabilitas), semua variabel penelitian dinyatakan reliabel, karena nilai Cronbach's Alpha > 0,6. Dengan demikian, bahwa data penelitian memenuhi persyaratan keabsahan untuk diolah lebih lanjut. Tabel 1 menunjukkan pengujian validitas dan reliabilitas data penelitian.

Tabel 1 Validitas dan Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Validity Correlated > 0,3	Cronbach Alpha > 0,6	Reliability (Cronbach's Alpha > 0,6)
Collegial Support	119,00	127,51	0,420	Valid	0,774	Reliabel
Job Satisfaction	118,99	127,595	0,529	Valid	0,898	Reliabel
Affective Change	119,14	127,685	0,588	Valid	0,866	Reliabel
Cynicism	120,32	139,365	0,796	Valid	0,853	Reliabel

Sumber: Data Penelitian, diolah 2019

Berdasarkan pengujian kecocokan model yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis yang diajukan, dilakukan uji kompatibilitas atau *Goodness of fit model*. Tabel 2, menunjukkan hasil pengujian kecocokan model sebagian besar kriteria yang cocok terpenuhi, sehingga kita dapat mengatakan bahwa model didukung oleh data.

Tabel 2 Uji Kecocokan Model (*Goodness of Fit Model*)

Goodness of-fit Index	Criteria	Result	Model Evaluation
Chi-Square	small, not significant	sign 0.00	Good
CMN	≤ 2.00	1.83	Good
GFI	≥ 0.90	0.933	Good
AGFI	≥ 0.90	0.776	Mediocre
TLI	≥ 0.90	0.91	Good
CFI	≥ 0.95	0.955	Good
RMSEA	≤ 0.08	0.190	Mediocre

Sumber: Data Penelitian, diolah 2019

Analisis dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling/SEM*) metode hirarkikal (*hierarchical confirmatory analysis*). Metode ini bertujuan untuk mengkonfirmasi teori sesuai dengan data penelitian yang dilakukan dengan menambahkan variabel independen secara bertahap dalam pengujiannya terhadap variabel dependen.

Pada tahap awal, dilakukan pengujian langsung pengaruh Dukungan Kolegia (*Collegia Support*) terhadap Perubahan Afektif (*Affective Change*). Hasil regresi menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara Dukungan Kolegia (*Collegia Support*) terhadap Perubahan Afektif (*Affective Change*) pada derajat signifikansi $\alpha = 1\%$. Selanjutnya pengujian parsial variabel Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) terhadap Perubahan Afektif (*Affective Change*), dengan tingkat signifikansi $\alpha = 1\%$ diperoleh hasil Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perubahan Afektif oraginasasi (Sign 0,000).

Tahap kedua, untuk memperkuat dukungan hubungan dukungan kolegia terhadap perubahan afektif, digunakan *Job Satisfaction* sebagai variabel penengah yang memediasi hubungan variabel *Collegial Support* terhadap *Affective Change*. Berdasarkan *estimates indirect effect* sebesar 0,22 dengan tingkat signifikansi $p = 0,003$, dapat ditunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memediasi hubungan dukungan kolegia pengaruhnya terhadap perubahan afektif. Namun berdasarkan hasil pengujian langsung

antara variabel *Collegial Support* terhadap *Affective Change* telah didapatkan pengaruh yang signifikan, maka dapat dikatakan bahwa *Job Satisfaction* memediasi secara parsial hubungan keduanya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hubungan *Collegial Support* terhadap *Affective Change* tidak harus melewati variabel *Job Satisfaction*. Tabel regresi terhadap uji pengaruh parsial variabel penelitian disajikan pada tabel 4 berikut:

Tabel 4. Hasil Regresi

Estimate	S.E	C.R	Estimates (β)	t	Sig
<i>Affective Change</i>	<-----	<i>Collegial Support</i>	0,442	8,230	0,000***
<i>Affective Change</i>	<-----	<i>Job Satisfaction</i>	0,407	7,580	0,000***
<i>Job Stasfaction</i>	<-----	<i>Collegial Support</i>	0,541	9,528	0,000***

*** signifikan pada $\alpha = 1\%$

Tabel 5. Hasil Pengujian Variabel Kontrol dan Moderasi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,226	,820		,275	,783
	Interaction	-,101	,059	-,696	-1,693	,092
	Satisf	,887	,195	1,006	4,559	,000
	Sinisme	,511	,257	,686	1,991	,048
	USIA	-,033	,028	-,065	-1,204	,230
	JK	-,144	,056	-,133	-2,571	,011
	Pendidikan	,050	,048	,059	1,038	,300

a. Dependent Variable: AfecCh Sumber: Data Penelitian, diolah (2019)

Untuk mendapatkan hasil yang semakin valid dalam upaya mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja (*Job satisfaction*) terhadap Perubahan Afektif (*Affective Change*), ditambahkan variabel moderasi yaitu Sinisme (*Cynicism*), dengan membuat faktor interaksi antara variabel Kepuasan Kerja dan Sinisme. Berdasarkan hasil pengujian, seperti terlihat pada tabel 5, diperoleh tingkat signifikansi $p = 0,092$ (signifikan pada $\alpha = 10\%$). Dengan demikian, faktor sinisme tenaga kerja mampu mempengaruhi hubungan kepuasan kerja terhadap perubahan afektif.

Variabel kontrol dalam penelitian adalah usia, jenis kelamin (gender) dan tingkat pendidikan responden. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa peran gender secara signifikan berpengaruh negatif pada derajat $\alpha = 5\%$ ($p = 0,011$) mampu mempengaruhi responden dalam mempunyai sikap menghadapi perubahan. Namun usia tenaga kerja ($p=0,230$) berpengaruh negatif namun tidak signifikan, sedangkan tingkat pendidikan ($p=0,3$) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap hubungan variabel kepuasan kerja dan dukungan kolegia dalam mempengaruhi perubahan afektif. Ringkasan hasil penelitian dapat disajikan pada tabel 6 berikut ini:

Ringkasan Hasil Pengujian terhadap Hipotesis

Hipotesis	Hasil Pengujian	Keterangan
Ha1: <i>Collegial Support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perubahan Afektif Organisasi (<i>Affective Organizationl Change</i>)	Signifikan p = 0,00 Arah hubungan (+)	Hipotesis didukung
Ha2: <i>Collegial Support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)	Signifikan p = 0,00 Arah hubungan (+)	Hipotesis didukung
Ha3: Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perubahan Afektif Organisasi (<i>Affective Organizationl Change</i>)	Signifikan p = 0,00 Arah hubungan (+)	Hipotesis didukung
Ha4: Kepuasan Kerja (<i>Job satisfaction</i>) mampu memediasi secara signifikan hubungan antara <i>Collegial Support</i> terhadap Perubahan Afektif (<i>Affective Change</i>)	Signifikan p = 0,003 Mampu Memediasi Arah hubungan (+)	Hipotesis didukung
Ha5: Sinisme mampu memoderasi hubungan Kepuasan Kerja (<i>Job satisfaction</i>) dan Perubahan Afektif (<i>Affective Change</i>)	Signifikan p = 0,09 Mampu memoderasi Arah hubungan (-)	Hipotesis didukung

Berdasarkan hasil analisis variabel penelitian, bahwa Dukungan Kolegial (*Collegial Support*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perubahan Afektif (*Affective Change*), baik secara langsung maupun melalui mediasi faktor Kepuasan Kerja. Hasil ini mendukung hipotesis yang diajukan serta mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Pogodzinski (2013). Kekuatan yang dibangun secara kolektif dengan kebersamaan antara anggota organisasi dan lingkungan yang mendukung, diprediksikan mampu menjadi kekuatan untuk menyamakan persepsi dan komitmen bersama dalam menanggung risiko untuk mengambil sikap melakukan perubahan. Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Suwaryo, Daryanto dan Maulana (2016), mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen anggota organisasi, namun berpengaruh negatif terhadap kesiapan anggota organisasi untuk berubah. Hal ini mengindikasikan bahwa jenis industri atau perusahaan dimungkinkan mempunyai efek yang berbeda dalam mengungkap dukungan (*support*) kolegia kepada anggota organisasi lainnya. Budaya organisasi dengan persaingan kerja yang ketat, cenderung mempunyai sikap positif untuk terpacu melakukan perubahan, karena bagi anggota organisasi yang tidak mengikuti perubahan dengan sendirinya akan tertinggal. Sedangkan pada lingkungan budaya organisasi yang kurang kompetitif, maka pesimisme sikap untuk berubah relatif tinggi atau sikap mengikuti perubahan cenderung lemah, karena anggota organisasi berada dalam zona yang nyaman secara kolektif. Terdapat perbedaan hasil berdasarkan gender, bahwa anggota organisasi laki-laki lebih rentan untuk mempunyai sikap terhadap perubahan. Hal ini karena pekerja laki-laki mempunyai tanggung jawab sebagai pencari nafkah utama, sehingga cenderung me

Variabel Dukungan Kolegia (*Collegial Support*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*). Hasil temuan ini mendukung hipotesis 2 yang diajukan, serta mendukung penelitian Olsen (2019), Qazi, Miralam dan Bhalla (2017), Sharma (2017) dan Belias dan Koutelios (2014), dan Sabri, et. al (2011). Hasil tersebut mengungkapkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu diwujudkan dengan tingginya kompensasi material yang diterima oleh anggota organisasi, namun apresiasi

dari mitra maupun orang-orang yang mendukung seseorang dalam pekerjaan, membuat seseorang lebih nyaman dan termotivasi untuk mempunyai kinerja yang semakin tinggi. Sejalan dengan temuan Sharma (2017), bahwa sifat-sifat organisasi seperti agresivitas memiliki pengaruh negatif pada kepuasan kerja. Analisis lebih lanjut mengungkapkan bahwa ada perbedaan gender dalam persepsi nilai-nilai organisasi.

Variabel Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perubahan Afektif (*Affective Change*). Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya, Akhtar & Rong (2015), Gomes (2009), Wanberg & Banas (2000). Namun hasil temuan Yousef (2017), bahwa kepuasan kerja tidak memiliki efek langsung pada tiga dimensi sikap terhadap perubahan organisasi. Anggota organisasi yang puas dengan gaji, promosi, dan aspek kerja lainnya, akan tetap berada di departemen mereka saat ini. Mereka mempunyai persepsi bahwa kepuasan kerja saat ini kemungkinan hanya tersedia sedikit di luar departemen/perusahaan. Pada gilirannya akan lebih mendukung untuk berubah. Di sisi lain, kepuasan dengan rekan kerja secara langsung mempengaruhi dimensi kecenderungan afektif dan kecenderungan perilaku terhadap perubahan organisasi. Jika karyawan merasa puas dengan sisi pekerjaan rekan kerja, mereka akan memiliki rasa keterkaitan yang lebih besar dengan perubahan dan tidak terlalu cemas dalam menghadapi perubahan. Selanjutnya mereka akan mengambil tindakan untuk mendukung perubahan.

Variabel sinisme dalam penelitian ini mampu memoderasi dengan pengaruh negatif hubungan Kepuasan Kerja dan Perubahan Afektif. Variabel moderasi berperan untuk memperkuat atau memperlemah hubungan antara satu variabel dengan variabel lain. Sinisme diprediksikan dapat memperlemah bagi anggota organisasi yang mempunyai Kepuasan Kerja yang sudah tinggi terhadap sikap melakukan perubahan. Sikap pesimis dari sinisme dapat mengubah pola pikir dan keyakinan seseorang untuk berbalik mempengaruhi seseorang untuk tidak mendukung perubahan. Oleh karena itu, bagi manajemen perlu untuk mewaspadaai sikap-sikap negatif anggota organisasi terhadap kepercayaan terhadap manajemen organisasi, baik secara personal maupun kolektif. Dengan meminimalisir sinisme, diharapkan sikap anggota organisasi terhadap perubahan tidak lagi menjadi hambatan bagi organisasi untuk melakukan perubahan. Demikian pula peran gender mempunyai peran penting untuk mengakomodasi sikap seseorang untuk mempunyai percaya terhadap kemampuan organisasi dalam menjalankan perubahan. Tenaga kerja laki-laki cenderung tidak yakin dengan kemampuan organisasi dibandingkan tenaga kerja perempuan, apabila manajemen tidak mampu untuk meyakinkan keberlanjutan dalam menghadapi perubahan.

PENUTUP

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris pengaruh *Collegial Support* dalam hubungan dengan Perubahan Afektif (*Affective Change*) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*), serta dimoderasi oleh faktor Sinisme dalam suatu organisasi, khususnya di lembaga pendidikan. Sampel penelitian sebanyak 221 responden dengan subyek penelitian tenaga pendidikan baik di Perguruan Tinggi dan Sekolah Menengah Atas di Yogyakarta, Jawa Tengah, Jawa Timur dan Jabodetabek.

Hasil temuan mendukung semua hipotesis yang telah diajukan, yaitu: a) *Collegial Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perubahan Afektif Organisasi (*Affective Organizational Change*); b) *Collegial Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*); c) Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perubahan Afektif

Organisasi (*Affective Organizationl Change*) ; d) Kepuasan Kerja (*Job satisfaction*) mampu memediasi secara signifikan hubungan antara *Collegial Support* terhadap Perubahan Afektif (*Affective Change*); dan e) Sinisme mampu memoderasi hubungan Kepuasan Kerja (*Job satisfaction*) dan Perubahan Afektif (*Affective Change*).

Variabel kontrol jenis kelamin (gender) memberikan peran pembeda yang signifikan dengan arah negatif terhadap hubungan variabel independen dan variabel dependen. Sedangkan usia responden dan latar belakang pendidikan diprediksikan tidak berperan untuk membedakan terhadap sikap terhadap perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhtar, Muhammad Naseer and Long Li Rong. (2015). The impact of organization change on job satisfaction, and intention to quit: a mediating roles of psychological contract violation. *European Scientific Journal*, 11(29), pp. 1857 – 7881.
- Belias, Dimitrios and Athanasios Koustelios. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2): pp.132-149.
- Bergstrom, Styhre and Thilander (2014). Paradoxiying Organizational Change: Cynicism and Resistance in the Swedish Arm Forces. *Journal of Change Management*, 14(3), pp. 384-404.
- Blanca, Grama and TODERICIU Ramona. (2017). Organizational Cynicism: Its Relationship With Job Satisfaction. *Revista Economica, Lucian Blaga University of Sibiu, Faculty of Economic Sciences*, 69(1), pp. 42-51.
- Christensen, Cody Howard. (2016). The Relationships Between Job Satisfaction and Affective Commitment in the Context of Presidential Transitions in ABHE Accredited Institutions. *Dissertation*.
- Dhar, Rajib Lochan Dhar. (2009). Cynicism in the Indian I.T. Organizations: An Exploration of the Employees` Perspectives. *Qualitative Sociology Review*, 5(1), pp. 152-175.
- Dean, James W, Pamela Brandes & Ravi Dharwardkar.(1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 341-352.
- Gomes, Daniel Roque. (2009). Organizational change and job satisfaction: the mediating role of organizational commitment. *Working paper*.
- Khan, Rukhaiza, Afshan Naseem & Syed Athar Masood. (2016). Effect of Continuance Commitment and Organizational Cynicism on Employee Satisfaction in Engineering Organizations. *Internatiobal Journal of Innovation, Management and Technology*, 7(4).
- Kurt I. (2016) The Mediating Role of Cynicism on Authentic Leadership and Organizational Identification Relationship. *Business Challenges in the Changing Economic Landscape*, 2(2): pp. 391 – 400.
- Olsen, Amanda A. and Francis L. Huang. (2019). Teacher Job Satisfaction by Principal Support and Teacher. *Education Policy Analysis Archives*, 27(11).
- Pogodzinski, Ben. (2013). Collegial support and novice teachers' perceptions of working conditions. *Journal Education Change*, On-line Publish.
- Polatcan, Mahmut and Osman Titrek. (2014). The Relationship Between Leadership Behaviors Of School Principals And Their Organizational Cynicism Attitudes. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 141: pp. 1291 – 1303

- Sempene M., Rieger, H.S., Roodt, G. (2003), Job satisfaction in relation to organizational culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2): pp. 23-30.
- Sharma, Pooja. (2017). Organizational Culture as a Predictor of Job Satisfaction: The Role of Age and Gender. *Management*, 22(1): pp. 35-48.
- Shah, Madiha. (2012). The importance and benefits of teacher collegiality in schools a literature review. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46: pp. 1242 – 1246
- Shrifian, Leila. (2011). Collegial management to improve the effectiveness of managers, organizational behavior in educational institutions. International Conference on Education and Educational Psychology, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29: pp. 1169 – 1178
- Rahman, Zainur and Hafid Kholidi Hadi. (2019). Does Organizational Culture Matters in Organizational Change? Transformational Leadership and Cynicism About Organizational Change. *International Conference on Economics, Education, Business and Accounting, KnE Social Sciences*, pp. 353–362.
- Srivastava, Abhishek & John W. Adams, (2011). Relationship Between Cynicism and Job Satisfaction: Exploration of Mechanisms. *Psychological Reports*, 108(1), pp. 27-42.
- Stanley, David J., John P. Meyer and Laryssa Topolnytsky. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change *Journal of Business and Psychology* 19(4), pp. 429-459.
- Suwaryo, Joko., Heny K. Daryanto dan Agus Maulana. (2015). Organizational Culture Change and its effect on Change Readiness through Organizational Commitment. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 22(1).
- Qazi, Sayeeduzzafar, Mohammad Saleh Miralam and Pretty Bhalla. (2017). Organizational Culture and Job Satisfaction: a study of organized retail sector. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 12(1): pp. 216-224.
- Warrick, D.D. (2017). What leaders need to know about organization culture. *Business Horizons*, 10: pp. 1-10.
- Yasin, Tahreem & Shazia Khalid. (2015). Organizational Cynicism, Work Related Quality of Life and Organizational Commitment in Employees. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(2): pp. 568-582.
- Yim, Joanne Sau-Ching & Priscilla Moses. (2016). Work factors and teacher satisfaction: The mediating effect of cynicism toward Educational Change. *Issues in Educational Research*, 26(4), pp. 694-709.
- Yousef, Darwish Abdulrahman. (2017). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), pp. 77-88.