

Pengaruh Pelanggaran Kontrak Psikologis terhadap Penyimpangan dan Perilaku Negatif Karyawan

A. A. A. Diana Aryani Djlantik
Budi W. Soetjipto

Abstract

Previous research has demonstrated a positive relationship between psychological contract violation (PCV) and workplace deviant behavior (WDB), and between PCV and intention to quit and neglect of job. This research extends such research by simultaneously examining the effect of PCV on WDB, intention to quit and neglect of job, and finds that only neglect of job has a positive relationship with PCV.

Keywords: Pelanggaran Kontrak Psikologis (PVC), Penyimpangan Perilaku Karyawan (WDB)

P erkembangan dunia usaha selalu terkait dengan ketidakpastian dan rentan terhadap perubahan. Perusahaan dituntut untuk menjadi sebuah organisasi bisnis yang fleksibel dan adaptif untuk menghadapi perubahan tersebut. Perusahaan yang terbukti dapat bertahan adalah perusahaan dengan kepemilikan sumber daya manusia yang terkelola dengan baik (Robbins, 1999). Sehingga timbul pandangan seiring dengan berkembangnya kemajuan dunia usaha bahwa karyawan adalah investasi organisasi yang harus selalu dibina dan diarahkan. Terutama pada saat sekarang terdapat pertumbuhan sektor-sektor industri lain cukup pesat seperti industri jasa yang menjadi daya tarik bagi sumber daya manusia berkualitas. Hal ini menyebabkan organisasi harus mempertahankan karyawan yang berkualitas tersebut agar tetap memberikan kontribusi

bagi organisasi.

Dalam rangka menanggapi perubahan tersebut diperlukan kontribusi sumber daya manusia yang mendukung proses adaptasi organisasi. Bentuk kontribusi karyawan dapat dilihat dari segi keberhasilan kinerjanya. Keberhasilan kinerja sumber daya manusia merupakan keberhasilan kinerja organisasi. Oleh karena itu, organisasi memiliki peran untuk menanggapi kontribusi sumber daya manusia dengan cara yang positif. Selain itu, organisasi juga dapat memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja karyawan. Peran penting organisasi adalah untuk menjamin kesejahteraan sumber daya manusia yang berkualitas dengan cara memenuhi hak-hak karyawan agar tidak menunjukkan penurunan kontribusi (Robinson, 1994). Oleh sebab itu, maka organisasi harus memperhatikan pemenuhan hak-hak karyawan baik yang bersifat *monetary* maupun *non-monetary*. Hal ini disebabkan adanya pengharapan karyawan mengenai imbal balik dari kontribusi yang diberikan sesuai dengan kesepakatan hubungan kerja.

Terkait dengan faktor perubahan, organisasi bisnis saat ini harus selalu mengelola, merundingkan kembali dan merubah kesepakatan hubungan kerja untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Konsekuensi dari perubahan kesepakatan tersebut memungkinkan timbulnya kesalahpahaman bahwa pelanggaran terhadap kesepakatan kerja telah terjadi. Keadaan tersebut memberikan peran cukup besar bagi konsep Kontrak Psikologis untuk memperjelas hubungan ketenagakerjaan yang bersifat informal. Hilangnya rasa keamanan dalam bekerjanya pelanggaran pemenuhan hak-hak dari karyawan oleh perusahaan akibat timbulnya perubahan tersebut. Oleh karena itu, peran kontrak psikologis dapat membantu proses adaptasi masing-masing pihak terhadap berbagai perubahan yang terjadi.

Kontrak psikologis merupakan suatu kontrak informal tidak tertulis yang terdiri dari ekspektasi karyawan dan atasan mengenai hubungan kerja yang bersifat timbal balik. Secara lebih singkat, mengacu kepada ekspektasi masing-masing pihak mengenai imbal jasa sebagai balasan dari kontribusi kewajiban yang telah dilakukan. Definisi dan penelitian mengenai pelanggaran kontrak psikologis dikembangkan lebih lanjut oleh Prof. Denise Rousseau pada tahun 1999, 2000 hingga 2003 dan sejak itu topik tersebut mengalami banyak perkembangan. Kontrak psikologis muncul ketika karyawan mempersepsikan bahwa organisasi bersedia untuk memberikan serangkaian balas jasa sebagai imbal

A. A. A. Diana Aryani Djlantik: *Alumnus Studi Magister Manajemen FEUI*
Budi W. Soetjipto, *Kepala Lembaga Management FEUI*

balik kontribusi yang telah dilakukan karyawan.

Tidak terpenuhinya hak-hak karyawan secara optimal akan menimbulkan pandangan terjadinya pelanggaran kontrak psikologis oleh organisasi. Pelanggaran kontrak psikologis selalu digambarkan sebagai sebuah dimensi yang *multi-faceted* karena melibatkan cakupan tanggapan yang luas (Morison dan Robinson, 1997). Pada satu sisi pelanggaran melibatkan tanggapan seperti kekecewaan, frustrasi dan stress. Reaksi lebih jauh seperti tindakan emosional bertebihan.

Selain itu, pelanggaran kontrak psikologis berhubungan dengan serangkaian *attitudinal outcome* yang cenderung menurun seperti menurunnya kontribusi terhadap organisasi, menurunnya komitmen terhadap organisasi dan pekerjaannya dan meningkatnya perilaku sinis terhadap organisasi. Perilaku sinis ditunjukkan dengan kepercayaan bahwa perusahaan mengalami penurunan integritas, emosi negatif dan perilaku kritis terhadap perusahaan (Dean, 1998; Pate, 2000)

Penelitian oleh Rousseau, Robinson dan Morison dari periode tahun 1990 hingga tahun 2001 menyimpulkan bahwa pelanggaran terhadap kontrak psikologis akan menyebabkan karyawan berperilaku negatif. Perilaku negatif karyawan terjadi karena karyawan merasakan ketidaksesuaian ekspektasi dari keadaan kerja sehingga menimbulkan tanggapan negatif dalam bekerja (Weiss & Rusbult, 1988). Tanggapan ini menjadi *observable* apabila diwujudkan dalam bentuk perilaku negatif ditempat kerja. Secara spesifik bentuk perilaku negatif yang diteliti adalah timbulnya kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan (*intention to quit*) dan kecenderungan menelantarkan pekerjaan (*neglect of job*).

Penelitian mengenai keterkaitan pelanggaran kontrak psikologis dengan dampak negatif lainnya juga telah dilakukan oleh Michael Zottoli pada tahun 2003. Dampak negatif lainnya adalah berupa penyimpangan perilaku di tempat kerja (*workplace deviant behaviour*). Bentuk penyimpangan ini seperti bersikap kasar terhadap seseorang di tempat kerja, melakukan tindakan diskriminatif terhadap rekan kerja, memperburuk citra

perusahaan di depan umum, membocorkan rahasia perusahaan.

Meskipun topik dampak negatif dari pelanggaran kontrak psikologis telah banyak dilakukan sebelumnya, penelitian tentang keterkaitan pelanggaran kontrak psikologis dengan *intention to quit*, *neglect of job* dan *workplace deviant behaviour* secara bersamaan relatif sedikit dilakukan. Hal ini karena topik *intention to quit* dan *neglect of job* merupakan bagian dari tanggapan negatif terhadap *job dissatisfaction* yang disebabkan faktor organisasi dan lingkungan kerja. Sementara, *workplace deviant behaviour* sangat terkait dengan emosi negatif dan dapat disebabkan karena faktor non-organisasi. Sehingga perilaku yang ditunjukkan juga berbeda meskipun terdapat aspek ketidakpuasan yang mendasarinya (Kickull & Lester, 2001; Zottoli, 2003).

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

Teori Kontrak Psikologis

Definisi kontrak kerja secara umum mengacu kepada dokumen tertulis yang mengatur hak dan kewajiban seorang karyawan dan tunduk kepada peraturan perusahaan. Kontrak mengikat karyawan serta perusahaan dalam suatu persatuan kerja, mengatur perilaku masing-masing pihak dalam perusahaan serta memungkinkan pencapaian tujuan perusahaan (Robinson dan Rousseau, 1994; 245).

Sedangkan kontrak psikologis menerangkan konsep pertukaran yang memberikan kerangka penjelasan hubungan karyawan dengan perusahaan dalam hal ketenagakerjaan. Kontrak psikologi terdiri dari keyakinan pribadi karyawan

yang terhubung dengan syarat-syarat serta kondisi pada kontrak kerja karyawan dengan perusahaan (Rousseau, 1989).

Lebih lanjut, Rousseau mendefinisikan 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 apabila karyawan bekerja dengan baik dan berkomitmen terhadap perusahaan (Shore dan Tetrick, di dalam Elisabeth.S, 2004, 36).

Robinson dan Rousseau sebelumnya telah menggunakan konsep kontrak psikologis dengan cara yang berbeda-beda dan dalam lingkup penelitian yang berbeda pula. Namun demikian Roehling pada tahun 1997 berhasil menyimpulkan beberapa unsur mendasar yang terdapat dalam konsep kontrak psikologis. Unsur-unsur tersebut hampir selalu terdapat dalam definisi kontrak psikologis yang dilontarkan oleh peneliti yang berlainan.

- a. Keterlibatan unsur keyakinan, nilai, ekspektasi dan aspirasi karyawan dan atasan termasuk keyakinan mengenai kewajiban dan tingkat pemenuhan kewajiban tersebut dipersepsikan telah terpenuhi atau tidak terpenuhi oleh masing-masing pihak. Ekspektasi-ekspektasi tidak selalu bersifat eksplisit dan dapat dianggap sebagai kesepakatan implisit antara atasan dan bawahan.
- b. Unsur terpenting dalam konsep kontrak psikologis adalah sifat kontrak tersebut yang dapat selalu dirundingkan kembali. Perundingan kembali ini didasarkan kepada perubahan ekspektasi individu dan perusahaan serta perubahan dalam konteks sosial dan ekonomi sehingga sifat kontrak psikologis adalah dinamis dan dapat mengalami pergeseran.

Unsur-unsur tersebut menjadi pendukung terbentuknya fungsi kontrak psikologi. Kontrak psikologi muncul

karena adanya kekurangan pada kontrak yang formal seperti dalam kontrak kerja. Akan tetapi, karyawan akan tetap membuat kontrak psikologi meskipun kontrak formal telah ada. Menurut Shore dan Tetrick pada tahun 1994 dalam Santosa tahun 2004, hal ini terjadi karena beberapa alasan. Beberapa di antaranya adalah karena kontrak kerja yang ada belum mencakup semua aspek pekerjaan.

Kemudian, kontrak psikologi dapat mengurangi ketidakpastian yang dirasakan individu dengan menyetujui kondisi kerja yang disepakati bersama. Maksudnya, karyawan akan memiliki rasa aman dan merasa terjamin karena memiliki sebuah perjanjian yang telah disepakati bersama pihak perusahaan. Akan tetapi, seiring dengan perkembangan lingkungan bisnis dan semakin ketatnya persaingan untuk mempertahankan keberadaan organisasi bisnis maka dibuktikan telah terjadi pergeseran konsep kontrak kerja tradisional yang secara tidak langsung dirasakan oleh atasan dan bawahan. Pergeseran-pergeseran tersebut menjadi sinyal bagi masing-masing pihak bahwa dibutuhkan pengertian yang mendalam mengenai hubungan timbal balik yang akan berkembang selanjutnya. Pergeseran kontrak psikologis bermula dari pergeseran kontrak relasional menjadi kontrak transaksional.

Kontrak Relasional

Kontrak relasional memiliki jangka waktu yang relatif lama tetapi berakhirnya tidak dapat ditentukan (*open-ended*). Kontrak relasional juga dipengaruhi oleh faktor emosi sosial seperti loyalitas, kemanan dan kepercayaan. Masing-masing pihak berharap hubungan dalam kontrak ini dapat menjadi hubungan yang saling berkailan (*reciprocity*). Kepercayaan berdasarkan timbal balik adalah aspek yang sangat penting dalam kontrak relasional (Rousseau, 1990).

Menurut Macneil (1985), Rousseau dan Park (1993) dalam Chay dan Aryee (1999), suatu kontrak relasional memberi definisi hubungan pekerjaan tradisional yang dikarakteristikkan 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. Terkait dengan penelitian Macneil dan Rousseau pada tahun 1997, disimpulkan bahwa kontrak relasional menyangkut dua dimensi yaitu:

1. *Stability*, dimana 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.
2. *Loyalty*, dimana 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.

Kontrak Transaksional

Rousseau pada tahun 1989 membagi dua jenis kontrak, yaitu kontrak transaksional dan kontrak relasional sebagai akibat adanya pergeseran konsep kontrak kerja tradisional.

Kontrak transaksional merupakan hubungan kontrak yang berakhir apabila kinerja karyawan buruk atau hubungan kontrak berakhir. Masing-masing karyawan selalu siap untuk mengakhiri hubungan kerja jika organisasi menghentikan dan membatalkan kontraknya apabila karyawan tidak mampu menghasilkan pekerjaan sesuai dengan yang dikehendaki.

Dalam sistem ini para karyawan meyakini bahwa organisasi membutuhkan kemampuannya sehingga kepuasan kerja dalam kontrak transaksional tidak tergantung pada keberlangsungan hubungan kerja, tetapi pada kebutuhan akan kemampuan spesifik dari karyawan. Rousseau juga memberikan penjelasan lebih rinci mengenai konsep kontrak transaksional. Pada dasarnya, kontrak transaksional merupakan pengaturan kontrak kerja dengan jangka waktu yang

dibatasi (*short-term*) dan fokusnya terletak kepada aspek pertukaran ekonomis, jenis pekerjaan yang sempit (*narrow*) dan keterlibatan minimal karyawan dalam organisasi. Dua dimensi utama yang dikaji adalah sebagai berikut:

1. *Narrow*, dimana 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. *Short-term*, dimana karyawan tidak memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di organisasi selamanya dan berkomitmen untuk bekerja hingga batas waktu tertentu. Organisasi menawarkan hubungan kerja hanya untuk jangka waktu tertentu dan tidak berkewajiban untuk menjamin karir karyawan jangka panjang.

Kontrak transaksional dikarakteristikkan 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 yang dijelaskan sebelumnya.

Menurut Arthur dan Rousseau pada tahun 1996, kontrak psikologi telah bergeser dari kontrak relasional menjadi kontrak transaksional, yaitu kontrak lama karyawan yang berkinerja baik akan mendapat jaminan pekerjaan dari organisasi yang akan membantu karyawannya merencanakan karir dan menyediakan promosi sebagai jaminan pengembangan karir karyawan. Bentuk timbal balik dari karyawan adalah komitmen karyawan untuk menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Akan tetapi dalam kontrak psikologi yang baru, karyawan akan bertanggung jawab terhadap karirnya dan berkomitmen terhadap pengembangan karir tersebut.

Adanya pemberian tanggung jawab atau otonomi lebih kepada individu karyawan terhadap karir dan kesejahteraan masing-masing karyawan menyebabkan karyawan akan membandingkan kontribusi personal terhadap organisasi dengan komitmen organisasi melalui

pemberian fasilitas yang semula ditawarkan oleh organisasi. Fasilitas yang dimaksud berupa paket kompensasi termasuk gaji, supervisi, kesempatan promosi, pelatihan dan pengembangan karir hingga dukungan organisasi.

Lebih lanjut, apabila karyawan menerima kurang dari yang ditawarkan dan tidak seimbang dengan kontribusi yang diberikan kepada organisasi maka karyawan dapat menyimpulkan bahwa telah terjadi pelanggaran terhadap kontrak psikologis oleh organisasi. Pergeseran ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1: Pergeseran Kontrak Psikologi

Karakteristik	Bentuk Lama	Bentuk Baru
Fokus	Kearifan, kelanjutan pekerjaan dan loyalitas	Pertukaran, <i>employability</i> masa depan
Format	Terstruktur, dapat diprediksi dan stabil	Tidak terstruktur, fleksibel, terbuka untuk negosiasi ulang
Dasar	Tradisional, keadilan sosial	Kekuatan pasar, kemampuan dan keterampilan, nilai tambah
Tanggung jawab perusahaan	Kelanjutan, keamanan pekerjaan, pelatihan, prospek karier	Reward seimbang dengan nilai tambah
Tanggung jawab pekerja	Loyalitas, kehadiran, kinerja memuaskan, bekerja sesuai kewenangan	Entrepreneurship, inovasi, inisiatif
Relasi kontraktual	Terformalisasi	Tanggung jawab individu
Manajemen karier	Tanggung jawab organisasional, perencanaan karier memiliki hierarki	Tanggung jawab individu

Sumber: Hiltrop (1995) dalam Anderson dan Schalk (1998)

Teori Pelanggaran Kontrak Psikologis

Salah satu unsur terpenting dalam pembahasan konsep kontrak psikologis adalah ketika terjadinya pelanggaran dalam kontrak tersebut dengan konsekuensinya. Pelanggaran tersebut dipersepsikan oleh karyawan telah dilakukan oleh organisasi. Umumnya penelitian terfokus kepada persepsi karyawan bahwa organisasi tidak secara optimal memenuhi balas jasa yang dijanjikan sebelumnya. Balas jasa dapat berwujud *moneter* dan *non-moneter*.

Penelitian Morrison pada tahun 1997 sebelumnya telah membuktikan bahwa terjadinya pelanggaran kontrak psikologis oleh organisasi merupakan hal yang wajar dan dihubungkan dengan serangkaian *outcome* yang negatif. Tindakan negatif tersebut dapat berupa menurunnya kepuasan kerja, menurunnya tingkat

kepercayaan terhadap organisasi, meningkatnya *turnover* karyawan dan menurunnya partisipasi dan kontribusi karyawan serta kinerja karyawan (Robinson dan Rosusseau, 1994).

Pelanggaran kontrak psikologis sering didefinisikan sebagai suatu keadaan yang dialami dan dirasakan oleh karyawan apabila karyawan tidak menerima balas jasa yang sesuai dengan yang dijanjikan oleh organisasi. Keadaan tidak sesuai dapat berupa kurangnya balas jasa yang dijanjikan atau karyawan menerima lebih dari yang dijanjikan. Jadi, pada dasarnya pelanggaran kontrak psikologis dapat

terjadi pada dua keadaan tersebut. Meskipun menurut penelitian, pada saat karyawan menerima balas jasa lebih dari yang dijanjikan, tingkat tindakan negatif yang diperlihatkan tidak sebesar ketika karyawan menerima balas jasa kurang dari yang dijanjikan (Morrison dan Robinson, 1997).

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Michael A. Zottoli pada tahun 2003, pelanggaran kontrak psikologis mencakup beberapa aspek yang sifatnya dipersepsikan oleh karyawan sebagai kewajiban organisasi yang harus dipenuhi dan diberikan kepada karyawan. Beberapa aspek tersebut dikelompokkan menjadi dua aspek:

1. *Monetary reward*, yang mencakup

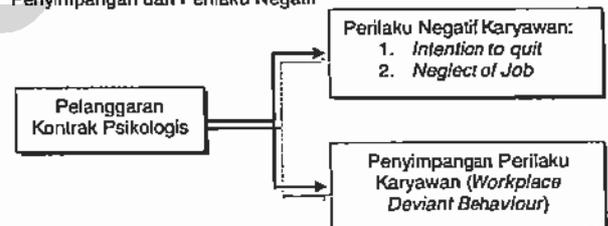
pemberian gaji (*salary*), penerimaan bonus, keseluruhan tunjangan dan penerimaan pensiun.

2. *Non-monetary reward*, yang mencakup pelatihan, pengembangan karir, kesempatan promosi, masukan mengenai pembuatan keputusan, tanggung jawab dalam pekerjaan, tantangan dalam pekerjaan, *feedback* mengenai kinerja, dukungan dari atasan dan organisasi serta *job security*.

Meskipun penelitian yang dilakukan oleh Zottoli mencakup keseluruhan aspek imbal jasa berbentuk *monetary* dan *non-monetary*, tidak semua aspek dinyatakan imbang dalam konteks terjadinya pelanggaran kontrak psikologis. Hal ini dibuktikan melalui serangkaian penelitian yang dilakukan oleh Robinson dan Rousseau pada tahun 1994 dilanjutkan pada tahun 1996 serta penelitian oleh Tunley dan Feldman pada tahun 1998 hingga tahun 2000. Hasil penelitian membuktikan bahwa hanya beberapa aspek saja yang dilaporkan banyak mengalami pelanggaran yaitu aspek *advancement of opportunities*, *adequacy of pay*, *training and development* serta aspek *job security*.

Penemuan-penemuan ini secara eksplisit menyatakan bahwa pelanggaran terhadap aspek-aspek tersebut lebih banyak mempengaruhi karyawan untuk menunjukkan perilaku negatif dibandingkan pelanggaran pada aspek-aspek lainnya.

Gambar Hubungan Pelanggaran Kontrak Psikologis dengan Penyimpangan dan Perilaku Negatif



Teori Perilaku Negatif Karyawan

Intention to Quit

Reaksi terhadap pelanggaran kontrak psikologis menimbulkan banyak kerugian bagi organisasi baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Salah satu perilaku negatif karyawan yang ditunjukkan ketika terjadinya pelanggaran adalah keinginan dari karyawan untuk meninggalkan pekerjaan atau keluar dari

organisasi sebagai bentuk ketidakpuasannya. Teori yang menjelaskan perilaku kecenderungan karyawan untuk keluar dari organisasi dikembangkan oleh Rusbult, Farrell, Rogers dan Mainous pada tahun 1988. Konsep kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Turnley dan Feldman sebagai dasar penelitian-penelitian terkait.

Pada awalnya konsep *intention to quit* dikaitkan dengan faktor ketidakpuasan kerja karyawan. Hal ini tidak jauh berbeda dengan penelitian yang dikembangkan dengan peneliti-peneliti sesudahnya sebab ketidakpuasan kerja menjadi dasar terbentuknya perilaku *intention to quit* tersebut. Selain itu, Robinson dan Rousseau dalam penelitiannya pada tahun 1994 juga menambahkan bahwa *intention to quit* yang diwujudkan secara nyata menjadi *actual turnover*, dalam jangka panjang akan memberi dampak negatif bagi organisasi. Hal ini disebabkan tingkat *turnover* yang tinggi merupakan biaya bagi organisasi karena setiap tahun organisasi harus menyediakan dana untuk proses rekrutmen dan seleksi untuk mencari pengganti karyawan-karyawan yang keluar tersebut.

Lebih lanjut Turnley dan Feldman pada tahun 1998 mengadakan penelitian di beberapa perusahaan yang sedang mengalami restrukturisasi dan perubahan besar. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa dalam keadaan restrukturisasi, karyawan lebih cenderung menunjukkan perilaku keinginan untuk berhenti dari pekerjaannya dan mencari informasi tentang pekerjaan lain terutama apabila karyawan merasa beberapa haknya tidak lagi diberikan secara maksimal.

Neglect of Job

Neglect of job merupakan bagian dari aspek penelitian yang dikaitkan dengan pelanggaran kontrak psikologis dan menggunakan kerangka teori yang dikembangkan oleh Rusbult, Farrell, Rogers dan Mainous sebelumnya. *Neglect of job* adalah perilaku karyawan untuk menelantarkan pekerjaannya dengan cara tidak berkontribusi terhadap pekerjaannya secara maksimal (Hirschman, 1970). Perilaku ini dapat diwujudkan dalam bentuk datang tidak tepat waktu, bekerja dengan lambat, menghindari

pertemuan dengan atasan hingga menunjukkan tingkat absensi yang tinggi. Hal serupa juga dilaporkan oleh Schalk dan Freese pada tahun 1994.

Lebih lanjut Hudilburg pada tahun 2005 menggunakan istilah *retreat* untuk menunjukkan perilaku yang berupa perilaku bekerja yang lebih pasif dan mengurangi tanggung jawab secara sengaja. Perilaku yang didasari kesengajaan ini dalam jangka panjang juga akan memberikan kerugian besar bagi organisasi seperti yang diungkapkan oleh Rousseau. Tingkat kontribusi yang tidak maksimal akan menyebabkan tingginya faktor *waste scrap* dan rendahnya kualitas kerja.

Neglect of job dapat dijadikan sinyal bagi organisasi untuk mengetahui terdapatnya tanggapan negatif dari karyawan mengenai perilaku organisasi terhadap karyawannya. Perilaku seperti datang terlambat, bekerja dengan lambat menjadi lebih *observable* bagi organisasi terutama bagi atasan yang bekerja secara langsung dengan karyawan tersebut. Hal ini seperti yang diutarakan oleh Rusbult dalam artikelnya.

Teori Penyimpangan Perilaku Karyawan (Workplace Deviant Behaviour)

Konsep WDB merupakan perilaku sukarela yang secara signifikan melanggar norma-norma organisasi dan pada akhirnya mengancam kinerja organisasi, kinerja individu lainnya atau bahkan kedua-duanya (Bennett & Robinson, 2000). Perkembangan konsep WDB selanjutnya dipengaruhi oleh keberadaan target yang menjadi sasaran perilaku tindakan menyimpang karyawan.

Pada dasarnya, sasaran tindakan perilaku menyimpang dari karyawan dapat dibedakan menjadi dua yaitu sasaran kepada organisasi dan kepada anggota lain dari organisasi (Zottoli, 2003). Selain itu, konsep WDB dapat dibedakan menjadi beberapa kategori lebih rinci dan masih terkait dengan wujud perilaku yang ditujukan kepada organisasi dan individu lain di organisasi. Tipe-tipe tersebut adalah:

1. Production Deviance

Perilaku yang termasuk dalam *production deviance* adalah pulang atau meninggalkan pekerjaan lebih awal, mengambil waktu istirahat melebihi waktu

semestinya, secara sengaja memperlambat penyelesaian tugas dan tidak efisien dalam menggunakan sumber daya organisasi. *Production Deviance* lebih mengarah kepada tindakan menyimpang yang ditujukan untuk menurunkan tingkat kinerja karyawan yang bersangkutan.

2. Property Deviance

Perilaku yang termasuk dalam *property deviance* adalah melakukan tindakan sabotase dan mencuri perlengkapan milik organisasi dan lebih mengarah kepada tindakan pengrusakan terhadap properti milik organisasi.

3. Political Deviance

Political Deviance merupakan tindakan menyimpang yang cenderung mengarah kepada motif politis seperti lebih menunjukkan keberpihakan pada pihak-pihak tertentu dalam organisasi, menyebarkan informasi yang tidak benar dan menyesatkan, melakukan tuduhan kesalahan kepada individu lain.

4. Personal Aggression

Personal aggression lebih tertuju kepada sasaran individu lain dalam organisasi. Contoh dari tindakan menyimpang ini seperti melakukan tindakan pelecehan seksual, melakukan tindakan penganiayaan dan mengancam rekan kerja lainnya.

Hudilburg pada tahun 2005 juga mengistilahkan tindakan menyimpang ini sebagai *antisocial behaviors*. Hudilburg membagi *antisocial behaviors* menjadi empat kategori yaitu *venting*, *dissipation*, *fatigue* dan *explosion*.

1. Venting

Venting adalah perilaku anti-sosial cenderung berbentuk verbal seperti menghina rekan kerja lain di depan umum atau mengucapkan kata-kata kasar.

2. Dissipation

Dissipation merupakan perilaku yang cenderung berupa tindakan pembalasan terhadap organisasi akibat adanya pelanggaran hak-hak atau karyawan merasa adanya tindakan ketidakadilan.

3. Fatigue

Fatigue menunjukkan perilaku karyawan yang terlalu terobsesi dengan emosi negatif dan cenderung bertahan dengan emosi negatif tersebut.

4. Explosion

Pada tipe ini, individu telah menunjukkan perilaku anti-sosial secara nyata dan

menunjukkan emosi negatif yang berdasarkan kemarahan serta memungkinkan terjadinya tindak kekerasan.

Meskipun Zottoli dan Hudilburg memberikan penggolongan yang berbeda-beda namun perilaku menyimpang karyawan (WDB) didasari oleh adanya unsur emosi negatif dan memungkinkan timbulnya tindakan kekerasan yang tujuannya merusak keharmonisan hubungan organisasi dengan individu lainnya.

Selain itu, disimpulkan pula bahwa perilaku menyimpang pada dasarnya merupakan ekspresi karyawan akibat adanya bentuk pelanggaran dan ketidakadilan dari organisasi menyangkut pemenuhan hak-hak yang tidak optimal terutama setelah karyawan telah menyelesaikan kewajibannya sesuai dengan kehendak organisasi.

Hubungan antara Pelanggaran Kontrak Psikologis dengan *Workplace Deviant Behaviour*, *Intention to quit* dan *Neglect of job*

Kontrak psikologis merupakan suatu kontrak informal tidak tertulis yang mengacu kepada ekspektasi masing-masing pihak mengenai imbal jasa sebagai balasan dari kontribusi kewajiban yang telah dilaksanakan. Ketika salah satu pihak merasa tidak mendapatkan imbaljasa sesuai dengan yang disepakati, maka telah terjadi suatu pelanggaran kontrak psikologis.

Konsekuensi dari pelanggaran tersebut khususnya bagi karyawan berupa timbulnya serangkaian perilaku negatif sebagai tanggapan terhadap pelanggaran yang dilakukan organisasi. Beberapa perilaku negatif yang sering diteliti adalah *intention to quit*, *neglect of job* dan timbulnya *workplace deviant behaviour*.

Turnley dan Feldman pada tahun 1996 telah memasukkan perilaku menyimpang dan perilaku anti-sosial lainnya sebagai dampak dari terjadinya pelanggaran kontrak psikologis. Akan tetapi, sebagian besar penelitian-penelitian sebelumnya mengenai kontrak psikologis tidak melibatkan aspek *workplace deviant behaviour* namun hanya menganalisa hubungan pelanggaran kontrak psikologis dengan persepsi karyawan bahwa telah terjadi pelanggaran kontrak psikologis tersebut.

Terkait dengan hal tersebut, ini dapat disebabkan oleh sulitnya memperoleh informasi tentang perilaku menyimpang karyawan. Pada periode awal dikembangkannya topik pelanggaran kontrak psikologis, keterkaitan emosi negatif yang mendasari perilaku menyimpang menjadi umum untuk dibahas dalam penelitian karena terbukti keterkaitan antara emosi negatif dan perilaku menyimpang karyawan memiliki hubungan yang signifikan. Hal ini telah diteliti dalam berbagai penelitian dan literatur menyangkut perilaku anti-sosial.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Turnley dan Feldman pada tahun 1996, maka dibuktikan adanya keterkaitan antara pelanggaran kontrak psikologis dengan *workplace deviant behaviour*. Keterkaitan tersebut didasari oleh peran emosi negatif seperti kemarahan, kekecewaan dan stress yang terwujud dalam berbagai perilaku menyimpang karyawan di tempat kerja. Perilaku menyimpang tersebut dapat diarahkan kepada organisasi maupun kepada individu lain yang berada di lingkungan kerja. Dapat disimpulkan bahwa semakin sering terjadi pelanggaran kontrak psikologis oleh organisasi maka *workplace deviant behaviour* akan semakin tinggi.

Selain *workplace deviant behaviour*, kecenderungan (*intention to quit*) untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasi merupakan bentuk tanggapan negatif karyawan terhadap pelanggaran kontrak psikologis yang dilakukan oleh organisasi. Perilaku ini juga merupakan bagian dari tanggapan emosional negatif karena berkurangnya penghargaan dan konsistensi organisasi terhadap kontribusi karyawan.

Menurut Lee dan Mitchell pada tahun 1994, langganan serupa akan terjadi apabila karyawan kehilangan kebebasan untuk berkreativitas dalam pekerjaannya. Pada akhirnya, kecenderungan untuk berhenti dari pekerjaan akan semakin terlihat dari tingginya *turnover* karyawan di organisasi tersebut. Pelanggaran terhadap kontrak psikologis seringkali memunculkan persepsi ketidakadilan (Morisson & Robinson, 1997) dan dapat menurunkan keyakinan karyawan bahwa bergabung lebih lama dengan organisasi akan saling menguntungkan.

Dengan demikian, pelanggaran kontrak psikologis dapat menjadi pemicu timbulnya pemikiran karyawan untuk mengevaluasi kembali hubungan ketenagakerjaan dengan organisasi. Ketika persepsi ketidakadilan menjadi besar maka karyawan akan memberitanggapan terhadap kegagalan organisasi dengan secara sukarela mengakhiri hubungan ketenagakerjaan tersebut.

Penelitian terdahulu cenderung mendukung ide bahwa pelanggaran kontrak psikologis akan meningkatkan *turnover* karyawan organisasi (Guzzo, 1994; Robinson & Rousseau, 1994). Semakin tinggi intensitas pelanggaran kontrak psikologis maka *intention to quit* akan semakin tinggi. Dapat disimpulkan bahwa terjadinya pelanggaran kontrak psikologis akan terkait secara positif terhadap kecenderungan karyawan untuk berhenti dari organisasi.

Bentuk tanggapan lain dari terjadinya pelanggaran kontrak psikologis adalah perilaku menelantarkan pekerjaan (*neglect of job*) yang menjadi tanggung jawabnya. Perilaku negatif ini juga merupakan akibat dari tidak terpenuhinya harapan karyawan terhadap pemberian hak-hak karyawan yang telah dijanjikan. Meskipun penelitian-penelitian sebelumnya tidak terfokus kepada topik *neglect of job* secara langsung, pelanggaran kontrak psikologis diekspektasikan memiliki hubungan positif dengan tingkat perilaku *neglect of job* yang tinggi.

Karyawan yang mengalami pelanggaran kontrak psikologis akan melihat berkurangnya kepentingan untuk tetap berkontribusi terhadap organisasi yang tidak dapat memenuhi hak-hak karyawannya. Lebih lanjut, hal tersebut akan menurunkan kinerja individual karyawan yang bersangkutan. Tindakan ini juga diartikan sebagai tindakan balasan terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh organisasi. Selain itu, meskipun Robinson pada tahun 1996 tidak secara spesifik menganalisa perilaku *neglect*, akan tetapi hasil penelitiannya memberikan fakta bahwa pelanggaran kontrak psikologis terkait secara negatif dengan kontribusi personal karyawan terhadap pekerjaan atau organisasi. Dengan demikian dalam penelitian ini terdapat tiga hipotesis yang diajukan:

- H1 : Pelanggaran Kontrak Psikologis akan terkait secara positif dengan *Workplace Deviant Behaviour*.
- H2 : Pelanggaran Kontrak Psikologis akan terkait secara positif terhadap perilaku *intention to quit*.
- H3 : Pelanggaran Kontrak Psikologis akan terkait secara positif terhadap perilaku *neglect of job*.

Metoda Penelitian

Pada bagian ini akan diuraikan rancangan penelitian yang berupa suatu rencana kerja yang terstruktur dalam hubungan antarvariabel secara komprehensif sehingga hasil penelitian dapat memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penelitian. Selain itu, rancangan penelitian juga bertujuan memudahkan pengumpulan, pengukuran dan analisis data.

Penelitian ini bersifat deskriptif yang menggunakan uji hipotesis untuk menarik suatu kesimpulan dan untuk melakukan generalisasi terhadap populasi. Penelitian deskriptif diperlukan untuk mengetahui distribusi dan perilaku data yang diperoleh dari sampel. Penelitian ini juga bersifat *cross-sectional* yaitu data yang diperoleh dari sampel dikumpulkan pada satu titik waktu dan tempat tertentu saja.

Untuk penelitian ini jenis data yang dibutuhkan terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden yang ingin dituju. Data primer diperoleh dari penyebaran kuesioner yang bersifat *self-administered* dan memungkinkan responden untuk menjawab pertanyaan sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya yang dialami oleh responden. Data sekunder yang dibutuhkan merupakan data-data yang diperoleh dari sumber lain yang telah diolah. Data sekunder yang digunakan diambil dari studi kepustakaan PT. Bank X, jurnal, artikel dan penggunaan jelajah internet. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden yang ingin dituju.

Penelitian menggunakan metode penyebaran angket atau kuesioner yang terdiri dari empat bagian kuesioner. Kuesioner mengenai *Workplace Deviant Behaviour*, kuesioner Pelanggaran Kontrak Psikologis, kuesioner *Intention to*

quit dan *Neglect of Job*. Kuesioner yang digunakan merupakan kuesioner-kuesioner baku yang telah digunakan oleh para peneliti-peneliti sebelumnya.

Kuesioner *Workplace Deviant Behaviour*

Kuesioner *Workplace Deviant Behaviour* merupakan kuesioner baku yang dikembangkan oleh Bennet dan Robinson pada tahun 2000 dan diadaptasi oleh Michael Zottoli pada tahun 2003. Kuesioner terdiri dari 16 item pertanyaan dan pengukuran menggunakan skala penilaian bernilai 1 hingga 4. Item pernyataan menunjukkan frekuensi responden melakukan perilaku menyimpang di tempat kerja. Semakin tinggi nilai yang diperoleh menunjukkan semakin tingginya tingkat frekuensi terjadinya penyimpangan perilaku karyawan. Sebaliknya, semakin rendah nilai yang diperoleh menunjukkan semakin rendahnya frekuensi terjadinya penyimpangan perilaku karyawan.

Kuesioner Pelanggaran Kontrak Psikologis

Kuesioner Pelanggaran Kontrak Psikologis menggunakan kuesioner baku yang dikembangkan oleh Robinson dan Morrison pada tahun 2000 dan diadaptasi oleh Michael Zottoli pada tahun 2003. Item pernyataan sejumlah 15 pernyataan dan pengukuran menggunakan skala penilaian dari 1 hingga 4. Item pernyataan menunjukkan seberapa besar perbedaan hak aktual yang diterima oleh responden dibandingkan dengan yang ditawarkan oleh organisasi pada awalnya. Semakin tinggi nilai yang diperoleh menunjukkan tingkat penerimaan hak aktual yang semakin tidak sesuai dengan yang ditawarkan atau dijanjikan oleh perusahaan. Semakin rendah penilaian menunjukkan tingkat penerimaan hak aktual yang lebih banyak dibandingkan dengan yang dijanjikan oleh perusahaan.

Kuesioner *Intention to Quit*

Kuesioner *Intention to quit* yang digunakan merupakan hasil pengembangan dari Caryl.E. Rusbut, Dan Farrell, Glen Rogers dan Arch.G. Mainous III pada tahun 1988. Kuesioner ini berisi 4 pernyataan yang menggunakan skala penilaian 1 hingga 4. Item pernyataan menunjuk-

kan kecenderungan responden untuk berhenti dari pekerjaannya sekarang dan mencari informasi tentang pekerjaan baru. Kriteria penilaian adalah semakin tinggi nilai yang diperoleh menandakan semakin tinggi kecenderungan untuk berhenti dari pekerjaan sekarang. Sebaliknya semakin rendah nilai yang diperoleh menunjukkan semakin rendahnya kecenderungan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya.

Kuesioner *Neglect of Job*

Untuk pengukuran variabel *Neglect of Job* digunakan merupakan kuesioner yang juga pengembangan dari Caryl.E. Rusbut, Dan Farrell, Glen Rogers dan Arch.G. Mainous III pada tahun 1988. Kuesioner berisi 6 item pernyataan yang menunjukkan kecenderungan karyawan untuk menelantarkan pekerjaan sebagai tanggapan terhadap pelanggaran kontrak psikologis oleh perusahaan yang dialaminya. Penilaian menggunakan skala penilaian 1 hingga 4. Semakin tinggi nilai yang diperoleh maka menunjukkan semakin tingginya tingkat kecenderungan karyawan dalam menelantarkan pekerjaannya. Sebaliknya, semakin rendah nilai yang diperoleh menunjukkan semakin rendahnya tingkat kecenderungan karyawan dalam menelantarkan pekerjaannya.

Metode Pengambilan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan pada unit kerjanya menangani kredit dan terdiri dari beberapa sub unit kerja. Dari masing-masing sub unit kerja akan diambil sampel dengan menggunakan metode *non-probability sampling* yaitu teknik pemilihan sampel dengan cara memilih unit-unit sampel berdasarkan pertimbangan tertentu, dalam hal ini yang digunakan adalah teknik *convenience sampling* yaitu memilih berdasarkan kemudahan akses ke sampel tersebut. Alasan penggunaan teknik ini adalah karena keterbatasan waktu peneliti dan menunjang efisiensi pengumpulan data (Sekaran, 2000, 277).

Penyebaran kuesioner dilaksanakan pada bulan Juni hingga Agustus 2005. Kuesioner disebarikan kepada sasaran populasi yang berada dalam unit kerja kredit PT. Bank X dan terdiri dari beberapa sub unit kerja. Sub unit kerja yang menjadi sasaran populasi berjumlah 10 sub unit

kerja dan 3 kantor wilayah.

Secara keseluruhan jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 150 paket kuesioner. Dari 150 kuesioner yang tersebar, hanya 109 kuesioner yang dikembalikan oleh responden dan terdapat 2 kuesioner yang tidak layak oleh sehingga kuesioner yang layak untuk diolah lebih lanjut sebanyak 107 kuesioner.

Profil Responden

Dalam penelitian dapat dilihat bahwa sebanyak 66 responden laki-laki (61,7%). Dari keseluruhan 107 responden sebagian besar berusia antara 30 hingga 40 tahun (42,1% atau sejumlah 45 responden). Para responden sebanyak 70,1% (75 responden) mayoritas telah menikah. Responden yang berada di unit kerja kredit dengan sub unit kerja bertalian memiliki jenjang pendidikan tertinggi S1 yaitu sebesar 68,2% (73 responden). Sebagian besar responden dalam penelitian telah bekerja selama kurang dari lima tahun (0-5 thn) yaitu sebesar 43%. Selain itu responden sebagian besar bekerja pada sub unit kerja Jakarta Commercial Sales sebanyak 12,1% (13 responden).

Metode Analisis

Pengolahan data akan menggunakan paket olah data statistik SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 13. Kriteria untuk pengolahan dan pengujian dalam analisis data statistik adalah sebagai berikut:

- Tingkat keyakinan yang digunakan sebesar 95% atau tingkat signifikansi 5% (\pm).
- Uji statistik dilihat dari nilai *.sig* pada tabel *output*. Apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 5% ($\pm < 0,05$) maka H_0 ditolak (menyatakan tidak terdapat hubungan signifikan antar variabel).
- Data-data yang diperoleh dari sebaran kuesioner selanjutnya akan dianalisis menggunakan metode statistik deskriptif dan GLM Multivariat (*General Linier Model*).

General Linier Model-Multivariate

Pada tahap analisis data juga akan dipergunakan metode *General Linier Model* (GLM) *Multivariate*. Dalam teknik

GLM dilakukan pula analisis regresi dan analisis varian terhadap dua atau lebih variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen. Dalam GLM, data yang akan diolah sebagai variabel independen berbentuk data terukur atau metrik yang dapat dijadikan bilangan desimal. Sedangkan variabel dependen berbentuk data kategorik atau non metrik.

kan koefisien alpha *Cronbach*, apabila koefisien alpha lebih besar daripada 0,7 maka instrumen dinyatakan handal. Pengujian reliabilitas menunjukkan hasil yang *reliable* terhadap keempat instrumen sehingga dapat digunakan dalam penelitian dan dapat dianalisis lebih lanjut. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel 2, berikut ini.

Tabel 2: *Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Psychological Contract Violation</i>	0,967
<i>Workplace Deviant Behaviour</i>	0,860
<i>Intention to Quit</i>	0,854
<i>Neglect of Job</i>	0,875

Sumber: Data diolah

Selain itu, juga dapat dilihat interaksi antar variabel atau faktor-faktor terkait. Variabel yang dijadikan variabel independen dalam penelitian ini hanya satu yaitu variabel pelanggaran kontrak psikologis. Variabel yang dijadikan variabel dependen berjumlah tiga yaitu variabel penyimpangan perilaku karyawan (WDB), *Intention to quit* dan *Neglect of job*. Asumsi yang digunakan dalam GLM adalah bahwa variabel independen memiliki hubungan linier dengan variabel dependen (Trihendradi, 2005, 182-185).

Analisis Faktor

Metode analisis faktor bertujuan untuk mengelompokkan data menjadi beberapa kelompok sesuai dengan korelasi antarvariabel. Pada aplikasi penelitian analisis faktor dapat digunakan untuk mengetahui pengelompokan individu sesuai dengan karakteristiknya, maupun untuk menguji validitas konstruk dan faktor (Wahana, K, 2005, 102).

Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner

Pengukuran keandalan suatu kuesioner dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran konsisten dan terhindar dari bias. Reliabilitas menunjukkan stabilitas dan konsistensi alat ukur untuk menilai *goodness of measure* (Sekaran, 2000). Pengukuran reliabilitas mengguna-

kan koefisien alpha lebih besar daripada 0,7 maka instrumen dinyatakan handal. Pengujian reliabilitas menunjukkan hasil yang *reliable* terhadap keempat instrumen sehingga dapat digunakan dalam penelitian dan dapat dianalisis lebih lanjut. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel 2, berikut ini.

Uji validitas terhadap keempat instrumen menggunakan metode analisis faktor. Analisis faktor digunakan untuk mereduksi data, yaitu untuk meringkas sejumlah faktor menjadi beberapa kelompok yang dinamakan faktor. Sekaligus untuk menguji validitas (*construct* dan *factor validity*) instrumen penelitian. Dalam penelitian ini keseluruhan variabel dianalisis untuk mengetahui kelompok item yang secara signifikan memiliki pengaruh dalam model penelitian. Sehingga dapat diketahui item-item sejenis yang pada dasarnya mengukur hal yang sama. Hasil uji validitas instrumen menunjukkan nilai *construct validity* di atas nilai signifikansi 0,05 sehingga disimpulkan cukup valid untuk digunakan dalam penelitian. Dari hasil pengolahan didapat 9 pengelompokan faktor. Selengkapnya dapat dilihat pada tabel *rotated component matrix*.

Pengujian *factor validity* juga menggunakan prinsip analisis faktor. Dalam analisis akan dilihat seberapa besar korelasi antar faktor sebagai pembentuk variabel. Jika ditemukan korelasi yang cukup kuat di antara faktor-faktor pembentuk maka faktor tersebut dinyatakan sebagai pembentuk variabel. Besarnya nilai signifikansi korelasi yang digunakan adalah 0,5.

Hasil perhitungan *rotated component matrix* menunjukkan nilai-nilai item tertinggi

Tabel 3: Nilai Rotated Component Matrix
(Extraction Method: Principal Component Analysis)

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
W1	.790	.121	-.078	.054	-.018	.129	.306	.055	.018
W2	.819	.005	-.005	.011	-.051	.042	.125	.123	.032
W3	-.152	-.176	-.062	.084	.010	.053	.335	-.053	.761
W4	-.141	-.165	.096	-.041	.131	.033	-.058	.790	-.085
W5	.594	.048	-.075	.050	.086	.079	.196	.024	.476
W6	.726	-.041	-.039	.048	.056	-.170	.382	-.090	-.114
W7	.912	.113	.139	-.047	-.038	-.058	-.004	-.004	.123
W8	.888	.033	-.006	-.011	-.036	-.061	-.034	.051	.237
W9	.911	.056	.091	-.013	-.055	-.017	-.054	.033	.105
W10	.734	-.096	.042	.101	.122	.045	.028	-.166	-.144
W11	.907	.123	.144	-.074	-.062	-.039	-.054	-.072	.103
W12	.909	-.016	.142	-.022	-.048	-.074	.008	-.080	.011
W13	-.823	-.177	-.180	.020	.039	-.060	.153	.629	.142
W14	.843	.148	.203	-.007	-.043	-.023	-.249	-.113	-.022
W15	.903	.068	.038	.061	.022	-.049	.033	.047	-.021
W16	.714	.130	-.108	.123	-.034	.137	-.299	-.092	-.049
P1	.048	-.150	.126	.813	.040	-.049	-.078	-.082	.100
P2	.051	-.118	.180	.762	-.006	.180	.171	-.039	-.009
P3	.116	.205	.598	.394	-.117	.112	.020	-.114	.545
P4	-.182	.126	.831	.270	-.022	-.037	-.032	-.018	.088
P5	.164	.129	.810	.245	-.019	-.042	-.099	.096	.032
P6	.091	-.046	.244	.750	.039	.133	.245	.241	.029
P7	-.092	.066	.051	.630	.009	.170	.365	.193	-.014
P8	-.054	.089	.123	.573	.033	.332	-.083	.235	-.185
P9	.184	-.140	.588	.182	-.040	.452	.267	.069	-.175
P10	-.065	-.033	-.078	.208	.010	.825	-.010	.068	.098
P11	.016	-.151	.237	.062	.050	.764	.050	.085	.049
P12	-.094	-.110	.645	.126	-.038	.389	.187	-.287	-.186
P13	.090	-.102	.614	.092	.079	.454	.328	-.011	-.067
P14	-.010	-.048	.691	.015	-.121	.224	.186	.179	.151
P15	.071	.220	.212	.179	-.024	.164	.696	.065	.058
N1	-.028	.763	-.194	.101	.164	-.107	.172	-.129	-.054
N2	.030	.903	-.055	-.019	.016	.027	.028	.008	.037
N3	-.060	.524	-.097	.157	.024	-.007	.067	.136	.646
N4	.131	.869	.081	.001	-.013	.013	-.077	-.027	.020
N5	.283	.764	.234	-.195	.106	-.124	-.054	-.008	.074
N6	.092	.043	.116	-.257	-.096	-.168	.061	-.022	.750
H1	-.022	.131	.058	.062	.822	.092	-.063	.127	.028
H2	-.040	.070	-.017	-.038	.887	.000	-.063	-.002	-.081
H3	-.021	-.187	.036	.143	.839	.020	.113	-.022	.137
H4	-.018	.089	-.235	-.089	.769	-.049	.029	.041	-.105

pada setiap faktor memiliki korelasi yang kuat terhadap pembentuk variabel. Sebagai contoh, pada faktor 1 nilai korelasi tertinggi adalah pada item W7 yaitu kecenderungan bersikap rasialis (0,912). Pada faktor 2 korelasi terkuat adalah item N2 yaitu kecenderungan menghindari dari atasan (0,903). Pada faktor 3 korelasi terkuat adalah pada item aspek P4 yaitu pengembangan karir. Sementara pada faktor 4 korelasi terkuat adalah pada item P1 yaitu aspek nominal gaji, pada faktor 5 korelasi terkuat pada item sikap P2 yaitu kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain (0,887). Pada faktor 6 item yang memiliki korelasi terkuat adalah pada item P10 yaitu pada aspek tanggung jawab pekerjaan (0,825). Selanjutnya pada faktor 7 hanya terdapat satu item P15 dengan nilai korelasi 0,696. Pada faktor 8 item berkorelasi tertinggi adalah item W4 yaitu sikap mecela seseorang di tempat kerja (0,790) dan pada faktor 9 item berkorelasi tertinggi adalah pada item W3 yaitu datang telat bekerja tanpa izin (0,761). Secara keseluruhan dapat dilihat bahwa nilai korelasi pada setiap faktor memiliki nilai di atas batas signifikansi 0,55 sehingga *factor validity* cukup valid untuk diolah lebih lanjut.

Dari hasil analisis dapat terlihat bahwa nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* pada tabel adalah 0,772. Hasil menunjukkan bahwa instrumen valid karena nilai KMO melebihi batas signifikansi 0,5. Selain itu, *Bartlett's Test of Sphericity* menunjukkan nilai 3259,907 dengan signifikansi 0,000 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen cukup valid.

Untuk mengetahui item sikap dan aspek tertinggi atau terendah masing-masing item variabel maka dapat digunakan analisis statistik dengan melihat nilai frekuensi, persentase dan *mean score*. Hasil statistik deskriptif masing-masing variabel dapat dilihat sebagai berikut:

Variabel WDB

Untuk variabel WDB item yang memiliki frekuensi tertinggi (61 responden) adalah sikap menghina seseorang di tempat kerja (WD 13) dengan persentase 57%. Nilai *mean* untuk item ini sebesar 1,55 dengan standar deviasi 0,690 yang menandakan kecenderungan karyawan

di unit kerja kredit untuk bersikap tersebut relatif sering. Frekuensi item tertinggi selanjutnya (58 responden) adalah sikap mencela seseorang di tempat kerja (WD 13) dengan persentase 54,2%. Nilai *mean* untuk item ini sebesar 2,02 dengan standar deviasi 1,288 pada skala 1 hingga 4. Sehingga menunjukkan kecenderungan bersikap seperti tersebut relatif tinggi pula. Akan tetapi, persentase terbesar adalah untuk item beristirahat terlalu lama (WD 10) dengan persentase 65,4% dan 70 responden menyatakan terkadang melakukan hal tersebut.

Variabel *Intention to Quit*

Frekuensi item tertinggi untuk variabel *intention to quit* pada sikap kemungkinan mencari pekerjaan lain (IT 2) dengan persentase 54,2% dari responden menyatakan setuju dengan sikap tersebut (58 responden). Nilai *mean* untuk item ini sebesar 2,88 dan standar deviasi 0,786 dari skala 1 hingga 4. Frekuensi item tertinggi lainnya adalah pada item kecenderungan berpikir untuk berhenti (IT 4) dengan persentase 49,5% dari responden menyetujui sikap tersebut (53 responden). Nilai *mean* untuk item ini sebesar 2,75 dengan standar deviasi sebesar 0,766. Disimpulkan bahwa kedua item tersebut pada variabel *intention to quit* menandakan adanya tingkat kecenderungan bersikap untuk berhenti relatif tinggi.

Variabel *Neglect of Job*

Frekuensi item tertinggi untuk variabel ini adalah pada item sikap tidak bekerja secara maksimal (NO 3) dengan persentase 51,4% dari responden menyetujui hal tersebut (55 responden). Nilai *mean* dan standar deviasi masing-masing sebesar 2,66 dan 0,7. Hal ini menandakan rata-rata responden cenderung menyetujui sikap tersebut.

Variabel PCV

Variabel PCV memiliki frekuensi item tertinggi pada aspek pemenuhan gaji (PC 1) dengan persentase 70,1% responden menjawab kurangnya pemenuhan aspek tersebut oleh organisasi (75 responden). Nilai *mean* dan standar deviasi masing-masing sebesar 2,68 dan 0,735 yang

Tabel 4:
Hasil Perhitungan KMO and Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.772
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3259.907
	df	820
	Sig.	.000

Sumber: Data diolah

menandakan rata-rata karyawan merasakan masih kurangnya nominal gaji yang diberikan organisasi. Frekuensi item tertinggi selanjutnya adalah pada aspek keseluruhan tunjangan (PC 6) dengan persentase 62,6% dan sebanyak 67 responden menyatakan pemenuhan aspek tersebut juga masih dirasakan kurang. Nilai *mean* dan standar deviasi masing-masing sebesar 2,63 dan 0,830. Secara keseluruhan karyawan pada unit kerja kredit menyatakan keseluruhan pemenuhan aspek pada PCV dirasakan masih kurang optimal.

Hasil olahan statistik deskriptif untuk masing-masing variabel menunjukkan rata-rata tertinggi adalah pada variabel *neglect of job* dengan nilai 3,0047 berskala 1 hingga 4. Standar deviasi untuk variabel ini adalah sebesar 0,6333. Hal ini menandakan bahwa rata-rata responden yang bekerja pada divisi kredit menunjukkan perilaku *neglect of job* yang cenderung tinggi dibandingkan ketiga variabel lainnya.

Hasil rata-rata variabel tertinggi selanjutnya adalah untuk variabel *workplace deviant behaviour* dengan rata-rata sebesar 2,8207. Standar deviasi untuk variabel ini sebesar 0,7530 dengan skala 1 hingga 4. Nilai rata-rata dan standar deviasi tersebut cenderung tinggi yang menunjukkan bahwa responden pada divisi kredit menunjukkan kecenderungan berperilaku menyimpang yang relatif tinggi pula.

Variabel *intention to quit* memiliki nilai rata-rata sebesar 2,6822 dengan standar deviasi 0,6655 pada skala 1 hingga 4. Nilai rata-rata dan standar deviasi tersebut pada dasarnya berada pada tingkat relatif sedang. Artinya, responden pada divisi kredit memiliki kecenderungan *intention to quit* yang relatif sedang atau nilainya

berada di tengah sehingga tidak menunjukkan keinginan untuk berhenti yang cenderung tinggi atau pun rendah.

Variabel yang memiliki nilai rata-rata terendah adalah untuk variabel *psychological contract violation*. Variabel ini memiliki nilai rata-rata sebesar 2,5651 dengan standar deviasi sebesar 0,4898 pada skala 1 hingga 4. Hal ini menandakan bahwa responden

yang bekerja pada divisi kredit cenderung merasakan terjadinya pelanggaran kontrak psikologis oleh perusahaan yang relatif sedang.

Analisis Multivariat

Analisis multivariat digunakan untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan. Analisis multivariat menggunakan metode *General Linier Modeling* berupaya mengetahui hubungan masing-masing variabel dependen terhadap variabel independen. Dalam penelitian ini terdapat satu variabel independen yaitu variabel Pelanggaran Kontrak Psikologis (PCV). Terdapat tiga variabel dependen yaitu variabel *intention to quit*, *Neglect of job* dan *Workplace Deviant Behaviour*. Untuk mengetahui hubungan dan tingkat signifikansi masing-masing variabel dependen terhadap variabel independen dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Hipotesis 1: *Psychological Contract Violation* terkait secara positif terhadap *Workplace Deviant Behaviour*

Hasil olah data variabel *psychological contract violation* terhadap variabel dependen *workplace deviant behaviour* menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara pelanggaran kontrak psikologis (PCV) dengan *workplace deviant behaviour*. Artinya, semakin besar intensitas pelanggaran kontrak psikologis maka *workplace deviant behaviour* juga akan semakin tinggi. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien sebesar 23.042 yang bernilai positif.

Tingkat signifikansi untuk hubungan antara variabel pelanggaran kontrak psikologis dengan *workplace deviant behaviour* adalah sebesar 0.098 yang melebihi batas signifikansi 0.05. Hal ini menandakan hubungan antar variabel

Tabel 5: Mean Score per Item

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
wd1	107	1	4	2.69	.873
wd2	107	1	4	2.96	1.157
wd3	107	1	4	2.94	.960
wd4	107	1	4	1.55	.690
wd5	107	1	4	2.93	1.305
wd6	107	1	4	2.81	1.167
wd7	107	1	4	2.82	1.323
wd8	107	1	4	2.82	1.393
wd9	107	1	4	2.87	1.311
wd10	107	2	4	2.88	.578
wd11	107	1	4	2.82	1.180
wd12	107	1	4	2.91	1.217
wd13	107	1	4	2.02	1.288
wd14	107	1	4	3.03	1.262
wd15	107	1	4	2.88	1.139
wd16	107	1	4	3.07	1.007
pc1	107	1	4	2.68	.735
pc2	107	1	4	2.50	.873
pc3	107	1	4	3.06	.712
pc4	107	1	4	3.08	.766
pc5	107	1	4	3.02	.824
pc6	107	1	4	2.63	.830
pc7	107	1	4	2.81	.892
pc8	107	1	4	2.55	.903
pc9	107	1	4	2.61	.844
pc10	107	1	4	1.79	.786
pc11	107	1	4	1.98	.890
pc12	107	1	4	2.59	.857
pc13	107	1	4	2.15	.960
pc14	107	1	4	2.62	.876
pc15	107	1	4	2.44	.871
it1	107	1	4	2.55	.780
it2	107	1	4	2.88	.786
it3	107	1	4	2.54	.861
it4	107	1	4	2.75	.766
no1	107	1	4	3.07	.832
no2	107	1	4	3.07	.785
no3	107	1	4	2.66	.700
no4	107	1	4	3.07	.839
no5	107	1	4	3.10	.823
no6	107	1	4	3.08	.837
Valid N (listwise)	107				

yang tidak signifikan meskipun koefisien beta menunjukkan arah hubungan yang positif.

Dalam penelitian ini, penyimpangan perilaku karyawan yang terjadi antara lain dapat pula disebabkan oleh faktor-faktor

non-organisasi. Faktor-faktor yang dimaksud yang dimaksud dapat berupa faktor psikologis, faktor sosiologis dan faktor kultural. Faktor-faktor ini mempengaruhi timbulnya perilaku menyimpang secara tidak langsung.

Faktor sosiologis dapat berupa tekanan dari atasan atau pengaruh dari rekan kerja misalnya perilaku menyimpang karena pengaruh rekan kerja. Sebagai contoh, hampir semua responden mengaku mengambil waktu beristirahat terlalu lama dengan rekan kerja lainnya. Rata-rata responden mengakui bahwa hal ini dilakukan untuk menghindari pertemuan dengan atasan sehingga menghindari pemberian tugas dari atasan.

Faktor psikologis seperti kepribadian seseorang juga dapat menjadi pemicu timbulnya perilaku menyimpang. Sebagai contoh, adanya suasana atau kejadian yang tidak menyenangkan di lingkungan kerja dapat memicu emosi negatif seseorang terutama apabila karyawan tersebut memiliki kepribadian yang sensitif atau emosional. Hal ini dapat menyebabkan terjadinya perilaku menyimpang yang tidak bersumber dari faktor organisasi.

Faktor lainnya yang dapat menyebabkan timbulnya perilaku menyimpang adalah faktor kultural seseorang. Faktor kultural seperti nilai-nilai dalam budaya keluarga atau budaya daerah mempengaruhi pola pikir dan perilaku seseorang dalam kehidupan sehari-hari. Terutama dalam lingkungan pergaulan dan lingkungan kerja. Pengaruh aspek kultural dapat dilihat dari proses perbandingan nilai-nilai yang dimilikinya dengan yang ada di lingkungan sosialisasinya. Sehingga, apabila terdapat ketidaksesuaian antara nilai-nilai tersebut maka hal ini dapat memicu timbulnya perilaku menyimpang (Roehling, 1997).

Terkait dengan penelitian Michael Zottoli pada tahun 2003, adanya faktor-faktor individual tersebut termasuk ke dalam tipe penyimpangan perilaku yang juga ditujukan kepada individu lain (*WDBI* atau *workplace deviant behaviour individual*). Lebih rinci adalah *production deviance* dan *personal aggression*. Tujuannya selain menurunkan kontribusi personal seperti beristirahat terlalu lama, juga bertujuan mempengaruhi kontribusi dan hubungan dengan individu lain. Dalam penelitian ini, pengaruh *personal aggression* ditunjukkan dengan perilaku menyimpang seperti mencela dan menghina rekan kerja lain.

Mengacu kepada hasil penelitian dapat dilihat bahwa perilaku menyimpang yang terjadi dapat berdasarkan kepada

faktor non-organisasi. Perilaku menyimpang karyawan dapat terjadi meskipun organisasi telah memenuhi kewajibannya kepada karyawan menurut kesepakatan yang telah disetujui. Dengan demikian dalam penelitian ini tidak terbukti adanya hubungan yang signifikan antara pelanggaran kontrak psikologis dengan *workplace deviant behaviour*.

Hipotesis 2: *Psychological Contract Violation* terkait secara positif terhadap *Intention to quit*

Hasil pengolahan data untuk menguji hipotesis keterkaitan antara pelanggaran kontrak psikologis dengan *intention to quit* menunjukkan adanya hubungan yang positif. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien sebesar 16.028 yang bertanda positif. Hubungan searah ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pelanggaran kontrak psikologis yang dirasakan oleh karyawan maka kecenderungan untuk berhenti dari organisasi juga akan semakin tinggi.

Namun, hubungan yang positif antara variabel pelanggaran kontrak psikologis dengan variabel *intention to quit* tidak didukung oleh tingkat signifikansi yang tinggi. Dapat dilihat di tabel sebelumnya bahwa nilai signifikansi hanya sebesar 0.258 yang melebihi batas signifikansi 0.05. Artinya, dalam penelitian ini terdapat faktor-faktor lain yang menyebabkan timbulnya *intention to quit* yang tidak terkait secara langsung dengan ada atau tidaknya keberadaan pelanggaran kontrak psikologis di organisasi.

Salah satu faktor lain yang dapat menjadi penyebab terdapatnya *intention to quit* adalah faktor perbandingan yang dilakukan karyawan. Perbandingan yang dimaksud adalah perbandingan dengan pihak di luar organisasi (*external equity*) yang memiliki posisi sama dan bergerak di industri yang sama. Dengan demikian juga memiliki hak dan tanggung jawab yang relatif sama pula. Sedangkan, pelanggaran kontrak psikologis terkait dengan keadilan internal (*internal equity*). Artinya, karyawan akan lebih sering membandingkan pemenuhan hak-haknya dengan individu lain yang berada di organisasi yang sama. Pihak perbandingan tersebut memiliki tugas dan tanggung jawab yang relatif sama. Dapat dikatakan

Tabel 6: Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	Mean	Standar Deviasi
<i>Psychological Contract Violation</i>	2,5651	0,4898
<i>Workplace Deviant Behaviour</i>	2,8207	0,7530
<i>Intention to Quit</i>	2,6822	0,6655
<i>Neglect of Job</i>	3,0047	0,6333

Sumber: Data diolah

bahwa pelanggaran kontrak psikologis lebih banyak terkait dengan aspek pekerjaan (*job-related*). Sehingga, apabila keadilan internal tersebut tidak terpenuhi maka karyawan cenderung berpikir terjadi pelanggaran kontrak psikologis.

Perbandingan mengenai keadilan internal atau eksternal yang dilakukan secara lebih spesifik akan mengacu kepada jenis dan besar nilai hak-hak yang diperoleh oleh pihak perbandingan tersebut. Misalnya, besarnya gaji, bonus, tunjangan, kesempatan promosi, pelatihan dan fasilitas lain yang ditawarkan oleh organisasi di luar yang dijadikan perbandingan (*external equity*). Jika mengacu kepada keadilan internal maka seseorang akan membandingkan besaran hak-hak yang ditawarkan organisasi dengan hak-hak serupa individu perbandingan.

Dalam penelitian ini didapat data pelanggaran kontrak psikologis yang dirasakan tertinggi pelanggarannya adalah pada tiga aspek gaji, penerimaan tunjangan, pelatihan dan *feedback*. Kickul dan Lester pada tahun 2001 menyatakan bahwa pada tingkat ringan, pelanggaran kontrak psikologis hanya berdampak pada karyawan dalam hal tertentu, seperti perasaan bahwa kontribusinya tidak dihargai. Selanjutnya pada tingkat yang lebih tinggi, dampak pada karyawan berupa timbulnya persepsi ketidakadilan (*inequity*) dalam organisasi. Pada akhirnya karyawan akan berusaha menyeimbangkan keadaan tersebut.

Terkait dengan penelitian Kickul dan Lester tersebut maka adanya perbandingan dengan pihak di luar organisasi dapat dijadikan pemicu timbulnya *intention to quit* apabila karyawan merasa tidak mendapatkan hak-hak yang sebanding atau lebih tinggi dengan pihak perbandingan di luar organisasi. Namun, faktor perbandingan ini dapat terus dilakukan meskipun

organisasi telah memenuhi hak-hak karyawannya secara optimal.

Faktor lain yang dapat menjadi pemicu *intention to quit* adalah keinginan untuk mencari tantangan lebih dalam karir terutama untuk peningkatan karir di luar organisasi. Dalam kontrak psikologis transaksional, pengembangan dan peningkatan karir seseorang menjadi tanggung jawab individual selain tanggung jawab organisasi. Selain itu, secara transaksional individu berkontribusi sesuai dengan keahlian yang dimiliki dan dibutuhkan oleh organisasi. Ketika karyawan merasa kontribusi keahliannya tidak mendapatkan imbal balik yang sesuai maka karyawan akan mencari perbandingan di luar organisasi. Secara tidak langsung, perbandingan tersebut juga dilakukan untuk meningkatkan pencapaian karir yang lebih baik di luar organisasi.

Terkait dengan hal tersebut, proses perbandingan akan terus dilakukan dalam rangka peningkatan karir karyawan sebab peningkatan karir menjadi tanggung jawab individual dalam kontrak transaksional. Sehingga, pada akhirnya akan menimbulkan *intention to quit* meskipun tidak terjadi pelanggaran kontrak psikologis. Dengan demikian dalam penelitian ini tidak terbukti terdapat hubungan yang signifikan antara pelanggaran kontrak psikologis dengan *intention to quit*.

Hipotesis 3: *Psychological Contract Violation* terkait secara positif terhadap *Neglect of job*

Statistik deskriptif untuk variabel *neglect of job* memiliki koefisien sebesar 17.956 dan menunjukkan arah hubungan yang positif. Hal tersebut menandakan bahwa semakin tinggi terjadinya pelanggaran kontrak psikologis oleh organisasi maka semakin tinggi terjadinya *neglect of job* di bagian kredit tersebut. Hubungan yang

positif ini didukung dengan tingkat signifikansi yang cukup tinggi sebesar 0.033, lebih rendah dari batas signifikansi 0.05.

Tingkat signifikansi yang cukup tinggi ini menandakan bahwa di antara ketiga variabel dependen, variabel *neglect of job* merupakan salah satu perilaku negatif karyawan di bagian kredit yang paling terpengaruh oleh pelanggaran kontrak psikologis. Perilaku *neglect of job* menurut Herman pada tahun 1973 merupakan tindakan balasan atau reaksi yang relatif mudah untuk dilakukan. Hal ini disebabkan perilaku tersebut tidak terlalu ekstrem dibandingkan dengan perilaku negatif lainnya yang dapat diamati langsung oleh lingkungan kerjanya.

Tabel 8: Koefisien korelasi WDB dan *Neglect of job*

Coefficient Correlations				
Model			wdtnew	N
1	Correlations	wdtnew	1.000	-.126
		N	-.126	1.000
	Covariances	wdtnew	.004	-.001
		N	-.001	.006

Sumber: Data diolah

peringgi *waste scrap* di organisasi.

Terkait dengan hal tersebut, dalam penelitian tingginya perilaku *neglect of job* merupakan tanggapan negatif mengenai perilaku organisasi terhadap karyawan yang juga dapat merugikan organisasi dalam jangka panjang. Dengan demikian dalam penelitian ini terbukti bahwa terdapat hubungan yang positif

Tabel 7: Collinearity Statistics

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.465	.276		8.934	.000		
	N	-.051	.076	-.065	-.668	.505	.984	1.016
	wdtnew	.092	.066	.137	1.398	.165	.984	1.016

Sumber: Data diolah

Dalam hal ini, tujuan dari perilaku *neglect of job* adalah untuk menurunkan kinerja individual sebagai tanggapan terhadap pelanggaran kontrak psikologis yang dirasakannya. Perilaku yang paling sering dilakukan oleh karyawan adalah secara sengaja tidak bekerja secara maksimal. Lebih spesifik adalah bekerja dengan lebih lambat, menghindari dari atasan agar tidak bekerja dan datang telat untuk bekerja. Dapat dilihat bahwa perilaku *neglect of job* meliputi aspek-aspek yang berhubungan dengan tanggung jawab pekerjaan karyawan terkait saja.

Meski demikian, walaupun hanya terkait dengan aspek penurunan kontribusi individual, hal tersebut dapat merugikan pihak-pihak lain dalam organisasi sehingga akan menurunkan kualitas kinerja karyawan lain. Sesuai dengan temuan Hudilburg pada tahun 2005 bahwa perilaku *retreat* ini dalam jangka panjang akan membawa kerugian bagi organisasi. Hal ini disebabkan faktor penggunaan waktu yang tidak efisien akan mem-

dan signifikan antara pelanggaran kontrak psikologis dengan perilaku *neglect of job*.

Untuk mengkaji lebih lanjut perihal tidak signifikannya hubungan antara PCV dengan WDB maka dilakukan analisis hubungan antara WDB dan *Neglect of job*. Hal ini dikarenakan kemungkinan terdapatnya gejala multikolinieritas antara variabel WDB dan *Neglect of job*. Adanya gejala tersebut dapat menyebabkan hubungan menjadi tidak signifikan dan bias karena terdapat dua variabel dependen yang berkorelasi tinggi. Gejala multikolinieritas ini dapat dilihat pada tabel 7.

Dari tabel *collinearity statistics* sebelumnya dapat dilihat bahwa terdapat gejala multikolinieritas yang cukup tinggi antara variabel *workplace deviant behavior* dan *neglect of job*. Nilai tersebut dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai VIF yang berada di atas 1 menunjukkan adanya gejala multikolinieritas. Nilai VIF untuk masing-masing variabel WDB dan *neglect of job* sebesar 1,016 yang menandakan adanya gejala multikolinier-

tas. Selain dari tabel kolineritas, gejala kolineritas dapat juga dilihat dari perhitungan korelasi antar variabel dependen WDB dan *neglect of job*. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel 8.

Hasil koefisien korelasi juga menunjukkan tingkat korelasi yang tinggi antara variabel WDB dan *neglect of job* yaitu sebesar -0,126 di bawah batas signifikansi 0,05. Dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat kemungkinan adanya unsur-unsur WDB yang juga menjadi unsur dari variabel *neglect of job*. Untuk dapat lebih memastikan maka analisis dilanjutkan dengan analisis faktor.

Melalui hasil olahan analisis faktor sebelumnya, dapat dilihat terjadi 9 pengelompokan faktor dari 4 variabel yang digunakan dalam penelitian. Dari hasil tersebut maka akan terlihat item-item sejenis yang mengelompok menjadi satu faktor pembentuk variabel. Sehingga apabila terdapat pengelompokan item-item dari variabel yang berlainan, maka hal tersebut dapat diduga menjadi penyebab tidak signifikannya hubungan antar variabel terkait. Pengelompokan tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

Faktor 1 (WDB-Emotional and Production-based)

- WD 1 = Menghabiskan waktu untuk berimajinasi
- WD 2 = Bersikap kasar terhadap seseorang di tempat kerja
- WD 5 = Membahas rahasia perusahaan dengan pihak tidak berwenang
- WD 6 = Tidak bersungguh-sungguh dalam bekerja
- WD 7 = Bersikap rasialis
- WD 8 = Mengambil properti perusahaan tanpa izin
- WD 9 = Menyumpahi seseorang di tempat kerja
- WD 10 = Mengambil waktu istirahat lebih lama
- WD 11 = Mengotori lingkungan kerja
- WD 12 = Memperlambat penyelesaian tugas secara sengaja
- WD 14 = Mempermalukan seseorang di depan umum

WD 15= Mengabaikan perintah atasan
WD 16= Melakukan lelucon kasar di tempat kerja

Faktor 2 (Individual Performance)

NO 1 = Bekerja lambat apabila sedang malas bekerja
NO 2 = Menghindar dari atasan
NO 4 = Mengaku sakit jika sedang tidak ingin bekerja
NO 5 = Tidak perduli terhadap perusahaan selama masih mendapatkan gaji

Faktor 3 (PCV-Advancement and Resource Support)

PC 3 = Pelatihan
PC 4 = Pengembangan karir
PC 5 = Kesempatan promosi
PC12 = *Feedback* mengenai kinerja
PC13 = Dukungan atasan
PC14 = Dukungan organisasi

Faktor 4 (PCV-Pay and Benefits)

PC 1 = Nominal gaji
PC 2 = Penerimaan bonus
PC 6 = Keseluruhan tunjangan
PC 7 = Tunjangan pensiun
PC 8 = Tunjangan kesehatan

Faktor 5 (Intention to quit)

IT 1 = Mencari informasi mengenai pekerjaan lain
IT 2 = Mencari pekerjaan lain di luar perusahaan tahun depan
IT 3 = Mencari pekerjaan lain apabila keadaan perusahaan menurun
IT 4 = Sering berpikir untuk berhenti

Faktor 6 (PCV-Work-it Self)

PC10 = Tanggung jawab pekerjaan
PC11 = Tantangan dalam pekerjaan

Faktor 7 (PCV-Good Employment Relationship)

PC15 = *Job Security*

Faktor 8 (WDB-Common Verbal Deviance)

WD 4 = Mencela seseorang di tempat kerja
WD 13= Menghina seseorang di tempat kerja

Faktor 9 (Personal Contribution)

WD 3 = Datang telat tanpa izin
NO 6 = Datang telat apabila sedang malas bekerja
NO 3 = Tidak bekerja secara maksimal

Dari keseluruhan pengelompokkan faktor-faktor sebagai pembentuk variabel dapat dilihat pada faktor 9 terdapat pengelompokkan beberapa unsur dari *neglect of job* tergabung dengan unsur dari WDB. Pada dasarnya ketiga unsur tersebut mengukur hal yang sama yaitu dampak penurunan kontribusi personal dengan cara datang telat bekerja dan tidak bekerja secara maksimal.

Hal serupa juga dapat dilihat dari hasil analisis *mean score per item*. Untuk item WD 3 dan NO 3 menunjukkan nilai rata-rata yang relatif tinggi yaitu *mean* 2,94 dan standar deviasi 0,960 untuk WD 3 dari skala 1-4. Sementara untuk NO 3 *mean* bernilai 2,66 dengan standar deviasi 0,7 dari skala 1-4. Untuk NO 6, nilai *mean* sebesar 3,08 dengan standar deviasi 0,837 dari skala 1-4.

Hasil analisis faktor, uji multikolinieritas dan *mean score per item* menunjukkan adanya gejala multikolinieritas dan korelasi yang cukup tinggi antara variabel WDB dan *Neglect of job*. Hal ini menandakan bahwa pada dasarnya kedua variabel tersebut mengukur hal yang sama sehingga sebenarnya pengaruh WDB atau *Neglect of job* terhadap PCV dapat diwakili oleh satu variabel saja. Selain itu, terbukti ada unsur-unsur umum WDB yang tergabung dalam *Neglect of job* sehingga pengaruh WDB menjadi bias terhadap PCV sementara pengaruh *Neglect of job* terhadap PCV menjadi sangat signifikan.

Kesimpulan

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa *workplace deviant behaviour* dan *intention to quit* tidak selalu terbukti memiliki hubungan yang signifikan dengan *psychological contract violation*. Hal ini dapat disebabkan karena beberapa faktor yang tidak secara langsung terkait dengan *psychological contract violation*. *Workplace deviant behaviour* dan *intention to quit* yang relatif tinggi belum tentu disebabkan oleh pelanggaran kontrak psikologis yang dilakukan oleh organisasi dapat dilihat hasil rata-rata nilai pelanggaran kontrak psikologis tergolong sedang.

Statistik deskriptif menunjukkan terdapat beberapa hak yang dirasakan paling tinggi tingkat pelanggarannya oleh organisasi adalah pada pemenuhan gaji dan keseluruhan tunjangan. Sementara

perilaku menyimpang yang sering dilakukan oleh karyawan di bagian kredit adalah perilaku mencela dan menghina seseorang di tempat kerja. Hasil statistik deskriptif untuk perilaku *neglect of job* yang sering terjadi perilaku tidak bekerja secara maksimal. Sedangkan untuk variabel *Intention to quit* kecenderungan perilaku yang sering terjadi adalah kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain di tahun-tahun mendatang.

Perilaku-perilaku tersebut dapat disebabkan oleh faktor-faktor di luar pelanggaran kontrak psikologis sebab perilaku-perilaku tersebut dapat terus terjadi meskipun organisasi telah memenuhi hak-hak karyawan secara optimal. Faktor lain penyebab timbulnya *workplace deviant behaviour* seperti faktor psikologis yaitu faktor kepribadian dan faktor sosiologis seperti tekanan rekan sekerja atau atasan. Faktor lain yang berpengaruh adalah faktor kultural seperti nilai-nilai seseorang yang terdapat dalam budaya keluarga atau budaya daerahnya.

Sementara faktor lain yang mempengaruhi *intention to quit* seperti adanya faktor perbandingan dengan pihak lain di luar organisasi dengan posisi yang relatif sama dan di industri yang sejenis. Selain itu, adalah adanya keinginan untuk mencari tantangan lebih dalam karir dan peningkalan karir di luar organisasi. Sehingga dalam penelitian ini tidak terbukti adanya hubungan yang signifikan antara variabel *workplace deviant behaviour* dan *intention to quit* dengan variabel pelanggaran kontrak psikologis.

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

Hubungan yang tidak signifikan antara WDB dengan PCV dapat disebabkan

adanya gejala multikolinieritas antara variabel WDB dan *Neglect of job* sehingga dilakukan analisis lebih lanjut mengenai kemungkinan tersebut. Uji multikolinieritas menggunakan *collinierity statistics* untuk melihat korelasi dan nilai VIF, analisis faktor untuk melihat pengelompokan faktor sebagai pembentuk variabel dan *mean score per item* untuk melihat rata-rata dan standar deviasi dari item-item yang diduga memiliki multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas menunjukkan adanya gejala multikolinieritas antara variabel WDB dan *Neglect of job*.

Saran Manajerial

Dalam penelitian ini dapat diajukan beberapa saran bagi organisasi. Terkait dengan beberapa aspek yang dirasakan karyawan paling tinggi tingkat pelanggaran kontrak psikologis oleh organisasi, maka sebaiknya organisasi memperhatikan aspek-aspek tersebut yang dirasakan tidak dipenuhi secara optimal oleh organisasi. Misalnya, untuk aspek pemenuhan nominal gaji dan keseluruhan tunjangan, organisasi dapat memantau tingkat kecukupan gaji serta tunjangan dengan melakukan survey gaji di industri sejenis dan kemungkinan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan seperti perubahan keadaan perekonomian nasional.

Kemudian, organisasi dapat lebih memperhatikan faktor-faktor lain seperti aspek pemenuhan kepentingan personal dan keluarga karyawan yang dapat mempengaruhi kontribusi dan kinerja karyawan agar dampak negatif dari persepsi pelanggaran dapat dihindari. Hal demikian menjadi penting karena perilaku negatif *workplace deviant behaviour* dan *neglect of job* dalam jangka panjang dapat membawa kerugian bagi organisasi secara keseluruhan.

Selanjutnya, mengupayakan pengembangan komunikasi dua arah agar persamaan persepsi dari imbal balik yang diharapkan dapat dipahami oleh karyawan dan organisasi. Hal tersebut dapat disertai dengan adanya diskusi mengenai perubahan-perubahan yang mungkin terjadi dalam organisasi sehingga memungkinkan perundingan kembali aspek-aspek kontrak psikologis yang dapat terpengaruh oleh perubahan

tersebut. Dengan demikian secara tidak langsung berusaha mengurangi timbulnya pelanggaran kontrak psikologis.

Keterbatasan dan Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini bersifat *cross-sectional* dan hanya dilakukan pada satu waktu dan tempat tertentu saja sehingga generalisasi menjadi terbatas. Penelitian *longitudinal* akan dapat memberikan generalisasi lebih luas dan kesimpulan yang didapat juga menjadi lebih spesifik. Hal ini disebabkan ekspektasi karyawan mengenai imbal balik pada saat pertama bergabung dengan organisasi dapat berbeda pada tahun-tahun berikutnya. Sehingga, penelitian bertujuan untuk mengetahui perbedaan ekspektasi karyawan di awal masa bergabung dengan organisasi yang dilihat pada saat awal pula. Hal ini akan lebih meningkatkan obyektivitas penelitian.

Dalam penelitian ditemukan adanya gejala multikolinieritas antara variabel WDB dan *Neglect of job* sebagai variabel dependen. Hal ini menunjukkan adanya korelasi yang tinggi dan pada dasarnya pengukuran dampak negatif perilaku karyawan akibat PCV dapat diwakili oleh satu variabel saja (WDB atau *Neglect of job*). Sehingga untuk penelitian mendatang sebaiknya hanya digunakan satu variabel saja agar pengaruh variabel dependen WDB atau pun *Neglect of job* akibat PCV tidak menjadi bias. Hal ini disebabkan WDB memiliki lingkup yang lebih luas dibandingkan *Neglect of job* sebab perilaku *neglect* juga merupakan bentuk perilaku menyimpang.

Metode pengambilan sampel adalah *non-probability sampling* dengan penggunaan *convenience sampling* dan terbatas pada bagian tertentu saja, sebaiknya untuk penelitian mendatang sampel dapat diperluas ke bagian-bagian lain dan industri lainnya sehingga menunjang generalisasi.

Selain itu, untuk penelitian mendatang sebaiknya perlu memasukkan faktor persepsi pihak atasan atau organisasi sehingga implikasi penelitian dapat dilihat dari kedua belah pihak dan tidak hanya dari sisi pengharapan karyawan saja.

Memasukkan faktor-faktor *work-life issues* yang menyangkut aspek individual

karyawan sebab memiliki pengaruh terhadap *workplace deviant behaviour* dan *intention to quit*. Sebagai contoh, adanya tuntutan dapat membagi waktu antara pekerjaan dengan keluarga menyebabkan karyawan mengharapkan diberlakukannya kebijakan *flexible-worktime* di organisasi. Kemudian, pemberlakuan jam lembur yang tidak terlalu berlebihan agar dapat memenuhi keperluan pribadi dan keluarga.

Terkait dengan faktor-faktor *work-life issues* adalah perlunya meneliti pengaruh aspek psikologis (seperti kepribadian karyawan), aspek kultural dan lingkungan sosial (seperti pertemanan, hubungan dengan atasan) terhadap perilaku menyimpang dan perilaku negatif. Faktor-faktor tersebut merupakan faktor-faktor non-organisasi yang mempengaruhi kinerja dan kontribusi karyawan secara tidak langsung dapat terwujud menjadi perilaku menyimpang apabila karyawan merasa tidak mendapatkan dukungan dari organisasi mengenai aspek-aspek tersebut yang dianggap penting oleh karyawan secara personal. **U**

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The Psychological Contract in Retrospect and Prospect. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 637-647.
- Bennet, R.J., & Robinson, S.L. (2000). Development of a Measurement of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Cooper, R.D., & Emory, C.W. (2000). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta, Penerbit Erlangga. 285-307.
- Chay, Y., & Aryee, S. (1999). "Potential Moderating Influence of Career Growth Opportunities on Careerist Orientation and Work Attitudes: Evidence of the Protean Career Era in Singapore". *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 613-623.
- Guzzo, R.A., Noonan, K.A., & Elron, E. (1994). Expatriate Managers and the Psychological Contract. *Journal of Applied Psychology*, 79, 617-626.
- Herman, J.B. (1973). "Are Situational Contingencies Limiting Job Attitude-Job Performance Relationship?". *Organizational Behaviour and Human Performance*, 10, 208-224.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, Voice, Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Hudilburg, R.A. (2005). *Organizational Justice. Organizational Contract: Presentation*. <http://>

[/www.jamui.edu/walker/psy_404.../chp_10_404.ppt](http://www.jamui.edu/walker/psy_404.../chp_10_404.ppt)

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

Lee, T.W., & Mitchell, T.R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Review*, 19, 51-89.

Morrison, E.W., & Robinson, S.L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22, 26-256.

Pate, J., & Malone, C. (2000) Post-Psychological Contract Violation: The Durability & Transferability of Employee Perceptions: The Case of Tim Tec. *Journal of European Industrial Training*, 24, 158-166.

Robbins, S. (1999). *Organizational Behaviour: Concepts, Application, and Controversies*. Prentice Hall Inc, New Jersey.

Robinson, S.L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.

Robinson, S.L., & Rousseau, M.D. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the norm. *Journal of Organizational Behaviour*, 16, 289-298.

Roehling, M.V. (1997). The Origins and Early Development of the Psychological Contract Construct. *Journal of Management History*, 3(2), 204-217.

Rousseau, D.M. (1989). Psychological Contract and Implicit Contracts in Organization. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.

Rousseau, D.M. (1990). "New Hire Perception of Their Own and Their Employers Obligations: A Study of Psychological Contract". *Journal of Organizational Behaviour*, 11, 389-400.

Rousseau, D.M., & Mclean Parks, J. (1993). The Contracts of Individuals and Organization. In Cummings, L.L & Staw, B.M. (Eds), *Research in Organizational Behaviour*, 15, 1-43.

Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A.G. (1988). "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction". *Academy of Management Journal*, 31, 599-627.

Santosa, E.C. (2004). Kontrak Psikologi Sebagai Sebuah Kerangka Penjelasan Hubungan Ketonagakerjaan. *Jurnal Manajemen Atma*, 1, 35-43.

Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business, International Edition*. John Wiley And Sons Inc, New York.

Singgih, S., & Tjiptono, F. (2001). *Riset Pemasaran: Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.

Shore, L.M., & Tetrick, L.E. (1994). The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship. In Cooper, C.L & Rousseau, D.M. (eds), *Trends in Organizational Behaviour*, 91-109. New York, Wiley.

Trihendardi, C. (2005). *Step by Step SPSS 13: Analisis Data Statistik*. Andi Offset, Yogyakarta.

Turnley, W.H., & Feldman, D.C. (1999). The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty and Neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922.

Turnley, W.H., & Feldman, D.C. (2000). Re-examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 25-42.

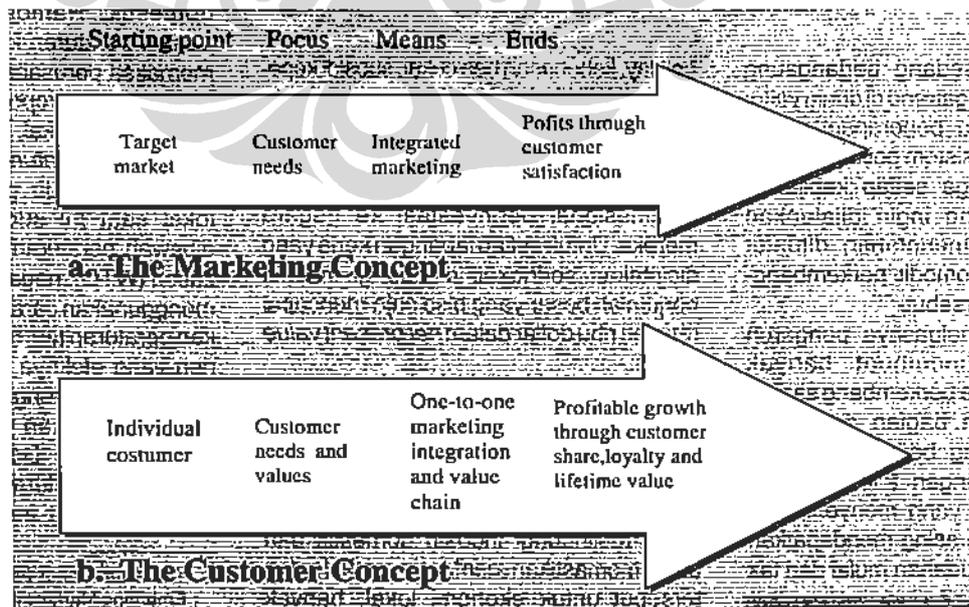
Wahana, K. (2005). *Pengembangan Analisis Multivariate dengan SPSS 12*. Salemba Infotek, Jakarta.

Zottoli, M. (2003). Understanding the Process Through Which Breaches of the Psychological Contract Influence Feelings of Psychological Contract Violation: An Analysis Incorporating Causal, Responsibility, & Blame Attributions. *Dissertation*. Ohio State University.

RALAT

Pada Edisi No. 01/TH.XXXV Januari 2006 terdapat kesalahan dalam tulisan Adi Zakaria Affif berjudul "Apakah Customer Concept Mampu menjadi Falsafah Penggerak Pemasaran yang Baru?", yaitu Gambar 1 (halaman 5). Gambar tersebut seharusnya:

Gambar 1
Perbandingan Marketing Concept dengan Customer Concept



Sumber: Kotler, Phillip (2004), *Marketing Management: An Asian Perspective*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 07632