

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Kajian tentang kontrak psikologis yang terjadi pada karyawan penting untuk dilakukan, sedemikian penting dikarenakan karyawan adalah manusia yang mempunyai sifat kemanusiaan, perasaan dan kebutuhan yang beraneka ragam. Kebutuhan ini bersifat *fisik* maupun *non-fisik* yang harus dipenuhi agar dapat hidup secara layak dan manusiawi.

Disamping itu bagi organisasi karyawan adalah *investasi* organisasi yang harus selalu dibina dan diarahkan. Terutama pada saat sekarang terdapat pertumbuhan sektor-sektor industri lain cukup pesat seperti industri jasa yang menjadi daya tarik bagi sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini menyebabkan organisasi harus mempertahankan karyawan yang berkualitas agar memberikan kontribusi bagi organisasi.

Untuk menjalin kerjasama yang baik antara pemimpin dan karyawan, antara kedua pihak harus saling mengerti tentang kepentingan masing-masing dalam organisasi, untuk itu diperlukan komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan mengingat peranan komunikasi sangat besar untuk keberhasilan saat perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah digariskan.

Sebagai manusia, karyawan juga mempunyai tujuan sehingga diperlukan suatu integritas antar tujuan perusahaan dan tujuan karyawan. Untuk mengusahakan integritas antara tujuan perusahaan dan tujuan karyawan, perlu diketahui apa yang

menjadi kebutuhan masing-masing pihak. Kebutuhan karyawan diusahakan dapat terpenuhi melalui pekerjaannya. Apabila seorang karyawan sudah terpenuhi segala kebutuhannya maka dia akan mencapai kepuasan kerja dan memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan. Tingginya komitmen karyawan dapat mempengaruhi usaha suatu perusahaan secara positif. Adanya komitmen akan membuat karyawan mendukung semua kegiatan perusahaan secara aktif, hal ini berarti karyawan akan bekerja lebih produktif.

Proses manajemen imbalan mencakup baik imbalan *financial* maupun *non-finansial*. Oleh karena itu pemahaman kontrak psikologis sama pentingnya dengan pemahaman unsur-unsur ekonomi dan aspek transaksional. Konsep kontrak psikologis terutama penting untuk memahami dan memanejemi motivasi. Dari sudut pandang karyawan, aspek hubungan kerja yang dicakup oleh kontrak psikologis adalah: a) bagaimana perlakuan yang diterima dalam hal keadilan, persamaan dan konsistensi, b) keamanan kerja, c) lingkup untuk menunjukkan konsistensinya, d) harapan karier dan peluang untuk mengembangkan keterampilan, e) keterlibatan dan pengaruh, f) keyakinan pada organisasi untuk memenuhi janjinya dan g) keyakinan dirinya akan dimanajemi secara kompeten. Sedangkan dari sudut pandang pemberi kerja atau perusahaan, kontrak psikologis mencakup hubungan kerja seperti a) kompetensi, b) upaya, c) kemampuan menyesuaikan, d) komitmen dan e) loyalitas.

Kontrak psikologis adalah proses manajemen mencakup, baik imbalan *financial* maupun *non-finansial*. Menurut peneliti sendiri kontrak psikologis adalah keyakinan dua belah pihak, dimana salah satu pihaknya yakni karyawan berharap

adanya manajemen imbalan (*reward management*) baik *matery* maupun *non-matery* dari organisasi. Dan teori yang kuat mendukung definisi kontrak psikologis oleh Rousseau pada tahun 1999-2000 hingga 2003 (dalam Djlantik & Soetjipto, 2005) kontrak psikologis sebagai kontrak informal tidak tertulis yang terdiri dari ekspektasi karyawan dari atasannya mengenai hubungan kerja yang bersifat timbal balik. Artinya, kontrak psikologis muncul akibat karyawan meyakini bahwa kewajiban perusahaan pada karyawan akan sebanding dengan kewajiban yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Sebagai contoh karyawan berkeyakinan bahwa perusahaan akan menyediakan keamanan kerja dan kesempatan promosi apabila karyawan bekerja dengan baik dan berkomitmen terhadap perusahaan, Shore dan Tetrick, di dalam Elisabeth.S, 2004, 36. (dalam Djlantik & Soetjipto, 2005) Pergeseran kontrak psikologis bermula dari pergeseran kontrak rasional menjadi kontrak transaksional.

Kapan terjadinya pelanggaran kontrak psikologis? Tidak terpenuhinya hak-hak karyawan secara optimal akan menimbulkan pandangan terjadinya pelanggaran kontrak psikologis oleh organisasi. Pelanggaran kontrak psikologis selalu digambarkan sebagai sebuah dimensi yang *multi-facted* karena melibatkan cakupan tanggapan yang luas, Morrison dan Robinson, 1997 (dalam jurnal Djlantik & Soetjipto, 2005). Pada satu sisi melibatkan tanggapan seperti kekecewaan, frustrasi dan stress. Reaksi lebih jauh seperti tindakan emosional berlebihan.

Selain itu, pelanggaran kontrak psikologis berhubungan dengan serangkaian *attitudinal outcome* yang cenderung menurun seperti menurunnya kontribusi terhadap organisasi, menurunnya komitmen terhadap organisasi dan pekerjaannya

dan meningkatnya perilaku sinis terhadap organisasi. Perilaku sinis ditujukan dengan kepercayaan bahwa perusahaan mengalami penurunan integritas, emosi negatif dan perilaku kritis terhadap perusahaan, Dean, 1998; Pate, 2000 (dalam Djlantik & Soetjipto, 2005).

Dampak pelanggaran kontrak psikologis terhadap dampak negatif lainnya juga telah dilakukan oleh Zottoli pada tahun 2003 (dalam Djlantik & Soetjipto, 2005), berupa penyimpangan perilaku karyawan ditempat kerja, diartikan sudah ada aturan tetap tetapi karyawan melanggarnya. Ini akibat dari pelanggaran kontrak psikologis. Bentuk penyimpangan ini seperti bersikap kasar terhadap seseorang di tempat kerja, melakukan tindakan diskriminatif terhadap rekan kerja, memperburuk citra perusahaan didepan umum, membocorkan rahasia perusahaan.

Meskipun topik dampak negatif dari pelanggaran kontrak psikologis telah banyak dilakukan sebelumnya, penelitian tentang keterkaitan pelanggaran kontrak psikologis dengan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan, kecenderungan menelantarkan pekerjaan dan penyimpangan perilaku karyawan ditempat kerja secara bersamaan relatif sedikit dilakukan. Hal ini karena topik kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan dan kecenderungan menelantarkan pekerjaan merupakan bagian dari tanggapan negatif dari *job dissatisfaction* yang disebabkan faktor organisasi dan lingkungan kerja atau sering disebut perilaku yang tidak diinginkan oleh perusahaan. Sementara, penyimpangan perilaku karyawan ditempat kerja sangat terkait dengan emosi negatif dan dapat disebabkan karena faktor non-organisasi. Sehingga perilaku yang ditunjukkan juga berbeda meskipun terdapat

aspek ketidakpuasan yang mendasari, Kickull & Lester, 2001 ; Zottoli, 2003 (dalam Djlantik & Soetjipto, 2005).

Terkait dengan hasil penelitian sebelumnya, meskipun jenis perilaku negatif yang ditunjukkan berbeda namun dampak jangka panjang perilaku tersebut terhadap organisasi akan merugikan. Dampak lebih lanjut adalah adanya penurunan kontribusi personal dan kinerja karyawan sebab karyawan merasa tidak dihargai secara optimal. Apabila hal ini tidak diperhatikan oleh pihak manajemen maka dampak akan berakibat luas terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian penelitian ini diperlakukan untuk mengetahui hal-hal yang dapat dilakukan organisasi untuk mencegah dan menghindari dampak-dampak negatif tersebut.

Penelitian ini *me-replikasi* penelitian yang telah dilakukan Djlantik & Soetjipto tahun 2005 tentang “Pengaruh Pelanggaran Kontrak Psikologis Terhadap Penyimpangan Perilaku dan Perilaku Negatif Karyawan”. Penelitian dilakukan pada Juni hingga agustus 2005 di unit kerja kredit PT. Bank X terdiri dari 10 sub unit kerja dan 3 kantor wilayah dengan jumlah karyawan 150 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyimpangan perilaku karyawan ditempat kerja, dan kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan, tidak selalu terbukti memiliki hubungan dengan pelanggaran kontrak psikologis. Hal ini dapat disebabkan karena beberapa faktor tidak secara langsung berhubungan dengan pelanggaran kontrak psikologis, penyimpangan perilaku ditempat kerja. Kecenderungan meninggalkan pekerjaan yang relatif tinggi juga belum tentu disebabkan pelanggaran kontrak

Penulis mengambil penelitian di PT. POS Indonesia (Persero) Cabang Yogyakarta. Karna mendapatkan informasi bahwa telah terjadi Pelanggaran Kontrak Psikologis pada karyawan, berupa ketidak sesuaian pendapatari karyawan yang telah bekerja lebih lama dan berpengalaman, sehingga kinerja karyawan karyawan tersebut tidak maksimal dalam melakukan pekerjaan mereka, akibat dari tidak adanya timbal balik yang di berikan POS Indonesia (Persero) Cabang Yogyakarta.

Variabel yang terbukti memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan pelanggaran kontrak psikologis adalah variabel kecenderungan menelantarkan pekerjaan. Perilaku kecenderungan menelantarkan pekerjaan merupakan tindakan balasan yang cukup dapat dilakukan karena tidak terlalu ekstrem dibandingkan dengan perilaku lainnya. Dari hasil temuan disimpulkan bahwa perilaku kecenderungan menelantarkan pekerjaan hanya terkait dengan aspek pekerjaan karyawan terkait saja. Karyawan dalam hal ini berusaha secara sengaja menurunkan kontribusi individualnya sebagai bentuk tanggapan negatif terhadap perlakuan organisasi yang dirasakan tidak sesuai dengan ekspektasinya.

Dengan demikian penulis kembali mengangkat judul tersebut sebagai bahan penelitian tetapi berbeda pada Obyek dan Subyek yang diteliti , dengan demikian dari urain diatas maka penulis mengambil judul **"PENGARUH PELANGGARAN KONTRAK PSIKIOLOGIS TERHADAP PENYIMPANGAN PERILAKU DAN PERILAKU NEGATIF KARYAWAN"**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah maka, permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pelanggaran kontrak psikologis berpengaruh signifikan terhadap penyimpangan perilaku karyawan?
2. Apakah pelanggaran kontrak psikologis berpengaruh signifikan terhadap perilaku negatif karyawan?
3. Apakah pelanggaran kontrak psikologis berpengaruh signifikan terhadap penyimpangan perilaku karyawan dan perilaku negatif karyawan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh pelanggaran kontrak psikologis terhadap penyimpangan perilaku karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh pelanggaran kontrak psikologis terhadap perilaku negatif karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh pelanggaran kontrak psikologis terhadap penyimpangan perilaku karyawan dan perilaku negatif karyawan.

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Toeritis**

Untuk memperoleh pengetahuan dan membuktikan teori mengenai

hubungan antara pelanggaran kontrak psikologis dengan penyimpangan dan perilaku negatif

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Peneliti

Untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh di bangku kuliah.

### b. Bagi Organisasi

Dapat di pergunakan oleh Organisasi sebagai bahan pertimbangan dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan.

### c. Bagi Akademik

Untuk menambah koleksi perpustakaan dan menambah ilmu pengetahuan bagi mahasiswa.

### d. Bagi Pembaca

Sebagai bahan pertimbangan bila menghadapi atau menanggapi