HUBUNGAN KARAKTERISTIK KARYAWAN DAN BEBERAPA VARIABEL YANG DIPENGARUHI KONTRAK PSIKOLOGIS

Kajian pada Badan Usaha Milik Negara dan Perguruan Tinggi

DR. SRY ROSITA, S.E, MM.

Salim media INDONESIA

HUBUNGAN KARAKTERISTIK KARYAWAN DAN BEBERAPA VARIABEL YANG DIPENGARUHI KONTRAK PSIKOLOGIS

Kajian pada Badan Usaha Milik Negara dan Perguruan Tinggi.

Copyright@ 2020

Penulis : Dr. Sry Rosita, SE, MM.
Editor : Dr. Musnaini,S.E, MM
Penata Letak : Much Rinaldy
Cetakan Pertama : Januari 2020

Diterbitkan Oleh:
Salim Media Indonesia (SMI)
Jalan H. Ibrahim Lorong Budaya No. 09 RT 21
Kelurahan Rawasari, Kecamatan Alam Barajo, Jambi
Telepon (0741) 3062851
Surel : salimmediaindonesia@gmail.com
www.salimmedia.com

ISBN 978-623-7638-13-1

Hak cipta dilindungi undang-undang nomor 28 tahun 2014
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
Atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

UCAPAN TERIMAKASIH

Syukur Alhamdulillah, segala puji bagi ALLAH yang telah memberikan kesehatan, kekuatan, nikmat dan karunia sehingga buku referensi *"Hubungan karakteristik karyawan dan beberapa variabel yang dipengaruhi KONTRAK PSIKOLOGIS" kajian pada Badan Usaha Milik Negara dan Perguruan Tinggi* dapat di buat dan diselesaikan. Ucapan terima kasih penulis haturkan kepada pihak pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi hingga buku ini dapat di terbitkan.

1. Rektor Universitas Jambi
2. Ketua LPPM Universitas Jambi
3. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi
4. Jurusan Manajemen Universitas Jambi
5. Responden
6. Editor
7. Penerbit
8. dan seluruh pihak pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Terima kasih atas segala bantuan, dukungan dan doanya, semoga menjadi amal jariah yang selalu mengalir hingga ke akhir masa.

KATA PENGANTAR

Buku referensi *"Hubungan karakteristik karyawan dan beberapa variabel yang dipengaruhi KONTRAK PSIKOLOGIS" kajian pada Badan Usaha Milik Negara dan Perguruan Tinggi* merupakan hasil penelitian kontrak psikologis yang dilakukan pada tahun 2018 dengan responden karyawan di beberapa BUMN dan kontrak psikologis pada tahun 2019 dengan responden dosen di beberapa perguruan tinggi, dengan berbagai variabel yang dipengaruhi.

Kontrak psikologis karyawan merupakan harapan yang dirasakan pada saat diterima sebagai karyawan dengan janji yang di berikan atau yang dirasakan baik secara lisan atau hanya tersirat dalam hubungan kerja. Kontrak psikologis diukur melalui pengembangan karir, penawaran pekerjaan, lingkungan sosial, keuangan dan keseimbangan dengan pribadi karyawan.

Buku referensi kontrak psikologis ini dapat dijadikan pegangan dan bacaan bagi semua kalangan khususnya untuk calon karyawan, karyawan tetap ataupun kontrak, instansi/badan usaha/perusahaan, dan para peneliti yang dapat mengkaji lebih lanjut.

Akhir kata semoga buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Jambi

Dr. SRY ROSITA, SE, MM

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **v**
DAFTAR ISI ..... **vii**
DAFTAR GAMBAR ..... **ix**
DAFTAR TABEL ..... **xi**
ABSTRAK ..... **xii**
ABSTRACT ..... **viv**

BAB I PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 6
1.3 Tujuan Penulisan 6
1.4 Manfaat Penulisan 7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA **9**
2.1 Landasan Teori 9
2.1.1 Kontrak Psikologis 9
2.1.2 Karakteristik Individu 28
2.1.3 Variabel yang dipengaruhi Kontrak Psikologis Kontrak Psikologis 29
2.2 Penelitian Terdahulu 59
2.3 Kerangka Pemikiran 64

BAB III METODE PENELITIAN **67**
3.1 Desain Penelitian 67
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian 68
3.3 Metode Pengumpulan Data 70
3.4 Operasionalisasi Variabel 71
3.5 Metode Pengolahan dan Analisis Data 73
3.6 Alat Analisis Data 74
3.7 Uji Hipotesis 75

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....77

4.1. Penerapan Kontrak Psikologis pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).....77
4.1.1 Deskripsi Kontrak Psikologis.....84
4.1.2 Hubungan Karakteristik Karyawan BUMN dan Kontrak Psikologis 88
4.1.3 Keterkaitan kontrak psikologis dengan beberapa variabel yang dipengaruhi pada Badan Usaha Milik Negara 103

4.2. Penerapan Kontrak Psikologis pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN).....116
4.1.1 Deskripsi Kontrak Psikologis 116
4.1.2 Hubungan Karakteristik Karyawan BUMN dan Kontrak Psikologis 118
4.1.3 Keterkaitan kontrak psikologis dengan beberapa variabel yang dipengaruhi pada Badan Usaha Milik Negara 143

BAB V PENUTUP.....149
5.1 Kesimpulan.....149
5.2 Saran.....152

DAFTAR PUSTAKA.....155

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model teoretikal kontrak psikologi terhadap OCB dengan Sikap kerja sebagai mediator.....65

Gambar 2. Model teoretikal kontrak psikologi terhadap Strategi SDM dengan Budaya Organisasi sebagai mediator.....65

Gambar 3. Path coefficients kontrak psikologis, OCB, sikap kerja 104

Gambar 4. Path coefficients kontrak psikologis, strategi SDM, dan budaya organisasi.....143

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penelitian Terdahulu 59

Tabel 2. Daftar BUMN menurut kategori usaha dan jenis unit *sampling* 68

Tabel 3. Jumlah Fakultas dan Jumlah Tenaga Edukatif Perguruan Tinggi di Jambi 69

Tabel 4. Operasionalisasi variabel kontrak psikologis dan variabel yang dipengaruhi pada BUMN 71

Tabel 5. Operasionalisasi variabel kontrak psikologis dan variabel yang dipengaruhi pada Perguruan Tinggi 72

Tabel 6. Opsi Jawaban Skala Likert 73

Tabel 7. Pembagian skor 74

Tabel 8. Deskripsi Bentuk Bentuk Kontrak Psikologis BUMN 77

Tabel 9. Deskripsi Kontrak Psikologis BUMN 85

Tabel 10. Hubungan jenis kelamin karyawan BUMN dengan kontrak psikologis 89

Tabel 11. Hubungan umur karyawan BUMN dengan kontrak psikologis 92

Tabel 12. Hubungan pendidikan karyawan BUMN dengan kontrak psikologis 96

Tabel 13. Hubungan masa kerja karyawan BUMN dengan kontrak psikologis 100

Tabel 14. Total Effects kontrak psikologis dalam meningkatkan OCB dengan sikap kerja

sebagai variabel mediator.....109

Tabel 15. Deskripsi Kontrak Psikologis pada Perguruan Tinggi.....116

Tabel 16. Hubungan jenis kelamin dosen Perguruan Tinggi dengan kontrak psikologis.....119

Tabel 17. Hubungan status pekerjaan dosen Perguruan Tinggi dengan kontrak psikologis 123

Tabel 18. Hubungan umur dosen di Perguruan Tinggi dengan kontrak psikologis 126

Tabel 19. Hubungan pendidikan dosen di Perguruan Tinggi dengan kontrak psikologis.....131

Tabel 20. Hubungan masa kerja dosen di Perguruan Tinggi dengan kontrak psikologis.....136

Tabel 21. Total Effects kontrak psikologis dalam meningkatkan Strategy SDM dengan Budaya Organisasi sebagai variabel mediator 147

HUBUNGAN KARAKTERISTIK KARYAWAN DAN BEBERAPA VARIABEL YANG DIPENGARUHI KONTRAK PSIKOLOGIS (KAJIAN PADA BADAN USAHA MILIK NEGARA DAN PERGURUAN TINGGI)

ABSTRAK

Tujuan utama penulisan buku referensi ini adalah untuk mengetahui hubungan karakteristik karyawan dengan kontrak psikologis, dan melihat keterkaitan antara kontrak psikologis dengan beberapa variabel yang dipengaruhi yang merupakan kajian pada BUMN dan Perguruan Tinggi. Penelitian menggunakan rancangan survey dengan jumlah ukuran sampel sebanyak 267 karyawan tetap BUMN dan 95 dosen Perguruan Tinggi. di Provinsi Jambi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapatnya perbedaan penerapan pengembangan karir pada BUMN dengan Perguruan Tinggi dalam mengimplementasikan kontrak psikologis. Terdapatnya hubungan antara karakteristik dengan kontrak psikologis pada umur dengan keuangan karyawan di BUMN dan jenis kelamin dengan keuangan dosen dan keseimbangan dengan pribadi dosen, serta terdapatnya hubungan karakteristik masa kerja dengan penawaran pekerjaan dosen di Perguruan Tinggi. Kontrak psikologis memiliki pengaruh dengan beberapa variabel seperti sikap kerja, OCB, strategi SDM dan budaya organisasi.

Kata Kunci: Badan Usaha Milik Negara, Kontrak Psikologis, Perguruan Tinggi.

EMPLOYEE CHARACTERISTICS RELATIONS AND SOME VARIABLES THAT AFFECTED PSYCHOLOGICAL CONTRACTS (STUDY ON STATE-OWNED ENTERPRISES AND HIGHER EDUCATION)

ABSTRACT

The main purpose of writing this reference book is to know the relationship characteristics of employees with psychological contracts, and see the interrelationships between psychological contract with several variables affected which is a study on State-Owned Enterprises and Higher Education. The study used survey design with the number of sample sizes as many as 267 permanent employees of the State-Owned Enterprises and 95 Higher Education lecturers in Jambi Province. The results showed that there are differences in the application of career development on State-Owned Enterprises with Higher Education in implementing psychological contracts. There is a relationship between characteristic with psychological contracts at the age of the employee's finances in the State-Owned Enterprises and gender with lecturer finance and balance with the lecturer, and the presence of relationships characteristics of tenure with a lecturer job offer at University. Psychological contracts have influence with several variables such as work attitude, OCB, HR strategy and organizational culture.

Keywords: State-Owned Enterprises, Psychological Contracts, Higher Education.

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Apa yang anda fikirkan tentang “kontrak psikologis?” jika anda mencoba mengartikannya sebagai sebuah kontrak yang bersifat kejiwaan maka jawaban anda tidaklah salah, namun dalam konteks karyawan dan organisasi tempatnya bekerja maka kontrak psikologis memerlukan pembahasan yang sangat panjang tidak sekedar kontrak kejiwaan seorang karyawan didalam organisasi tempatnya bekerja namun dapat menjadi sebuah kerangka kerja yang dapat digunakan untuk membantu karyawan bekerja secara efektif dan menjadikan organisasi sebagai tempat yang tepat untuk bekerja.

Kontrak psikologis menggambarkan hubungan antara karyawan dengan organisasi tempatnya bekerja, hubungan ini sebenarnya telah disepakati melalui sebuah kontrak kerja tertulis namun harapan karyawan melebihi yang tertulis dengan mengingat janji janji yang mungkin terucap atau bahkan tersirat yang biasanya menunjukkan ukuran akuntabilitas dan nilai keadilan. Informasi tentang hubungan kerja berdasarkan persepsi dan interprestasi karyawan yang diterima baik pada saat rekrutmen maupun janji janji terucap oleh para manager tanpa pedoman dan peraturan kerja yang dapat di yakini keabsahannya.

Kontrak psikologis menurut beberapa penelitian terdahulu merupakan topik yang sangat menarik untuk didiskusikan karena diyakini sebagai hubungan antara karyawan dengan organisasi dalam hubungan kerja. Kontrak psikologis karyawan berkembang baik dari janji eksplisit atau implisit yang dibuat oleh para manajer selama hubungan kerja, serta bagaimana janji-janji implisit tersebut ditafsirkan dalam konteks budaya tertentu (Rousseau, 2004).

Kontrak psikologis muncul sebagai elemen penting dari hubungan kerja (Zhao et al., 2014). Lebih dari setengah karyawan merasa bahwa janji janji yang dibuat baik secara eksplisit atau implisit tidak terpenuhi (Conway & Briner, 2009). Kontrak psikologis yang menggambarkan pemahaman subjektif dari karyawan tentang kewajiban bersama antara karyawan dan organisasi sebagai pemberi kerja (Petersitzke, 2009). Kontrak psikologis mengacu pada persepsi kognitif karyawan bahwa karyawan belum menerima segala sesuatu yang dijanjikan secara eksplisit atau implisit oleh organisasi (Hartmann & Rutherford, 2015).

Menurut Conway, N., & Briner, R. B (2009), kontrak psikologis akan mempengaruhi sikap dan prilaku karyawan terhadap organisasi atau perusahaan sehingga atasan perlu memahami tentang proses kontrak psikologis. Perilaku ini merefleksikan pengakuan pribadi sebagai bagian dari organisasi, bersedia menerima tanggung jawab sebagai konsekuensi dari sikapnya tersebut dan memiliki loyalitas

terhadap organisasi. Kesuksesan organisasi memerlukan karyawan yang mampu bekerja sesuai harapan organisasi. Hal ini termasuk upaya yang dilakukan oleh karyawan dalam membangun hubungan interpersonal sehingga mampu menciptakan kerjasama yang baik antar karyawan. Karyawan juga mampu mengembangkan sikap positif dalam menghadapi berbagai bentuk ketidaknyamanan dalam bekerja sebagai bentuk internalisasi atau penghayatan dan kesadaran terhadap kebijakan organisasi. Stoner, A.F, James (2011) kontrak psikologis mempengaruhi hubungan sikap dan perilaku antara perusahaan dan karyawan. Kontrak psikologis menekankan evaluasi kognitif karyawan yaitu karyawan yang secara psikologis merasa ada kaitan dengan organisasi akan memahami adanya perlakuan timbal balik. Rosita (2018) realisasi kontrak psikologis yang dimulai saat perekrutan karyawan akan memberikan kepuasan kerja karyawan dan menciptakan prilaku yang mampu bekerja sejalan dengan tujuan organisasi.

Mengimplementasikan kontrak psikologis didalam menjalankan hubungan kerja dapat meningkatkan strategy SDM dan membentuk budaya organisasi yang kuat. Menurut Amstrong (2011) strategi SDM merupakan pendekatan dalam mengelola orang-orang yang berhubungan dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai, untuk itu diperlukan suatu perjanjian yang secara psikologis mampu menciptakan budaya

organisasi sehingga dapat terciptanya sebuah organisasi yang efektif. Richard, McMillan, Bhuain, & Taylor (2009) budaya organisasi terbentuk dari implementasi kontrak psikologis. Silva & Weerasinghe (2016) strategi SDM berperan sebagai komponen utama dari kontrak psikologis yaitu mulai dari proses rekrutmen dan seleksi hingga terciptanya manajemen kinerja, pemutusan hubungan kerja, dan pensiun. Rosita (2019) Kontrak psikologis dapat meningkatkan strategi SDM guna mencapai target yang ditetapkan organisasi dan memperkuat budaya organisasi.

Dalam penelitian Rosita (2018) kontrak psikologis merupakan kajian yang dipertimbangkan karena;

1. Hubungan kerja antara karyawan dan organisasi tempatnya bekerja umumnya belum di ketahui oleh karyawan, dan baru di bicarakan pada saat awal proses rekrutmen. Pembicaraan pada awal proses rekrutmen dianggap karyawan sebagai sebuah janji yang disepakati antara karyawan dengan organisasi tempatnya bekerja. Pembicaraan awal yang dilakukan antara organisasi pemberi kerja dengan karyawan biasanya meliputi kesempatan berkarir, kondisi keuangan, tantangan dalam bekerja, komitmen kerja, loyalitas, fleksibilitas.
2. Karyawan mempersepsikan harapan dari hubungan pekerjaan bedasarkan atas ucapan yang disampaikan pada saat karyawan dinyatakan diterima dan bergabung dengan perusahaan, kebiasaan yang di ketahui karyawan melalui

pengalaman pengalaman karyawan sebelumnya. Ketidak mampuan karyawan dalam mempersepsikan sebuah ungkapan janji akan memunculkan harapan harapan karyawan terhadap hubungan kerja yang dilakukan.

3. Hasil dari sebuah janji yang disampaikan oleh pihak yang memiliki wewenang dan pada situasi yang tepat akan menciptakan kontrak psikologis.

Terpenuhinya kontrak psikologis karyawan akan sangat mempengaruhi prilaku, menurut Robbins & Judge (2017), terdapat beberapa variabel tingkat individual yang mempengaruhi perilaku seseorang yaitu karakteristik biografis yang terdiri dari umur, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja, dan lain lain.

Berdasarkan latar belakang diatas penulis melihat betapa pentingnya kontrak psikologis karyawan di organisasi tempatnya bekerja, karena menyangkut hubungan yang sangat mendasar bagi seorang karyawan dan organisasi untuk membentuk sebuah hubungan kerja, dimana kontrak psikologis selama ini telah banyak diteliti dan berkaitan dengan banyak variabel yang mempengaruhi maupun yang dipengaruhi, namun buku referensi yang mengkaji penerapan kontrak psikologis di organisasi masih sangat terbatas apalagi yang membahas tentang hubungan karakteristik karyawan dengan kontrak psikologis, dan melihat keterkaitan antara kontrak psikologis dengan beberapa variabel yang

dipengaruhi. untuk itu buku referensi ini diberi judul "*Hubungan karakteristik karyawan dan beberapa variabel yang dipengaruhi KONTRAK PSIKOLOGIS*" yang merupakan kajian pada Badan Usaha Milik Negara dan Perguruan Tinggi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang menunjukkan beberapa hasil penelitian kontrak psikologis karyawan di berbagai organisasi dengan keterkaitan kontrak psikologis pada beberapa variabel yang dipengaruhi maka dapat dirumuskan masalah yang akan diajukan dalam buku referensi ini, yaitu:

1. Bagaimanakah penerapan kontrak psikologis karyawan pada Badan Usaha Milik Negara dan Perguruan Tinggi?
2. Bagaimanakah hubungan karakteristik karyawan dengan kontrak psikologis karyawan pada Badan Usaha Milik Negara dan Perguruan Tinggi?
3. Bagaimanakah keterkaitan kontrak psikologis dengan beberapa variabel yang dipengaruhi pada Badan Usaha Milik Negara dan Perguruan Tinggi?

1.3 Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penulisan yang ingin dicapai adalah untuk:

1. Mengetahui penerapan kontrak psikologis karyawan pada Badan Usaha Milik Negara dan Perguruan Tinggi?
2. Mengetahui hubungan karakteristik karyawan dengan kontrak psikologis karyawan pada Badan Usaha Milik

Negara dan Perguruan Tinggi?

3. Mengetahui keterkaitan kontrak psikologis dengan beberapa variabel yang dipengaruhi pada Badan Usaha Milik Negara dan Perguruan Tinggi?

1.4 Manfaat Penulisan

Manfaat yang ingin diperoleh dari penulisan buku referensi ini adalah:

1. Sebagai referensi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan kontrak psikologis karyawan.
2. Sebagai buku pegangan bagi karyawan dalam mempersepsikan sebuah hubungan kerja yang berlandaskan pada kontrak psikologis di sebuah organisasi.
3. Sebagai kontribusi kepada organisasi yang mempekerjakan karyawan dengan membentuk kontrak psikologis sebagai sebuah cara dalam membangun hubungan kerja.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.2. Landasan Teori

2.1.1. Kontrak Psikologis

Kontrak psikologis mengalami perkembangan mulai dari awal teori diperkenalkan hingga saat ini. Menurut Conway dan Briner (2009) istilah kontrak psikologis *(contract psychological)* pertama kali dipelopori oleh Argyris pada tahun 1960, yang menyoroti sifat implisit antara seorang individu dan organisasinya yang menspesifikkan pada apa yang masing-masing harapkan satu sama lain dan merupakan aspek tidak tertulis dan informal dalam hubungan kerja sebagai dasar untuk pembetukan kontrak psikologis, dilanjutkan oleh Schein pada tahun 1970 yang mengungkapkan sebuah gagasan tentang kontrak psikologis yang menyiratkan bahwa terdapatnya serangkaian harapan tidak tertulis antara setiap anggota organisasi dengan manajer maupun yang mewakili organisasi. Teori Schein ini diperkuat oleh Rousseau dan Wade-Benzoni pada tahun 1994 yang menyatakan bahwa; kontrak psikologis merujuk pada keyakinan bahwa individu memegang janji yang dibuat, diterima dan diandalkan antara mereka dan yang lain, dalam jangka panjang, kontrak psikologis dipandang sangat membantu untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Kontrak psikologis diaktifkan sebagian besar melalui pengalaman prakerja, praktek perekrutan, dan pada awal sosialisasi pekerjaan. Menurut Culliname & Dundon (2006) salah satu cara untuk menganalisis keadaan kontrak psikologis adalah dengan menyelidiki perbedaan antara apa yang dijanjikan dan apa yang disampaikan.

Penjabaran diatas dapat dinyatakan bahwa kontrak psikologis bersifat implisit yaitu merupakan harapan tidak tertulis antara karyawan dengan organisasi. Kontrak psikologis dimulai saat prakerja atau saat proses perekrutan atau pada awal penempatan karyawan di organisasi, untuk mengetahui apakah kontrak psikologis telah dilaksanakan maka dapat di bandingkan anatara apa yang dijanjikan dengan apa yang diterima karyawan pada perusahaan.

Beberapa definisi kontrak psikologis menurut Conway dan Briner (2009) dikemukakan oleh para ahli, seperti; 1) Schein pada tahun 1970 yaitu kontrak psikologis didefinisikan sebagai harapan tidak tertulis antara anggota suatu organisasi dengan para manajer dalam organisasi. Schein percaya bahwa kontrak psikologi terbentuk dari janji janji yang di berikan secara implisit. Karyawan akan bekerja dengan efekif apabila terdapat kesesuaian antara apa yang akan diberikan organisasi kepadanya dan apa yang harus ia berikan kepada organisasi. 2) Kotler pada tahun 1973 menjelaskan bahwa kontrak psikologis merupakan sebuah kontrak yang bersifat implisit antara seorang individu dan organisasinya yang menspesifikkan pada

masing-masing harapkan satu sama lain untuk saling memberi dan menerima dalam suatu hubungan kerja. 3) Levinson pada tahun 1978 menjelaskan bahwa kontrak psikologis sebagai kesepakatan tidak tertulis, saling berharapan antar pihak yang saling berhubungan yaitu antara organisasi dan karyawan. 4) Herriot dan Pemberton pada tahun 1995 menjelaskan kontrak psikologis sebagai persepsi kedua pihak dalam hubungan kerja, organisasi dan individu, kewajiban tersirat dalam hubungan kerja. 5) Morrison dan Robinson pada tahun 1997 menjelaskan kontrak psikologis sebagai keyakinan seorang karyawan tentang kewajiban imbal balik antara karyawan terhadap organisasinya, kewajiban ini didasarkan pada janji-janji yang dirasakan oleh karyawan pada organisasi.

Menurut Armstrong (2006) Kontrak psikologis bersifat implisit atau tersirat, juga dinamis karena berkembang dari waktu ke waktu, sementara pengalaman terakumulasi, kondisi kerja berubah dan karyawan mengevaluasi kembali harapan mereka. Kontrak psikologis yang menyoroti fakta bahwa harapan karyawan dan harapan pemberi kerja tidak dapat diartikulasikan. Kekecewaan pada bagian manajemen pada karyawan yang mungkin tidak terelakkan. Kekecewaan ini diringankan jika manajemen menghargai bahwa salah satu peran utama mereka adalah untuk mengelola harapan, yang berarti menjelaskan apa yang mereka percaya harus dicapai seorang karyawan. Kompetensi karyawan harus memiliki

nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi, dan bukan hanya soal mengartikulasikan dan menetapkan persyaratan tetapi membahas dan setuju dengan individu dan tim.

Isakson dalam Petersitzke (2009) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai persepsi terhadap harapan dan tanggung jawab yang bersifat imbal balik dalam perjanjian tenaga kerja. Conway dan Briner (2009) mendefinisikan kontrak psikologis yang terbentuk dari dari janji janji yang tidak dinyatakan secara jelas atau terang-terangan (implisit) ataupun janji janji yang dinyatakan secara jelas atau terang-terangan (eksplisit). Janji implisit merupakan janji yang diperoleh dari penafsiran (interprestasi) tentang pola pertukaran yang lalu atau pembelajaran tentang apa yang dialami oleh orang lain. Janji eksplisit merupakan janji yang diperoleh secara verbal atau tertulis. Menurut Conway dan Briner karyawan tidak sepenuhnya memahami maksud (janji) dari organisasi dan tidak sepenuhnya organisasi memahami maksud (janji) dari karyawan, sehingga penafsiran terhadap kontrak psikologis tergantung pada individu itu sendiri. Janji yang eksplisit sekalipun masih tetap dapat diinterprestasikan secara subjektif. Konten kontrak yang dapat diukur seperti uang dipersepsikan dengan subjektifitas yang rendah sedangkan loyalitas dipersepsikan dengan subjektifitas yang tinggi. Selain itu kontrak psikologis merupakan hubungan pertukaran yang timbal balik dan terus menerus sehingga interprestasi

karyawan tentang kontrak psikologis dapat mengalami perubahan seiring dengan berjalannya waktu.

Definisi kontrak psikologis yang dikemukakan oleh para ahli dapat dinyatakan bahwa kontrak psikologis sebagai harapan tidak tertulis yang terbentuk dari janji janji yang di berikan secara implisit dalam suatu hubungan kerja. Karyawan akan bekerja dengan efekif apabila terdapat kesesuaian antara apa yang diberikan organisasi kepadanya dan apa yang harus ia berikan kepada organisasi. Penafsiran terhadap kontrak psikologis tergantung pada individu itu sendiri sehingga interprestasi karyawan tentang kontrak psikologis dapat mengalami perubahan seiring dengan berjalannya waktu.

Konsep kontrak psikologis menurut Armstrong (2006) sangat mendalam dan bervariasi serta terbuka untuk berbagai interpretasi dan studi teoritis. Kontrak psikologis mengacu pada hubungan antara karyawan dan pemberi kerja. Kontrak psikologis biasanya terlihat dari sudut pandang atau perasaan karyawan, meskipun apresiasi penuh membutuhkan untuk dipahami dari kedua belah pihak. Conway & Briner (2009), membentuk konsep kontrak psikologis yang terdiri dari kedua harapan dan kewajiban, asalkan disertai dengan keyakinan bahwa janji dilaksanakan. Keyakinan karyawan tentang kewajiban timbal balik antara karyawan terhadap organisasinya, di mana kewajiban ini didasarkan pada janji-janji yang dirasakan dan belum tentu diakui oleh organisasi.

Sementara itu harapan yang belum terpenuhi dapat menyebabkan kekecewaan dalam individu, janji yang tidak terpenuhi menciptakan perasaan pengkhianatan dan pelanggaran kepercayaan. Hal ini dianggap bahwa harapan yang belum terpenuhi merupakan kontrak psikologis yang dilanggar karena pelanggaran melibatkan aspek-aspek lain seperti hilangnya kepercayaan dan reaksi yang dianggap lebih intens daripada harapan yang belum terpenuhi.

Pendapat Armstrong mendukung teori Rousseau (2004) yaitu kontrak psikologis mengacu terhadap keyakinan individu mengenai hal dan kondisi dari perjanjian pertukaran imbal balik antara individu dan pihak lain. Isu kunci di sini termasuk keyakinan bahwa janji telah dibuat dan pertimbangan yang ditawarkan dalam pertukaran mengikat berbagai pihak untuk memberikan kewajiban secara imbal balik mengenai kewajiban. Kontrak psikologis merupakan kepercayaan individu terhadap perjanjian pertukaran antara perusahaan tersebut dengan karyawan. Pelanggaran kontrak psikologis terjadi ketika karyawan yang bersangkutan tidak menerima balas jasa yang sesuai dengan yang dijanjikan oleh perusahaan. Konsep Rousseau, kontrak psikologis yang dibentuk oleh keyakinan individu tentang kewajiban bersama organisasi, menunjukkan bahwa penelitian tentang kontrak psikologis yang dilakukan sejak rekonseptualisasi cukup besar, namun pembangunan konsep teoritis masih kurang karena banyak pertanyaan belum terjawab. Konseptualisasi

pertama kontrak psikologis didasarkan pada harapan, Rousseau merubah konsep ini dengan asumsi bahwa kontrak mengandaikan gagasan perjanjian, janji yang dibuat dan janji-janji yang diterima.

Konsep kontrak psikologis yang dikemukakan para ahli diatas dapat dinyatakan bahwa kontrak psikologis merupakan konsep yang mendalam dan bervariasi. Kontrak psikologis mengacu pada hubungan antara karyawan dan pemberi kerja. Kontrak psikologis bersifat implisit atau tersirat namun dinamis karena kontrak psikologis berkembang dari waktu ke waktu, sementara kondisi kerja berubah dan karyawan mengevaluasi kembali harapan mereka. Konseptualisasi kontrak psikologis didasarkan pada harapan dan kewajiban, harapan yang belum terpenuhi dapat menyebabkan kekecewaan pada karyawan, dan janji yang tidak terpenuhi dapat menciptakan pelanggaran kontrak psikologis, maka salah satu cara untuk menganalisis keadaan kontrak psikologis adalah dengan menyelidiki perbedaan antara apa yang harapkan dan apa yang dijanjikan.

Karyawan dapat berkembang dan menunjukkan kompetensi, memiliki peluang untuk tumbuh lebih lanjut, mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan diberikan umpan balik mengenai bagaimana pekerjaan mereka. Sementara perusahaan mungkin berharap karyawan memberi kinerja terbaik mereka atas nama organisasi atau

menempatkan kepentingan perusahaaan lebih dulu, berkomitmen sepenuhnya terhadap nilai-nilai perusahaan, rela dan setia (*loyal*) dan meningkatkan kualitas gambaran (*image*) organisasi di depan pelanggan dan pemasoknya. Jelas terlihat bahwa masing-masing pihak memiliki kepentingan yang berbeda, yang nantinya berlanjut menjadi aspek-aspek yang ada dalam daftar kontrak psikologis.

Conway dan Binner (2009) menjelaskan bahwa pemenuhan kontrak psikologis yang sesuai menghasilkan perasaan dihargai, meningkatkan kepercayaan dan membawa pada hasil (*outcome*) karyawan dan organisasi yang positif. Petersitzke (2009), menjelaskan kontrak psikologis yang menggambarkan pemahaman subjektif dari karyawan tentang kewajiban bersama antara karyawan dan majikan.

Perdebatan tentang definisi kontrak psikologis berpusat di seputar apakah kontrak psikologis adalah model mental atau hubungan pertukaran. Model mental berkembang dari pengalaman masa lalu, beberapa elemen dalam model mental dapat dibagi oleh sekelompok orang dalam pekerjaan, organisasi atau kelompok orang yang sama, namun elemen model mental lainnya mungkin unik bagi orang yang memegang gagasan tersebut. Model mental mencakup berbagai tingkat abstraksi, mungkin berisi beberapa ide terhubung pada tingkat abstraksi yang rendah. Menurut Rousseau (2004), gagasan bahwa kontrak psikologis adalah model mental telah mengarahkan penelitian tentang proses

yang terlibat dalam kontrak psikologis serta pelanggaran kontrak psikologis.

Menurut Petersitzke (2009) kontrak psikologis sebagai model mental telah dikritik karena hanya berfokus pada individu. Sisi organisasi terhadap hubungan bukanlah fokus perhatian utama. Jika kontrak psikologis adalah model mental individu, ini berarti bahwa organisasi tidak memiliki kontrak psikologis. Sebenarnya, penelitian yang berasal dari definisi model mental sebagian besar mengabaikan perspektif organisasi. Kontrak psikologis melibatkan kesepakatan antara dua pihak. Kontrak psikologis mengacu pada teori pertukaran sosial. Prinsip utama teori pertukaran sosial adalah bahwa karyawan mencari hubungan dengan pihak lain yang dapat memberikan sumber daya yang berharga. Selanjutnya, orang cenderung untuk membalas sumber daya yang diterima dengan memberikan dukungan dan sumber daya kepada orang lain.

Beberapa penulis berpendapat bahwa temuan empiris mereka memberi dukungan untuk model pertukaran sosial dan bukan model mental. Misalnya; 1). Rigotti dan Mohr pada tahun 2004 menunjukkan bahwa persepsi keadilan kontrak psikologis lebih penting untuk kepuasan kerja, komitmen dan niat untuk bertahan daripada pemenuhan janji individu. Bila kontrak psikologis didefinisikan sebagai model mental, masalah ini dihindari karena organisasi bukan merupakan unit analisis utama, hanya persepsi individu terhadap organisasi.

Kemudian organisasi dapat dikonseptualisasikan seperti apapun yang dirasakan oleh anggotanya. 2). Herriot, Manning dan Kidd pada tahun 1997 dalam Petersitzke (2009) menunjukkan bahwa perwakilan organisasi yang mengirimkan pesan kontrak psikologis bertentangan dengan kenyataan organisasi. Inilah salah satu alasan mengapa individu memiliki kontrak psikologis yang tidak lengkap atau tidak jelas. Menurut Conwey & Briner (2009) kontrak psikologis memiliki hubungan pertukaran yang dilihat dari janji implisit yaitu janji yang diperoleh dari interprestasi tentang pola pertukaran yang lalu atau pembelajaran tentang apa yang dialami orang lain dan janji eksplisit atau janji yang diperoleh secara tertulis.

Penjabaran diatas dinyatakan bahwa kontrak psikologis pada awalnya merupakan teori model mental yang lebih menekankan kepada keyakinan terhadap janji dibandingkan keyakinan terhadap harapan (ekspaktasi), kontrak psikologis dalam teori model mental mencakup beberapa tingkat abstraksi yaitu proses yang ditempuh hingga pada sesuatu yang umum, namun teori model mental ini telah dikeritik karena hanya berfokus pada individu dan mengabaikan perspektif organisasi padahal kontrak psikologis melibatkan kesepakatan antara dua pihak maka muncul teori hubungan pertukaran yang merupakan kesepakatan pertukaran antara dua pihak yaitu pihak penerima pekerjaan dan pihak pemberi pekerjaan. Persepsi keadilan kontrak psikologis lebih penting

untuk kepuasan kerja, komitmen dan niat untuk bertahan daripada pemenuhan janji individu, organisasi dapat dikonseptualisasikan seperti apapun yang dirasakan oleh anggotanya.

Bentuk dari kontrak psikologis merupakan substansi yang telah mereka janjikan baik secara implisit maupun eksplisit, harapan karyawan dan organisasi sebagai pendamping kontrak kerja resmi. Kontrak psikologis menurut Rousseau (2004), terdiri dari 3 bentuk, yaitu kontrak transaksional *(transactional contract),* kontrak relasional *(relational contract)* dan kontrak keseimbangan *(balanced contract)*;

1. Kontrak transaksional *(transactional contract)*

Pada dasarnya kontrak transaksional *(transactional contract)* bersifat jangka pendek (*short term*) dan berfokus pada aspek pertukaran ekonomis, jenis pekerjaan yang sempit (*narrow*) dan keterlibatan minimal karyawan dalam organisasi. Terdapat dua dimensi utama yang dikaji dalam kontrak transaksional, yaitu;

a. Jenis pekerjaan yang sempit (*narrow*) Karyawan diwajibkan untuk melakukan hanya serangkaian pekerjaan yang dalam kontrak merupakan pekerjaan yang diperhitungkan dalam imbal jasa. Organisasi membatasi keterlibatan karyawan dalam organisasi dan memberikan kesempatan terbatas untuk pelatihan dan pengembangan.

b. Jangka pendek (*short term*)

Karyawan tidak memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di organisasi selamanya dan berkomitmen untuk bekerja hingga batas waktu tertentu. Organisasi menawarkan hubungan kerja yang hanya untuk jangka waktu tertentu dan tidak berkewajiban untuk menjamin karir karyawan jangka panjang. Kontrak transaksional dikarakteristikan dengan perjanjian yang bersifat moneter dengan keterlibatan karyawan yang terbatas dalam organisasi maupun hubungannya dengan individu lain di organisasi sehingga tampak perbedaan yang signifikan dengan konsep kontrak relasional.

2. Kontrak relasional *(relational contract)*

Kontrak relasional (*Relational contract*) memiliki jangka waktu yang panjang tetapi berakhirnya tidak dapat ditentukan. Jenis kontrak ini juga melibatkan faktor sosio-emosional, seperti kepercayaan, keamanan, dan loyalitas. Masing-masing pihak berharap terjadi hubungan imbal balik (*reciprocal*). Kontrak relasional dikarakteristikan dengan hubungan jangka panjang. Lebih lanjut, kontrak relasional tidak terbatas waktu, memperkenalkan suatu hubungan yang terus menerus antara karyawan dan organisasi, melibatkan pertukaran uang dan memberikan penghargaan yang tidak melibatkan pertukaran uang (*non-monetary reward*) seperti loyalitas imbal balik, dukungan, penghargaan terhadap karir, dukungan seperti

pelatihan dan kesempatan pengembangan jangka panjang dalam organisasi.

Rousseau (2004) menyimpulkan bahwa kontrak relasional menyangkut dua dimensi, yaitu dimensi kemantapan (*stability*) dan kesetiaan (*loyalty*).

a. Kemantapan (*stability*)

Karyawan diwajibkan untuk bekerja pada organisasi untuk jangka waktu yang relatif lama dan melakukan hal-hal lain untuk mempertahankan pekerjaannya. Organisasi dalam hal ini menawarkan paket kompensasi yang stabil dan hubungan kerja jangka panjang.

b. Kesetiaan (*loyalty*)

Karyawan diwajibkan untuk mendukung organisasi, menunjukkan kesetiaan dan komitmen terhadap kebutuhan dan kepentingan organisasi. Selain itu, karyawan diharapkan menjadi anggota organisasi yang baik. Organisasi sebaliknya memberikan komitmen untuk menjamin kesejahteraan dan kebutuhan karyawan beserta keluarganya.

3. Kontrak keseimbangan *(balanced contract)*

Kontrak keseimbangan *(balanced contract)* merupakan perpaduan antara sifat dari kontrak transaksional dan relasional (Rousseau, 2004). Kontrak keseimbangan *(balanced contract)* bersifat dinamis dan terbuka (*open-ended*) yang

berfokus pada keberhasilan ekonomi perusahaan dan kesempatan karyawan untuk mengembangkan karir. Baik pihak karyawan maupun perusahaan saling memberikan kontribusi dalam pembelajaran dan pengembangan.

Kontrak keseimbangan *(balanced contract)* terdiri dari kelayakan kerja eksternal (*external employability),* promosi internal *(internal advancement)* dan kinerja dinamis (*dynamic performance*).

a. Kelayakan kerja eksternal (*external employability)* meliputi pengembangan karir di luar organisasi. Pada aspek ini, karyawan memiliki kewajiban untuk mengembangkan keterampilan berharga (*marketable skills*) di luar organisasi. Sedangkan kewajiban organisasi yaitu meningkatkan hubungan kerja jangka panjang baik di dalam maupun di luar organisasi.

b. Promosi internal *(internal advancement*) meliputi pengembangan karir dalam pasar tenaga kerja internal. Karyawan berkewajiban untuk mengembangkan keterampilan yang dihargai oleh organisasi saat ini. Di samping itu, organisasi berkewajiban untuk menciptakan kesempatan pengembangan karir kepada para pekerja didalam perusahaan.

c. Kinerja dinamis (*dynamic performance*) meliputi kewajiban karyawan untuk melakukan hal-hal yang baru dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan agar menjadi perusahaan yang kompetitif.

Sedangkan kewajiban organisasi yaitu membantu karyawan dalam meningkatkan pembelajaran dan melaksanakan persyaratan persyaratan kinerja.

Penjelasan diatas dapat dinyatakan bahwa bentuk bentuk kontrak psikologis yang terdiri atas; 1). Kontrak transaksional *(transactional contract)* yaitu kontrak psikologis yang bersifat jangka pendek dan jenis pekerjaan yang sempit dengan keterlibatan minimal karyawan dalam organisasi, 2). Kontrak relasional *(relational contract* yaitu kontrak psikologis yang bersifat jangka panjang yang melibatkan faktor sosio-emosional, seperti kepercayaan, keamanan, dan loyalitas, dan 3). Kontrak keseimbangan *(balanced contract)* yang merupakan perpaduan antara sifat dari kontrak transaksional dan relasional yang bersifat dinamis dan *open-ended* yang berfokus pada keberhasilan ekonomi perusahaan dan kesempatan karyawan untuk mengembangkan karir, baik karyawan maupun perusahaan saling memberikan kontribusi dalam pembelajaran dan pengembangan.

Terpenuhinya kontrak psikologis tergantung pada dua dimensi:

1. Tingkat harapan dan persepsi karyawan bahwa perusahaan akan menyediakan apa yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan karyawan.
2. Asumsi adanya kesamaan persepsi mengenai pertukaran: seperti pertukaran uang dan waktu kerja, pertukaran

kebutuhan kerja, pertukaran kebutuhan sosial/rasa aman dengan kerja keras dan loyalitas, pertukaran kesempatan untuk aktualisasi diri dengan usaha yang kreatif untuk mencapai tujuan perusahaan atau kombinasi lainnya.

Rousseau (2004) menjelaskan bahwa penilaian yang digunakan dalam penelitian kontrak psikologis dibedakan dalam tiga bentuk orientasi pengukuran:

1. Berorientasi pada ciri *(feature-oriented*): membandingkan kontrak psikologis untuk beberapa atribut atau dimensi.
2. Berorientasi pada persyaratan (*content-oriented)*: memeriksa persyaratan tertentu dari kontrak psikologis.
3. Berorientasi pada penilaian *(evaluation-oriented*): menilai tingkat pemenuhan, perubahan atau pelanggaran yang dialami dalam konteks kontrak.

Kickul & Lester (2001) terdapat dua struktur dimensi dalam pengukuran kontrak psikologis yang meliputi kontrak ekstrinsik dan kontrak intrinsik.

1. Kontrak ekstrinsik melibatkan perjanjian pemberi kerja kepada karyawan, seperti jam kerja yang fleksibel, lingkungan kerja yang aman dan gaji yang kompetitif serta bonus.
2. Kontrak intrinsik melibatkan perjanjian pemberi kerja kepada karyawan dengan sifat pekerjaan seperti seleksi diri dalam pekerjaan, ulasan pengambilan keputusan, pengendalian diri, terlibat dalam semua jenis pekerjaan

yang menantang, memberikan dukungan dalam organisasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, memberikan peluang pembangunan dan sebagainya.

Menurut Chen, Ling & Fang (2003) kontrak psikologis karyawan terdiri dari dua dimensi yaitu;

1. Tanggung jawab nyata.
2. Tanggung jawab pembangunan.

Wu & Chen (2015) menyebutkan bahwa teori kontrak psikologis menangkap kewajiban timbal balik yang dirasakan dan sejauh mana kewajiban tersebut dipenuhi dalam hubungan pertukaran karyawan-atasan. Rosita (2018) menyatakan bahwa kontrak psikologis sebagai harapan karyawan pada saat diterima sebagai karyawan diperusahaan dengan janji yang di berikan secara tidak terang terangan dalam hubungan kerja.

Smissen (2015) menjelaskan bahwa kontrak psikologis mencakup aspek hubungan kerja baik yang dilakukan perusahaan kepada karyawan maupun karyawan kepada perusahaan. Kontrak psikologis dapat diukur melalui janji organisasi kepada karyawannya dalam hal :

1. Pengembangan karir

   Menawarkan pengembangan karir dan promosi dalam organisasi (seperti kemungkinan untuk pengembangan, diangkat menjadi pegawai tetap, peluang promosi).

2. Penawaran pekerjaan (*job content*)

   Pekerjaan yang menantang, konten pekerjaan yang menarik, dan menggunakan kapasitas kerja yang baik.

3. Lingkungan sosial.

   Lingkungan kerja dan menyenangkan seperti komunikasi yang baik antar rekan kerja, kerjasama yang baik dalam kelompok baik terhadap atasan maupun sesama rekan kerja.

4. Keuangan

   Kompensasi penawaran ganti rugi yang tepat, seperti: remunerasi sepadan dengan pekerjaan, kondisi kerja yang memiliki konsekuensi pajak yang menguntungkan.

5. Keseimbangan dengan pribadi karyawan

   Menghormati dan pemahaman untuk situasi pribadi karyawan. Misalnya: fleksibilitas dalam jam kerja, pemahaman tentang keadaan pribadi.

Sedangkan janji karyawan kepada perusahaan menurut Smissen (2015) adalah sebagai berikut :

1. Usaha dan kinerja lebih baik untuk kemajuan organisasi. Dengan cara meningkatkan prestasi kerja, bekerja baik secara kuantitatif dan kualitatif, dapat bekerja sama dengan baik terhadap pimpinan dan rekan kerja.
2. Keluwesan untuk menjadi fleksibel dalam melaksanakan pekerjaan yang perlu dilakukan seperti bekerja lembur,

membawa pulang kerja.

3. Loyalitas untuk terus bekerja lebih lama untuk organisasi dengan cara tidak menerima setiap tawaran pekerjaan yang datang bersama, bekerja untuk organisasi setidaknya selama beberapa tahun.
4. Berperilaku lebih baik untuk bertingkah laku lebih baik terhadap organisasi. Seperti tidak membongkar rahasia dan informasi penting perusahaan, jujur berurusan dengan sumber daya dan anggaran.
5. Ketersediaan untuk menjaga status ketersediaan pada tingkat yang dapat diterima, seperti: mengambil pelatihan yang tersedia, bersedia mengikuti jenjang pendalaman pendidikan dan ketrampilan jika dibutuhkan perusahaan.

Menurut Rosita (2018) penjabaran di atas dapat dinyatakan bahwa kontrak psikologis awal yang diyakini oleh karyawan bersumber dari perjanjian-perjanjian yang dijanjikan oleh perusahaan mencakup aspek hubungan kerja baik yang dilakukan perusahaan kepada karyawan maupun karyawan kepada perusahaan.

Mendukung teori kontrak psikologis yang dikembangkan oleh Smissen (2015) maka penelitian ini mempertimbangkan bahwa kontrak psikologis dimulai pada saat karyawan baru memasuki suatu perusahaan, seringkali karyawan belum memiliki pemahaman seutuhnya mengenai hubungan kerja yang ada, dengan pengukuran kontrak psikologis; 1).

Pengembangan karir, 2). Penawaran pekerjaan, 3). Lingkungan sosial, 4). Keuangan dan 5). Keseimbangan dengan pribadi karyawan.

2.1.2 Karakteristik Individu

Setiap individu di dalam dirinya terdapat karakteristik biografis. Karakteristik biografis terdiri dari umur, gender, lama bekerja, pendidikan dan status Pekerjaan.

Umur menunjukkan bahwa karyawan yang lebih tua akan memiliki hubungan yang lebih baik dengan karyawan lain, lebih memiliki komitmen pada organisasi Jenis kelamin tidak ada perbedaan berarti dalam produktivitas pekerjaan antara pria dan wanita. Masa kerja menunjukkan hubungan positif antara senioritas dan produktivitas pekerjaan.

Pendidikan merupakan faktor penting dalam menentukan kemampuan kerja karyawan. Pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Status pekerjaan yaitu karyawan kontrak dan tetap adalah dari status legalnya, jika karyawan tetap tidak memiliki jangka waktu untuk karyawan kontrak memiliki jangka waktu. Hal ini juga dituangkan dalam perjanjian kerja karyawan, karyawan kontrak akan diberikan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) yang artinya memiliki jangka waktu habisnya hubungan kerja, sedangkan karyawan tetap dituangkan dalam Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT).

2.1.3 Variabel yang dipengaruhi Kontrak Psikologis

2.1.3.1 Sikap Kerja

Menurut Conway dan Briner (2009) kontrak psikologis akan mempengaruhi sikap kerja, dasar sikap mengidentifikasikan bahwa karyawan terlibat dalam perilaku ekstra peran untuk membalas tindakan organisasi yang ditingkatkan melalui kontrak psikologis. Menurut Robbins dan Judge (2017) sikap terkait pekerjaan ini menyentuh evaluasi positif atau negatif yang dimiliki karyawan mengenai aspek lingkungan kerja mereka. Sikap mencerminkan perasaan terhadap sesuatu. Bila karyawan mengatakan "Saya menyukai pekerjaan saya," maka karyawan tersebut mengekspresikan sikap karyawan tentang pekerjaannya. Ungkapan seperti ini dalam bidang studi perilaku organisasi sering disebut sebagai sikap karyawan terhadap sebuah pekerjaan. Dalam kehidupan organisasi, sikap karyawan tidak hanya ditujukan kepada pekerjaan tetapi juga pada obyek-obyek yang lain seperti gaji yang diterima, teman kerja, atasan langsung, pimpinan perusahaan dan bahkan terhadap organisasi secara keseluruhan.

Sikap sebagai kecenderungan merespon sesuatu secara konsisten untuk mendukung atau tidak mendukung dengan memperhatikan objek tertentu. Sikap kerja adalah kepercayaan dan perasaan yang dimiliki oleh seseorang tentang gagasan, situasi dan orang-orang tertentu, yang mempengaruhi perilaku

mereka (Kinicki, Kreitner, Sinding, Waldstrom, 2014). Sikap kerja didefinisikan sebagai penyataan evaluative, baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan, terhadap objek, individu atau peristiwa (Robbins dan Judge, 2017).

Menurut Robbins dan Judge, 2017, sikap kerja karyawan terdiri dari 3 komponen adalah sebagai berikut :

1. Komponen yang berhubungan dengan pengertian (*cognitive component)*: komponen ini berisi kepercayaan individu mengenai apa yang berlaku atau apa yang benar bagi objek sikap. Kepercayaan bisa datang dari apa yang kita lihat atau apa yang kita ketahui.
2. Komponen yang berhubungan dengan perasaan (*affective component)*: komponen ini berkaitan dengan masalah emosional subjektif individu terhadap suatu objek sikap.
3. Komponen yang berhubungan dengan prilaku (*conative component)*: komponen konatif atau perilaku ini menunjukkan bagaimana perilaku atau kecenderungan berperilaku yang ada dalam diri individu berkaitan dengan objek sikap yang dihadapi.

Sikap kerja mempunyai sisi mental yang mempengaruhi individu dalam memberikan reaksi terhadap stimulus mengenai dirinya diperoleh dari pengalaman dapat merespon stimulus tidaklah sama. Ada yang merespon secara positif dan ada yang merespon secara negatif. Karyawan yang memiliki

loyalitas tinggi akan memiliki sikap kerja yang positif. Sikap kerja yang positif meliputi :

1. Kemauan untuk bekerja sama.

   Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

2. Rasa memiliki.

   Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

3. Hubungan antar pribadi.

   Karyawan yang mempunyai loyalitas karyawan tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel kearah hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi: hubungan sosial diantara karyawan. Hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman sekerja.

4. Suka terhadap pekerjaan.

   Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang

akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari: kesanggupan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya di luar gaji pokok.

Menurut Blum and Naylor (2001) dalam Robbins and Judge (2017), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi sikap kerja, diantaranya:

1. Kondisi kerja; situasi kerja yang meliputi lingkungan fisik ataupun lingkungan sosial yang menjamin akan mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja. Karena dengan adanya rasa nyaman akan mempengaruhi semangat dan kualitas karyawan.
2. Pengawasan atasan; seorang pimpinan yang melakukan pengawasan terhadap karyawan dengan baik dan penuh perhatian pada umumnya berpengaruh terhadap sikap dan semangat kerja karyawan.
3. Kerja sama dari teman sekerja; adanya teman sekerja yang dapat berkerjasama akan sangat mendukung kualitas dan prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Keamanan; adanya rasa aman yang tercipta serta lingkungan yang terjaga akan menjamin dan menambah ketenangan dalam pekerjaan.
5. Kesempatan untuk maju; adanya jaminan masa depan yang lebih baik dalam hal karier baik promosi jabatan dan jaminan hari tua.

6. Fasilitas kerja; tersedianya fasilitas-fasilitas yang dapat digunakan karyawan dalam pekerjaannya.
7. Upah atau gaji; rasa senang terhadap imbalan yang diberikan perusahaan baik yang berupa gaji pokok, tunjangan dan sebagainya yang dapat mempengaruhi sikap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Penjelasan diatas dapat dinyatakan bahwa sikap sebagai respon yang dimiliki oleh seorang karyawan baik berupa gagasan, kerja sama, rasa memiliki, hubungan antar pribadi yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan didalam organisasi.

Sikap kerja menurut Kondalkar (2007) terdiri atas; 1. Kepuasan kerja yaitu berkaitan dengan sikap umum terhadap pekerjaan. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan tinggi umumnya akan memegang sikap positif sementara orang yang tidak puas umumnya akan menunjukkan sikap negatif terhadap kehidupan. Ketika kita berbicara tentang sikap, biasanya kita berbicara tentang kepuasan kerja karena hubungan mereka saling terkait dalam perilaku organisasi. 2. Keterlibatan kerja yaitu mengacu pada sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya (secara psikologis) dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi dan mempertimbangkan tingkat kinerja yang dirasakannya yang penting untuk harga diri. Keterlibatan tingkat tinggi menunjukkan bahwa individu peduli terhadap pekerjaannya, yang berdampak pada produktivitas tinggi.

Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah pula ketidakhadiran dan turnover karyawan. 3. Komitmen organisasi yaitu mengacu pada tingkat di mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan tujuan organisasi dan ingin mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Sebagian besar penelitian telah melihat tiga sikap: kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi, ketiga sikap ini oleh sebagian peneliti dibedakan menjadi dua sikap yaitu:

1. Kepuasan kerja dan keterlibatan kerja. Ketika orang berbicara tentang sikap karyawan, mereka biasanya mengartikan kepuasan kerja, perasaan positif tentang pekerjaan akibat evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan tersebut, sementara orang dengan kepuasan rendah memiliki perasaan negatif. Berkaitan dengan kepuasan kerja adalah keterlibatan kerja, sejauh mana orang mengidentifikasi secara psikologis dengan pekerjaan mereka dan mempertimbangkan tingkat kinerja yang mereka anggap penting untuk harga diri mereka. Karyawan dengan keterlibatan pekerjaan yang tinggi sangat mengidentifikasi dan benar-benar peduli dengan jenis pekerjaan yang mereka lakukan.
2. Komitmen organisasi. Seorang karyawan dengan komitmen organisasi mengidentifikasi organisasi tertentu dengan tujuannya dan ingin tetap menjadi anggota

organisasi tersebut. Keterikatan emosional terhadap sebuah organisasi dan kepercayaan akan nilai-nilainya adalah "standar emas" untuk komitmen karyawan. Karyawan yang berkomitmen akan cenderung tidak melakukan penarikan pekerjaan meskipun mereka tidak puas karena mereka memiliki rasa kesetiaan atau keterikatan organisasional. Bahkan jika karyawan saat ini tidak senang dengan pekerjaan mereka, mereka bersedia berkorban untuk organisasi jika mereka cukup berkomitmen (Robbins dan Judge, 2017).

2.1.3.2 Kepuasan kerja

Menurut Wexley dan Yukl (2003) dalam Robbins and Judge (2017) teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu:

1. Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*)

   Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila

perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

   Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain.

3. Teori Dua – Faktor (*Two Factor Theory*)

   Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan tidak puas (*dissatisfier*) yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan, terdiri dari gaji, insentif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status dan yang lain dinamakan memuaskan (*satisfier)* yaitu faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab dan promosi. Dikatakan tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas, tetapi kalau ada, akan membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu faktor ini disebut sebagai pemuas.

Menurut Robbins dan Judge (2017) kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang yang tidak puas cenderung memiliki perasaan negative terhadap pekerjaan tersebut. Noe, Hollenbeck, Gerhart, B & Wright (2010) kepuasan kerja sebagai perasaan yang menyenangkan sebagai hasil dari persepsi bahwa pekerjaannya memenuhi nilai-nilai pekerjaan yang penting. Kinicki, Kreitner, Sinding, Waldstrøm (2014) kepuasan kerja sebagai respon sikap atau emosi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini memberi arti bahwa kepuasan kerja bukan suatu konsep tunggal. Lebih dari itu seseorang dapat secara relative dipuaskan dengan satu aspek pekerjaannya dan dibuat tidak puas dengan satu atau berbagai aspek.

Robbins dan Judge (2017) terdapat 21 faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu

1. Otonomi dan kebebasan,
2. Keuntungan karir,
3. Kesempatan untuk maju,
4. Kesempatan pengembangan karir,
5. Kompensasi/gaji,
6. Komunikasi antara karyawan dan manajemen,

7. Kontribusi pekerjaan terhadap sasaran organisasi,
8. Perasaan aman di lingkungan kerja,
9. Fleksibel untuk menyeimbangkan kehidupan dan persoalan kerja,
10. Keamanan pekerjaan,
11. Pelatihan spesifik pekerjaan,
12. Pengakuan manajemen terhadap kinerja karyawan,
13. Keberartian pekerjaan,
14. Jejaring ,
15. Kesempatan untuk menggunakan kemampuan atau keahlian,
16. Komitmen organisasi untuk pengembangan,
17. Budaya perusahaan secara keseluruhan,
18. Hubungan sesama karyawan,
19. Hubungan dengan atasan langsung,
20. Pekerjaan itu sendiri,
21. Keberagaman pekerjaan

Menurut Kinicki, Kreitner, Sinding, Waldstrom (2014) terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan Kerja yaitu:

1. Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*). Model ini mengajukan bahwa kepuasan ditentukan pada tingkatan karakteristik pekerjaan yang memungkinkan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Perbedaan (*discrepancies*). Model ini menyatakan bahwa

kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat diatas harapan.

3. Pencapaian nilai (*value attainment*). Gagasan pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. Keadilan (*equity*). Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukkan pekerjaan lainnya.
5. Komponen genetik (*dispositional/genetic components*). Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti

penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

2.1.3.3 Komitmen Karyawan

Komitmen karyawan menunjukan sejauh mana seseorang memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Pengukuran komitmen karyawan diawali oleh sebuah pengukuran yang dikenal dengan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) oleh Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, and Ng (2001) dalam Robbins dan Judge (2017), ditandai oleh tiga dimensi yang saling berhubungan yaitu : Penerimaan dari nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk menggunakan usaha atas nama organisasi, keinginan untuk tinggal bersama karyawan dalam satu organisasi.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keadaan di mana karyawan mengidentifikasi organisasi dengan tujuannya, dan ingin mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Meyer & Allen (1991) dalam Kinicki, Cole, Digby, Kreitner (2010), mengidentifikasi dan mengembangkan tiga jenis komitmen: 1. Komitmen afektif yaitu hubungan seseorang dengan organisasi 2. Komitmen normative yaitu kewajiban yang dirasakan individu untuk tinggal dengan organisasi. 3. Komitmen berkelanjutan yaitu perhitungan individu bahwa kepentingan terbaiknya adalah tinggal dengan organisasi berdasarkan pada biaya yang dirasakan untuk

meninggalkan organisasi. Komitmen afektif sangat terkait dengan perilaku kerja yang positif seperti kinerja, kehadiran, dan kewarganegaraan. Komitmen normatif kurang kuat terkait dengan perilaku kerja yang positif. Namun, ketika komitmen afektif dan normatif menurun, individu jauh lebih mungkin untuk berhenti dari pekerjaan mereka. Karena komitmen kontinu mencerminkan perhitungan individu bahwa kepentingan terbaik tinggal bersama organisasi (mungkin karena akan sulit untuk menemukan pekerjaan di tempat lain), hal ini sering dikaitkan dengan perilaku kerja yang negative.

Komitmen organisasi dinyatakan sebagai keinginan dari seorang karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang karyawan tetap menjadi anggota organisasi (dipertahankan) atau pergi untuk pekerjaan lain.

Jenis jenis komitmen organisasi menurut Allen, N.J., and J.P. Meyer (1991) dalam Colquitt, LePine, Wesson (2015) terdiri atas;

1. Komitmen normatife (*normative commitment)*, yaitu kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi karena alasan-alasan etis dan moral. Komitmen normatif merupakan suatu perasaan karyawan tentang kewajiban (obligasi) untuk bertahan dalam organisasi. Indikator dari komitmen normatif adalah:

   1) Tidak tertarik pada tawaran organisasi lain yang

mungkin lebih baik dari tempatnya bekerja.

2) Mempunyai rasa kesetiaan pada organisasi tempatnya bekerja.
3) Berkeinginan untuk menghabiskan sisa karirnya pada organisasi tempatnya bekerja.
4) Tidak keluar masuk pekerjaan / menjadi satu dengan organisasi, menjunjung nilai-nilai dan visi misi dari organisasi tempatnya bekerja.
5) Menganggap bahwa loyalitas itu adalah penting.

2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment)*, yaitu nilai ekonomi yang dirasakan jika tetap bertahan di dalam organisasi dibandingkan jika meninggalkan organisasi tersebut. Komitmen kontinuan merupakan keadaan dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal, dimana mereka berfikir bahwa meninggalkan perusahaan akan sangat merugikan bagi diri mereka. Indikator dari komitmen kontinuan adalah:
   1) Merasa rugi / kehilangan apabila keluar dari organisasi tempat ia bekerja.
   2) Menganggap bekerja pada organisasi tersebut merupakan suatu kebutuhan.
   3) Tidak tertarik untuk melihat organisasi lain.
   4) Merasa berat untuk meninggalkan organisasi tempatnya bekerja.
   5) Merasa bahwa bekerja pada organisasi tersebut

merupakan kesempatan / peluang yang terbaik.

3. Komitmen afektif (*affective commitment)*, yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Komitmen afektif merujuk pada ikatan emosi, identifikasi dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Keyakinan yang kuat dalam, penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengerahkan usaha yang dibutuhkan atas nama organisasi dan keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Ketiga komponen tersebut dirasakan sebagai refleksi kondisi psikologis, dan individu manapun dapat berpengalaman merasakan ketiga komponen komitmen pada derajat yang berbeda-beda dalam tingkatan-tingkatan hubungan kerja yang berbeda.

Meyer & Allen (1991) dalam Robbins and Judge (2017) mengajukan sejumlah dimensi untuk mengukur komitmen afektif. Dimensi tersebut diantaranya:

1. Kesetiaan (*loyality*)

   Mengindikasikan seberapa karyawan loyal atau setia terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Hal ini dapat dilihat dari seberapa besar kesediaan karyawan mengembangkan karirnya dalam perusahaan.

2. Kebanggaan (*Pride*)

   Menilai bagaimana karyawan memandang perusahaan tempatnya bekerja sebagai tempat kerja yang membanggakan. Rasa bangga karyawan dapat terlihat dari bagaimana mereka membicarakan tentang perusahaan tempat mereka kerja dengan orang-orang di luar perusahaan.

3. Keterlibatan pekerjaan *(job involvement*)

   Mengevaluasi sejauh mana kesediaan karyawan untuk terlibat dalam pengembangan organisasi tempatnya bekerja. Keterlibatan karyawan dapat direfleksikan lewat bagaimana karyawan menginternalisasi masalah perusahaan ke dalam dirinya.

4. Keterikatan emosional (*emotional attachment*)

   Mengindikasikan sejauh mana karyawan merasa nilai-nilai organisasi sejalan dengan nilai-nilai yang diyakini mereka. Keterkaitan emosi (*emotional attachment*) diindikasikan melalui bagaimana persepsi karyawan mengenai dirinya sendiri berkaitan dengan kekeluargaan dalam perusahaan, bagaimana perusahaan bermakna bagi karyawan, serta rasa kepemilikan karyawan terhadap perusahaan.

Pemaparan diatas menunjukkan bahwa pengukuran sikap kerja dibedakan atas; 1). Kepuasan kerja yaitu ketika orang berbicara tentang sikap karyawan, mereka biasanya

mengartikan kepuasan kerja, perasaan positif tentang pekerjaan akibat evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja diukur melalui: pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*), perbedaan (*discrepancies*), pencapaian nilai (*value attainment*). keadilan (*equity*) dan komponen genetik (*dispositional/genetic components*). 2). Komitmen organisasi yaitu karyawan ingin tetap menjadi anggota organisasi dengan keterikatan emosional terhadap sebuah organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen akan cenderung bertahan pada organisasi bahkan jika karyawan saat ini tidak menyukai pekerjaan mereka, karyawan bersedia berkorban untuk organisasi jika mereka memiliki komitmen yang tinggi. Komitmen organisasi diukur melalui: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen normative (*normative commitment*) dan komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*).

2.1.3.4 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Podsakoff, Whiting & Blume (2009) OCB pertama kali di perkenalkan oleh Organ pada tahun 1990 sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi

jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi; melainkan sebagai pilihan personal. Definisi Organ mencakup tiga aspek penting; pertama, perilaku OCB dianggap sebagai kebijaksanaan yang bukan bagian dari deskripsi pekerjaan, dan dilakukan oleh karyawan sebagai hasil dari pilihan pribadi, kedua, OCB merupakan persyaratan yang dilaksanakan diluar deskripsi pekerjaan, ketiga kontribusi OCB positif bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Definisi Organ diatas mendapatkan banyak kritikan, sehingga pada tahun 1997, Organ mengubah definisi perilaku kewargaan organisasi sebagai tindakan yang dirancang untuk membantu dalam pemeliharaan, peningkatan sosial dan konteks psikologis yang mendukung kinerja tugas. Meskipun demikian, kerangka perilaku kewargaan organisasional menggambarkan perilaku yang tidak merupakan fungsi pekerjaan rutin, memberikan kontribusi dalam beberapa cara untuk berfungsinya organisasi dan diskresioner (Podsakoff, Whiting & Blume, 2009).

Robbins and Judge (2017) mendefinisikan OCB sebagai perilaku kerjasama yang memiliki konsekuensi positif bagi organisasi, tetapi tidak diperlukan atau secara resmi dihargai. Menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Menurut Wang, Tsui, Zhang & Li (2008) secara umum, OCB mengacu pada perilaku yang berhubungan

dengan pekerjaan yang melampaui apa yang ditentukan oleh kebijakan organisasi dan satu deskripsi pekerjaan. Moorhead dan Griffin (2013) OCB adalah perilaku individu yang memberikan konstribusi keseluruhan positif kepada organisasi. Kinicki, Kreitner, Sinding, Waldstrøm (2014) OCB adalah perilaku-perilaku pegawai diluar tugas yang diberikan. Contohnya adalah sikap sebagai pernyataan konstruktif mengenai departemen, pegungkapan minat pribadi dalam pekerjaan orang lain, saran-saran untuk peningkatan, pelatihan pegawai baru, rasa hormat untuk semangat dan pemeliharaan aturan bangunan, peduli terhadap milik (*property*) perusahaan, serta ketetapan waktu dan kehadiran diatas standar atau tingkat yang dilaksanakan.

Dari beberapa definisi di atas OCB merupakan :

1. Perilaku yang bersifat bebas dan sukarela.
2. Kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja (perilaku *extra-role*).
3. Mendukung berfungsinya organisasi secara efektif.
4. Perilaku individu yang memberikan konstribusi keseluruhan positif kepada organisasi
5. Perilaku-perilaku pegawai yang diluar tugas sebagai pernyataan konstruktif mengenai organisasi.

Sehingga dapat dinyatakan bahwa OCB adalah perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas dan pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi

kemajuan atau keuntungan organisasinya atau lebih dikenal dengan perilaku *extra-role* yaitu prilaku yang bekerja lebih dari yang diharapkan didalam organisasi.

Menurut Pamela J. Harper (2015) munculnya konsep OCB pertama kali diartikulasikan oleh Chester Barnard pada tahun 1938 sebagai kesediaan individu didalam organisasi untuk bekerja sama. Barnard mendefinisikan kerjasama sebagai penahan sejati diri sendiri, yang sebenarnya bersifat layanan sukarela tanpa imbalan dan bahkan tunduk dari kepentingan pribadi sendiri untuk kemajuan organisasi. Pandangan Barnard adalah gagasan dari seorang individu berlatih akan kebebasan mereka untuk berpartisipasi didalam sistem kerjasama formal dilanjutkan oleh Katz and Kahn pada tahun 1966 yang membedakan konsep OCB sebagai "inovatif dan perilaku spontan " yang bertentangan dengan kewajiban peran kinerja. Perilaku yang membantu dan bekerjasama sangat penting untuk operasi organisasi. Katz dan Kahn mengidentifikasi tiga jenis perilaku yang penting untuk sebuah organisasi yang sukses. Pertama, orang harus termotivasi untuk tetap dengan organisasi. Kedua, karyawan harus memahami dan memenuhi peran mereka berdasarkan persyaratan deskripsi pekerjaan mereka. Ketiga, organisasi perlu karyawan yang bersedia untuk melakukan lebih dari yang dituntut.

OCB dilatar belakangi oleh teori pertukaran sosial yang merupakan teori yang menyatakan bahwa dalam hubungan

sosial terdapat unsur ganjaran, pengorbanan, dan keuntungan yang saling mempengaruhi. Teori pertukaran sosial menjelaskan bagaimana manusia memandang tentang hubungan kita dengan orang lain sesuai dengan anggapan diri manusia tersebut terhadap: 1. Keseimbangan antara apa yang di berikan ke dalam hubungan dan apa yang dikeluarkan dari hubungan itu, 2. Jenis hubungan yang dilakukan, 3. Kesempatan memiliki hubungan yang lebih baik dengan orang lain. Teori pertukaran sosial membayangkan bahwa mengingat kondisi tertentu, orang berusaha untuk membalas orang-orang yang menguntungkan mereka dan perilaku yang menunjukkan ini adalah perilaku kewargaan organisasi (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006).

Teori pertukaran sosial memberikan gambaran perilaku kewargaan organisasi dengan melakukan pembelaan terhadap perilaku karyawan yang tidak tegas yang diarahkan oleh perusahaan. Demikian pula, teori pertukaran sosial menambahkan dalam perilaku kewargaan organisasi, seperti rasa saling percaya yang merangsang hubungan pertukaran sosial menjamin bahwa organisasi perilaku kewarganegaraan akan membalas dalam jangka panjang. Dirks dan Ferrin (2000) mengkonfirmasi bahwa kepercayaan dalam organisasi berkorelasi positif dengan perilaku kewargaan organisasi. OCB dikaitkan dengan efektivitas organisasi secara keseluruhan, sehingga jenis perilaku karyawan memiliki

konsekuensi penting di tempat kerja. OCB dianggap perilaku yang bermanfaat untuk orang lain, tetapi bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan karyawan.

OCB awalnya disusun dalam dua dimensi: sifat (*altruisme*) dan kepatuhan. Kepatuhan kemudian diberi nama kembali kesadaran. Pada tahun 1988, Organ menambahkan sportif, sopan santun, dan kebajikan warga organisasi (*civic virtue*). Akhirnya, perdamaian dan dorongan bimbingan (*cheerleading*) ditambahkan oleh Organ pada tahun 1990 untuk melengkapi daftar dimensi. sifat (*altruisme*), dorongan bimbingan (*cheerleading*), dan perdamaian kemudian dikelompokkan bersama dalam kategori yang dikenal sebagai perilaku membantu (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006).

Menurut Podsakoff, Whiting & Blume (2009), OCB dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan. 1. OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja. 2. OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial. 3. OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif. 4. OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan. 5. OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja. 6. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM-SDM handal dengan

memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik. 7. OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. 8. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya.

Perbedaan konseptualisasi terhadap satu konstruk ini menurut Podsakoff, Whiting & Blume (2009) dapat menimbulkan bahaya-bahaya yang cukup serius, di antaranya dapat mengakibatkan pertentangan-pertentangan konotasi konseptual bagi orang-orang yang berbeda, sementara literatur-literatur OCB mengindikasikan bahwa dimensi-dimensi yang berbeda-beda tersebut pada dasarnya memiliki kesamaan konsep. Dengan kata lain, terjadi pelabelan (penamaan) yang berbeda-beda terhadap dimensi yang sama yang pada gilirannya, mengakibatkan penggunaan-penggunaan ukuran yang tumpang tindih.

Lee dan Allen (2002) membangun skala 16-point yang dirancang untuk mengoperasionalkan OCB-I danOCB-O. skala mencakup pernyataan yang menjelaskan baik perilaku OCB-I atau OCB-O. Skala ini berguna dalam menentukan jenis OCB bahwa seorang individu yang paling mungkin untuk melakukan. Selain menjadi dimensi yang berbeda juga motif untuk melakukan OCB. Menemukan bahwa individu yang terlibat dalam OCB-O lebih sering dilaporkan menerima promosi. Dalam pikiran penelitian ini, peserta mungkin merasa

bahwa melakukan perilaku dalam delapan item OCB-O diinstrumen akan membuat mereka lebih terlihat dan memenuhi syarat untuk melakukan promosi dari pada perilaku dalam delapan item OCB-I. Penelitian tambahan telah dikategorikan ke lima dimensi OCB perilaku yang diarahkan pada individu (OCB-I) dan perilaku yang diarahkan terhadap organisasi (OCB-O). Tingkat-individu OCB terdiri dari sifat (paham) lebih memperhatikan dan mengutamakan kepentingan orang lain (*altruisme*), sopan santun, perdamaian, dan upaya dorongan bimbingan (*cheerleading*) diarahkan pada individu. OCB-I termasuk perilaku membantu dan dimensi kesopanan. Perilaku organisasi diarahkan pada tingkat kepentingan organisasi. Sifat berhati hati (c*onscientiousness)*, kebajikan warga organisasi (*civic virtue*), dan sportivitas termasuk dalam kategori OCB-O.

Penjelasan diatas dapat dinyatakan bahwa OCB sebagai perilaku kerjasama yang memiliki konsekuensi positif, pekerjaan yang melampaui apa yang ditentukan oleh kebijakan organisasi, atau perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas dan pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya.

Podsakoff, Mackenzie and Bachrach (2000) membagi OCB menjadi tujuh dimensi; *(1)* Perilaku menolong *(helping behavior); (2)* Sikap sportif (*sportsmanship); (3)* Kesetiaan *(loyalty) ; (4)* Kepatuhan terhadap organisasi *(organizational*

compliance); *(5)* Inisiatif individu (*Individual initiative*); *(6)* Kebajikan warga organisasi (*civic virtue*); *and (7)* Pengembangan diri *(self-development).*

1. Perilaku menolong *(helping behavior)* merupakan bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau mencegah terjadinya permasalahan yang terkait dengan pekerjaan.
2. Sikap sportif (*sportsmanship)* didefinisikan kemauan atau keinginan untuk menerima (toleransi) terhadap ketidaknyamanan yang muncul.
3. Kesetiaan (*loyalty*) merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan *image* positif tentang organisasi, membela organisasi dari ancaman eksternal, mendukung dan membela tujuan organisasi.
4. Kepatuhan terhadap organisasi *(organizational compliance*) merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi.
5. Inisiatif individu (*Individual initiative*) merupakan bentuk motivasi diri karyawan dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melampaui standar/level yang ditetapkan.
6. Kebajikan warga organisasi (*civic virtue*) merupakan bentuk komitmen kepada organisasi secara makro atau

keseluruhan seperti menghadiri pertemuan, menyampaikan pendapat atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi,

7. Pengembangan diri *(self-development)* perilaku individu yang sukarela meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sendiri seperti mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang di kuasai.

Menurut Organ, Podsakoff & MacKenzie (2006) dimensi yang paling sering digunakan untuk mengonseptualisasi OCB adalah:

1. Sifat (paham) lebih memperhatikan dan mengutamakan kepentingan orang lain (*altruisme*), yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
2. Kebajikan warga organisasi *(civic virtue)*, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara professional maupun social alamiah.
3. Kesadaran / sifat berhati hati (c*onscientiousness)*, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum

4. Rasa hormat *(courtesy)*, adalah perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
5. Sikap sportif (*sportsmanship)*, berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

Dari teori yang dikemukakan oleh Podsakoff, Whiting & Blume (2009), maka OCB di ukur berdasarkan ;

1. OCB-Individual (OCB-I) merupakan prilaku prilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada organisasi misalnya membantu rekannya yang tidak masuk kerja dan mempunyai perhatian personal pada karyawan lain. Yang termasuk dalam dimensi OCB-I adalah perilaku menolong *(helping behavior)* dan rasa hormat *(courtesy)*.

   Perilaku menolong *(helping behavior)* adalah individu menolong individu lain untuk mencegah terjadinya permasalahan didalam pekerjaan. Rasa hormat *(courtesy)* adalah membantu mencegah timbulnya masalah dan memaksimalkan penggunaan waktu. Sifat bijaksana atau keanggotaan yang baik, melakukan fungsi-fungsi sekalipun tidak diwajibkan organisasi
2. OCB-Organizational (OCB-O) adalah prilaku prilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya

misalnya kehadiran ditempat kerja melebihi norma yang berlaku dan mentaati peraturan peraturan informal yang ada untuk memelihara ketertiban. Yang termasuk dalam dimensi OCB-O adalah sifat berhati hati (c*onscientiousness)*, kebajikan warga organisasi *(civic virtue)*, dan sikap sportif (*sportsmanship)*.

Kesadaran / sifat berhati hati (c*onscientiousness)*, adalah kontribusi terhadap efisiensi baik berdasarkan individu maupun kelompok. Kebajikan warga organisasi *(civic virtue)* adalah memberikan pelayanan yang diperlukan bagi kepentingan organisasi. Dasar kepribadian untuk mewujudkan perilaku ekstra peran merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan bersungguh - sungguh. Dasar sikap mengidentifikasikan bahwa karyawan terlibat dalam perilaku ekstra peran untuk membalas tindakan organisasi. Sikap sportif (*sportsmanship)* adalah dengan sifat sportif dan positif, seperti menghindari komplain dan keluhan yang picik. memaksimalkan total jumlah waktu yang dipergunakan pada usaha-usaha yang konstruktif dalam organisasi. Sifat sopan dan taat, seperti melalui surat peringatan, atau pemberitahuan sebelumnya, dan meneruskan informasi dengan tepat.

Pemaparan diatas menunjukkan bahwa pengukuran OCB untuk penelitian ini mendukung teori Podsakoff, Whiting &

Blume (2009) yang membagi OCB berdasarkan; 1). OCB-I yang diukur melalui; perilaku menolong *(helping behavior)* dan rasa hormat *(courtesy)*. 2). OCB-O yang diukur melalui sifat kesadaran (c*onscientiousness),* kebajikan warga organisasi *(civic virtue),* dan sikap sportif (*sportsmanship).*

2.1.3.5 Budaya Organisasi

Kinicki & Fugate (2013) mengemukakan budaya organisasi sebagai sekumpulan asumsi-asumsi yang diambil untuk memperoleh asumsi yang implisit bahwa kelompok yang memegang dan menentukan bagaimana cara pandang, cara berfikir, dan bereaksi dalam menghadapi berbagai kondisi dan lingkungan yang berbeda. Selanjutnya Robbins & Judges (2017) mendefinisikan budaya organisasi adalah makna sistem bersama yang dijalankan atau diselenggarakan oleh anggota sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Fungsi budaya organisasi menurut Kinicki & Fugate (2013) terdiri atas:

1. Memberikan anggota identitas organisasi
2. Memfasilitasi komitmen bersama
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota untuk memahami lingkungan mereka

Robbins dan Judge (2017) dimensi budaya organisasi terdiri atas:

1. Inovasi dan pengambilan resiko yaitu berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan di dorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap hal- hal rinci yaitu berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap hal-hal yang detail (rinci).
3. Orientasi hasil yaitu sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil yang tersebut.
4. Orientasi individu yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi tim yaitu berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.
6. Agresif yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukannya bersantai.
7. Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

2.1.3.6 Strategi SDM

Malik (2018) memaparkan bahwa strategi SDM adalah sub bidang SDM yang mengadopsi pendekatan terpadu dan

holistik untuk mengembangkan pilihan dan praktik kebijakan SDM yang berbeda yang dapat memberikan perusahaan dengan sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Menurut Amstrong (2011) strategi SDM sebagai pendekatan untuk mengelola orang-orang yang berhubungan dengan bagaimana tujuan organisasi akan dicapai melalui sumber daya manusianya melalui strategi, kebijakan, dan praktik SDM yang terintegrasi.

Tiga perspektif strategi SDM menurut Amstrong yaitu; 1). Perspektif universalistik yaitu hubungan universal antara praktik terbaik individu dengan strategi SDM. 2). Perspektif Kontingensi yaitu menganggap bahwa dalam rangka peningkatan efektivitas, kebijakan praktik manajemen SDM organisasi harus konsisten dengan aspek lain dalam organisasi. 3). Perspektif Konfigurasional yaitu mengembangkan alasan bahwa ada kesesuaian pendekatan konfigurasional yang muncul dalam teori organisasi dan literatur manajemen strategis.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yang peneliti lakukan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

1. Judul Penelitian	*Psychological Contract and Turnover Intention of Dispatched Employees: Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment*
Peneliti	Xiong, Ye, Wang
Tahun	2017

Variabel yang terkait	*Psychological Contract* *Job Satisfaction and Organizational Commitment*
Hasil/Temuan	Kontrak psikologis karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional, dan secara tidak langsung mempengaruhi hasil kerja karyawan melalui peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Selanjutnya, efek mediasi individual dari kepuasan kerja lebih besar daripada efek mediasi berkelanjutan dari komitmen organisasi dan kepuasan kerja.
Persamaan	Mengkaji kontrak psikologis dengan dimensi kepuasan kerja dan komitmen, menggunakan metode penelitian survei dengan pendekatan penelitian kuantitatif .
Perbedaan	Terdapat beberapa dimensi yang berbeda dalam pengujian seperti *dispatched employee, turnover intention, organizatinal citizenship behavior* .
2. Judul Penelitian	*Organizational Commitment, Psychological Contract Fulfillment and Job Performance: A Longitudinal Quantity-qualitative Study*
Peneliti	Maia, L, G.
Tahun	2015
Variabel yang terkait	*Organizational Commitment, Psychological Contract*
Hasil/Temuan	Merupakan studi *Longitudinal quantity dan qualitative* yang menemukan hubungan yang positif pada kontrak psikologis dengan komitmen namun ditemukan hubungan antara komitmen dan prestasi kerja yang berbeda menurut lintasan.
Persamaan	Mengkaji *organizational commitment* dan *psychological contract* dalam penelitian
Perbedaan	Terdapat beberapa variabel yang berbeda seperti; Kepuasan kerja, prestasi kerja, *organizatinal citizenship behavior,* dan penggunaan metodologi penelitian serta alat analisa yang berbeda.
3. Judul Penelitian	*A Study of the Relationship between Change Management, Psychological Contract & Organizational Citizenship Behavior*
Peneliti	Nutakki, Reddy, Balan
Tahun	2015
Variabel yang terkait	*Organizational citizenship behavior, psychological contract*
Hasil/Temuan	Terdapatnya hubungan positif yang kuat dari variabel kontrak psikologis dengan

	Organizational Citizenship Behavior
Persamaan	Mengkaji *Organizational citizenship behavior dan psychological contract* dalam penelitian
Perbedaan	Terdapat beberapa variabel yang berbeda seperti; *Change Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment* dengan pendekatan penelitian studi *relationship* dan *survei cross sectional*
4. Judul Penelitian	*Psychological Contract, Organizational Commitment and Work Satisfaction: Survey of Researchers in Chinese State-Owned Engineering Research Institutions*
Peneliti	Jianwu Zhou, Michel Plaisent, Lili Zheng, Prosper Bernard
Tahun	2014
Variabel yang terkait	*Psychological Contract, Organizational Commitment and Work Satisfaction*
Hasil/Temuan	Kontrak psikologis memiliki pengaruh yang signifikan dan berkorelasi positif terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja.
Persamaan	Mengkaji kontrak psikologis, kepuasan kerja dan komitmen, menggunakan metode penelitian survei dengan pendekatan penelitian kuantitatif dan penyebaran kuesioner.
Perbedaan	Terdapat beberapa variabel yang berbeda seperti; *Organizational citizenship behavior* dan tidak terdapat nya variabel yang memediasi.
5. Judul Penelitian	*A cross-sectional study of the relationships between organizational justices and OCB: Roles of organizational identification and psychological contracts, Leadership & Organization Development*
Peneliti	Choi, Kwon, B., Moon, H, K., Ko, W., Kim, K, M.,
Tahun	2014
Variabel yang terkait	*Psychological contracts,* OCB
Hasil/Temuan	Penelitian ini mengeksplorasi mekanisme internal mengenai jenis keadilan organisasional terhadap OCB dengan mengidentifikasi efek mediasi OI dan peran moderasi kontrak psikologis
Persamaan	Mengkaji kontrak psikologis, OCB
Perbedaan	Kontrak psikologis sebagai moderasi

6. Judul Penelitian	Kontrak Psikologis dalam Meningkatkan Prilaku Warga Organisasi dengan Sikap Kerja sebagai Variabel Mediator pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Provinsi Jambi
Peneliti	Sry Rosita
Tahun	2019
Variabel yang terkait	Kontrak psikologis, prilaku warga organisasi, sikap kerja
Hasil/Temuan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontrak psikologis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB-I dan OCB-O. Hasil lain menunjukkan bahwa kontrak psikologis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB-O dan OCB-I melalui kepuasan kerja dan komitmen sebagai variabel mediator.
Persamaan	Mengkaji variabel kontrak psikologis dalam penelitian ini.
Perbedaan	Terdapat variabel lain yaitu strategi SDM, budaya organisasi, OCB, sikap kerja.
7. Judul penelitian	*Structur Model of Psychological Contract, Organization Commitment and Job Satisfaction with Expectancy of the Organization and OCBs: Expectative Attitudes and Perception Model (EAPM).*
Peneliti	Golpavar dan Javadian
Tahun	2012
Variabel yang terkait	*Psychological contract, commitment organizational, job satisfaction, expectancy of the organization, OCBs*
Hasil/Temuan	Terdapat pengaruh signifikan antara kontrak psikologis, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja dengan harapan terhadap organisasi. Diduga terdapat pengaruh signifikan antara harapan terhadap organisasi secara langsung terhadap OCB. Terdapat pengaruh signifikan tidak langsung antara kontrak psikologis, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap OCB melalui harapan terhadap organisasi. Harapan terhadap organisasi memediasi hubungan antara kontrak psikologis dan komitmen organisasi terhadap OCB secara penuh. Akan tetapi memediasi secara parsial hubungan antara kepuasan kerja terhadap OCB.
Persamaan	Mengkaji variabel kontrak psikologis dalam penelitian ini.
Perbedaan	Terdapat beberapa variabel lain seperti *commitment*

	organizational, job satisfaction, expectancy of the organization, OCB, strategi SDM, Budaya Organisasi.
8. Judul Penelitian	*Leader Member Exchange and Employee Creativity: Knowledge Sharing: The Moderated Mediating Role of Psychological Contract.*
Peneliti	Shu –Hsien Liao, & Chih –Chiang Chen
Tahun	2018
Variabel yang terkait	*Knowledge sharing, psychological contract, leader-member exchange, employee creativity*
Hasil/Temuan	Dapat diketahui hasil penelitian adalah LMX memediasi hubungan antara berbagi pengetahuan dengan kreativitas karyawan. Kontrak psikologis transaksional memoderasi jalur mediasi. Kontrak psikologis transaksional yang rendah dapat meningkatkan peran mediasi LMX. LMX dapat melindungi efek negatif dari kontrak psikologis transaksional pada kinerja kreatif karyawan.
Persamaan	Mengkaji variabel kontrak psikologis dalam penelitian ini.
Perbedaan	Terdapat beberapa variabel yang berbeda yaitu strategi SDM, budaya organisasi, *knowledge sharing,* LMX, *employee creativity* .
9. Judul Penelitian	*Linking Organization Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiviness: Mediating Role of Knowledge Management*
Peneliti	Wei Zheng, Baiyin Yang, & Gary N. Mc.lean
Tahun	2010
Variabel yang terkait	*Knowledge management, organizational culture, organizational structure, organizational strategy, organizational effectiviness*
Hasil/Temuan	Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa manajemen pengetahuan memediasi hubungan budaya organisasi pada efektivitas organisasi, memediasi srruktur dan strategi organisasi pada efektivitas organisasi.
Persamaan	Penelitian ini mengkaji variabel *organizational culture*
Perbedaan	Diperoleh variabel yang berbeda seperti strategi SDM, kontrak psikologis, *knowledge management, organizational culture, organizational structure, organizational strategy, organizational effectiviness*

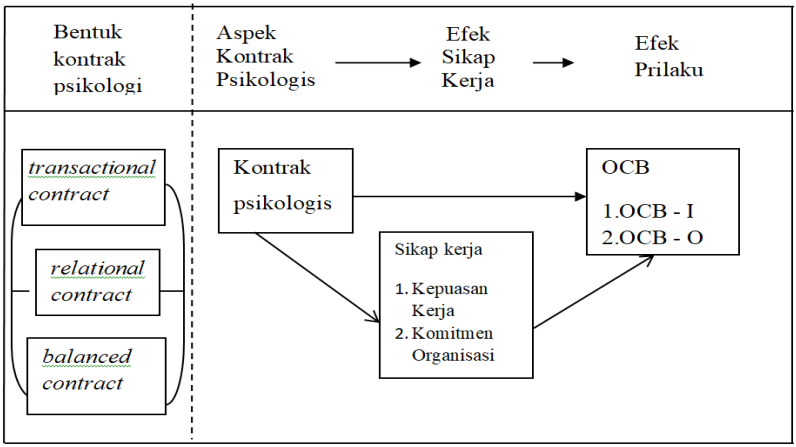
Kontrak psikologis yang diteliti secara luas dan banyak dikutip selama ini memiliki efek terhadap variabel khususnya yang dikaji dalam ilmu manajemen strategi SDM, namun kajian tentang penerapan kontrak psikologis di organisasi masih sangat terbatas apalagi yang membahas tentang hubungan karakteristik karyawan dengan kontrak psikologis, dan melihat keterkaitan antara kontrak psikologis dengan beberapa variabel yang dipengaruhi.

2.3 Kerangka Pemikiran

Mempertimbangkan temuan-temuan terdahulu mengenai kontrak psikologis terhadap variabel variabel yang dipengaruhi yang belum bersifat konklusif disebabkan keterbatasan penelitian empirik, maka studi memperkirakan bahwa kontrak psikologis mampu memberikan pengaruh terhadap sikap, prilaku, budaya organisasi dan strategi SDM.

Karena kontrak psikologis memperlihatkan hasil lebih banyak penekanan pada bentuk dan aspek, maka kontrak psikologis lebih mungkin untuk meningkatkan berbagai aspek pengetahuan dan kemampuan, sikap dan tindakan, dan strategi keprilakuan. Bentuk aspek kontrak psikologis dengan akibat-akibat secara formal dapat diungkapkan dalam proposisi berikut: Proposisi 1: kontrak psikologis memiliki peran dalam meningkatkan prilaku ataupun strategi SDM. Proposisi 2: Peran mediator yang merupakan konstruk-konstruk penting yang akan memediasi hubungan kausalitas berjenjang. Bentuk,

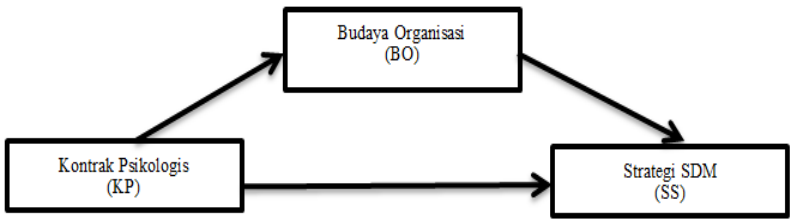
aspek kontrak psikologis yang berkaitan dengan hasil dapat dilihat pada gambar 1 berikut ini:



Gambar 1: Model teoretikal kontrak psikologi terhadap OCB dengan Sikap kerja sebagai mediator

Sumber: Dikembangkan untuk ajuan penelitian, 2018.

Kontrak psikologis mampu memberikan pengaruh terhadap strategi SDM dan budaya organisasi sebagai variabel mediator sehingga dapat memberikan kontribusi hasil bagi Perguruan Tinggi. Secara piktografis model teoretikal dasar untuk penelitian ini disajikan dalam gambar 2 berikut;



Gambar 2: Model teoretikal kontrak psikologi terhadap Strategi SDM dengan Budaya Organisasi sebagai mediator

Sumber: Dikembangkan untuk ajuan penelitian, 2019.

Kedua gambar diatas menunjukkan model dari kontrak psikologis untuk studi ini yang diformulasikan terdiri dari dua: 1. Model pengaruh langsung, 2. Model pengaruh yang dimediasi. Pertama, model pengaruh langsung melibatkan konstruk aspek kontrak psikologis dan konsekuensi akibatnya. Kedua, model pengaruh yang dimediasi di mana konsekuensi sikap kerja dan Budaya Organisasi merupakan mediator-mediator dalam hubungan kontrak psikologis dengan OCB dan Strategi SDM.

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian ini menggunakan rancangan penelitian survey. Babbie (2014) mengemukakan bahwa rancangan penelitian survey memiliki tiga tujuan umum, yaitu deskripsi, eksplanasi, dan eksplorasi. Tujuan deskriptif dari penelitian ini untuk menggambarkan karakteristik tertentu dari populasi berdasarkan data sampel.

Metode penelitian jenis deskriptif menginterterpretasi obyek sesuai dengan apa adanya artinya bahwa dalam penelitian, peneliti tidak mengubah, menambah, atau mengadakan manipulasi terhadap objek atau wilayah penelitian. Menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji teori, membangun fakta, menunjukkan hubungan antar variabel, memberikan deskripsi statistik, menaksir dan meramalkan hasilnya.

Secara eksplanatif, penelitian ini ingin menjelaskan hubungan-hubungan di antara variabel-variabel penelitian. Misalnya, untuk menjelaskan efek-efek dari variabel Kontrak psikologis terhadap variabel-variabel yang dipengaruhi. Penjelasan-penjelasan kausalitas juga diungkapkan dalam penelitian ini, yakni melalui mekanisme hubungan-hubungan yang dimediasi oleh sikap kerja maupun budaya organisasi.

Tujuan eksploratif juga terungkap dari penelitian ini, yakni untuk mengajukan ide-ide atau arahan-arahan bagi penelitian mendatang berdasarkan bukti-bukti empirik yang ditemukankan dalam penelitian ini.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi target yang pertama adalah karyawan BUMN dan dosen di Perguruan Tinggi yang berada di Provinsi Jambi. Penelitian ini di fokuskan pada perusahaan BUMN pada jenis Perseroan dan Perseroan Terbuka yang ada di Provinsi Jambi, dengan pertimbangan tingkat kinerja ekselen yang dicapai perusahaan sesuai hasil asesmen yang dilakukan dengan mengacu pada kriteria penilaian kinerja unggul yang telah ditetapkan oleh Kementerian BUMN (*Kementerian BUMN*, 2017).

Tabel 2
Daftar BUMN menurut kategori usaha dan jenis unit *sampling*

No	Kategori Usaha	Jenis BUMN	Jumlah BUMN	Jumlah Populasi
1	Pertanian, Kehutanan dan Perikanan	Persero	1	200
2	Pengadaan Listrik, Gas, Uap/Air Panas dan udara dingin	Persero	2	170
3	Transportasi dan Pergudangan	Persero	2	230
4	Informasi dan Komunikasi	Persero Terbuka	1	85
5	Jasa Keuangan dan Asuransi	Persero Terbuka	2	120
Total			8	805

Sumber: diolah untuk penelitian, 2018

Populasi target yang kedua adalah dosen di perguruan tinggi di Provinsi Jambi dengan alasan besarnya jumlah tenaga edukatif di Provinsi Jambi menunjukkan bahwa profesi sebagai seorang dosen sangat diminati oleh banyak orang.

Jumlah tenaga edukatif perguruan tinggi di Provinsi Jambi dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini :

Tabel 3.
Jumlah Fakultas dan Jumlah Tenaga Edukatif
Perguruan Tinggi di Jambi

No.	Perguruan Tinggi	Jumlah Fakultas	Jumlah Tenaga Edukatif
1	Universitas Jambi	17	733
2	UIN Sultan Thaha	5	629
3	Universitas Batang Hari	5	205
4	STIMIK Nurdin Hamzah	3	43
5	STIKOM Dinamika Bangsa	4	76
6	STIE Muhammadiyah	-	86
Jumlah		34	1.772

Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Jambi, 2017

Pengambilan sampel dengan teknik *probability sampling* dengan menggunakan rumus *slovin* (Umar, 2010);

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = jumlah sampel

N = ukuran populasi

e = error margin yang ditetapkan atau persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan

pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, misalnya 5%.

$$n = \frac{805}{1 + 805(0.05)^2}$$

$$n = 267{,}22$$

Maka ukuran sampel adalah 267 karyawan BUMN di Provinsi Jambi.

$$n = \frac{1772}{1 + 1772(0.1)^2}$$

$$n = 94.66$$

maka ukuran sampel adalah 95 orang dosen Perguruan Tinggi di Provinsi Jambi.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data yang diperlukan untuk menguji hipotesis yang diajukan seluruhnya berupa data primer yang diperoleh dari responden dengan instrument utama penelitian berupa seperangkat kuesioner terstruktur. Data yang diharapkan terkumpul dari instrument kuesioner adalah seluruh data primer yang menyangkut kontrak psikologis, dan variabel variabel yang dipengaruhi.

Kuesioner penelitian dirancang menggunakan pernyataan-pernyataan tertutup, para responden hanya memberikan tanda pada alternatif jawaban yang diberikan untuk masing-masing indikator, yang merentang antara angka 1 hingga angka 5. Format kuesioner menyangkut pertanyaan-pertanyaan

mengenai kontrak psikologis, dan variabel variabel yang dipengaruhi.

3.4 Operasional Variabel

Secara rinci mengenai operasionalisasi variabel kontrak psikologis dan variabel yang di pengaruhi pada BUMN dapat dilihat pada tabel Operasional variabel berikut ini:

Tabel 4 : Operasionalisasi variabel kontrak psikologis dan variabel yang dipengaruhi pada BUMN

Variabel	*Dimensi dan Indikator*	*Skala*	*No Item*
Kontrak psikologis	***Kontrak psikologis (janji organisasi kepada karyawan)*** 6. Pengembangan karir 7. Penawaran Pekerjaan (job content) 8. Lingkungan sosial 9. Keuangan *10.* Keseimbangan dengan pribadi karyawan	*Ordinal*	*1-15*
Sikap Kerja	***Kepuasan kerja (KK)*** 1. Pemenuhan kebutuhan *(need fulfillment)* 2. Perbedaan *(discrepancies)* 3. Pencapaian nilai *(value attainment)* 4. Keadilan *(equity)* 5. Komponen genetik *(dispositional/genetic components)* ***Komitmen organisasional (KO)*** *1.* Komitmen normatife *(normative commitment)* *2.* Komitmen berkelanjutan *(continuance commitment)* *3.* Komitmen afektif *(affective commitment)*	*Ordinal*	*16-30* *31-39*

OCB	***OCB-I.*** *1.* Prilaku menolong *(helping behavior)* *2.* Kesopanan *(courtesy)* ***OCB-O*** *1.* Kesadaran *(conscientiousness)* *2.* Kebajikan keanggotaan *(civic virtue)* *3.* Sikap spartif *(sportsmanship)*	*Ordinal*	*40-45* *46-54*

Sumber: dikembangkan untuk ajuan penelitian, 2018

Secara rinci mengenai operasionalisasi variabel kontrak psikologis dan variabel yang di pengaruhi pada Perguruan Tinggi dapat dilihat pada tabel Operasional variabel berikut ini:

Tabel 5: Operasionalisasi variabel kontrak psikologis dan variabel yang dipengaruhi pada Perguruan Tinggi

Variabel	Dimensi	Skala	No. Item
Kontrak Psikologis (KP)	1. Pengembangan karir 2. Penawaran pekerjaan 3. Lingkungan sosial 4. Keuangan 5. Keseimbangan dengan pribadi karyawan	Ordinal	1-15
Budaya Organisasi (BO)	1. Inovasi dan pengambilan risiko 2. Perhatian terhadap hal-hal rinci 3. Orientasi hasil 4. Orientasi individu 5. Orientasi tim 6. Agresif 7. Stabilitas	Ordinal	16-24
Strategi SDM (SS)	1. Perspektif universalistik 2. Perspektif kontingensi 3. Perspektif konfigurasional	Ordinal	25-33

Sumber: dikembangkan untuk ajuan penelitian (2019)

3.5 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Berdasarkan operasional variabel diatas maka dapat diketahui pengukuran data semuanya berskala ordinal yaitu pengukuran yang disusun secara runtut dari yang rendah sampai yang tinggi atau sebaliknya, kemudian direspon dalam bentuk skala likert.

Opsi jawaban dalam bentuk skala *likert* terdiri atas 5 (lima) yaitu sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju, yang dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 6: Opsi Jawaban Skala Likert

Jawaban Responden	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : diolah untuk penelitian, 2018.

Untuk menetapkan peringkat dalam setiap variabel penelitian, dapat dilihat dari perbandingan antara skor aktual dan ideal. Skor aktual diperoleh melalui hasil perhitungan seluruh pendapat responden, sedangakan skor ideal diperoleh dari prediksi nilai tertinggi dikalikan dengan jumlah pertanyaan kuesioner dikalikan dengan jumlah responden.

$$\text{Nilai skor} = \frac{\text{Skor aktual}}{\text{Skor ideal}} X\ 100\%$$

Pembagian skor yang ditetapkan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 7 Pembagian skor

Skor	Minimum	2	3	4	Maksimum
Tingkatan	Sangat Rendah	Rendah	Cukup	Tinggi	Sangat Tinggi
Nilai skor	20 - 35.9	36 - 51.9	52 - 67.9	68 -83.9	84 - 100

Sumber : diolah untuk penelitian

Skor maksimum tiap *item* kuesioner adalah maksimal 5, skor minimum adalah 1 atau 20 dari skor maksimum 5 atau 100, jarak antara skor yang berdekatan adalah satu per lima dari selisih nilai maksimum dengan nilai minimum atau sama dengan 16 dari nilai maksimum 100, yaitu skor 1 dari 20 sampai 35,9, skor 2 yaitu dari 36 sampai 51,9, skor 3 yaitu dari 52 sampai 67,9, skor 4 yaitu dari 68 sampai 83,9 dan skor maksimum adalah 5 yaitu dari 84 sampai 100.

3.6 Alat Analisis Data

Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa SPSS untuk melihat hubungan antara karakteristik karyawan dengan kontrak psikologis dan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *variance based* SEM atau yang lebih dikenal dengan *Partial Least Square* (PLS), *software yang digunakan adalah smart*-PLS untuk melihat

pengaruh kontrak psikologis dalam mempengaruhi variabel variabel lainnya dengan dimediatori, dimana PLS dapat mengakomodir konstruk yang berbentuk formatif maupun reflektif. PLS merupakan metode analisis *soft modeling* yang meniadakan asumsi asumsi OLS (*Ordinary Least Squares*) regresi seperti data harus berdistribusi normal secara *multivariate* dan tidak adanya problem multikolonieritas antar variabel eksogen serta tujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antar konstruk dan penelitian yang bertujuan mengembangkan teori dengan menggunakan pendekatan jalur (*path*), PLS akan mampu memberikan analisa jika variable endogennya lebih dari satu.

3.7 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis statistik: Terima H0 jika t hitung ≤ t tabel, terima Ha jika t hitung > t tabel.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Penerapan Kontrak Psikologis pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Bentuk bentuk kontrak psikologis terdiri atas; 1). Kontrak transaksional *(transactional contract)* yaitu kontrak psikologis yang bersifat jangka pendek dengan jenis pekerjaan yang terbatas dengan keterlibatan karyawan yang minimal dalam organisasi, 2). Kontrak relasional *(relational contract)* yaitu kontrak psikologis yang bersifat jangka panjang yang melibatkan faktor sosio-emosional, seperti kepercayaan, keamanan, dan loyalitas, dan 3). Kontrak keseimbangan *(balanced contract)* yang merupakan perpaduan antara sifat dari kontrak transaksional dan relasional yang bersifat dinamis dan *open-ended* yang berfokus pada keberhasilan ekonomi perusahaan dan kesempatan karyawan untuk mengembangkan karir, baik karyawan maupun perusahaan saling memberikan kontribusi dalam pembelajaran dan pengembangan.

Pada penelitian yang dilakukan pada BUMN maka bentuk bentuk kontrak psikologis yang telah diimplementasikan secara keseluruhan dapat disajikan melalui Tabel 8 berikut ini:

Tabel 8
Deskripsi Bentuk Bentuk Kontrak Psikologis BUMN

Variabel	Sub Variabel	*No Item*	Skor aktual	Skor maks	Nilai skor	Ket
Bentuk Kontrak Psikologis	*Transactional contract*					
	1. *Narrow*	1	994	1335	74,46	Tinggi
		2	931	1335	69,74	Tinggi
		3	994	1335	74,46	Tinggi
	Skor rata rata *narrow*		973	1335	72,89	Tinggi
		1	668	1335	50,04	Rendah

	2. Short Term	2	855	1335	64,04	Cukup
		3	928	1335	69,51	Tinggi
	Skor rata rata *short term*		817	1335	61,20	Cukup
	Skor rata rata *transactional contract*		895	1335	67,04	Cukup
	Relational Contract					
	1. Stability	1	805	1335	60,30	Cukup
		2	1015	1335	76,03	Tinggi
		3	859	1335	64,34	Cukup
	Skor rata rata *stability*		893	1335	66,89	Cukup
	2. Loyalty	1	909	1335	68,09	Tinggi
		2	1181	1335	88,46	Sangat Tinggi
		3	1078	1335	80,75	Tinggi
	Skor rata rata *loyalty*		1056	1335	79,10	Tinggi
	Skor rata rata *relational contract*		974,5	1335	72,99	Tinggi
	Balanced Contract					
	1. External employability	1	1064	1335	79,70	Tinggi
		2	1030	1335	77,15	Tinggi
		3	987	1335	73,93	Tinggi
	Skor *rata rata external employability*		1027	1335	76,93	Tinggi
	2. Dynamic performance	1	1118	1335	83,74	Tinggi
		2	1169	1335	87,56	Sangat Tinggi
		3	1117	1335	83,67	Tinggi
	Skor rata rata *dynamic performance*		1135	1335	84,99	Sangat Tinggi
	3. Internal advancement	1	1036	1335	77,60	Tinggi
		2	1064	1335	79,70	Tinggi
		3	1038	1335	77,75	Tinggi
	Skor rata rata *Internal advancement*		1046	1335	78,35	Tinggi
	Skor rata rata *balanced contract*		1069	1335	80,09	Tinggi
	Total Skor Bentuk Bentuk Kontrak Psikologis		979,5	1335	73,37	Tinggi

Sumber: Hasil olah data penelitian, 2018

Bentuk bentuk kontrak psikologi karyawan BUMN yang terdiri atas:

1. Kontrak transaksional (*transactional contract)* berfokus pada aspek pertukaran ekonomis dengan jenis pekerjaan yang sempit (*narrow)* dan berfokus pada kontrak transaksional yang bersifat jangka pendek (*short term*).
   a. Hasil penelitian dengan mengukur indikator yang berfokus pada aspek pertukaran ekonomis dengan jenis pekerjaan yang sempit (*narrow*) diperoleh nilai sebesar 72,89 yang didapat dari perbandingan antara skor aktual sebesar 973 dengan skor maksimum 1335 nilai tersebut berada pada skor 4 yang termasuk tingkatan tinggi, artinya bentuk bentuk kontrak psikologis dilihat dari aspek pertukaran ekonomis dengan jenis pekerjaan yang sempit (*narrow*) telah diimplementasikan secara tinggi dimana keterlibatan dan kesempatan karyawan dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan sangat terbatas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Karyawan BUMN dalam melaksanakan tugas-tugas hanya yang diwajibkan oleh perusahaan hal tersebut mengidentifikasi bahwa karyawan BUMN mengerjakan tugas sesuai perjanjian saat perekrutan dan karyawan mengerjakan pekerjaan hanya yang dibayarkan perusahaan.
   b. Hasil penelitian dengan mengukur indikator yang

berfokus pada kontrak transaksional yang sifat jangka pendek (*short term*) diperoleh skor aktual 817 dengan skor maksimum 1335 maka diperoleh nilai sebesar 61,20 nilai tersebut berada pada skor 3 yang termasuk tingkatan cukup, artinya bentuk bentuk kontrak psikologis dilihat dari sifat jangka pendek (*short term*) diimplementasikan secara cukup yaitu karyawan tidak memiliki kewajiban untuk tetap bekerja hingga batas waktu tertentu dan BUMN tidak berkewajiban untuk menjamin karir karyawan.

2. Kontrak relasional *(relational contract)* merupakan bentuk kontrak psikologis yang berfokus pada hubungan jangka panjang, mempertahankan pekerjaan *(stability)* dan karyawan diwajibkan untuk mendukung organisasi, menunjukkan kesetiaan dan komitmen terhadap kebutuhan dan kepentingan organisasi (*loyalty).*
   a. Hasil penelitian dengan mengukur indikator yang berfokus pada hubungan jangka panjang, mempertahankan pekerjaan *(stability)* diperoleh nilai sebesar 66.89 yang didapat dari perbandingan skor aktual 893 dan skor maksimum 1335 maka berada pada skor 3 yang artinya termasuk tingkatan cukup, artinya bentuk bentuk kontrak psikologis dilihat dari hubungan jangka panjang telah diimplementasikan BUMN dengan mempertahankan pekerjaan *(stability)* dan

mewajibkan karyawan untuk bekerja pada organisasi untuk jangka waktu yang relatif lama dan melakukan hal-hal lain untuk mempertahankan pekerjaannya. BUMN memberikan kompensasi yang dianggap karyawan telah mencukupi untuk melakukan hubungan kerja jangka panjang.

b. Hasil penelitian dengan mengukur indikator yang berfokus pada kewajiban karyawan untuk mendukung organisasi, menunjukkan kesetiaan serta komitmen terhadap kebutuhan dan kepentingan organisasi (*loyalty)* diperoleh nilai sebesar 79,10 yang didapat dari perbandingan antara skor aktual 1056 dan skor maksimum 1335 yang artinya termasuk dalam skor 4 yaitu berada pada tingkatan tinggi, artinya bentuk bentuk kontrak psikologis dilihat dari kewajiban karyawan untuk mendukung organisasi, menunjukkan kesetiaan dan komitmen terhadap kebutuhan dan kepentingan organisasi (*loyalty)* diimplementasikan secara tinggi pada BUMN, karyawan diharapkan menjadi anggota organisasi yang baik, sebaliknya BUMN memberikan komitmen untuk menjamin kesejahteraan dan kebutuhan karyawan beserta keluarganya.

3. Kontrak keseimbangan *(balanced contract)* merupakan bentuk kontrak psikologis bersifat dinamis dan *open-*

ended yang berfokus pada keberhasilan ekonomi perusahaan dan kesempatan karyawan untuk mengembangkan karir meliputi pengembangan karir di luar organisasi (*external employability*), meliputi kewajiban karyawan untuk melakukan hal-hal yang baru dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan agar menjadi perusahaan yang kompetitif (*dynamic performance*) dan meliputi pengembangan karir dalam pasar tenaga kerja internal (*internal advancement*).

a. Hasil penelitian dengan mengukur indikator yang berfokus pada pengembangan karir di luar organisasi (*external employability*) dengan nilai sebesar 76.93 yang diperoleh dari perbandingan skor aktual 1027 dan skor maksimum 1335 termasuk dalam skor 4 yaitu pada tingkatan tinggi artinya bahwa karyawan BUMN memiliki kewajiban untuk mengembangkan keterampilan berharga di luar organisasi, sedangkan kewajiban organisasi yaitu meningkatkan hubungan kerja jangka panjang baik di dalam maupun di luar organisasi.
b. Hasil penelitian dengan mengukur indikator yang berfokus pada kewajiban karyawan untuk melakukan hal-hal yang baru dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan agar menjadi perusahaan yang kompetitif (*dynamic performance*) dengan nilai

84.99 yang didapat dari perbandingan antara skor aktual 1135 dan skor maksimum 1335 berada pada skor 5 dan termasuk tingkatan sangat tinggi, artinya bentuk bentuk kontrak psikologis dilihat dari kewajiban karyawan untuk melakukan hal-hal yang baru dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan agar menjadi perusahaan yang kompetitif (*dynamic performance*) diimplementasikan secara sangat tinggi pada BUMN. Kewajiban organisasi yaitu membantu karyawan dalam meningkatkan pembelajaran dan melaksanakan persyaratan persyaratan kinerja.

c. Hasil penelitian dengan mengukur indikator yang berfokus pada pengembangan karir dalam pasar tenaga kerja internal (*internal advancement*) dengan nilai 78,35 yang didapat dari perbandingan skor aktual 1046 dan skor maksimum 1335 berada pada skor 4 termasuk tingkatan tinggi karyawan berkewajiban untuk mengembangkan keterampilan yang dihargai oleh organisasi saat ini, di samping itu, organisasi berkewajiban pula untuk menciptakan kesempatan pengembangan karir kepada para pekerja didalam perusahaan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada BUMN maka dapat diketahui bahwa dari ke tiga bentuk kontrak psikologi

yang terdapat di BUMN kontrak keseimbangan *(balanced contract)* merupakan bentuk kontrak psikologis yang paling tinggi yang telah diimplementasikan oleh BUMN kepada karyawan.

4.1.1 Deskripsi Kontrak Psikologis

Kontrak psikologis mencakup aspek hubungan kerja yang bersumber dari perjanjian-perjanjian yang dijanjikan oleh perusahaan dalam bentuk kesempatan berkarir, penghargaan finansial, serta pekerjaan yang menarik maupun komitmen kerja yang telah dijanjikan oleh karyawan bagi perusahaan seperti loyalitas, fleksibilitas, kinerja yang baik, dan penuntasan tugas di luar tanggung jawab utamanya. Kontrak psikologis diukur melalui; 1). Pengembangan karir yaitu menawarkan pengembangan karir dan promosi dalam organisasi. 2). Penawaran pekerjaan (*job content*) yaitu pekerjaan yang menantang, konten pekerjaan yang menarik, dan menggunakan kapasitas kerja yang baik, 3). Lingkungan sosial yaitu lingkungan kerja dan menyenangkan seperti komunikasi yang baik antar rekan kerja, kerjasama yang baik dalam kelompok baik terhadap atasan maupun sesama rekan kerja, 4). Keuangan yaitu kompensasi penawaran ganti rugi yang tepat, 5). Keseimbangan dengan pribadi karyawan yaitu menghormati dan pemahaman untuk situasi pribadi karyawan.

Pada penelitian yang dilakukan pada BUMN maka kontrak psikologis yang diyakini oleh karyawan bersumber

dari perjanjian-perjanjian oleh organisasi yang telah diimplementasikan secara keseluruhan dapat disajikan melalui tabel 9 berikut ini:

Tabel 9

Deskripsi Kontrak Psikologis BUMN

Variabel	Sub Variabel	*No Item*	Skor aktual	Skor maks	Nilai skor	Ket
Kontrak Psikologis	1. Pengembangan karir	1	1105	1335	82,77	Tinggi
		2	1138	1335	85,24	Sangat Tinggi
		3	1128	1335	84,49	Sangat Tinggi
	Skor rata rata pengembangan karir		1123,7	1335	84,17	Sangat Tinggi
	2. Penawaran Pekerjaan (*job content*)	1	1025	1335	76,78	Tinggi
		2	1054	1335	78,95	Tinggi
		3	1080	1335	80,90	Tinggi
	Skor rata rata penawaran pekerjaan (*job content*)		1053	1335	78,87	Tinggi
	3. Lingkungan sosial	1	1106	1335	82,85	Tinggi
		2	1167	1335	87,42	Sangat Tinggi
		3	1126	1335	84,34	Sangat Tinggi
	Skor rata rata lingkungan sosial		1133	1335	84,87	Sangat Tinggi
	4. Keuangan	1	1046	1335	78,35	Tinggi
		2	1104	1335	82,70	Tinggi
		3	1068	1335	80,00	Tinggi
	Skor rata rata keuangan		1072,7	1335	80,35	Tinggi
	5. Keseimbangan dengan pribadi karyawan	1	1168	1335	87,49	Sangat Tinggi
		2	1002	1335	75,06	Tinggi
		3	1025	1335	76,78	Tinggi
	Skor rata rata keseimbangan dengan pribadi karyawan		1065	1335	79,77	Tinggi
	Total skor rata rata kontrak psikologis		1089,5	1335	81,61	Tinggi

Sumber: Hasil olah data penelitian, 2018

Kontrak psikologis yang dimulai saat karyawan baru memasuki suatu perusahaan seringkali belum memiliki pemahaman seutuhnya mengenai hubungan kerja yang ada. Kontrak psikologis karyawan yang diukur melalui pengembangan karir, penawaran pekerjaan, lingkungan sosial, keuangan dan keseimbangan dengan pribadi karyawan dapat dilihat sebagai berikut:

1. Pengembangan karir dilihat dari BUMN menawarkan pengembangan karir dan promosi bagi karyawan berada pada tingkatan sangat tinggi dengan nilai 84,17 dilihat dari perbandingan skor aktual 1123,70 dan skor maksimum 1335 ini menunjukkan bahwa kontrak psikologis karyawan telah diimplementasikan secara sangat tinggi pada pengembangan dan promosi karyawan BUMN.
2. Penawaran pekerjaan (*job konten*) dilihat dari pekerjaan yang menantang, konten pekerjaan yang menarik, dan menggunakan kapasitas kerja yang baik berada pada tingkatan tinggi dengan nilai 78,87 yang diperoleh dari perbandingan antara skor actual sebesar 1053 dengan skor maksimum sebesar 1335 ini berarti kontrak psikologis karyawan pada penawaran pekerjaan (*job konten*) yang diberikan BUMN telah diimplementasikan secara tinggi, karyawan BUMN mendapatkan pekerjaan yang menantang, konten pekerjaan yang menarik, dan

kemungkinan bekerja dengan menggunakan kapasitas yang dimiliki.

3. Lingkungan sosial dilihat dari lingkungan kerja dan menyenangkan seperti komunikasi yang baik antar rekan kerja, kerjasama yang baik dalam kelompok baik terhadap atasan maupun sesama rekan kerja berada pada tingkatan sangat tinggi dengan nilai sebesar 84,87 yang diperoleh dari perbandingan antara skor aktual sebesar 1133 dan skor maksimum sebesar 1335 ini menunjukkan bahwa kontrak psikologis dilihat dari lingkungan sosial telah diimplementasikan secara sangat tinggi pada BUMN dimana karyawan mendapatkan lingkungan kerja yang menyenangkan, komunikasi yang baik antar rekan kerja maupun kepada atasan, dan kerjasama yang baik dalam tim / kelompok kerja.
4. Keuangan dilihat dari kompensasi penawaran ganti rugi yang tepat berada pada tingkatan tinggi dengan nilai 80,35 yang didapat dari perbandingan antara skor aktual sebesar 1072,70 dan skor maksimum sebesar 1335 ini menunjukkan bahwa kontrak psikologis karyawan dari keuangan diimplementasikan secara tinggi pada BUMN dimana karyawan mendapatkan kompensasi yang sepadan dengan pekerjaan.
5. Keseimbangan dilihat dari kepribadian karyawan yaitu menghormati dan memahami kondisi pribadi karyawan

berada pada tingkatan tinggi dengan nilai 79,77 yang didapat dari perbandingan antara skor aktual sebesar 1065 dan skor maksimum sebesar 1335 ini berarti kontrak psikologis karyawan telah diimplementasikan dengan saling menghormati hak pribadi karyawan, fleksibilitas dalam jam kerja dan situasi pribadi karyawan pada BUMN.

Dari hasil penelitian yang dilakukan maka dapat diketahui penerapan kontrak psikologis pada karyawan BUMN bahwa pengembangan karir dan lingkungan sosial dirasakan karyawan sangat tinggi diimplementasikan di BUMN.

4.1.2 Hubungan Karakteristik Karyawan BUMN dan Kontrak Psikologis

Karakteristik karyawan BUMN dilihat dari jenis kelamin, umur, pendidikan dan masa bekerja karyawan, dari karakteristik diharapkan dapat diketahui jawaban yang beragam dari karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini, sehingga didapat gambaran yang jelas tentang kontrak psikologis karyawan di BUMN. Untuk mengetahui hubungan karakteristik terhadap kontrak psikologis karyawan maka diuji melalui tabel silang (*crosstab*), seperti tampak pada tabel berikut ini yaitu:

Tabel 10: Hubungan jenis kelamin karyawan BUMN dengan kontrak psikologis

			Jenis_kelamin		Total	AsympSig
			Laki laki	Perempuan		
Kontrak Psikologis_ Pengembangan karir (KP_1)	1	Count	1	0	1	0.215
		% within KP_1	100.0%	0.0%	100.0%	
	3	Count	17	7	24	
		% within KP_1	70.8%	29.2%	100.0%	
	4	Count	106	26	132	
		% within KP_1	80.3%	19.7%	100.0%	
	5	Count	81	29	110	
		% within KP_1	73.6%	26.4%	100.0%	
Total		Count	205	62	267	
		% within KP_1	76.8%	23.2%	100.0%	
Kontrak Psikologis_ Penawaran pekerjaan (*job konten*) (KP_2)	3	Count	51	16	67	0.291
		% within KP_2	76.1%	23.9%	100.0%	
	4	Count	100	27	127	
		% within KP_2	78.7%	21.3%	100.0%	
	5	Count	54	19	73	
		% within KP_2	74.0%	26.0%	100.0%	
Total		Count	205	62	267	
		% within KP_2	76.8%	23.2%	100.0%	
Kontrak Psikologis_ Lingkungan sosial (KP_3)	3	Count	17	8	25	0.741
		% within KP_3	68.0%	32.0%	100.0%	
	4	Count	89	24	113	
		% within KP_3	78.8%	21.2%	100.0%	
	5	Count	99	30	129	
		% within KP_3	76.7%	23.3%	100.0%	
Total		Count	205	62	267	
		% within KP_3	76.8%	23.2%	100.0%	
Kontrak Psikologis_ Keuangan (KP_4)	2	Count	7	2	9	0.521
		% within KP_4	77.8%	22.2%	100.0%	
	3	Count	31	15	46	
		% within KP_4	67.4%	32.6%	100.0%	
	4	Count	89	22	111	
		% within KP_4	80.2%	19.8%	100.0%	
	5	Count	78	23	101	
		% within KP_4	77.2%	22.8%	100.0%	
Total		Count	205	62	267	
		% within KP_4	76.8%	23.2%	100.0%	
Kontrak Psikologis_ Keseimbangan dengan pribadi karyawan (KP_5)	2	Count	2	1	3	0.193
		% within KP_5	66.7%	33.3%	100.0%	
	3	Count	42	15	57	
		% within KP_5	73.7%	26.3%	100.0%	
	4	Count	80	22	102	
		% within KP_5	78.4%	21.6%	100.0%	
	5	Count	81	24	105	
		% within KP_5	77.1%	22.9%	100.0%	
Total		Count	205	62	267	
		% within KP_5	76.8%	23.2%	100.0%	

Sumber: Hasil olah data penelitian, 2018

Karyawan laki laki yang menjadi responden dalam penelitian ini berjumlah 205 karyawan dan karyawan wanita yang menjadi responden dalam penelitian ini berjumlah 62 karyawan. Hubungan kontrak psikologis antara karyawan laki laki dan karyawan perempuan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir karyawan menunjukkan bahwa sebesar 80.3% karyawan laki laki menyatakan setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada karyawan melalui pengembangan karir sedangkan karyawan perempuan paling banyak menyatakan sangat setuju yaitu sebesar 26,4 % bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada karyawan melalui pengembangan karir. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.215 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis karyawan dalam pengembangan karir karyawan baik karyawan laki laki ataupun perempuan di BUMN.
2. Penawaran pekerjaan menunjukkan bahwa sebesar 78.7% karyawan laki laki menyatakan setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada karyawan melalui penawaran pekerjaan, sedangkan penawaran pekerjaan karyawan perempuan sebesar 21.3% menunjukkan bahwa karyawan perempuan pada BUMN yang menyatakan setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada karyawan melalui penawaran pekerjaan.

Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.291 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis karyawan dalam penawaran pekerjaan karyawan baik karyawan laki laki ataupun perempuan di BUMN.

3. Lingkungan sosial menunjukkan bahwa sebesar 76.7% karyawan laki laki menyatakan sangat setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada karyawan melalui lingkungan sosial, sedangkan sebesar 23.3% karyawan perempuan menyatakan sangat setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada karyawan melalui lingkungan sosial.

   Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.741 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis karyawan dalam lingkungan sosial karyawan baik karyawan laki laki ataupun karyawan perempuan di BUMN.

4. Keuangan menunjukkan bahwa sebesar 80.2% karyawan laki laki menyatakan setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada karyawan melalui keuangan, sedangkan sebesar 22.8% karyawan perempuan menyatakan sangat setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada karyawan melalui keuangan.

   Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.521 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan

antara kontrak psikologis karyawan dalam keuangan baik karyawan laki laki ataupun karyawan perempuan di BUMN.

5. Keseimbangan dengan pribadi karyawan menunjukkan bahwa sebanyak 77.1% karyawan laki laki menyatakan sangat setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada karyawan melalui keseimbangan dengan pribadi karyawan, sedangkan sebesar 22.9% karyawan perempuan menyatakan sangat setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada karyawan melalui keseimbangan dengan pribadi karyawan.

   Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.193 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis karyawan dalam keseimbangan dengan pribadi karyawan baik karyawan laki laki ataupun karyawan perempuan di BUMN.

Hubungan umur karyawan BUMN dengan kontrak psikologis berdasarkan hasil tabel silang (*crosstab*) dapat diketahui seperti tampak pada tabel berikut ini, yaitu:

Tabel 11: Hubungan umur karyawan BUMN dengan kontrak psikologis

			Umur Respon					Total	AsympSig
			20-28	29-37	38-46	47-55	≥ 56		
Kontrak Psikologis_ Pengembangan karir (KP1)	1	Count	0	0	0	1	0	1	0.271
		% within KP_1	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%	
	3	Count	5	10	2	7	0	24	

		% within KP_1	20.8%	41.7%	8.3%	29.2%	0.0%	100.0%	
	4	Count	19	44	28	38	3	132	
		% within KP_1	14.4%	33.3%	21.2%	28.8%	2.3%	100.0%	
	5	Count	20	42	28	19	1	110	
		% within KP_1	18.2%	38.2%	25.5%	17.3%	0.9%	100.0%	
Total		Count	44	96	58	65	4	267	
		% within KP_1	16.5%	36.0%	21.7%	24.3%	1.5%	100.0%	
Kontrak Psikologis_ Penawaran pekerjaan (*job konten*) (KP2)	3	Count	11	23	14	19	0	67	0.143
		% within KP_2	16.4%	34.3%	20.9%	28.4%	0.0%	100.0%	
	4	Count	23	41	27	33	3	127	
		% within KP_2	18.1%	32.3%	21.3%	26.0%	2.4%	100.0%	
	5	Count	10	32	17	13	1	73	
		% within KP_2	13.7%	43.8%	23.3%	17.8%	1.4%	100.0%	
Total		Count	44	96	58	65	4	267	
		% within KP_2	16.5%	36.0%	21.7%	24.3%	1.5%	100.0%	
Kontrak Psikologis_ Lingkungan sosial (KP3)	3	Count	3	10	1	11	0	25	0.339
		% within KP_3	12.0%	40.0%	4.0%	44.0%	0.0%	100.0%	
	4	Count	16	35	30	30	2	113	
		% within KP_3	14.2%	31.0%	26.5%	26.5%	1.8%	100.0%	
	5	Count	25	51	27	24	2	129	
		% within KP_3	19.4%	39.5%	20.9%	18.6%	1.6%	100.0%	
Total		Count	44	96	58	65	4	267	
		% within KP_3	16.5%	36.0%	21.7%	24.3%	1.5%	100.0%	
Kontrak Psikologis_ Keuangan (KP4)	2	Count	1	4	2	2	0	9	0.023
		% within KP_4	11.1%	44.4%	22.2%	22.2%	0.0%	100.0%	
	3	Count	11	16	4	14	1	46	
		% within KP_4	23.9%	34.8%	8.7%	30.4%	2.2%	100.0%	
	4	Count	13	38	31	28	1	111	
		% within KP_4	11.7%	34.2%	27.9%	25.2%	0.9%	100.0%	
	5	Count	19	38	21	21	2	101	
		% within KP_4	18.8%	37.6%	20.8%	20.8%	2.0%	100.0%	
Total		Count	44	96	58	65	4	267	
		% within KP_4	16.5%	36.0%	21.7%	24.3%	1.5%	100.0%	
Kontrak Psikologis_ Keseimbangan dengan pribadi karyawan (KP5)	2	Count	1	0	1	1	0	3	0.268
		% within KP_5	33.3%	0.0%	33.3%	33.3%	0.0%	100.0%	
	3	Count	9	22	6	18	2	57	
		% within KP_5	15.8%	38.6%	10.5%	31.6%	3.5%	100.0%	
	4	Count	17	32	27	24	2	102	
		% within KP_5	16.7%	31.4%	26.5%	23.5%	2.0%	100.0%	
	5	Count	17	42	24	22	0	105	
		% within KP_5	16.2%	40.0%	22.9%	21.0%	0.0%	100.0%	

Total	Count	44	96	58	65	4	267	
	% within KP_5	16.5%	36.0%	21.7%	24.3%	1.5%	100.0%	

Sumber: Hasil olah data penelitian, 2018

Rentang umur karyawan BUMN dimulai dari usia terendah 20 tahun dan tertinggi diatas 56 tahun, hubungan kontrak psikologi dengan umur karyawan BUMN dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir Karyawan BUMN dilihat dari hubungan antara umur karyawan dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa karyawan BUMN dengan umur antara 29-37 tahun sebesar 33.3% menyatakan setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada karyawan melalui pengembangan karir. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.271 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dengan umur karyawan dalam pengembangan karir Karyawan di BUMN.
2. Penawaran pekerjaan karyawan BUMN dilihat dari hubungan antara umur responden dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa karyawan BUMN dengan umur antara 29-37 tahun sebesar 32.3% menyatakan setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada karyawan melalui penawaran pekerjaan. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.143 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dengan umur karyawan dalam penawaran pekerjaan

karyawan di BUMN.

3. Lingkungan sosial karyawan BUMN dilihat dari hubungan antara umur responden dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa karyawan BUMN dengan umur antara 29-37 tahun sebesar 39.5 % menyatakan sangat setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada karyawan melalui lingkungan sosial. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.339 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dengan umur karyawan dalam lingkungan sosial karyawan di BUMN.
4. Keuangan karyawan BUMN dilihat dari hubungan antara umur responden dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa karyawan BUMN dengan umur antara 29-37 tahun sebesar 34.2 % menyatakan setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada karyawan melalui keuangan dan sebesar 37.6 % menyatakan sangat setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada karyawan melalui keuangan. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.023 < 0,05 sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan antara kontrak psikologis dengan umur karyawan dalam keuangan karyawan di BUMN.
5. Keseimbangan dengan pribadi karyawan BUMN dilihat dari hubungan antara umur responden dengan kontrak

psikologis menunjukkan bahwa karyawan BUMN dengan umur antara 29-37 tahun sebesar 40 % menyatakan sangat setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada karyawan melalui keseimbangan dengan pribadi karyawan. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.268 sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat hubungan antara kontrak psikologis dengan umur dalam keseimbangan dengan pribadi karyawan di BUMN.

Diihat dari umur karyawan BUMN maka umur 29-37 merupakan umur yang paling merasakan hubungan dengan kontrak psikologis dan merasakan bahwa terdapat hubungan kontrak psikologis dengan umur karyawan dilihat dari keuangan karyawan BUMN.

Hubungan pendidikan karyawan BUMN dengan kontrak psikologis berdasarkan hasil tabel silang (*crosstab*) dapat diketahui seperti tampak pada tabel berikut ini, yaitu:

Tabel 12: Hubungan pendidikan karyawan BUMN dengan kontrak psikologis

			Pendidikan				Total	Asymp Sig
			SMA	DIII	S1	S2		
Kontrak Psikologis_ Pengembangan karir (KP1)	1	Count	1	0	0	0	1	0.809
		% within KP_1	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
	3	Count	13	4	7	0	24	
		% within KP_1	54.2%	16.7%	29.2%	0.0%	100.0%	
	4	Count	72	16	42	2	132	
		% within KP_1	54.5%	12.1%	31.8%	1.5%	100.0%	
	5	Count	51	13	40	6	110	
		% within KP_1	46.4%	11.8%	36.4%	5.5%	100.0%	
Total		Count	137	33	89	8	267	

		% within KP_1	51.3%	12.4%	33.3%	3.0%	100.0%	
Kontrak Psikologis_ Penawaran pekerjaan (*job konten*) (KP2)	3	Count	40	10	16	1	67	0.263
		% within KP_2	59.7%	14.9%	23.9%	1.5%	100.0%	
	4	Count	69	11	42	5	127	
		% within KP_2	54.3%	8.7%	33.1%	3.9%	100.0%	
	5	Count	28	12	31	2	73	
		% within KP_2	38.4%	16.4%	42.5%	2.7%	100.0%	
Total		Count	137	33	89	8	267	
		% within KP_2	51.3%	12.4%	33.3%	3.0%	100.0%	
Kontrak Psikologis_ Lingkungan sosial (KP3)	3	Count	13	3	8	1	25	0.963
		% within KP_3	52.0%	12.0%	32.0%	4.0%	100.0%	
	4	Count	61	9	41	2	113	
		% within KP_3	54.0%	8.0%	36.3%	1.8%	100.0%	
	5	Count	63	21	40	5	129	
		% within KP_3	48.8%	16.3%	31.0%	3.9%	100.0%	
Total		Count	137	33	89	8	267	
		% within KP_3	51.3%	12.4%	33.3%	3.0%	100.0%	
Kontrak Psikologis_ Keuangan (KP4)	2	Count	6	3	0	0	9	0.679
		% within KP_4	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	100.0%	
	3	Count	25	6	14	1	46	
		% within KP_4	54.3%	13.0%	30.4%	2.2%	100.0%	
	4	Count	61	16	32	2	111	
		% within KP_4	55.0%	14.4%	28.8%	1.8%	100.0%	
	5	Count	45	8	43	5	101	
		% within KP_4	44.6%	7.9%	42.6%	5.0%	100.0%	
Total		Count	137	33	89	8	267	
		% within KP_4	51.3%	12.4%	33.3%	3.0%	100.0%	
Kontrak Psikologis_ Keseimbangan dengan pribadi karyawan (KP5)	2	Count	2	1	0	0	3	0.542
		% within KP_5	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	100.0%	
	3	Count	30	9	16	2	57	
		% within KP_5	52.6%	15.8%	28.1%	3.5%	100.0%	
	4	Count	45	15	40	2	102	
		% within KP_5	44.1%	14.7%	39.2%	2.0%	100.0%	
	5	Count	60	8	33	4	105	
		% within KP_5	57.1%	7.6%	31.4%	3.8%	100.0%	
Total		Count	137	33	89	8	267	
		% within KP_5	51.3%	12.4%	33.3%	3.0%	100.0%	

Sumber: Hasil olah data penelitian, 2018

Pendidikan karyawan BUMN minimal tamatan SMA dan maksimal tamatan S2, hubungan kontrak psikologi dengan

pendidikan karyawan BUMN dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir Karyawan BUMN dilihat dari hubungan antara pendidikan karyawan dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan BUMN dengan jenjang pendidikan pada tingkat SLTA sebesar 54.5% menyatakan setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada karyawan melalui pengembangan karir. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.809 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dengan pendidikan karyawan dalam pengembangan karir Karyawan di BUMN.
2. Penawaran pekerjaan karyawan BUMN dilihat dari hubungan antara pendidikan karyawan dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan BUMN dengan jenjang pendidikan pada tingkat SLTA sebesar 54.3% menyatakan setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada karyawan melalui penawaran pekerjaan. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.263 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dengan pendidikan karyawan dalam penawaran pekerjaan karyawan di BUMN.
3. Lingkungan sosial karyawan BUMN dilihat dari hubungan antara pendidikan karyawan dengan kontrak

psikologis menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan BUMN dengan jenjang pendidikan pada tingkat SLTA sebesar 48.8 % menyatakan sangat setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada karyawan melalui lingkungan sosial. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.963 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dengan pendidikan karyawan dalam lingkungan sosial karyawan di BUMN.

4. Keuangan karyawan BUMN dilihat dari hubungan antara pendidikan karyawan dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan BUMN dengan jenjang pendidikan pada tingkat SLTA. Sebanyak 61 dari 111 karyawan BUMN dengan tingkat persentase sebesar 55.0 % menyatakan setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada karyawan melalui keuangan. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.679 sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat hubungan antara kontrak psikologis dengan pendidikan karyawan dalam keuangan karyawan di BUMN.
5. Keseimbangan dengan pribadi karyawan BUMN dilihat dari hubungan antara pendidikan karyawan dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan BUMN dengan jenjang pendidikan pada tingkat SLTA. Sebanyak 60 dari 105 karyawan BUMN dengan tingkat persentase sebesar 57.1 % menyatakan sangat

setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada karyawan melalui keseimbangan dengan pribadi karyawan. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.542 sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat hubungan antara kontrak psikologis dengan pendidikan dalam keseimbangan dengan pribadi karyawan di BUMN.

Berdasarkan hasil tabel silang (*crosstab*) maka dapat diketahui hubungan masa kerja karyawan BUMN dengan kontrak psikologis seperti tampak pada tabel berikut ini yaitu:

Tabel 13: Hubungan masa kerja karyawan BUMN dengan kontrak psikologis

			Masa_Kerja					Total	Asymp Sig
			0-5	6-11	12-17	18-22	>23 tahun		
Kontrak Psikologis_ Pengembangan karir (KP1)	1	Count	0	0	0	0	1	1	0.517
		% within KP_1	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	
	3	Count	8	4	3	2	7	24	
		% within KP_1	33.3%	16.7%	12.5%	8.3%	29.2%	100.0%	
	4	Count	44	23	21	13	31	132	
		% within KP_1	33.3%	17.4%	15.9%	9.8%	23.5%	100.0%	
	5	Count	39	26	14	15	16	110	
		% within KP_1	35.5%	23.6%	12.7%	13.6%	14.5%	100.0%	
Total		Count	91	53	38	30	55	267	
		% within KP_1	34.1%	19.9%	14.2%	11.2%	20.6%	100.0%	
Kontrak Psikologis_ Penawaran pekerjaan (*job konten*) (KP2)	3	Count	24	14	7	4	18	67	0.140
		% within KP_2	35.8%	20.9%	10.4%	6.0%	26.9%	100.0%	
	4	Count	45	23	15	17	27	127	
		% within KP_2	35.4%	18.1%	11.8%	13.4%	21.3%	100.0%	
	5	Count	22	16	16	9	10	73	
		% within KP_2	30.1%	21.9%	21.9%	12.3%	13.7%	100.0%	
Total		Count	91	53	38	30	55	267	
		% within KP_2	34.1%	19.9%	14.2%	11.2%	20.6%	100.0%	
Kontrak Psikologis_ Lingkungan sosial (KP3)	3	Count	8	4	2	2	9	25	0.179
		% within KP_3	32.0%	16.0%	8.0%	8.0%	36.0%	100.0%	
	4	Count	33	23	19	13	25	113	
		% within KP_3	29.2%	20.4%	16.8%	11.5%	22.1%	100.0%	
	5	Count	50	26	17	15	21	129	
		% within KP_3	38.8%	20.2%	13.2%	11.6%	16.3%	100.0%	
Total		Count	91	53	38	30	55	267	
		% within KP_3	34.1%	19.9%	14.2%	11.2%	20.6%	100.0%	
Kontrak Psikologis_ Keuangan (KP4)	2	Count	1	3	3	0	2	9	0.055
		% within KP_4	11.1%	33.3%	33.3%	0.0%	22.2%	100.0%	
	3	Count	21	7	0	5	13	46	
		% within KP_4	45.7%	15.2%	0.0%	10.9%	28.3%	100.0%	

	4	Count	29	26	23	11	22	111	
		% within KP_4	26.1%	23.4%	20.7%	9.9%	19.8%	100.0%	
	5	Count	40	17	12	14	18	101	
		% within KP_4	39.6%	16.8%	11.9%	13.9%	17.8%	100.0%	
Total		Count	91	53	38	30	55	267	
		% within KP_4	34.1%	19.9%	14.2%	11.2%	20.6%	100.0%	
Kontrak Psikologis_ Keseimbangan dengan pribadi karyawan (KP_5)	2	Count	1	1	0	0	1	3	0.925
		% within KP_5	33.3%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	100.0%	
	3	Count	15	14	6	5	17	57	
		% within KP_5	26.3%	24.6%	10.5%	8.8%	29.8%	100.0%	
	4	Count	28	25	18	9	22	102	
		% within KP_5	27.5%	24.5%	17.6%	8.8%	21.6%	100.0%	
	5	Count	47	13	14	16	15	105	
		% within KP_5	44.8%	12.4%	13.3%	15.2%	14.3%	100.0%	
Total		Count	91	53	38	30	55	267	
		% within KP_5	34.1%	19.9%	14.2%	11.2%	20.6%	100.0%	

Sumber: Hasil olah data penelitian, 2018

Masa kerja karyawan BUMN yang menjadi responden dalam penelitian ini dari 0 tahun hingga diatas 23 tahun, hubungan kontrak psikologi dengan masa kerja karyawan BUMN dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir Karyawan BUMN dilihat dari hubungan antara masa kerja karyawan dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan BUMN dengan masa kerja responden antara 0 - 5 tahun sebesar 33.3% menyatakan setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada karyawan melalui pengembangan karir. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.517 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dengan masa kerja karyawan dalam pengembangan karir Karyawan di BUMN.
2. Penawaran pekerjaan karyawan BUMN dilihat dari hubungan antara masa kerja karyawan dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan

BUMN dengan masa kerja responden antara 0 - 5 tahun sebesar 35.4 % menyatakan setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada karyawan melalui penawaran pekerjaan. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.140 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dengan masa kerja karyawan dalam penawaran pekerjaan karyawan di BUMN.

3. Lingkungan sosial karyawan BUMN dilihat dari hubungan antara masa kerja karyawan dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan BUMN dengan masa kerja responden antara 0 - 5 tahun sebesar 38.8% menyatakan sangat setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada karyawan melalui lingkungan sosial. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.179 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dengan masa kerja karyawan dalam lingkungan sosial karyawan di BUMN.
4. Keuangan karyawan BUMN dilihat dari hubungan antara masa kerja karyawan dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan BUMN dengan masa kerja responden antara 0 - 5 tahun. Sebanyak 40 dari 111 karyawan BUMN dengan tingkat persentase sebesar 39.6 % menyatakan sangat setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada karyawan melalui keuangan. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person

Chi-Square sebesar 0.055 sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan antara kontrak psikologis dengan masa kerja karyawan dalam keuangan karyawan di BUMN.

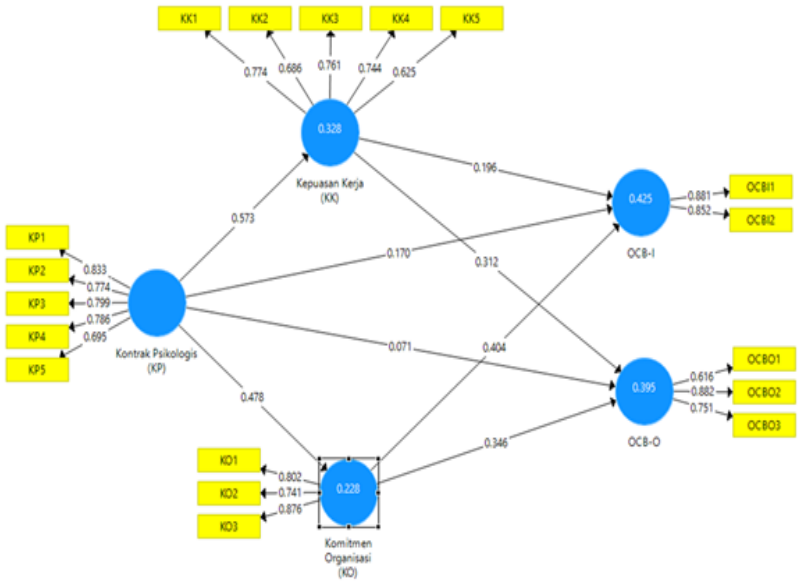
5. Keseimbangan dengan pribadi karyawan BUMN dilihat dari hubungan antara masa kerja karyawan dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan BUMN dengan masa kerja responden antara 0 - 5 tahun sebesar 44.8 % menyatakan sangat setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada karyawan melalui keseimbangan dengan pribadi karyawan. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.925 sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat hubungan antara kontrak psikologis dengan masa kerja dalam keseimbangan dengan pribadi karyawan di BUMN.

Hubungan masa kerja karyawan BUMN dengan kontrak psikologis pada karyawan BUMN memiliki hubungan dengan masa kerja dilihat dari keuangan karyawan BUMN.

4.1.3 Keterkaitan kontrak psikologis dengan beberapa variabel yang dipengaruhi pada Badan Usaha Milik Negara

Penelitian kontrak psikologis dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior (OCB)* dengan sikap kerja sebagai variabel mediator pada Badan Usaha Milik Negara maka dapat dilihat pada gambar *path coefficients* seperti

tampak pada gambar berikut ini:



Gambar 3 : *Path coefficients* kontrak psikologis, OCB, Sikap kerja
Sumber: diolah untuk penelitian, 2018

Path Diagram Algoritma PLS menunjukkan bahwa konstruk kontrak psikologis diukur dengan 5 indikator yaitu KP1 atau pengembangan karir, KP2 atau penawaran pekerjaan (job content), KP3 atau lingkungan sosial, KP4 atau keuangan, KP5 atau keseimbangan dengan pribadi karyawan. Kelima indikator tersebut KP1 atau pengembangan karir merupakan indikator yang paling dominan mempengaruhi konstruk kontrak psikologis yaitu sebesar 0,833 artinya BUMN didalam mengimplementasikan kontrak psikologis dengan pengembangan karir karyawan merupakan kontrak psikologis terbesar dengan mengidentifikasi bahwa karyawan

mendapatkan penawaran pengembangan karir dan promosi pada BUMN.

KP3 atau lingkungan sosial sebesar 0,799 artinya karyawan mendapatkan lingkungan kerja dan menyenangkan seperti komunikasi yang baik antar rekan kerja, kerjasama yang baik dalam kelompok baik terhadap atasan maupun sesama rekan kerja pada BUMN. KP4 atau keuangan sebesar 0,786 artinya karyawan mendapatkan kompensasi penawaran ganti rugi yang tepat pada BUMN. KP2 atau penawaran pekerjaan sebesar 0,774 artinya karyawan mendapatkan pekerjaan yang menantang, konten pekerjaan yang menarik, dan menggunakan kapasitas kerja yang baik pada BUMN. Indikator yang paling rendah mempengaruhi konstruk kontrak psikologis adalah KP5 atau keseimbangan dengan pribadi karyawan dimana karyawan merasa kurang mendapatkan fleksibilitas dalam jam kerja dan kurang pemahaman tentang keadaan pribadi karyawan.

Konstruk kepuasan kerja diukur dengan 5 indikator yaitu KK1 atau pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*), KK2 atau perbedaan (*discrepancies*), KK3 atau pencapaian nilai (*value attainment*), KK4 atau keadilan (*equity*), dan KK5 atau komponen genetik (*dispositional / genetic components*). KK1 atau pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*) merupakan indikator yang paling dominan mempengaruhi konstruk kepuasan kerja yaitu sebesar 0,774. Artinya didalam

mengimplementasikan pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*) diidentifikasi bahwa kepuasan ditentukan pada tingkatan karakteristik pekerjaan yang memungkinkan kesempatan padakaryawan untuk memenuhi kebutuhannya pada BUMN.

KK3 atau pencapaian nilai (*value attainment*) sebesar 0,761 artinya karyawan mendapatkan kepuasan dari hasil persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting pada BUMN. KK4 atau keadilan (*equity*) sebesar 0,744 artinya karyawan mendapatkan kepuasan dari seberapa adil karyawan diperlakukan di tempat kerja. KK2 atau perbedaan (*discrepancies*) sebesar 0,686 artinya karyawan mendapatkan kepuasan yang merupakan hasil dari memenuhi harapan. Indikator yang paling rendah mempengaruhi konstruk kepuasan kerja adalah KK5 atau komponen genetik (*dispositional / genetic components*) kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik yang menyiratkan perbedaan, karyawan mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja.

Konstruk komitmen organisasi diukur dengan 3 indikator yaitu KO1 atau komitmen normative (*normative commitment*), KO2 atau komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) dan KO3 atau komitmen afektif (*affective commitment*). KO3 atau komitmen afektif (*affective commitment*) merupakan indikator yang paling dominan mempengaruhi konstruk komitmen organisasi yaitu sebesar 0,876. Artinya didalam

mengimplementasikan komitmen afektif (*affective commitment*) diidentifikasi bahwa komitmen organisasi karyawan ditentukan pada perasaan emosional karyawan dan keyakinan pada BUMN.

KO1 atau komitmen normative (*normative commitment*) yaitu sebesar 0,802. Artinya didalam mengimplementasikan komitmen normative (*normative commitment*) diidentifikasi bahwa komitmen organisasi karyawan ditentukan pada perasaan karyawan tentang kewajiban untuk bertahan dalam organisasi karena alasan-alasan etis dan moral. Indikator yang paling rendah mempengaruhi konstruk komitmen organisasi adalah KO2 atau komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) diidentifikasi bahwa komitmen organisasi karyawan ditentukan pada keadaan karyawan yang membutuhkan untuk tetap tinggal, dari pada meninggalkan perusahaan yang akan sangat merugikan bagi diri karyawan hal ini dikarenakan nilai ekonomi yang dirasakan jika tetap bertahan di dalam organisasi dibandingkan jika meninggalkan organisasi tersebut.

Konstruk OCB-I diukur dengan 2 indikator yaitu OCBI1 atau perilaku menolong *(helping behavior)*, OCBI2 atau kesopanan (*courtesy*). OCBI1 atau perilaku menolong *(helping behavior)* merupakan indikator yang dominan mempengaruhi konstruk OCB-I yaitu sebesar 0,88. Artinya didalam mengimplementasikan perilaku

menolong *(helping behavior)* diidentifikasi bahwa OCB-I karyawan tampak pada prilaku yang menolong karyawan lain untuk mencegah terjadinya permasalahan didalam pekerjaan pada BUMN. OCB-I 2 atau kesopanan (*courtesy*) yaitu sebesar 0,852. Artinya didalam mengimplementasikan kesopanan (*courtesy*) diidentifikasi bahwa OCB-I karyawan tampak pada prilaku karyawan didalam membantu mencegah timbulnya masalah dan memaksimalkan penggunaan waktu. Sifat bijaksana karyawan didalam melakukan fungsi-fungsi sekalipun tidak diwajibkan oleh BUMN.

Konstruk OCB-O diukur dengan 3 indikator yaitu OCB-O 1 atau sikap sportif *(sportsmanship),* OCB-O 2 atau kebajikan warga organisasi (*civic virtue*), dan OCB-O 3 atau kesadaran (*conscientiousnes).* Indikator OCB-O 2 atau kebajikan warga organisasi *(civic virtue)* merupakan indikator yang dominan mempengaruhi konstruk OCB-O yaitu sebesar 0,88. Artinya didalam mengimplementasikan kebajikan warga organisasi (*civic virtue)* diidentifikasi bahwa OCB-O karyawan dalam memberikan pelayanan yang diperlukan bagi kepentingan organisasi didasari kepribadian karyawan untuk mewujudkan perilaku ekstra peran didalam merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan bersungguh - sungguh. Dasar sikap OCB-O pada kebajikan warga organisasi (*civic virtue)* mengidentifikasikan bahwa karyawan terlibat dalam perilaku ekstra peran untuk membalas tindakan organisasi. Indikator OCB-O 3 atau kesadaran

(*conscientiousnes)* yaitu sebesar 0,751. Artinya didalam mengimplementasikan kesadaran (*conscientiousnes)* diidentifikasi bahwa OCB-O karyawan tampak pada prilaku karyawan didalam memberikan kontribusi terhadap efisiensi baik berdasarkan individu maupun kelompok. Indikator yang paling rendah mempengaruhi konstruk OCB-O adalah OCB-O 1 atau sikap sportif (*sportsmanship)* yaitu sebesar 0,616. Artinya didalam mengimplementasikan sikap sportif (*sportsmanship)* diidentifikasi bahwa OCB-O karyawan di dalam memaksimalkan total jumlah waktu yang dipergunakan pada usaha-usaha yang konstruktif pada BUMN.

Pengujian hipotesis statistik dapat dilihat melalui *out put parameter* uji hipotesis pada tabel *total effects* berikut ini:

Tabel 14: *Total Effects kontrak psikologis dalam meningkatkan OCB dengan sikap kerja sebagai variabel mediator*

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Kepuasan Kerja_(KK) -> OCB-I	0.196	0.200	0.077	2.552	0.011
Kepuasan Kerja_(KK) -> OCB-O	0.312	0.321	0.076	4.091	0.000
Komitmen Organisasi_(KO)-> OCB-I	0.404	0.404	0.070	5.751	0.000
Komitmen Organisasi _ (KO) -> OCB-O	0.346	0.341	0.076	4.567	0.000
Kontrak Psikologis_(KP) -> Kepuasan Kerja_(KK)	0.573	0.578	0.043	13.275	0.000
Kontrak Psikologis_(KP) -> Komitmen Organisasi _ (KO)	0.478	0.486	0.050	9.527	0.000
Kontrak Psikologis_(KP) -> OCB-I	0.476	0.482	0.055	8.698	0.000
Kontrak Psikologis_(KP) -> OCB-O	0.416	0.427	0.060	6.906	0.000

Uji Hipotesis 1: Kontrak psikologis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB-I

Untuk menganalisis apakah OCB-I merupakan efek dari kontrak psikologis (KP) maka dapat dilihat dari signifikansi antara pengaruh kontrak psikologis (KP) terhadap OCB-I. Hasil perhitungan statistik dengan menggunakan SmartPLS dari Tabel 5.43: Total Effects (Mean, STDEV, T-Values) hasil pengujian tersebut menunjukkan t hitung = 8,698 dan t tabel = 1,96 Artinya bahwa t hitung > t tabel (atau sig.level = 0,000 > 0.05), sehingga menolak H0 dan menerima Ha yang artinya kontrak psikologis (KP) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap terhadap OCB-I. Maka dapat disimpulkan bahwa OCB-I merupakan efek dari kontrak psikologis (KP).

Hipotesis yang menyatakan bahwa kontrak psikologis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB-I mendapat dukungan yang kuat pada BUMN di Provinsi Jambi (hipotesis dapat diterima). Hasil ini sesuai dengan prediksi awal (hipotesis), kontrak psikologis yang diyakini oleh karyawan bersumber dari perjanjian-perjanjian yang dijanjikan oleh perusahaan memiliki pengaruh terhadap prilaku prilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada organisasi.

Uji Hipotesis 2: Kontrak psikologis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB-O

Untuk menganalisis apakah OCB-O merupakan efek dari kontrak psikologis (KP) maka dapat dilihat dari signifikansi

antara pengaruh kontrak psikologis (KP) terhadap OCB-O. Berdasarkan hasil perhitungan statistik dengan menggunakan SmartPLS dari Tabel 5.23: Total Effects (Mean, STDEV, T-Values) hasil pengujian tersebut menunjukkan t hitung = 6,906 dan t tabel = 1,96 Artinya bahwa t hitung < t tabel (atau sig.level = 0,000 < 0.05), sehingga menerima H0 dan menolak Ha yang artinya kontrak psikologis (KP) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB-O. Maka dapat disimpulkan bahwa OCB-O merupakan efek dari kontrak psikologis (KP).

Hipotesis yang menyatakan bahwa kontrak psikologis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB-O mendapat dukungan yang kuat pada BUMN di Provinsi Jambi (hipotesis dapat diterima). Hasil ini sesuai dengan prediksi awal (hipotesis), kontrak psikologis yang diyakini oleh karyawan bersumber dari perjanjian-perjanjian yang dijanjikan oleh perusahaan memiliki pengaruh terhadap prilaku prilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya.

Uji Hipotesis 3: Kontrak psikologis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB-I melalui kepuasan kerja.

Untuk menganalisis apakah kepuasan kerja (KK) merupakan mediator antara kontrak psikologis (KP) dengan OCB-I dilihat dari signifikansi antara pengaruh kontrak

psikologis (KP) terhadap kepuasan kerja (KK) yaitu t_{hitung} = 13,275 dan t_{tabel} = 1,96 Artinya bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ (atau sig.level = 0,000 < 0,05), sehingga menolak H0 dan menerima Ha dan kepuasan kerja (KK) terhadap OCB-I yaitu menunjukkan t hitung 2.552 dan t tabel = 1,96 Artinya bahwa t hitung >t tabel (atau sig.level = 0,000 < 0.05), sehingga menolak H0 dan menerima Ha. Terlihat bahwa kedua model ini memiliki pengaruh yang positif dan signifikan maka kepuasan kerja (KK) merupakan mediator antara kontrak psikologis (KP) dengan OCB-I.

Hipotesis yang menyatakan bahwa kontrak psikologis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB-I melalui kepuasan kerja mendapat dukungan yang kuat pada BUMN di Provinsi Jambi (hipotesis dapat diterima). Hasil ini sesuai dengan prediksi awal (hipotesis), berdasarkan hasil penelitian kontrak psikologis yang diyakini oleh karyawan bersumber dari perjanjian-perjanjian yang dijanjikan oleh perusahaan memiliki pengaruh terhadap prilaku prilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada organisasi melalui kepuasan kerja karyawan sebagai mediator untuk merespon sikap atau emosi terhadap berbagai segi pekerjaan.

Uji Hipotesis 4: Kontrak psikologis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB-O melalui kepuasan kerja.

Untuk menganalisis apakah kepuasan kerja (KK) merupakan mediator antara kontrak psikologis (KP) dengan OCB-O dilihat dari signifikansi antara pengaruh kontrak psikologis (KP) terhadap kepuasan kerja (KK) yaitu t_{hitung} = 13,275 dan t_{tabel} = 1,96 Artinya bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ (atau sig.level = 0,000 < 0.05), sehingga menolak H0 dan menerima Ha dan kepuasan kerja (KK) terhadap OCB-O yaitu menunjukkan t hitung = 4,091 dan t tabel = 1,96 Artinya bahwa t hitung > t tabel (atau sig.level = 0,000 < 0,05), sehingga menolak H0 dan menerima Ha, terlihat bahwa kedua model ini memiliki pengaruh yang positif dan signifikan maka kepuasan kerja (KK) merupakan mediator antara kontrak psikologis (KP) dengan OCB-O.

Hipotesis yang menyatakan bahwa kontrak psikologis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB-O melalui kepuasan kerja mendapat dukungan yang kuat pada BUMN di Provinsi Jambi (hipotesis dapat diterima). Hasil ini sesuai dengan prediksi awal (hipotesis), bahwa kontrak psikologis yang diyakini oleh karyawan bersumber dari perjanjian-perjanjian yang dijanjikan oleh perusahaan memiliki pengaruh terhadap prilaku prilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya melalui kepuasan

kerja karyawan sebagai mediator untuk merespon sikap atau emosi terhadap berbagai segi pekerjaan.

Uji Hipotesis 5: Kontrak psikologis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB-I melalui komitmen organisasi.

Untuk menganalisis apakah komitmen organisasi (KO) merupakan mediator antara kontrak psikologis (KP) dengan OCB-I dilihat dari signifikansi antara pengaruh kontrak psikologis (KP) terhadap komitmen organisasi (KO) yaitu t hitung = 9,527 dan t tabel = 1,96 Artinya bahwa t hitung > t tabel (atau sig.level = 0,000 < 0,05), sehingga menolak H0 dan menerima Ha dan komitmen organisasi (KO) terhadap OCB-I yaitu menunjukkan t hitung 5,751 dan t tabel = 1,96 Artinya bahwa t hitung > t tabel (atau sig.level = 0,000 < 0,05), sehingga menolak H0 dan menerima Ha. Terlihat bahwa kedua model ini memiliki pengaruh yang positif dan signifikan maka komitmen organisasi (KO) merupakan mediator antara kontrak psikologis (KP) dengan OCB-I.

Hipotesis yang menyatakan bahwa kontrak psikologis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB-I melalui komitmen organisasi mendapat dukungan yang kuat pada BUMN di Provinsi Jambi (hipotesis dapat diterima). Hasil ini sesuai dengan prediksi awal (hipotesis), kontrak psikologis yang diyakini oleh karyawan bersumber dari perjanjian-perjanjian yang dijanjikan oleh perusahaan

memiliki pengaruh terhadap prilaku prilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada organisasi melalui komitmen organisasional.

Uji Hipotesis 6: Kontrak psikologis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB-O melalui komitmen organisasi.

Untuk menganalisis apakah komitmen organisasi (KO) merupakan mediator antara kontrak psikologis (KP) dengan OCB-O dilihat dari signifikansi antara pengaruh kontrak psikologis (KP) terhadap komitmen organisasi (KO) yaitu t_{hitung} = 9,527 dan t_{tabel} = 1,96 Artinya bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ (atau sig.level = 0,000 < 0,05), sehingga menolak H0 dan menerima Ha dan kepuasan kerja (KK) terhadap OCB-O yaitu menunjukkan t hitung = 4,091 dan t tabel = 1,96 Artinya bahwa t hitung > t tabel (atau sig.level = 0,000 < 0,05), sehingga menolak H0 dan menerima Ha, terlihat bahwa kedua model ini memiliki pengaruh yang positif dan signifikan maka komitmen organisasi (KO) merupakan mediator antara kontrak psikologis (KP) dengan OCB-O.

Hipotesis yang menyatakan bahwa kontrak psikologis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB-O melalui komitmen organisasi mendapat dukungan yang kuat pada BUMN di Provinsi Jambi (hipotesis dapat diterima). Hasil ini sesuai dengan prediksi awal (hipotesis), bahwa

kontrak psikologis yang diyakini oleh karyawan bersumber dari perjanjian-perjanjian yang dijanjikan oleh perusahaan memiliki pengaruh terhadap prilaku prilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya melalui komitmen organisasional seorang karyawan yang akan memihak organisasi serta tujuan-tujuannya serta keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

4.2 Penerapan Kontrak Psikologis pada Perguruan Tinggi

4.2.1 Deskripsi Kontrak Psikologis

Penelitian yang dilakukan dengan responden dosen di Perguruan Tinggi menunjukkan bahwa kontrak psikologis yang diyakini oleh dosen bersumber dari perjanjian-perjanjian oleh Perguruan Tinggi diawal perekrutan hingga diimplementasikan secara keseluruhan yang dapat disajikan melalui tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 15 Deskripsi Kontrak Psikologis pada Perguruan Tinggi

Variabel	Indikator	*No Item*	*Score Actual*	*Score Max*	(%)	Ket
Kontrak Psikologis	Pengembangan karir	KP1	274	475	57.68	Cukup
	Penawaran pekerjaan	KP2	349	475	73.47	Tinggi
	Lingkungan sosial	KP3	333	475	70.11	Tinggi
	Keuangan	KP4	284	475	59.79	Cukup
	Keseimbangan dengan pribadi karyawan	KP5	349	475	73.47	Tinggi
	Skor kontrak psikologis		1589	2375	66.90	Cukup

Kontrak psikologis dosen di Perguruan Tinggi terdiri atas;

1. Pengembangan karir dengan nilai sebesar 57.68 % yang didapat dari perbandingan antara skor actual yaitu sebesar 274 dengan skor maksimum yaitu sebesar 475 termasuk kategori cukup tinggi artinya kontrak psikologi telah diimplementasikan pada Perguruan Tinggi dilihat dari pengembangan karir dan promosi untuk para dosen.
2. Penawaran pekerjaan dengan nilai sebesar 73.47 % yang didapat dari perbandingan antara skor actual yaitu sebesar 349 dengan skor maksimum yaitu sebesar 475 termasuk kategori tinggi artinya kontrak psikologis telah diimplementasikan di Perguruan Tinggi dilihat dari penawaran pekerjaan dengan jenis pekerjaan sangat menantang, konten pekerjaan yang menarik, dan menggunakan kapasitas kerja yang baik untuk para dosen.
3. Lingkungan sosial dengan nilai sebesar 70.11 % yang didapat dari perbandingan antara skor actual yaitu sebesar 333 dengan skor maksimum yaitu sebesar 475 yaitu termasuk kategori tinggi artinya kontrak psikologi dosen dilihat dari lingkungan sosial dengan lingkungan kerja yang menyenangkan seperti komunikasi yang baik antar rekan kerja, kerjasama yang baik dalam kelompok telah diimplementasikan dengan tinggi di Perguruan Tinggi.
4. Keuangan dengan nilai sebesar 59.79 % yang didapat dari perbandingan antara skor actual yaitu sebesar 284 dengan

skor maksimum yaitu sebesar 475 termasuk kategori cukup artinya kontrak psikologi dosen dilihat dari keuangan dengan kompensasi yang sepadan dengan pekerjaan telah diimplementasikan dengan cukup di Perguruan Tinggi.

5. Keseimbangan dengan pribadi karyawan dengan nilai sebesar 73.47 % yang didapat dari skor actual yaitu sebesar 349 dengan skor maksimum yaitu sebesar 475 termasuk kategri tinggi artinya kontrak psikologi dosen dilihat dari keseimbangan dengan pribadi karyawan, menghormati hak pribadi dosen serta fleksibel dalam jam kerja diimplementasikan dengan tinggi di Perguruan Tinggi.

Dari hasil penelitian yang dilakukan maka dapat diketahui penerapan kontrak psikologis pada dosen bahwa penawaran pekerjaan, lingkungan sosial dan keseimbangan dengan pribadi diimplementasikan secara tinggi di Perguruan Tinggi.

4.2.2 Hubungan Karakteristik Dosen di Perguruan Tinggi dan Kontrak Psikologis

Karakteristik dosen di Perguruan Tinggi dilihat dari jenis kelamin, status pekerjaan, umur, pendidikan dan masa bekerja, dari karakteristik diharapkan dapat diketahui jawaban yang beragam dari dosen yang menjadi responden dalam penelitian ini, sehingga didapat gambaran yang jelas tentang kontrak psikologis. Berdasarkan hasil tabel silang (*crosstab*) maka

dapat diketahui hubungan jenis kelamin dosen di Perguruan Tinggi dengan kontrak psikologis seperti tampak pada tabel berikut ini yaitu:

Tabel 16: Hubungan jenis kelamin dosen Perguruan Tinggi dengan kontrak psikologis

		KP1						Asymp. Sig.
		1	2	3	4	5	Total	
Laki Laki	Count	2	15	21	13	1	52	0.540
	% within Jenis_kelamin	3.8%	28.8%	40.4%	25.0%	1.9%	100.0%	
	% within KP1	100.0%	48.4%	52.5%	65.0%	50.0%	54.7%	
	% of Total	2.1%	15.8%	22.1%	13.7%	1.1%	54.7%	
Perempuan	Count	0	16	19	7	1	43	
	% within Jenis_kelamin	0.0%	37.2%	44.2%	16.3%	2.3%	100.0%	
	% within KP1	0.0%	51.6%	47.5%	35.0%	50.0%	45.3%	
	% of Total	0.0%	16.8%	20.0%	7.4%	1.1%	45.3%	
		KP2						
Laki Laki	Count	0	2	14	31	5	52	0.598
	% within Jenis_kelamin	0	3.8%	26.9%	59.6%	9.6%	100.0%	
	% within KP2	0	50.0%	45.2%	59.6%	62.5%	54.7%	
	% of Total	0	2.1%	14.7%	32.6%	5.3%	54.7%	
Perempuan	Count	0	2	17	21	3	43	
	% within Jenis_kelamin	0	4.7%	39.5%	48.8%	7.0%	100.0%	
	% within KP2	0	50.0%	54.8%	40.4%	37.5%	45.3%	
	% of Total	0	2.1%	17.9%	22.1%	3.2%	45.3%	
		KP3						
Laki Laki	Count		4	23	21	4	52	0.726
	% within Jenis_kelamin		7.7%	44.2%	40.4%	7.7%	100.0%	
	% within KP3		57.1%	53.5%	60.0%	40.0 %	54.7%	
	% of Total		4.2%	24.2%	22.1%	4.2%	54.7%	
Perempuan	Count		3	20	14	6	43	
	% within Jenis_kelamin		7.0%	46.5%	32.6%	14.0 %	100.0%	
	% within KP3		42.9%	46.5%	40.0%	60.0 %	45.3%	
	% of Total		3.2%	21.1%	14.7%	6.3%	45.3%	
		KP4						
Laki Laki	Count	3	18	16	12	3	52	0.037
	% within Jenis_kelamin	5.8%	34.6%	30.8%	23.1%	5.8%	100.0%	
	% within KP4	100.0%	72.0%	39.0%	54.5%	75.0 %	54.7%	
	% of Total	3.2%	18.9%	16.8%	12.6%	3.2%	54.7%	
Perempuan	Count	0	7	25	10	1	43	
	% within Jenis_kelamin	0.0%	16.3%	58.1%	23.3%	2.3%	100.0%	
	% within KP4	0.0%	28.0%	61.0%	45.5%	25.0 %	45.3%	
	% of Total	0.0%	7.4%	26.3%	10.5%	1.1%	45.3%	

		KP5						
Laki Laki	Count	0	0	22	17	13	52	0.013
	% within Jenis_kelamin	0.0%	0.0%	42.3%	32.7%	25.0 %	100.0%	
	% within KP5	0.0%	0.0%	61.1%	44.7%	81.3 %	54.7%	
	% of Total	0.0%	0.0%	23.2%	17.9%	13.7 %	54.7%	
Perempuan	Count	1	4	14	21	3	43	
	% within Jenis_kelamin	2.3%	9.3%	32.6%	48.8%	7.0%	100.0%	
	% within KP5	100.0%	100.0%	38.9%	55.3%	18.8 %	45.3%	
	% of Total	1.1%	4.2%	14.7%	22.1%	3.2%	45.3%	

Sumber: Hasil olah data penelitian, 2019

Dosen laki laki yang menjadi responden dalam penelitian ini berjumlah 52 orang dan dosen perempuan yang menjadi responden dalam penelitian ini berjumlah 43 orang. Hubungan kontrak psikologis antara dosen laki laki dan dosen perempuan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir dosen menunjukkan bahwa sebesar 52.5% dosen laki laki menyatakan cukup setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada dosen melalui pengembangan karir sedangkan dosen perempuan paling banyak menyatakan cukup setuju yaitu sebesar 47.5% bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada dosen melalui pengembangan karir. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.540 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dosen dalam pengembangan karir dosen baik dosen laki laki ataupun dosen perempuan di Perguruan Tinggi.
2. Penawaran pekerjaan menunjukkan bahwa sebesar 59.6% dosen laki laki menyatakan setuju bahwa kontrak

psikologis diimplementasikan kepada dosen melalui penawaran pekerjaan, sedangkan pada dosen perempuan sebesar 40.4% menyatakan setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada karyawan melalui penawaran pekerjaan.

Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.598 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dosen dalam penawaran pekerjaan baik pada dosen laki laki ataupun dosen perempuan di Perguruan Tinggi.

3. Lingkungan sosial menunjukkan bahwa sebesar 53.5% dosen laki laki menyatakan cukup setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada dosen melalui lingkungan sosial, sedangkan sebesar 46.5% dosen perempuan menyatakan cukup setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada dosen melalui lingkungan sosial.

   Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.726 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dosen dalam lingkungan sosial baik dosen laki laki ataupun dosen perempuan di Perguruan Tinggi.

4. Keuangan menunjukkan bahwa sebesar 72.0% dosen laki laki menyatakan tidak setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada dosen melalui keuangan,

sedangkan sebesar 61.0% dosen perempuan menyatakan cukup setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada dosen melalui keuangan.

Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.037 bahwa terdapat hubungan antara kontrak psikologis dosen dalam keuangan pada dosen laki laki ataupun dosen perempuan di Perguruan Tinggi.

5. Keseimbangan dengan pribadi dosen menunjukkan bahwa sebanyak 61.1% dosen laki laki menyatakan cukup setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada dosen melalui keseimbangan dengan pribadi dosen, sedangkan sebesar 55.3% dosen perempuan menyatakan setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada dosen melalui keseimbangan dengan pribadi dosen.

   Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.013 bahwa terdapat hubungan antara kontrak psikologis dosen dalam keseimbangan dengan pribadi dosen baik dosen laki laki ataupun dosen perempuan di Perguruan Tinggi.

Kontrak psikologis memiliki hubungan dengan jenis kelamin dosen dilihat dari keuangan dan keseimbangan dengan pribadi dosen di Perguruan Tinggi.

Berdasarkan hasil tabel silang (*crosstab*) maka dapat diketahui hubungan status pekerjaan dosen di Perguruan

Tinggi dengan kontrak psikologis seperti tampak pada tabel berikut ini yaitu:

Tabel 17: Hubungan status pekerjaan dosen Perguruan Tinggi dengan kontrak psikologis

		KP1						Asymp.
		1	2	3	4	5	Total	Sig.
Non PNS	Count	2	11	13	6	1	33	0.372
	% within Status	6.1%	33.3%	39.4%	18.2%	3.0%	100.0%	
	% within KP1	100.0%	35.5%	32.5%	30.0%	50.0%	34.7%	
	% of Total	2.1%	11.6%	13.7%	6.3%	1.1%	34.7%	
PNS	Count	0	20	27	14	1	62	
	% within Status	0.0%	32.3%	43.5%	22.6%	1.6%	100.0%	
	% within KP1	0.0%	64.5%	67.5%	70.0%	50.0%	65.3%	
	% of Total	0.0%	21.1%	28.4%	14.7%	1.1%	65.3%	
		KP2						
Non PNS	Count		1	8	21	3	33	0.569
	% within Status		3.0%	24.2%	63.6%	9.1%	100.0%	
	% within KP2		25.0%	25.8%	40.4%	37.5%	34.7%	
	% of Total		1.1%	8.4%	22.1%	3.2%	34.7%	
PNS	Count		3	23	31	5	62	
	% within Status		4.8%	37.1%	50.0%	8.1%	100.0%	
	% within KP2		75.0%	74.2%	59.6%	62.5%	65.3%	
	% of Total		3.2%	24.2%	32.6%	5.3%	65.3%	
		KP3						
Non PNS	Count		2	13	12	6	33	0.345
	% within Status		6.1%	39.4%	36.4%	18.2%	100.0%	
	% within KP3		28.6%	30.2%	34.3%	60.0%	34.7%	
	% of Total		2.1%	13.7%	12.6%	6.3%	34.7%	
PNS	Count		5	30	23	4	62	
	% within Status		8.1%	48.4%	37.1%	6.5%	100.0%	
	% within KP3		71.4%	69.8%	65.7%	40.0%	65.3%	
	% of Total		5.3%	31.6%	24.2%	4.2%	65.3%	
		KP4						
Non PNS	Count	3	8	12	8	2	33	0.153
	% within Status	9.1%	24.2%	36.4%	24.2%	6.1%	100.0%	
	% within KP4	100.0%	32.0%	29.3%	36.4%	50.0%	34.7%	
	% of Total	3.2%	8.4%	12.6%	8.4%	2.1%	34.7%	
PNS	Count	0	17	29	14	2	62	
	% within Status	0.0%	27.4%	46.8%	22.6%	3.2%	100.0%	
	% within KP4	0.0%	68.0%	70.7%	63.6%	50.0%	65.3%	
	% of Total	0.0%	17.9%	30.5%	14.7%	2.1%	65.3%	

		KP5						
Non PNS	Count	0	2	11	13	7	33	0.773
	% within Status	0.0%	6.1%	33.3%	39.4%	21.2%	100.0%	
	% within KP5	0.0%	50.0%	30.6%	34.2%	43.8%	34.7%	
	% of Total	0.0%	2.1%	11.6%	13.7%	7.4%	34.7%	
PNS	Count	1	2	25	25	9	62	
	% within Status	1.6%	3.2%	40.3%	40.3%	14.5%	100.0%	
	% within KP5	100.0%	50.0%	69.4%	65.8%	56.3%	65.3%	
	% of Total	1.1%	2.1%	26.3%	26.3%	9.5%	65.3%	

Sumber: Hasil olah data penelitian, 2019

Dosen PNS yang menjadi responden dalam penelitian ini berjumlah 62 orang dan dosen Non PNS yang menjadi responden dalam penelitian ini berjumlah 33 orang. Hubungan kontrak psikologis antara dosen PNS dan dosen Non PNS dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir dosen menunjukkan bahwa sebesar 67.5% dosen PNS menyatakan cukup setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada dosen melalui pengembangan karir sedangkan dosen Non PNS paling banyak menyatakan cukup setuju yaitu sebesar 32.5% bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada dosen melalui pengembangan karir. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.372 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dosen dalam pengembangan karir dosen baik dosen PNS ataupun dosen Non PNS di Perguruan Tinggi.
2. Penawaran pekerjaan menunjukkan bahwa sebesar 59.6% dosen PNS menyatakan setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada dosen melalui penawaran pekerjaan, sedangkan pada dosen Non PNS sebesar 40.4%

menyatakan setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada karyawan melalui penawaran pekerjaan. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.569 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dosen dalam penawaran pekerjaan baik pada dosen PNS ataupun dosen Non PNS di Perguruan Tinggi.

3. Lingkungan sosial menunjukkan bahwa sebesar 69.8% dosen PNS menyatakan cukup setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada dosen melalui lingkungan sosial, sedangkan sebesar 30.2% dosen Non PNS menyatakan cukup setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada dosen melalui lingkungan sosial. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.345 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dosen dalam lingkungan sosial baik dosen PNS ataupun dosen Non PNS di Perguruan Tinggi.
4. Keuangan menunjukkan bahwa sebesar 70.7% Dosen PNS menyatakan cukup setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada dosen melalui keuangan, sedangkan sebesar 29.3% dosen Non PNS menyatakan cukup setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada dosen melalui keuangan. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.153 bahwa terdapat

hubungan antara kontrak psikologis dosen dalam keuangan pada dosen PNS ataupun dosen Non PNS di Perguruan Tinggi.

5. Keseimbangan dengan pribadi dosen menunjukkan bahwa sebanyak 65.8% dosen PNS menyatakan setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada dosen melalui keseimbangan dengan pribadi dosen, sedangkan sebesar 34.2% dosen Non PNS menyatakan setuju bahwa kontrak psikologis diimplementasikan kepada dosen melalui keseimbangan dengan pribadi dosen. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.773 bahwa terdapat hubungan antara kontrak psikologis dosen dalam keseimbangan dengan pribadi dosen baik dosen laki laki ataupun dosen perempuan di Perguruan Tinggi.

Hubungan umur dosen dengan kontrak psikologis berdasarkan hasil tabel silang (*crosstab*) dapat diketahui seperti tampak pada tabel berikut ini, yaitu:

Tabel 18: Hubungan umur dosen di Perguruan Tinggi dengan kontrak psikologis

		KP1					Total	Asymp Sig.
		1	2	3	4	5		
>56 tahun	Count	0	0	2	2	0	4	0.097
	% within Usia	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%	
	% within KP1	0.0%	0.0%	5.0%	10.0%	0.0%	4.2%	
	% of Total	0.0%	0.0%	2.1%	2.1%	0.0%	4.2%	
20-28 tahun	Count	0	0	7	0	0	7	
	% within Usia	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
	% within KP1	0.0%	0.0%	17.5%	0.0%	0.0%	7.4%	
	% of Total	0.0%	0.0%	7.4%	0.0%	0.0%	7.4%	
29-37 tahun	Count	2	15	7	6	1	31	
	% within Usia	6.5%	48.4%	22.6%	19.4%	3.2%	100.0%	
	% within KP1	100.0%	48.4%	17.5%	30.0%	50.0%	32.6%	
	% of Total	2.1%	15.8%	7.4%	6.3%	1.1%	32.6%	
38-46	Count	0	9	12	7	0	28	

tahun	% within Usia	0.0%	32.1%	42.9%	25.0%	0.0%	100.0%	
	% within KP1	0.0%	29.0%	30.0%	35.0%	0.0%	29.5%	
	% of Total	0.0%	9.5%	12.6%	7.4%	0.0%	29.5%	
47-55	Count	0	7	12	5	1	25	
tahun	% within Usia	0.0%	28.0%	48.0%	20.0%	4.0%	100.0%	
	% within KP1	0.0%	22.6%	30.0%	25.0%	50.0%	26.3%	
	% of Total	0.0%	7.4%	12.6%	5.3%	1.1%	26.3%	
Total	Count	2	31	40	20	2	95	
	% within Usia	2.1%	32.6%	42.1%	21.1%	2.1%	100.0%	
	% within KP1	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	2.1%	32.6%	42.1%	21.1%	2.1%	100.0%	
		KP2						
>56	Count		0	0	2	2	4	0.201
tahun	% within Usia		0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	100.0%	
	% within KP2		0.0%	0.0%	3.8%	25.0%	4.2%	
	% of Total		0.0%	0.0%	2.1%	2.1%	4.2%	
20-28	Count		0	2	5	0	7	
tahun	% within Usia		0.0%	28.6%	71.4%	0.0%	100.0%	
	% within KP2		0.0%	6.5%	9.6%	0.0%	7.4%	
	% of Total		0.0%	2.1%	5.3%	0.0%	7.4%	
29-37	Count		0	11	18	2	31	
tahun	% within Usia		0.0%	35.5%	58.1%	6.5%	100.0%	
	% within KP2		0.0%	35.5%	34.6%	25.0%	32.6%	
	% of Total		0.0%	11.6%	18.9%	2.1%	32.6%	
38-46	Count		2	9	16	1	28	
tahun	% within Usia		7.1%	32.1%	57.1%	3.6%	100.0%	
	% within KP2		50.0%	29.0%	30.8%	12.5%	29.5%	
	% of Total		2.1%	9.5%	16.8%	1.1%	29.5%	
47-55	Count		2	9	11	3	25	
tahun	% within Usia		8.0%	36.0%	44.0%	12.0%	100.0%	
	% within KP2		50.0%	29.0%	21.2%	37.5%	26.3%	
	% of Total		2.1%	9.5%	11.6%	3.2%	26.3%	
Total	Count		4	31	52	8	95	
	% within Usia		4.2%	32.6%	54.7%	8.4%	100.0%	
	% within KP2		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total		4.2%	32.6%	54.7%	8.4%	100.0%	
		KP3						
>56	Count		0	1	2	1	4	0.298
tahun	% within Usia		0.0%	25.0%	50.0%	25.0%	100.0%	
	% within KP3		0.0%	2.3%	5.7%	10.0%	4.2%	
	% of Total		0.0%	1.1%	2.1%	1.1%	4.2%	
20-28	Count		0	2	3	2	7	
tahun	% within Usia		0.0%	28.6%	42.9%	28.6%	100.0%	
	% within KP3		0.0%	4.7%	8.6%	20.0%	7.4%	
	% of Total		0.0%	2.1%	3.2%	2.1%	7.4%	
29-37	Count		0	16	12	3	31	
tahun	% within Usia		0.0%	51.6%	38.7%	9.7%	100.0%	
	% within KP3		0.0%	37.2%	34.3%	30.0%	32.6%	
	% of Total		0.0%	16.8%	12.6%	3.2%	32.6%	
38-46	Count		2	13	10	3	28	
tahun	% within Usia		7.1%	46.4%	35.7%	10.7%	100.0%	
	% within KP3		28.6%	30.2%	28.6%	30.0%	29.5%	
	% of Total		2.1%	13.7%	10.5%	3.2%	29.5%	
47-55	Count		5	11	8	1	25	
tahun	% within Usia		20.0%	44.0%	32.0%	4.0%	100.0%	
	% within KP3		71.4%	25.6%	22.9%	10.0%	26.3%	
	% of Total		5.3%	11.6%	8.4%	1.1%	26.3%	
Total	Count		7	43	35	10	95	
	% within Usia		7.4%	45.3%	36.8%	10.5%	100.0%	
	% within KP3		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total		7.4%	45.3%	36.8%	10.5%	100.0%	

		KP4						
>56 tahun	Count	0	0	1	2	1	4	0.225
	% within Usia	0.0%	0.0%	25.0%	50.0%	25.0%	100.0%	
	% within KP4	0.0%	0.0%	2.4%	9.1%	25.0%	4.2%	
	% of Total	0.0%	0.0%	1.1%	2.1%	1.1%	4.2%	
20-28 tahun	Count	0	0	4	3	0	7	
	% within Usia	0.0%	0.0%	57.1%	42.9%	0.0%	100.0%	
	% within KP4	0.0%	0.0%	9.8%	13.6%	0.0%	7.4%	
	% of Total	0.0%	0.0%	4.2%	3.2%	0.0%	7.4%	
29-37 tahun	Count	3	10	12	5	1	31	
	% within Usia	9.7%	32.3%	38.7%	16.1%	3.2%	100.0%	
	% within KP4	100.0%	40.0%	29.3%	22.7%	25.0%	32.6%	
	% of Total	3.2%	10.5%	12.6%	5.3%	1.1%	32.6%	
38-46 tahun	Count	0	7	13	6	2	28	
	% within Usia	0.0%	25.0%	46.4%	21.4%	7.1%	100.0%	
	% within KP4	0.0%	28.0%	31.7%	27.3%	50.0%	29.5%	
	% of Total	0.0%	7.4%	13.7%	6.3%	2.1%	29.5%	
47-55 tahun	Count	0	8	11	6	0	25	
	% within Usia	0.0%	32.0%	44.0%	24.0%	0.0%	100.0%	
	% within KP4	0.0%	32.0%	26.8%	27.3%	0.0%	26.3%	
	% of Total	0.0%	8.4%	11.6%	6.3%	0.0%	26.3%	
Total	Count	3	25	41	22	4	95	
	% within Usia	3.2%	26.3%	43.2%	23.2%	4.2%	100.0%	
	% within KP4	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	3.2%	26.3%	43.2%	23.2%	4.2%	100.0%	
		KP5						
>56 tahun	Count	0	0	0	1	3	4	0.071
	% within Usia	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	75.0%	100.0%	
	% within KP5	0.0%	0.0%	0.0%	2.6%	18.8%	4.2%	
	% of Total	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	3.2%	4.2%	
20-28 tahun	Count	0	0	0	6	1	7	
	% within Usia	0.0%	0.0%	0.0%	85.7%	14.3%	100.0%	
	% within KP5	0.0%	0.0%	0.0%	15.8%	6.3%	7.4%	
	% of Total	0.0%	0.0%	0.0%	6.3%	1.1%	7.4%	
29-37 tahun	Count	0	1	12	12	6	31	
	% within Usia	0.0%	3.2%	38.7%	38.7%	19.4%	100.0%	
	% within KP5	0.0%	25.0%	33.3%	31.6%	37.5%	32.6%	
	% of Total	0.0%	1.1%	12.6%	12.6%	6.3%	32.6%	
38-46 tahun	Count	0	2	11	13	2	28	
	% within Usia	0.0%	7.1%	39.3%	46.4%	7.1%	100.0%	
	% within KP5	0.0%	50.0%	30.6%	34.2%	12.5%	29.5%	
	% of Total	0.0%	2.1%	11.6%	13.7%	2.1%	29.5%	
47-55 tahun	Count	1	1	13	6	4	25	
	% within Usia	4.0%	4.0%	52.0%	24.0%	16.0%	100.0%	
	% within KP5	100.0%	25.0%	36.1%	15.8%	25.0%	26.3%	
	% of Total	1.1%	1.1%	13.7%	6.3%	4.2%	26.3%	
Total	Count	1	4	36	38	16	95	
	% within Usia	1.1%	4.2%	37.9%	40.0%	16.8%	100.0%	
	% within KP5	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	1.1%	4.2%	37.9%	40.0%	16.8%	100.0%	

Sumber: Hasil olah data penelitian, 2019

Rentang umur dosen di Perguruan Tinggi dimulai dari usia terendah 20 tahun dan tertinggi diatas 56 tahun, hubungan kontrak psikologi dengan dosen di Perguruan Tinggi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir dosen di Perguruan Tinggi dilihat dari hubungan antara umur dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa dosen di Perguruan Tinggi dengan umur antara 29-37 tahun sebesar 48.4% paling banyak menyatakan tidak setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada dosen melalui pengembangan karir. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.097

   bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dengan umur dosen dalam pengembangan karir dosen di Perguruan Tinggi.
2. Penawaran pekerjaan dosen di Perguruan Tinggi dilihat dari hubungan antara umur responden dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa dosen di Perguruan Tinggi dengan umur antara 29-37 tahun sebesar 34.6% menyatakan setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada dosen melalui penawaran pekerjaan.

   Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.201 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dengan umur dosen dalam penawaran pekerjaan dosen di Perguruan Tinggi.
3. Lingkungan sosial dosen di Perguruan Tinggi dilihat dari hubungan antara umur responden dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa dosen di Perguruan Tinggi dengan umur antara 29-37 tahun sebesar 37.2%

menyatakan cukup setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada dosen melalui lingkungan sosial. Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.298 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dengan umur dosen dalam lingkungan sosial dosen di Perguruan Tinggi.

4. Keuangan dosen di Perguruan Tinggi dilihat dari hubungan antara umur responden dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa dosen di Perguruan Tinggi dengan umur antara 38-46 tahun sebesar 31.7 % menyatakan cukup setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada dosen di Perguruan Tinggi melalui keuangan.

   Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.225 sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat hubungan antara kontrak psikologis dengan umur dosen di Perguruan Tinggi dalam keuangan dosen di Perguruan Tinggi.

5. Keseimbangan dengan pribadi dosen di Perguruan Tinggi dilihat dari hubungan antara umur responden dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa dosen di Perguruan Tinggi dengan umur antara 38-46 tahun sebesar 34.2 % menyatakan setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada dosen melalui keseimbangan dengan pribadi dosen dan umur antara 47-55 tahun sebesar 52 % menyatakan cukup setuju bahwa kontrak

psikologis diberikan kepada dosen melalui keseimbangan dengan pribadi dosen

Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.071 sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat hubungan antara kontrak psikologis dengan umur dalam keseimbangan dengan pribadi dosen di Perguruan Tinggi.

Diihat dari umur dosen di Perguruan Tinggi maka umur 29-37 tahun merupakan umur yang paling banyak merasakan kontrak psikologis dilihat dari pengembangan karir dosen, penawaran pekerjaan dosen dan lingkungan sosial dosen di Perguruan Tinggi dan umur 38-46 tahun merupakan umur yang paling banyak merasakan kontrak psikologis dilihat dari keuangan dan keseimbangan dengan pribadi dosen serta umur 47-55 tahun merupakan umur yang paling banyak merasakan kontrak psikologis dilihat dari keseimbangan dengan pribadi dosen di Perguruan Tinggi.

Hubungan pendidikan dosen di Perguruan Tinggi dengan kontrak psikologis berdasarkan hasil tabel silang (*crosstab*) dapat diketahui seperti tampak pada tabel berikut ini, yaitu:

Tabel 19: Hubungan pendidikan dosen di Perguruan Tinggi dengan kontrak psikologis

Pendidikan		KP1					Total	Asymp Sig.
		1	2	3	4	5		
S2	Count	2	22	26	11	2	63	0.476
	% within Pendidikan	3.2%	34.9 %	41.3 %	17.5 %	3.2%	100.0%	

	% within KP1	100.0 %	71.0 %	65.0 %	55.0 %	100.0 %	66.3%	
	% of Total	2.1%	23.2 %	27.4 %	11.6 %	2.1%	66.3%	
S3	Count	0	9	14	9	0	32	
	% within Pendidikan	0.0%	28.1 %	43.8 %	28.1 %	0.0%	100.0%	
	% within KP1	0.0%	29.0 %	35.0 %	45.0 %	0.0%	33.7%	
	% of Total	0.0%	9.5%	14.7 %	9.5%	0.0%	33.7%	
Total	Count	2	31	40	20	2	95	
	% within Pendidikan	2.1%	32.6 %	42.1 %	21.1 %	2.1%	100.0%	
	% within KP1	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0%	
	% of Total	2.1%	32.6 %	42.1 %	21.1 %	2.1%	100.0%	
Pendidikan		KP2					Total	
S2	Count		2	21	34	6	63	0.851
	% within Pendidikan		3.2%	33.3 %	54.0 %	9.5%	100.0%	
	% within KP2		50.0 %	67.7 %	65.4 %	75.0 %	66.3%	
	% of Total		2.1%	22.1 %	35.8 %	6.3%	66.3%	
S3	Count		2	10	18	2	32	
	% within Pendidikan		6.3%	31.3 %	56.3 %	6.3%	100.0%	
	% within KP2		50.0 %	32.3 %	34.6 %	25.0 %	33.7%	
	% of Total		2.1%	10.5 %	18.9 %	2.1%	33.7%	
Total	Count		4	31	52	8	95	
	% within Pendidikan		4.2%	32.6 %	54.7 %	8.4%	100.0%	
	% within KP2		100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0%	
	% of Total		4.2%	32.6 %	54.7 %	8.4%	100.0%	
Pendidikan		KP3					Total	
S2	Count		5	28	21	9	63	0.355
	% within Pendidikan		7.9%	44.4 %	33.3 %	14.3 %	100.0%	
	% within KP3		71.4 %	65.1 %	60.0 %	90.0 %	66.3%	
	% of Total		5.3%	29.5 %	22.1 %	9.5%	66.3%	
S3	Count		2	15	14	1	32	

	% within Pendidikan		6.3%	46.9 %	43.8 %	3.1%	100.0%	
	% within KP3		28.6 %	34.9 %	40.0 %	10.0 %	33.7%	
	% of Total		2.1%	15.8 %	14.7 %	1.1%	33.7%	
Total	Count		7	43	35	10	95	
	% within Pendidikan		7.4%	45.3 %	36.8 %	10.5 %	100.0%	
	% within KP3		100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0%	
	% of Total		7.4%	45.3 %	36.8 %	10.5 %	100.0%	
Pendidikan		KP4					Total	
S2	Count	3	18	27	11	4	63	0.162
	% within Pendidikan	4.8%	28.6 %	42.9 %	17.5 %	6.3%	100.0%	
	% within KP4	100.0 %	72.0 %	65.9 %	50.0 %	100.0 %	66.3%	
	% of Total	3.2%	18.9 %	28.4 %	11.6 %	4.2%	66.3%	
S3	Count	0	7	14	11	0	32	
	% within Pendidikan	0.0%	21.9 %	43.8 %	34.4 %	0.0%	100.0%	
	% within KP4	0.0%	28.0 %	34.1 %	50.0 %	0.0%	33.7%	
	% of Total	0.0%	7.4%	14.7 %	11.6 %	0.0%	33.7%	
Total	Count	3	25	41	22	4	95	
	% within Pendidikan	3.2%	26.3 %	43.2 %	23.2 %	4.2%	100.0%	
	% within KP4	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0%	
	% of Total	3.2%	26.3 %	43.2 %	23.2 %	4.2%	100.0%	
Pendidikan		KP5					Total	
S2	Count	0	4	26	21	12	63	0.127
	% within Pendidikan	0.0%	6.3%	41.3 %	33.3 %	19.0 %	100.0%	
	% within KP5	0.0%	100.0 %	72.2 %	55.3 %	75.0 %	66.3%	
	% of Total	0.0%	4.2%	27.4 %	22.1 %	12.6 %	66.3%	
S3	Count	1	0	10	17	4	32	
	% within Pendidikan	3.1%	0.0%	31.3 %	53.1 %	12.5 %	100.0%	
	% within KP5	100.0 %	0.0%	27.8 %	44.7 %	25.0 %	33.7%	

	% of Total	1.1%	0.0%	10.5 %	17.9 %	4.2%	33.7%	
Total	Count	1	4	36	38	16	95	
	% within Pendidikan	1.1%	4.2%	37.9 %	40.0 %	16.8 %	100.0%	
	% within KP5	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0%	
	% of Total	1.1%	4.2%	37.9 %	40.0 %	16.8 %	100.0%	

Sumber: Hasil olah data penelitian, 2019

Pendidikan dosen di Perguruan Tinggi minimal tamatan S2 dan maksimal tamatan S3, hubungan kontrak psikologi dengan pendidikan dosen diPerguruan Tinggi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir dosen Perguruan Tinggi dilihat dari hubungan antara pendidikan dosen dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa sebagian besar dosen di Perguruan Tinggi dengan jenjang pendidikan pada tingkat S2 sebesar 65.0% menyatakan cukup setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada dosen melalui pengembangan karir.

   Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.476 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dengan pendidikan dosen dalam pengembangan karir dosen di Perguruan Tinggi.
2. Penawaran pekerjaan dosen di Perguruan Tinggi dilihat dari hubungan antara pendidikan dosen dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa sebagian besar dosen di Perguruan Tinggi dengan jenjang pendidikan pada tingkat

S2 sebesar 65.4% menyatakan setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada dosen melalui penawaran pekerjaan.

Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.851 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dengan pendidikan dosen dalam penawaran pekerjaan dosen di Perguruan Tinggi.

3. Lingkungan sosial dosen di Perguruan Tinggi dilihat dari hubungan antara pendidikan dosen dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa sebagian besar dosen di Perguruan Tinggi dengan jenjang pendidikan pada tingkat S2 sebesar 65.1 % menyatakan cukup setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada dosen melalui lingkungan sosial.

   Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.355 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dengan pendidikan dosen dalam lingkungan sosial dosen di Perguruan Tinggi.

4. Keuangan dosen di Perguruan Tinggi dilihat dari hubungan antara pendidikan dosen dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa sebagian besar dosen di Perguruan Tinggi dengan jenjang pendidikan pada tingkat S2 sebesar 65.9 % menyatakan cukup setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada dosen melalui keuangan.

Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.162 sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat hubungan antara kontrak psikologis dengan pendidikan dosen dalam keuangan dosen di Perguruan Tinggi.

5. Keseimbangan dengan pribadi dosen di Perguruan Tinggi dilihat dari hubungan antara pendidikan dosen dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa sebagian besar dosen di Perguruan Tinggi dengan jenjang pendidikan pada tingkat S2 sebesar 72.2 % menyatakan cukup setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada dosen melalui keseimbangan dengan pribadi dosen di Perguruan Tinggi.

   Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.127 sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat hubungan antara kontrak psikologis dengan pendidikan dalam keseimbangan dengan pribadi dosen di Perguruan Tinggi.

Berdasarkan hasil tabel silang (*crosstab*) maka dapat diketahui hubungan masa kerja dosen di Perguruan Tinggi dengan kontrak psikologis seperti tampak pada tabel berikut ini yaitu:

Tabel 20: Hubungan masa kerja dosen di Perguruan Tinggi dengan kontrak psikologis

Masa_Kerja		KP1					Total	Asymp Sig.
		1	2	3	4	5		
0-5	Count	0	7	9	1	0	17	0.364
	% within Masa_Kerja	0.0%	41.2%	52.9%	5.9%	0.0%	100.0%	
	% within KP1	0.0%	22.6%	22.5%	5.0%	0.0%	17.9%	

	% of Total	0.0%	7.4%	9.5%	1.1%	0.0%	17.9%	
6-11	Count	2	7	6	8	1	24	
	% within Masa_Kerja	8.3%	29.2%	25.0%	33.3 %	4.2%	100.0%	
	% within KP1	100. 0%	22.6%	15.0%	40.0 %	50.0%	25.3%	
	% of Total	2.1%	7.4%	6.3%	8.4%	1.1%	25.3%	
12-17	Count	0	9	9	5	0	23	
	% within Masa_Kerja	0.0%	39.1%	39.1%	21.7 %	0.0%	100.0%	
	% within KP1	0.0%	29.0%	22.5%	25.0 %	0.0%	24.2%	
	% of Total	0.0%	9.5%	9.5%	5.3%	0.0%	24.2%	
18-22	Count	0	5	7	3	1	16	
	% within Masa_Kerja	0.0%	31.3%	43.8%	18.8 %	6.3%	100.0%	
	% within KP1	0.0%	16.1%	17.5%	15.0 %	50.0%	16.8%	
	% of Total	0.0%	5.3%	7.4%	3.2%	1.1%	16.8%	
>23	Count	0	3	9	3	0	15	
	% within Masa_Kerja	0.0%	20.0%	60.0%	20.0 %	0.0%	100.0%	
	% within KP1	0.0%	9.7%	22.5%	15.0 %	0.0%	15.8%	
	% of Total	0.0%	3.2%	9.5%	3.2%	0.0%	15.8%	
Total	Count	2	31	40	20	2	95	
	% within Masa_Kerja	2.1%	32.6%	42.1%	21.1 %	2.1%	100.0%	
	% within KP1	100. 0%	100.0%	100.0%	100. 0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	2.1%	32.6%	42.1%	21.1 %	2.1%	100.0%	
		KP2					Total	Asymp Sig.
Masa_Kerja		1	2	3	4	5		
0-5	Count		0	5	12	0	17	0.051
	% within Masa_Kerja		0.0%	29.4%	70.6 %	0.0%	100.0%	
	% within KP2		0.0%	16.1%	23.1 %	0.0%	17.9%	
	% of Total		0.0%	5.3%	12.6 %	0.0%	17.9%	
6-11	Count		1	6	16	1	24	
	% within Masa_Kerja		4.2%	25.0%	66.7 %	4.2%	100.0%	
	% within KP2		25.0%	19.4%	30.8 %	12.5%	25.3%	
	% of Total		1.1%	6.3%	16.8 %	1.1%	25.3%	
12-17	Count		1	12	9	1	23	
	% within Masa_Kerja		4.3%	52.2%	39.1 %	4.3%	100.0%	
	% within KP2		25.0%	38.7%	17.3 %	12.5%	24.2%	
	% of Total		1.1%	12.6%	9.5%	1.1%	24.2%	
18-22	Count		2	6	6	2	16	
	% within Masa_Kerja		12.5%	37.5%	37.5 %	12.5%	100.0%	
	% within KP2		50.0%	19.4%	11.5 %	25.0%	16.8%	
	% of Total		2.1%	6.3%	6.3%	2.1%	16.8%	

>23	Count		0	2	9	4	15	
	% within Masa_Kerja		0.0%	13.3%	60.0 %	26.7%	100.0%	
	% within KP2		0.0%	6.5%	17.3 %	50.0%	15.8%	
	% of Total		0.0%	2.1%	9.5%	4.2%	15.8%	
Total	Count		4	31	52	8	95	
	% within Masa_Kerja		4.2%	32.6%	54.7 %	8.4%	100.0%	
	% within KP2		100.0%	100.0%	100. 0%	100.0%	100.0%	
	% of Total		4.2%	32.6%	54.7 %	8.4%	100.0%	
Masa_Kerja		KP3					Total	Asymp Sig.
		1	2	3	4	5		
0-5	Count		0	8	7	2	17	0.386
	% within Masa_Kerja		0.0%	47.1%	41.2 %	11.8%	100.0%	
	% within KP3		0.0%	18.6%	20.0 %	20.0%	17.9%	
	% of Total		0.0%	8.4%	7.4%	2.1%	17.9%	
6-11	Count		1	10	11	2	24	
	% within Masa_Kerja		4.2%	41.7%	45.8 %	8.3%	100.0%	
	% within KP3		14.3%	23.3%	31.4 %	20.0%	25.3%	
	% of Total		1.1%	10.5%	11.6 %	2.1%	25.3%	
12-17	Count		1	13	8	1	23	
	% within Masa_Kerja		4.3%	56.5%	34.8 %	4.3%	100.0%	
	% within KP3		14.3%	30.2%	22.9 %	10.0%	24.2%	
	% of Total		1.1%	13.7%	8.4%	1.1%	24.2%	
18-22	Count		3	7	5	1	16	
	% within Masa_Kerja		18.8%	43.8%	31.3 %	6.3%	100.0%	
	% within KP3		42.9%	16.3%	14.3 %	10.0%	16.8%	
	% of Total		3.2%	7.4%	5.3%	1.1%	16.8%	
>23	Count		2	5	4	4	15	
	% within Masa_Kerja		13.3%	33.3%	26.7 %	26.7%	100.0%	
	% within KP3		28.6%	11.6%	11.4 %	40.0%	15.8%	
	% of Total		2.1%	5.3%	4.2%	4.2%	15.8%	
Total	Count		7	43	35	10	95	
	% within Masa_Kerja		7.4%	45.3%	36.8 %	10.5%	100.0%	
	% within KP3		100.0%	100.0%	100. 0%	100.0%	100.0%	
	% of Total		7.4%	45.3%	36.8 %	10.5%	100.0%	
Masa_Kerja		KP4					Total	Asymp Sig.
		1	2	3	4	5		
0-5	Count	0	4	10	3	0	17	0.172
	% within Masa_Kerja	0.0%	23.5%	58.8%	17.6 %	0.0%	100.0%	
	% within KP4	0.0%	16.0%	24.4%	13.6 %	0.0%	17.9%	
	% of Total	0.0%	4.2%	10.5%	3.2%	0.0%	17.9%	

6-11	Count	2	5	8	7	2	24	
	% within Masa_Kerja	8.3%	20.8%	33.3%	29.2 %	8.3%	100.0%	
	% within KP4	66.7 %	20.0%	19.5%	31.8 %	50.0%	25.3%	
	% of Total	2.1%	5.3%	8.4%	7.4%	2.1%	25.3%	
12-17	Count	0	9	12	2	0	23	
	% within Masa_Kerja	0.0%	39.1%	52.2%	8.7%	0.0%	100.0%	
	% within KP4	0.0%	36.0%	29.3%	9.1%	0.0%	24.2%	
	% of Total	0.0%	9.5%	12.6%	2.1%	0.0%	24.2%	
18-22	Count	1	3	8	4	0	16	
	% within Masa_Kerja	6.3%	18.8%	50.0%	25.0 %	0.0%	100.0%	
	% within KP4	33.3 %	12.0%	19.5%	18.2 %	0.0%	16.8%	
	% of Total	1.1%	3.2%	8.4%	4.2%	0.0%	16.8%	
>23	Count	0	4	3	6	2	15	
	% within Masa_Kerja	0.0%	26.7%	20.0%	40.0 %	13.3%	100.0%	
	% within KP4	0.0%	16.0%	7.3%	27.3 %	50.0%	15.8%	
	% of Total	0.0%	4.2%	3.2%	6.3%	2.1%	15.8%	
Total	Count	3	25	41	22	4	95	
	% within Masa_Kerja	3.2%	26.3%	43.2%	23.2 %	4.2%	100.0%	
	% within KP4	100. 0%	100.0%	100.0%	100. 0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	3.2%	26.3%	43.2%	23.2 %	4.2%	100.0%	
Masa_Kerja		KP5					Total	Asymp Sig.
		1	2	3	4	5		
0-5	Count	0	1	5	9	2	17	0.138
	% within Masa_Kerja	0.0%	5.9%	29.4%	52.9 %	11.8%	100.0%	
	% within KP5	0.0%	25.0%	13.9%	23.7 %	12.5%	17.9%	
	% of Total	0.0%	1.1%	5.3%	9.5%	2.1%	17.9%	
6-11	Count	0	0	8	10	6	24	
	% within Masa_Kerja	0.0%	0.0%	33.3%	41.7 %	25.0%	100.0%	
	% within KP5	0.0%	0.0%	22.2%	26.3 %	37.5%	25.3%	
	% of Total	0.0%	0.0%	8.4%	10.5 %	6.3%	25.3%	
12-17	Count	0	2	12	9	0	23	
	% within Masa_Kerja	0.0%	8.7%	52.2%	39.1 %	0.0%	100.0%	
	% within KP5	0.0%	50.0%	33.3%	23.7 %	0.0%	24.2%	
	% of Total	0.0%	2.1%	12.6%	9.5%	0.0%	24.2%	
18-22	Count	1	1	5	7	2	16	
	% within Masa_Kerja	6.3%	6.3%	31.3%	43.8 %	12.5%	100.0%	
	% within KP5	100. 0%	25.0%	13.9%	18.4 %	12.5%	16.8%	
	% of Total	1.1%	1.1%	5.3%	7.4%	2.1%	16.8%	
>23	Count	0	0	6	3	6	15	

	% within Masa_Kerja	0.0%	0.0%	40.0%	20.0 %	40.0%	100.0%	
	% within KP5	0.0%	0.0%	16.7%	7.9%	37.5%	15.8%	
	% of Total	0.0%	0.0%	6.3%	3.2%	6.3%	15.8%	
Total	Count	1	4	36	38	16	95	
	% within Masa_Kerja	1.1%	4.2%	37.9%	40.0 %	16.8%	100.0%	
	% within KP5	100. 0%	100.0%	100.0%	100. 0%	100.0%	100.0%	
	% of Total	1.1%	4.2%	37.9%	40.0 %	16.8%	100.0%	

Sumber: Hasil olah data penelitian, 2019

Masa kerja dosen di Perguruan Tinggi yang menjadi responden dalam penelitian ini dari 0 tahun hingga diatas 23 tahun, hubungan kontrak psikologi dengan masa kerja dosen di Perguruan Tinggi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir dosen di Perguruan Tinggi dilihat dari hubungan antara masa kerja dosen dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa sebagian besar dosen di Perguruan Tinggi dengan masa kerja responden antara 6-11 tahun sebesar 40.0% atau paling banyak menyatakan setuju sedangkan masa kerja 12-17 tahun sebesar 38.7 % paling banyak menyatakan tidak setuju dan masa kerja lainnya rata rata menyatakan cukup setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada dosen melalui pengembangan karir.

   Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.364 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dengan masa kerja dosen dalam pengembangan karir Karyawan di dosen di Perguruan Tinggi.

2. Penawaran pekerjaan dosen di Perguruan Tinggi dilihat dari hubungan antara masa kerja dosen dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa sebagian besar dosen di Perguruan Tinggi dengan masa kerja responden antara 0 - 5 tahun sebesar 23.1 % menyatakan setuju, masa kerja 6-11 tahun sebesar 30.8 % menyatakan setuju, masa kerja 12-17 tahun sebesar 38.7 % menyatakan tidak setuju, masa kerja 18-22 tahun sebesar 19.4 % menyatakan tidak setuju dan 11.5 % menyatakan cukup setuju, dan untuk masa kerja diatas 23 tahun menyatakan cukup setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada dosen melalui penawaran pekerjaan.

   Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.051 bahwa terdapat hubungan antara kontrak psikologis dengan masa kerja dosen dalam penawaran pekerjaan dosen di Perguruan Tinggi.

3. Lingkungan sosial dosen di Perguruan Tinggi dilihat dari hubungan antara masa kerja dosen dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa sebagian besar dosen di Perguruan Tinggi dengan masa kerja responden antara 0 - 5 tahun sebesar 18.6 % menyatakan cukup, masa kerja responden antara 6-11 tahun sebesar 31.4 % menyatakan setuju, dan masa kerja lainnya menyatakan tidak setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada dosen melalui lingkungan sosial.

Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.386 bahwa sebenarnya tidak ada hubungan antara kontrak psikologis dengan masa kerja dosen dalam lingkungan sosial dosen di Perguruan Tinggi.

4. Keuangan dosen di Perguruan Tinggi dilihat dari hubungan antara masa kerja dosen dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa sebagian besar dosen di Perguruan Tinggi dengan masa kerja responden diatas 23 tahun sebesar 27.3 % menyatakan setuju, namun masa kerja lainnya menyatakan cukup setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada dosen melalui keuangan.

   Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.172 sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan antara kontrak psikologis dengan masa kerja dosen dalam keuangan dosen di Perguruan Tinggi.

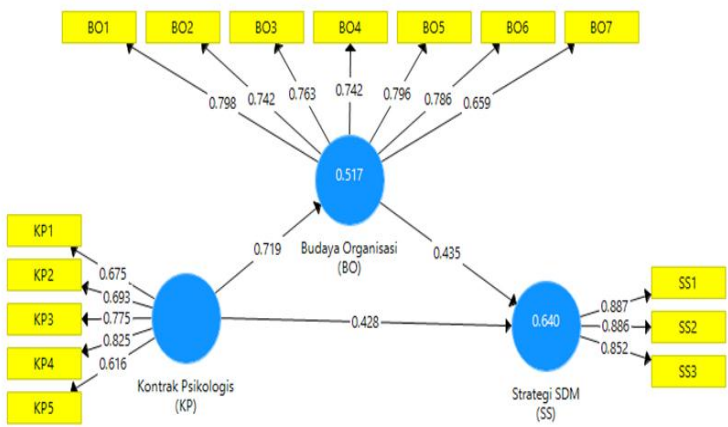
5. Keseimbangan dengan pribadi dosen di Perguruan Tinggi dilihat dari hubungan antara masa kerja dosen dengan kontrak psikologis menunjukkan bahwa sebagian besar dosen di Perguruan Tinggi dengan masa kerja responden antara 12-17 tahun sebesar 33.3 % menyatakan cukup setuju, masa kerja diatas 23 tahun sebesar 37.5 % menyatakan sangat setuju dan masa kerja lainnya menyatakan setuju bahwa kontrak psikologis diberikan kepada dosen melalui keseimbangan dengan pribadi karyawan.

Dilihat dari nilai Asymp. Sig person Chi-Square sebesar 0.138 sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat hubungan antara kontrak psikologis dengan masa kerja dalam keseimbangan dengan pribadi dosen di Perguruan Tinggi.

Hubungan masa kerja dosen di Perguruan Tinggi dengan kontrak psikologis memiliki hubungan dengan masa kerja dilihat dari keuangan dosen di Perguruan Tinggi.

4.2.3 Hubungan Kontrak Psikologis dengan Variabel Budaya Organisasi dan Strategi SDM

Penelitian kontrak psikologis dalam meningkatkan strategi SDM dengan budaya organisasi sebagai variabel mediator pada Perguruan Tinggi maka dapat dilihat pada gambar *Path* Diagram Algoritma PLS seperti tampak pada gambar berikut ini:



Gambar 4 *path coefficients* kontrak psikologis, strategi SDM, dan budaya organisasi

Sumber: diolah untuk penelitian (2019)

Kontrak psikologis diukur melalui; pengembangan karir, penawaran pekerjaan, lingkungan sosial, keuangan, keseimbangan dengan pribadi karyawan. Keuangan (KP4) diidentifikasi paling dominan dalam mempengaruhi kontrak psikologis yaitu sebesar 0.82 yang artinya keuangan yang merupakan kompensasi yang diterima dosen dalam hubungan kerja merupakan pengaruh terbesar dalam kontrak psikologi dosen. Lingkungan sosial (KP3) diidentifikasikan mempengaruhi kontrak psikologis sebesar 0.775 yang artinya lingkungan sosial yang merupakan lingkungan yang dijalani dosen didalam menjalankan hubungan kerja merupakan pengaruh yang cukup besar dalam kontrak psikologis.

Penawaran pekerjaan (KP2) diidentifikasikan mempengaruhi kontrak psikologis sebesar 0.693 yang artinya penawaran pekerjaan sebagai seorang dosen merupakan pekerjaan yang menarik dalam kontrak psikologis. Pengembangan karir (KP1) diidentifikasikan mempengaruhi kontrak psikologis sebesar 0.675 yang artinya pengembangan karir seorang dosen merupakan faktor yang cukup rendah dalam mempengaruhi kontrak psikologis. Keseimbangan dengan pribadi dosen (KP 5) diidentifikasi mempengaruhi kontrak psikologis sebesar 0.616 yang artinya keseimbangan dengan pribadi dosen merupakan faktor yang paling rendah dalam mempengaruhi kontrak psikologis.

Budaya organisasi diukur melalui; inovasi dan pengambilan keputusan, perhatian terhadap hal-hal rinci,

orientasi hasil, orientasi individu, orientasi tim, agresif, dan stabilitas. Inovasi dan pengambilan risiko (BO1) diidentifikasikan paling dominan dalam mempengaruhi budaya organisasi sebesar 0.798, artinya inovasi dan pengambilan risiko mempunyai peran yang sangat besar dalam mempengaruhi budaya organisasi. Orientasi tim (BO5) diidentifikasikan memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi sebesar 0.796, artinya orientasi tim dalam melaksanakan pekerjaan selalu berkoordinasi dengan tim mempunyai peran dalam mempengaruhi budaya organisasi. Agresif (BO6) diidentifikasikan memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi sebesar 0.786, artinya keagfresifan dosen untuk melaksanakan pekerjaan mempunyai peran dalam mempengaruhi budaya organisasi.

Orientasi hasil (BO3) diidentifikasikan memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi sebesar 0.763, artinya orientasi hasil yang dilihat dari besarnya Perguruan tinggi memberikan fasilitas yang menunjung tercapainya keoptimalan dalam melaksanakan pekerjaan merupakan peran yang mempengaruhi budaya organisasi. Perhatian terhadap hal-hal rinci (BO2) diidentifikasikan memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi sebesar 0.742, artinya perhatian terhadap hal-hal rinci pada dosen di Perguruan Tinggi merupakan pengaruh terhadap budaya organisasi. Orientasi individu (BO4) diidentifikasikan memiliki pengaruh terhadap budaya

organisasi sebesar 0.742, artinya orientasi individu dosen dalam melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan melaksakan tugas sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan Perguruan Tinggi merupakan pengaruh terhadap budaya organisasi. Stabilitas (BO7) diidentifikasikan memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi sebesar 0.659, artinya stabilitas dilihat dari rekomendasi yang diberikan oleh dosen untuk membangun karir merupakan pengaruh dalam budaya organisasi.

Strategi SDM diukur melalui; perspektif universalistik, perspektif kontingensi, perspektif konfigurasional. Perspektif universalistik (SS1) diidentifikasi paling dominan mempengaruhi strategi SDM yaitu sebesar 0.887 artinya partisipasi dan pemberdayaan dosen merupakan pengaruh dalam strategi SDM. Perspektif kontingensi (SS2) diidentifikasi mempengaruhi strategi SDM yaitu sebesar 0.886 peningkatan efektivitas, kebijakan, praktik manajemen SDM konsisten dengan aspek lain merupakan pengaruh dalam strategi SDM. Perspektif konfigurasional (SS3) diidentifikasi memiliki pengaruh terhadap strategi SDM yaitu sebesar 0.852 artinya penerapan strategi tertentu guna mencapai target yang telah ditetapkan merupakan pengaruh dalam strategi SDM.

Pengujian hipotesis statistik dapat dilihat melalui *out put parameter* uji hipotesis pada tabel *total effects* berikut ini:

Tabel 21 *Total Effects PLS* kontrak psikologis dalam meningkatkan Strategy SDM dengan Budaya Organisasi sebagai variabel mediator

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Budaya Organisasi_(BO)_ -> Strategi SDM_(SS)_	0.435	0.437	0.073	5.993	0.000
Kontrak Psikologis_(KP)__ -> Budaya Organisasi_(BO)_	0.719	0.725	0.048	15.050	0.000
Kontrak Psikologis_(KP)__ -> Strategi SDM_(SS)_	0.741	0.744	0.051	14.443	0.000

Sumber: Diolah untuk penelitian (2019)

Uji Hipotesis 1: kontrak psikologis memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan strategi SDM di perguruan tinggi.

Berdasarkan *total effects* diperoleh nilai t-statistik > 1,96 yaitu sebesar 14.443 dengan demikian dapat dikatakan bahwa kontrak psikologis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap strategi SDM. Ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa kontrak psikologis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap strategi SDM mendapat dukungan yang kuat di perguruan tinggi (***Hipotesis dapat diterima***). Hasil ini sesuai dengan prediksi awal (hipotesis), bahwa kontrak psikologis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap strategi SDM.

Hipotesis 2: kontrak psikologis memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan strategi SDM dengan budaya organisasi sebagai variabel mediator pada perguruan tinggi.

Untuk menganalisis apakah budaya organisasi (BO) merupakan mediator antara kontrak psikologis (KP) dengan strategi SDM (SS) dilihat dari signifikansi antara pengaruh kontrak psikologis (KP) terhadap budaya organisasi (BO) yaitu t hitung = 15. 050 dan t tabel = 1,96 Artinya bahwa t hitung > t tabel (atau sig.level = 0,000 < 0,05), sehingga menolak H0 dan menerima Ha dan budaya organisasi (BO) terhadap strategi SDM (SS) yaitu menunjukkan t hitung 5.993 dan t tabel = 1,96 Artinya bahwa t hitung >t tabel (atau sig.level = 0,000 < 0.05), sehingga menolak H0 dan menerima Ha. Terlihat bahwa kedua model ini memiliki pengaruh yang positif dan signifikan maka budaya organisasi (BO) merupakan mediator antara kontrak psikologis (KP) dengan strategi SDM (SS).

Hipotesis yang menyatakan bahwa kontrak psikologis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap strategi SDM melalui budaya organisasi mendapat dukungan yang kuat di perguruan tinggi (hipotesis dapat diterima). Hasil ini sesuai dengan prediksi awal (hipotesis).

BAB V
PENUTUP

5.1 Kesimpulan

1. Penerapan kontrak psikologis karyawan pada Badan Usaha Milik Negara dan Perguruan Tinggi.

   Hasil penelitian yang dilakukan maka dapat diketahui penerapan kontrak psikologis pada karyawan BUMN bahwa pengembangan karir dan lingkungan sosial dirasakan karyawan sangat tinggi diimplementasikan di BUMN. Hasil penelitian yang dilakukan pada Perguruan Tinggi maka dapat diketahui penerapan kontrak psikologis pada dosen bahwa penawaran pekerjaan, lingkungan sosial dan keseimbangan dengan pribadi diimplementasikan secara tinggi di Perguruan Tinggi, maka dapat diketahui bahwa terdapatnya perbedaan penerapan kontrak psikologis pada BUMN dengan Perguruan Tinggi, dimana pengembangan karir karyawan dirasakan sangat tinggi diimplementasikan di BUMN namun di Perguruan Tinggi, dosen merasa pengembangan karir hanya diimplementasikan secara cukup tinggi.

2. Hubungan karakteristik karyawan dengan kontrak psikologis karyawan pada Badan Usaha Milik Negara dan Perguruan Tinggi.

Terdapat 205 karyawan laki laki dan 62 karyawan wanita pada BUMN yang menjadi responden penelitian, hubungan karakteristik karyawan dengan kontrak psikologis pada umur karyawan dengan keuangan karyawan di BUMN. Pendidikan karyawan BUMN minimal tamatan SMA dan maksimal tamatan S2. Hubungan karakteristik karyawan BUMN dengan kontrak psikologis pada masa kerja karyawan antara 0 - 5 tahun dengan keuangan karyawan di BUMN.

Responden dalam penelitian ini terdiri atas dosen laki laki yang berjumlah 52 orang dan dosen perempuan yang berjumlah 43 orang dengan status kepegawian dosen PNS 62 orang dan dosen Non PNS berjumlah 33 orang, terdapatnya hubungan karakteristik pada jenis kelamin dengan kontrak psikologis pada keuangan dosen dan keseimbangan dengan pribadi dosen baik pada dosen laki laki ataupun dosen perempuan di Perguruan Tinggi serta terdapatnya hubungan karakteristik masa kerja dengan kontrak psikologis pada penawaran pekerjaan dosen di Perguruan Tinggi.

3. Keterkaitan kontrak psikologis dengan beberapa variabel yang dipengaruhi pada Badan Usaha Milik Negara dan Perguruan Tinggi.

   Kontrak psikologis yang terdiri dari pengembangan karir, penawaran pekerjaan (job content), lingkungan

sosial, keuangan, dan keseimbangan dengan pribadi karyawan akan semakin meningkatkan OCB karyawan yang merupakan prilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya melalui kontribusi terhadap efisiensi baik berdasarkan individu maupun kelompok. Peran sikap kerja sebagai mediator antara kontrak psikologis dengan OCB menunjukkan prilaku karyawan yang secara langsung membantu individu lainnya untuk mencegah terjadinya permasalahan didalam pekerjaan dan prilaku karyawan didalam membantu mencegah timbulnya masalah dan memaksimalkan penggunaan waktu.

Kontrak psikologis yang mengindikasikan pengembangan karir, penawaran pekerjaan, lingkungan sosial, keuangan dan menghormati hak pribadi lebih tinggi pengaruhnya terhadap strategi SDM yang dilihat dari perspektif universalistik yaitu pemberdayaan dosen sejalan dengan strategi SDM, perspektif kontingensi dilihat dari peningkatan efektivitas, kebijakan, praktik manajemen SDM konsisten dengan aspek lain pada perguruan tinggi dan perspektif konfigurasional yang menerapkan strategi tertentu guna mencapai target yang ditetapkan dari pada dimediatori oleh budaya organisasi melalui inovasi dan pengambilan risiko dengan mendorong dosen untuk inovatif dan berani dalam

pengambilan resiko demi kepentingan perguruan tinggi, perhatian terhadap hal-hal rinci yang berkaitan dengan kecermatan, analisis dan hal-hal yang detail, orientasi hasil dengan memberikan fasilitas yang menunjung tercapainya keoptimalan dalam melaksanakan pekerjaan, orientasi individu didalam melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan melaksakan tugas sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, orientasi tim selalu berkoordinasi, keagfresifan untuk melaksanakan pekerjaan dengan giat karena pekerjaan tersebut merupakan tanggung jawabnya, stabilitas dengan merekomendasikan perguruan tinggi sebagai tempat yang baik untuk membangun karir.

5.2 Saran

1. Terdapat perbedaan penerapan kontrak psikologis pada BUMN dengan Perguruan Tinggi, dimana pengembangan karir karyawan dirasakan sangat tinggi diimplementasikan di BUMN, namun di Perguruan Tinggi dosen merasa pengembangan karir hanya diimplementasikan secara cukup tinggi hal ini dikarenakan pengembangan karir berdasarkan kompetensi, di BUMN karyawan yang tidak memiliki kompetensi akan tereliminasi namun tidak dengan dosen di Perguruan Tinggi, maka disarankan pemimpin di Perguruan Tinggi bisa menerapkan strategi

SDM agar pengembangan karir dosen bisa ditingkatkan sesuai strategi SDM yang dijalankan.

2. Hubungan karakteristik karyawan BUMN dengan kontrak psikologis pada umur dan masa kerja karyawan dengan keuangan karyawan di BUMN, maka disarankan kontrak psikologis karyawan BUMN diawal proses rekrutmen mengharapkan gaji yang diterima karyawan BUMN rata rata berpenghasilan lebih besar dari gaji yang di terima oleh kantor lainnya maka harus di beritahu pada awal rekrutmen atau dapat merubah persepsi masyarakat umumnya tentang penghasilan karyawan di BUMN. Hubungan karakteristik dosen di Perguruan Tinggi dengan kontrak psikologis pada jenis kelamin dengan keuangan dosen dan keseimbangan dengan pribadi dosen baik pada dosen laki laki ataupun dosen perempuan, banyak dosen perempuan pada umumnya menganggap pekerjaan sebagai seorang dosen dilakukan setelah pekerjaan sebagai ibu rumah tangga terselesaikan atau dosen laki laki yang masih mencari sampingan dan masa kerja dengan penawaran pekerjaan dosen di Perguruan Tinggi, dengan tidak berkembangnya karir seorang dosen maka masa kerja akan memiliki hubungan dengan penawaran pekerjaan maka untuk itu perlu di berikan sosialisasi tentang pengembangan karir seorang dosen, sehingga seluruh dosen bisa mengejar karir tertinggi sebagai

seorang dosen dan keuangan serta keseimbangan dengan pribadi akan sesuai dengan kontrak psikologis begitu pula masa kerja dengan penawaran pekerjaan sebagai seorang dosen di Perguruan Tinggi.

3. Kontrak psikologis memiliki keterkaitan dengan beberapa variabel yang dipengaruhi maka untuk pengembangan ilmu khususnya tentang kontrak psikologis diperlukan variabel variabel lain yang dapat mempengaruhi kontrak psikologis dan variabel yang berkaitan dengan pelanggaran kontrak psikologis.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Edition*. London : Kogan Page

Amstrong, M. (2011). Handbook of Strategic Human Resource Management. United Kingdom: Kogan Page

Conway, N., & Briner, R. B. (2009). *Understanding psychological contracts at work a critical evaluation of theory and research*. Oxford : Oxford University Press

Chen, J. Z., Ling, W. Q., & Fang, L. L. (2003). Structure of Psychological Contract between Corporation and Employees. *Chinese Journal of Psychology, 35*, 404-410.

Colquitt, LePine, Wesson, (2015), *Organizational behavior : improving performance and commitment in the workplace*, Fourth edition, McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York.

Choi, Kwon, B., Moon, H, K., Ko, W., & Kim, K, M. (2014). A cross-sectional study of the relationships between organizational justices and OCB: Roles of organizational identification and psychological contracts. *Leadership & Organization Development Journal, Vol. 35 (6),* pp.530 – 554.

Cullinane, N., & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews, 8 (2):*113-129. http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x

Golparvar dan Javadian. (2012*). Structur Model of Psychological Contract, Organization Commitment and Job Satisfaction with Expectancy of the Organization and OCBs: Expectative Attitudes and Perception Model (EAPM)*. Iran: Islamic Azad University.

Griffin, R.W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations, 11th Edition*. Mason : South-Western Cengage Learning.

Kickul, J., & Lester, S. W. (2001). Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator Between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behavior. *Journal of Business and Psychology, 16,* 191-217.

Kinicki, A., & Fugate, M. (2011). *[Pdf] Organizational Behavior : Key Concepts , Skills & Best Practices by*. New York: McGraw-Hill Education; 5 edition.

Kinicki, Cole, Digby, Kreitner, Natasha, (2010), *Organizational Behaviour*, Third CDN Edition, McGraw-Hill Ryerson Higher Education

Kinicki, Kreitner, Sinding, Waldstrøm, (2014), *Organisational behaviour*, McGraw-Hill Education.

Liao, S.-H., & Chen, C.-C. (2018). Leader-member exchange and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal,* 39(3), 419–435. doi:10.1108/lodj-05-2017-0129

Maia, L, G. (2015). Organizational Commitment, Psychological Contract Fulfillment and Job Performance: A Longitudinal Quantity-qualitative Study. *Directory of Open Access Journals Sweden, Vol 12 (3)*, pp.250-267. http://dx.doi.org/10.1590/1807-7692bar2015140061

Malik, A. (2018). *Strategic Human Resource Management and Employment Relations*. https://doi.org/10.1007/978-981-13-0399-9

Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., & Morrow, T. (2007). *Strategic Human Resource Management: Contamporary Issues*. Harlow: Financial Times Prentice Hall

Nutakki, L. P., Reddy, S., & Balan, S. (2015). A Study of the Relationship between Change Management, Psychological Contract & Organizational Citizenship

Behavior. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume 17, Issue 7.Ver. III,* pp 46 – 49.

Organ, Podsakoff, MacKenzie, (2006), *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. USA: Sage Publications, Inc.

Petersitzke, M. (2009). *Supervisor Psychological Contracts Management: Developing an Integrated Perspective on Managing Employee Perceptions of Obligations, 1st Edition.* Wiasbaden : Gabler

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W & Blume, B. D. (2009). *Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta analysis*. Journal of Applied Psychology, 94(1), 122-141. doi: 10.1037/a0013079

Richard, O. C., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S. N., & Taylor, E. C. (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter? *Journal of Business Research*, 62(8), 818–825. doi:10.1016/j.jbusres.2008.04.001

Robbins, S.P., and T.A., Judge, (2017), *Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, United State Of America, New York.

Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive, 18(1),* 120-127.

Rosita, Sry. (2018). Monograf; Kontrak Psikologis Karyawan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Jambi; Salim Media Indonesia. ISBN 978-602-5724-39-8.

Rosita, Sry. (2019). Kontrak Psikologis dalam Meningkatkan Prilaku Warga Organisasi dengan Sikap Kerja sebagai Variabel Mediator. DeReMa (Development Research Of Management): Jurnal Manajemen, Vol 14, No 1 (2019), 105-122. Http://ojs.uph.edu/index.php/DeReMa

Schalk, R., & Roe, R. E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal of the Theory of Social Behavior, 37,* 167–182.

Silva, S. A. I., & Weerasinghe, T. D. (2016). Determinants of retention of psychological contract of it professionals in Sri Lanka. *Journal of Humanities And Social Science*, 21(9), 04-12.

Smissen, Sjoerd. (2015). *Contemporary psychological contracts: How organizational change and generational differences affect employer employee relationships***.** (Doctoral dissertation). Tilburg University, ISBN: 978-94-6295-408-3

Stoner, A.F, James, (2011), pengaruh persepsi karyawan mengenai prilaku kepemimpinan kepuasan kerja dan motivasi terhadap kerja, JRBI,vol 1

Wu, C., & Chen, T. (2015). Psychological Contract Fulfillment in the Hotel Workplace: Empowering Leadership, Knowledge Exchange, and Service Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 27-38.

Wu, C., & Chen, T. (2015). Psychological Contract Fulfillment in the Hotel Workplace: Empowering Leadership, Knowledge Exchange, and Service Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 27-38.

Xiong, Z., Ye, J., & Wang. P. (2017). *Psychological Contract and Turnover Intention of Dispatched Employees: Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment,* Revista de cercetare [i interven]ie social\, 2017, vol. 56, pp. 19-43 The online version of this article can be found at: www.rcis.ro, www.doaj.org and www.scopus.com

Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of

knowledge management. Journal of Business Research, 63(7), 763–771. doi:10.1016/j.jbusres.2009.06.005

Zhou, J., Plaisent, M., Zheng, L., & Bernard, P. (2014). Psychological contract, organizational commitment and work satisfaction: survey of researchers in chinese state-owned engineering research institutions. *Open Journal of Social Sciences, 2,* 217-225