

## KONTRAK PSIKOLOGIS DAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN

**Susi Adiawaty, S.Psi, MM**

Institut Bisnis Nusantara  
Jl. D.I. Panjaitan Kav. 24 Jakarta 13340  
(021) 8564932

### ABSTRAK

Para karyawan dalam suatu perusahaan harus menjalankan serangkaian tugas dengan berbagai halangan dan rintangan yang harus mampu diatasi guna mencapai tuntutan yang telah ditetapkan oleh perusahaan disaat awal memulai bekerja. Perusahaan telah menetapkan serangkaian *job description* yang harus dijalankan oleh seorang karyawan. Kesepakatan yang dibentuk antara karyawan dan perusahaan merupakan awal motivasi yang mulai dirasakan oleh seorang karyawan serta mulainya kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang dikenal dengan istilah kontrak psikologis. Kontrak psikologis adalah serangkaian harapan yang tidak tertulis antara setiap anggota dengan manajer. Kontrak psikologis mengacu pada keyakinan individu terhadap persetujuan yang bersifat timbal balik berupa keyakinan terhadap janji yang dibuat yang mengikat pihak-pihak pada serangkaian kewajiban. Kepuasan kerja bagi karyawan juga dipengaruhi oleh kuat tidaknya kontrak psikologis yang terjadi antara karyawan dan perusahaan yang diwakili oleh bagaih HRD. Berkurangnya rasa kepercayaan yang terjadi diantara karyawan dan perusahaan akan mempengaruhi pada kinerja karyawan. Terutama mempengaruhi kepuasan kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan.

### PENDAHULUAN

Kontrak psikologis menerangkan konsep pertukaran yang memberikan kerangka penjas hubungan karyawan dengan perusahaan dalam hal ketenagakerjaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara kontrak psikologis terhadap kepuasan kerja pegawai. Tingkat kepuasan kerja pegawai akan meningkat seiring dengan meningkatnya kontrak psikologis pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jatmiko (2003) yang menyatakan bahwa kontrak psikologis berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Selain itu juga didukung penelitian yang dilakukan oleh Djalantik dan Soetjipto (2006) dimana kontrak psikologis memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karena dapat dilihat dari penyimpangan dan perilaku negatif karyawan. Kontrak psikologis walaupun bukan merupakan kontrak resmi namun demikian hal tersebut nyata ada didalam pikiran karyawan dan perusahaan.

Tinggi rendahnya kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Dengan kepuasan kerja, penghasilan serta motivasi kerja yang tinggi, diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan kerja yang baik akan mendorong pegawai bekerja lebih baik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Penelitian yang dilakukan oleh Noor (2001). Dalam penelitian Noor, hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## LANDASAN TEORI

Kontrak psikologis dalam suatu organisasi adalah hal yang penting untuk menghasilkan komitmen yang baik antara pegawai dan penyelia. Kontrak psikologis adalah suatu kumpulan harapan-harapan tidak tertulis yang ada dalam diri setiap individu dalam organisasi (tanpa memandang hirarki jabatan) yang selalu ada sepanjang individu tersebut ada dalam organisasi tersebut. Kunci dari kontrak psikologis adalah mutualitas diantara individu dengan individu, maupun individu dengan organisasi, mutualitas ini muncul dan hanya terjadi jika masing-masing dari pihak yang berkepentingan memiliki tujuan yang ingin dicapainya dan mereka yakin bisa mencapainya, dan untuk menyeimbangkan kontrak psikologis tersebut kedua belah pihak yang berkepentingan harus merasa bahwa mutualitas ini akan menghasilkan sesuatu yang bernilai (Anoraga, 2005)

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 menyakini 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 dan berkomitmen terhadap perusahaan (Amstrong, 2004).

Robinson dan Rousseau (2000) menyatakan bahwa kontrak kerja secara umum mengacu pada dokumen tertulis yang mengatur hak dan kewajiban seorang karyawan dan tunduk pada peraturan perusahaan. Selanjutnya Robinson dan Rousseau (2000) menjelaskan bahwa kontrak mengikat karyawan dan perusahaan dalam suatu persatuan kerja, mengatur perilaku masing-masing pihak dalam perusahaan serta memungkinkan pencapaian tujuan perusahaan (Robinson dan Rousseau, 2000).

Kotler (dalam Conway dan Briner, 2005) 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 .

Senada dengan pendapat di atas, Schein (1980) menjelaskan bahwa kontrak psikologis merupakan serangkaian set harapan-harapan yang tidak tertulis antara setiap anggota organisasi dengan manajer (maupun lainnya yang mewakili organisasi). Sedangkan Rousseau (1989) mendefinisikan istilah kontrak psikologis mengacu pada keyakinan individu terhadap persetujuan yang bersifat timbal balik antara anggota organisasi dengan manager nya. Isu- isu utama di sini terdiri dari keyakinan terhadap janji yang dibuat yang mengikat pihak-pihak tersebut pada serangkaian kewajiban yang bersifat timbal balik.

Selanjutnya Rousseau (dalam Conway dan Briner, 2005) mengemukakan bahwa kontrak psikologis merupakan keyakinan individu, yang dibentuk dari organisasi, keyakinan tersebut mengacu pada persetujuan antara individu dan organisasinya. Sedangkan Menurut Herriot dan Pemberton (dalam Conway dan Briner, 2005) kontrak psikologis merupakan persepsi organisasi dan individu tentang kewajiban masing-masing pihak yang terbentuk secara tidak langsung dalam hubungan kerja. Lebih jelasnya, Morrison and Robinson (dalam Conway dan Briner, 2005) mengemukakan bahwa kontrak psikologis mengacu pada keyakinan-keyakinan karyawan mengenai kewajiban-kewajiban yang bersifat timbal balik antara karyawan dan organisasinya, di mana kewajiban tersebut didasarkan pada janji-janji yang dipersepsikan dan tidak disadari dengan penting oleh agen-agen yang ada pada organisasi.

Rousseau (dalam Conway dan Briner, 2005) mengemukakan beberapa hal mengenai kontrak psikologis:

### **1. Keyakinan yang mendasari kontrak psikologis**

Definisi awal mengenai kontrak psikologis menekankan pada keyakinan tentang harapan dan kewajiban (Schein, 1965) sedangkan definisi belakangan ini menekankan pada keyakinan tentang janji-janji (Rousseau, 1995). Penggunaan istilah janji lebih jelas secara konseptual bila dibandingkan dengan harapan maupun kewajiban. Selain itu, istilah janji pun lebih berkaitan dengan ide kontrak. Untuk alasan ini, Conway dan Briner (2005) menggunakan istilah janji sebagai keyakinan utama dalam kontrak psikologis.

Dengan kata lain, istilah janji juga mengacu pada kewajiban dan harapan. Kewajiban dan harapan tersebut timbul dari janji-janji. Selain itu, janji dapat dilihat sebagai bagian dari kontrak psikologis.

### **2. Sifat implisit pada kontrak psikologis**

Pada awalnya, beberapa ahli seperti Kotler (1973) dan Schein (1980) menjelaskan bahwa kontrak psikologis bersifat implisit. Dewasa ini, para ahli menganggap bahwa kontrak psikologis mengandung janji baik itu yang bersifat eksplisit maupun implisit (Conway dan Briner, 2005). Janji yang bersifat eksplisit muncul dari persetujuan verbal atau tertulis yang dibuat oleh organisasi atau agen dari organisasi. Contoh sebuah janji yang bersifat eksplisit yaitu karyawan akan dipromosikan ke tingkat yang lebih tinggi oleh manajer apabila mencapai target yang ditentukan. Janji tersebut dikatakan oleh agen organisasi secara verbal kepada karyawannya.

Di sisi lain, janji yang bersifat implisit muncul ketika karyawan telah melakukan upaya maksimal demi kepentingan organisasinya (Conway dan Briner, 2005). Kontrak psikologis muncul ketika karyawan meyakini bahwa janji perusahaan kepada karyawan akan sebanding dengan janji karyawan kepada organisasi (Rousseau, dalam Conway dan Briner, 2005). Sebagai contoh, karyawan berkeyakinan bahwa organisasi akan menyediakan keamanan kerja dan memenuhi kebutuhan karyawan apabila karyawan bekerja dengan maksimal untuk kepentingan organisasi atau perusahaannya.

### **3. Sifat subjektif pada kontrak psikologis**

Kontrak psikologis bersifat subjektif. Hal ini dipengaruhi oleh persepsi individu mengenai keyakinan terhadap janji kedua belah pihak. Menurut Macneil (dalam Conway dan Briner, 2005), setiap orang memiliki keterbatasan dalam memproses stimulus atau informasi yang diterima oleh otaknya (proses kognisi).

### **4. Kontrak psikologis bersifat timbal balik**

Menurut Rousseau (dalam Conway dan Briner, 2005), kontrak psikologis merujuk pada perjanjian yang bersifat timbal balik antara dua pihak antara karyawan dan agen dari organisasi. Masalah timbal balik ini penting, jika asumsi timbal balik tidak sah, maka akan menjadi sulit untuk menganggap kontrak psikologis sebagai suatu kontrak. Pada dasarnya kontrak berhubungan dengan teori pertukaran. Konsep pertukaran (exchange) ini terjadi manakala individu merasa berkewajiban untuk membalas terhadap yang lainnya apabila diyakini telah memberikan kontribusi kepada salah satu pihak.

### **5. Pihak-pihak dalam kontrak psikologis**

Menurut Rousseau (dalam Conway dan Briner, 2005), definisi kontrak psikologis mengacu pada dua pihak yang melakukan kontrak, yaitu karyawan dan organisasi atau pemberi kerja. Pada pihak karyawan, pengukuran mengenai

kontrak psikologis dapat dengan mudah diidentifikasi namun permasalahannya terletak pada siapa yang mewakili pihak organisasi, apakah manajer lini, direktur, ataukah Human Resource Development (HRD). Selanjutnya Rousseau (dalam Conway dan Briner, 2005) menjelaskan bahwa dalam kontrak psikologis, karyawan melihat aksi dari organisasi yang secara keseluruhan dapat dilihat melalui agen-agen organisasi, seperti manajer lini dan HRD.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kontrak psikologis adalah serangkaian harapan yang tidak tertulis antara setiap anggota dengan manajer. Kontrak psikologis mengacu pada keyakinan individu terhadap persetujuan yang bersifat timbal balik berupa keyakinan terhadap janji yang dibuat yang mengikat pihak-pihak pada serangkaian kewajiban.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

- a. Kontrak psikologis mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai tingkat kepuasan kerja pegawai akan meningkat seiring tingginya tingkat kontrak psikologis pegawai
- b. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai . Temuan ini dapat diartikan tingkat kinerja pegawai akan meningkat seiring tingginya tingkat kepuasan kerja pegawai.
- c. Tinggi rendahnya kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Dengan kepuasan kerja, penghasilan serta motivasi kerja yang tinggi, diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan kerja yang baik akan mendorong pegawai bekerja lebih baik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

### Saran

- a. Kontrak psikologi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, maka instansi perlu meningkatkan dan mempertahankan kepedulian instansi terhadap pegawai dan memberikan penghargaan kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka, sehingga para karyawan tergerak untuk bekerja lebih giat.
- b. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, alangkah baiknya instansi meningkatkan dan memperhatikan gaji pegawai serta pembagian kerja yang sesuai dengan kemampuan pegawai yang dimiliki oleh pegawai. Selain itu juga dapat dilakukan dengan cara terus berusaha menciptakan hubungan yang baik antara pegawai dengan atasan, dan sesama pegawai agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk terciptanya peningkatan tingkat kepuasan pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Griffin, Ricky W. Gregory Moorhead. ***Organizational Behavior: Managing People and Organizations***, Eleventh Edition. South-Western, Cengage Learning, 2014.
- Garry Desler, 1986, ***Manajemen Personalisasi Teknik dan Konsep Modern***, Jakarta, Erlangga.
- Garry Dessler, 2008, ***Manajemen Sumber Daya Manusia***, Edisi Kesepuluh, Jilid 1, PT. Indeks, Jakarta