

# PENGARUH EFIKASI DIRI TERHADAP KETERIKATAN KERJA DENGAN PERSEPSI PEMENUHAN KONTRAK PSIKOLOGIS SEBAGAI MODERATOR

Afdaliza

Fakultas Psikologi, Universitas Mercu Buana Jakarta

afdaliza@gmail.com

## Abstract

*This research aims to examine the influence of self efficacy to work engagement with perceptions of psychological contract fulfillment as moderator and to determine the intervention program to be implemented. The success of an organization depends on the approach which necessary for the organization to develop human resources effectively. Work engagement is defined as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption. Many factors can be influenced the work engagement, among others self efficacy and perceptions of psychological contract fulfillment. Research subjects are employee of PT. X in Jakarta which amounted 199 respondents. This research uses quantitative analyses method (simple regression) and moderate regression analysis (MRA) through model using a questionnaire. The research result shows that both independent variable have significant effect on work engagement, self efficacy: ( $R^2 = 0.693, p = 0.000$ ), perceptions psychological contract fulfillment relational ( $R^2 = 0.748, p = 0.000$ ), and transactional ( $R^2 = 0.693, p = 0.000$ ).*

**Keyword:** *self efficacy, work engagement, perceptions psychological contract fulfillment, moderator.*

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh efikasi diri terhadap keterikatan kerja dengan persepsi pemenuhan kontrak psikologis sebagai moderator dan untuk menentukan program intervensi untuk diterapkan. Kesuksesan dari sebuah organisasi tergantung pada pendekatan yang dilakukan untuk membangun sumber daya manusia secara efektif. Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan dan terkait pekerjaan yang dikarakteristikan oleh semangat, dedikasi dan penyerapan. Banyak faktor dapat mempengaruhi keterlibatan kerja, diantaranya efikasi diri dan persepsi akan pemenuhan kontrak psikologis. Subjek penelitian adalah karyawan PT. X di Jakarta sebanyak 199 responden. Penelitian ini menggunakan metode analisa kuantitatif (regresi sederhana) dan analisa regresi moderat (MRA) melalui kuesioner. Hasilnya menunjukkan bahwa kedua variabel independen memiliki efek yang signifikan terhadap keterlibatan kerja, efikasi diri: ( $R^2 = 0.693, p = 0.000$ ), persepsi pemenuhan kontrak psikologis relational ( $R^2 = 0.748, p = 0.000$ ), dan transaksional ( $R^2 = 0.693, p = 0.000$ ).

**Kata Kunci:** *efikasi diri, keterikatan kerja, persepsi pemenuhan kontrak psikologis, moderator.*

## PENDAHULUAN

PT. X merupakan salah satu “brand” surat kabar yang pertama kali terbit pada tanggal 19 Januari 1970 dan memiliki anak perusahaan yang tersebar di beberapa wilayah di Indonesia. Selain koran, bisnis usaha yang sedang dikembangkan oleh PT. X adalah *media online*, percetakan majalah dan buku, serta *Event Organizer*. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh Nielsen Media Research (2010), PT. X menduduki peringkat kedua dari 10 besar surat kabar nasional peraih iklan terbesar. Selain itu, hasil survei yang dikeluarkan oleh Mark Plus Insight (*company profile*, 2010) menempatkan PT. X pada urutan ke-3 sebagai koran yang dibaca para eksekutif untuk mengakses berita ekonomi dan bisnis.

Pencapaian prestasi-prestasi tersebut merupakan langkah untuk mewujudkan visi dan misi yang dijunjung oleh PT. X dan dapat dikaitkan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang berada di dalamnya yaitu orang-orang yang mau untuk mendedikasikan dirinya untuk memajukan organisasi tempatnya bekerja. Dalam psikologi istilah ini dikenal dengan *work engagement* (selanjutnya disebut dengan keterikatan kerja). Hal ini didukung oleh pendapat Luthans, Norman, Avolio dan Avey (dalam Bakker, 2009) mengenai pendekatan yang dinilai efektif dalam pengelolaan sumber daya manusia yaitu melalui pendekatan keterikatan kerja.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan *Human Resource*

*Departemen Manager*, salah satu divisi pada PT. X yang mendapat sorotan terkait dengan permasalahan mengenai fenomena keterikatan kerja adalah divisi redaksi, terdiri dari beberapa jabatan yaitu, Kepala Divisi Redaksi, Asisten Kepala Divisi, Redaktur, Asisten Redaktur, Staff Bahasa dan Reporter, artistik, foto, publishing, dan percetakan. Divisi redaksi merupakan ujung tombak perusahaan karena secara umum, redaksi bertugas mencari dan mengolah informasi sampai menjadi suatu berita yang dapat disampaikan kepada pembaca. Kualitas isi surat kabar yang akan diterbitkan tergantung dari bagaimana kinerja divisi redaksi itu sendiri. Seiring dengan surat kabar yang diproduksi oleh PT. X terbit setiap hari, dan didistribusikan ke seluruh Indonesia, sehingga karyawan divisi redaksi dituntut untuk dapat bekerja dengan *flexibel time*, cepat dalam mencari dan mengolah informasi, teliti, dan memiliki relasi yang luas sebagai sumber informasi yang akan diterbitkan didalam surat kabar. Hal tersebut membuat kondisi kerja divisi redaksi tergolong kondisi yang penuh stress, dan tekanan.

Untuk itulah karyawan PT. X khususnya divisi redaksi pada dasarnya harus memiliki kompetensi yang memadai untuk dapat meningkatkan keterikatan kerjanya. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Bakker (2009) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki *work engagement* selalu memandang positif terhadap pekerjaan yang dilakukan. Mereka tidak didasari oleh impuls-impuls negatif dari dalam diri. Mereka juga merasakan hal-hal yang wajar dalam bekerja seperti kelelahan. Hanya saja, mereka sangat menikmati pekerjaan mereka dan menganggap melakukan pekerjaan sebagai suatu hal yang menyenangkan. Hal ini yang membuat karyawan yang memiliki *work engagement* memiliki energi dan antusiasme yang tinggi untuk melakukan pekerjaan, dimana *work engagement* berdampak positif pada loyalitas karyawan dalam suatu perusahaan. Karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan memberikan usaha yang lebih (*extra efforts*), aktif terlibat, fokus terhadap pekerjaan, hadir secara fisik, dan memberikan energi terhadap apa yang dikerjakan (Schaufeli

& Bakker, 2004). *Work engagement* penting dalam memprediksi hasil kerja karyawan (*employee outcomes*), keberhasilan organisasi (*organizational succes*) dan kinerja finansial perusahaan (dalam Saks, 2006).

Namun dewasa ini ada beberapa perilaku karyawan divisi redaksi yang diduga dapat menghambat pengembangan karyawan terutama peningkatan keterikatan kerja karyawan, diantaranya adalah ketidak kehadiran karyawan divisi redaksi yang melampaui batas toleransi yang telah ditetapkan oleh perusahaan yaitu 0,5%, sedangkan kan yang terjadi sebanyak 36% terutama untuk jabatan staff bahasa, dan percetakan. Selain itu karyawan terkadang terlihat kurang bersemangat dan kurang antusias terhadap pekerjaan, hal ini ditandai dengan suka telat memberikan berita, sering terdapat kesalahan dalam penulisan berita, banyak terdapat komplain dalam menjalankan tugas, tidak dapat bekerja dengan tim, serta tingkat turnover karyawan yang tergolong besar, menilik gejala-gejala tersebut dapat menjadi hambatan dalam pengembangan karyawan terutama mempengaruhi keterikatan kerja karyawan, hendaknya gejala tersebut dapat diteliti dan dtanggulangi agar pengembangan karyawan dapat terlaksana dengan baik.

Bakker (2009), mengemukakan bahwa terdapat dua unsur yang dapat membentuk keterikatan kerja pada karyawan. Kedua hal tersebut adalah *personal resource* dan *job resource*. *Personal resource* mengacu kepada evaluasi diri yang positif yang berhubungan dengan resiliensi dan kemampuan individu untuk memiliki perasaan sanggup untuk mengendalikan pekerjaannya dengan baik (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, dalam Bakker, 2009). Sementara itu, *job resource* mengacu pada aspek-aspek fisik, sosial, atau organisasional pada suatu pekerjaan yang dapat mengurangi tuntutan pekerjaan; menjadi fungsi dalam mencapai tujuan pekerjaan; atau dapat menstimulasi karyawan untuk bertumbuh, belajar dan berkembang (Bakker, 2009). Keterikatan kerja memiliki hubungan dengan proses evaluasi diri karyawan dan perlakuan organisasi terhadap karyawan, dimana karyawan memiliki kesempatan untuk

melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Evaluasi ini diantaranya untuk meninjau sejauh mana karyawan merasa yakin dan sanggup untuk terus melakukan pekerjaannya. Hal ini dapat mendorong terciptanya keyakinan dalam diri karyawan atau yang disebut sebagai efikasi diri (Bandura, 1986).

Selanjutnya dengan adanya dukungan dari organisasi dapat mendorong terciptanya perilaku kerja yang baik (Robbins, 2007). Karyawan dan organisasi bagaikan dua sisi uang koin yang saling berhubungan, oleh karena itu perilaku kerja karyawan juga tidak terlepas dari bagaimana perlakuan organisasi terhadap karyawannya. Salah satunya adalah kesepakatan kerjasama antara karyawan dan organisasi baik secara tertulis (kontrak formal) maupun yang tidak tertulis yang dikenal dengan kontrak psikologis. Kontrak psikologis adalah harapan tidak tertulis para karyawan dan pemberi kerja tentang sifat hubungan kerja mereka (Mathis dan Jackson, 2006). Kunci dari kontrak psikologis adalah mutualitas diantara individu dengan individu, maupun individu dengan organisasi, mutualitas ini muncul dan hanya terjadi jika masing-masing dari pihak yang berkepentingan memiliki tujuan yang ingin dicapainya dan mereka yakin bisa mencapainya, dan untuk menyeimbangkan kontrak psikologis tersebut kedua belah pihak yang berkepentingan harus merasa bahwa mutualitas ini akan menghasilkan sesuatu yang bernilai (Anoraga, 2001) Kontrak psikologis sebagai kontrak informal tidak tertulis yang terdiri dari ekspektasi karyawan dan atasannya mengenai hubungan kerja yang bersifat timbal balik. Artinya, kontrak psikologis muncul ketika karyawan menyakini bahwa kewajiban perusahaan pada karyawan akan sebanding dengan kewajiban yang diberikan karyawan kepada perusahaan sebagai contoh karyawan berkeyakinan bahwa perusahaan akan menyediakan keamanan kerja dan kesempatan promosi dan berkomitmen terhadap perusahaan (Amstrong, 2004).

Uraian diatas menunjukkan bahwa efikasi diri memberi pengaruh terhadap keterikatan kerja, sedangkan, psikologi kontrak juga memiliki pengaruh terhadap

keterikatan kerja, melihat hubungan kedua hal tersebut, maka dapat dipertanyakan seperti apa model yang dapat terbentuk diantara ketiga hal tersebut, dalam rangka menjelaskan pengaruhnya terhadap keterikatan kerja. Melihat bahwa keterikatan kerja erat kaitannya dengan aspek personal, maka dapat dipertanyakan lebih lanjut apakah efikasi diri dapat menjadi prediktor dari keterikatan kerja. Keterikatan kerja juga hal yang berhubungan dengan konteks organisasi maka dapat dipertanyakan pula apakah persepsi pemenuhan kontrak psikologi akan dapat berperan sebagai moderator dalam pengaruh efikasi diri terhadap keterikatan kerja.

### **Work Engagement (Keterikatan Kerja)**

*Work engagement* (Keterikatan Kerja) adalah keadaan pikiran yang positif, memuaskan dan terkait pekerjaan yang dikarakteristikan oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penyerapan (*absorption*). Semangat mencerminkan kesiapan untuk usaha dalam suatu pekerjaan, memperlihatkan tingkat energi yang tinggi saat bekerja dan kecenderungan untuk tetap tinggal teguh pada tugas yang sulit atau kegagalan. Dedikasi merujuk pada identifikasi yang kuat dengan suatu pekerjaan dan mencakup antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tertantang. Sedangkan penyerapan dikarakteristikan dengan sepenuhnya tenggelam pada suatu pekerjaan, dapat dimaknakan menjadi terpikat atau asik dalam perannya dan ditandai dengan intensitas individu untuk fokus pada perannya tersebut (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002, dalam Albrecht, 2010).

Menurut Gonzalez-Roma, Schaufeli, Lloret & Bakker (2006, dalam Bakker dan Michael, 2010) pekerja yang terikat mampu dan bersedia 'bekerja ekstra'. Selain itu, semangat dan dedikasi adalah elemen inti dari keterikatan karyawan dalam bekerja. Pada *work engagement* lebih menekankan pada kondisi mental yang positif yang dialami oleh individu itu sendiri. *Work engagement* berhubungan dengan motivasi dalam diri individu, sedangkan Maslach dan Leiter (dalam Bakker, 2009) mendefinisikan *work engagement* sebagai sikap kerja yang

dikarakterisasi oleh adanya energi, keterlibatan kerja, dan efikasi, yang dalam hal ini secara langsung berlawanan dengan dimensi burnout yaitu kelelahan emosional, sinisme, dan pengurangan efikasi profesional. Pendekatan ini menyatakan bahwa energi yang rendah akan menjadi kelelahan emosional, keterlibatan yang rendah akan menjadi sinisme, dan efikasi yang rendah akan menjadi pengurangan efikasi profesional. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa individu yang tidak mengalami burnout maka akan memiliki keterikatan karyawan.

Kahn (dalam Saks, 2006) menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan kondisi dimana individu sebagai anggota organisasi bekerja dengan mengekspresikan dirinya dalam bentuk fisik, kognitif, emosi, dan mental. Sedangkan, Bakker dan Schaufeli (2003) mendefinisikan *work engagement* sebagai kondisi psikologis positif yang berhubungan dengan pekerjaan, dan memiliki tiga karakteristik yaitu kekuatan (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan absorpsi (*absorption*).

### Efikasi Diri

Bandura (1994), mengemukakan bahwa efikasi diri dapat didefinisikan sebagai keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk menghasilkan kinerja sesuai dengan level yang ditentukan, yang dapat memberikan pengaruh atas peristiwa-peristiwa yang mempengaruhi kehidupannya. Lebih lanjut dikemukakan bahwa keyakinan yang muncul tersebut dapat menentukan bagaimana seseorang berperasaan, berpikir, memotivasi diri sendiri, dan berperilaku. Keyakinan tersebut dapat muncul melalui proses kognitif, motivational, afektif, dan proses seleksi (Bandura, 1994). Efikasi diri akan berkembang berangsur-angsur secara terus menerus seiring meningkatnya kemampuan dan bertambahnya pengalaman-pengalaman yang berkaitan.

Menurut Bandura (1994), seseorang yang memiliki *sense of efficacy* yang kuat dapat membantu dirinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan serta membantu meningkatkan kesejahteraan psikologisnya. Dengan adanya *sense of efficacy* yang kuat, seseorang dapat menganggap tugas yang sulit sebagai suatu pekerjaan yang menantang yang

harus dikuasai, bukan sebagai suatu hal yang menakutkan dan harus dihindari. Hal ini dapat memberikan keyakinan dan ketahanan mental yang membuat seseorang terhindar dari risiko stress dan depresi terhadap pekerjaan.

Bandura (1994), menyatakan bahwa efikasi diri merupakan sejumlah perkiraan tentang kemampuan yang dirasakan seseorang. Pada intinya, efikasi diri adalah keyakinan seseorang bahwa ia mampu melakukan tugas tertentu dengan baik. Dengan keyakinan ini individu mampu menilai apakah dirinya memiliki kekuatan untuk menghasilkan pengaruh yang diinginkan atau tidak. Tingginya efikasi diri dapat memotivasi individu secara kognitif untuk bertindak lebih tepat dan terarah, terutama apabila tujuan yang hendak dicapai merupakan tujuan yang jelas. Hal ini dapat menentukan seberapa besar usaha yang akan dicurahkan dan seberapa lama individu akan tetap bertahan dalam menghadapi hambatan atau pengalaman yang tidak menyenangkan.

### Kontrak Psikologis

Konsep mengenai kontrak psikologis pertama kali diperkenalkan oleh Argyris (1960) dan Levinson, dkk, (1962). Levinson, dkk, (dalam Thomas dan Anderson, 1998) mengemukakan bahwa kontrak psikologis bersifat implisit, timbal balik (*mutual*), dan seringkali mendahului kontrak kerja yang formal. Kontrak psikologis berisi sejumlah harapan implisit yang saling mempengaruhi antara perusahaan sebagai pemberi kerja dan karyawan sebagai pekerja. Oleh karena itu, fokus dari penelitian-penelitian awal kontrak psikologis adalah mengenai harapan-harapan (Argyris, 1960; Herriot, 1984; Schein 1980) dalam Thomas dan Anderson, 1998). Schein (1980) memberikan definisi kontrak psikologis sebagai berikut, 'The notion of a psychological contract implies that there is an unwritten set of expectations operating at all times between every member of an organization and the various managers and others in that organization' Schein, 1980'.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan Schein (1980) tersebut, kontrak psikologis menunjukkan bahwa terdapat serangkaian harapan yang dimiliki setiap orang dalam

perusahaan, baik harapan individu sebagai anggota, harapan para manajer, maupun orang lain. Harapan-harapan tersebut tidak tertulis dan akan selalu ada selama mereka masih saling berhubungan dalam perusahaan. Dengan perkataan lain kontrak psikologis secara tidak langsung menyatakan bahwa individu sebagai karyawan memiliki berbagai macam harapan terhadap perusahaan dan perusahaan memiliki berbagai macam harapan terhadap dirinya (Schein, 1979; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994).

Harapan-harapan ini tidak hanya meliputi besarnya unjuk kerja yang harus dilakukan untuk sejumlah bayaran yang diperoleh, tetapi meliputi juga keseluruhan hak, hak istimewa (*privileges*), dan kewajiban antara karyawan dan organisasi (Schein, 1979). Sebagai contoh, karyawan akan berharap perusahaan tidak memecatnya setelah bertahun-tahun ia bekerja diperusahaan itu; sebaliknya perusahaan berharap karyawannya tidak akan mempergunjingkan citra (*public image*) dan membocorkan rahasia perusahaan pada perusahaan pesaing.

Beberapa tahun kemudian fokus dari penelitian kontrak psikologis tidak lagi mengenai harapan, tetapi lebih kepada serangkaian kewajiban yang dimiliki masing-masing pihak dalam hubungan kerja (Rousseau, 1989, 1990; Rousseau dan parks, 1993, dalam Thomas dan Anderson, 1998). Rousseau (dalam Castaing 2006) memulai suatu penelitian penting mengenai kontrak psikologis, dan mendefinisikan kontrak psikologis sebagai berikut: “*The term psychological contract refers to an individual’s beliefs regarding the terms and condition of a reciprocal exchange agreement between that focal person and another party. Key issues here include the belief that a promise has been made and a consideration offered in exchange for it, binding the parties to some set of reciprocal obligations*” (Rousseau, 1989, dalam Castaing, 2006)

Rousseau (1995) mendefinisikan kembali kontrak psikologis sebagai berikut, “*an individual’s beliefs, shaped by the organization, regarding terms of an exchange agreement between individuals and their*

*organization*”,. Dari definisi ini, tampak bahwa kontrak psikologis merupakan keyakinan individu yang dibentuk oleh organisasi. Dalam hal ini, individu yang memiliki keyakinan adalah karyawan sebagai pihak pekerja, dan pihak lain yang terlibat dengannya dalam pertukaran adalah perusahaan sebagai pemberi kerja. Keyakinan mengenai adanya timbal balik antara perusahaan (pemberi kerja) dan karyawan lebih penting dari pada terjadinya timbal balik itu sendiri (Rousseau, 1995). Dengan perkataan lain, Rousseau (1998) menyatakan bahwa persepsi mengenai timbal balik yaitu tidak perlu timbal balik secara nyata adalah inti dari kontrak psikologis.

Berdasarkan kerangka waktu dan persyaratan performa tersebut, maka terdapat empat kontrak psikologis, yaitu transaksional, relasional, seimbang, dan transisional (Rousseau, 1995; Wade-Benzoni dan Rousseau, 1997 dalam Rousseau, 2000). Pertama adalah Kontrak psikologis Transaksional, dimana Kontrak psikologis transaksional ditandai dengan suatu hubungan kerja jangka pendek dimana syarat-syarat performa kerja atau kewajiban timbal balik bersifat spesifik dan dapat ditetapkan secara jelas, keterlibatan karyawan dalam perusahaan juga terbatas. Dalam kontrak ini, gaji yang tinggi (*high pay*) dan kemajuan karir yang cepat (*rapid career advancement*) diberikan sebagai balasan atas kerja keras. Kontrak transaksional bersifat ekonomis dimana sumber finansial merupakan alat utama dalam pertukaran (fokus pada pertukaran ekonomi).

Adanya keamanan kerja (*job security*) yang diberikan organisasi sebagai balasan atas kesetiaan dan lama minimum kerja karyawan merupakan elemen utama dalam kontrak psikologis relasional. Kontrak relasional bersifat ekonomis sekaligus sosial-emosional, dimana pertukaran yang didasarkan pada kesetiaan (*loyalty*), saling percaya dan keanggotaan (*affiliation*). Imbalan tidak terlalu terkait dengan performa, tetapi diperoleh dari keanggotaan dan partisipasi dalam perusahaan. Rousseau (2004) mengemukakan bahwa karyawan dengan kontrak relasional cenderung lebih mau untuk bekerja melebihi waktu kerja, baik dibayar maupun tidak dibayar,

serta mendukung perubahan-perubahan dalam perusahaan yang memang dianggap penting untuk perusahaan.

Ketiga adalah Kontrak Psikologis Balanced, Seiring dengan berjalannya waktu, banyak pekerja (karyawan) yang hubungan kerjanya dengan perusahaan mengalami perubahan secara dramatis (Handy dalam Rousseau dan Tijorowala, 1998). Apa yang selama ini menjadi karakteristik dari hubungan relasional dan transaksional turut mengalami perubahan. Perusahaan menuntut karyawan menunjukkan performa maksimal dan waktu kerja lebih besar, tanpa adanya jaminan keamanan kerja. Sebagai timbal balik terhadap hal tersebut, karyawan menginginkan perusahaan dapat memberikan jadwal kerja yang fleksibel, situasi kerja yang menyenangkan, kemandirian, dalam menyelesaikan pekerjaan, kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan, dan insentif berdasarkan keberhasilan perusahaan. Karyawan menyadaribahwa perusahaan tidak dapat menyediakan keamanan kerja, sehingga mereka menginginkan employability. Mereka menginginkan perusahaan dapat memberikan pelatihan dan pengalaman kerja, sehingga mereka sangat mungkin memperoleh kesempatan kerja di tempat lain (Noe, dkk, 2003). Keempat adalah Kontrak Psikologis Transisional, bukan bentuk kontrak psikologis yang sebenarnya, tetapi suatu *cognitive stated* yang mencerminkan adanya pelanggaran terhadap kesepakatan antara karyawan dan perusahaan. Bentuk transisional biasanya dapat dilihat dalam keadaan-keadaan yang stabil, seperti saat terjadinya perubahan radikal, *downsizing*, atau *merger* dimana komitmen antara karyawan dan perusahaan mengalami penurunan atau mungkin komitmen itu telah hilang.

Didalam penelitian ini penulis hanya menggunakan dua bentuk kontrak psikologi yaitu relasional dan transaksional, hal ini disesuaikan dengan bentuk kontrak psikologis yang terjadi diperusahaan.

## Metode

### Partisipan

Populasi sasaran dalam penelitian

ini adalah karyawan divisi redaksi pada PT. X yang berjumlah 229 orang. Dalam hal ini penulis mengambil semua populasi sebagai partisipan dalam penelitian ini. Setelah proses pengumpulan data, jumlah responden yang terjaring sebanyak 199, hal ini disebabkan oleh ada beberapa karyawan yang sedang mengambil cuti akhir tahun, selain itu karena karyawan divisi redaksi memiliki jam kerja yang tidak teratur.

### Desain Penelitian

Penelitian ini bersifat kuantitatif non eksperimen kausal komparatif yaitu untuk mengetahui pengaruh efikasi diri terhadap keterikatan kerja dan persepsi pemenuhan kontrak psikologis sebagai variabel moderator. Teknik analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan teknik regresi linear sederhana, yaitu analisis regresi antara 1 DV dengan 1 IV, untuk melihat pengaruh efikasi diri terhadap keterikatan kerja, sedangkan untuk melihat peran persepsi pemenuhan kontrak psikologis sebagai moderator, menggunakan teknik MRA (*moderate regression analysis*).

### Pengukuran

#### Variabel Efikasi Diri

Instrumen yang digunakan untuk mengukur efikasi diri adalah kuesioner yang dikembangkan sendiri oleh penulis berdasarkan dimensi efikasi diri yang dikemukakan oleh Bandura (1986) yaitu *magnitude*, *strength*, dan *generality*.

Contoh pernyataan pada dimensi *magnitude* adalah "Saya berpandangan bahwa saya mampu menghadapi semua permasalahan". Contoh pernyataan pada dimensi *generality* adalah "Saya yakin bahwa saya dapat menemukan solusi atas permasalahan yang selanjutnya di masa yang akan datang". Contoh pernyataan pada dimensi *strength* adalah "Saya merasa kuat melaksanakan pekerjaan saya".

Penelitian ini menggunakan Skala Likert. Jawaban subjek dinyatakan dalam 7 kategori yaitu; tidak pernah merasakan (0), hampir tidak pernah (1), jarang (2), kadang-kadang saja(3), sering (4), seringkali (5), selalu (6).

Setelah dilakukan uji validitas, terdapat beberapa butir yang harus dibuang sehingga jumlahnya menjadi 25 butir pernyataan yang terdiri dari 21 butir pernyataan positif dan 4 butir pernyataan negatif.

**Tabel Uji Reliabilitas Efikasi diri  
Setelah Butir Buruk Dibuang**

Dimensi	Jumlah butir setelah dianalisis	Alpha Cronbach
Magnitude	7 (2, 14, 22, 35, 41, 46, 49)	0.722
Generality	6 (4, 9, 16, 23, 29, 37)	0.705
Strenght	8 (3, 8, 15, 28, 36, 42, 47, 50)	0.747

Keterangan: butir yang diberi tanda (\*) adalah butir negatif. Hasil uji selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran.

### Variabel persepsi pemenuhan kontrak psikologis

Instrumen yang digunakan untuk mengukur persepsi pemenuhan kontrak psikologis adalah instrumen yang di adaptasi dari kuesioner yang dikembangkan oleh patricia Kosasih (2010), yang disusun berdasarkan alat ukur yang dikembangkan oleh Rousseau (2008).

Alat ukur kontrak psikologis terbagi menjadi dua bentuk dan masing-masing memiliki dua subdimensi. Bentuk pertama adalah relasional (R), dan bentuk kedua adalah transaksional (T). Kemudian subdimensi pertama adalah pandangan karyawan akan kewajiban dan komitmen yang sudah sepantasnya diberikan oleh dirinya pada perusahaan (*Obligation Employee/EE*), sedangkan subdimensi kedua adalah pandangan karyawan akan kewajiban dan komitmen yang seharusnya perusahaan berikan terhadap dirinya (*Obligation Employer/ER*). Kedua bentuk kontrak psikologis tersebut mengambil persepsi dari sudut pandang karyawan. Jika digabungkan, keseluruhan alat ukur kontrak psikologis memiliki empat dimensi, yaitu (a) bentuk relasional dari sudut pandang subdimensi pertama (REE), (b) bentuk relasional dari sudut pandang subdimensi kedua (RER), (c) bentuk transaksional dari sudut pandang subdimensi pertama (TEE), dan (d) bentuk transaksional

dari sudut pandang subdimensi kedua (TER). Maka secara keseluruhan di dalam pengukuran kontrak psikologis akan dilakukan dua buah pengukuran dari empat kondisi.

Contoh pernyataan pada REE (*relasional obligation employee*) adalah “Tetap bekerja di perusahaan ini sampai pension”. Contoh pernyataan pada RER (*relasional obligation employer*) adalah “Memberi dukungan-dukungan agar anda dapat mencapai target atau hasil pekerjaan yang lebih baik”. Contoh pernyataan pada TEE (*transaksional obligation employee*) adalah “Membatasi keterlibatan anda sebagai karyawannya di dalam menangani urusan manajemen perusahaan”. Contoh pernyataan pada TER (*transaksional obligation employer*) adalah “Memberikan peningkatan karir sesuai prestasi”.

Penelitian ini menggunakan Skala Likert. Jawaban subjek dinyatakan dalam 7 kategori yaitu; tidak pernah merasakan (0), hampir tidak pernah (1), jarang (2), kadang-kadang saja(3), sering (4), seringkali (5), selalu (6), dan dalam alat ukur ini tidak terdapat pernyataan negatif.

Setelah dilakukan uji validitas, semua pernyataan yang berjumlah 33 dinyatakan valid oleh para pakar dan siap untuk diuji cobakan. Uji coba skala persepsi pemenuhan kontrak psikologis dilakukan terhadap 50 partisipan yang memiliki karakteristik yang sama dengan partisipan penelitian. Pengujian reliabilitas kemudian dilaksanakan setelah uji coba untuk melihat butir pernyataan yang memiliki koefisien korelasi di atas 0.2 yang dapat digunakan untuk pengambilan data penelitian sebenarnya.

**Tabel Uji Reliabilitas Persepsi  
Pemenuhan Kontrak Psikologis**

Dimensi	Jumlah butir setelah dianalisis	Alpha Cronbach
REE	5 (5, 10, 17, 30, 43)	0.737
RER	7 (6, 12, 19, 25, 32, 44, 48)	0.844
TEE	5 (11, 18, 24, 31, 38)	0.716
TER	5 (13, 20, 26, 33, 39)	0.690

Ket: REE (*Relational obligation employeee*), RER (*Relational obligation employer*), TEE (*transaksional obligation employee*), TER (*transaksional obligation employer*)

## Variabel Keterikatan Kerja

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel keterikatan kerja adalah kuesioner yang dikembangkan Rostiana (2012) berdasarkan dimensi keterikatan kerja yang dikemukakan oleh Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma dan Bakker (2002). Dimensi tersebut adalah vigor, dedication, dan absorption.

Contoh pernyataan pada dimensi vigor adalah "Saya merasa bersemangat ketika bekerja". Contoh pernyataan pada dimensi dedication adalah "Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki makna dan manfaat yang jelas". Contoh pernyataan pada dimensi absorption adalah "ketika bekerja saya merasa waktu berlalu begitu cepat".

Skala yang digunakan adalah skala Likert. Jawaban subjek dinyatakan dalam 7 kategori yaitu; tidak pernah merasakan (0), hampir tidak pernah (1), jarang (2), kadang-kadang saja(3), sering (4), seringkali (5), selalu (6). Jumlah butir dalam skala keterikatan kerja sebelum dilakukan uji validitas adalah 17 butir.

Setelah dilakukan uji validitas, semua pernyataan yang berjumlah 17 dinyatakan valid oleh para pakar dan siap untuk diuji cobakan. Uji coba skala keterikatan kerja dilakukan terhadap 50 partisipan yang memiliki karakteristik yang sama dengan partisipan penelitian. Pengujian reliabilitas kemudian dilaksanakan setelah uji coba untuk melihat butir pernyataan yang memiliki koefisien korelasi di atas 0.2 yang dapat digunakan untuk pengambilan data penelitian sebenarnya.

**Tabel Uji Reliabilitas  
Keterikatan Kerja**

Dimensi	Jumlah butir sebelum dianalisis	Alpha Cronbach
Vigor	6 (1, 21, 45, 53, 56, 58)	0.698
Dedication	5 (7, 27, 40, 51, 54)	0.723
Absorption	6 (59, 34, 60, 55, 52, 57)	0.701

Hasil uji selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran.

## Prosedur Penelitian

Penulis membuat proposal melakukan penelitian mengenai pengaruh efikasi diri terhadap keterikatan kerja, dan kontrak psikologis sebagai moderator. Proposal ini ditujukan kepada *Public Relation* dan Manajer HRD PT. X di Jakarta Barat.

Pembuatan surat ijin melakukan penelitian dilakukan setelah penulis menerima konfirmasi dari Manajer HRD PT. X bahwa proposal penelitian yang diajukan penulis dapat diterima. Penulis mengurus surat ijin melakukan penelitian ke pihak Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara dan ditujukan kepada Manager PR & publicity PT. X Jakarta. Surat ijin melakukan penelitian berisi tentang ijin melakukan penelitian pada PT X dengan menggunakan karyawan PT X sebagai partisipan dalam penelitian. Pengambilan data penelitian dilakukan pada tanggal 18 Desember sampai dengan 10 Januari 2012 dengan menggunakan 1 berkas kuesioner yang telah siap berisi 66 butir pernyataan. Penulis meminta bantuan kepada kepala sekretariat redaksi untuk menyebarkan angket yang telah tersusun dan dimasukkan ke dalam amplop bertuliskan "*confidential*". Setelah partisipan mengisi angket tersebut, ia mengembalikan ke sekretariat redaksi dan penulis mengambil angket tersebut untuk diinput.

## Hasil

### Gambaran Skor Variabel Efikasi Diri

Data variabel efikasi diri diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang menggunakan Skala Likert dengan interval jawaban 0 sampai 6. Titik tengah skala ini adalah 3.00 (nilai rerata hipotetik). Berdasarkan skala ini, skor variabel efikasi diri memiliki nilai minimum 2.00 dan nilai maksimum 5.86. Nilai rerata empirik (M) skor efikasi diri adalah 4.3661 dengan standar deviasi (SD) sebesar 0.85144. Nilai rerata empirik yang berada di atas nilai rerata hipotetik dapat diartikan bahwa efikasi diri karyawan cenderung tinggi.

### Gambaran Skor Variabel Persepsi Pemenuhan Kontrak Psikologis

Data variabel persepsi pemenuhan kontrak psikologis diperoleh melalui

penyebaran kuesioner yang menggunakan Skala Likert dengan interval jawaban 0 sampai 6. Titik tengah skala ini adalah 3.00 (nilai rerata hipotetik). Berdasarkan skala ini, skor variabel persepsi pemenuhan kontrak psikologis memiliki nilai minimum 1.54 dan nilai maksimum 5.86. Nilai rerata empirik (M) skor persepsi pemenuhan kontrak psikologis adalah 3.3868 dengan standar deviasi (SD) sebesar 0.76218. Nilai rerata empirik yang berada di atas nilai rerata hipotetik dapat diartikan bahwa persepsi pemenuhan kontrak psikologi karyawan cenderung tinggi. Selain itu gambaran skor masing-masing dimensi persepsi pemenuhan kontrak psikologis adalah (1) kontrak psikologis relasional sudut pandang karyawan (REE) memiliki nilai minimum 2.00 dan nilai maksimum 6.00, nilai rerata empirik (M) 4.4141 dengan standar deviasi 1.03446. (2) kontrak psikologis relasional sudut pandang perusahaan (RER) memiliki nilai minimum 1.14 dan nilai maksimum 5.71, nilai rerata empirik (M) 3.2297 dengan standar deviasi 0.99397, (3) kontrak psikologis transaksional sudut pandang karyawan (TEE) nilai minimum 0.40 dan nilai maksimum 5.20, nilai rerata empirik (M) 3.0623 dengan standar deviasi (SD) 1.34380, (4) kontrak psikologis transaksional sudut pandang perusahaan (TER) memiliki nilai minimum 0.80 dan nilai maksimum 5.40, nilai rerata empirik (M) 3.1799 dengan standar deviasi (SD) 1.34380.

### **Gambaran Skor Variabel Keterikatan Kerja**

Data variabel keterikatan kerja diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang menggunakan Skala Likert dengan interval jawaban 0 sampai 6. Titik tengah skala ini adalah 3.00 (nilai rerata hipotetik). Berdasarkan skala ini, skor variabel keterikatan kerja memiliki nilai minimum 2.00 dan nilai maksimum 6.00. Nilai rerata empirik (M) skor keterikatan kerja adalah 4.2962 dengan standar deviasi (SD) sebesar 0.88382. Nilai rerata empirik yang berada di atas nilai rerata hipotetik dapat diartikan bahwa keterikatan kerja karyawan cenderung tinggi.

### **Uji Regresi**

#### **Pengaruh Efikasi Diri terhadap Keterikatan Kerja**

Untuk mengetahui pengaruh efikasi diri terhadap keterikatan kerja digunakan perhitungan *Linear Regression*. Setelah dihitung, diketahui bahwa nilai  $t = 21.089$  dengan tingkat signifikansi  $0.000$  ( $p < 0.01$ ),  $H_0$  ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan efikasi diri terhadap keterikatan kerja. Keterangan lebih lengkap dapat dilihat pada Lampiran.

Besarnya Indeks Determinasi, yaitu persentase yang menyumbangkan pengaruh efikasi diri terhadap keterikatan kerja sebesar  $69.3\%$  ( $R^2 = 0.693$ ). Hal ini menunjukkan bahwa efikasi diri memberikan sumbangan pengaruh sebesar  $69.3\%$  terhadap keterikatan kerja, sedangkan sisanya sebesar  $30.7\%$  dipengaruhi oleh faktor lain. Keterangan lebih lengkap dapat dilihat pada Lampiran.

#### **Pengaruh Dimensi Efikasi Diri terhadap Keterikatan Kerja**

Setelah diketahui bahwa efikasi diri memberikan pengaruh yang besar terhadap keterikatan kerja, maka penulis melakukan uji regresi antara dimensi yang ada pada efikasi diri terhadap keterikatan kerja untuk mengetahui besarnya pengaruh tiap-tiap dimensi.

Hasil uji memperlihatkan bahwa nilai Beta pada dimensi *Magnitude* sebesar  $0.382$  dengan ( $p = 0.000$ ) nilai Beta pada dimensi *Strenght* sebesar  $0.214$  dengan ( $p = 0.027$ ), dan nilai Beta pada dimensi *generality* sebesar  $0.282$  dengan ( $p = 0.01$ ). Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa dimensi *magnitude* memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dimensi lainnya. Keterangan lebih lengkap dapat dilihat pada Lampiran.

#### **Peran Persepsi Pemenuhan Kontrak Psikologi sebagai Moderator pada Hubungan antara Efikasi diri dan Keterikatan kerja**

Untuk mengetahui peran persepsi pemenuhan kontrak psikologis pada hubungan efikasi diri dan keterikatan kerja dihitung dengan menggunakan *MRA (moderated regression analysis)*. Setelah dihitung,

diketahui bahwa nilai  $F = 243.631$  dengan tingkat signifikansi  $0.000$  ( $p < 0.01$ ),  $H_0$  ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa persepsi pemenuhan kontrak psikologis dapat berperan sebagai moderator dalam hubungan efikasi diri dan keterikatan kerja..

Besarnya Indeks Determinasi, yaitu persentase yang menyumbangkan pengaruh persepsi pemenuhan kontrak psikologis dan efikasi diri sebesar  $71.5\%$  ( $R^2 = 0.715$ ). Hal ini menunjukkan bahwa persepsi pemenuhan kontrak psikologis dan efikasi diri memberikan sumbangan pengaruh sebesar  $71.5\%$  sedangkan sisanya sebesar  $22,5\%$  dipengaruhi oleh faktor lain. Keterangan lebih lengkap dapat dilihat pada Lampiran.

Persepsi pemenuhan kontrak psikologi didalam penelitian ini dibagi menjadi dua jenis, yaitu relasional dan transaksional, dan masing-masing memberi pengaruh yang berbeda terhadap hubungan efikasi diri dan keterikatan kerja. Persepsi pemenuhan kontrak psikologis relasional dan efikasi diri memberi pengaruh sebesar  $74.8\%$ , serta masing-masing dimensi psikologi kontrak relasional yaitu sudut pandang karyawan dan sudut pandang perusahaan, masing-masing memberi sumbangan sebanyak  $74,8\%$  ( $R^2 = 0,748$ ), dan  $72,5\%$  ( $R^2 = 0,725$ ) terhadap keterikatan kerja. Untuk kontrak psikologis transaksional dan efikasi diri memberi pengaruh sebesar  $69.3\%$  dengan ( $R^2 = 0,693$ ).

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijabarkan diatas dan sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka didapat kesimpulan bahwa terdapat pengaruh efikasi diri terhadap keterikatan kerja. Selain itu persepsi pemenuhan kontrak psikologis yang bersifat relasional dapat menjadi moderator dalam hubungan antara efikasi diri dan keterikatan kerja.

### Diskusi

Dari hasil pengujian dapat diketahui bahwa efikasi diri memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan kerja. Hal ini mendukung penelitian yang sebelumnya

telah dilakukan oleh beberapa ahli. Adanya pengaruh efikasi diri terhadap keterikatan kerja mendukung penelitian yang dilakukan oleh Bakker (2009), yang mengemukakan bahwa individu yang memiliki efikasi diri akan memandang bahwa dirinya sanggup dan mampu mengerjakan pekerjaan dengan baik. Individu dengan efikasi diri tidak memiliki ketakutan dan kekuatiran untuk melaksanakan pekerjaan yang sulit. Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, dan Schaufeli (dalam Bakker, 2009), menemukan bahwa efikasi diri, *organizational-based self-esteem*, dan optimism menjadi prediktor munculnya keterikatan kerja pada karyawan. Mereka menganggap bahwa diri mereka memiliki kekuatan dan kapasitas yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan konteksnya.

Menurut penulis hal ini disebabkan karena adanya kepercayaan individu terhadap kemampuan diri untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik dapat mendorong individu untuk tetap melaksanakan pekerjaan hingga selesai walaupun menghadapi tugas yang sulit sekalipun. Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa dimensi *magnitude* efikasi diri, memberikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan dua dimensi yang lain, dimana *Magnitude* sebesar  $0.382$ , dimensi *Strength* sebesar  $0.214$ , dan dimensi *generality* sebesar  $0.282$ . Hal ini memperlihatkan bahwa tingkat kesulitan tugas dapat mempengaruhi keterikatan kerja karyawan tersebut, sejauh mana karyawan merasa mampu dalam mengerjakan berbagai tugas mulai dari derajat kesulitan yang rendah, menengah, dan tinggi, untuk itu karyawan akan melaksanakan pekerjaan yang dirasakan sesuai kemampuan dan akan mengabaikan pekerjaan yang diperkirakan di luar batas kemampuan yang dimilikinya, dengan demikian karyawan akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan antusias, semangat dan hasil yang maksimal.

Selain itu didalam penelitian ini juga memperlihatkan bahwa persepsi pemenuhan kontrak psikologis dapat berperan sebagai moderator dalam hubungan efikasi diri dan keterikatan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa, ketika karyawan mempersepsikan kalau perusahaan telah memenuhi semua

harapan-harapan karyawan terhadap perusahaan maka, karyawan akan merasa aman dan akan memberikan timbal balik yang sesuai kepada perusahaan, hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dikemukakan oleh (Raja, Johns, & Ntalianis, 2004), yang menyatakan bahwa psikologi kontrak dianggap sebagai faktor kunci dalam mempengaruhi tingkah laku karyawan. Ketika karyawan diperlakukan baik oleh perusahaan, maka mereka akan bersedia memberikan kontribusi timbal balik terhadap perusahaan.

Ketika karyawan sudah merasakan kalau perusahaan telah memenuhi harapan-harapan mereka, maka karyawan akan memberikan kontribusi terhadap perusahaan yaitu dengan memberikan performa kerja yang baik, yang meliputi keyakinan untuk dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan sebaik mungkin, dan tepat waktu, serta karyawan akan semangat dalam menyelesaikan setiap tugas tersebut sampai selesai. Selain itu didalam penelitian ini juga terlihat bahwa diantara dua jenis kontrak psikologis, yaitu relasional dan transaksional memberikan pengaruh yang berbeda, dimana relasional memberikan pengaruh yang semakin besar dalam hubungan efikasi diri dan keterikatan kerja, sedangkan transaksional cenderung tidak memberi pengaruh apa-apa terhadap hubungan efikasi diri dengan keterikatan kerja.

Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan lebih menginginkan hubungan kerja jangka panjang yang ditandai dengan adanya keamanan kerja (*job security*) yang diberikan organisasi sebagai balasan atas kesetiaan karyawan, dan tidak hanya hubungan berdasarkan faktor ekonomis tetapi juga melibatkan faktor sosial-emosional, dimana pertukaran yang didasarkan pada kesetiaan (*loyalty*), saling percaya. Rousseau (2004) mengemukakan bahwa karyawan dengan kontrak relasional cenderung lebih mau untuk bekerja melebihi waktu kerja, baik dibayar maupun tidak dibayar, serta mendukung perubahan-perubahan dalam perusahaan yang memang dianggap penting untuk perusahaan. Ketika karyawan merasakan perusahaan memiliki hubungan timbal balik dengan

perusahaan yang bersifat relasional, maka karyawan akan melakukan tindakan yang positif demi kemajuan perusahaan termasuk usaha dalam menyelesaikan tugas dengan baik, dan selalu bersemangat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

Berdasarkan hasil penelitian diatas, terlihat bahwa persepsi pemenuhan kontrak psikologis karyawan dapat menjadi moderator dalam hubungan efikasi diri dengan keterikatan kerja. Dari dua jenis kontrak psikologis, persepsi pemenuhan kontrak psikologis yang bersifat relasional memberikan pengaruh lebih besar dibandingkan dengan transaksional, hal ini terlihat bahwa dari 199 responden, 195 responden lebih memilih kontrak psikologi relasional, selain itu berdasarkan gambaran skor keterikatan kerja, efikasi diri dan persepsi pemenuhan kontrak psikologis karyawan divisi redaksi PT X cenderung baik. Hal tersebut berbeda dengan permasalahan yang sering muncul di lapangan, seperti yang dijelaskan sebelumnya berdasarkan wawancara dengan HRD, karyawan divisi redaksi terlihat kurang semangat dalam bekerja, sering terjadinya keterlambatan dalam proses penyelesaian pekerjaan, permasalahan absentism hingga turnover yang cukup tinggi, dan hal tersebut diduga dapat mempengaruhi pengembangan karyawan khususnya keterikatan kerja. Untuk memperoleh pemahaman lebih jauh tentang masalah perilaku kerja karyawan divisi redaksi tersebut, penulis berusaha mencermati pernyataan-pernyataan pada skala pengukuran yang setiap variabelnya masih memiliki nilai dibawah rata-rata yang memiliki kemungkinan menjadi sumber masalah yang terjadi dilapangan, dimana dari 60 item kuesioner yang digunakan, terdapat 6 item yang nilai skornya masih dibawah rata-rata, dimana 1 item dimensi *magnitude* variabel efikasi diri yaitu “solusi yang saya berikan dapat menyelesaikan masalah”, 1 item dimensi persepsi pemenuhan kontrak psikologis relasional dari sudut pandang perusahaan yaitu “perusahaan memberikan pelatihan dan pengembangan secara rutin untuk mengasah keahlian anda”, 1 item dimensi persepsi pemenuhan kontrak psikologis transaksional sudut pandang perusahaan “perusahaan

tetap memperkerjakan karyawan meskipun dalam keadaan ekonomi yang sulit”, dan 3 item dimensi persepsi pemenuhan kontrak psikologis sudut pandang karyawan yaitu “dalam bekerja yang terpenting adalah menyelesaikan tugas semampu saya”, “saya mengerjakan tugas pekerjaan terbatas pada sebesar apa yang telah dibayarkan kepada saya”, “saya hanya bekerja pada waktu yang telah disepakati dalam kontrak kerja”, selengkapnya terdapat pada tabel dibawah ini:

**Tabel Gambaran skor item yang masih dibawah rata-rata**

Variabel & Item	Min
Magnitude “solusi yang saya berikan dapat menyelesaikan masalah”	0.00
RER “perusahaan memberikan pelatihan dan pengembangan secara rutin untuk mengasah keahlian anda”	0.00
TER “perusahaan tetap memperkerjakan karyawan meskipun dalam keadaan ekonomi yang sulit”	0.00
TEE “dalam bekerja yang terpenting adalah menyelesaikan tugas semampu saya”	0.00
TEE “saya mengerjakan tugas pekerjaan terbatas pada sebesar apa yang telah dibayarkan kepada saya “	0.00
TEE “saya hanya bekerja pada waktu yang telah disepakati dalam kontrak kerja	0.00

*REE (Relational obligation employee), RER (Relational obligation employer), TEE (transaksional obligation employee), TER (transaksional obligation employer)*

Berdasarkan pada tabel gambaran skor item yang masih dibawah rata-rata diatas, dapat kita lihat bahwa item variabel persepsi pemenuhan kontrak psikologis relasional yang ditinjau dari tanggung jawab perusahaan memiliki skor paling rendah, hal ini menunjukkan bahwa permasalahan yang terjadi dilapangan, salah satunya dipengaruhi oleh minimnya pelatihan dan pengembangan kemampuan karyawan secara rutin. Hal tersebut dirasakan cukup penting karena mengingat situasi kerja divisi redaksi rentan terhadap stress, karena selalu bekerja dibawah tekanan, selalu dikejar *deadline* karena surat

kabar yang akan diterbitkan setiap hari, harus memiliki metode pekerjaan yang bervariasi untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal, harus berhadapan dengan orang lain yang berasal dari background yang berbeda-beda untuk mendapatkan informasi.

Berdasarkan hal tersebut penulis mengusulkan kepada perusahaan untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan atau TNA (*training need analysis*) kepada PT X, supaya dapat menentukan training-training yang dapat segera dilakukan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dilapangan tersebut, agar dapat terselesaikan dengan baik. Analisis kebutuhan pelatihan (TNA) adalah secara umum didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor apa saja yang terdapat dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan meningkat. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memperoleh data akurat tentang apakah ada kebutuhan untuk menyelenggarakan pelatihan. Veithzal Rifai (2004) mendefinisikan kebutuhan pelatihan adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan atau sikap dengan amsing-masing kadar yang bervariasi. Sementara Suryana sumantri (2005) mendefinisikan kebutuhan pelatihan merupakan keadaan dimana terdapat kesenjangan antara keadaan yang diinginkan dengan keadaan nyata.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, Simon, L. (2010). *handbook of employee engagement: perspective, issues, Research and practice*. UK: EE
- Armstrong, M. (2004). *Managing People : A Practical Guide for Line managers*. Mengelola Karyawan: Buku Wajib Manajer Lini. Cetakan Ke-1. Alih Bahasa: Ramelan & Dwi Prabaningtyas. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Komputer.
- Anoraga, panji. (2001). *Psikologi Kerja*. PT. Rineka Cipta. Jakarta

- Attridge, M. (2009). *Employee work engagement: Best practices for employers*. Research works 1 (2). 1-12 Retrieved March 07, 2011, from <http://www.workplacementalhealth.org/Publications-Surveys/Research-Works/Employee-Engagement-Best-Practices-for-Employers.aspx?FT=.pdf>.
- Baker, A. B., & Demerouti, E. (2008). *Towards a Model of Work Engagement*. Journal Career Development International, 13, 209-223.
- Bakker & Michael. (2010). *work engagement a handbook of essential theory and research*. USA: Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. (2003). *Utrecht work engagement scale – Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University. Retrieved March, 08 2012, from [http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article\\_arnold\\_bakker\\_204.pdf](http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_204.pdf).
- Bakker, A. B. (2009). *Building engagement in the workplace*. In R. J. Burke & C.L. Cooper (Eds), *The peak performing organization* (pp 50-72). Oxon, UK: Routledge.
- Bandura, A. (1986). *Social learning theory*. New Jersey: Prentice hall, Inc.
- Castaing, Sebastian. (2006). *The effects of Psychological Contract Fulfillment and public service Motivation on organizational Commitment in the French Civil Service*. Public policy and Administration, (21), 84-98. Retrieved March, 08 2012, from <http://ppa.sagepub.com>.
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2008). *Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis*. Retrieved August 28, 2011, from [http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol10/no1/JBAM\\_10\\_1\\_3.pdf](http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol10/no1/JBAM_10_1_3.pdf)
- De Lange, A. H., De Witte, H., & Notelaers, G. (2008). *Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers*. work & stress, 22. 201-223.
- Demerouti E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). *The Job Demands - Resources model of burnout*. Journal of Applied Psychology, 86, 499-512, DOI 10 1037//0021-9010 86 3 499, Retrieved 07 Juni 2012, from: [http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article\\_arnold\\_bakker\\_69.pdf](http://www.beanmanaged.eu/pdf/articles/arnoldbakker/article_arnold_bakker_69.pdf).
- Gallup Leadership Institute. (2005). *Psychological capital: Measurement, development, and performance impact*, retrieved 29 Maret 2012., from <http://www.gli.unl.edu>
- Gemma, R. S., Dan Carl. M., (2009). *employee engagement a review of current thinking*. Brighton, UK., University of sussex Campus.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. and Schaufeli, W.B. (2006). *Burnout and work engagement among teachers*. Journal of School Psychology, Vol. 43, pp. 495-513.
- Hasibuan, M. S. P. (2010). *Manajemen sumber daya manusia* (14th Ed). Jakarta: Bumi Aksara.
- Nelson, D. L., dan Cooper, C. L. (2007). *Positive organizational behavior*. London: Sage Publications.
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry, & Wright, patrick M. (2003). *Human Resourch Management: Gaining a Competitive Advantage* (4th Ed). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Robbins, S. P., dan Judge, T.A. (2008). *Perilaku organisasi* (terj. Diana Angelica Ed. 12). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

- Rogelberg, S. G. (2007). *encyclopedia of industrial and organizational psychology*. CA: Sage Publications, Inc.
- Rousseau, D.M. (1995). *psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten Agreements*. California: sage publications, Inc.
- Rousseau, D. M. (2000). *psycjological contract inventory technical report*. (2nd, ed). USA
- Robinson, Sandra L., Kraatz, Matthew S., & Rousseau, Denise M. (1994). *Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study*. *Academy og management Journal*, 37(1), 37-152.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). *Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate*. *Journal og Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Saks, A. M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 21, No. 7.
- Schaufeli, W. B., dan Bakker, A. B (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. *Journal Of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W., Seppala, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnune, U., Tolvanen, A. (2009). *The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence*. *Journal Happiness Study*, 10, 459-481, DOI 10.1007/s10902-008-9100-y.
- Schaufeli, W. B., Bakker. A. (2010). *Defining and Measuring Work Engagement: Bringing clarity to the concept*. *Work Engagement: A handbook of esential theory and concept* (chapter 2).
- Schein, Edgar H. (1979). *Organizational pssychology* (2nd ed), New Delhi: Prentice-hall of India Private Limited.
- Schein, Edgar H. (1980). *Organizational pssychology* (3rd ed), New Delhi: Prentice-hall, Inc.
- Sutjipto. (2001). *Burnout guru sekolah dasar*. Atma Nan Jaya Majalah Ilmiah Universitas Katholik Atma Jaya, 3.
- Thomas, Helena D.C., Anderson, Neil. (1998). *Change in Newcomers psychological Contracts during organizational Socialization: a study of recruits entering the British Army*. *Journal of organizational Behaviour*, 19, 745-767, retrieved 29 Maret 2012., from <http://links.jstor.org/sici?sici=0894>.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., and Schaufeli, W. (2007). *The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model*. *International Journal of Stress Management*, Vol. 14, No. 2, 121-141 1072-5245/07/\$12.00 DOI: 10.1037/1072-5245.14.2.12.