

## **Psychological Contract Violation sebagai Pemediasi Pengaruh Psychological Contract Breach pada Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Keinginan untuk Berhenti**

*The Mediating Role of Psychological Contracts Violations on The Relation between Psychological Contract Breach and Job Satisfaction, Organizational Commitment, Intention to Quit*

Deni Rizal Basya dan Mugi Harsono

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret  
[hunikrsri\\_fe@staff.uns.ac.id](mailto:hunikrsri_fe@staff.uns.ac.id)

### **ABSTRACT**

*The population in this study were all employees of the company. Samples were taken in this study were 80 respondents. This amount is considered feasible due to sampling above 30 in a study can be representative of the population declared. Data collection was performed by the division of the questionnaire respondents. Questionnaires were returned and deserve to be treated a total of 74 questionnaires. The sampling technique used in this study was convenience sampling. The quality of research data can be obtained to test the validity and reliability testing. It is intended to ensure that the data collected meets the eligibility criteria so that it can be tested with any statistical tool. This study used a computer program SPSS 11.5 for windows in solving problems that have been formulated. The results obtained in this study were (1) psychological contract breach has no significant effect on job satisfaction, (2) psychological contract breach has no significant effect on organizational commitment, and (3) psychological contract breach has a significant positive effect on the intentions to quit, (4) psychological contract breach has a significant positive effect on psychological contract violation, (5) psychological contract violation does not mediate the effects of psychological contract breach on job satisfaction, organizational commitment and intentions to quit. This study also discusses the implications, theoretical, and practical.*

**Keyword:** *psychological contract, job satisfaction, organizational commitment, intentions to quit.*

### **PENDAHULUAN**

Karyawan adalah manusia yang memiliki perasaan dan kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat hidup secara layak sehingga perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memenuhi kesejahteraan karyawannya. Jika kesejahteraan karyawan dapat terpenuhi maka hubungan antara karyawan dengan pimpinan akan berjalan baik sehingga akan memberikan dampak positif terhadap tercapainya tujuan perusahaan. Perusahaan dalam mencapai tujuannya harus mempertahankan orang-orang yang diperlukan agar senang dan kerasan ketika bekerja di perusahaan tersebut. Oleh karena itu kontrak psikologis sangat penting untuk mempertemukan antara tujuan dan kebutuhan masing-masing pihak. Kontrak psikologis (*psychological contract*) adalah harapan tidak tertulis bahwa tenaga kerja dan pemberi kerja mempunyai sifat alamiah dari hubungan kerja mereka (Mathis & Jackson, 2001 : 87). Kontrak psikologis telah digambarkan sebagai syarat dan kondisi reciprocal exchange relationship between an employee and employer (Rousseau, 1989). hubungan timbal balik antara karyawan dan atasan (Rousseau, 1989).

Dorongan untuk melakukan penelitian ini adalah sifat dari perubahanpsychological

contract that has resulted from global competition, technology, and kontrak psikologis yang diakibatkan dari persaingan global, teknologi, dan downsizing (Csoka, 1995; Deery et al., 2006). perampingan (Csoka, 1995; Deery et al, 2006).Rousseau (1995), for instance, argues that Rousseau (1995) berpendapat bahwa psychological contracts have shifted from being relational in nature to being much more kontrak psikologis telah bergeser dari yang relasional menjadi jauh lebih transactional in nature. transaksional. The result has been a shift from a paternalistic Hasilnya telah terjadi pergeseran dari employee-employer relationship, where the employer took care of employees by hubungan paternalistik karyawan-atasan, di mana atasan merawat karyawan dengan providing upward mobility, job security, and retirement benefits, to a much more menyediakan mobilitas ke atas, keamanan kerja, dan tunjangan pensiun menjadi transactional employee-employer relationship where there is far less job security and hubungan lebih ke arah transaksional antara karyawan-atasan di mana terdapat jauh lebih sedikit keamanan pekerjaan dan fewer provisions for retirement planning (Cavanaugh and Noe, 1999; Turnley et al., sedikit ketentuan untuk perencanaan pensiun (Cavanaugh & Noe, 1999; Turnley et al, 2003). 2003). This has led to an increased level of ambiguity regarding what the employee can Hal ini telah menyebabkan meningkatnya tingkat ambiguitas tentang apa yang dapat expect from the employer and thus an increased likelihood that the employee will karyawan harapkan dari atasan dan oleh karena itu ada kemungkinan karyawan tersebut akan perceive that the employer is not fulfilling its promises and obligations (Rousseau, 1995). merasa bahwa atasan tidak memenuhi janji dan kewajibannya (Rousseau, 1995).

Kegagalan organisasi untuk memenuhi janji-janji dan kewajiban telah didefinisikan sebagai *psychological contract breach* (Rousseau, 1989). *Psychological contract breach* merujuk pada tanggapan bahwa individu/karyawan menerima kurang dari/lebih sedikit dari apa yang sudah dijanjikan, atau bahkan tidak menerima semua yang dijanjikan kepada mereka (Morrison & Robinson, 1997). *Psychological contract violation* juga berkaitan dengan *psychological contract*, walaupun secara konsep berbeda dengan *psychological contract breach*. Lebih lengkapnya, *psychological contract violation* adalah pengaruh reaksi yang relatif negatif yang kadang-kadang mengikuti *psychological contract breach* (Morrison & Robinson, 1997). Dengan kata lain, *psychological contract violation* merujuk pada respon emosional pada pekerja yang mengalami perasaan marah dan pengkhianatan yang dihasilkan dari tanggapan kepada organisasi/perusahaan yang gagal menjaga/memenuhi komitmen/janjinya (Raja et al, 2004).

Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa *psychological contract breach* berhubungan dengan seluruh sikap dan perilaku karyawan yang tidak diinginkan (Conway & Briner, 2002; Robinson, 1996). Secara umum, teori pertukaran sosial digunakan untuk memahami hubungan antara *psychological contract breach* dan sikap dan tingkah laku karyawan (Rousseau dalam Morrison & Robinson, 1997; Turnley et al, 2003). Research on the impact of PCB on employee attitudes and behaviors has generally been Penelitian tentang dampak *psychological contract breach* terhadap sikap dan perilaku karyawan secara umum telah grounded in social exchange theory (Aselage and Eisenberger, 2003; Zhao et al., 2007). didasarkan pada teori pertukaran sosial (Aselage & Eisenberger, 2003; Zhao et al, 2007). Social exchange theory posits that the parties in an exchange relationship provide Teori pertukaran sosial berpendapat bahwa para pihak dalam suatu hubungan pertukaran menyediakan benefits to one another in the form of tangible benefits such as money or intangible manfaat satu sama lain dalam bentuk

manfaat nyata seperti uang atau manfaat yang tidak berwujud benefits such as socio-emotional support (Blau, 1964). seperti dukungan sosial-emosional (Blau dalam Suazo, 2008). The exchange of these benefits is Pertukaran dari manfaat ini adalah result of the norm of reciprocity. hasil dari norma timbal balik. According to the norm of reciprocity, individuals are Menurut norma timbal balik, individu obligated to return favors that have been provided by others in the course of berkewajiban untuk mengembalikan yang telah diberikan oleh orang lain dalam interactions in order to strengthen interpersonal relationships (Gouldner, 1960). interaksi untuk memperkuat hubungan interpersonal (Gouldner dalam Suazo, 2008). Selain itu, teori pertukaran sosial mempertahankan kepercayaan yang merupakan kondisi yang penting bagi establishment and maintenance of interpersonal relationships. pembentukan dan pemeliharaan hubungan interpersonal. Therefore, according to Oleh karena itu, menurut social exchange theory, individuals seek to enter and maintain fair and balanced teori pertukaran sosial, individu berusaha untuk memasukkan dan mempertahankan hubungan pertukaran yang adil dan seimbang exchange relationships.. In organizations, employees seek a fair and balanced exchange Dalam organisasi, karyawan mencari hubungan pertukaran yang adil dan seimbang relationship with their employers. dengan atasan mereka.

PCB is perceived, an employee believes that there is a discrepancy between Ketika *psychological contract breach* dirasakan, karyawan percaya bahwa ada ketidaksesuaian antara what he/she was promised and what was delivered by the organization (Morrison and apa yang dijanjikan dan apa yang disampaikan oleh organisasi (Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1995). Robinson, 1997; Rousseau, 1995). Discrepancies represent an imbalance in the social Perbedaan merupakan ketidakseimbangan hubungan pertukaran di bidang social exchange relationship between the employee and employer. antara karyawan dan atasan. From an equity Dalam rangka mengembalikan keseimbangan dalam hubungan pertukaran setelah terjadi *psychological contract breach*, karyawan sering termotivasi untuk mengurangi komitmen mereka terhadap organisasi atau berkontribusi lebih sedikit untuk organisasi dalam hal kinerja (Turnley et al, 2003). Selain itu, ketidakseimbangan ini akan mengakibatkan karyawan merasa tidak puas akan pekerjaan dan organisasinya (Robinson & Rousseau, 1994). Dalam beberapa hal karyawan mungkin merasa ketidakseimbangan yang sangat besar atau tidak yakin akan kesempatannya di masa depan menjadi tinggi sehingga mereka memutuskan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Sehingga, selain mengurangi (berpengaruh negatif) terhadap komitmen dan kinerja, *psychological contract breach* juga akan memungkinkan menimbulkan keinginan berhenti (*intent to quit*) pada karyawan (Bunderson, 2001; Raja et al, 2004).

Baru-baru ini, pembahasannya have been placed to examine indirect paths between PCB and workplace attitudes and telah ditempatkan untuk memeriksa jalur tidak langsung antara *psychological contract breach* dengan sikap dan behaviors (eg Raja et al., 2004; Suazo et al., 2005; Turnley and Feldman, 2000). perilaku karyawan (Raja et al, 2004; Suazo et al, 2005; Turnley & Feldman, 2000). The PPP Pembahasan ini ditujukan untuk memperoleh pemahaman tentang mengapa banyak dilaporkan korelasi are weak, or at best moderate, in describing the negative relations between PCB and lemah moderat dalam menggambarkan hubungan negatif antara *psychological contract breach* dengan workplace attitudes and behaviors. sikap dan perilaku karyawan. The weak to moderate correlations may be an Korelasi yang lemah menjadi moderat bisa menjadi indication that other factors may be playing a role in the relations between PCB and indikasi bahwa faktor-faktor lainnya mungkin akan memainkan peran dalam

hubungan antara *psychological contract breach* dengan workplace attitudes and behaviors (Conway and Briner, 2005; Suazo et al., 2005). sikap dan perilaku (Conway & Briner, 2005; Suazo et al, 2005). In this

Peneliti di lapangan umumnya menerima perbedaan antara *psychological contract breach* and PCV (Conway and Briner, 2005). dan *psychological contract violation* (Conway & Briner, 2005). However, only a few studies have empirically examined this distinction (eg Robinson and Morrison, 2000). memeriksa perbedaan ini (Robinson & Morrison, 2000). In particular, there are a few studies (Raja et al., 2004; Suazo et al., 2005) that have examined PCV as a study (Raja et al, 2004; Suazo et al, 2005) yang telah meneliti *psychological contract violation* sebagai mediating variable on the relations between PCB and work related outcomes. mediasi variabel pada hubungan antara *psychological contract breach* dan hasil kerja yang terkait. Saputro (2006) juga telah meneliti *psychological contract violation* sebagai mediating variable on the relations between PCB and work related outcomes. variabel mediasi pada hubungan antara *psychological contract breach* dengan keinginan untuk berhenti, komitmen, dan kinerja. Akan tetapi *Psychological contract violation* tidak memediasi pengaruh *psychological contract breach* pada keinginan untuk berhenti, komitmen, dan kinerja karyawan (Saputro, 2006).

Penelitian ini memeriksa *psychological contract violation* yang defined as the negative affective state that can arise from the perception of *psychological contract breach* (Morrison and Robinson, 1997), as a mediating variable in the relations between PCB (Morrison & Robinson, 1997) sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *psychological contract breach* and workplace attitudes and behaviors (see Figure 1 for the specific attitudes and dengan sikap kerja .

Kebanyakan studi tentang *psychological contract breach* and workplace attitudes and behaviors (see Figure 1 for the specific attitudes and telah dilakukan dengan manajer, lulusan master of business administration (MBA) graduates, and other occupational elite categories of administrasi bisnis (MBA), dan kategori jabatan elit lainnya (Autry et al, 2007; Deery et al, 2006). This has led to questions about the generalizability of the findings to other populations of the workforce (Robinson and generalisasi temuan untuk populasi lain dari tenaga kerja (Robinson & Morrison, 2000; Turnley & Feldman, 1999b). Thus, there is clearly a need for research that examines non-management and non-MBA employees in order to advance the yang melihat non-manajemen dan karyawan non-MBA dalam rangka memajukan literature on PCB. literatur tentang *psychological contract breach* and workplace attitudes and behaviors (see Figure 1 for the specific attitudes and. This study addresses this issue by sampling a group of service-oriented employees that were in non-management positions. karyawan yang berada di posisi non-manajemen. Penelitian yang telah dilakukan Suazo (2008) dengan sampel karyawan non-manajemen memperlihatkan adanya hubungan antara *psychological contract breach* dengan *psychological contract violation*, kepuasan kerja, komitmen organisasional, keinginan untuk berhenti, *perceived organizational support*, in role job performance dan *service oriented OCBs*. Sedangkan pada penelitian ini merupakan studi replikasi parsial yang akan menekankan pada pembahasan mengenai pengaruh *psychological contract breach*, *psychological contract violation*, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan keinginan untuk berhenti pada

PT Iskandar Tex. Peneliti tidak memasukkan *perceived organizational support, in role job performance* dan *service oriented OCBs* yang diteliti Suazo (2008) untuk menyederhanakan dan kemudahan dalam penelitian ini.

PT Iskandar Tex adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri yang memproduksi berbagai macam produk kain. Untuk menghadapi tekanan persaingan industri yang ketat, maka PT Iskandar Tex harus dapat bertahan dengan operasi yang efektif dan efisien termasuk dalam sisi sumber daya manusia yang dimilikinya. Perusahaan harus mampu memenuhi semua kewajiban yang dijanjikan kepada karyawan, agar karyawan tidak merasa terjadi pelanggaran kontrak yang akan berakibat pada *work outcomes* karyawan.

## LANDASAN TEORI

### ***Psychological Contract***

Kontrak psikologis telah digambarkan sebagai syarat dan kondisi hubungan timbal balik antara karyawan dan atasan (Rousseau dalam Suazo, 2008). Mathis dan Jackson (2001:87) mendefinisikan kontrak psikologis (*psychological contract*) sebagai harapan tidak tertulis bahwa tenaga kerja dan pemberi kerja mempunyai sifat alamiah dari hubungan kerja mereka karena kontrak psikologis ini bersifat individual dan subjektif serta berfokus pada harapan akan keadilan yang tidak dapat didefinisikan secara jelas oleh tenaga kerja.

Mathis dan Jackson (2001:87) baik barang nyata (seperti upah, *benefit*, produktivitas tenaga kerja, dan kehadiran) maupun barang tidak nyata (seperti kesetiaan/komitmen, perlakuan adil, dan keamanan kerja) tercakup dalam kontrak psikologis antara tenaga kerja dan pemberi kerja. Banyak perusahaan berusaha untuk menjelaskan dengan rinci harapan mereka melalui buku pedoman tenaga kerja dan pedoman kebijakan, namun materi tersebut hanyalah sebagian dari hubungan kontraktual secara keseluruhan.

### ***Psychological Contract Breach***

Morrison dan Robinson (1997) mendefinisikan *psychological contract breach* dengan pengertian bahwa seorang individu/karyawan tidak menerima apa yang telah dijanjikan kepadanya. *Psychological contract breach* terjadi ketika karyawan merasa bahwa organisasi telah gagal untuk memenuhi janjinya (Rousseau dalam Morrison dan Robinson, 1997). Sebagai contoh, karyawan mungkin mempunyai harapan bahwa organisasi akan menyediakan peluang pengembangan dan pelatihan. Harapan ini bertindak sebagai pondasi dari kontrak psikologis dan kegagalan pada pihak organisasi untuk menyediakan peluang pengembangan sehingga mengakibatkan suatu pelanggaran kontrak (*psychological contract breach*).

*Psychological contract breach* terjadi ketika karyawan percaya organisasi belum mematuhi satu atau lebih komitmen/janjinya, baik yang tersembunyi/implisit atau tegas/eksplisit (Lemire & Rouillard dalam Saputro, 2006). Ketika dipandang sebagai suatu fenomena organisasi, kompleksitas dari *psychological contract breach* pada fakta bahwa itu terutama persepsi semata, yang berarti bahwa hal itu terjadi tidak hanya ketika organisasi belum memenuhi salah satu tanggapannya (jangka pendek) atau komitmen relational (jangka panjang), yang dengan bebas atau dalam keadaan diluar kendali organisasi, tetapi juga ketika terjadi penafsiran yang berlawanan dari satu atau lebih ketentuan kontrak. *Psychological contract breach* dengan mantap mempengaruhi perilaku dan sikap individu di (dalam) lingkungan yang organisatoris (Lemire & Rouillard

dalam Saputro, 2006), yang diikuti dengan munculnya dinamis dan reaksi ketidaktentuan di dalam kekuatan pekerja, termasuk meningkatnya keinginan karyawan untuk berhenti dari organisasi (keluar), penurunan komitmen organisasi (kesetiaan). *Psychological contract breach* tergantung kepada persepsi individu, oleh karena itu, ada kemungkinan bahwa kepercayaan tertentu mempengaruhi pandangan seseorang atas suatu *psychological contract breach*. Satu pengaruh kepercayaan yang kuat tentang persepsi *psychological contract breach* adalah karyawan merasa pemberi kerja mereka bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka. Konsep ini dibungkus di dalam kepercayaan ideologi karyawan (Rousseau dalam Rust et al, 2005).

Kepercayaan ideologi karyawan didefinisikan sebagai kepercayaan bahwa karyawan perlu mengurangi ketergantungan mereka pada pemberi kerja, dan karyawan perlu menyadari bahwa pertukaran kesetiaan (loyalitas) tradisional untuk jaminan kerja adalah tidak sehat lagi (Mckinley et al, 1998). Edwards et al (2003) menunjukkan bahwa karyawan dengan suatu keyakinan kuat di dalam suatu kepercayaan ideologi karyawan mengalami lebih sedikit suatu *psychological contract breach* yang diikuti dengan suatu pemberhentian sementara dibanding karyawan dengan suatu keyakinan lemah di dalam kepercayaan ideologi karyawan. Jadi, tampaknya suatu kepercayaan ideologi karyawan adalah satu faktor yang mempengaruhi hubungan antara pemberhentian sementara dan perasaan *psychological contract breach*.

### **Psychological Contract Violation**

Morrison dan Robinson (1997) mendefinisikan *psychological contract violation* sebagai suatu pengaruh negatif dan relatif hebat yang kadang-kadang mengikuti *psychological contract breach*. Raja et al (2004) dan Robinson dan Morrison (2000) mendefinisikan *psychological contract violation* sebagai respon/tanggapan emosional dimana karyawan mengalami perasaan marah dan pengkhianatan yang dihasilkan dari persepsi karena perusahaan gagal menjaga komitmennya.

*Psychological contract violation* terjadi ketika karyawan percaya/meyakini pemberi kerja mereka belum memenuhi kewajiban mereka (Turnley & Feldman, 1999), dan reaksi karyawan terhadap pelanggaran seperti itu dinyatakan dalam berbagai cara : sementara beberapa individu memperbesar niat mereka untuk berhenti dari organisasi (keluar), yang lain memilih berbagai bentuk ekspresi (suara), sedangkan yang lain mengurangi komitmen mereka kepada organisasi (kesetiaan) atau keterlibatan pekerjaan mereka dan pengabaian tanggung-jawab organisasi (Lemire & Rouillard, dalam Saputro, 2006).

Robinson dan Rousseau (1994) menyatakan bahwa pelanggaran atas suatu janji atau kepercayaan, dalam bentuk *psychological contract violation*, akan menghasilkan perasaan dikhianati, dan oleh karena itu karyawan akan mengalami suatu intensitas reaksi yang lebih besar jika harapan tersebut tidak dijumpai. Intensitas dari reaksi ini berhubungan dengan kepercayaan umum tentang rasa hormat, kode etik kerja dan hubungan perilaku lainnya yang berhubungan. Sebagai tambahan terhadap penyebab utama *psychological contract violation*, sifat alami dari perasaan tidak terpenuhinya janji, ditemukan hasil (*outcomes*) berbeda. Bunderson (2001) menyatakan bahwa karyawan profesional lebih mungkin untuk bereaksi terhadap pelanggaran atas keharusan peranan administratif, dengan perasaan tidak puas, niat untuk berhenti dan keinginan untuk berhenti secara nyata, sedangkan pelanggaran di dalam keharusan peranan profesional lebih mungkin untuk mengakibatkan penurunan kinerja pekerjaan dan komitmen organisasi.

## **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja (Luthans, 1998:126). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Menurut Mathis dan Jackson (2001:98) ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan tidak terpenuhi. Sebagai contoh, jika seorang karyawan mengharapkan kondisi kerja yang aman dan bersih, maka karyawan mungkin bisa menjadi tidak puas jika tempat kerja aman dan kotor. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka akan ada kecenderungan semakin rendah tingkat kepuasan kerjanya. Sumber kepuasan kerja dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu sumber intrinsik dan ekstrinsik. Sumber intrinsik adalah yang berasal dari dalam diri individu, misalnya umur dan pendidikan. Sumber ekstrinsik berasal dari luar individu misalnya kondisi kerja, interaksi dengan teman sekerja dan benefit.

## **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut (Mathis dan Jackson 2001:89). Mowday et al. (dalam Fajariyanti, 2003) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan itikad yang kuat seseorang untuk terlibat dalam suatu organisasi, yang terdiri dari: Keyakinan yang sungguh-sungguh akan tujuan dan nilai-nilai organisasi, Kemauan untuk berusaha dan berbuat sesuatu demi kepentingan organisasi dan Keinginan yang kuat untuk terus menjadi anggota organisasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2001:100) komitmen organisasional memberi titik berat secara khusus pada kekontinuan faktor komitmen yang menyarankan keputusan tersebut untuk tetap atau meninggalkan organisasi yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan masuk-keluar karyawan. Komitmen organisasi penting untuk dipahami dan diciptakan. Terjadinya komitmen individu dalam setiap jajaran dan tingkatan organisasi berkaitan dengan sikap keberpihakan personil untuk menyatu dengan tujuan dan sasaran serta sesuai dengan nilai organisasi. Dengan demikian, setiap pengelola organisasi memiliki kepentingan untuk melakukan langkah-langkah strategis untuk menciptakan komitmen personil organisasi dalam mencapai efektivitas perilaku dan kinerja organisasi.

## **Faktor-faktor Yang Menentukan Komitmen Organisasi**

Mowday et.al dalam Fajariyanti (2003) menyatakan sejumlah faktor yang meningkatkan komitmen, yaitu Faktor personal, faktor-faktor personal meliputi harapan terhadap pekerjaan, karakteristik personal, dan faktor pemilihan pekerjaan. Faktor organisasional meliputi pengalaman pertama dalam bekerja, keleluasaan pekerjaan, supervisi dan konsistensi tujuan. Keempat komponen itu kemudian membentuk rasa tanggungjawab karyawan. Faktor non organisasional yang turut menentukan tingkat komitmen adalah ketersediaan pekerjaan alternatif. Semakin banyak alternatif pekerjaan, semakin rendah tingkat komitmen organisasional seseorang.

## **Konsekuensi Komitmen Organisasi**

Konsekuensi komitmen organisasi versi Minner J.B (dalam Cholil & Riani 2003) diantaranya adalah *Organizational outcome* yaitu berkaitan dengan tingkat perputaran

tenaga kerja, absentisme, produktivitas, kualitas, dan kuantitas *output Individual Significance* yaitu adanya kohesivitas antara identitas individu dengan identitas kelompok dan organisasi mendorong terjadinya pemuncakan secara optimal kontribusi, partisipasi, dan akhirnya prestasi. Disamping itu dapat terjadi kebersamaan pengembangan karier seiring pengembangan organisasi.

### **Keinginan untuk Berhenti**

Kitcapi et al. (dalam Anang Arianto, 2009) menyatakan bahwa *intention* adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara itu *quit* adalah berhentinya seorang karyawan dari tempat bekerja secara sukarela. Sehingga dapat didefinisikan *intention to quit* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Salah satu cara karyawan dalam mengungkapkan ketidakpuasan mereka akan pekerjaan mereka selama ini adalah dengan suatu tindakan dimana tindakan ini merupakan respon karyawan yang bersifat destruktif aktif. Tindakan tersebut berupa *exit (turnover/quit)*, yaitu perilaku atau tindakan karyawan yang ditujukan ke arah meninggalkan organisasi. Perilaku ini mencakup pencarian suatu posisi baru di luar organisasi maupun meminta untuk berhenti (Robbins dalam Anang Arianto, 2009)

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa *psychological contract breach* berhubungan dengan seluruh sikap dan perilaku karyawan yang tidak diinginkan (Conway & Briner, 2002; Robinson, 1996). Secara umum, teori pertukaran sosial digunakan untuk memahami hubungan antara *psychological contract breach* dengan sikap dan tingkah laku karyawan (Rousseau dalam Morrison & Robinson, 1997; Turnley et al, 2003).

Ketika *psychological contract breach* dirasakan, karyawan percaya bahwa ada ketidaksesuaian antarwhat he/she was promised and what was delivered by the organization (Morrison and apa yang dijanjikan dan apa yang disampaikan oleh organisasi (Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1995). Discrepancies represent an imbalance in the social Perbedaan merupakan ketidakseimbangan hubungan pertukaran di bidang sosial exchange relationship between the employee and employer. antara karyawan dan atasan. Dari suatu perspektif (Adams, 1965), the employee is motivated to restore balance in the social perspektif keadilan (Adams dalam Suazo, 2008), karyawan termotivasi untuk mengembalikan keseimbangan hubungan pertukaran di bidang sosial exchange relationship by various means including negative workplace attitudes and dengan berbagai cara termasuk sikap kerja dan behaviors. perilaku yang negatif. Consistent with the predictions of social exchange theory and equity theory, Konsisten dengan prediksi teori pertukaran sosial dan teori keadilan, the line of research in the psychological contracts literature that has focused on the garis penelitian dalam literatur kontrak psikologis yang telah difokuskan pada outcomes of PCB has found negative relations between PCB and a variety of workplahasil *psychological contract breach* telah menemukan hubungan negatif antara *psychological contract breach* dan hasil dari berbagai tempat kerja outcomes.. For example, PCB has been found to be negatively related to job satisfactio Misalnya, *psychological contract breach* telah ditemukan berhubungan negatif dengan kepuasan kerja (eg Robinson and Rousseau, 1994), organizational commitment (eg Robinson, 1996), (Robinson & Rousseau, 1994), komitmen organisasional (Robinson, 1996), intentions to quit (eg Robinson and Rousseau, 1994), trust (eg Robinson and niat untuk berhenti (Robinson & Rousseau, 1994). Selain

itu, dalam penelitian Saputro (2006) menyatakan bahwa *psychological contract breach* berhubungan negatif dengan keinginan untuk berhenti, komitmen dan kinerja. Akan tetapi, *psychological contract violation* tidak memediasi hubungan *psychological contract breach* dengan keinginan untuk berhenti, komitmen dan kinerja (Saputro, 2006). Sedangkan dalam penelitian Suazo (2008) secara umum menghasilkan kesimpulan bahwa *psychological contract breach* berhubungan terhadap sikap, perilaku dan work outcomes karyawan. Dan menyimpulkan *psychological contract violation* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini merupakan studi replikasi parsial terhadap penelitian Suazo (2008). Akan tetapi yang membedakan dalam penelitian ini adalah dari variabel *perceived organizational support*, *in-role job performance* dan *service-oriented OCBs* tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

### **PCB sebagai Anteseden untuk Sikap Kerja**

Research on the impact of PCB on employee attitudes and behaviors has generally been grounded in social exchange theory (Aselage and Eisenberger, 2003; Zhao et al., 2007). Penelitian tentang dampak *psychological contract breach* terhadap sikap dan perilaku karyawan secara umum telah grounded in social exchange theory (Aselage and Eisenberger, 2003; Zhao et al., 2007). Social exchange theory posits that the parties in an exchange relationship provide benefits to one another in the form of tangible benefits such as money or intangible benefits such as socio-emotional support (Blau, 1964). Teori pertukaran sosial berpendapat bahwa para pihak dalam suatu hubungan pertukaran menyediakan benefits to one another in the form of tangible benefits such as money or intangible benefits such as socio-emotional support (Blau, 1964). seperti dukungan sosial-emosional (Blau dalam Suazo, 2008). The exchange of these benefits is a result of the norm of reciprocity. Pertukaran manfaat ini adalah hasil dari norma timbal balik. According to the norm of reciprocity, individuals are obligated to return favors that have been provided by others in the course of interactions in order to strengthen interpersonal relationships (Gouldner, 1960). Menurut norma timbal balik, individu obligated to return favors that have been provided by others in the course of interactions in order to strengthen interpersonal relationships (Gouldner, 1960). interaksi untuk memperkuat hubungan interpersonal (Gouldner dalam Suazo, 2008). Selain itu, teori pertukaran sosial mempertahankan kepercayaan yang merupakan kondisi yang penting bagi establishment and maintenance of interpersonal relationships. pembentukan dan pemeliharaan hubungan interpersonal. Therefore, according to social exchange theory, individuals seek to enter and maintain fair and balanced exchange relationships. Oleh karena itu, menurut social exchange theory, individuals seek to enter and maintain fair and balanced exchange relationships. In organizations, employees seek a fair and balanced exchange relationship with their employers. Dalam organisasi, karyawan mencari hubungan pertukaran yang adil dan seimbang relationship with their employers. dengan atasan mereka.

When PCB is perceived, an employee believes that there is a discrepancy between what he/she was promised and what was delivered by the organization (Morrison and Roberson, 1997; Rousseau, 1995). Ketika *psychological contract breach* dirasakan, karyawan percaya bahwa ada ketidaksesuaian antara apa yang dijanjikan dan apa yang disampaikan oleh organisasi (Morrison & Roberson, 1997; Rousseau, 1995). Discrepancies represent an imbalance in the social exchange relationship between the employee and employer. Perbedaan merupakan ketidakseimbangan hubungan pertukaran di bidang social exchange relationship between the employee and employer. antara karyawan dan atasan. From an equity perspective (Adams, 1965), the employee is motivated to restore balance in the social perspective of justice (Adams dalam Suazo, 2008), karyawan termotivasi untuk

mengembalikan keseimbangan hubungan pertukaran di bidang *social exchange relationship* by various means including negative workplace attitudes and dengan berbagai cara termasuk sikap kerja negatif dan behaviors. perilaku. Consistent with the predictions of social exchange theory and equity theory, Konsisten dengan prediksi teori pertukaran sosial dan teori keadilan, the line of research in the psychological contracts literature that has focused on the garis penelitian dalam literatur kontrak psikologis yang telah difokuskan pada outcomes of PCB has found negative relations between PCB and a variety of workplahasil *psychological contract breach* telah menemukan hubungan negatif antara *psychological contract breach* dan hasil dari berbagai tempat kerja outcomes.. For example, PCB has been found to be negatively related to job satisfaction. Misalnya, *psychological contract breach* telah ditemukan berhubungan negatif dengan kepuasan kerja (eg Robinson and Rousseau, 1994), organizational commitment (eg Robinson, 1996), (Robinson & Rousseau, 1994), komitmen organisasional (Robinson, 1996), intentions to quit (eg Robinson and Rousseau, 1994), trust (eg Robinson and keinginan untuk berhenti (Robinson & Rousseau, 1994).

In order to replicate and extend prior findings conducted with managers and othe Untuk mereplikasi dan memperluas temuan sebelum dilakukan dengan manajer dan occupational elite categories of employees, this study sought to draw on the kategori jabatan karyawan elit lainnya, penelitian ini mencoba menarik diframeworks employed by previous researchers to examine the effect of PCB on kerangka kerja yang digunakan oleh peneliti sebelumnya untuk menguji pengaruh *psychological contract breach* pada karyawan. This was accomplished by examining three distinct Hal ini dilakukan dengan menguji tiga workplace attitudes and one distinct workplace behavior that have received sikap kerja yang berbeda yang telah menerima considerable attention in the psychological contracts literature. cukup perhatian dalam literatur kontrak psikologis. Secara khusus, sikap adalah: *job satisfaction*; *organizational commitment*; dan *intentions to quit*.

Konsisten dengan teori pertukaran sosial, garis penelitian dalam literatur kontrak psikologis yang telah difokuskan pada *outcomes of PCB has found negative relations between PCB and a variety of workplahasil psychological contract breach* telah berpengaruh negatif pada berbagai sikap kerja. Suazo (2008) menyebutkan bahwa ada pengaruh *psychological contract breach* pada kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keinginan untuk berhenti. Oleh karena itu, hipotesis berikut diajukan:

H1. PCB will be negatively related to job satisfaction. *Psychological contract breach* (PCB) akan berpengaruh negatif pada kepuasan kerja.

H2. PCB will be negatively related to organizational commitment. *Psychological contract breach* (PCB) akan berpengaruh negatif pada komitmen organisasi.

H3. PCB will be positively related to intentions to quit. *Psychological contract breach* (PCB) akan berpengaruh positif pada keinginan untuk berhenti.

### **PCV Sebagai Hasil Dari PCB Dan PCV Sebagai Variabel Mediasi**

Researchers have used the terms PCB and PCV interchangeably to describe an Para peneliti telah menggunakan istilah *psychological contract breach* (PCB) dan *psychological contract violation* (PCV) bergantian untuk menggambarkan employee's perception that his/her psychological contract has not been fulfilled. persepsi karyawan

bahwa kontrak psikologisnya belum terpenuhi. In an Dalameffort to add precision to the use of the terms, Morrison and Robinson (1997) proposed upaya untuk menambah ketelitian dengan penggunaan istilah, Morrison dan Robinson (1997) mengusulkan the following (well accepted) distinction (Conway and Briner, 2005): PCB refers to the perbedaan (Conway & Briner, 2005) : *psychological contract breach* mengacu pada Psychological cognitive perception of an unfulfilled psychological contract and PCV refers to the persepsi kognitif kontrak psikologis yang tidak terpenuhi dan PCV mengacu pada intense negative affective response that can arise from PCB. intens respons afektif negatif yang dapat timbul dari *psychological contract breach*. PCV "is an emotional *Psychological contract violation* adalah pengalaman emosional experience, yet it arises from an interpretative process that is cognitive in nature", namun muncul dari proses interpretasi kognitif secara alami (Morrison and Robinson, 1997, p. 230). (Morrison & Robinson, 1997). Therefore, PCV refers to the sense of anger and Oleh karena itu, *psychological contract violation* mengacu pada rasa marah dan betrayal that an employee feels when he/she believes that the organization has failed to pengkhianatan bahwa seorang karyawan merasa ketika dia percaya bahwa organisasi telah gagal keep its promises (Morrison and Robinson, 1997; Robinson and Morrison, 2000). dengan apa yang dijanjikan (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Morrison, 2000).

It is important to note that PCB does not necessarily lead to PCV (Morrison and Penting untuk dicatat bahwa *psychological contract breach* tidak selalu menyebabkan *psychological contract violation* (Morrison & Robinson, 1997). Robinson, 1997). Empirical evidence indicates that not all instances of PCB are Bukti empiris menunjukkan bahwa tidak semua contoh *psychological contract breach* followed by the strong emotional reactions associated with PCV (eg Morrison and diikuti oleh reaksi emosional yang kuat terkait dengan *psychological contract violation* (Morrison & Robinson, 1997; Turnley and Feldman, 1999a). Robinson, 1997; Turnley & Feldman, 1999). For instance, Morrison and Robinson Morrison dan Robinson (1997) argue that the magnitude and the salience of the broken promise play a role in (1997) berpendapat bahwa besarnya dan arti penting dari janji yang tidak ditepati berperan dalam the escalation of PCB to PCV. peningkatan *psychological contract breach* menjadi *psychological contract violation*. PCV is thus a mechanism by which PCB may be *Psychological contract violation* yang demikian merupakan mekanisme *psychological contract breach* yang mungkin translated into negative workplace attitudes and behaviors (Suazo et al., 2005). dijabarkan secara negatif ke dalam sikap kerja (Suazo et al, 2005). In Dalam hal particular, PCV is expected to be a key mediating variable that helps to explain why tertentu, *psychological contract violation* diharapkan menjadi variabel mediasi yang membantu untuk menjelaskan mengapa PCB can be negatively related to the following attitudes and behaviors: job satisfaction, *psychological contract breach* berpengaruh negatif dengan sikap kerja berikut: kepuasan kerja, organizational commitment, intentions to quit, POS, in-role job performance, and komitmen organisasi, keinginan untuk berhenti (Suazo, 2008)I. Hence, the following hypotheses are proposed: Oleh karena itu, hipotesis berikut diajukan:

H7. *Psychological contract breach* (PCB) berpengaruh positif pada *Psychological contract violation* (PCV).

H4. PCB will be positively related to PCV.

H8a *Psychological contract violation* (PCV) memediasi pengaruh *Psychological contract breach* (PCB) pada kepuasan kerja.

H5a. PCV will mediate the relation between PCB and job satisfaction.

H8b. *Psychological contract violation* (PCV) memediasi pengaruh *Psychological contract breach* (PCB) pada komitmen organisasi.

H5b. PCV will mediate the relation between PCB and organizational commitment.

H8c. *Psychological contract violation* (PCV) memediasi pengaruh *Psychological contract breach* (PCB) pada keinginan untuk berhenti.

H5c. PCV will mediate the relation between PCB and intentions to quit.

## **METODE PENELITIAN**

### **Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif adalah metode analisis data dengan cara mengubah data mentah menjadi bentuk yang lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan (Zikmund, 2000:439). Dalam penelitian ini analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis profil responden dan tanggapan responden terhadap setiap item pertanyaan yang mengkaji mengenai pengaruh *psychological contract breach*, *psychological contract violation* komitmen organisasional, kepuasan kerja serta keinginan untuk berhenti pada karyawan PT. Iskandar Tex, Surakarta.

### **Uji Validitas**

Uji Validitas menunjukkan seberapa nyata suatu pengujian mengukur apa yang seharusnya diukur (Jogiyanto, 2004). Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Factor Analysis*. Secara lebih spesifik, dikarenakan konstruk yang hendak diuji merupakan pengujian kembali dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, dimana pada penelitian sebelumnya telah berhasil mengidentifikasi faktor-faktor yang membentuk konstruk, maka dalam penelitian ini teknik analisis yang dipakai adalah menggunakan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Peneliti menguji validitas dengan bantuan paket perangkat lunak program *SPSS for Windows versi 11.5*. Menurut Hair *et al.*, (1998:111), *factor loading* lebih besar  $\pm 0.30$  dianggap memenuhi level minimal, *factor loading*  $\pm 0.40$  dianggap lebih baik dan sesuai dengan *rules of thumb* yang dipakai para peneliti, dan *factor loading*  $\geq 0.50$  dianggap signifikan. Jadi semakin besar nilai absolut *factor loading*, semakin penting *loading* tersebut menginterpretasikan konstraknya. Pada penelitian ini menggunakan pedoman *factor loading*  $\geq 0,50$  sesuai dengan *rules of thumb* yang dipakai para peneliti. Berdasarkan pedoman tersebut, peneliti menetapkan *factor loading* yang signifikan adalah lebih dari sama dengan 0,50.

### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji tingkat seberapa besar suatu pengukur mengukur dengan stabil dan konsisten yang besarnya ditunjukkan oleh nilai koefisien, yaitu koefisien reliabilitas (Jogiyanto, 2004:120). Esensi dari reliabilitas instrumen adalah konsistensi yaitu konsistensi setiap butir pertanyaan. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dengan menggunakan bantuan program *SPSS for Windows versi 11.5*. Menurut Sekaran (2000:311) klasifikasi nilai

*Cronbach's Alpha*, sebagai berikut :

- Nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,80 - 1,0 dikategorikan reliabilitas baik.
- Nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,60 - 0,79 dikategorikan reliabilitas dapat diterima.
- Nilai *Cronbach's Alpha*  $\leq$  0,60 dikategorikan reliabilitas buruk.

## Uji Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis dan menghasilkan suatu model yang fit, digunakan *Path Analysis* dalam penelitian ini dimana untuk menguji hubungan antara variabel *psychological contract breach* dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan keinginan untuk berhenti dengan melibatkan variabel mediasi *psychological contract violation*. Data diolah dengan bantuan komputer program SPSS 11.5. Ada lima langkah dalam analisis path :

1. Sebagai langkah awal didalam *path analisis* adalah merancang model berdasarkan konsep dan teori.
2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi, sebagai langkah kedua.
3. Langkah ketiga adalah pendugaan parameter atau perhitungan koefisien *path*. Pendugaan parameter dengan metode OLS, dimana didalam software SPSS dihitung melalui analisis regresi, yaitu dilakukan pada masing-masing secara parsial.

Langkah keempat adalah pemeriksaan validitas model. Sahih atau tidaknya suatu hasil analisis bergantung pada terpenuhi atau tidaknya asumsi yang melandasi. Langkah terakhir di dalam analisis *path* adalah melakukan interpretasi hasil. Untuk menyatakan adanya hubungan mediasi, maka kondisi berikut harus terjadi:

1. Variabel independen harus berpengaruh secara signifikan pada variabel pemediasi.
2. Variabel pemediasi harus berpengaruh secara signifikan pada variabel dependen.
3. Variabel independen harus berpengaruh secara signifikan pada variabel dependen.

Jika langkah 1, 2 dan 3 tercapai maka terbukti ada hubungan mediasi. Terjadi mediasi penuh jika koefisien regresi variabel independen menjadi tidak signifikan saat diregresikan bersama variabel mediasi. Akan terjadi mediasi parsial jika koefisien regresi variabel independen menjadi lebih rendah namun tetap signifikan saat diregresikan bersama variabel mediasi (Baron & Kenny, 1986).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Pengukuran validitas pada penelitian ini digunakan metode *factor analysis*. Untuk dapat dilakukan analisis faktor, maka syarat yang harus dipenuhi adalah nilai *Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy*  $>$  0,5 dengan probabilitas (signifikasi) 0,000 (Ghozali, 2005:49). Dalam penelitian ini uji validitas dengan teknik *Confirmatory Factor Analisis (CFA)* diuji dengan bantuan perangkat lunak program SPSS 11.5 for Windows.

Tinggi rendahnya validitas data suatu kuesioner dapat dilihat dari FL (*Factor Loading*). Menurut Hair *et al.*, (1998:111), *factor loading* lebih besar  $\pm$  0.30 dianggap memenuhi level minimal, *factor loading*  $\pm$  0.40 dianggap lebih baik dan sesuai dengan *rules of thumb* yang dipakai para peneliti, dan *factor loading*  $\geq$  0.50 dianggap signifikan. Jadi semakin besar nilai absolut *factor loading*, semakin penting *loading* tersebut

menginterpretasikan konstruksinya. Pada penelitian ini menggunakan pedoman *factor loading*<sup>3</sup> 0,50 sesuai dengan *rules of thumb* yang dipakai para peneliti. Berdasarkan pedoman tersebut, peneliti menetapkan *factor loading* yang signifikan adalah lebih dari sama dengan 0,50. Dari hasil pengujian validitas diketahui *Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy* adalah 0,724 dan *Bartlett's Test* memiliki signifikansi 0,000 maka dapat dilakukan analisis faktor. Hasil output analisis faktor dapat dilihat pada tabel berikut:

### **Pengujian Validitas Item-item Pertanyaan *psychological contract breach***

Hasil CFA item-item pertanyaan *psychological contract breach* yang berjumlah 5 item pertanyaan menunjukkan bahwa semua item pertanyaan memiliki nilai *Factor Loading* > 0,5 ini berarti syarat valid terpenuhi, dengan demikian semua item pertanyaan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. Semua item-item pertanyaan yang valid tersebut dapat dilihat pada tabel IV.3a berikut ini:

Tabel 1 Nilai *Factor Loading*

No	Item	<i>Factor Loading</i>	Keterangan
1	PCB1	0,869	Valid
2	PCB2	0,744	Valid
3	PCB3	0,795	Valid
4	PCB4	0,734	Valid
5	PCB5	0,661	Valid

Sumber: data primer yang diolah (2012)

### **Pengujian Validitas Item-item Pertanyaan *psychological contract violation***

Hasil CFA item-item pertanyaan *psychological contract violation* yang berjumlah 4 item pertanyaan menunjukkan bahwa semua item pertanyaan memiliki nilai *Factor Loading* > 0,5 ini berarti syarat valid terpenuhi, dengan demikian semua item pertanyaan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. Semua item-item pertanyaan yang valid tersebut dapat dilihat pada tabel IV.3b berikut ini:

Tabel 2 Nilai *Factor Loading*

No	Item	<i>Factor Loading</i>	Keterangan
1	PCV1	0,787	Valid
2	PCV2	0,777	Valid
3	PCV3	0,737	Valid
4	PCV4	0,695	Valid

Sumber: data primer yang diolah (2012)

### Pengujian Validitas Item-item Pertanyaan Kepuasan Kerja

Hasil CFA item-item pertanyaan kepuasan kerja yang berjumlah 3 item pertanyaan menunjukkan bahwa terdapat satu item pertanyaan yang tidak dapat dipertahankan, yaitu item pertanyaan nomor 2. Item-item pertanyaan yang valid dapat dilihat pada tabel IV.3c berikut ini:

Tabel 3 Nilai *Factor Loading*

No	Item	<i>Factor Loading</i>	Keterangan
1	KK1	0,602	Valid
2	KK3	0,871	Valid

Sumber: data primer yang diolah (2012)

### Pengujian Validitas Item-item Pertanyaan Komitmen Organisasional

Hasil CFA item-item pertanyaan komitmen organisasional yang berjumlah 6 item pertanyaan menunjukkan bahwa terdapat dua item pertanyaan yang tidak dapat dipertahankan, yaitu item pertanyaan nomor 4 dan 5. Item-item pertanyaan yang valid dapat dilihat pada tabel IV.3d berikut ini:

Tabel 4 Nilai *Factor Loading*

No	Item	<i>Factor Loading</i>	Keterangan
1	KO1	0,841	Valid
2	KO2	0,853	Valid
3	KO3	0,595	Valid
4	KO6	0,712	Valid

Sumber: data primer yang diolah (2012)

### Pengujian Validitas Item-item Pertanyaan Keinginan Untuk Berhenti

Hasil CFA item-item pertanyaan keinginan untuk berhenti yang berjumlah 4 item pertanyaan menunjukkan bahwa semua item pertanyaan memiliki nilai *Factor Loading* > 0,5 ini berarti syarat valid terpenuhi, dengan demikian semua item pertanyaan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. Semua item-item pertanyaan yang valid tersebut dapat dilihat pada tabel IV.3e berikut ini:

Tabel 5 Nilai *Factor Loading*

No	Item	<i>Factor Loading</i>	Keterangan
1	KUB1	0,742	Valid
2	KUB2	0,795	Valid
3	KUB3	0,848	Valid
4	KUB4	0,646	Valid

Sumber: data primer yang diolah (2012)

## Uji Reliabilitas

Setelah pengujian validitas, maka tahap selanjutnya adalah pengujian reliabilitas. Uji reliabilitas mengindikasikan bahwa suatu instrumen tidak bias dan sejauh mana suatu instrumen handal pada waktu, tempat, dan orang yang berbeda-beda (Sekaran, 2000:204). Untuk mengukur reliabilitas dari instrumen penelitian ini dilakukan dengan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Koefisien *Cronbach's Alpha* yang mendekati 1 menandakan reliabilitas konsistensi yang tinggi. Umumnya, koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha* kurang dari 0,60 menandakan reliabilitas yang buruk. Reliabilitas yang dapat diterima berada diantara range 0,60-0,79 dan reliabilitas yang baik adalah yang lebih dari 0,80 (Sekaran, 2000: 312). Hasil pengujian reliabilitas variabel-variabel didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel yang disajikan dalam Tabel IV.4:

Tabel 6 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Psychological Contract Breach, Psychological Contract Violation, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Keinginan Untuk Berhenti

No	Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	Keterangan
1.	<i>Psychological Contract Breach</i>	0,8474	Baik
2.	<i>Psychological Contract Violation</i>	0,8046	Baik
3.	Kepuasan Kerja	0,6723	Dapat diterima
4.	Komitmen Organisasional	0,7765	Dapat diterima
5.	Keinginan Untuk Berhenti	0,8032	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2012)

Dari tabel IV.4 dapat diketahui bahwa variabel *psychological contract breach*, *psychological contract violation*, keinginan untuk berhenti mempunyai reliabilitas yang baik karena memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih dari 0.8. Sedangkan untuk variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional mempunyai reliabilitas yang dapat diterima karena memiliki nilai *Cronbach's alpha* diantara range 0,60-0,79.

## Uji Hipotesis

Menguji hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini digunakan *path analysis* dengan bantuan program *SPSS 11.5 for windows*. Dalam *path analysis* terdapat 3 model regresi:

(1) variabel independen (*psychological contract breach*) diregresikan dengan variabel mediasi (*psychological contract violation*); (2) variabel independen (*psychological contract breach*) diregresikan dengan variabel dependen (kepuasan kerja, komitmen organisasional dan keinginan untuk berhenti); (3) variabel independen (*psychological contract breach*) dan variabel mediasi (*psychological contract violation*) diregresikan dengan variabel dependen (kepuasan kerja, komitmen organisasional dan keinginan untuk berhenti), untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 7 Hasil Uji *Path Analysis* Pengaruh *Psychological Contract Breach* pada *Psychological Contract Violation*, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Keinginan Untuk Berhenti

Variabel Independen	Variabel Dependen							
	Model 1		Model 2a		Model 2b		Model 2c	
	PCV		KK		KO		KUB	
	$\beta$	t	$\beta$	t	B	t	$\beta$	t
<b>PCB</b>	0,337	0,001***	0,122	0,061	0,163	0,210	0,534	0,001***
F	11,110		3,618		1,601		13,118	
$R^2$	0,134		0,048		0,022		0,154	
<i>Adjusted R</i> <sup>2</sup>	0,122		0,035		0,008		0,142	

Sumber : Data primer yang diolah (2012)

Signifikan pada \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

Tabel IV.5 menunjukkan bahwa hasil analisis regresi ada yang signifikan ( $F_{model\ 1} : 11,110, p < 0,001$ ;  $F_{model\ 2c} : 13,118, p < 0,001$ ) dan ada yang tidak signifikan ( $F_{model\ 2a} : 3,618, p > 0,05$ ;  $F_{model\ 2b} : 1,601, p > 0,05$ ). Hasil analisis regresi pada table IV.5 menunjukkan bahwa *psychological contract breach* berpengaruh positif pada *psychological contract violation* ( $\beta_{model\ 1} : 0,337, p < 0,001$ ) dan keinginan untuk berhenti ( $\beta_{model\ 2c} : 0,534, p < 0,001$ ) sehingga **hipotesis 3 dan 4 didukung**. Nilai *Adjusted R*<sup>2</sup> sebesar 0,122 dan 0,142; artinya bahwa 12,2% variasi perubahan variabel *psychological contract violation* dan 14,2 % variasi perubahan variabel keinginan untuk berhenti dapat dijelaskan oleh variabel independennya (*psychological contract breach*). Sisanya sebesar 87,8% dan 85,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

Tabel IV.5 juga menunjukkan bahwa *Psychological contract breach* tidak berpengaruh pada kepuasan kerja ( $\beta_{model\ 2a} : 0,122, p > 0,05$ ) dan komitmen organisasional ( $\beta_{model\ 2b} : 0,163, p > 0,05$ ) sehingga **hipotesis 1 dan 2 tidak didukung**. Nilai *Adjusted R*<sup>2</sup> sebesar 0,035 dan 0,008; artinya bahwa 3,5% variasi perubahan variabel kepuasan kerja dan 0,8% variasi perubahan variabel komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh variabel independennya (*psychological contract breach*). Sisanya sebesar 96,5% dan 99,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

Tabel 8 Hasil Uji *Path Analysis Psychological Contract Violation* sebagai pemediasi Pengaruh *Psychological Contract Breach* pada Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Keinginan Untuk Berhenti

Variabel Independen	Variabel Dependen					
	Model 3a		Model 3b		Model 3c	
	KK		KO		KUB	
	$\beta$	t	$\beta$	T	$\beta$	t
PCB	0,054	0,419	0,061	0,653	0,430	0,007**
PCV	0,204	0,006**	0,302	0,043*	0,308	0,073
F	6,052		2,956		8,426	
$R^2$	0,146		0,077		0,192	
Adjusted $R^2$	0,122		0,051		0,169	

Sumber : Data primer yang diolah (2012)

Signifikan pada \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$

Hasil analisis regresi pada Tabel IV.6 menunjukkan bahwa *psychological contract violation* berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja ( $\beta_{model\ 3a} : 0,204, p < 0,01$ ) dan komitmen organisasional ( $\beta_{model\ 3b} : 0,302, p < 0,05$ ), akan tetapi *psychological contract breach* tidak berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja ( $\beta_{model\ 3a} : 0,054, p > 0,05$ ) dan komitmen organisasional ( $\beta_{model\ 3b} : 0,061, p > 0,05$ ) sehingga **hipotesis 5a dan 5b tidak didukung**. Nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,122 dan 0,051; artinya bahwa 12,2% variasi perubahan variabel kepuasan kerja dan 5,1% variasi perubahan variabel komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh variabel independennya (*psychological contract breach*) dan variabel mediasinya (*psychological contract violation*). Sisanya sebesar 87,8% dan 84,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

Tabel di atas juga menunjukkan bahwa *Psychological contract violation* tidak berpengaruh signifikan pada keinginan untuk berhenti ( $\beta_{model\ 3c} : 0,308, p > 0,05$ ), maka secara otomatis tidak ada efek mediasi *psychological contract violation* dalam pengaruh *psychological contract breach* pada keinginan untuk berhenti karyawan. Dengan demikian **hipotesis 5c tidak didukung** dalam penelitian ini. Nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,169 artinya bahwa 16,9% variasi perubahan variabel keinginan untuk berhenti dapat dijelaskan oleh variabel independennya (*psychological contract breach*) dan variabel mediasinya (*psychological contract violation*). Sisanya sebesar 83,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

#### Pembahasan

Berikut adalah pembahasan untuk setiap hipotesis dalam penelitian ini:

$H_1$  : *Psychological contract breach* (PCB) akan berpengaruh negatif pada kepuasan kerja..

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah *psychological contract breach* berpengaruh negatif pada kepuasan kerja. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel IV.5, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 tidak didukung. Hasil ini berbeda

dengan temuan Robinson dan Rousseau (1994) yang menemukan bahwa *psychological contract breach* berhubungan negatif terhadap kepuasan kerja. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa *psychological contract breach* tidak mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa di PT Iskandar Tex *psychological contract breach* tidak berpengaruh pada kepuasan kerja. Jadi, semakin meningkatnya *psychological contract breach* maka tidak akan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Hal ini dimungkinkan sebagian besar responden dikategorikan ke dalam kategori kontrak psikologis yang relasional (Ballou, 2013). Kontrak psikologis yang relasional menjelaskan bahwa karyawan lebih memperhatikan hubungan jangka panjang dengan perusahaan, sehingga ketika terjadi *psychological contract breach* tidak akan berpengaruh kepada kepuasan kerja karyawan.

### ***H<sub>2</sub> : Psychological contract breach (PCB) akan berpengaruh negatif pada komitmen organisasi.***

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah *psychological contract breach* berpengaruh negatif pada komitmen organisasi. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel IV.5, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 tidak didukung. Hasil ini berbeda dengan temuan Robinson (1996). Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa *psychological contract breach* tidak mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan pada komitmen organisasional. Hal ini mengindikasikan bahwa di PT. Iskandar Tex Surakarta *psychological contract breach* tidak berpengaruh pada komitmen organisasi karyawan kepada perusahaan. Jadi, semakin meningkatnya *psychological contract breach* maka tidak akan berpengaruh pada komitmen organisasional karyawan. Hal ini kemungkinan disebabkan karyawan yang menjadi responden sebagian besar usia dewasa menengah (34-44) sesuai dengan pengelompokan usia berdasarkan tingkat kedewasaannya (Sparrow dalam Hemdi & Abdul Rahim, 2011). Menurut Schulz and Ewen (dalam Yew, 2007) usia dewasa menengah cenderung sangat menghargai pertemanan dekat dengan sesama rekan kerja untuk mendapatkan dukungan emosional dalam mengatasi berbagai peristiwa kehidupan yang merugikan, sehingga keanggotaan mereka dalam organisasi lebih besar dipengaruhi oleh aspek sosial. Kondisi tersebut menjelaskan basis pembangunan komitmen karyawan usia dewasa menengah yang lebih mengedepankan hubungan keanggotaan. Hal ini sejalan dengan pandangan Maslow (dalam Yew, 2007) bahwa karyawan usia pertengahan (*middle-age*) dikhususkan untuk pemenuhan kebutuhan sosial.

### ***H<sub>3</sub> : Psychological contract breach (PCB) akan berpengaruh positif pada keinginan untuk berhenti.***

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah *psychological contract breach* berpengaruh positif pada keinginan untuk berhenti. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel IV.5, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 didukung. Hasil ini konsisten dengan temuan Robinson dan Rousseau (1994). Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa *psychological contract breach* mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada keinginan untuk berhenti. Hal ini mengindikasikan bahwa di PT. Iskandar Tex Surakarta *psychological contract breach* meningkatkan keinginan untuk berhenti karyawan kepada perusahaan. Jadi, semakin meningkatnya *psychological contract breach* maka akan terjadi meningkatnya keinginan untuk berhenti karyawan kepada perusahaan.

### ***H<sub>3</sub> : Psychological contract breach (PCB) akan berpengaruh positif***

## **pada *Psychological contract violation (PCV)***

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah *psychological contract breach* berpengaruh positif pada *psychological contract violation*. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel IV.5, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 didukung. Dengan demikian semakin tinggi *psychological contract breach* yang diterima karyawan, maka semakin tinggi pula *psychological contract violation* yang dirasakan karyawan. Hasil ini konsisten dengan temuan Suazo et al (2005), Morrison & Robinson (1997) yang menunjukkan bahwa *psychological contract breach* yang diterima karyawan memiliki pengaruh yang positif dengan *psychological contract violation*.

*H5a. PCV will mediate the relation between PCB and job satisfaction.*

*H5b. PCV will mediate the relation between PCB and organizational commitment.*

*H5c. PCV will mediate the relation between PCB and intentions to quit.*

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah *psychological contract violation* memediasi pengaruh *psychological contract breach* pada kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keinginan untuk berhenti. Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel IV.6, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5a, 5b dan 5c tidak didukung. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa *psychological contract violation* tidak memediasi pengaruh *psychological contract breach* pada kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keinginan untuk berhenti.

Tidak didukungnya hipotesis 5a, 5b disebabkan *psychological contract breach* tidak berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Tidak didukungnya hipotesis 5c disebabkan *psychological contract violation* tidak berpengaruh pada keinginan untuk berhenti. Dalam kasus di PT Iskandar Tex karyawan merasakan *psychological contract violation* yang diakibatkan dari terjadinya *psychological contract breach*, akan tetapi karyawan tidak mempunyai kekuatan untuk “melawan” perusahaan demi pemenuhan *psychological contract breach* pada karyawan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada PT. Iskandar Tex Surakarta, mengenai pengaruh antara *psychological contract breach* pada kepuasan kerja, komitmen organisasional dan keinginan untuk berhenti yang dimediasi oleh *psychological contract violation* maka dapat diambil kesimpulan-kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner terhadap 74 responden dapat diketahui bahwa distribusi responden berdasarkan jenis kelamin : paling banyak adalah responden perempuan dengan jumlah 41 orang (55,41%). Untuk distribusi responden berdasarkan usia : paling banyak adalah responden yang memiliki usia 34-43 tahun yaitu sebanyak 28 orang (37,84%). Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan paling banyak adalah SMA dengan jumlah 37 orang (50%). Selanjutnya distribusi responden menurut masa kerja : paling banyak selama 6-10 tahun yaitu sejumlah 27 orang (36,49 %).
2. Dari hasil persamaan regresi linier sederhana dapat disimpulkan bahwa *psychological contract breach* tidak berpengaruh secara langsung pada kepuasan

karyawan dan komitmen organisasional, sehingga hipotesis 1 dan 2 **tidak didukung**. Akan tetapi *psychological contract breach* secara signifikan berpengaruh secara langsung pada keinginan untuk berhenti, sehingga hipotesis 3 **didukung**. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Suazo (2008) yang memberikan bukti bahwa *psychological contract breach* berpengaruh secara langsung pada kepuasan karyawan, komitmen organisasi dan keinginan untuk berhenti. Semakin tinggi *psychological contract breach* yang diterima, tidak akan berpengaruh pada kepuasan karyawan. Semakin tinggi *psychological contract breach* yang diterima, tidak akan berpengaruh pada komitmen karyawan. Semakin tinggi *psychological contract breach* yang diterima, semakin tinggi pula keinginan untuk berhenti pada karyawan, karena karyawan merasakan ketidakadilan dan ketidakmampuan perusahaan dalam memenuhi janji yang dibuat kepada karyawan.

3. *Psychological contract breach* memiliki pengaruh positif dengan *psychological contract violation*. Hasil ini konsisten dengan temuan Suazo (2008), sehingga hipotesis 4 **didukung**. Hal ini berarti bahwa *psychological contract violation* yang dirasakan karyawan dipengaruhi secara positif oleh *psychological contract breach* yang diterima. Semakin tinggi *psychological contract breach* yang diterima, semakin tinggi pula *psychological contract violation* yang dirasakan karyawan.
4. *Psychological contract violation* tidak memediasi pengaruh antara *psychological contract breach* dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keinginan untuk berhenti. Hasil ini berbeda dengan temuan Suazo (2008), sehingga hipotesis 5a, 5b, dan 5c **tidak didukung**. Hal ini berarti bahwa *work outcomes* karyawan yang dipengaruhi oleh *psychological contract breach* tidak melalui *psychological contract violation*.

### Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis penelitian ini adalah pengujian *generalizability theory*, yang berguna bagi pengembangan penelitian berikutnya. Seluruh konstruk yang dipakai dalam penelitian ini berasal dari budaya barat, sehingga sebelum diaplikasikan ke dalam sistem nilai yang berbeda, harus melalui pengujian kesesuaian dahulu. Dari hasil penelitian yang mereplikasi penelitian Suazo (2008) dengan metode penelitian yang hampir sama, didapatkan kesimpulan yang berbeda. Dengan demikian bisa dikatakan bahwa teori dan hipotesis yang berlaku di negara barat sesuai yang tertulis di dalam jurnal, belum tentu sesuai dan berlaku juga di negara dan budaya kita.

### Implikasi Praktis

Implikasi dari penelitian ini diperoleh bahwa *psychological contract breach* tidak memiliki pengaruh pada kepuasan kerja, komitmen organisasi, akan tetapi memiliki pengaruh pada keinginan untuk berhenti. Bagi pihak instansi, semakin tinggi *psychological contract breach* yang diterima, tidak akan mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Akan tetapi, Semakin tinggi *psychological contract breach* yang diterima, semakin tinggi pula keinginan untuk berhenti pada karyawan, karena karyawan merasakan ketidakadilan dan ketidakmampuan perusahaan dalam memenuhi janji yang dibuat kepada karyawan. Dengan demikian diharapkan PT Iskandar Tex memenuhi apa yang dijanjikan kepada karyawan.. Sebagai contoh pemberian insentif bagi karyawan yang berprestasi, jenjang karir yang pasti, dan sebagainya (Robinson & Morrison, 2000). Peningkatan komunikasi dengan karyawan dapat dilakukan PT Iskandar Tex untuk mengurangi keinginan untuk berhenti karyawan. Peningkatan komunikasi dan interaksi dengan karyawan memberikan kesempatan bagi manajer untuk menjelaskan janji yang

tidak terpenuhi (Suazo, 2008).

### **Keterbatasan**

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan dan kekurangan. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tidak semua responden mengisi kuesioner dengan lengkap, ini dibuktikan dari 80 kuesioner yang disebar hanya 74 yang diisi lengkap dan layak diolah.
2. Peneliti dalam melakukan penyebaran kuesioner tidak melakukan wawancara langsung, sehingga dapat menimbulkan kekurangan pemahaman responden mengenai maksud dari setiap pertanyaan dan berakibat pada akurasi penelitian.
3. Penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan dalam seluruh konteks organisasi karena ruang lingkup penelitian ini hanya terbatas pada PT Iskandar Tex, sehingga diperlukan kehati-hatian untuk mencermati karakteristik yang melekat pada obyek yang distudi.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan beberapa saran. Perusahaan harus selalu memenuhi janjinya kepada karyawan agar karyawan tidak merasa terjadi pelanggaran kontrak yang bisa mengakibatkan meningkatnya keinginan untuk berhenti pada karyawan walaupun karyawan merasa puas dan komitmen terhadap perusahaan. Perusahaan harus memenuhi apa yang dijanjikan kepada karyawan sesuai kesepakatan awal karyawan itu masuk di perusahaan. Sebagai contoh pemberian insentif bagi karyawan yang berprestasi, jenjang karir yang pasti. Perusahaan juga harus meningkatkan komunikasi dan interaksi dengan karyawan. Dengan peningkatan komunikasi dan interaksi dengan karyawan memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk menjelaskan janji yang tidak terpenuhi.

### **Bagi penelitian selanjutnya dibidang yang sama**

1. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan objek yang berbeda, baik instansi pemerintah lainnya maupun perusahaan swasta dengan jumlah responden yang lebih banyak.
2. Penelitian selanjutnya mungkin dapat lebih dikembangkan pada berbagai jenis karyawan yang bervariasi pekerjaannya.
3. Dari hasil penelitian ini dinyatakan bahwa tidak semua teori Suazo (2008) didukung, akan tetapi untuk penelitian selanjutnya dapat tetap menguji variabel-variabel yang sama dengan sampel yang berbeda.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Arianto, Anang. 2009. *Pengujian Model Untuk Memprediksi Keinginan Untuk Keluar*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, Universitas Sebelas Maret.
- Aselege, J. and Eisenberger, R. 2003. "Perceived organizational support and psychological contracts : a theoretical integration", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24 pp. 491-509
- Autry, C.W., Hill, D.J. and O'Brien, M. 2007, "Attitudes toward the customer: a study of product returns episodes", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 19, pp. 315-39.
- Ballou, Nichole S. 2013. *The Effects Of Psychological Contract Breach On Job Outcomes*, A Thesis Presented to The Faculty of the Department of Psychology San José State University.
- Becker, T. E. 1992. Foci and Bases of Commitment : Are They Distinctions Worth Making ?. *Academy of Management Journal*, 35 : 232-244.

- Bunderson, J. S. 2001. How Work Ideologies Shape The Psychological Contracts of Professional Employees : Doctor's Responses to Perceived Breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22 : 717-741.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. and Klesh, J. 1983, "Assessing the attitudes and perceptions of organizational members", in Seashore, S., Lawlor, E., Mirvis, P. and Cammann, C. (Eds), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures and Practices*, Wiley, New York, NY.
- Cavanaugh, M.A. and Noe, R.A. 1999, "Antecedents and consequences of relational components of the new psychological contract", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, pp. 323-40.
- Cholil, M., dan Riani, A. L. 2003. *Hubungan Kepuasan Kerja dan Karakteristik Individual dengan Komitmen Organisasional Tenaga Dosen Ilmu Ekonomi Perguruan Tinggi Swasta di Kotamadya Surakarta*. *Perspektif*, 8(1) : 13-25.
- Conway, N., & Briner, R. B. 2002. A Daily Diary Study of Affective Responses to Psychological Contract Breach and Exceeded Promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23 : 287-302.
- Csoka, L.S. (1995), "A new employer-employee contract?", *Employment Relations Today*, Vol. 22, pp. 21-31.
- Deery, S.J., Iverson, R.D. and Walsh, J.T. 2006, "Toward a better understanding of psychological contract breach: a study of customer service employees", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, pp. 166-75.
- Edwards, J.C., Rust, K.G., McKinley, W., & Moon, G. 2003. Business Ideologies and Perceived Breach of Contract During Downsizing: The Role of The Ideology of Employee Self-Reliance. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (1) : 1-23.
- Fajariyanti, Y. 2003. Komitmen Organisasional Karyawan Dan Faktor-faktor Penentunya : Suatu Telaah Konseptual-Empiris. *Fokus Manajerial*, 1(1) : 68-76.
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS Edisi 3*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hair, Joseph., Anderson, Ralph E., Tatham, Ronald L dan Black, William C, 1998, *Multivariate Data Analysis*, New York : Prentice Hall Inc.
- H. M., Jogiyanto. 2004. *Metode Penelitian Bisnis : Salah Kaprah dan Pengalaman - Pengalaman*. Yogyakarta : BPF.
- Hemdi M. A. & Rahim A. R. A. 2011. The Effect of Psychological Contract and Affective Commitment on Turnover Intentions of Hotel Managers. *International Journal of Business and Social Science*. 2(23).
- Indriantoro, N & Supomo, B. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta : BPF.
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior 8<sup>th</sup> edition*. New York : McGraw-Hill.
- Mathis, Robert.L dan Jackson, John.H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- McKinley, W., Mone, M. A., & Barker III, V. L. 1998. Some Ideological Foundations of Organizational Downsizing. *Journal of Management Inquiry*, 7 : 198-212.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A. 1993, "Commitment to organizations and occupations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 538-52.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. 1997. When Employees Feel Betrayed : A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22 : 226-256.

- Raja, U., Johns, G., & Natalianis, F. 2004. The Impact of Personality on Psychological Contracts. *Academy of Management Journal*, 47 : 350-367
- Rick, R.J. Tallman and Nealia, S. Bruning. 2008. "Relating employees' psychological contracts to their personality". *Journal of managerial psychology*. Vol 23 Iss:6, pp 688-712
- Robinson, S. L. 1996. Trust and Breach of The Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41 : 574-599
- Robinson, S. L. and Morrison, E. W. 2000. The Development of Psychological Contract Breach and Violation : a Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behaviour*, 21 : 525 - 546.
- Robinson, S.L. and Rousseau, D.M. 1994. Violating The Psychological Contract : Not The Exception But The Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15 : 245-59.
- Rousseau, D.M. (1989), "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, pp. 121-39.
- Rousseau, D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Rust, K. G., McKinley, W., and Edwards, J. C. 2005. Perceived Breach of Contract for One's Own Layoff vs Someone Else's Layoff : Personal Pink Slips Hurt More. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11 (3) : 72-83.
- Saputro, Nugroho Dwi. 2006. *Psychological Contract Violation sebagai Pemediasi Pengaruh Psychological Contract Breach Terhadap Keinginan Untuk Berhenti, Komitmen, Dan Kinerja*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, Universitas Sebelas Maret.
- Sekaran, Uma. 2000, " *Research Methods For Business: A Skill Building Approach (3<sup>rd</sup> Ed)*", New York; John Wiley & Sons Inc.
- Suazo. 2008. The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviours. *Journal of Managerial Psychology*, 24 : 136 - 160.
- Suazo, Mark M; Turnley, William H; Mai-Dalton, Renate R. 2005. The Role of Perceived Violation in Determining Employees' Reactions to Psychological Contract Breach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12 : 24 - 37.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. 2003. The Impact of Psychological Contract Fulfillment on The Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 29 : 187-212.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. 1999a. The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Human Relations*, 52 : 895-922.
- Turnley, W.H. and Feldman, D.C. 1999b, "A discrepancy model of psychological contract violations", *Human Resource Management Review*, Vol. 9, pp. 367-86.
- Yew, Low Tek 2007. Job Satisfaction And Affective Commitment: A Study Of Employee In The Tourism Industry In Sarawak, Malaysia. *Sunway Academic Journal* 4. Curtin University of Technology.
- Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. and Bravo, J. 2007, "The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis", *Personnel Psychology*, Vol. 60, pp. 647-80
- Zikmund, William G., 2000, *Business Research Method*, 6<sup>th</sup> Edition, Orlando, Florida.