

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Hubungan yang terjalin antara karyawan dengan pihak manajemen organisasi tempatnya bekerja harus dikelola dengan baik dalam upaya meningkatkan produktivitas organisasi. Jalanan hubungan ini salah satunya dapat dipengaruhi oleh adanya *psychological contract* yang terjalin antara karyawan dengan pihak manajemen organisasi. *Psychological contract* merupakan ekspektasi individu yang dibentuk oleh organisasi tempatnya bekerja terkait kewajiban yang ada antara organisasi dan karyawan (Rousseau, 1995). Seiring berjalannya waktu, menurut Alcover *et al.* (2017) sering kali pemenuhan *psychological contract* tidak sesuai, sehingga menimbulkan terjadinya *psychological contract violation*.

Psychological contract violation mencakup pengalaman emosional dan afektif yang dirasakan akibat terjadinya pelanggaran *psychological contract* (Morrison dan Robinson, 1997). Seseorang sebelum mengalami *feeling of violation*, terlebih dahulu akan memiliki kesadaran secara kognitif bahwa organisasinya telah gagal dalam memenuhi *psychological contractnya* (Morrison dan Robinson, 1997). Proses interpretasi dari *psychological contract breach* menjadi *psychological contract violation*, salah satunya terkait dengan tahapan penilaian terkait ketidakadilan yang dirasakan.

Selain *psychological contract violation*, *abusive supervision* di tempat kerja juga timbul dari adanya persepsi ketidakadilan yang berkembang dalam proses pertukaran sosial karyawan dengan atasannya dari waktu ke waktu (Chan dan McAllister, 2014; Klausner, 2014). Persepsi ketidakadilan yang dirasakan karyawan menurut Tepper (2001), dalam konteks penelitian ini akibat adanya *psychological contract violation* dan *abusive supervision* mampu menciptakan reaksi negatif karyawan.

Concept of negative reciprocity norms yang disebutkan dalam penelitian Tepper *et al.* (2009) menyebutkan bahwa pengalaman dalam lingkungan tempat kerja yang

dirasakan karyawan menciptakan kewajiban untuk merespons dalam bentuk *favorable treatment* untuk *favorable treatment* dan *unfavorable treatment* untuk *unfavorable treatment*. Tindakan ini menurut Bies dan Tripp (2011) dinilai mampu dalam mengembalikan rasa keadilan dan meminimalisir terjadinya tindakan *abusive supervisor* lebih lanjut.

Hasil survei Edelman Trust Barometer tahun 2019 menemukan bahwa sebanyak 78% responden merasa bahwa cara perusahaan dalam memperlakukan karyawannya menjadi salah satu indikator terbaik dalam mengukur kepercayaan karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Kepercayaan dalam konteks penelitian ini menjadi salah satu aspek dalam memicu timbulnya *cynicism*, sesuai dengan pengertian *cynicism* menurut Dean *et al.* (1998).

Setiap kali karyawan mengalami pelanggaran terhadap *psychological contract* maka kepercayaan karyawan terhadap organisasinya akan menurun yang dapat menyebabkan karyawan kurang termotivasi dan berperilaku menyimpang serta tidak lagi mementingkan kepentingan terbaik organisasi (Robinson, 1996; Robinson dan Morrison, 1995; Rousseau, 1989, 1995). Adapun dalam konteks penelitian ini manajer direpresentasikan sebagai perwakilan organisasi. Manajer dianggap representatif organisasi menurut James dan Shaw (2016) dikarenakan organisasi memerlukan adanya pihak manajemen organisasi di dalam pengelolaannya, yakni jajaran manajer.

Penelitian Kuo *et al.* (2013) juga membenarkan karyawan untuk meningkatkan persepsinya terkait *job-related gossip* yang bersifat negatif dalam menghadapi perlakuan kurang pantas di tempat kerja. Adanya *psychological contract violation* dan *abusive supervision* akan membuat karyawan mencari hiburan dalam menghilangkan stress akibat ketidakadilan yang dirasakannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Michelson dan Mouly (2000) yang menyebutkan bahwa melakukan *gossip* dapat mengurangi tingkat stress.

Hasil penelitian Kuo *et al.* (2015) menemukan bahwa *job-related gossip* memiliki pengaruh lebih kuat dalam memicu timbulnya *cynicism* di tempat kerja. Hasil ini dikarenakan menurut Kuo *et al.* (2015), seseorang lebih tertarik untuk terlibat dalam

job-related gossip yang membahas terkait kinerja, kemampuan, dan hal lain terkait pekerjaan.

Penelitian ini mengembangkan penelitian sebelumnya milik Kuo *et al.* (2015) dengan menambahkan variabel *emotional exhaustion* ke dalam kerangka konseptual penelitian sebagai *outcomes* dari adanya *cynicism* karyawan. *Emotional exhaustion* dapat menjadi *outcomes* dari adanya *psychological contract violation* dan *abusive supervision* ditinjau dari *psychological contract theory* dan *conservation of resources theory*. Meninjau pada *psychological contract theory*, adanya *feeling of violation* yang dirasakan akibat pelanggaran *psychological contract* dapat bereaksi dengan pengalaman emosional yang lebih kuat yang dapat menyebabkan seseorang mengalami *emotional exhaustion* (Morrison dan Robinson, 1997; Robinson, 1996). Meninjau pada *conservation of resources (COR) theory*, karyawan yang merasakan *abusive supervision* di tempat kerja akan mencari sumber daya baru dalam pemenuhan kebutuhannya yang berharga (Hobfoll, 2002) dimana upaya pencarian sumber daya baru ini memerlukan upaya psikologis secara bertahap yang dapat menimbulkan kondisi *emotional exhaustion*.

Adapun penelitian ini dilakukan di PT A. Pemilihan perusahaan ini sebagai objek penelitian meninjau pada data yang tersaji pada laman <https://www.petrogas.co.id/bumd-jatim-award-2019/> disebutkan bahwa PT A menempati peringkat pertama sebagai anak perusahaan BUMD terbaik di Jatim. Berdasarkan informasi yang terdapat pada laman <https://www.petrogas.co.id/petrogas-group-raih-bumd-jatim-award-2019/>, adapun indikator penilaian dalam ajang *awards* ini menurut Kabiro Administrasi Perekonomian Sekdaprov Jatim yakni Dyah Wahyu Emawati, yaitu pemasaran, manajemen sumber daya manusia, produksi, keuangan dan kontribusi perekonomian serta CSR yang dilakukan oleh perusahaan.

Meninjau pada informasi yang tersaji pada laman tersebut, hal ini mengindikasikan bahwa PT A lebih unggul salah satunya dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia perusahaan, dibandingkan dengan anak perusahaan BUMD Jatim lainnya. Meski demikian, menurut informasi yang disampaikan oleh

manajer umum dan purchasing PT A yang menangani masalah sumber daya manusia perusahaan selama sepuluh tahun mengatakan bahwa pihak manajemen perusahaan sering kali kesulitan menghadapi kecenderungan karyawan yang selalu merasa bahwa produk perusahaan selalu laku di pasaran, terlebih karyawan tidak diimbangi dengan pengetahuan dengan persaingan di industri alat kesehatan. Kedua hal ini yang sering kali menjadi kesulitan bagi perusahaan dalam merespon cepat dalam menghadapi ketatnya persaingan industri alat kesehatan, menurut informasi yang disampaikan oleh manajer umum dan purchasing perusahaan.

Kondisi yang harus dihadapi menuntut PT A dalam merespon pasar secara cepat dan tepat agar tidak kalah dengan pesaing-pesaingnya, membuat manajemen perusahaan melakukan transformasi sistem manajemen dari *close management* menjadi *open management*. Hal ini dapat dilihat dalam keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, dimana sebelumnya karyawan tidak dilibatkan namun saat ini karyawan justru didorong untuk terlibat aktif dalam menyampaikan pandangannya dalam proses pengambilan keputusan. Selain dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, secara perlahan manajer juga tengah mendorong inisiatif karyawan dalam penyelesaian pekerjaan. Selain itu, manajer umum dan purchasing perusahaan juga mengatakan secara perlahan mulai mencoba untuk mengedukasi bawahannya agar tidak apatis dengan pemberian informasi bahwa produk perusahaan saat ini harus bersaing ketat dengan pesaing-pesaing di industri alat kesehatan, sehingga karyawan mulai ada sedikit kesadaran karyawan untuk berpartisipasi secara aktif dalam mendukung produktivitas perusahaan. Upaya lain yang juga dilakukan adalah dengan mengadakan pelatihan dan pengembangan secara rutin dan memiliki konsep serta *goals* yang jelas.

Perubahan sistem manajemen yang dilakukan PT A ini didorong oleh adanya kondisi pasar di industri alat kesehatan saat ini yang sedang mengalami persaingan secara ketat, menurut informasi yang disampaikan oleh manajer umum dan purchasing perusahaan. Berbeda halnya dengan *close management* terdahulu, dimana pengambilan keputusan bergantung pada manajemen tingkat atas perusahaan, adanya sistem

manajemen yang lebih terbuka akan dapat membantu mendorong inisiatif dan kontribusi karyawan dalam keterlibatan proses pengambilan keputusan perusahaan, sehingga perusahaan memiliki lebih banyak pilihan ide maupun saran dalam menghadapi ketatnya persaingan di industri alat kesehatan.

Perubahan yang tengah dilakukan oleh manajemen perusahaan saat ini akan berdampak bagi karyawan perusahaan. Adanya perubahan mampu memicu timbulnya *cynicism* yang akan dirasakan oleh karyawan. *Cynicism* yang akan dibahas dalam konteks penelitian ini salah satunya terkait dengan kepercayaan terhadap integritas organisasi. Adanya perubahan sistem manajemen yang tengah dilakukan PT A ini sempat memicu ketidakpercayaan karyawan terhadap manajemen perusahaan, menurut informasi yang disampaikan oleh manajer umum dan purchasing PT A. Ketidakpercayaan ini menurut Cartwright dan Holmes (2006) salah satunya dapat disebabkan oleh adanya komunikasi interpersonal kurang baik yang terjalin antara atasan dan bawahannya. Pernyataan ini didukung oleh Kim *et al.* (2019) yang menyebutkan bahwa adanya hubungan interpersonal kurang baik dan ketidakadilan yang dirasakan akibat adanya *abusive supervision* terkait dengan persepsi negatif.

1.2 Kesenjangan Penelitian

Pada artikel asli, variabel yang digunakan sejumlah lima yang terdiri dari *psychological contract violation*, *abusive supervision*, *job-related gossip*, *non-job related gossip*, dan *cynicism*. Adapun pada artikel asli disebutkan bahwa *non-job related gossip* tidak menunjukkan pengaruh signifikan dalam menimbulkan *outcomes* negatif di tempat kerja. Meninjau pada hal tersebut, penelitian ini mengembangkan penelitian sebelumnya milik Kuo *et al.* (2015) dengan menambahkan variabel *emotional exhaustion* ke dalam kerangka konseptual penelitian sebagai *outcomes* dari adanya *cynicism* karyawan. Penambahan variabel *emotional exhaustion* ini mengacu pada penelitian Johnson dan Kelly (2003), yang menyebutkan bahwa *cynicism* mencakup reaksi untuk ekspektasi yang lebih luas, dimana adanya tindakan

pemantauan dan penilaian berbagai masalah ini mampu memicu timbulnya *emotional exhaustion*. Hal ini didukung oleh penelitian Cropanzano *et al.* (2003) yang menyebutkan bahwa kelelahan dan *cynicism* yang bergabung dapat mengakibatkan keadaan kronis dari penurunan sumber daya emosional.

1.3 Tujuan Penelitian

Meninjau pada latar belakang dan rumusan masalah, adapun tujuan dari dilakukan penelitian ini, antara lain:

1. Mengetahui *psychological contract violation* dapat mempengaruhi timbulnya *emotional exhaustion* karyawan.
2. Mengetahui *psychological contract violation* dapat mempengaruhi timbulnya *cynicism* karyawan.
3. Mengetahui *psychological contract violation* dapat mempengaruhi timbulnya *job-related gossip*.
4. Mengetahui *abusive supervision* dapat mempengaruhi *emotional exhaustion* yang dirasakan karyawan.
5. Mengetahui *abusive supervision* dapat mempengaruhi *cynicism* karyawan.
6. Mengetahui *abusive supervision* dapat mempengaruhi timbulnya *job-related gossip*.
7. Mengetahui *cynicism* dapat mempengaruhi *emotional exhaustion* karyawan.
8. Mengetahui *job-related gossip* dapat mempengaruhi *cynicism* karyawan.
9. Mengetahui *cynicism* dapat memediasi pengaruh *psychological contract violation* terhadap *emotional exhaustion* yang dirasakan karyawan.
10. Mengetahui *job-related gossip* dapat memediasi pengaruh *abusive supervision* terhadap *cynicism* karyawan.
11. Mengetahui *job-related gossip* dapat memediasi pengaruh *psychological contract violation* terhadap *cynicism* karyawan.

1.4 Ringkasan Metode Penelitian

Pengujian penelitian ini menggunakan software SmartPLS 3 melalui tahap evaluasi *outer model*, *inner model*, dan pengujian hipotesis. Responden dalam penelitian ini berjumlah 75 orang yang merupakan karyawan tetap PT. A, yang telah mengisi kuesioner berisi 37 item pertanyaan dengan diukur menggunakan skala Likert lima poin.

1.5 Ringkasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari sebelas hipotesis yang diajukan, ada tiga hipotesis tertolak. Adapun hipotesis tertolak menunjukkan terdapat pengaruh positif tidak signifikan pada pengaruh *abusive supervision* terhadap *cynicism* serta pengaruh *psychological contract violation* terhadap *job-related gossip* dan pengaruh negatif signifikan pada pengaruh *abusive supervision* terhadap *emotional exhaustion*. Dalam uji pengaruh mediasi penelitian ini, ditemukan terdapat satu hipotesis mediasi yang tertolak yakni *job-related gossip* yang tidak mampu memediasi pengaruh *psychological contract violation* terhadap *cynicism*.

1.6 Kontribusi Riset

1. Manfaat bagi Perusahaan

Menjadi bahan evaluasi dan referensi bagi perusahaan dalam penerapan kebijakan terkait *psychological contract* dengan karyawan, dan juga menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen perusahaan dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusianya.

2. Manfaat bagi Peneliti Selanjutnya

Menjadi referensi yang dapat dikembangkan lebih lanjut untuk peneliti selanjutnya, dengan mengembangkan lebih lanjut keterbatasan pada penelitian ini.

1.7 Sistematika Penulisan Skripsi

Adapun sistematika skripsi yang akan disusun oleh penulis dapat dijelaskan secara ringkas, sebagai berikut :

BAB 1 : Pendahuluan

Bab 1 berisi latar belakang masalah mengenai pengaruh *psychological contract violation* dan *abusive supervision* terhadap *cynicism* dan *emotional exhaustion* dengan *job-related gossip* sebagai variabel mediasi. Dalam bab ini juga terdapat kesenjangan penelitian, tujuan penelitian, ringkasan metode penelitian, ringkasan hasil penelitian, kontribusi riset, dan sistematika penulisan.

BAB 2 : Tinjauan Pustaka

Bab 2 berisi uraian dan penjelasan tentang landasan teori terkait variabel yang digunakan di dalam penelitian yaitu *psychological contract violation*, *abusive supervision*, *job-related gossip*, *cynicism*, dan *emotional exhaustion*. Bab ini juga memuat mengenai hubungan variabel sebagai dasar dalam pengembangan hipotesis.

BAB 3 : Metode Penelitian

Bab 3 berisi pendekatan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis yang digunakan.

BAB 4 : Hasil dan Pembahasan

Bab 4 berisi hasil penelitian, gambaran umum obyek penelitian, deskripsi hasil penelitian, pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB 5 : Simpulan dan Saran

Bab 5 berisi simpulan yang diperoleh dari penelitian berikut saran yang diberikan sesuai dengan kondisi di PT A berdasarkan hasil analisis terhadap obyek penelitian.