

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Karyawan**

##### **1. Pengertian Karyawan**

Menurut Undang-undang No.13 Tahun 2003 pasal 4 disebutkan bahwa karyawan adalah seseorang pekerja tetap yang bekerja di bawah perintah orang lain dan mendapatkan kompensasi serta jaminan. Hasibuan (2005) menjelaskan karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang sama besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam hal ini, karyawan wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian. Berhubungan dengan karyawan pasti takkan lepas dari kinerja karyawan yang akan menghasilkan produktivitas yang baik. Setiap perusahaan membutuhkan karyawan sebagai tenaga yang menjalankan setiap aktivitas yang ada dalam organisasi perusahaan. Karyawan merupakan aset terpenting yang memiliki pengaruh sangat besar terhadap kesuksesan sebuah perusahaan. Tanpa mesin canggih, perusahaan dapat terus beroperasi secara manual, akan tetapi tanpa karyawan, perusahaan tidak akan dapat berjalan sama sekali.

Menurut Subri (2002), karyawan merupakan setiap penduduk yang masuk ke dalam usia kerja (berusia di rentang 15 hingga 64 tahun), atau jumlah total seluruh penduduk yang ada pada sebuah negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada

permintaan akan tenaga yang mereka produksi, dan jika mereka mau berkecimpung / berpartisipasi dalam aktivitas itu.

Menurut Hasibuan (2002), pengertian karyawan adalah setiap orang yang menyediakan jasa (baik dalam bentuk pikiran maupun dalam bentuk tenaga) dan mendapatkan balas jasa ataupun kompensasi yang besarnya telah ditentukan terlebih dahulu.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa karyawan adalah setiap orang yang memberikan jasa kepada perusahaan ataupun organisasi yang membutuhkan jasa tenaga kerja, yang mana dari jasa tersebut, karyawan akan mendapatkan balas jasa berupa gaji dan kompensasi-kompensasi lainnya.

## **B. Komitmen Organisasi**

### **1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Griffin (2010), komitmen organisasi (*organisational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Fred Luthan (2005), komitmen organisasi didefinisikan sebagai :

1. keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu;
2. keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan

3. keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan

Para ahli mengemukakan definisi tentang komitmen organisasi secara berbeda-beda. Sebagai suatu sikap, Luthans (2006) menyatakan komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Mathir dan Jackson (dalam Sopiah, 2008) memberikan definisi, “ *Organizational commitment is the degree to which employes believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organizational*”. (Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan tetap akan tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi).

Mowday (dalam Sopiah, 2008) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Menurutnya, komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. O'Reilly (dalam Sopiah, 2008) menyebutkan komitmen karyawan pada organisasi sebagai ikatan karyawan individu

terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan rasa percaya terhadap nilai-nilai organisasi.

Menurut Cut Zurnali (2010), hal menarik dalam pengertian komitmen organisasional adalah apa yang dikemukakan oleh Durkin (1999), bahwa komitmen organisasional merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut.

Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan hal yang penting dalam berjalannya suatu organisasi. Sakina (2009), hilangnya komitmen karyawan berarti organisasi kehilangan dukungan dan loyalitas dari karyawan. Karyawan yang tidak komitmen antara lain cenderung tidak peduli dengan tujuan organisasi, cenderung melanggar aturan, dan kehilangan gairah dalam bekerja.

Berdasarkan pandangan beberapa ahli di atas dapat disimpulkan komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan.

## 2. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

David (dalam Sopiah 2008) mengemukakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

- a. Faktor personal, misalnya: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.
- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya: lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll.
- c. Karakteristik struktur, misalnya: besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan.
- d. Pengalaman kerja, pengalaman kerja sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Steers dan Porter (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi pada karyawan, yaitu:

1. Faktor personal yang meliputi: *job expectation, psychological contract, job choice factor*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini membentuk komitmen awal.
2. Faktor organisasi, meliputi: *initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor ini akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
3. *Non-organizational factors*, yang meliputi: *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya: ada tidaknya alternative pekerjaan lain, jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah faktor personal, faktor organisasional, dan faktor yang bukan dari dalam organisasi.

### **3. Bentuk Komitmen Organisasi**

Kanter (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu:

1. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
2. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
3. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

Dari pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada tiga bentuk komitmen organisasi yaitu *affective commitment*, *cohesion commitment*, dan *control commitment*.

#### 4. Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Dalam kaitannya dengan komitmen organisasi, Meyer dan Allen (dalam Khaerul Umam, 2009) mengidentifikasi tiga aspek berbeda dalam mendefinisikan komitmen. Ketiga aspek tersebut adalah:

- a. Komitmen afektif (*affective commitment*), berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (Allen & Meyer, 1997). *Affective commitment* yaitu keterikatan secara psikologis dengan organisasi berdasarkan seberapa baik perasaan mengenai organisasi. Komitmen ini muncul dan berkembang oleh dorongan adanya kenyamanan, keamanan, dan manfaat lain yang dirasakan dalam suatu organisasi yang tidak diperoleh dari tempat atau organisasi lain.
- b. Komitmen kontinuan (*continuance commitment*), berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi sehingga akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi

karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997). *Continuance commitment* yaitu keterikatan anggota secara psikologis pada organisasi karena biaya yang ditanggung sebagai konsekuensi keluar organisasi. Dalam kaitannya dengan ini anggota akan mengalkulasi manfaat dan pengorbanan atas keterlibatan dalam atau menjadi anggota suatu organisasi.

- c. Komitmen normative (*normative commitment*), menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1997). *Normative commitment* yaitu keterikatan anggota secara psikologis dengan organisasi karena kewajiban moral untuk memelihara hubungan dengan organisasi. Dalam kaitan ini sesuatu yang mendorong anggota tetap berada dan memberikan sumbangan pada keberadaan suatu organisasi, baik materi maupun non materi adalah kewajiban moral yang mana seseorang akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak melakukan sesuatu.

Steers (dalam Prinstvaninta, 2010) komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu: identifikasi, keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan perusahaannya.

- a. Identifikasi, merupakan keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan tujuan organisasi. Dimensi ini tercermin dalam beberapa perilaku seperti adanya kesamaan nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi, penerimaan terhadap kebijakan organisasi serta adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Aspek identifikasi ini dapat dikembangkan dengan memodifikasi tujuan organisasi sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan ataupun dengan kata lain perusahaan memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya sehingga akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.
- b. Keterlibatan yaitu keinginan yang kuat untuk berusaha demi kepentingan organisasi. Hal ini tercermin dari usaha karyawan untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Karyawan bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Karyawan akan terdorong pula untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan peran yang dimilikinya apabila bantuannya dibutuhkan oleh organisasi, bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama

teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Oleh Steers, Ongson & Mowday (1985) dikatakan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula. Mereka hanya absen jika mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja. Jadi, tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut lebih rendah dibandingkan dengan pekerja yang keterlibatannya lebih rendah.

- c. Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya demi mencapai kesuksesan dan keberhasilan organisasi tersebut. Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek komitmen organisasi meliputi komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normative.

## **C. Kontrak Psikologis**

### **1. Pengertian Kontrak Psikologis**

Amstrong dan Wood (Hardiyanto, 2011), kontrak psikologis sebagai kontrak informal tidak tertulis yang terdiri dari ekspektasi karyawan dan atasannya mengenai hubungan kerja yang bersifat timbal-balik, sedangkan menurut Rousseau dan Tijoriwala, dkk (Subagyo, 2012) kontrak psikologis merupakan suatu kepercayaan mengenai pemahaman terhadap janji-janji yang dibuat dan menawarkan pertimbangan-pertimbangan dalam perubahan yang mengikat antara pekerja dengan organisasi dalam rangka menyusun sebuah kewajiban timbal-balik. Bukan hanya itu, Maheswari (2008) mengatakan bahwa kontrak psikologis adalah serangkaian pengharapan karyawan mengenai apa yang akan mereka berikan kepada organisasi atau perusahaan (biasa disebut dengan sumbangan atau kontribusi) dan sebagai timbal-baliknya organisasi atau perusahaan akan memberikan penghargaan atas kontribusi tersebut dengan *reward* yang biasa disebut insentif.

Istilah kontrak psikologis pertama kali diperkenalkan oleh dua orang psikolog, yaitu Argyris dan Menninger (dalam Nugroho, 2013). Definisi mengenai kontrak psikologis mengalami perkembangan mulai dari awal teori ini diperkenalkan hingga saat ini. Berikut beberapa definisi yang dijelaskan para ahli mengenai kontrak psikologis. Kotler (dalam Nugroho, 2013) menjelaskan bahwa kontrak psikologis merupakan sebuah kontrak yang bersifat implisit antara seorang individu dan organisasinya yang menspesifikkan pada apa yang masing-masing harapkan satu

sama lain untuk saling memberi dan menerima dalam suatu hubungan kerja. Rousseau (dalam Nugroho, 2013) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai persepsi karyawan tentang perwujudan dan kewajiban yang timbal balik terhadap perusahaan dan saling menguntungkan. Secara khusus, menurut Moorhead dan Griffin (2013) kontrak psikologis adalah serangkaian ekspektasi yang dimiliki seorang individu menyangkut apa yang ia kontribusikan untuk organisasi dan apa yang akan diberikan organisasi sebagai balas jasa. Jadi, kontrak psikologis tidak tertulis di atas kertas dan tidak semua ketentuannya dinegosiasikan secara eksplisit antara individu dengan organisasi. Kontrak psikologis ini dipahami dari sudut pandang karyawan dan bukan dari sudut pandang perusahaan.

Individu memberikan beragam kontribusi seperti upaya, keahlian, kemampuan, waktu, kesetiaan, dan lain-lain untuk organisasi (Darmawan, 2013). Kontribusi-kontribusi ini diasumsikan akan memenuhi beragam kebutuhan dan keperluan organisasi. Karena organisasi merekrut seseorang berbasis keahliannya, wajar organisasi mengharapkan karyawan menggunakan keahlian tersebut saat bekerja nanti. Sebagai imbalan untuk kontribusi-kontribusi ini, organisasi memberikan insentif kepada individu. Insentif merupakan bagian penting program motivasi kerja maupun bagian pembentuk semangat kerja. Sejumlah insentif seperti gaji dan peluang pengembangan karir adalah balas jasa berwujud. Insentif-insentif lain seperti jaminan kerja dan status bersifat tidak berwujud. Bila kontribusi-kontribusi yang diberikan individu harus memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi,

insentif-insentif yang diberikan organisasi juga harus mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan individu.

Davis (1985) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai kondisi keterlibatan psikologis karyawan terhadap perusahaan. Dalam kontrak psikologis yang adil, kontribusi yang bersedia diberikan oleh individu akan berhubungan secara sempurna dengan apa yang ingin diterima oleh organisasi, secara serupa apa yang ingin diberikan oleh organisasi akan berhubungan secara total dengan apa yang diharapkan untuk diterima oleh individu. Ketika jumlah kesesuaian antara apa yang diharapkan oleh setiap pihak untuk diberikan dan diterima dalam kontrak hanya sedikit atau semakin berkurang maka komitmen karyawan terhadap organisasi akan menurun.

Dari beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kontrak psikologis adalah kesepakatan tidak tertulis antara individu dengan organisasi yang merinci apa yang diharapkan oleh masing-masing pihak untuk diberikan dan diterima oleh pihak lain.

## **2. Aspek-aspek Kontrak Psikologis**

Aspek-aspek kontrak psikologis mengacu pada keyakinan tentang janji-janji seorang karyawan kepada organisasi dan hal-hal yang dijanjikan organisasi kepada karyawannya. Conway dan Briner (dalam Nugroho, 2013) menekankan bahwa aspek kontrak psikologis mengacu pada keyakinan tentang janji-janji organisasi seperti upah, kesempatan promosi, pelatihan, dan peningkatan kesejahteraan. De Vos (dalam

Nugroho, 2013) kontrak psikologis mencakup aspek hubungan kerja baik yang dilakukan perusahaan kepada karyawan maupun karyawan kepada perusahaan. Organisasi berjanji kepada karyawannya dalam hal:

a. Pengembangan karir

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

b. Penawaran pekerjaan (*job content*)

Penawaran pekerjaan, penawaran menantang, konten pekerjaan yang menarik, seperti kerja di mana karyawan dapat menggunakan kapasitas mereka.

c. Lingkungan sosial

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

d. Keuangan

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

e. Keseimbangan dengan pribadi karyawan

Penawaran menghormati dan pemahaman untuk situasi pribadi karyawan.

Misalnya: fleksibilitas dalam jam kerja, pemahaman tentang keadaan pribadi.

Sedangkan janji karyawan yang merupakan wujud timbal balik adalah sebagai berikut:

a. Usaha dan *performance* kinerja

Kesediaan untuk bekerja 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.

b. Keluwesan

Kesediaan untuk menjadi fleksibel dalam melaksanakan pekerjaan yang perlu dilakukan seperti bekerja lembur.

c. Loyalitas

Kesediaan untuk terus bekerja lebih lama untuk organisasi dengan cara tidak menerima setiap tawaran pekerjaan yang datang bersama, bekerja untuk organisasi setidaknya selama beberapa tahun.

d. Berperilaku lebih baik

Kesediaan untuk bertingkah laku lebih baik terhadap organisasi. Seperti tidak membongkar rahasia dan informasi penting perusahaan, jujur berurusan dengan sumber daya dan anggaran.

e. Ketersediaan

Kesediaan untuk menjaga status ketersediaan pada tingkat yang dapat diterima, seperti: mengambil pelatihan yang tersedia, bersedia mengikuti jenjang pendalaman pendidikan dan keterampilan jika dibutuhkan perusahaan.

Darmawan (2013), aspek hubungan kerja yang dicakup kontrak psikologis adalah:

1. Bagaimana perlakuan yang diterima dalam hal keadilan, persamaan, dan konsistensi.
2. Keamanan kerja.
3. Ruang lingkup untuk menunjukkan kompetensinya.
4. Harapan karir dan peluang untuk mengembangkan keterampilan.
5. Keterlibatan dan pengaruh..
6. Keyakinan pada organisasi untuk memenuhi janjinya.
7. Keyakinan bahwa dirinya akan dimanajementi secara kompeten.

Sedangkan dari sudut pandang pemberi kerja atau organisasi, kontrak psikologis mencakup aspek hubungan kerja sebagai berikut:

1. Kompetensi
2. Upaya
3. Kemampuan menyesuaikan (adaptasi)
4. Loyalitas

Rousseau (2000), terdapat empat aspek kontrak psikologis, yaitu:

a. Kontrak Transaksional (*transactional contract*)

Pada dasarnya *transactional contract* atau kontrak transaksional 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 *narrow* dan *short term*.

1. Menyempit (*narrow*). Dalam hal ini 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.
2. 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.

b. Kontrak Relasi (*relational contract*)

*Relational contract* atau kontrak relasional memiliki jangka waktu yang panjang tetapi berakhirnya tidak dapat ditentukan. Jenis kontrak ini melibatkan

faktor sosio-emosional, seperti kepercayaan, keamanan, dan loyalitas. Masing-masing pihak berharap terjadi hubungan timbal balik (*reciprocal*).

Macneil (dalam Rousseau, 1995), 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 *non-monetary reward* seperti loyalitas timbal balik, dukungan, *reward* terhadap karir, dukungan seperti pelatihan dan kesempatan pengembangan jangka panjang dalam organisasi. Rousseau (dalam Nugroho, 2013) menyimpulkan bahwa kontrak relasional menyangkut dua dimensi, yaitu dimensi *stability* dan *loyalty*.

1. Stabilitas (*stability*). Karyawan yang 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.
2. Loyalitas (*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.

c. Keseimbangan (*balanced contract*)

*Balanced contract* merupakan perpaduan antara sifat dari kontrak transaksional dan relasional (Rousseau, 2000). *Balanced contract* bersifat dinamis dan *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. *Balanced contract* terdiri dari *internal advancement* dan juga *dynamic performance*.

1. Pengembangan internal (*internal advancement*), meliputi pengembangan karir dalam pasar tenaga kerja internal. Karyawan berkewajiban untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan yang dihargai oleh organisasi saat ini. Di samping itu, organisasi berkewajiban untuk menciptakan kesempatan pengembangan karir kepada para pekerja di dalam perusahaan.
2. Kemampuan tenaga kerja eksternal. Karyawan bertanggungjawab untuk mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan oleh pasar. Perusahaan berkomitmen untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk jangka panjang, baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan itu sendiri.
3. Kinerja yang dinamis (*dynamic performance*), meliputi kewajiban karyawan untuk melakukan hal-hal yang baru, mencapai tuntutan tujuan yang baru dan meningkat, serta membantu perusahaan agar menjadi perusahaan yang kompetitif. Dalam hal ini kewajiban

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

d. Transisional (*transitional*)

Ini menjelaskan perubahan kognisi yang dapat timbul sebagai dampak dari perubahan dan transisi perusahaan yang bertentangan dengan pengaturan tenaga kerja sebelumnya. Transisional terdiri dari:

1. Ketidakpercayaan. Karyawan meyakini bahwa perusahaan memberikan informasi yang bercampur-aduk dan tidak konsisten sehingga menimbulkan ketidakpercayaan pada pihak perusahaan.
2. Ketidakpastian. Karyawan merasa tidak yakin akan tanggungjawabnya terhadap pihak perusahaan.
3. Erosi. Karyawan memperkirakan bahwa di masa mendatang, akan menerima hasil dari kontribusi yang telah diberikannya dalam jumlah yang lebih sedikit dibandingkan dengan hasil yang didapatkan di masa lalu. Pihak perusahaan melakukan perubahan dengan menurunkan upah dan tunjangan karyawan sehingga menurunkan kesejahteraan dari kehidupan dalam lingkungan pekerjaan pada karyawan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa ada 4 aspek kontrak psikologis yaitu (1) *transactional contract* atau kontrak transaksional merupakan kontrak psikologis dikarakteristikan dengan pekerjaan yang dilakukan hanya bersifat moneter, jenis pekerjaan yang sempit, dan keterlibatan minimal karyawan dalam organisasi. (2)

*relational contract* atau kontrak relasional merupakan kontrak psikologis yang tidak hanya bersifat moneter, namun juga ada hubungan psikis yang terus-menerus antara karyawan dan organisasi seperti loyalitas, timbal balik, dukungan, dan pemberian *reward* dari perusahaan dukungan seperti pelatihan dan kesempatan mengembangkan karir bagi karyawannya. (3) *balanced contract* merupakan perpaduan-perpaduan antara sifat dari kontrak transaksional dan relasional. Kontraksi bersifat dinamis dan *open-ended* yang berfokus pada keberhasilan ekonomi perusahaan, keterlibatan karyawan dan pemberian kesempatan peningkatan karir juga diberikan oleh perusahaan. (4) *transitional* merupakan perubahan kognisi yang dapat timbul sebagai dampak dari perubahan dan transisi perusahaan yang bertentangan dengan pengaturan tenaga kerja sebelumnya.

Aspek kontrak psikologis mengacu pada timbal balik antara organisasi dengan karyawannya. Karyawan berkeyakinan mengenai hal-hal yang dijanjikan organisasi baik dalam hal keadilan pemberian gaji, kejelasan status kerja, kesejahteraan pegawai dan peningkatan karir yang jelas. Organisasi juga mengharapkan karyawan dapat selalu kontribusinya guna kemajuan perusahaan.

#### **D. Hubungan Kontrak Psikologis dengan Komitmen terhadap Organisasi**

Meyer dan Allen menyatakan bahwa pembangunan dan pemeliharaan komitmen bersama dalam hubungan kerja merupakan indikator penting bagi perputaran karyawan (dalam Hemdi & Rahim, 2011). Cara dimana komitmen dibangun dalam hubungan kerja salah satunya adalah melalui pemenuhan kontrak psikologis lewat perspektif pertukaran sosial (Coyle-Shapiro, Taylor, Shore, dan

Tetrick, dalam Hemdi & Rahim, 2011). Kontrak psikologis merupakan serangkaian harapan mengenai apa yang individu akan berikan untuk organisasi dan apa yang akan diberikan organisasi untuk individu sebagai gantinya (Griffin & Moorhead, 2010). Kurangnya pemenuhan aspek kontrak psikologis akan menyebabkan pelanggaran kontrak, dengan perubahan sikap dan perilaku sebagai konsekuensi, serta dapat menyebabkan reaksi emosional yang kuat seperti kemarahan, kebencian dan rasa ketidakadilan (Rousseau dalam Hemdi & Rahim, 2011). Dari pernyataan – pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang berkomitmen akan lebih mungkin untuk tetap dalam organisasi daripada karyawan yang tidak berkomitmen.

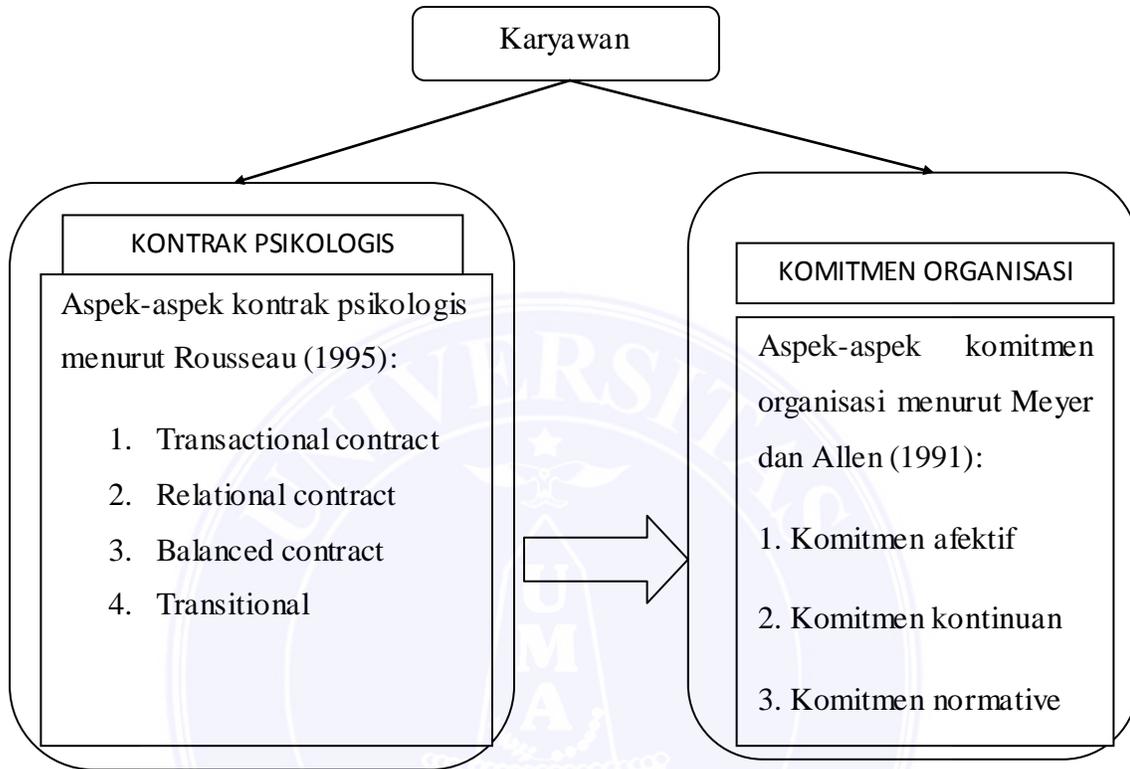
Kontrak psikologis dalam suatu organisasi adalah hal yang penting untuk menghasilkan komitmen yang baik antara pegawai dengan organisasi tempat ia bekerja. Kontrak psikologis adalah kesepakatan tidak tertulis antara individu dengan organisasi yang merinci pada apa yang diharapkan oleh masing-masing pihak untuk diberikan dan diterima oleh pihak lain (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2007). Kontrak psikologis sebagai kontrak informal tidak tertulis yang terdiri dari ekspektasi karyawan dan atasannya mengenai hubungan kerja yang bersifat timbal balik. Artinya, kontrak psikologis muncul ketika karyawan meyakini bahwa kewajiban perusahaan pada karyawan akan sebanding dengan kewajiban yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Sebagai contoh, karyawan berkeyakinan bahwa perusahaan akan menyediakan keamanan kerja dan kesempatan promosi sehingga karyawan berkomitmen terhaap perusahaan. Perusahaan yang mengerti dan

menjunjung tinggi kontrak psikologis akan menaikkan tingkat kepercayaan karyawan terhadap manajemen, tingkat kepuasan kerja yang tinggi, dan komitmen organisasi (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2007).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kontrak psikologis memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Ketika kontrak psikologis terpenuhi dengan baik maka komitmen organisasi karyawan juga akan tinggi.



## E. Kerangka Konseptual



## **F. Hipotesis**

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas, maka peneliti mengemukakan hipotesis yaitu: Ada hubungan positif antara kontrak psikologis dengan komitmen terhadap organisasi, dengan asumsi bahwa semakin baik kontrak psikologis maka semakin tinggi komitmen terhadap organisasi, sebaliknya semakin buruk kontrak psikologis maka semakin rendah komitmen terhadap organisasi.

