

## Peran Kontrak Psikologis Menuju Perilaku OCB Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Nopita<sup>1</sup>, Ali Jufri<sup>2\*</sup>, Imam Hadiwibowo<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Cirebon

\*Corresponden Author: [jufri.ali2014@gmail.com](mailto:jufri.ali2014@gmail.com)

Dikirim : 19-09-2022

Diterima : 18-10-2022

### ABSTRACT

*Psychological contract is a reciprocal obligation relationship between employees and the company, and includes relational, transactional, and balanced. Job satisfaction is defined as a positive feeling about one's job which is the result of an evaluation of the characteristics of the job which includes the job itself, wages, promotion opportunities, supervision, co-workers, and work environment. Employees with high job satisfaction are important assets that must be considered by the company because they can show positive attitudes or behavior towards the company, namely citizenship behavior in the organization. Employee dissatisfaction generally arises in the form of complaints about the organization's treatment, including complaints over the treatment of superiors to subordinates or complaints about the facilities provided by the company and especially the amount of wages given by the company does not meet the expectations of its employees. On the other hand, employees feel they have fulfilled every obligation demanded by the company. The imbalance between expectations and obligations is seen as a form of non-fulfillment of the psychological "contract" built between the employee and the company. The purpose of this study was to find the relationship between psychological contracts and job satisfaction on organizational citizenship behavior. This research is a descriptive quantitative type. The population in this study were all employees of PT Sohau Kikaku Indonesia Plant Cirebon with a total of 63 employees using a saturated sample. The data used are primary data and secondary data collected through observation, interviews, and questionnaires. The measurement scale in this study uses a Likert scale. The results showed that the lower the fulfillment of the psychological contract, the lower the organizational citizenship behavior and job satisfaction. Conversely, the higher the fulfillment of the psychological contract, the higher the organizational citizenship behavior and job satisfaction.*

**Keywords:** *Psychological Contract, Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction*

### ABSTRAK

Kontrak psikologis merupakan hubungan kewajiban timbal balik antara karyawan dengan perusahaan, dan meliputi relational, transactional, dan balanced. Kepuasan Kerja didefinisikan sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan yang meliputi pekerjaan itu sendiri, upah, peluang promosi, pengawasan, rekan kerja, dan lingkungan kerja. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi merupakan aset penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan karena dapat menunjukkan sikap

atau perilaku positif terhadap perusahaan yaitu perilaku kewarganegaraan dalam organisasi. Ketidakpuasan karyawan umumnya muncul dalam bentuk keluhan atas perlakuan organisasi, antara lain keluhan atas perlakuan atasan terhadap bawahan atau keluhan atas fasilitas yang disediakan oleh perusahaan dan terutama besaran upah yang diberikan perusahaan tidak memenuhi harapan dari para karyawannya. Di lain pihak, karyawan merasa telah memenuhi setiap kewajiban yang dituntut oleh perusahaan. Ketidakseimbangan antara harapan dan kewajiban tersebut dinilai sebagai bentuk tidak terpenuhinya “kontrak” psikologis yang dibangun antara pihak karyawan dan pihak perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah mencari hubungan antara kontrak psikologis dan kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi. Penelitian ini berjenis kuantitatif deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan PT Sohau Kikaku Indonesia Plant Cirebon dengan jumlah 63 karyawan dengan menggunakan sampel jenuh. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder yang dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan kuesioner. Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin rendahnya pemenuhan kontrak psikologis, maka semakin rendah pula perilaku kewargaan organisasi dan kepuasan kerja. Sebaliknya, semakin tingginya pemenuhan kontrak psikologis maka akan semakin tinggi pula perilaku kewargaan organisasi dan kepuasan kerja.

**Kata Kunci: Kontrak Psikologis, Perilaku Kewargaan Organisasi, Kepuasan Kerja**

## A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dianggap menjadi aset paling berharga bagi perusahaan. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tepat akan menjadi faktor utama yang membawa kesuksesan bagi organisasi. Perusahaan mengakui peran karyawan dan melihat mereka sebagai sumber keunggulan kompetitif yang dapat membangun perusahaan menjadi lebih baik. Praktik manajemen sumber daya manusia juga telah berkembang pesat, karyawan tidak lagi dianggap sebagai sumber daya yang akan habis seiring berjalannya waktu. Saat ini organisasi di berbagai sektor telah menempatkan karyawan sebagai aset berharga yang harus dikelola dengan baik sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam mendukung pencapaian organisasi. Untuk mencapai produktifitas yang tinggi dibutuhkan karyawan yang memiliki kemampuan untuk bertindak diluar tugas dan kewajibannya secara sukarela yang disebut juga perilaku kewargaan organisasi.

Menurut (Nahrisah & Imelda, 2019) mengemukakan bahwa perilaku kewargaan organisasi adalah istilah bagi karyawan yang memberikan nilai tambah bagi organisasi atau perilaku positif yang dilakukan karyawan kepada perusahaan yang melebihi dari perilaku standar untuk mencapai tujuan organisasi. (Nahrisah & Imelda, 2019; Nelson et al., 2006) menyebutkan bahwa dimensi perilaku kewargaan organisasi ada 5 (lima) yaitu altruism (menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan), *conscientiousness* (berusaha melakukan sesuatu yang melebihi harapan perusahaan), sportmanship (selalu memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal di perusahaan), *courtesy* (menjaga hubungan baik dengan rekan kerja), dan *civic virtue* (selalu berinisiatif untuk berperan aktif dalam kegiatan yang dilakukan perusahaan diluar deskripsi pekerjaannya). Dari ke-5 dimensi tersebut, terdapat 4 (empat) dimensi perilaku kewargaan organisasi pada PT Sohau Kikaku Indonesia Plant Cirebon. Keempat dimensi ini adalah altruism, sportmanship, *courtesy*,

dan civic virtue. Pada dimensi conscientiousness karyawan cenderung kurang untuk berbuat lebih dari kewajibannya dalam bekerja. Beberapa karyawan sudah melakukan perilaku ini, namun masih banyak karyawan yang belum menerapkan perilaku ini seperti datang terlambat, kurang mematuhi peraturan perusahaan, dan tidak teratur. Untuk dimensi lainnya, karyawan PT Sohau Kikaku Indonesia Plant Cirebon sudah menerapkan perilaku kewargaan seperti membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, namun hal ini masih belum maksimal dalam penerapannya. Perilaku kewargaan organisasi muncul karena terdapat beberapa faktor yang menyebabkan karyawan berperilaku melebihi tugasnya. Menurut (Barling & Cooper, 2008) dalam bukunya *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*, salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi adalah kepuasan kerja.

Kepuasan kerja sendiri melibatkan banyak aspek. Menurut (Luthans, 2011; Salsabila, 2021) aspek-aspek dari kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang promosi, supervisi, rekan kerja, dan kondisi lingkungan kerja. Aspek-aspek seperti promosi, supervisi, dan kondisi lingkungan kerja merupakan aspek yang bersumber dari perusahaan. Secara tidak langsung, beberapa aspek tersebut memuat pengertian bahwa kepuasan kerja juga menjelaskan baik tidaknya perlakuan yang telah diberikan oleh perusahaan terhadap para karyawannya.

Kepuasan Kerja pada PT Sohau Kikaku Indonesia Plant Cirebon menjadi sorotan penting. Para karyawan mengeluhkan terkait fasilitas yang disediakan oleh perusahaan bagi mereka. Salah satunya adalah kebersihan toilet, tidak tersedianya kantin, tempat khusus merokok karyawan, tempat sholat. Keluhan lain yang juga disampaikan oleh karyawan adalah masalah kejelasan mengenai jenjang karir yang direncanakan oleh perusahaan terhadap masing-masing karyawan. Jenjang karir yang ditawarkan oleh PT Sohau Kikaku Indonesia Plant Cirebon sendiri dapat dikatakan tidak terlampau jelas.

Berdasarkan wawancara terhadap beberapa karyawan, ditemukan bahwa harapan dari para karyawan belum sepenuhnya dipenuhi perusahaan. Mereka berharap perusahaan menyediakan fasilitas yang baik dan berkualitas guna menunjang kinerja mereka. Selain itu, mereka juga berharap perusahaan mampu memberikan kejelasan jenjang karir sesuai dengan apa yang mereka harapkan. Sebenarnya, harapan-harapan tersebut secara implisit atau tidak langsung muncul diawal saat para karyawan pertama kali bekerja di PT Sohau Kikaku Indonesia Plant Cirebon. Seiring berjalannya waktu, para karyawan menyadari bahwa harapan-harapan tersebut belum diwujudkan oleh perusahaan. Harapan dari karyawan terhadap perusahaan inilah yang disebut kontrak psikologis.

Kontrak psikologis dapat dijelaskan sebagai sebuah kontrak yang bersifat implisit antara individu dengan organisasi yang mengharapkan satu sama lain saling berkontribusi dalam suatu hubungan kerja. (Hidayat, 2016; Ho, 2005). (Rousseau, 2004) mengatakan kontrak psikologis mengacu pada keyakinan seseorang terhadap janji perusahaan yang sifatnya timbal balik antara perusahaan dengan karyawan dan sebaliknya. Idealnya, masing-masing pihak mengetahui dengan pasti apa yang menjadi tanggung jawabnya terhadap pihak lain yang terlibat kontrak tersebut. Melalui penjabaran masalah yang terdapat pada PT Sohau Kikaku Indonesia Plant Cirebon, dapat diasumsikan bahwa evaluasi terpenuhi tidaknya harapan karyawan terhadap perusahaan merupakan salah satu penyebab dari munculnya rasa puas atau tidaknya karyawan dalam bekerja.

## **B. KAJIAN LITERATUR**

### **Kontrak Psikologis**

Beberapa peneliti mendefinisikan kontrak psikologis, diantaranya (Levinson et al., 1962; Wibowo, 2022) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai harapan bersama antara seorang karyawan dan organisasi. Harapan tersebut muncul dari dalam diri individu. (Conway & Briner, 2016; Hidayat, 2016) mengatakan bahwa kontrak psikologi sebuah kontrak yang bersifat implisit antara individu dengan organisasi yang mengharapkan satu sama lain saling berkontribusi dalam suatu hubungan kerja.

### **Perilaku OCB**

Perilaku kewargaan organisasi atau biasa disebut OCB merupakan kontribusi individu secara sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal yang secara keseluruhan mempromosikan fungsi efektif organisasi (Song & You, 2021). Selain itu menurut (Nahrisah & Imelda, 2019) Perilaku kewargaan organisasi merupakan istilah bagi karyawan yang memberikan nilai tambah bagi organisasi. (Salsabila, 2021 ; Vandewalle et al., 1995) mengatakan bahwa perilaku kewargaan organisasi diposisikan dalam kerangka *extra role behaviour* yang cakupannya lebih luas yang dilakukan untuk mendapatkan keuntungan organisasi dan peran yang melebihi harapan organisasi.

### **Kepuasan Kerja**

(Salsabila, 2021) mendefinisikan kepuasan kerja adalah persepsi karyawan dalam hal positif terkait dengan pekerjaan mereka seperti hubungan dengan rekan kerja, kesempatan promosi yang dapat meningkatkan kinerjanya ke arah yang lebih baik. (Wahdiniawati et al., 2008) dalam buku perilaku organisasi menyatakan bahwa kepuasan kerja 32 merupakan keadaan emosional seseorang yang bersifat positif maupun negatif yang dimiliki seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya dimana mereka menaruh ekspektasi yang berkaitan dengan kebutuhannya. Kemudian menurut Izzati (2019) dalam buku Psikologi Organisasi & Industri menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan oleh individu terhadap pekerjaannya sesuai dengan penilaian terhadap situasi kerja. Kepuasan kerja tidak dapat dilihat tetapi bisa dirasakan dan akan tercermin dalam sikap seperti semakin loyal pada organisasi, bekerja dengan maksimal, dan mematuhi peraturan yang dibuat oleh organisasi.

### **Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap Perilaku OCB**

Kontrak Psikologis adalah keyakinan antara karyawan dengan perusahaan mengenai kewajiban yang bersifat timbal balik yang terbentuk secara tidak langsung dalam suatu hubungan pekerjaan (Hidayat, 2016). Beberapa peneliti mendefinisikan kontrak psikologis, diantaranya (Levinson et al., 1962; Wibowo, 2022) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai harapan bersama antara seorang karyawan dan organisasi. Harapan tersebut muncul dari dalam diri individu. Karyawan yang memiliki tingkat keyakinan terkait pemenuhan kontrak psikologis yang tinggi cenderung memiliki perilaku kewargaan yang tinggi juga. Karyawan yang percaya bahwa pertukaran kesepakatan dengan perusahaan tempat karyawan bekerja dapat terpenuhi maka karyawan dapat memberikan timbal balik dimana karyawan termotivasi untuk melakukan perilaku kewargaan organisasi.

(Sofyanty & Setiawan, 2020) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kontrak psikologis seseorang dapat diukur dari tingkat harapan, persepsi karyawan, dan adanya kesamaan persepsi antara karyawan dengan atasan, ketika tingginya pemenuhan kontrak psikologis maka dapat memicu tingkat perilaku kewargaan organisasi. Hasil ini juga sependapat dengan penelitian yang dilakukan (Wibowo, 2022) bahwa dengan terpenuhinya aspek kontrak psikologis yang tinggi pegawai akan merasa dihargai, menjadi bagian dari perusahaan, merasa berdaya, membentuk ikatan kepercayaan dan memiliki tingkat perilaku kewargaan yang tinggi.

### **Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap Kepuasan Kerja**

(Salsabila, 2021) mendefinisikan kepuasan kerja adalah persepsi karyawan dalam hal positif terkait dengan pekerjaan mereka seperti hubungan dengan rekan kerja, kesempatan promosi yang dapat meningkatkan kinerjanya ke arah yang lebih baik. Menurut Izzati (2019) Kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan oleh individu terhadap pekerjaannya sesuai dengan penilaian terhadap situasi kerja. Kepuasan kerja tidak dapat dilihat tetapi bisa dirasakan dan akan tercermin dalam sikap seperti semakin loyal pada organisasi, bekerja dengan maksimal, dan mematuhi peraturan yang dibuat oleh organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Baridi, 2018) menyimpulkan bahwa kontrak psikologis yang baik atau yang identik dengan seimbangnnya hubungan timbal balik antara perusahaan dan karyawan, akan mampu menciptakan kepuasan kerja yang baik pula. Sebaliknya, kontrak psikologis yang buruk atau yang mengindikasikan adanya pelanggaran, akan menciptakan kepuasan kerja yang buruk dengan kata lain, karyawan tersebut mengalami ketidakpuasan kerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku OCB**

(Song & You, 2021) mendefinisikan perilaku kewargaan organisasi atau biasa disebut OCB merupakan kontribusi individu secara sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal yang secara keseluruhan mempromosikan fungsi efektif organisasi. Selain itu menurut (Nahrisah & Imelda, 2019) Perilaku kewargaan organisasi merupakan istilah bagi karyawan yang memberikan nilai tambah bagi organisasi. (Salsabila, 2021; Vandewalle et al., 1995) mengatakan bahwa perilaku kewargaan organisasi diposisikan dalam kerangka *extra role behaviour* yang cakupannya lebih luas yang dilakukan untuk mendapatkan keuntungan organisasi dan peran yang melebihi harapan organisasi.

Hasil penelitian Oryeviy *et al* (2021) menunjukkan bahwa perilaku kewargaan organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor kepuasan kerja seperti pekerjaan itu sendiri, hubungan karyawan dengan atasan, dan gaya kepemimpinan. Hasil ini juga sependapat dengan penelitian yang dilakukan (Salsabila, 2021) bahwa untuk membangun perilaku kewargaan organisasi diperlukan faktor pendukung, salah satunya kepuasan kerja. Seorang karyawan yang puas cenderung melakukan hal positif terkait pekerjaan mereka yang akan meningkatkan kinerjanya ke arah yang lebih baik, hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan perilaku kewargaan dalam organisasi.

### **Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap Perilaku OCB Melalui Kepuasan Kerja**

Perilaku kewargaan organisasi dinilai sebagai bentuk perilaku positif seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya yang dapat meningkatkan produktifitas perusahaan. Salah satu faktor

yang dapat mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi yaitu kontrak psikologis. Kepuasan kerja tercipta ketika kontrak psikologis terpenuhi. Berdasarkan uraian diatas maka dalam pengujian variabel penelitian ini, digunakan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Kontrak Psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku OCB.
- H2 : Kontrak Psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
- H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku OCB.
- H4 : Kontrak Psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku OCB dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

### **C. PELAKSAAAN DAN METODE**

#### **Sub Bab**

Penelitian ini berjenis kuantitatif karena data yang diperoleh melalui kuesioner berupa angka dan akan diolah dengan bantuan metode statistik. Penelitian ini menggunakan rumusan masalah yang bersifat deskriptif. Menurut Sugiyono (2013:35) metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisa hasil penelitian tetapi tidak untuk membuat kesimpulan yang lebih luas.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Sohau Kikaku Indonesia Plant Cirebon. Penelitian ini mengambil seluruh karyawan tetap dan kontrak yang berjumlah 63 karyawan sebagai sampel di dalam penelitian ini. Sugiyono (2013:85) mengatakan bahwa pengambilan sampel dengan cara ini disebut metode sampling sensus. Hal ini banyak dilakukan jika jumlah populasi relative kecil. Arikunto (2012:104) mengatakan bahwa jika populasi kurang dari 100 orang, maka jumlah sampel yang diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya.

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur Kontrak Psikologis dikembangkan dari teori (Hidayat, 2016 ; Rousseau, 2004) yang terdiri dari 13 item pernyataan, Perilaku Kewargaan Organisasi dikembangkan dari teori (Nahrisah & Imelda, 2019) dengan 11 item pernyataan, dan Kepuasan Kerja dari teori (Luthans, 2011; Salsabila, 2021) dengan 9 item pernyataan. Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert dengan skala 1-5. Instrumen pernyataan diuji menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, dan uji T, dan uji sobel test.

### **D. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linier sederhana untuk mengetahui besaran dan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

#### **Hasil Analisis Statistik Deskriptif**

**Tabel 1 Hasil Statistik Deskriptif**

Variabel	Minimum	Maximum	Mean
Kontrak Psikologis	2,3175	3,3175	3,07
Perilaku Kewargaan Organisasi	2,6508	3,6984	2,87
Kepuasan Kerja	2,4286	3,6190	2,94

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai rata-rata untuk variabel kontrak psikologis sebesar 3,07, artinya terletak pada interval (2,60 – 3,39) dengan kategori cukup baik. Rata-rata nilai variabel perilaku kewargaan organisasi sebesar 2,87, artinya terletak pada interval (2,60 – 3,39) dengan kategori cukup baik. Kemudian nilai rata-rata untuk variabel kepuasan kerja sebesar 2,94, artinya terletak pada interval (2,60 – 3,39) dengan kategori cukup baik.

## PENGUJIAN HIPOTESIS

### Hasil Uji T (Uji Parsial)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi peran secara parsial antara variabel independent terhadap variabel dependent. Pengambilan dasar keputusan pada uji T adalah sebagai berikut:

1. Jika  $T_{hitung} > T_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima
2. Jika  $T_{hitung} < T_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak
3. Jika  $Sig. < Alpha$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima
4. Jika  $Sig. > Alpha$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

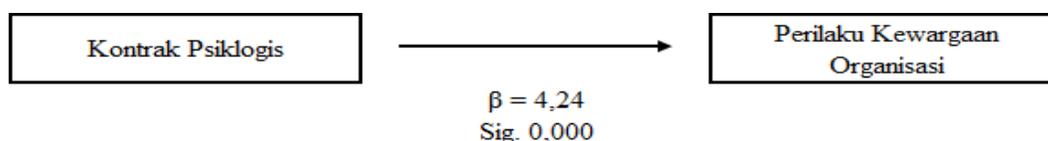
Tabel 2 Hasil Uji T (Uji Parsial)

Variabel	$T_{hitung}$	$T_{tabel}$	Sig.	Keputusan
Kontrak Psikologis Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi	5,262	2,000	0,000	Positif dan Signifikan
Kontrak Psikologis Terhadap Kepuasan Kerja	2,646	2,000	0,010	Positif dan Signifikan
Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi	5,214	2,000	0,000	Positif dan Signifikan

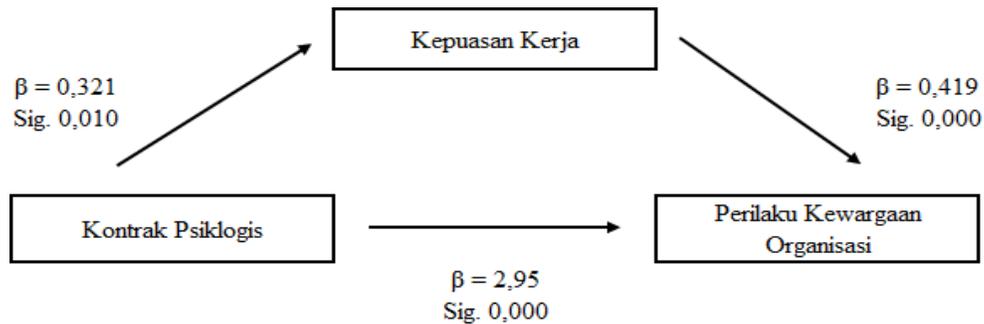
Sumber: Data SPSS diolah, 2022

### Hasil Uji Sobel Test

Menurut Ghozali (2018:251) uji sobel digunakan untuk menghitung nilai variabel mediasi yang berkontribusi secara normal. Pada penelitian ini variabel mediasi atau variabel *intervening* adalah kepuasan kerja.



Gambar 1 Hasil Pengaruh Langsung



Gambar 2 Hasil Pengaruh Tidak Langsung

Hasil uji pengaruh menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak memediasi hubungan variabel kontrak psikologis terhadap perilaku kewargaan organisasi. Hal ini terjadi karena pengaruh langsung kontrak psikologis terhadap perilaku kewargaan organisasi (4,24) lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung variabel kontrak psikologis terhadap perilaku kewargaan organisasi (2,95).

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi

Ketika kontrak psikologis berhasil di penuhi maka OCB bisa tercipta dengan baik. Namun sebaliknya ketika karyawan mengalami keadaan *Depressive Mood States* maka OCB bisa jadi akan hilang. OCB mengacu pada perilaku sukarela, tidak secara formal diakui oleh sistem penghargaan organisasi (Priesemuth & Taylor, 2016; Smith et al., 1983). Tindakan yang mencerminkan OCB dapat diarahkan kepada karyawan lain dan termasuk membantu orang lain dengan tugas kerja yang penting serta memberikan bantuan kepada mereka yang absen atau karyawan baru di perusahaan. Mempertimbangkan kegiatan peran ekstra yang mengindikasikan bawahan dan individu-individu lain dalam perusahaan, OCB telah dikarakteristikan sebagai perilaku kinerja penting yang secara signifikan berkontribusi pada efektivitas keseluruhan unit kerja dan organisasi (Priesemuth & Taylor, 2016 ; Smith et al., 1983). Namun, karena sifat kebijaksanaannya, adalah umum bagi karyawan untuk menarik atau menahan perilaku bantuan seperti itu ketika dianggap tepat (Arshad & Sparrow, 2010; Chen et al., 2008; Moorman, 1991; Priesemuth & Taylor, 2016; Zellars et al., 2014; Zhao et al., 2007). Mengingat bahwa karyawan yang terkuras dan tertekan memiliki sedikit sumber daya untuk cadangan dan membantu kolega lain, tidak mengherankan bahwa keadaan *Depressive Mood States* telah dikaitkan dengan penurunan OCB (Cheung, 2013; Chiu & Tsai, 2010; Cropanzano et al., 2003; Halbesleben & Wheeler, 2011; Ng & Feldman, 2012; Priesemuth & Taylor, 2016; Zhang et al., 2013)

PT Sohau Kikaku Indonesia Plant Cirebon memang mencoba untuk memunculkan perilaku OCB dengan memberikan suasana kerja yang tidak menimbulkan keadaan *Depressive Mood*

*States*. Hal yang menjadi keluhan terhadap janji perusahaan terkait status kepegawaian dan peningkatan karir. Ini yang dianggap sebagai pemicu rendahnya perilaku OCB di PT Sohoo Kikaku Indonesia Plant Cirebon. Penjelasan ini diperoleh dari 27 karyawan yang menyatakan ketakutan terhadap status kepegawaian yang belum tetap.

Kenyataan di atas sejalan dengan penelitian (Ahmad & Zafar, 2018) yang menyimpulkan bahwa jika terdapat pelanggaran kontrak psikologis maka dapat menciptakan ketidakseimbangan dalam pikiran karyawan yang memicu kemarahan dan frustrasi. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa perusahaan tidak memberikan pengembangan keterampilan diluar perusahaan dan perusahaan tidak membuat hubungan kerja jangka panjang, hal ini dapat menciptakan ketidakseimbangan dalam pikiran karyawan, yang memicu perilaku negatif sehingga karyawan mengambil tindakan seperti kurang patuh terhadap peraturan yang telah ditetapkan, tidak menerapkan prinsip kehati-hatian dalam bekerja.

### **Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil observasi dan survey terhadap beberapa karyawan mayoritas menyebutkan bahwa karyawan merasakan ketidaknyamanan saat bekerja, hal ini disebabkan karena tempat kerja yang kurang memadai sehingga mempersulit kegiatan operasional yang ada dalam perusahaan. Ketidaknyamanan fasilitas ini yang membuat semangat karyawan menjadi menurun.

Kontrak psikologis memberikan kontribusi yang positif terhadap pemerolehan kepuasan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan. Dalam penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Conway & Briner, 2016), ditemukan bahwa kontrak psikologis yang rendah dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan merasa bahwa perusahaan tidak memenuhi janji-janji yang telah diucapkan seperti pengembangan keterampilan karyawan, kemudian perusahaan tidak membuat komitmen pengembangan karir dan pelatihan kerja karyawan, hal ini dapat memicu adanya ketidakpuasan karyawan. Dari ketidakpuasan yang dirasakan masih terdapat karyawan belum merasa antusias dan proaktif dengan pekerjaan yang mereka lakukan, kurangnya keaktifan karyawan dapat menghambat pekerjaan yang akan mereka lakukan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi**

Sikap OCB yang belum terbentuk pada karyawan PT Sohoo Kikaku Indonesia Plant Cirebon diakibatkan dari kepuasan kerja yang belum maksimal diantaranya adalah kondisi dan fasilitas kerja yang belum memadai, pendapatan dan suasana hubungan kerja anatar karyawan. Hal inilah yang coba untuk diselesaikan oleh perusahaan sehingga mengangkat kontribusi karyawan dalam meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif individu terhadap suatu pekerjaan yang dihasilkannya. Individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki sikap atau perasaan positif terhadap pekerjaannya, sedangkan individu yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah cenderung memiliki sikap atau perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya (Robbin & Judge, 2015 ; Salsabila, 2021).

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Robin et al., 2018; Salsabila, 2021), Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki ketidakpuasan terkait tempat kerja yang kurang nyaman, kurang bersih dan rapih. Hal ini dapat menimbulkan

perilaku negatif dari karyawan karena karyawan merasa bahwa tidak menerima kepuasan dalam bekerja, misalnya masih terdapat karyawan yang kurang patuh dengan peraturan perusahaan seperti masih ada karyawan yang belum hadir sesuai dengan waktu yang ditentukan.

### **Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Melalui Kepuasan Kerja**

Kondisi psikologis karyawan PT Sohau Kikaku Indonesia Plant Cirebon yang masih memperlumaskan kondisi status kepegawaian dan kepuasan kerja mengakibatkan karyawan untuk enggan melaksanakan karakter OCB dalam kehidupan kerja di PT Sohau Kikaku Indonesia Plant Cirebon, sehingga harapan terhadap munculnya peningkatan kepuasan kerja yang mendorong ketercapaian tujuan individu dan organisasi menjadi terhambat.

Pada penelitian ini karyawan merasa bahwa perusahaan tidak memberikan pengembangan keterampilan, pengembangan karir kepada karyawan. Hal ini dapat menghambat karyawan untuk melakukan hal-hal positif secara sukarela untuk perusahaannya atau yang biasa disebut sebagai perilaku kewargaan organisasi.

Sebuah kontrak psikologis dinyatakan dilanggar jika perusahaan gagal memenuhi kewajiban yang diharapkan karyawan. ketika kontrak psikologis terpenuhi karyawan cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Di sisi lain, ketika kontrak psikologis tidak terpenuhi karyawan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah (Opoku Mensah & Koomson, 2021).

## **E. PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi kontrak psikologis terhadap perilaku kewargaan organisasi. Sebagai variabel intervening, kepuasan kerja tidak memberikan efek mediasi yang signifikan terhadap peran kontrak psikologis terhadap perilaku kewargaan organisasi. Penelitian ini juga memberikan hasil bahwa persepsi dan peningkatan kontrak psikologis memiliki pengaruh besar terhadap perilaku kewargaan organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kontrak psikologis yang terkait dengan pengembangan karir, pemberian pelatihan kerja kepada karyawan dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasi pada diri karyawan.

Keluhan-keluhan yang muncul pada kejelasan status kepegawaian, pelatihan karyawan, peningkatan karir, pemenuhan fasilitas kerja dan peningkatan pendapatan, dapat memunculkan keadaan Depressive Mood States sehingga menurunkan perilaku OCB. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan bukan sebagai faktor intervening pengaruh kontrak psikologis terhadap perilaku OCB. Nilai yang muncul akibat tidak terpenuhinya kontrak psikologis secara teoritis adalah "Depresi dapat dikonseptualisasikan sebagai keadaan mood, sindrom atau gangguan" (Parker, Wilhelm, & Asghari, 1998, hlm. 10; Priesemuth & Taylor, 2016). *Depressive Mood States* digambarkan juga sebagai pengalaman suasana hati depresi ringan hingga sedang, yang biasanya muncul pada orang yang dihadapkan dengan peristiwa negatif (mis., Parker et al., 1998; Tepper, Duffy, Henle, & Lambert, 2006; Priesemuth & Taylor, 2016). Keadaan Depressive Mood States mencakup perasaan, seperti sadness, anxiety, irritability, apathy, a loss of interest, and lack of energy. Conservation of resources theory (Hobfoll, 1989, 2001; Priesemuth & Taylor,

2016), menjelaskan mengapa karyawan dapat menderita Depressive Mood States setelah mengalami peristiwa kerja negatif seperti harapan yang tidak terpenuhi.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada PT Sohau Kikaku Indonesia Plant Cirebon maka terdapat beberapa saran yang dapat meningkatkan pemenuhan kontrak psikologis, kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi: Perusahaan perlu memberikan pelatihan kerja kepada karyawan untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan dan kompetensi diri dalam peningkatan kerja. Perusahaan perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan khususnya pada faktor kondisi kerja, yaitu perusahaan harus menciptakan tempat kerja yang bersih agar karyawan dapat bekerja dengan nyaman, memberikan fasilitas kerja yang memadai. perusahaan harus bisa memenuhi kontrak psikologis karyawan agar karyawan dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasi seperti mentaati peraturan perusahaan meskipun tidak ada yang memperhatikan. Penelitian kontrak psikologis terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui kepuasan kerja pada PT Sohau Kikaku Indonesia masih menyisahkan hasil yang potensial untuk dikaji lebih lanjut. Penelitian selanjutnya, hendaknya menambah variabel-variabel yang tidak digunakan peneliti dalam penelitian ini. Sebaiknya untuk penelitian selanjutnya lebih memperluas ruang lingkup, populasi, dengan demikian penelitian selanjutnya bisa memberikan gambaran spesifik sehingga memberikan hasil yang lebih optimal. Untuk penelitian ke depan secara teoritis perlu dikembangkan *Depressive Mood States* sebagai variabel mediasi atau intervening dan bisa juga mengembangkan uji beda antara terpenuhinya kontrak psikologis dan tidak terpenuhinya kontrak psikologis.

### F. DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, I., & Zafar, M. A. (2018). Impact of psychological contract fulfillment on organizational citizenship behavior: Mediating role of perceived organizational support. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1001–1015. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2016-0659>
- Arshad, R., & Sparrow, P. (2010). Downsizing and survivor reactions in Malaysia : Modelling antecedents and outcomes of psychological contract violation. *International Journal of Human Resource Management*, September. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.505080>
- Baridi, A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Intrinsik dan Keadilan Organisasional Terhadap Kontrak Psikologis Guru Honorer. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 6(4), 533–541. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v6i4.4677>
- Barling, J., & Cooper, C. L. (2008). The SAGE Handbook of Organizational Behavior. In *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches*. <https://doi.org/10.4135/9781849200448.n5>
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Zhong, L. (2008). Reactions to psychological contract breach : a dual perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 29(December 2005), 527–548. <https://doi.org/10.1002/job>
- Cheung, A. B. L. (2013). CAN THERE BE AN ASIAN MODEL OF PUBLIC ADMINISTRATION ? †. *Public Administration and Development*, 33(February 2012), 249–261. <https://doi.org/10.1002/pad>
- Chiu, S., & Tsai, M. (2010). Relationships Among Burnout , Job Involvement , and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Psychology : Interdisciplinary and Applied*, 140(6), 517–

530. <https://doi.org/10.3200/JRLP.140.6.517-530>
- Conway, N., & Briner, R. B. (2016). Understanding Psychological Contract at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research. *Oxford Academic*, 15(1), 583–605. <https://doi.org/10.1093/acprof>
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160–169. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.160>
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2011). I owe you one: Coworker reciprocity as a moderator of the day-level exhaustion – performance relationship. *Journal of Orga*, 32(November 2010), 608–626. <https://doi.org/10.1002/job>
- Hidayat, M. A. (2016). *Psychological Contract Breach Ditinjau Dari Tipe Kepribadian A dan B*. Universitas Negeri Semarang.
- Ho, V. T. (2005). Social Influence On Evaluations Of Psychological Contract Fulfillment. *Academy of Management Review*, 30(1), 113–128.
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Harvard University Press. <https://doi.org/doi:10.4159/harvard.9780674424746>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior An Evidence - Based Approach*.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Nahrisah, E., & Imelda, S. (2019). Dimensi Organizational citizenship behaviour dalam kinerja organisasu. *Ilmiah Kohesi*, 3(3), 40–51.
- Nelson, L., Tonks, G., & Weymouth, J. (2006). *The Psychological Contract and Job Satisfaction: Experiences of a Group of Casual Workers*.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta - analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(May 2011), 216–234. <https://doi.org/10.1002/job>
- Opoku Mensah, A., & Koomson, S. (2021). Openness to experience moderates psychological contract breach–job satisfaction tie-in. *PSU Research Review*, 5(3), 215–228. <https://doi.org/10.1108/PRR-03-2020-0008>
- Priesemuth, M., & Taylor, R. M. (2016). The more I want, the less I have left to give: The moderating role of psychological entitlement on the relationship between psychological contract violation, depressive mood states, and citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 37(7), 967–982. <https://doi.org/10.1002/job>
- Robbin, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Robin, I., Salim, R., & Bloch, H. (2018). Financial performance of commercial banks in the post-reform era: Further evidence from Bangladesh. *Economic Analysis and Policy*, 58, 43–54. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2018.01.001>
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 120–127. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12689213>
- Salsabila, P. (2021). Putri Salsabila)98 Jurnal Ilmu Manajemen. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 18(2),

98–107.

- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Sofyanty, D., & Setiawan, T. (2020). Pengaruh kontrak psikologis dan psychological well being terhadap kinerja karyawan : studi pada pt asia kapitalindo jakarta. *INTELEKTIVA : JURNAL EKONOMI, SOSIAL & HUMANIORA*, 02(02), 25–34.
- Song, W., & You, Y. (2021). The Impact of Perception of Psychological Contract Compliance on Organizational Citizenship Behavior of SMEs Workers. *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*, 20(3), 924–932. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.03.99>
- Vandewalle, D., Kostova, T., & Dyne, L. N. (1995). Psychological Ownership : An Empirical Examination of its Consequences. *Group & Organization Management*, June. <https://doi.org/10.1177/1059601195202008>
- Wahdiniawati, S. A., Maharani, A., Fazillah, N., & Ismiasih. (2008). *Perilaku Organisasi* (Issue January).
- Wibowo, T. S. (2022). Psychological Contract Theory Relation to Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Flight Attendants. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(1), 144–152. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v3i1.445>
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2014). Abusive Supervision and Subordinates ' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068–1076. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.6.1068>
- Zhang, X., Walumbwa, F. O., Aryee, S., Xiong, Z., & Chen, G. (2013). Ethical leadership , employee citizenship and work withdrawal behaviors : Examining mediating and moderating processes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 284–297. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.008>
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). THE IMPACT OF PSYCHOLOGICAL CONTRACT BREACH ON WORK-RELATED OUTCOMES : A META-ANALYSIS. *Personnel Psychology*, 60, 647–680.