

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan oleh peneliti sebagai bahan dan acuan untuk melakukan penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi bahan dan acuan peneliti dalam melakukan penelitian yaitu :

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

Peneliti/tahun	Variabel	Hasil
1. Widayati (2017)	1. Kontrak psikologis (X1) 2. Komitmen (X2) 3. Kinerja (Y)	1. Variabel kontrak psikologis berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. 2. Variabel komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Steven Asalamtama Purba (2020)	1. Kontrak psikologis (X1) 2. Komitmen organisasi (X2) 3. Kinerja karyawan (Y)	1. Kontrak psikologis mempengaruhi tingkat kinerja karyawan 2. Komitmen organisasi mempengaruhi tingkat kinerja karyawan secara positif dan signifikan

3. Krista nty Nada pdap (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontrak psikologi s (X1) 2. Komitme n organisasi (X2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komitemen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan 2. Komitmen organisasi berdampak positif
Penel iti/tah un	Variabel	Hasil
	3. Kinerja karyawan (Y)	<p>terhadap variabel terikat</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
4. Devy Sofya nty (2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontrak psikologi s (X1) 2. Kinerja karyawan (Y) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secara persamaan kontrak psikologis berpengaruh positif dan s 2. ignifikan terhadap kinerja karyawan . Secara parsial kontra psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Kristi ne, E. (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komitme n organisasi (X1) 2. Kepuasan kerja (X2) 3. Kinerja 1. karyawan (Y) 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

B. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Menurut Moeheriono (2012:96) mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab dan masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Neelam et. Al (2014) mengatakan bahwa Kinerja karyawan berkontribusi pada pertumbuhan dari organisasi khususnya karena mereka dapat menerapkan dalam kombinasi kompetensi dan keahlian yang diperoleh melalui pelatihan dan pengembangan. Kinerja karyawan merupakan hasil yang diperoleh karyawan yang secara kualitas maupun kuantitas dicapai dan diperoleh oleh karyawan sebagai tolak ukur untuk mampu mendapatkan atau mencapai hasil yang diinginkan. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2014:9) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pendapat diatas, penulis mengambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam periode waktu tertentu berdasarkan pada perilaku dan tindakan serta tugas dan tanggung

jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mathis & Jackson (Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie 2006: 113),

menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

meliputi :

- a. Kinerja karyawan individual. Tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana individu bekerja meliputi kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi. Selain itu, motivasi yaitu keinginan dalam diri seorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak.
- b. Hubungan individual dan organisasional. Organisasi yang telah berulang kali berhasil menunjukkan bahwa hubungan individual benar-benar berarti dan harus diatur dengan efektif. Biasanya organisasi memberikan kesejahteraan kepada karyawannya agar karyawan bekerja dengan loyal.
- c. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Ketidakpuasan kerja muncul ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan atau berkomitmen terhadap organisasi memiliki kemungkinan yang besar untuk meninggalkan organisasi.
- d. Potensi dan sumber daya manusia. Kinerja organisasional dan individual ditingkatkan dengan kontinuitas karyawan yang mengetahui pekerjaan, rekan kerja, layanan dan produk organisasi mereka, serta pelanggan perusahaan tersebut.

2. Kontrak Psikologis

a. Pengertian Kontrak Psikologis

Amstrong dan Wood (Hardiyanto, 2017), kontrak psikologis sebagai kontrak informal tidak tertulis yang terdiri dari ekspektasi karyawan dan atasannya mengenai hubungan kerja yang bersifat timbal-balik, sedangkan menurut Rousseau dan Tijoriwala, dkk (Subagyo, 2012) kontrak psikologis merupakan suatu kepercayaan mengenai pemahaman terhadap janji-janji yang dibuat dan menawarkan pertimbangan-pertimbangan dalam perubahan yang mengikat antara pekerja dengan organisasi dalam rangka menyusun sebuah kewajiban timbal-balik. Bukan hanya itu, Maheswari (2008) mengatakan bahwa kontrak psikologis adalah serangkaian pengharapan karyawan mengenai apa yang akan mereka berikan kepada organisasi atau perusahaan (biasa disebut dengan sumbangan atau kontribusi) dan sebagai timbal-baliknya organisasi atau perusahaan akan memberikan penghargaan atas kontribusi tersebut dengan *reward* yang biasa disebut insentif.

Istilah kontrak psikologis pertama kali diperkenalkan oleh dua orang psikolog, yaitu Argyris dan Menninger (dalam Nugroho, 2013). Definisi mengenai kontrak psikologis mengalami perkembangan mulai dari awal teori ini diperkenalkan hingga saat ini. Berikut beberapa definisi yang dijelaskan para ahli mengenai kontrak psikologis. Kotler (dalam Nugroho, 2013) menjelaskan bahwa kontrak psikologis merupakan sebuah kontrak yang bersifat implisit antara seorang individu dan organisasinya yang menspesifikkan pada apa yang masing-masing harapkan satu sama lain untuk saling memberi dan menerima dalam suatu hubungan kerja. Rousseau (dalam Nugroho, 2013) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai persepsi karyawan tentang perwujudan dan kewajiban yang timbal balik terhadap

perusahaan dan saling menguntungkan. Secara khusus, menurut Moorhead dan Griffin (2013) kontrak psikologis adalah serangkaian ekspektasi yang dimiliki seorang individu menyangkut apa yang ia kontribusikan untuk organisasi dan apa yang akan diberikan organisasi sebagai balas jasa. Jadi, kontrak psikologis tidak tertulis di atas kertas dan tidak semua ketentuannya dinegosiasikan secara eksplisit antara individu dengan organisasi. Kontrak psikologis ini dipahami dari sudut pandang karyawan dan bukan dari sudut pandang perusahaan.

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

Kontrak psikologis ini sangat penting bagi perusahaan, sebab kontrak psikologis mampu meningkatkan kinerja karyawan di bandingkan dengan kontrak tertulis pada umumnya. Jika hanya kontrak tertulis maka karyawan hanya melakukan pekerjaannya untuk kontrak tersebut, namun apabila ada kontrak psikologis dalam diri karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat bawasanya dirinya senang bekerja pada perusahaan tersebut

b. Indikator-indikator Kontrak Psikologis

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

hubungan kerja baik yang dilakukan perusahaan kepada karyawan maupun karyawan kepada perusahaan. Organisasi berjanji kepada karyawannya dalam hal:

1. Pengembangan karir

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

2. Penawaran pekerjaan (*job content*)

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

3. Lingkungan social

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

4. Keuangan

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

5. Keseimbangan dengan pribadi karyawan

Penawaran menghormati dan pemahaman untuk situasi pribadi karyawan.

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

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

1. Usaha dan *performance* kinerja

Kesediaan untuk bekerja lebih baik untuk kemajuan organisasi. Dengan cara meningkatkan prestasi kerja, bekerja baik secara kuantitatif dan kualitatif, dapat bekerja sama dengan baik terhadap pimpinan dan rekan kerja.

2. Keluwesan

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

3. Loyalitas

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

4. Berperilaku lebih baik

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

5. Ketersediaan

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

Menurut Rousseau (2008), terdapat empat aspek kontrak psikologis yaitu :

- 1) *transactional contract* atau kontrak transaksional merupakan kontrak psikologis dikarakteristikkan dengan pekerjaan yang dilakukan hanya bersifat moneter, jenis pekerjaan yang sempit, dan keterlibatan minimal karyawan dalam organisasi.
- 2) *relational contract* atau kontrak relasional merupakan kontrak psikologis yang tidak hanya bersifat moneter, namun juga ada hubungan psikis yang terus-menerus antara karyawan dan organisasi seperti loyalitas, timbal balik, dukungan, dan pemberian *reward* dari perusahaan dukungan seperti pelatihan dan kesempatan mengembangkan karir bagi karyawannya.
- 3) *balanced contract* merupakan perpaduan-perpaduan antara sifat dari kontrak transaksional dan relasional. Kontraksi bersifat dinamis dan *open-ended* yang berfokus pada keberhasilan ekonomi perusahaan, keterlibatan karyawan dan pemberian kesempatan peningkatan karir juga diberikan oleh perusahaan.

3. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan Komitmen Organisasi sebagai suatu keadaan karyawan memihak kepada perusahaan tertentu dan tujuan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam perusahaan itu. Dengan kata lain, komitmen organisasional berkaitan dengan keinginan karyawan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban bagi perusahaan.

Komitmen organisasi adalah hal yang berharga untuk seluruh organisasi, dan bukan hanya untuk pekerjaan, maupun kelompok kerja. Komitmen karyawan sendiri bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi itu sendiri Lambert *et al*, dalam Wibawa (2015).

Moorhead dan Griffin (2013) menyatakan komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Selanjutnya Allen & Meyer (Dewi, 2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi psikologis yang menunjukkan karakteristik hubungan antara pekerja dengan organisasi dan mempunyai pengaruh dalam keputusan untuk tetap melanjutkan keanggotaannya didalam organisasi tersebut. Lebih lanjut menurut Kreitner dan Kinicki (2014) komitmen organisasi mencerminkan tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya.

Berdasarkan definisi-definisi para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kemampuan karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, tujuan organisasi atau perusahaan yang mencakup loyalitas terhadap perusahaan dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

b. Faktor Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Steers dan Porters dalam Simatupang (2015) berpendapat bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi.

Faktor faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat kategori, yaitu:

- 1) Karakteristik pribadi yang berkaitan dengan usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan jenis kelamin
- 2) Karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan peran, *self employment*, otonomi, jam kerja, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

- 3) Pengalaman kerja dipandang sebagai suatu kekuatan sosialisasi utama yang mempunyai pengaruh penting dalam pembentukan ikatan psikologi dengan organisasi
- 4) Karakteristik struktural yang meliputi kemajuan karier dan peluang promosi, besar atau kecilnya organisasi, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan

c. Indikator-indikator Komitmen Organisasi

Menurut Kanter (1986) dalam Sophia (2008) mengemukakan adanya tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu:

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

Aspek-aspek komitmen organisasi menurut Meyer dan Herscovitch (Srimulyani, 2009), yaitu:

- a. *Affective commitment*, yang berkaitan dengan keterkaitan identitas, nilai-nilai bersama dan keterlibatan pribadi.
- b. *Continuance commitment*, yang berkaitan dengan investasi karyawan kepada organisasi dan persepsi karyawan tentang kerugian akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.
- c. *Normative commitment*, yang berkaitan dengan internalisasi norma organisasi, loyalitas, manfaat dan kewajiban terhadap organisasi.

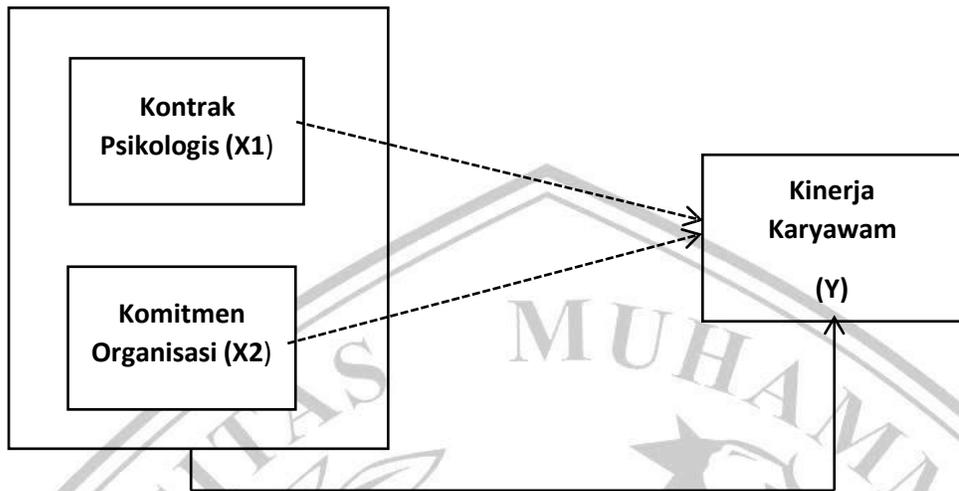
Selanjutnya aspek-aspek komitmen organisasi menurut Minner (1992) komitmen organisasi ditandai oleh tiga aspek diantaranya :

- a. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan dari tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. Kesiediaan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- c. Keinginan yang kuat untuk menggunakan keanggotaan dalam organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dipaparkan oleh para ahli tersebut maka peneliti memilih pendapat Meyer dan Herscovitch (Srimulyani, 2009), yaitu: *Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment*. Artinya menjadi karyawan di harus memiliki sikap merasa terlibat terhadap perusahaan.

C. Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka kerangka konsep penelitian digambarkan dalam berikut ini.



Keterangan :



Gambar 2.2 Kerangka Konsep Penelitian

D. Hipotesis Penelitian

1. Dasar Hipotesis

Hasil penelitian yang relevan untuk menunjukkan dasar hipotesis antara lain:

H₁: Kontrak Psikologis berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Devy Sofyanty (2020), Pengaruh Kontrak Psikologis dan *Psychological Well Being* terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil analisis, sebagai berikut Secara bersamaan atau simultan kontrak psikologis dan *psychological well being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan dan secara parsial kontrak psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Yeliz S., et. al. (2013), mengungkapkan penelitian dengan hasil menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kinerja.

H₂: Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kristanty Nadapdap (2017), Variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan. Dan menunjukkan bahwa kemampuan variabel komitmen organisasi dapat berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kelayakitan dan keinginan kerja tinggi terhadap organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Yenny V. dan Joko U. (2011), dengan hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini disebabkan karena karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja di organisasi tersebut, sehingga meningkatkan kinerjanya.

H₃: Kontrak Psikologis dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Tsui. et. al. (2013), yang berjudul "Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontrak psikologis dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja. Tingginya kadar psikologis akan meningkatkan loyalitas karyawan, sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan.