BAB II

KERANGKA TEORI, HIPOTESIS, DAN MODEL PENELITIAN

A. KONSEP KONTRAK PSIKOLOGIS

Konsep kontrak psikologis pertama kali diperkenalkan Levinson, Price, Munden, Mandl, dan Soley (1962) serta oleh Schein (1965). Mereka mengistilahkan kontrak psikologis sebagai harapan tentang hubungan timbal balik yang membentuk hubungan kerja dalam organisasi. Secara lebih lanjut dijelaskan bahwa kontrak psikologis merupakan sekumpulan keyakinan yang dimiliki oleh pihak organisasidan pihak karyawan yang berisi kewajiban yang harus mereka beri dan mereka terima terkait dengan hubungan kerjanya dalam organisasi (Levinson, dalam Novianto, 2001).

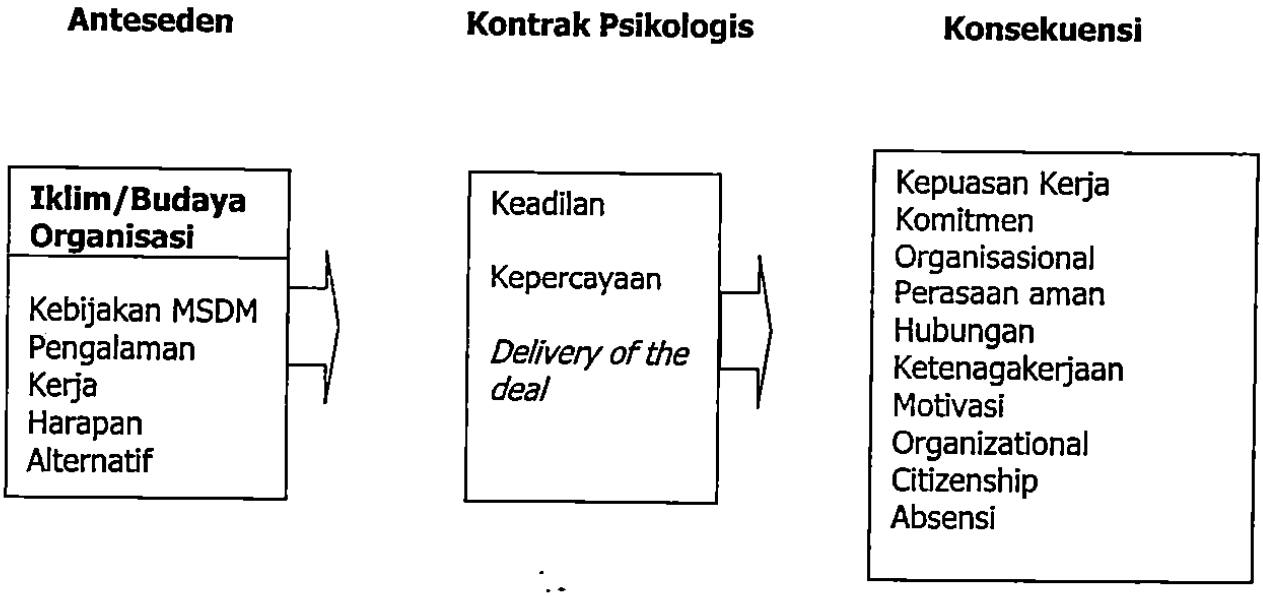
Konsep kontrak psikologis kemudian berkembang dan memperoleh perhatian dari banyak peneliti dan ahli organisasi (Schein, 1978; Rousseau & Tijoriwala,1998; Robinson & Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Porter, 1996; Herroit, Manning & Kidd, 1999). Dalam perkembangannya konsep kontrak psikologis dipandang sebagai persepsi karyawan, termasuk harapan-harapan dan keyakinan yang dimilikinya. Kontrak psikologis memiliki unsur persepsi, harapan, keyakinan, janji dan kewajiban. Unsur persepsi menggambarkan

bagaimana organisasi dan masing-masing memiliki persepsi terhadap hubungan kerja yang mereka sepakati.

B. PENELITIAN TERDAHULU DAN HIPOTESIS

Guest (1998) mengembangkan anteseden dan konsekuensi dari kontrak psikologis seperti digambarkan dalam model sebagai berikut.

Gambar 2.1
Anteseden dan konsekuensi kontrak psikologis



Sumber: Gues, 1988

Gambar diatas menunjukkan faktor-faktor yang membentuk kontrak psikologis dalam sebuah organisasi dan konsekuensinya. Keadilan, kepercayaan dan kesepakatan mencerminkan dimensi dalam kontrak

psikologis yang terbangun dari beberapa faktor yaitu budaya organisasional, kebijakan dan praktik MSDM, pengalaman, harapan, dan alternatif yang ada. Sedangkan konsekuensi yang dimaksud adalah kepuasan kerja, komitmen organisasional, rasa aman, hubungan ketenagakerjaan, motivasi, absensi, dan keinginan untuk keluar dari organisasi.

Penelitian yang dilakukan Cavanaugh dan Noe (1999) menyimpulkan bahwa pengalaman pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap hasil kerja karyawan. Secara lebih lanjut hasil menunjukkan signifikansi variabel kontrak psikologis baru dalam memoderasi pengaruh pengalaman pekerjaan terhadap hasil kerja karyawan. Sementara hasil penelitian yang dilakukan Djlantik dan Soetjipto (2006) menyimpulkan adanya pengaruh pelanggaran kontrak psikologis terhadap penyimpangan dan perilaku negatif karyawan.

Berdasar uraian diatas maka hipotesis pertama penelitian adalah sebagai berikut.

Hipotesis 1:
Pengalaman Pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap hasil kerja karyawan.

Dalam kontek organisasional, tanggung jawab pengembangan karir lebih banyak dimiliki oleh organisasi dibanding karyawan (Jaffe dan Scott, 1991; Waterman, Waterman dan Collard, 1994, seperti dikutip Cavanaugh dan Noe, 1999). Ini merupakan tanggung jawab yang logis ketika seorang

karyawan diterima. Dalam hal ini, organisasi secara logis memiliki tanggung jawab untuk menciptakan peluang pengembangan karir secara adil dengan mengembangkan pengelolaan karir yang sesuai kebutuhan organisasi dan karyawan. Perhatian terhadap pengembangan karir akan direspon positif oleh karyawan, mengingat mereka yang bergabung dalam organisasi memiliki kompleksitas kebutuhan dan motivasi, antara lain kebutuhan pengembangan diri, sehingga berdampak pada kepuasan kerja mereka, kesediaan untuk berpartisipasi dalam pengembangan aktivitas organiasi, dan pada akhirnya berpengaruh pada keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan Cavanaugh dan Noe (1999) mendukung pemikiran diatas.

Perubahan lingkungan bisnis yang direspon dengan berbagai perubahan dalam praktik bisnis mengakibatkan perubahan paradigma karyawan. Perubahan organisasi seperti restrukturisasi, *downsizing,* berdampak pada perubahan paradigma karyawan khususnya dalam menyikapi pekerjaan yang saat ini dipegang. Keamanan kerja sebagai konsekuensi berbagai perubahan menurun. Karyawan dituntut memiliki ketrampilan yang beragam sehingga lebih fleksibel. Konsekuensinya, organisasi akan mengembangkan pendekatan dalam menstimuli kreativitas dan pengembangan keahlian karyawan. Karyawan memiliki kesempatan

meningkatkan kepuasan kerja dan keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan Cavanaugh dan Noe (1999) mendukung pemikiran diatas.

Dalam praktik organisasi yang menghadapi lingkungan turbulen saat ini, organisasi perlu mempertahankan sikap dan perilaku positif karyawan di tempat kerja agar organisasi dapat mempertahankan kinerja nya. Terkait dengan kontrak psikologis, setiap perubahan kebijakan, aturan dan prosedur kerja perlu dikomunikasikan kepada karyawan. Hal ini disebabkan karena kurangnya komunikasi tentang berbagai perubahan yang dilakukan dapat mampu menimbulkan kesalahan persepsi yang berdampak pada perubahan kepercayaan karyawan pada organisasi. Karyawan merasakan kehilangan rasa aman dalam bekerja. Sebagai konsekuensinya, akan muncul persepsi pelanggaran kontrak psikologis dari sisi karyawan.

Pelanggaran kontrak psikologis selalu digambarkan sebagai sebuah dimensi yang multi faceted karena melibatkan cakupan tanggapan yang luas (Morrison dan Robinson, 1997, dalam Djlantik dan Soetjipto, 2006). Pada satu sisi pelanggaran melibatkan tanggapan seperti kekecewaan, frustasi, dan stres. Reaksi lebih jauh akan muncul seperti tindakan emosional yang berlebihan (Djlantik dan Soetjipto, 2006)

Pelanggaran kontrak psikologis juga berhubungan dengan serangkaian *attitudinal outcome* yang cenderung menurun seperti menurunnya kontribusi karyawan terhadap organisasi, menurunnya komitmen terhadap organisasi dan pekerjaannya dan meningkatnya perilaku sinis terhadap organisasi. Perilaku sinis ditunjukkan dengan kepercayaan bahwa perusahaan mengalami penurunan integritas, emosi negatif, dan perilaku kritis terhadap perusahaan (Dean, 1998, Pate, 2000, dalam Djlantik dan Soetjipto, 2006).

Penelitian yang dilakukan Rousseau, Robinson dan Morisson dari periode 1990 sampai 2001 (dalam Djlantik dan Soetjipto, 2006) menyimpulkan bahwa pelanggaran kontrak psikologis akan menyebabkan karyawan berperilaku negatif. Perilaku negatif terjadi karena karyawan merasakan ketidaksesuaian ekspektasi dari kondisi kerja sehingga menimbulkan tanggapan negatif dalam bekerja (Weiss dan Rusbult, 1988, dalam Djlantik dan Soetjipto, 2006).

Hasil penelitian yang dilakukan dalam Djlantik dan Soetjipto, 2006 menunjukkan bahwa pelanggaran kontrak psikologis berpengaruh pada penyimpangan perilaku. Hasil juga menunjukkan bahwa pelanggaran kontrak psikologis berpengaruh pada kelalaian karyawan dalam bekerja seperti sengaja mengabaikan pekerjaan dan sengaja tidak bekerja secara

maksimal. Namun demikian hasil menunjukkan bahwa pelanggaran kontrak psikologis tidak berpengaruh signifikan terhadap keinginan untuk keluar dari organisasi.

Secara logis dari sudut pandang perilaku organisasi, seorang karyawan yang merasakan ketidaknyamanan kerja akan meningkatkan partisipasi mereka dalam organisasi dengan harapan dapat merubah kondisi yang dipersepsikan. Namun jika kondisi yang dirasakan tetap tidak berubah pada akhirnya dapat mempengaruhi perilaku negatif seperti menurunnya kepuasan kerja dan meningkatnya keinginan untuk keluar dari organisasi. Penelitian yang dilakukan Ashford, Lee dan Bobko (seperti dikutip Cavanaugh dan Noe, 1999) menunjukkan bahwa prediksi ketidaknyamanan kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen rendah memiliki kecenderungan untuk tidak menunjukkan loyalitas dan akan keluar dari organisasi. Penelitian yang dilakukan Cavnaugh dan Noe (1999) mendukung pemikiran diatas.

Perubahan praktik organisasi seperti restrukturisasi, *downsizing,* dan *redesign* organisasi dan pekerjaan berimplikasi pada paradigma pengembangan karir individual. Karyawan memiliki rasa tanggung jawab pengembangan karir individual yang lebih besar. Kondisi ini didukung oleh perubahan paradigma dalam karir dimana organisasi hanya berfungsi

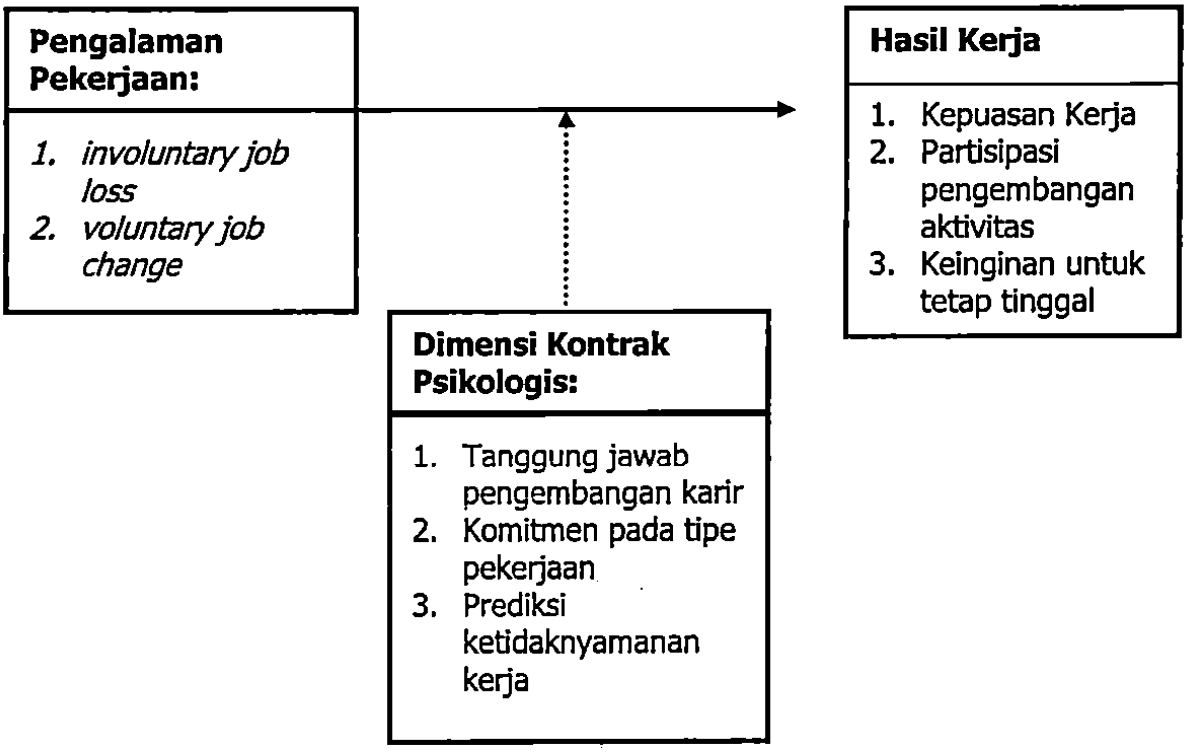
memfasilitasi pengembangan karir individu yang selebihnya diserahkan kepada tiap individu dalam menentukan karir dan meningkatkan kreativitas mereka. Dalam kondisi ini karyawan memiliki peluang yang lebih besar dalam menentukan karir sesuai minat mereka, sehingga dapat mengaktualisasikan diri sepenuhnya pada pekerjaan yang diminati, sehingga kepuasan kerja meningkat. Penelitian yang dilakukan Cavanaugh dan Noe (1999) mendukung pemikiran diatas. Berdasar uraian tersebut maka hipotesis kedua penelitian ini adalah:

Hipotesis 2:
Kontrak psikologis baru secara signifikan memoderasi pengaruh pengalaman pekerjaan terhadap hasil kerja karyawan

C. MODEL PENELITIAN

Penelitian ini dapat digambarkan dalam sebuah model sebagai berikut.

Gambar 2.2
Anteseden dan konsekuensi kontrak psikologis



Gambar diatas menunjukkan bahwa pengalaman pekerjaan yang meliputi *involuntary job loss* dan *voluntary job change* berpengaruh secara signifikan terhadap hasil kerja yang diukur dari kepuasan kerja, partisipasi pengembangan aktifitas, dan keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi

Dimensi kontrak psikologis dalam penelitian ini berperan sebagai variabel moderasi pengaruh pengalaman kerja terhadap hasil kerja.