

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sekumpulan individu yang bekerja bersama dalam suatu perusahaan memiliki kepribadian, sudut pandang, dan kontrak psikologis yang berbeda antar satu karyawan dengan karyawan yang lain. Kontrak psikologis mewakili keyakinan individu tentang kewajiban timbal balik antara mereka dan organisasi mereka (Morrison dan Robinson, 1997). Ditinjau dari *theory of work engagement* (Kahn, 1990) konstruk motivasi dari keterlibatan kerja memediasi pengaruh antara jenis kontrak psikologis dan perilaku inovatif. Ketika karyawan merasa memiliki keterikatan dengan organisasinya, akan muncul keinginan untuk melakukan sesuatu yang lebih dari sekedar tanggung jawabnya, salah satunya adalah perilaku inovatif. Perilaku inovatif karyawan perlu dikembangkan agar perusahaan terus melakukan perbaikan. Atas dasar *theory of organizational innovation* (Woodman, Sawyer, dan Griffin, 1993), menyatakan bahwa perilaku inovatif individu tidak independen, melainkan fungsi dari proses interaksi yang berkelanjutan antara individu dan situasi yang dihadapi. Situasi dapat berupa dukungan dari hubungan dengan organisasi maupun dari hubungan sosialnya.

Innovative work behavior menurut Janssen (2000) terdiri dari tiga perilaku yang berbeda yaitu *idea generation*, *idea promotion*, dan *idea realization*. Selanjutnya Jansen (2000) menjelaskan bahwa *idea generation* merujuk pada mengumpulkan dan mempertimbangkan berbagai informasi untuk menghasilkan ide-ide baru dan untuk meningkatkan proses yang sudah ada, *idea promotion* yang berarti ketika pekerja menghasilkan ide maka perlu menemukan pengikut untuk implementasi dan terakhir adalah *idea realization* yaitu dengan memproduksi model dari ide.

Thurlings, dkk (2015) menambahkan dikarenakan inovasi cenderung sangat bergantung pada perilaku karyawan dalam organisasi dan dipandang penting untuk keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi dalam masyarakat berbasis pengetahuan ini, maka *innovative work behavior* karyawan sangat penting bagi keberlanjutan organisasi. Untuk mendukung *innovative work behavior* karyawan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Huo-Tsan Chang, dkk (2013) yang menjelaskan tentang pentingnya persepsi psikologis karyawan yang selanjutnya akan meningkatkan *work engagement* dari karyawan akan meningkatkan perilaku inovasi ditempat kerja. Selain itu dengan adanya variabel *job resources* juga akan memperkuat pengaruh *psychological contract* terhadap perilaku inovasi, (Chang dkk 2013). Keterlibatan karyawan dalam mendukung perilaku inovatif merupakan kondisi ideal yang diharapkan dalam organisasi. Keberadaan *work engagement* akan mendorong keefektifan karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas organisasi dan menghasilkan kesuksesan bagi organisasi. Seperti yang sudah dikemukakan sebelumnya bahwa prediktor dari perilaku inovasi adalah dari *psychological contract* karyawan dan *work engagement* (Chang, dkk, 2013). Berdasarkan *theory of organizational innovation*, variabel *job resources* juga akan memperkuat hubungan *psychological contract* terhadap *knowledge sharing intention* (Woodman, dkk, 1993) dan selanjutnya *innovative work behavior* dalam organisasi pun akan lebih baik. Hal ini dikarenakan *knowledge sharing intention* yang akan memfasilitasi *work engagement* terhadap perilaku inovatif karyawan di tempat kerja (Kim, dkk, 2017).

Menurut Schaufeli (2002), *work engagement* adalah suatu bentuk motivasi yang mengarah pada keadaan pikiran yang positif, memuaskan, afektif-motivasi, dan terkait pekerjaan yang ditunjukkan dengan semangat, dedikasi, dan daya serap. Faktor persepsi psikologis karyawan di tempat kerja merupakan hal yang penting untuk mendukung *work engagement*. Menurut Morrison dan Robinson (1997) *psychological contract* merepresentasikan kumpulan kepercayaan karyawan tentang kewajiban untuk membalas suatu tindakan pada organisasi berdasarkan persepsi, komitmen, dan kepercayaan dalam hubungan kerja. Menurut Bal dan Kooij (2011) *psychological contract* terdiri dari dua yaitu *transactional contract*

dan *relational contract*. Bal dan Kooij (2011) menyatakan bahwa *transactional contract* merupakan sebuah hubungan jangka pendek dan karyawan hanya melakukan kewajiban sebatas uang yang mereka terima dan hal ini menyebabkan kurangnya partisipasi dari para karyawan. Sehingga karyawan akan cenderung tidak maksimal menjalankan tugas dalam peran kerja yang selanjutnya akan menurunkan *work engagement*.

Berbeda dengan *transactional contract*, Bal dan Kooij (2011) mendeskripsikan *relational contract* sebagai kewajiban jangka panjang termasuk berfokus pada elemen *socioemotional* seperti keterikatan, kesetiaan, dukungan, kepercayaan, dan keamanan kerja serta hal selain timbal balik yang berupa uang. Sehingga *relational contract* akan meningkatkan *work engagement*. Bakker (2001) mendefinisikan *organizational resource* sebagai kontrol pekerjaan, potensi kualifikasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan variasi tugas yang diberikan dari atasan ke bawahan. Bakker (2005) mendefinisikan *social resource* sebagai hubungan dan dukungan sosial yang diperoleh dari rekan kerja. *Organizational resource* akan memperkuat pengaruh yang positif antara *relational contract* dengan *work engagement* dan *social resource* akan melemahkan pengaruh yang negatif antara *transactional contract* dengan *work engagement*.

Seperti hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Chang (2013), *organizational resource* dan *social resource* selanjutnya akan memperkuat *innovative work behavior* karyawan. Timbulnya kesadaran pentingnya perilaku inovasi dari karyawan Direktorat Transformasi Office ini juga tidak lepas dari peran pemimpin. Adanya hubungan yang harmonis antara karyawan dan pemimpin dapat mempengaruhi *organizational resource* yang dimiliki karyawan sehingga mereka tidak ragu dalam mengambil resiko dalam menyelesaikan segala tugas mereka. Untuk meningkatkan *organizational resource* yang baik, pemimpin butuh untuk mengarahkan karyawan jika terdapat kesalahan di tempat kerja, memotivasi karyawan serta ikut memecahkan permasalahan tugas kerja yang sedang dikerjakan karyawan. Hal tersebut akan membuat karyawan akan merasa semakin terikat di dalam organisasi. Dukungan tersebut dapat menciptakan kemudahan pada karyawan dalam menyelesaikan masalah dengan tepat waktu melalui pertukaran

informasi dengan karyawan lain, dukungan emosional dan menciptakan sinergi yang positif untuk meningkatkan perilaku inovatif karyawan.

Ketika *job resources* mendukung keterikatan dalam pekerjaan, selanjutnya akan muncul perasaan atau niat untuk membagikan pengetahuan pada rekan kerjanya. Menurut Chen dkk (2011) berbagi pengetahuan adalah perilaku self-motivated dan proaktif, maka karyawan akan lebih cenderung untuk berbagi ide dan keahlian yang berhubungan dengan pekerjaan dengan rekan kerja mereka hanya ketika mereka mendedikasikan diri untuk pekerjaan mereka dan antusias tentang hal itu. Selanjutnya ketika *knowledge sharing intention* diantara karyawan meningkat maka meningkatkan *innovative work behavior* karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Kim dan Park (2017) ketika adanya peningkatan kemauan karyawan untuk berbagi pengetahuan terkait pekerjaan mereka dengan anggota organisasi lainnya dan secara aktif menyarankan ide-ide baru untuk organisasi dan mengaplikasikan ide-ide baru akan meningkatkan *innovative work behavior* karyawan.

Salah satu perusahaan yang membutuhkan *knowledge sharing intention*, dan *innovative work behavior* yang tinggi, dalam penelitian ini, peneliti memilih PT. Pegadaian Persero di Jakarta Pusat sebagai objek penelitian karena perusahaan ini sedang mengalami proses transformasi dan sedang mengembangkan inovasi pada proses bisnisnya sehingga PT. Pegadaian Persero dirasa cocok untuk dijadikan objek penelitian. Terdapat fenomena potensi disrupsi di PT. Pegadaian. Semakin berkembangnya dunia teknologi, mengharuskan perusahaan untuk secara berkesinambungan melakukan perubahan. Salah satunya dengan terus melakukan strategi transformasi. Terdapat lima urgensi utama PT. Pegadaian melakukan transformasi digital, yang mayoritas disebabkan karena perubahan lanskap bisnis pergadaian sebagai akibat perubahan teknologi, perubahan “gaya hidup masyarakat” dan perubahan bisnis global. Pertama adanya perubahan perilaku terhadap emas dan gadai di masyarakat. Contohnya seperti berkurangnya keinginan masyarakat untuk mengenal dunia pergadaian. Kedua munculnya peluang pertumbuhan baru. Ketiga meningkatnya penggunaan digital masyarakat yang memudahkan masyarakat dalam mengakses informasi yang diinginkan. Keempat

munculnya model bisnis inovatif untuk melayani nasabah. Terakhir karena adanya perubahan regulasi seperti dengan adanya POJK Nomor 31/POJK.05/2016 tentang Usaha Pergadaian yaitu salah satunya mengatur tentang keterbukaan persaingan usaha gadai di Indonesia. Sehingga tidak adanya monopoli usaha. Selain itu persaingan mulai muncul dalam bisnis yang berbeda seperti kemudahan pembayaran tagihan dan cicilan. (www.pegadaian.co.id diakses pada 15 Mei 2019).

PT. Pegadaian Persero merupakan suatu perusahaan negara atau (badan usaha milik negara). Sebagai salah satu perusahaan negara, PT. Pegadaian merupakan bagian dari penggerak ekonomi nasional yang dituntut untuk tidak hanya memberikan kontribusi kepada negara namun juga mendorong pertumbuhan perekonomian rakyat. Sejak pendiriannya PT. Pegadaian sudah banyak memberikan manfaat bagi masyarakat Indonesia khususnya kalangan masyarakat menengah kebawah untuk mendapatkan modal. Perusahaan terus berkembang untuk mengikuti perkembangan teknologi yang semakin cepat dan menciptakan inovasi agar selalu kompetitif. Salah satu caranya adalah dengan transformasi digital yang mengubah fokus bisnis perusahaan dari Institusi Gadai menjadi Institusi *Multi-finance* dengan *unsecure lending* yang cukup besar.

Dalam menghadapi tantangan dari perubahan yang dinamis, persaingan dan untuk menyesuaikan strategi baru transformasi digital, PT. Pegadaian membuka Direktorat baru yaitu Transformation Office. Direktorat Transformasi Office baru berdiri sejak Agustus 2018 dan sejak pendiriannya, Direktorat ini membahas tentang inovasi yang dibutuhkan pada PT. Pegadaian untuk meningkatkan daya saingnya akibat digitalisasi. Direktorat Transformasi Office bertujuan untuk mengembangkan transformasi digital pada produk lama dan produk baru di PT. Pegadaian. Direktorat ini merupakan Direktorat yang merumuskan ide hingga penerapan ide untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan dibantu dengan Direktorat Teknologi dan Informasi yang membantu penerapan dari gagasan atau ide yang telah disepakati. Sehingga diperlukan *knowledge sharing intention* direktorat ini untuk menumbuhkan gagasan baru yang aplikatif sebagai salah satu cara untuk meningkatkan perilaku inovatif karyawan. Dapat disimpulkan bahwa diperlukannya *knowledge sharing intention* dan *innovative work behavior* yang

tinggi pada karyawan Direktorat ini. Selain itu, Direktorat Transformasi Office juga bekerja sama dengan Direktorat Teknologi dan Informasi untuk merealisasikan ide inovasi tersebut. Sehingga dalam penelitian ini akan meneliti tentang apa yang dapat meningkatkan *innovative work behavior* akan sangat cocok untuk dilakukan pada Direktorat Transformasi Office dan Teknologi dan Informasi.

Seperti yang sudah dikemukakan sebelumnya, maka judul pada penelitian ini adalah “**PENGARUH *PSYCHOLOGICAL CONTRACT* TERHADAP *INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*: PERAN *WORK ENGAGEMENT* DAN *JOB RESOURCE*”.**

1.2 Kesenjangan Penelitian

Penelitian sebelumnya menggunakan *supervisor-rated* untuk pernyataan IWB, sedangkan penelitian ini menggunakan *self-rated*. Selain itu penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel *knowledge sharing intention*. Sedangkan penelitian ini menggunakan variabel tersebut.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk menganalisis dan membuktikan bahwa *work engagement* akan memediasi pengaruh *transactional contract* dan *innovative work behavior* dari karyawan Direktorat Transformasi Office dan Teknologi dan Informasi di PT. Pegadaian Persero.
2. Untuk menganalisis dan membuktikan bahwa *work engagement* akan memediasi pengaruh *relational contract* dan *innovative work behavior* dari karyawan Direktorat Transformasi Office dan Teknologi dan Informasi di PT. Pegadaian Persero.
3. Untuk menganalisis dan membuktikan bahwa *organizational resources* memoderasi pengaruh antara *transactional contract* dan *innovative work behavior* melalui *work engagement* dari karyawan Direktorat Transformasi Office dan Teknologi dan Informasi di PT. Pegadaian Persero.

4. Untuk menganalisis dan membuktikan bahwa *organizational resources* memoderasi pengaruh antara *relational contract* dan *innovative work behavior* melalui *work engagement* dari karyawan Direktorat Transformasi Office dan Teknologi dan Informasi di PT. Pegadaian Persero.
5. Untuk menganalisis dan membuktikan bahwa *social resource* memoderasi pengaruh antara *transactional contract* dan *innovative work behavior* melalui *work engagement* dari karyawan Direktorat Transformasi Office dan Teknologi dan Informasi di PT. Pegadaian Persero.
6. Untuk menganalisis dan membuktikan bahwa *social resource* memoderasi pengaruh antara *relational contract* dan *innovative work behavior* melalui *work engagement* dari karyawan Direktorat Transformasi Office dan Teknologi dan Informasi di PT. Pegadaian Persero.
7. Untuk menganalisis dan membuktikan *knowledge sharing intention* akan memediasi pengaruh *work engagement* dan *innovative work behavior* dari karyawan Direktorat Transformasi Office dan Teknologi dan Informasi di PT. Pegadaian Persero.
8. Untuk menganalisis dan membuktikan bahwa *work engagement* akan memediasi pengaruh *transactional contract* dan *knowledge sharing intention* dari karyawan Direktorat Transformasi Office dan Teknologi dan Informasi di PT. Pegadaian Persero.
9. Untuk menganalisis dan membuktikan bahwa *work engagement* akan memediasi pengaruh *relational contract* dan *knowledge sharing intention* dari karyawan Direktorat Transformasi Office dan Teknologi dan Informasi di PT. Pegadaian Persero.
10. Untuk menganalisis dan membuktikan bahwa *organizational resources* memoderasi pengaruh antara *transactional contract* dan *knowledge sharing intention* melalui *work engagement* dari karyawan Direktorat

Transformasi Office dan Teknologi dan Informasi di PT. Pegadaian Persero.

11. Untuk menganalisis dan membuktikan bahwa *organizational resources* memoderasi pengaruh antara *relational contract* dan *knowledge sharing intention* melalui *work engagement* dari karyawan Direktorat Transformasi Office dan Teknologi dan Informasi di PT. Pegadaian Persero.
12. Untuk menganalisis dan membuktikan bahwa *social resource* memoderasi pengaruh antara *transactional contract* dan *knowledge sharing intention* melalui *work engagement* dari karyawan Direktorat Transformasi Office dan Teknologi dan Informasi di PT. Pegadaian Persero.
13. Untuk menganalisis dan membuktikan bahwa *social resource* memoderasi pengaruh antara *relational contract* dan *knowledge sharing intention* melalui *work engagement* dari karyawan Direktorat Transformasi Office dan Teknologi dan Informasi di PT. Pegadaian Persero.

1.4 Ringkasan Metode Penelitian

Pengujian penelitian menggunakan software SmartPLS3 melalui tahap evaluasi outer model, inner model, pengujian hipotesis. Selain itu menggunakan SPSS untuk pengujian hipotesis moderasi. Responden penelitian ini sebanyak 132 karyawan tetap dari PT.Pegadaian Persero. Masing-masing responden akan menerima kuisisioner yang berisi 41 pernyataan. Terdiri dari 9 item pernyataan PC (TC dan RC), 9 item pernyataan WE, 9 item pernyataan IWB, 9 item pernyataan JR (OR dan SR), dan 5 item pernyataan KSI. Seluruh item diukur menggunakan skala likert 5 poin.

1.5 Ringkasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan *transactional contract* terhadap *knowledge sharing intention* dan

innovative work behavior yang dimediasi oleh *work engagement*. Sedangkan terdapat pengaruh positif signifikan dari *relational contract* terhadap *knowledge sharing intention* dan *innovative work behavior* yang dimediasi oleh *work engagement*. Pengaruh moderasi yang dihasilkan oleh *job resources* dalam penelitian juga bervariasi untuk jenis *organizational resources* dan *social resources*.

1.6 Kontribusi Riset

Manfaat dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan, diharapkan penelitian ini mampu menjadi bahan masukan dalam mengevaluasi *knowledge sharing intention* dan *innovative work behavior* untuk meningkatkan kinerja para karyawan Direktorat Transformasi Office di PT. Pegadaian Persero.
2. Bagi mahasiswa, diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia dan menjadi kontribusi pada penelitian di masa yang akan datang.
3. Bagi masyarakat, diharapkan penelitian ini membuka wawasan baru dalam meningkatkan *innovative work behavior* sehingga dapat membantu pemecahan masalah sesuai fenomena.

1.7 Sistematika Penulisan Skripsi

Untuk memudahkan dalam penyajian informasi dan referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan terutama dalam teori pengaruh *psychological contract* terhadap *innovative work behavior* dengan *work engagement* sebagai variabel intervensi dan *job resource* sebagai variabel moderasi. Secara ringkas sistematika skripsi yang akan disusun oleh penulis dapat dijelaskan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab I menjelaskan secara ringkas tentang inti dari permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini serta tujuan dan manfaat dari penelitian ini. Pendahuluan berisi latar

belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab II berisi uraian dan penjelasan tentang landasan teori yang terkait dengan variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu *psychological contract*, *work engagement*, *job resources*, *knowledge sharing intention*, dan *innovative work behavior*.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab III berisi tentang pendekatan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional variabel, penentuan populasi dan sampel, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab IV berisi hasil penelitian, gambaran umum obyek penelitian, deskripsi hasil penelitian, pengujian hipotesis, serta pembahasan hasil penelitian.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab V berisi kesimpulan yang diperoleh dari penelitian berikut saran yang sesuai dengan kondisi di PT Pegadaian Persero khususnya pada karyawan Direktorat Transformasi Office dan Teknologi Informasi berdasarkan hasil analisis terhadap obyek penelitian sehingga dapat berguna bagi penelitian lebih lanjut.