

BAB II.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Telaah Pustaka

1. *Job Insecurity*

Job insecurity merujuk pada "ketidakberdayaan untuk tetap menjaga kesinambungan yang diinginkan dalam situasi kerja yang terancam (Greenhagh & Rosenblaat, 1984). Pada penelitian mengenai *job insecurity* di tahun 1980an (Arnold & Feldman, 1982; Hamner & Tosi, 1974; Viega, 1983 dalam Ashford *et al.*,1989) maka konstruk *job insecurity* diukur dengan item tunggal atau *unidimensional* , dengan skala yang dibuat khusus sekedar untuk melaporkan hasil penelitian atau dengan skala yang tidak diketahui dasar teoritisnya (Greenhagh & Rosenblaat, 1984). Secara umum hanya memperhatikan kondisi kerja pada masa yang akan datang (Ashford *et al.*,1989).

Beberapa konsep telah dibuat mengenai *job insecurity* oleh Ashford *et al* (1989); *pertama job insecurity* secara definsi merefleksikan perubahan yang fundamental dan *involuntary* berkaitan dengan kontinuitas dan keamanan kerja dalam sebuah organisasi; *kedua job insecurity* merupakan fenomena subyektif yang didasarkan pada penelitian secara individu tentang ketidakpercayaan yang terjadi dalam lingkungan kerja, yang mempengaruhi perasaan tentang *job insecurity* yang mungkin berbeda bagi satu orang dengan orang yang lain meski mereka menghadapi

situasi yang sama. *Ketiga*, perluasan konsep diperkenalkan berupa definisi yang bersifat multidimensional. Meski penelitian tentang *job insecurity* secara tradisional difokuskan pada ancaman kehilangan pekerjaan, beberapa peneliti memiliki argumentasi bahwa definisi ini terlalu sempit dan gagal menunjukkan pekerjaan dan kesempatan karir.

Meski *job insecurity* menjadi isu penting bagi pekerja maupun organisasi, para akademisi belum memiliki teori yang cukup dan didukung oleh data empiris. Awalnya *job insecurity* hanya diukur dengan *single-item*, skala yang diciptakan secara khusus untuk laporan penelitian, atau dengan skala yang tidak diketahui dasar teoritisnya dan lebih berhubungan dengan karakteristik yang terkait dengan kondisi psikologis. Karena *job insecurity* merupakan salah satu fenomena penting bagi organisasi dalam mengatasi tekanan persaingan, perlu mengembangkan konstruk yang lebih sistematis.

Konstruk *job insecurity* yang berkaitan dengan *strain* kerja dan difokuskan pada kognitif individu secara umum tentang keamanan kerja pada masa depan dikembangkan oleh Caplan *et al.* di tahun 1975. Sedangkan, skala Johnson, Messed & Crano (dalam Ashford *et al.* 1989) terbatas dalam tahap yang sederhana dan tidak mencakup konstruk *job insecurity* yang multidimensional dan hanya memfokuskan pada aspek emosional *insecurity*.

Greenhalgh & Rosenblatt (dalam Hellgreen *et al.*, 1999) berargumen kuat bahwa konstruk *job insecurity* merupakan skala yang kompleks dan bersifat

multidimensional. Pendapat itu didukung oleh Asfhord *et al.* (1989) yang menjelaskan bahwa *job insecurity* terdiri dari ketakutan secara umum tentang kontinuitas pekerjaan saat ini dan juga tentang *work features*. *Job insecurity* didefinisikan sebagai ketidakberdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang mengancam. Konstruk *job insecurity* multidimensional ini telah melandasi berbagai penelitian berikutnya. Model Asfhord *et al.* (1989) telah memiliki konstruk yang valid berdasarkan penelitian Hartley, Jacobson, Klanderman & Van Vuuren (1991, dalam Hellgreen *et al.*, 1999) penelitian yang dilakukan pada studi *multi-cultural*.

Job insecurity, pengangguran dan stressor lain sangat berhubungan dengan kondisi lingkungan, faktor-faktor ini mampu mempengaruhi kepribadian seseorang dengan tingkat kesulitan psikologis yang berbeda. Penelitian Roskies, Louis-Guerin & Fournier (1993 dalam Keim *et al.*, 2014) dan Hellgren *et al.* (1999) menunjukkan pengaruh watak kepribadian terhadap pemahaman tentang *job insecurity*.

Sejumlah konsep telah dibuat untuk menjelaskan konstruk *job insecurity* antara lain:

1. *Job insecurity* secara definisi merefleksikan perubahan yang fundamental dan *involuntary* berkaitan dengan kontinuitas dan keamanan kerja dalam sebuah organisasi.
2. *Job insecurity* merupakan fenomena subyektif yang didasarkan pada penelitan secara individu tentang ketidakpastian yang terjadi dalam lingkungan kerja,

yang mempengaruhi perasaan tentang *job insecurity* yang mungkin berbeda bagi satu orang dengan yang lain meski mereka menghadapi situasi yang sama.

3. Perluasan konsep diperkenalkan berupa definisi yang bersifat *multidimensional*. Meski penelitian tentang *job insecurity* secara tradisional difokuskan pada ancaman kehilangan pekerjaan, beberapa peneliti memiliki argument bahwa definisi ini terlalu sempit dan gagal menunjukkan kondisi pekerja dan kesempatan karir.

Greenhalgh & Rosenblatt (1984) menggunakan konstruk *job insecurity* yang bersifat *multidimensional*. Konstruk *job insecurity* multidimensional terdiri atas 5 komponen :

1. Ancaman yang dirasakan terhadap keberlangsungan atau kontinuitas situasi kerja. Ancaman ini menyangkut berbagai fitur pekerjaan atau keseluruhan pekerjaan seperti kesempatan promosi dan kebebasan terkait dengan jadwal kerja. Semakin besar ancaman yang dirasakan terhadap fitur pekerjaan yang diterima oleh individu semakin besar *job insecurity*.
2. Kemungkinan perubahan pada fitur – fitur pekerjaan tersebut.
3. Berbagai kejadian yang terjadi yang akan memberikan pengaruh negatif terhadap pekerjaan seseorang, seperti kemungkinan dipecat atau diberhentikan dalam waktu dekat.
4. Kemungkinan terjadinya kejadian negatif.

5. Komponen ketidakberdayaan merujuk pada kemampuan seseorang untuk menghadapi ancaman yang telah diidentifikasi pada keempat komponen sebelumnya. Model tersebut dijelaskan dengan rumus :

$$Job\ insecurity = [(\sum \text{pentingnya faktor-faktor pekerjaan} \times \text{kemungkinan kehilangan faktor-faktor pekerjaan}) + (\sum \text{pentingnya kehilangan pekerjaan} \times \text{kemungkinan kehilangan pekerjaan})] \times \text{perasaan ketidakberdayaan untuk melawan ancaman yang ada}$$

2. *Social Exchange Theory*

Teori pertukaran membagi dua jenis pertukaran yaitu pertukaran sosial dan ekonomi. *Social exchange* didasarkan pada komunikasi dan pertukaran antara organisasi dan karyawan yang diidentifikasi melalui keuntungan dari pertukaran yang bersifat *social-emotional*, komitmen bersama dan kepercayaan. *Social exchange* menekankan pada aspek *social emotional* dari hubungan kerja (adanya perasaan tanggung jawab dan kepercayaan). Sedangkan *economic exchange* menekankan pada aspek keuangan dan hal-hal yang tidak terlihat dari *exchange relationship*. Persepsi positif dari *economic exchange* adalah ketergantungan secara ekonomi dari karyawan pada organisasi (Ahmadi, Saeideh & Mohamad, 2010).

Perbedaan antara *social exchange* dan *economic exchange* adalah :

1. Kepercayaan, dipandang sebagai dasar hubungan dalam *social exchange* (Blau, 1964). Sementara *economic exchange* lebih menekankan pada impersonal sehingga tidak menekankan pada kepercayaan.

2. *Investment* dalam hubungan merupakan hal penting dalam *social exchange* (Eisenberger *et al.*, 1986; Rousseau, 1995). *Investment* bukan aspek dari *economic exchange*.
3. *Social exchange* berorientasi pada hubungan jangka panjang karena pertukaran adalah proses yang terus menerus dan berdasarkan pada perasaan mengenai kewajiban pada pihak lain (Blau, 1964). Sedangkan *economic exchange* lebih bersifat jangka pendek dan tidak memperhatikan kewajiban, tetapi lebih menekankan pada perjanjian ekonomi seperti gaji yang dikaitkan dengan kinerja.

Social Exchange Theory (SET) merupakan konsep yang sangat berpengaruh untuk memahami perilaku pada tempat kerja. *Social Exchange Theory* (SET) adalah teori mengenai paradigma perilaku sosial, yaitu paradigma yang mempelajari perilaku manusia secara terus menerus. *Social Exchange Theory* berawal di tahun 1920 (Malinowski & Mauss, dalam Cropanzano & Mitchell, 2005) teori ini awalnya berkembang pada ilmu antropologi (Firth, 1967; Sahlins dalam Cropanzano & Mitchell, 2005). Pada perkembangannya teori ini kemudian berkembang dalam ilmu *socialpsychology* (Gouldner, 1960; Homans, 1958; Thibault & Kelley 1959 dalam Cropanzano & Mitchell, 2005) dan berkembang pula dalam ilmu sosiologi George Homans (1961), Richard Emerson (1962) dan Peter Blau (1964).

- a. Thibault & Kelley (1959) menyatakan bahwa bentuk dasar dari hubungan sosial adalah seperti suatu transaksi dagang, dimana orang berhubungan

dengan orang lain karena mengharapkan sesuatu untuk memenuhi kebutuhannya. Pada perkembangan selanjutnya, berbagai pendekatan dalam teori pertukaran sosial semakin fokus pada bagaimana kekuatan hubungan antar pribadi mampu membentuk suatu hubungan interaksi dan menghasilkan suatu usaha, untuk mencapai keseimbangan dalam hubungan tersebut.

Teori pertukaran sosial ini juga digunakan untuk menjelaskan berbagai penelitian mengenai sikap dan perilaku dalam ekonomi (*Theory of Economic Behavior*). Selain itu, teori ini juga digunakan dalam penelitian komunikasi, misalnya dalam konteks komunikasi interpersonal, kelompok dan organisasi. Oleh karena itu, teori pertukaran sosial ini, selain menjelaskan mengenai sikap dalam ekonomi, juga menjelaskan mengenai hubungan dalam komunikasi.

Thibault & Kelley menyimpulkan model pertukaran sosial sebagai berikut, “asumsi dasar yang mendasari seluruh analisis kami adalah setiap individu secara sukarela memasuki dan tinggal dalam hubungan sosial hanya selama hubungan tersebut cukup memuaskan ditinjau dari segi manfaat dan biaya”. Teori Pertukaran sosial berasumsi bahwa kita dapat dengan teliti mengantisipasi pemberian imbalan berbagai interaksi.

Teori ini menggunakan konsep dasar manfaat dan biaya (*cost-benefits*) dalam mempredksi perilaku seseorang. Hal ini mengasumsikan bahwa seseorang atau kelompok memilih beberapa strategi yang didasarkan pada

tingkat kerugian dan keuntungan yang didapat. Teori ini juga mengemukakan bahwa hubungan akan berlanjut bila menguntungkan.

- b. Teori Pertukaran Sosial Peter M. Blau (1964), *Social exchange* yang dimaksudkan dalam teori Blau (1964) terbatas pada tindakan-tindakan yang tergantung pada reaksi-reaksi penghargaan dari orang lain dan berhenti apabila reaksi-reaksi yang diharapkan itu tidak kunjung muncul.

Blau (1964) lebih melihat pada peringkat dimensi kekuasaan di dalam pertukaran sosial. Transaksi dan kekuasaan adalah akibat daripada pertukaran yang membentuk tekanan sosial. Ketika seseorang menggunakan kekuasaannya terhadap orang lain, maka segala bentuk kepuasannya berasal dari individu lain dibawah kekuasaan tersebut.

Meski ada perbedaan sudut pandang tentang *social exchange* para teoretis menyetujui bahwa *social exchange* melibatkan serangkaian interaksi yang menghasilkan kewajiban (Emerson, 1976). Berdasarkan teori ini seseorang akan melakukan hubungan pertukaran dengan orang lain karena mengharapkan adanya imbalan dari hubungan tersebut. Teori ini meyakini adanya hubungan perilaku dengan lingkungannya dimana hubungan tersebut saling mempengaruhi (*reciprocal*).

Social Exchange Theory berakar dari perilaku sosial. Blau (1964) menyatakan bahwa *social exchange* adalah proses sosial yang penting dalam kehidupan sosial. *Social Exchange* melibatkan tindakan sukarela seorang individu yang dimotivasi oleh *return* yang mereka harapkan dari orang lain. *Social exchange*

didasarkan pada norma timbal balik setiap orang saling memahami kewajibannya (Ndonga, 2002). Blau (1964) menjelaskan *Social Exchange Theory* sebagai berikut :

Social exchange entail unspecified obligation such that when an individual does another party favor, there is an expectation of some future return.

Karena lingkungan terdiri atas sekelompok orang maka orang lain tersebut dipandang mempunyai perilaku yang saling mempengaruhi sehingga muncul unsur imbalan (*reward*), pengorbanan (*cost*) dan keuntungan (*profit*). Imbalan merupakan segala hal yang diperoleh melalui adanya pengorbanan, pengorbanan merupakan semua hal yang dihindarkan, dan keuntungan adalah imbalan dikurangi pengorbanan. *Social Exchange Theory* memandang bahwa interaksi antar pihak sebagai hal yang bersifat kontijensi dari tindakan pihak lain terhadap kita (Blau, 1964). *Social Exchange Theory* juga menekankan bahwa interaksi yang bersifat saling berpengaruh ini berpotensi menghasilkan kualitas hubungan yang tinggi.

Social Exchange Theory menyatakan bahwa hubungan pekerja dan organisasi seperti sebuah hubungan dagang (*trade*) dari usaha dan loyalitas yang memberikan manfaat yang tidak nampak dan memberikan imbalan sosial. Ketika seseorang diperlakukan dengan baik oleh pihak lain maka norma timbal balik (*reciprocity*) mewajibkan untuk memperlakukan orang lain dengan baik juga. Pekerja maupun organisasi mengaplikasikan norma timbal balik tersebut untuk memberikan manfaat kepada keduanya (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Social Exchange Theory (Blau, 1964) dan norma timbal balik (Goulder, 1960) mendasari motivasi dibalik perilaku dan sikap seseorang. *Social Exchange*

Theory akan melibatkan serangkaian interaksi yang saling terkait, adanya kontinjensi dalam hal tindakan pada pihak lain dalam hal yang terkait dengan hubungan sosial maupun kewajiban (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Blau (1964) menyatakan bahwa *Social Exchange Theory* sebagai keterlibatan kewajiban yang tidak spesifik dimana penciptaan kewajiban di masa yang akan datang tidak secara pasti ditetapkan dan sifat pertukaran tidak dapat ditawarkan tetapi haruslah ditetapkan secara bijaksana. Pertukaran bisa dalam bentuk perhatian, hormat dan loyalitas (Aselage & Eisenberger, 2003).

Norma timbal balik akan diawali dari satu pihak yang memberikan manfaat pada pihak lain. Jika salah satu pihak menerima hubungan timbal balik tersebut, maka konsekuensinya akan terdapat serangkaian pertukaran manfaat yang terjadi. Gagasan timbal balik sangat luas mencakup perasaan tentang kewajiban untuk membayar perlakuan baik yang sudah diterima. Eisenberger (2001) mendefinisikan kewajiban tersebut sebagai perspektif yang dipercaya terkait dengan perhatian dan kesejahteraan organisasi serta bagaimana organisasi membantu setiap orang didalamnya untuk mencapai tujuan. Aselage & Eisenberger (2003) menyatakan bahwa timbal balik dalam hubungan sosial menguat ketika kedua belah pihak memiliki keinginan untuk memberikan sumber daya yang bernilai bagi pihak lain. .

Kesadaran mengenai pentingnya kewajiban di tempat kerja menjadi penting karena akan mendorong pekerja untuk melakukan tindakan balasan berupa tindakan yang bermanfaat yang telah diterima dari pihak lain (Wikhman & Hall, 2012),

memberikan atau menyediakan arahan yang terkait dengan *self management* (Dose & Klimoski, 1995 dalam Wikhman & Hall, 2012). Konsep timbal balik menjadi prinsip yang secara umum diterima mengenai bagaimana orang dan budaya melaksanakan prinsip timbal balik yang sangat beragam. Hal ini menyebabkan pentingnya penelitian perilaku organisasi. Karena perbedaan budaya akan menjelaskan peran *Social Exchange Theory* dalam menjelaskan perilaku seorang pekerja (Shore, Shapiro-Coyle, Chen & Tetrik, 2009; Song, Tsui & Law, 2009 dalam Wikhman & Hall, 2012)

Hubungan antara pekerja dan organisasi seringkali digambarkan sebagai *exchange relationship* (Mowday, Porter & Streers, 1982). Persepsi pekerja terhadap *exchange relationship* menjadi penting bagi organisasi, hal ini dapat dilihat dari tingkat komitmen organisasi dan *psychological contract*. *Social exchange relationship* berkembang ketika perusahaan memberikan perhatiannya kepada pekerja. Hal ini dapat menimbulkan konsekuensi yang bermanfaat, sehingga *social exchange relationship* dapat menjadi variabel pemoderasi dan variabel intervensi dari hubungan antara transaksi yang bermanfaat dan adil dalam hubungan antara pekerja dan perusahaan yang kuat. Hubungan antar pihak ini dapat menghasilkan perilaku kerja yang efektif dan sikap positif dari pekerja (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Komitmen antar pihak merupakan konsep yang terbaik dalam *Social Exchange Theory*, dimana *Perceived Organizational Support* mewakili sisi

pertukaran organisasi sedangkan komitmen afektif dan *continuens* mewakili sisi pertukaran dari sisi pekerja. *Perceived Organizational Support* telah lama dikonsepsikan dalam *Social Exchange Theory* (Eisenberger *et al*, 1986), karena *Perceived Organizational Support* seringkali dipahami sebagai hubungan timbal balik antara perusahaan yang memiliki sikap sportif terhadap pekerja. Ketika *Perceived Organizational Support* tinggi maka pekerja akan memiliki keterikatan dan keterlibatan yang tinggi dalam perusahaan atau memiliki *Organizational Citizenship Behaviour* yang tinggi (Lynch, Eisenberger & Armeli, 1999; Moorman *et al*, 1998 dalam Cropanzano & Mitchell, 2005). Masterson *et al*, (2002) dalam penelitiannya membagi *Organizational Citizenship Behaviour* menjadi *Organizational Citizenship Behaviour -I* dan *Organizational Citizenship Behaviour -O* menunjukkan hasil bahwa *Perceived Organizational Support* menjadi prediktor untuk *Organizational Citizenship Behaviour -O* hal ini didukung oleh penelitian Eisenberger, 1986; Setton, Bennet & Liden, 1996 dan Wayne, Wayne *et al*, 1997), bahwa *Perceived Organizational Support* merupakan prediktor bagi *Organizational Citizenship Behaviour*. Sehingga *Perceived Organizational Support* seringkali dikonsepsikan sebagai kualitas SE antara pekerja dan Perusahaan.

Dalam proses *Social Exchange* pekerja termotivasi untuk memberikan manfaat bagi pihak lain melalui perasaan kewajiban bersama dan kepercayaan bahwa pihak lain akan melakukan hal yang sama (Maurer, Pierce & Shore, 2002). Organ (1997 dalam Cropanzano & Mitchell, 2005) menyatakan bahwa *Social Exchange*

Theory adalah teori terbaik untuk menjelaskan mengenai *Organizational Citizenship Behaviour* dan hubungan antara *Perceived Organizational Support & Leader Member Exchange*, serta mengukur perubahan hubungan *Organizational Citizenship Behaviour* (Wayne *et al*, 1997). *Leader Member Exchange* dipandang sebagai *exchange relationship* antara pekerja dengan supervisor (Setton *et al*, 1996 ; Wayne *et al*, 1997). *Leader Member Exchange* merupakan dasar bagi pertukaran antara pekerja dengan supervisor. Setton *et al*, 1996 menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* menjadi variabel yang memprediksi *Organizational Citizenship Behaviour* sehingga dapat menjadi penjelas hubungan antara *Leader Member Exchange* dengan *Organizational Citizenship Behaviour*.

3. *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support didefinisikan sebagai kepercayaan global tenaga kerja bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al*, 1986; Kraimer & Wayne, 2004). *Theory organizational support* menyatakan bahwa pekerja akan menyimpulkan tingkat perhatian organisasi terhadap kesejahteraan melalui berbagai kebijakan, praktik dan cara perlakuan. Konsep *Perceived Organizational Support* yang menyarankan bahwa kepercayaan global pekerja terkait dengan kualitas hubungan dengan organisasi. Kepercayaan akan menyebabkan tingginya tingkat komitmen afektif pada karyawan dimana pada gilirannya akan membuat tingkat perilaku *in-role* dan *extra-role*. Melalui proses pembuatan atribut tentang cara organisasi bersikap, pekerja akan

menevaluasi mengenai tingkat kepercayaan bahwa organisasi mendukung mereka, menilai atau menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan (Eisenberger *et al.*, 1986). Dengan kata lain, *Perceived Organizational Support* mewakili kepercayaan pekerja tentang komitmen organisasi pada karyawan.

Theory organizational support (Eisenberger *et al.*, 1986; Shore & Shore, 1995 dalam Cropanzano & Mitchell, 2005) menyatakan bahwa pekerja perlu mengembangkan kepercayaan secara menyeluruh terhadap organisasi bahwa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. *Perceived Organizational Support* merupakan kepastian bahwa organisasi menyediakan bantuan bagi pekerja ketika untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif saat menghadapi situasi kerja yang menekan.

Perkembangan *Perceived Organizational Support* diperkuat dengan adanya tendensi pekerja untuk menilai organisasi yang dikarakteristikan seperti seorang individu. Tindakan yang dilakukan oleh agen organisasi (supervisor) dilihat atau diindikasikan sebagai intensi organisasi dibandingkan sebagai tindakan individual. Personifikasi organisasi akan dikaitkan dengan peraturan hukum, moral dan tanggung jawab yang dilakukan supervisor melalui norma organisasi, kebijakan dan budaya yang ada untuk menjaga keberlangsungan organisasi. Berdasarkan personifikasi tersebut pekerja akan melihat perilaku yang menyenangkan atau tidak menyenangkan sebagai indikasi apakah organisasi suka atau tidak suka terhadap pekerja.

Sehingga jika imbalan organisasi dan kondisi kerja menyenangkan seperti gaji, promosi, *job enrichment* dan faktor yang mempengaruhi kebijakan organisasi lebih berkontribusi pada *Perceived Organizational Support* maka pekerja percaya bahwa hal tersebut merupakan tindakan sukarela dari organisasi. Jika pekerja memperoleh perilaku yang menyenangkan dari supervisor hal ini akan memberikan kontribusi pada *Perceived Organizational Support*.

Theory *organizational support* menunjukkan proses psikologis yang mendasari konsekuensi dari *Perceived Organizational Support* (Rhoades & Eisenberger, 2002) :

1. Norma timbal balik, *Perceived Organizational Support* seharusnya menghasilkan perasaan tanggung jawab untuk memelihara kesejahteraan organisasi dan untuk membantu organisasi mencapai tujuan. Ketika pekerja merasa bahwa pekerjaan mereka dihargai organisasi, mereka merasa memiliki kewajiban untuk membalas melalui *in role* dan *extra role behaviour* serta sikap yang terkait dengan pekerjaan.
2. Perhatian, persetujuan, penerimaan, penghormatan yang diartikan sebagai *Perceived Organizational Support* seharusnya memenuhi kebutuhan sosio emasional anggota organisasi.
3. *Perceived Organizational Support* seharusnya menguatkan kepercayaan tenaga kerja bahwa organisasi menyadari dan meningkatkan imbalan terhadap kinerja.

Proses ini menghasilkan hal yang menyenangkan baik bagi pihak pekerja maupun organisasi. Bagi pekerja akan meningkatkan kepuasan kerja dan meningkatkan *mood* yang positif sedangkan bagi organisasi akan meningkatkan komitmen afektif dan kinerja serta menurunkan tingkat *turn over*.

Apabila dilihat dari sudut pandang *Social Exchange Theory* maka sumberdaya yang diterima dari orang lain akan lebih bernilai jika didasari pada kebebasan untuk memilih dibandingkan dengan keadaan yang melatar belakangi pemberi (Blau, 1964). Hubungan pertukaran antara dua pihak tersebut lebih dari sekedar hubungan pertukaran ekonomi tetapi juga melibatkan pertukaran sosial seperti pekerjaan, penghargaan, pengenalan dan dukungan (Tek, 2009).

Berdasarkan norma timbal balik pekerja yang menerima dukungan organisasi yang tinggi akan mendorong pekerja untuk bersikap positif kepada organisasi seperti tingginya tingkat komitmen afektif dan perilaku yang menyenangkan seperti komitmen terhadap tujuan organisasi dan menurunnya keinginan untuk keluar (Eisenberger *et al*, 1997). *Social Exchange Theory* mendasari konsep *Perceived Organizational Support* terkait dengan interpretasi pekerja terhadap komitmen organisasi dan memperoleh imbalan dalam bentuk material dan imbalan sosial (Blau, 1964; Eisenberger *et al*, 1997).

Perceived Organizational Support dikonsepsikan sebagai kualitas dari pertukaran sosial yang ada antara pekerja dan pemberi kerja (Cropanzano & Mitchell, 2005). *Perceived Organizational Support* akan dipengaruhi oleh berbagai aspek bagaimana

organisasi memperlakukan karyawannya, dan pada gilirannya mempengaruhi interpretasi tentang motif yang mendasari organisasi memperlakukan karyawan. Hal ini didasari adanya perjanjian terhadap tingkat dukungan yang diharapkan pekerja dari organisasi dalam berbagai situasi. Termasuk didalamnya adalah reaksi organisasi pada kondisi sakit yang mungkin dialami dimasa yang akan datang, kesalahan, kinerja yang lebih dan keinginan organisasi untuk membayar gaji dengan adil akan membuat pekerjaan menjadi menarik dan berarti (Eisenberger *et al*, 1986).

Perceived Organizational Support akan meningkatkan harapan pekerja bahwa organisasi akan memberikan imbalan yang lebih untuk usaha memenuhi tujuan organisasi (*effort-outcome expectancy*). *Effort-outcome expectancy* dan pencapaian yang efektif akan meningkatkan usaha karyawan untuk memenuhi tujuan melalui kinerja yang lebih besar. Eisenberger *et al.* (1986) menemukan peran *Perceived Organizational Support* dalam organisasi seperti :

- a. Keyakinan umum pekerja terkait dengan tingkat dimana organisasi menilai kontribusinya dan memperhatikan kesejahteraanya.
- b. *Perceived Organizational Support* mengurangi tingkat absensi
- c. Hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan absensi semakin besar bagi pekerja dengan ideologi pertukaran yang kuat dibandingkan dengan mereka yang memiliki ideologi pertukaran yang lemah.

Terdapat 2 aliran dalam penelitian *Perceived Organizational Support*, pertama berfokus pada pemisahan *Perceived Organizational Support* terkait dengan konsep

komitmen organisasi, *Leader Member Exchange* dan kepuasan kerja, kedua berfokus pada anteseden dan konsekuensi dari *Perceived Organizational Support*. Secara empiris *Perceived Organizational Support* dapat dipisahkan dengan komitmen afektif dan kontinuen, sedangkan hasil yang terkait dengan *Perceived Organizational Support* dan kepuasan masih bersifat ambigu (Polly, 2002).

Sebagian besar penelitian *Perceived Organizational Support* dikonsepsikan sebagai *single construct*, studi awal *Perceived Organizational Support* sebagai *multi construct* diawali oleh Kramer & Wayne (2004) dengan sampel para *expatriate*. *Perceived Organizational Support* *multi construct* terdiri dari tiga dimensi yaitu :

1. *Adjustment Perceived Organizational Support*, berupa dukungan organisasi untuk penyesuaian pekerja saat mereka berpindah lokasi kerja)
2. *Career Perceived Organizational Support*, berupa dukungan organisasi yang diarahkan pada karir pekerja.
3. *Financial Perceived Organizational Support*, berupa dukungan organisasi yang diarahkan pada masalah kebutuhan keuangan dalam hal ini adalah kompensasi dan tunjangan.

Rhoades & Eisenberger (2002) dalam meta analisis *Perceived Organizational Support literature* menyatakan bahwa terdapat tiga bentuk perlakuan *Perceived Organizational Support* itif dan dua karakteristik pekerja yang akan meningkatkan *Perceived Organizational Support* yaitu : *fairness*, dukungan sosial dan imbalan organisasional. Hasil penelitian ini juga mendukung perlunya

menilai *Perceived Organizational Support* dengan menggunakan multidimensi.

Penelitian Wallace (2008) menyatakan terdapat tiga dimensi dari *Perceived Organizational Support* yaitu :

1. *Corporate Perceived Organizational Support*, dukungan dari atasan dimana kebijakan dan keputusan dibuat mempengaruhi sebagai besar anggota organisasi terhadap budaya organisasi.
2. *Office Perceived Organizational Support*, dukungan yang diperoleh dari dalam organisasi dimana pekerja bekerja.
3. *Training Perceived Organizational Support*, dukungan yang berasal dari elemen organisasi secara langsung terkait dengan tanggung jawab pelatihan dan penyesuaian pekerja terhadap tugas-tugas baru.

4. *Leader Member Exchange*

Scandura & Pellegrini (2008) menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) adalah sebuah sistem yang terdiri dari komponen-komponen dimana terdapat hubungan yang melibatkan dua orang secara *dyadic*, melibatkan pola perilaku yang *interdependen*, saling berbagi hasil dan menghasilkan konsepsi tentang lingkungan dan nilai. Sedangkan Dienesch & Liden (1986 dalam Lawal & Babalola, 2016) mendefinisikan *Leader Member Exchange* sebagai kualitas hubungan pertukaran antara atasan dan bawahan.

Hubungan antara atasan dan bawahan dapat ditinjau dari teori dan riset kepemimpinan (Burns & Otte, 1999) :

(1) *ALS (Average Leadership Style)*. Teori ini menekankan gaya, tipe, perlakuan atasan atau rata-rata perilaku atasan terhadap bawahan. Unit analisa yang menjadi dasar dari teori ALS adalah pendapatan atasan. Asumsi dasar dari ALS adalah : atasan akan berperilaku yang sama terhadap masing-masing bawahannya; anggota kelompok dengan atasan yang sama akan memiliki persepsi, interpretasi, reaksi dan variable lain yang diasumsikan bersifat homogen dan dapat dianggap sebagai satu entitas; seluruh bawahan akan bereaksi yang sama terhadap berbagai tingkat perhatian yang diberikan oleh atasan.

(2) *Mixed Model of Leadership*. Merupakan modifikasi ALS yang menolak asumsi adanya homogenitas reaksi anggota atau bawahan terhadap perilaku atasan. Persepsi bawahan menjadi perhatian tetapi dengan pemahaman bahwa anggota berhubungan dengan cara yang sama dengan atasan. Karakteristik individu didasarkan pada asumsi adanya konsistensi perilaku.

(3) Graen & Cashman (1975 dalam Graen & Uhl Bein, 1995) mengenalkan mengenai *Vertical Dyad Linkage (VDL)*. Hubungan dyadic antara atasan dan bawahan. Asumsi dari teori ini adalah adanya hubungan atasan dan bawahan yang heterogen. Hubungan yang terjadi dalam unit kerja berbeda antara anggota organisasi dan masing-masing hubungan bersifat interpersonal yang unik.

Perkembangan teori *Leader Member Exchange* terdiri dari 4 tahapan (Graen & Uhl Bein, 1995):

Tahapan satu ditemukannya *differentiated dyads* atau lebih dikenal dengan VDL. Penelitian awal dalam *Leader Member Exchange* (Graen, Orris & Johnson, 1973; Johnson & Graen, 1973 dalam Graen & Uhl – Brein, 1995.) dimulai dari studi sosialisasi kerja dan vertical dyad linkage (Dansereau *et al*, 1975 dalam Liden & Maslyn, 1998). Dalam tahap ini focus awal ada pada perilaku pemimpin yang digambarkan dari perilaku antara atasan dan bawahan.

Tahapan kedua studi mengenai karakteristik *Leader Member Exchange* dan implikasinya pada organisasi. VDL diikuti dengan serangkaian penelitian mengenai validasi dari *differentiated relation* untuk menilai implikasinya dalam organisasi. Pada tahap ini berfokus pada (1) penelitian yang mengevaluasi karakteristik hubungan *Leader Member Exchange*. Tahapan ini menghasilkan validasi adanya *differentiated relationship*. Temuan studi juga mendokumentasikan hubungan positif antara kualitas pertukaran dengan beberapa variable keluaran. (2) Studi yang menganalisa hubungan antara *Leader Member Exchange* dan variable organisasional. Hasil temuan dalam tahap ini dapat digunakan untuk menarik kesimpulan terkait dengan pengembangan hubungan *Leader Member Exchange* yang dipengaruhi oleh karakteristik dan perilaku atasan dan bawahan melalui *role making process*. Selain itu hubungan *Leader Member Exchange* yang semakin tinggi memberikan hasil positif untuk atasan dan bawahan, unit kerja dan organisasi secara umum.

Tahapan ketiga menjelaskan terbentuknya *dyadic partnership*. Berdasarkan implikasi tahap ke dua studi *Leader Member Exchange* yang terkait dengan *in-group* dan *out group* dan menjadi lebih fokus pada proses kepemimpinan yang efektif (melalui pengembangan hubungan kepemimpinan yang efektif). Pendekatan ini menekankan tentang bukan pada bagaimana manajer membedakan antara setiap orang tetapi lebih pada bagaimana mereka bekerja dengan bawahan untuk mengembangkan pola *partnership* dengan masing-masing orang. Fokus berkembang dari teori tradisional yang berpikir mengenai “superior and subordinates” menjadi *partnership*.

Tahapan keempat. Agregasi dari *differentiated dyad relationship* pada level kelompok dan *network*. Sebagian besar penelitian *Leader Member Exchange* difokuskan pada hubungan *Leader Member Exchange* sebagai hubungan dalam kelompok kerja dan hubungan yang bersifat *independen*. Dalam organisasi yang kompleks hal ini tidak menggambarkan sifat kepemimpinan yang situasional yang seringkali dikarakteristikan dengan kerja sama antara atasan dan bawahan. Karena itu Graen & Scandura (1987) menyarankan bahwa *Leader Member Exchange* bukanlah hubungan yang bersifat independen tetapi seharusnya dilihat sebagai system dari *interdependen dyadic relationship*.

Tahap 1 : VDL Validation of Differentiation Within Work Units

Tahap 2 : *Leader Member Exchange*

Validation of Differentiated Relationship for Organizational Outcome

Validation of Differentiation Within Work Units

Tahap 3 : Leadership - Making

Theory & Exploration of Dyadic Relationship Development

Tahap 4 :

Team Making Competence Network Investigation of Assembling dyads in larger collectivity

Sumber : Graen & Uhl-Bein, 1995

Gambar 2.1 Tahap Perkembangan Teori *Leader Member Exchange*

Hubungan *dyadic* secara teoritis berkembang berdasarkan *Role Theory* (Katz & Kahn, 1978 dalam Sluss *et al*, 2011) . *Role Theory* memberikan kontribusi yang signifikan untuk memahami peran atasan dan bawahan. Tingkat peran yang diharapkan dari atasan bertemu dengan harapan yang dimiliki oleh bawahan akan menghasilkan proses pertukaran (Kang & Steward, 2006). Hubungan *leader-member* dikembangkan berdasarkan hasil dari berbagai peran yang ada antara pimpinan dan bawahan. Esensinya, supervisor mengkomunikasikan peran yang diinginkan pada *subordinate* melalui penugasan kerja. Supervisor memberikan sumberdaya yang terkait dengan pekerjaan, memberikan penugasan yang menantang, dan meningkatkan otonomi bagi *subordinate* (Graen & Scandura,1987). *Leader Member Exchange* mengkonsepkan hubungan *unidimensional* didasarkan pada pertukaran yang berhubungan dengan pekerjaan.

Selain itu formulasi *Leader Member Exchange* juga didasarkan pada *Social Exchange Theory* (Blau, 1964 ; Emerson, 1962). *Leader Member Exchange* dapat dipahami dari perspektif teori *social exchange* (Dienesch & Liden, 1986; Liden & Maslyn, 1998). Istilah pertukaran *leader-member* dalam hubungan *Leader Member Exchange* di dasarkan pada pertukaran sosial. Berdasarkan perspektif ini Liden *et al* (1998) menjelaskan bahwa hubungan atasan dan bawahan berkembang sebagai serangkaian tahapan yang di mulai dari interkasi awal antar anggota secara dyad. Interkasi awal akan diikuti dengan serangkaian pertukaran dimana masing-masing pihak akan menguji pihak lain untuk menentukan apakah mereka dapat membangun hubungan dengan dasar kepercayaan, rasa hormat dan tanggung jawab. Jika penerimaan terhadap pertukaran positif dan masing-masing pihak yang ada dalam pertukaran puas dengan respon yang muncul maka mereka akan melanjutkan pertukaran. Apabila respon terhadap pertukaran negative atau pertukaran tidak pernah terjadi maka kesempatan untuk mengembangkan kualitas pertukaran yang tingii akan menjadi terbatas (Graen & Uhl Bein, 1995).

Blau (1964) mencatat bahwa *social exchange* sebagai kebalikan dari *economic exchange* akan menghasikan peningkatan perasaan memiliki kewajiban, berterima kasih dan kepercayaan. Sebagai konsekuensinya, jumlah pertukaran sosial antara supervisor dan *subordinate* meningkat, kualitas hubungan *leader-member* menjadi menguat. Dengan kata lain *Social Exchange Theory* menyarankan bahwa pemenuhan kewajiban pada bawahan merupakan imbalan dari kualitas hubungan

yang tinggi (Ilies *et al.*, 2007). Untuk mendukung teori ini dilakukan berbagai uji empiris yang menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* memiliki pengaruh signifikan terhadap berbagai *outcome* seperti *task performance*, kepuasan, *turnover* dan komitmen organisasional (Ilies, Nahrgan & Margeson, 2007).

Secara tradisional *Leader Member Exchange* merupakan konstruk global yang mewakili pengukuran kualitas hubungan pertukaran antara *supervisor* dan *subordinate* (Graen & Scandura, 1987). Dienesch & Liden (1986) berargumen bahwa secara teoritikal konsep ini belum jelas dan perlu justifikasi empiris untuk menguji konsep tradisional *Leader Member Exchange* sebagai sebuah konstruk yang unidimensional. Pada awal konsepsi *Leader Member Exchange* maka konstruk *Leader Member Exchange* bersifat unidimensional dalam memprediksi *outcome* yang terkait dengan bawahan. Dalam pengukuran unidimensional hubungan pertukaran hanya berdasarkan pekerjaan dan tugas saja, dengan sedikit atau bahkan tidak ada focus pada interaksi social (Bhal, Galati & Ansari, 2008).

Prinsip dasar *Leader Member Exchange* adalah pemimpin mengembangkan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahan. Kualitas hubungan tersebut mempengaruhi sikap dan perilaku atasan terhadap bawahan (Ilies *et al.*, 2007). Teori *Leader Member Exchange* menyatakan bahwa atasan mengembangkan kualitas kerja yang berbeda dengan bawahannya (Graen & Scandura, 1987 dalam Bhal *et al.*, 2008). *Leader Member Exchange* tinggi berarti anggota menikmati kualitas hubungan

pertukaran yang tinggi dikarakteristikan dengan loyalitas, professional respect, kontribusi dan liking (Liden & Maslyn, 1998).

Mayoritas studi *Leader Member Exchange* telah menunjukkan konsensus terhadap sifat dari fenomena kualitas pertukaran antara atasan dan bawahan. Inkonsistensi terkait dengan sub dimensi masih tetap ada (Kang & Stewart, 2008). Pemahaman multidimensi dapat memberikan *insight* kedalam perkembangan studi yang dinamis. Graen & Uhl-Bein (1995) menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* terdiri dari 3 dimensi yaitu : penghormatan terhadap kepercayaan, dan kewajiban terhadap pihak lain. Dimensi ini sebagian besar berfokus pada hubungan kerja yang formal. *Leader Member Exchange* seharusnya tidak hanya terkait dengan elemen pekerjaan tetapi juga termasuk hubungan social (Liden & Maslyn, 1998).

Secara teoritis dukungan *Leader Member Exchange* multidimensional diturunkan dari *role theory* dan *social exchange theory*. Liden & Maslyn (1998) menawarkan dimensi *Leader Member Exchange* yang juga memasukkan unsur hubungan social. Perspektif *Leader Member Exchange* multidimensional akan membantu untuk memahami perkembangan hubungan *Leader Member Exchange*. *Leader Member Exchange* multidimensi memiliki 4 dimensi berupa : kontribusi, *affect*, loyalitas, *professional respect*. Dienesch & Liden (1986) menyarankan bahwa hubungan *Leader Member Exchange* didasarkan pada 3 pertukaran yang berbeda yaitu kontribusi yang dirasakan pada pertukaran (*contribution*), ekspresi dari dukungan public (*loyalty*), dan afeksi mutual (*affect*). Sedangkan teori lain

mengindikasikan adanya dimensi ke 4 yaitu *professional respect* yang dibutuhkan agar lebih dapat menangkap hubungan dalam *Leader Member Exchange* (Liden & Maslyn, 1998). Liden & Maslyn (1998) mengembangkan dan memvalidasi *Leader Member Exchange* – MDM untuk mengukur ke 4 dimensi dari *Leader Member Exchange*, dengan menilai hubungan *Leader Member Exchange* dari perspektif *subordinate*.

Dimensi *Leader Member Exchange* bersifat multidimensional menurut (Liden & Maslyn, 1998) adalah :

- (1) Kontribusi merupakan persepsi jumlah dan kualitas dari aktivitas yang berorientasi pada pekerjaan masing-masing anggota terhadap tujuan bersama (baik secara eksplisit maupun implicit). Dimensi ini penting untuk mengevaluasi aktivitas yang berorientasi pada pekerjaan dimana bawahan bertanggung jawab dan menyelesaikan tugas lebih dari deskripsi pekerjaan dan kontrak secara formal. Sehingga atasan akan menyediakan sumberdaya dan kesempatan untuk aktivitas yang lainnya.
- (2) Loyalitas, merupakan ekspresi dari dukungan terhadap tujuan dan karakteristik personal antara anggota dari hubungan *Leader Member Exchange*. Loyalitas merupakan hasil dari proses perkembangan *Leader Member Exchange*. Loyalitas melibatkan kepercayaan terhadap individu yang bersifat konsisten dalam berbagai situasi.

- (3) *Affect*, adalah *mutual affect* dari anggota yang dimiliki satu dengan yang lain didasarkan pada interpersonal attraction dibandingkan dengan pekerjaan. Beberapa affect dimanifestasikan dalam keinginan untuk terjadinya hubungan dimana terdapat komponen imbalan yang bersifat pribadi (seperti persahabatan)
- (4) *Professional Respect*, adalah persepsi mengenai reputasi masing-masing anggota yang telah dibangun di dalam organisasi dan diluar organisasi terkait dengan pekerjaan. Persepsi ini didasarkan pada data historis dari tiap- tiap orang seperti : pengalaman, pendapat yang dibuat seseorang dari orang lain di dalam atau di luar organisasi, penghargaan atau pencapaian secara professional.

5. *Psychological Contract*

Psychological Contract merupakan aspek penting dalam hubungan kerja (Rousseau, 1997) dan mewakili pandangan pekerja terhadap hubungannya dengan organisasi. *Psychological Contract* merupakan persepsi pekerja terhadap organisasi bahwa organisasi bertanggung jawab terhadap pekerja dengan berbagai cara. Banyak studi mengenai *exchange relationship* yang menilai hubungan pekerja dengan organisasi dalam hal pertukaran melibatkan variabel *Perceived Organizational Support*, komitmen afektif, *Psychological Contract*.

Parks (1992) dan Rousseau (1989); membagi *Psychological Contract* menjadi 2 dimensi yaitu : *transactional contract* dan *relational contract*. *Transactional contract* dikaitkan dengan pertukaran ekonomi dimana berkaitan dengan gaji dan kinerja, lebih bersifat jangka pendek dengan jangka waktu yang lebih

spesifik dengan fokus pada manfaat. Sedangkan *relational contract* dikaitkan dengan *social exchange* dimana kepercayaan menjadi dasar pada pertukaran yang terjadi terus menerus antara pekerja dan organisasi. Bersifat jangka panjang dan difokuskan pada manfaat yang tidak hanya sekedar dalam bentuk uang (Rousseau, 1995). Pekerja akan menuntut bagaimana tanggung jawab organisasi untuk memberi kepastian pada pekerja dalam hal promosi, kenaikan gaji, dan keamanan kerja dalam jangka panjang.

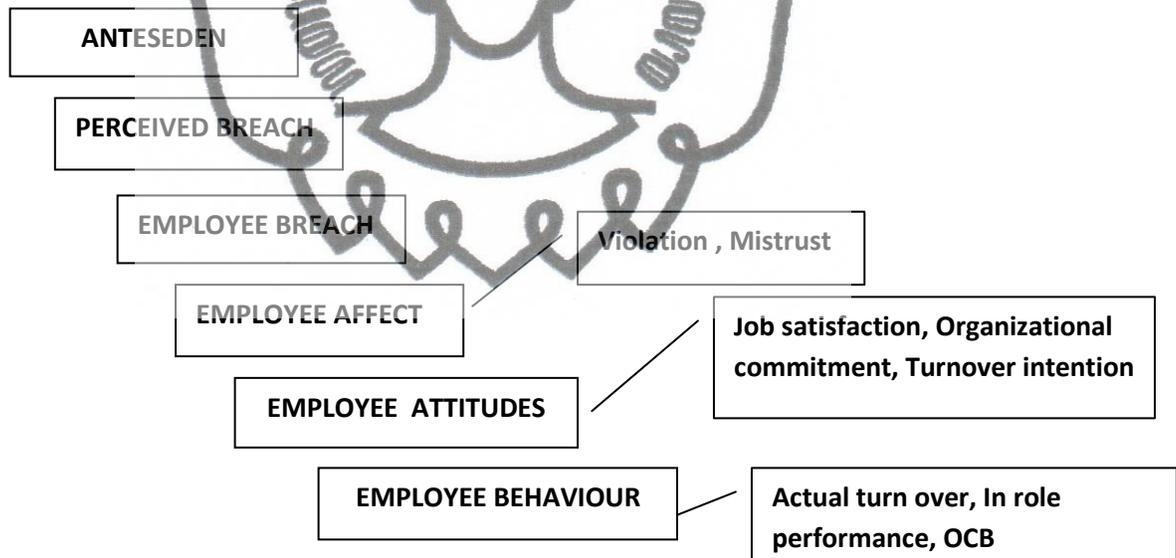
Psychological Contract merupakan kunci bagaimana pekerja bersikap dan berperilaku di tempat kerja (Schein, 1980 dalam Wong *et al*, 2003). *Psychological Contract* akan menjaga perasaan pekerja untuk mengendalikan dan mengamankan hubungan kerja. Pekerja akan termotivasi oleh keinginannya untuk tetap menjaga hubungan timbal balik atau keseimbangan dengan organisasi dalam hal insentif dan kontribusi (Blau, 1964). Salah satu model kewajiban timbal balik adalah *Psychological Contract* yang merujuk pada serangkaian kepercayaan yang dipegang oleh pekerja terkait dengan kewajiban timbal balik dan perjanjian pertukaran antara pekerja dan organisasi. Dengan kata lain pekerja setuju melakukan perannya dalam pertukaran untuk memperoleh pemenuhan janji yang dibuat oleh organisasi/pemberi kerja.

PCB (*Psychological Contract Breach*) atau *Perceived Psychological Contract Violation (PPCV)* terjadi ketika pekerja merasa bahwa organisasi telah gagal memenuhi kontraknya (Robinson & Morrison dalam Gallager, 2008). PPCV

merupakan konstruk yang terkait dengan perasaan tidak puas (dari frustrasi ringan sampai pengkhianatan) yang muncul dari kepercayaan bahwa organisasi telah merusak hubungan kerja yang telah dijanjikan (Morrisson & Robinson dalam Gallagher, 2008). Pekerja cenderung untuk berkinerja buruk sebagai timbal balik dari PPCV .

PPCV didasarkan pada norma timbal balik, yang melibatkan hubungan sosial dan kewajiban secara eksplisit (Blau, 1964; Emerson, 1972). PPCV difokuskan pada perlakuan yang tidak menyenangkan dimana pekerja mengikatkan diri dalam pertukaran timbal balik yang negatif dengan organisasi.

Model penelitian PBC secara tradisional terlihat pada model berikut :



Sumber : (Zhoa et al., dalam Gallagher, 2007)

Gambar 2.2 Model Penelitian PBC Tradisional

6. *Organizational Citizenship Behaviour*

Organizational Citizenship Behaviour didefinisikan sebagai perilaku yang lebih dari sekedar rutinitas yang diharapkan dilakukan oleh seorang pekerja. Hasil *Organizational Citizenship Behaviour* signifikan dalam jangka panjang dibandingkan jangka pendek bagi organisasi (Daniel *et al.*, 2006). *Organizational Citizenship Behaviour* merujuk pada perilaku yang memberikan pengaruh positif terhadap organisasi maupun anggotanya. Hasil *Organizational Citizenship Behaviour* konsisten dengan *social exchange relationship* (Cirka *et al.*, 1999 dalam Cropanzano & Mitchell, 2005).

Organizational Citizenship Behaviour merupakan konsep yang relatif baru dalam *organizational behaviour*. *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki pengaruh pada efektifitas organisasi. *Organizational Citizenship Behaviour* seharusnya memberi pengaruh pada keseluruhan efektifitas organisasi. *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan perilaku konstruktif yang tidak terdapat dalam deskripsi pekerjaan secara formal, misalnya sebagai asisten teman kerja, membantu rekan kerja dalam mempelajari tugas baru, secara sukarela melakukan sesuatu yang memberi manfaat pada kelompok (Organ, 1988). *Organizational Citizenship Behaviour* dapat dilihat sebagai indikator perilaku pekerja dalam merespon hubungan kerja.

Organ (dalam Bolino, Turnley & Niehoff, 2004) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif

individual, tidak berkaitan dengan sistem imbalan formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektifitas organisasi. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman.

Ada 3 asumsi dasar yang secara umum digunakan sebagai panduan dalam riset *Organizational Citizenship Behaviour* saat ini yaitu (Bolino, Turnley & Niehoff, 2004):

- a. *Organizational Citizenship Behaviour* berasal dari motivasi yang positif dan bukan untuk kepentingan dirinya sendiri (kepuasan kerja, komitmen organisasi atau berhati-hati).
- b. *Organizational Citizenship Behaviour* memfasilitasi berfungsinya organisasi secara efektif.
- c. *Organizational Citizenship Behaviour* memberikan manfaat bagi pekerja (dengan membuat organisasi menjadi lebih efektif di tempat kerja).

Organ (1988) menjelaskan adanya 5 dimensi dalam *Organizational Citizenship Behaviour* yaitu :

- a. *Altruism*, mewakili perilaku yang ditujukan untuk membantu rekan kerja.
- b. *Courtesy*, merupakan tindakan yang sangat berhubungan dengan orang lain sebelum melakukan tindakan yang dapat mempengaruhi pekerjaan.
- c. *Conscientiousness*, perilaku karyawan dalam menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.

- d. *Civic virtue*, merupakan perilaku yang mengindikasikan bahwa karyawan memiliki minat aktif pada kehidupan organisasi.
- e. *Sportsmanship*, didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk bertoleransi terhadap keadaan yang kurang ideal tanpa keluhan dan membesarkan masalah dari keadaan yang sebenarnya.

Sedangkan William & Anderson (1991) membagi *Organizational Citizenship Behaviour* menjadi 2 didasarkan pada target atau arah perilaku yaitu : *Organizational Citizenship Behaviour - O* (*citizenship beneficial to the organization*) yang menunjukkan tingkat *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan pada organisasi. Organ (1988) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour - O* merujuk pada dimensi *altruism* dan *courtesy*. Sedangkan *Organizational Citizenship Behaviour - S* (*citizenship beneficial to the supervisor*) yang menunjukkan tingkat *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan pada atasan atau supervisornya, yang menurut Organ (1988) merujuk pada dimensi *sportsmanship*, *civic virtue* dan *conscientiousness*.

B. Penelitian Sebelumnya dan Pengembangan Hipotesis

Pada bagian ini dijelaskan tentang penelitian sebelumnya dan pengembangan hipotesis dari variabel *Job Insecurity*, *Organizational Citizenship Behaviour*, *Perceived Organizational Support*, *Leader Member Exchange* dan *Psychological Contract*.

1. Pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Citizenship Behaviour adalah perilaku pekerja yang melebihi panggilan tugasnya karena keinginannya sendiri dan tidak ada pemberian imbalan yang terstruktur secara formal dalam organisasi (Smith, Organ & Near dalam Konovski & Pugh, 1994). *Organizational Citizenship Behaviour* melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh pada peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan" dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Social Exchange Theory memberikan kerangka yang sangat bermanfaat untuk memahami *Organizational Citizenship Behaviour* (Konovsky & Pugh, 1994), *Organizational Citizenship Behaviour* adalah bentuk pertukaran antara organisasi dengan pekerja (Organ, 90). Tingginya tingkat kepercayaan akan meningkatkan aktivitas pertukaran antara organisasi dan pekerja dimana akhirnya akan menciptakan ikatan social antar pihak. Ikatan social ini akan membentuk komitmen antar pihak dimana kedua belah pihak saling bergantung untuk saling memenuhi kewajibannya (Blau, 1964).

Kegagalan salah satu pihak untuk memenuhi kewajibannya akan menghancurkan kepercayaan dan komitmen yang akhirnya dapat menghancurkan ikatan sosial antar pihak (Holmes, 1981 dalam Bultena 1998). Perubahan organisasi seperti *layoff*,

merger, restrukturisasi seringkali membuat pekerja menyimpulkan bahwa sudah terjadi pelanggaran *Psychological Contract* (Robinson & Morison, 1995). Pelanggaran *Psychological Contract* dalam bentuk ketakutan kehilangan nilai dari *job features* atau kehilangan pekerjaan merupakan hal yang serius (Greenhalgh & Rosenblat, 1984). Hal ini akan menyebabkan pekerja berhati-hati dalam memberikan *extra-role behavior* seperti halnya *Organizational Citizenship Behaviour*.

Penelitian Abramis (1994); Rosenblatt & Ruvio (1996); Wong *et al* (1995) dan Reisel, *et al* (2010) menunjukkan hubungan negatif antara *Job Insecurity* dan *Organizational Citizenship Behaviour*. Demikian halnya dengan hasil meta analisis yang dilakukan oleh Cheng & Chan (2008) adanya berhubungan negatif *Job Insecurity* dengan *Organizational Citizenship Behaviour*.

Feather & Rauter (2004) menemukan hubungan negatif antara *Job Insecurity* dengan *Organizational Citizenship Behaviour* dengan sampel tenaga kerja tetap. *Job insecurity* dapat dinilai sebagai ancaman yang tidak mudah untuk diatasi dan menjadi stressor yang akan berpengaruh terhadap kinerja. Hubungan negatif ini dikarenakan terjadinya pelanggaran *Psychological Contract* antara karyawan dan perusahaan. Pekerja yang merasakan pemutusan hubungan sepihak akan menghentikan usaha untuk mencapai kinerja dan mulai merubah usahanya untuk mencari pekerjaan lainnya, dengan kata lain memisahkan diri dari pekerjaan untuk mempersiapkan kemungkinan kehilangan pekerjaan.

Jika dilihat dari perspektif *Social Exchange Theory* maka apabila organisasi mampu menyediakan keamanan kerja, maka pekerja akan membalas dalam bentuk perilaku yang menyenangkan. Pekerja yang merasa aman dalam pekerjaannya akan menunjukkan perilaku yang melebihi tugasnya. *Job Insecurity* secara konsisten berkaitan dengan menurunnya *extra behaviour* (Bultena, 1998; Picolli *et al*, 2017 dan van Dyne & Ang, 1998) sehingga ditemukan pengaruh negatif *Job Insecurity* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

H1a : *Job Insecurity* berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Pengukuran *Organizational Citizenship Behaviour unidimensional* memiliki keterbatasan seperti adanya *overlapping* dimensi, konstruk yang tidak jelas karena variabel anteseden *Organizational Citizenship Behaviour* berkorelasi dengan dimensi *Organizational Citizenship Behaviour*. Hal ini mendorong untuk memisahkan *Organizational Citizenship Behaviour* menjadi dua dimensi konstruk yang dibedakan antara perilaku interpersonal dan umum (Beunders, 2010). William & Anderson (1991) membedakan berdasarkan target atau arah perilaku. *Organizational Citizenship Behaviour – O* (OCB-O), yang menunjukkan *extra behavior* pekerja kepada organisasi, penerima manfaat adalah organisasi. *Organizational Citizenship Behaviour - I* (OCB-I), yang menunjukkan *extra behavior* pekerja kepada individu, penerima manfaat adalah individu (Williams & Anderson, 1991).

Job Insecurity memegang peran penting terkait dengan bagaimana pekerja berperilaku. Ketika pekerja menghadapi kemungkinan kehilangan pekerjaan mereka akan berhati-hati terhadap kemungkinan resiko yang dihadapi, apakah mereka perlu untuk meningkatkan atau menurunkan *work effort* dan kinerja (Brockner *et al.*, 1992).

Sikap pekerja terhadap *job insecurity* dikaitkan dengan *extra behavior* yang ditujukan baik pada organisasi maupun pada rekan kerja atau individual. Apabila pekerja merasakan *job insecurity* maka mereka mengurangi bantuan terhadap rekan kerja. Pengurangan *extra behavior* pada rekan kerja dengan alasan agar pekerja tetap memiliki kinerja yang baik, dan bantuan yang diberikan kepada rekan kerja hanya akan memperkuat posisi rekan kerja dalam perusahaan dan tidak memberikan manfaat bagi diri mereka sendiri. Peningkatan *Job Insecurity* akan menurunkan *extra behavior* kepada rekan kerja atau individual sehingga *job insecurity* berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour - I* (Wong *et al.*, 2005; Beunders, 2010).

H1b : *Job insecurity* berpengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour - I*

Pekerja yang takut kehilangan pekerjaannya akan memberikan tenaga yang lebih (*extra behavior*) kepada organisasi. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk menunjukkan bahwa pekerja tersebut berkualitas dilihat dari *extra behavior* yang diberikan kepada organisasi (Brockner *et al.*, 1992; Reppening, 2000).

Diharapkan apabila perusahaan melihat bahwa pekerja tersebut memiliki kualitas yang baik maka mereka pantas untuk di pertahankan, sehingga pekerja tersebut akan memiliki kesempatan untuk tetap tinggal dalam perusahaan. *Job insecurity* akan mendorong pekerja untuk meningkatkan *extra behavior* terhadap organisasi agar dinilai bahwa pekerja tersebut pantas untuk dipertahankan dalam organisasi. *Job Insecurity* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour - O* (Wong *et al.*, 2005; Beunders, 2010).

H1c : *Job insecurity* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour - O*

2. Pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support adalah kepercayaan global pekerja bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka (Eisenberger *et al.*, 1908; Kramer & Wayne, 2004). Kepercayaan global pekerja terkait dengan kualitas hubungan dengan organisasi.

Organizational Support Theory (Eisenberger *et al.*, 1986; Shore & Shore, 1995 dalam Cropanzano & Mitchell, 2005), menyatakan bahwa pekerja perlu mengembangkan kepercayaan secara menyeluruh terhadap organisasi bahwa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. *Perceived Organizational Support* merefleksikan penilaian pekerja terkait dengan kepercayaan bahwa organisasi memiliki intensi untuk memenuhi seluruh kewajiban

pada pekerja. Persepsi baik terhadap dukungan organisasi terjadi apabila dukungan organisasi dapat dirasakan oleh pekerja, akan berpengaruh terhadap komitmen pekerja terhadap perusahaan, tingkat *turnover* yang rendah dan tingkat *Organizational Citizenship Behaviour* yang lebih baik (Blau,1964; Rhoades & Eisenberger, 2002). *Perceived Organizational Support* akan membawa pada kewajiban untuk memberi manfaat bagi perusahaan dengan berkinerja yang tinggi dengan harapan bahwa organisasi akan memberikan perhatian.

Tingginya *Perceived Organizational Support* yang diberikan kepada karyawan menunjukkan bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan karyawan, melindungi serta menyediakan material dan dukungan emosional ketika karyawan menghadapi situasi yang menekan. Sebaliknya, individu dengan *Perceived Organizational Support* rendah percaya bahwa organisasi mengabaikan kepentingan terbaik dan akan mengambil keuntungan dari mereka serta mungkin akan menggantikan mereka dengan pekerja yang lain (Eisenberger *et al*, 1986).

Riset yang dilakukan oleh Rhoades & Eisenberger (2002) menemukan bahwa *job insecurity* berhubungan erat dengan *Perceived Organizational Support*, ketidakpastian bahwa organisasi mampu memastikan masa depan pekerja menunjukkan bahwa tidak adanya dukungan organisasi terhadap pekerja sehingga *job insecurity* terkait erat dengan *Perceived Organizational Support*. Karyawan yang memiliki persepsi bahwa organisasi memiliki kemauan untuk memberikan keamanan kerja bagi organisasi mereka cenderung menilai bahwa organisasi bertanggung jawab

dan bersikap suportif akan mendorong perilaku untuk mendukung tujuan organisasi. Ashford *et al.*, 1989 ; Turnley & Feldman (2000) ; Ruvio & Rosenblatt (1998) menunjukkan bahwa ketidak pastian kondisi organisasi dan *job insecurity* akan menurunkan tingkat kepercayaan terhadap dukungan organisasi.

Pengaruh *job insecurity* terhadap *Perceived Organizational Support* dibuktikan pada penelitian Hoffman *et al.*, 2007; Rhoades & Eisenberger, 2002, dimana *job insecurity* berpengaruh negatif terhadap *Perceived Organizational Support*. *Job Insecurity* akan menurunkan persepsi terhadap dukungan organisasi (Rosenblatt & Ruvio,1996).

H2 : *Job Insecurity* berpengaruh negatif terhadap *Perceived Organizational Support*

3. Pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Leader Member Exchange*

Social Exchange Theory merupakan dasar yang rasional untuk menjelaskan hubungan kualitas *Leader Member Exchange* dengan *outcomenya* (Erdogan & Bauer, 2015). Kualitas hubungan yang tinggi antara atasan dengan bawahan di karakteristik dengan adanya pertukaran sumberdaya yang berharga. Dalam hal ini pemimpin akan menyediakan dukungan, kesempatan untuk berkembang, mentoring dan hal lain yang bermanfaat bagi bawahan atau pekerja (Brown & Mitchell,2010).

Kualitas hubungan yang tinggi akan menghasilkan motivasi untuk melakukan pertukaran atau timbal balik antara pemimpin dengan bawahannya. Hal ini ditunjukkan dengan perilaku bawahan berupa loyalitas yang tinggi serta tingkat

perilaku sukarela yang tinggi. Tanggung jawab perusahaan dan tingginya tingkat komitmen supervisor dapat diartikan sebagai kualitas hubungan yang tinggi. Kualitas hubungan yang tinggi menunjukkan hubungan emosional yang kuat antara atasan dengan bawahan (Erdogan & Bauer, 2015, 2015; Uhl-Bein *et al*, 2000).

Apabila pekerja merasakan bahwa janji atasan atau organisasi tidak terpenuhi akan mempengaruhi derajat hubungan *Leader Member Exchange* dengan *outcome* nya (Dulac & Coyle-Shapiro, 2006). *Job Insecurity* merupakan kondisi dimana terjadi ketidakpastian dan kemungkinan kehilangan pekerjaan. Penelitian Wong *et al.*, (2002) menghubungkan tingkat kepercayaan supervisor dihubungkan dengan *job insecurity* dan *subordinate-supervisor guanxi* (hubungan antar pribadi) untuk menentukan tingkat *turnover* dan *Organizational Citizenship Behaviour*. Hasil menunjukkan bahwa pekerja yang mengalami *job insecurity* akan secara positif terkait dengan tingkat kepercayaan terhadap organisasi dan tingkat *subordinate-supervisor guanxi* yang dimiliki karyawan berhubungan dengan kepercayaan kepada supervisor.

Job Insecurity merupakan kegagalan organisasi untuk memenuhi kewajibannya kepada pekerja. *Job Insecurity* akan menurunkan kepercayaan bawahan kepada atasan, atau turunnya kualitas hubungan atasan dengan bawahan. *Job Insecurity* berpengaruh negatif terhadap *Leader Member Exchange*, (Bolon, 2010; Lawal & Balola, 2016).

H3 : *Job Insecurity* berpengaruh negatif terhadap *Leader Member Exchange*

4. Pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Psychological Contract*

Social Exchange Theory menjadi teori yang mendasari perkembangan penelitian mengenai *Psychological Contract* (Schein, 1980). *Psychological Contract* mewakili kepercayaan mengenai *reciprocal obligation* antara organisasi dengan pekerja. Persepsi pekerja mengenai kewajiban hubungan timbal balik dengan organisasi direfleksikan pada *Psychological Contract* (Rousseau, 1989). *Social Exchange Theory* konsisten dengan *relation contact* sebagai bagian dari konstruk *Psychological Contract*.

Bagaimana organisasi memenuhi kewajibannya pada pekerja dapat mempengaruhi bagaimana pekerja berperilaku dalam hubungan *social exchange* (Cheung & Chiu, 2005). Pekerja yang merasa bahwa mereka memperoleh lebih dari apa yang telah dijanjikan akan lebih ingin tetap tinggal dalam perusahaan. Hal ini karena pekerja merasa bahwa organisasi dapat dipercaya untuk tetap menjaga janji mereka (Turnely & Feldman, 2000). Selain ingin tetap tinggal, mereka akan secara terus menerus memperoleh manfaat dari organisasi. Perhatian yang ditunjukkan oleh organisasi menimbulkan kewajiban bagi pekerja untuk memberikan tindakan timbalbalik. Pemenuhan *psychological contract* mengindikasikan dukungan dan komitmen organisasi pada pekerja.

Pekerja akan termotivasi oleh keinginannya untuk tetap menjaga hubungan timbal balik atau keseimbangan dengan organisasi dalam hal insentif dan kontribusi (Blau, 1964). Salah satu model kewajiban timbal balik adalah *Psychological*

Contract yang merujuk pada serangkaian kepercayaan yang dipegang oleh pekerja terkait dengan kewajiban timbal balik dan perjanjian pertukaran antara pekerja dan organisasi. Dengan kata lain pekerja setuju melakukan perannya dalam pertukaran untuk memperoleh pemenuhan janji yang dibuat oleh organisasi/pemberi kerja.

Kepercayaan merupakan faktor penting bagi penentu perilaku. Tidak ada satu variabel yang mampu mempengaruhi perilaku kelompok dan interpersonal seperti kepercayaan. Pentingnya kepercayaan telah ditunjukkan pada berbagai area seperti komunikasi, kepemimpinan, *management by objective*, negosiasi, penilaian kerja, hubungan pekerja dengan manajemen dan implementasi pada *self-managed work team*.

Kontrak psikologis (*Psychological Contract*) merupakan kepercayaan yang dimiliki pekerja kepada organisasi bahwa organisasi akan menyediakan imbalan *Psychological Contract* yang pasti terhadap kontribusi yang telah mereka berikan. Pelanggaran terhadap kontrak psikologis berkaitan dengan hasil yang negatif seperti menurunnya kepuasan kerja, kepercayaan kepada organisasi, meningkatnya *turn over*, menurunnya rasa tanggung jawab pekerja, menurunnya keinginan untuk berpartisipasi dan menurunnya kinerja (Turnley & Feldman, 2000). *Job insecurity* dianggap sebagai pemutusan kontrak psikologis antara pekerja dengan perusahaan.

Dalam teori equity (Adam, 1963; 1965) menyatakan bahwa ketika organisasi memenuhi *psychological contract*, pekerja akan memberikan perilaku yang positif

dalam hubungan kerja. Pekerja yang merasa puas akan meningkatkan kepercayaannya pada organisasi dan tidak ingin meninggalkan organisasi.

Kontrak psikologis merupakan kepercayaan yang dimiliki pekerja kepada organisasi bahwa organisasi akan menyediakan imbalan yang pasti terhadap kontribusi yang telah mereka berikan. Pelanggaran terhadap kontrak psikologis berkaitan dengan hasil yang negatif seperti menurunnya kepuasan kerja, kepercayaan kepada organisasi, meningkatnya *turn over*, menurunnya rasa tanggung jawab pekerja, menurunnya keinginan untuk berpartisipasi dan menurunnya kinerja (Turnley & Feldman, 2000). *Job insecurity* dianggap sebagai pemutusan kontrak psikologis antara pekerja dengan perusahaan.

Pelanggaran terhadap kontrak psikologis akan memicu penilaian kembali terhadap *Psychological Contract* (Wiensfeld & Brocker, 1993), hal ini menyebabkan perubahan *relational contract*. *Job Insecurity* termasuk ketakutan akan kehilangan pekerjaan hal ini merupakan pelanggaran terhadap kontrak psikologis sehingga menurunkan persepsi pekerja terhadap *Psychological Contract*. *Job Insecurity* berpengaruh negatif terhadap *Psychological Contract* (De Witte, 2005; Robinson & Morrison, 1995; Wong *et al* , 2005).

H4 : *Job insecurity* berpengaruh negatif terhadap *Psychological Contract*

5. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan hubungan *Perceived Organizational Support* dengan beberapa variabel seperti : komitmen organisasi afektif (Eisenberger *et al.*, 1990; Setton, Bennet & Liden, 1996; Lynch, Eisenberger & Armeli, 2001; Shore & Tetrick, 1991); *effort – reward Expectation* (Eisenberger *et al.*, 1990); *continuence` commitmen* (Shore & Tetrick, 1991); *Leader Member Exchange* (Setton *et al.*, 1996; Wayne, Shore & Liden, 1997); *supervisor support* (Kottle & Sharafinski, 1998; Malatesta, 1995; Shore & Tetrick, 1991); *procedural justice* (Andrews & Kacmar, 2001; Rhoades *et al.*, 2001); *job satisfaction* (Aquino & Griffeth, 1999; Eisenberger *et al.*, 1997; Shore & Tetrick, 1991)

Beberapa variabel yang menjadi anteseden bagi *Perceived Organizational Support* adalah :

- a. *Fairness*, terkait dengan *procedural justice* yang biasanya digunakan untuk menentukan distribusi sumberdaya diantara para pekerja (Greenberg, 1990).
- b. *Supervisor Support*, supervisor bertindak sebagai agen organisasi dan memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahannya. Pekerja akan memandang apabila supervisor yang menyenangkan akan memberikan indikasi adanya dukungan organisasi yang baik (Eisenberger *et al.*, 1986).

c. *Organizational Rewards and Job Condition*

Organizational rewards merujuk pada pembayaran gaji, promosi dan *recognition*, sedangkan *job condition* berupa *job insecurity*.

Kepastian bahwa organisasi mampu untuk menjaga kelangsungan pekerjaan pada masa yang akan datang diharapkan akan menjadi indikasi tingkat *Perceived Organizational Support* yang tinggi (Allen, Shore & Griffeth, 1999). Van Dyne, Graham & Dienesch (1994) mendukung harapan bahwa ada hubungan positif antara *Social Exchange Relationship* dengan *Organizational Citizenship Behaviour*. Ketika individu merasa diperlakukan dengan baik oleh organisasi maka mereka akan memberi timbal balik dengan bekerja lebih dari sekedar pekerjaan minimal yang diharuskan. Sebaliknya apabila seseorang merasa tidak diperlakukan dengan baik maka pekerja tidak akan memberikan *extra behavior*.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* yang mewakili *extra-role behaviour* (Wayne *et al.*, 1997). *Perceived Organizational Support* merupakan prediktor bagi *Organizational Citizenship Behaviour* - O, *turnover intention*, komitmen (Cropanzano & Mitchell, 2005). Menurut Wayne *et al.*, (1997) *Perceived Organizational Support* terbukti memprediksi *Organizational Citizenship Behaviour*, *turnover* dan komitmen organisasi. Pada tingkat *Perceived Organizational Support* yang tinggi pekerja berharap untuk lebih terikat dengan organisasi dan memiliki keinginan memberikan lebih (*extra effort*) karena mereka percaya bahwa organisasi

akan memenuhi kewajiban dalam hubungan timbal balik dengan pekerja serta memenuhi kebutuhan pekerja dimasa sekarang dan yang akan datang (Eisenberger *et al*, 1986) . Sehingga *Perceived Organizational Support* memiliki hubungan yang positif dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (Organ *et al*, 2006; Padsakof *et al*, 2000, Randall *et al*, 1999)

H5 : *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

6. Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Leader Member Exchange dan *Organizational Citizenship Behaviour* menjadi dasar bagi era baru dalam mengelola tenaga kerja yang beragam pada dunia global. Dipercayai bahwa hubungan *Leader Member Exchange* memberikan pengaruh penting terhadap perilaku (termasuk *Organizational Citizenship Behaviour*). Deluga (dalam Asgrafi *et al*. 2008) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* yang dilakukan oleh *subordinate* tidak dihargai secara formal, mereka dihargai secara informal dalam artian memperoleh dukungan dan memperoleh sumber daya pendukung yang dibutuhkan dari pemimpin. Konsekuensinya, *subordinate* akan termotivasi untuk menjaga hubungan yang menyenangkan.

Kualitas hubungan *Leader Member Exchange* yang tinggi dikarakteristikan dengan tingginya kepercayaan, interaksi dan dukungan serta imbalan secara formal maupun informal. Hubungan ini termasuk pertukaran secara materi maupun non materi yang melebihi deskripsi kerja secara formal. *Leader Member Exchange* yang tinggi akan membuat bawahan berperilaku lebih dari yang diharuskan, hal ini merujuk pada *extra behaviour (Organizational Citizenship Behaviour)* (Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007). *Leader Member Exchange* yang tinggi akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour* (Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007).

Seseorang yang menerima manfaat dari orang lain mungkin secara tidak langsung akan cenderung untuk memberi balasan atau merasa memiliki kewajiban untuk membalas dan interaksi ini dikenal dengan hubungan timbal balik yang positif. Bentuk interaksi ini juga dapat diaplikasikan dalam konteks hubungan antara *Leader Member Exchange* dan *Organizational Citizenship Behaviour*, karena ketika pemimpin percaya pada bawahan bahwa bawahan memberikan keuntungan tertentu kepadanya maka pemimpin akan memberikan otoritas yang lebih, dukungan yang lebih dan sebagainya. Konsekuensinya *subordinate* akan mengembangkan perasaan, bawahan berharap untuk memberikan timbal balik pada pemimpin. Maka perilakunya bisa melebihi kontrak formal pekerja, yang dikenal dengan *Organizational Citizenship Behaviour*.

Leader Member Exchange merupakan prediktor bagi *Organizational Citizenship Behaviour* (Shapiro & Jacquelin, 2002; Wayne *et al.*, 1997; Illies, Nahrgang & Margeson, 2007). *Leader Member Exchange* secara signifikan mempengaruhi tingkat *Organizational Citizenship Behaviour* antar pekerja. Kualitas hubungan *Leader Member Exchange* yang tinggi akan memotivasi pekerja untuk melakukan peran lebih tanpa imbalan formal dari organisasi. Sehingga *Leader Member Exchange* berhubungan positif dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (Piccolo & Colquit, 2006; Padsakoff *et al.*, 2000)

H6 : *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

7. Pengaruh *Psychological Contract* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Social Exchange Theory memandang bahwa pekerja akan memberikan loyalitasnya kepada organisasi sebagai imbalan dari pemberian yang diperoleh (Rhoades & Eisenberger, 2002). Bentuk pemberian tersebut bisa berupa gaji, manfaat, suasana kerja dan kondisi kerja (Simon, 1958). Norma timbal balik dalam *Social Exchange Theory* akan memotivasi tenaga kerja untuk melakukan tindakan terbaik yang dapat mendukung organisasi.

Pekerja akan termotivasi untuk meningkatkan hasil kerjanya apabila merasa bahwa hubungan kerja mereka didasarkan pada *social exchange* yang adil (Blau,

1964). *Psychological Contract* terdiri atas kepercayaan yang tidak tertulis dari masing-masing pihak mengenai kontribusi timbal balik (Cheung & Chiu, 2010). Jika pekerja merasa percaya bahwa harapan mereka terhadap pemimpin terpenuhi maka akan merasa percaya berinteraksi dengan organisasi baik masa sekarang maupun masa yang akan datang dengan supervisor.

Penelitian terdahulu telah dilakukan untuk melihat berbagai konsekuensi dari tidak dipenuhinya norma timbal balik antara pekerja dan organisasi. *Psychological contract breach* terjadi ketika pekerja berpersepsi bahwa organisasi gagal untuk memenuhi janjinya sehingga memberikan dampak pada kepercayaan (Robinson, 1990); kepuasan kerja (Robinson & Rousseau, 1994), komitmen organisasi (Coyle-Shapiro & Kessler, 2001), keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi (Turnley & Feldman, 1999), *intra role* dan *extra role* (Robinson, 1996).

Secara empiris hasil menunjukkan bahwa *psychological contract* berhubungan dengan beberapa hal seperti loyalitas (Turnley & Feldman, 1999), kesediaan membantu (Van Dyne & Ang, 1998). Bukti empiris memberikan dukungan yang kuat hubungan positif antara pemberian organisasi dengan perilaku dan sikap yang ditunjukkan oleh pekerja (Rhoades & Eisenberger, 2002; Irving & Gellatly, 2001; Porter, Pearce, Tripoli & Lewis, 1998). Pekerja akan berusaha untuk menyesuaikan kontribusi yang diberikan sesuai dengan pemberian yang diterima dari organisasi. Pekerja yang memperoleh pemberian yang besar dari organisasi dalam bentuk kesesuaian janji yang diberikan akan memberikan timbal balik dengan

melakukan *extra behavior (Organizational Citizenship Behaviour)*(Coyle-Shapiro & Jacqueline; 2002). *Leader Member Exchange* secara signifikan mempengaruhi tingkat *Organizational Citizenship Behaviour* antar pekerja. (Anderson & Williams, 1996; Ilies *et al*, 2007, Setton *et al*, 1996, Wayne *et al*, 1997)

H7 : *Psychological contract* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

8. *Perceived Organizational Support, Leader Member Exchange* dan *Psychological Contract* sebagai variabel pemediasi pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

Penelitian mengenai pengaruh *Job Insecurity* terhadap perilaku termasuk *Organizational Citizenship Behaviour* selama ini difokuskan pada satu penjelasan saja tanpa memperhatikan kemungkinan pengaruh mediasi dalam hubungan tersebut (De Witte, 2016). *Multiple Mediator Model* dimana terdapat lebih dari satu variabel pemediasi dapat memberikan penjelasan lebih apakah perilaku *discretionary* dari karyawan yang tidak aman merupakan fungsi dari pertukaran antar pihak (Picolli *et al.*, 2017). Sehingga penelitian ini akan meletakkan variabel *Leader Member Exchange, Perceived Organizational Support* dan *Psychological Contract* sebagai variabel pemediasi hubungan antara *JI* dan *Organizational Citizenship Behaviour* dengan pengukuran multidimensional. Hubungan *Job Insecurity* dengan anteseden

Organizational Citizenship Behaviour secara konsisten telah ditemukan, hal ini memungkinkan perlunya pengaruh variabel pemediasi (De Bree, 2010)

Variabel pemediasi akan menjelaskan bagaimana peristiwa eksternal mampu mempengaruhi secara signifikan kondisi psikologi internal (Baron & Kenny, 1986). *Job insecurity* berpengaruh langsung dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (Jeurissa, 2009; Reisel *et al.*, pada De Bree 2010, Wong *et al.*, 2005); *Leader Member Exchange* (Bolon, 2010); *Perceived Organizational Support* (Allen, Shore & Griffeth, 1999) dan *Psychological Contract* (Milward & Brewerton, 2000). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa variabel *Leader Member Exchange*, *Perceived Organizational Support* dan *Psychological Contract* merupakan prediktor bagi *Organizational Citizenship Behaviour* (Wayne *et al.*, 1997; Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007; Shapiro & *Psychological Contract* Jacqueline, 2002). Karena itu studi ini akan meletakkan variable *Leader Member Exchange*, *Perceived Organizational Support* dan *Psychological Contract* sebagai variable pemediasi hubungan antara *job insecurity* dengan *Organizational Citizenship Behaviour*. *Job insecurity* memiliki pengaruh kepada *Organizational Citizenship Behaviour* ketika didalam organisasi terdapat *Leader Member Exchange*, *Perceived Organizational Support* dan *Psychological Contract* dan kemungkinan yang lain adalah *job insecurity* memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* meskipun didalam organisasi tidak terdapat *Leader Member Exchange*, *Perceived Organizational Support* dan *Psychological Contract*.

Perceived Organizational Support memediasi hubungan praktik sumberdaya manusia (pengembangan, promosi) dengan komitmen afektif, *turn over intention* dan *Organizational Citizenship Behaviour* (Rhoades & Eisenberger, 2002). Hasil penelitian dengan metode metanalysis menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* berhubungan positif dengan *inrole* dan *extrarole behavior*, karena pekerja yang merasakan dukungan organisasi akan memberikan usaha dan tenaga yang lebih pada organisasi. Eisenberger *et al.*, (2001) menyarankan perlunya penelitian terkait peran mediasi *Perceived Organizational Support* dalam hubungan antara berbagai tipe perlakuan dan *outcome* yang bermanfaat bagi pekerja maupun organisasi. Selain itu perlu untuk meneliti arah kausalitas hubungan antara *Perceived Organizational Support* dengan anteseden dan konsekuensinya. Sedangkan *Perceived Organizational Support* merupakan prediktor bagi *Organizational Citizenship Behaviour* (Shapiro & Jacquelin, 2002; Wayne *et al.*, 1997; Illies, Nahrgang & Margeson, 2007), karena itu *Perceived Organizational Support* diharapkan mampu memediasi hubungan antara *job insecurity* dan *Organizational Citizenship Behaviour*.

Shore, Bommer, & Tetrick (2002), menyatakan bahwa meningkatnya kualitas hubungan akan meningkatnya perilaku *Organizational Citizenship Behaviour*, karena itu *Leader Member Exchange* diharapkan mampu memediasi hubungan antara *job insecurity* dengan *Organizational Citizenship Behaviour*. Ketika hubungan antara perilaku pemimpin dengan *outcome* nya (seperti komitmen dan efektifitas) di

perhatikan, maka kualitas *Leader Member Exchange* dapat digunakan sebagai variabel pemediasi (Walumbura *et al*, 2011; Wong *et al*, 2005)

Penelitian Shapiro & Jacquelin, 2002; Wayne *et al.*, 1997; Illies, Nahrgang & Margeson, 2007 menyatakan bahwa *Psychological Contract* yang menjadi prediktor bagi *Organizational Citizenship Behaviour*); karena itu *Psychological Contract* diharapkan mampu memediasi hubungan antara *job insecurity* dengan *Organizational Citizenship Behaviour*.

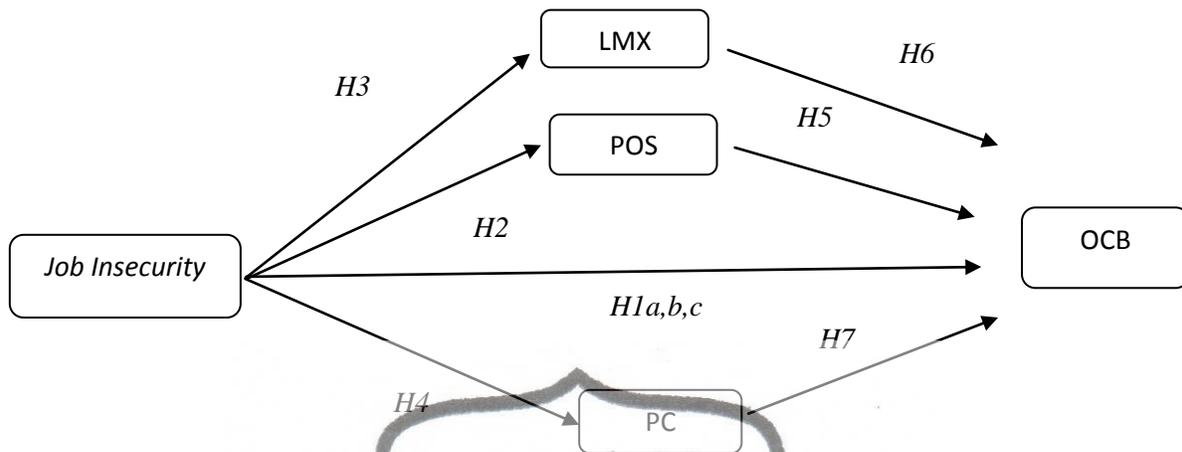
Hipotesa 8a : *Perceived Organizational Support* memediasi pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

H8b : *Leader Member Exchange* memediasi pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

H8c : *Psychological contract* memediasi pengaruh *Job Insecurity* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

C. Kerangka Konseptual Penelitian

Model penelitian yang diajukan dalam studi ini menggambarkan pengaruh *job insecurity* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.



Sumber : Wong et al., 2005 ; Wayne et al., 1997; Picolli et al., 2017

Gambar 2.3 Kerangka Penelitian

Studi ini akan menerapkan *Social Exchange Theory* untuk mengkonseptualisasikan pengaruh *Job Insecurity* terhadap *organizational outcome*. Studi ini juga akan memberikan kontribusi berupa pengujian peran variabel *Psychological Contract*, *Leader Member Exchange* dan *Perceived Organizational Support* sebagai variabel pemediasi pengaruh *job insecurity* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Studi ini menggunakan pengukuran multidimensional untuk seluruh variabel penelitian kecuali *Perceived Organizational Support*.