

**ANALISIS PENGARUH KONTRAK PSIKOLOGIS, *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX), DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada karyawan Divisi Garmen 5 PT. Sri Rejeki Isman, Tbk.)**

**Dani Yonatan, Indi Djastuti<sup>1</sup>**  
**Email : [daniyonatan7@gmail.com](mailto:daniyonatan7@gmail.com)**

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

Received 10 Juni 2018

Received in revised from 15 Juni 2018

Accepted 20 Juni 2018

**ABSTRACT**

*The purpose of this study is to analyse the effect of psychological contract, leader member exchange, and job satisfaction on employee performance. The population used in this study is the employees of Garment 5 Division PT Sri Rejeki Isman, Tbk. that have been an permanent employee with minimum tenure 2 years and minimum level of education is senior high school and its equivalent. The amount of sample used in this study is 150 respondent. Data collection using questionnaires. This research uses structural equation modelling (SEM) analysis with AMOS 24.0 software as analysis tool.*

*The result shows that psychological contract has a positive and significant effect on employee performance, leader member exchange has a positive and not significant effect on employee performance, psuchological contract has a positive and significant effect on job satisfaction, leader member exchange has a positive and not significant effect on job satisfaction and job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. This research also shows that there is no mediation effect of job satisfaction to the effect of psychological contract on employee performance.*

*Keywords: Psychological contract, leader member exchange, job satisfaction, employee performance*

**PENDAHULUAN**

Perusahaan dewasa ini sedang memasuki masa-masa peralihan yang sangat cepat. Masa peralihan ini membuat banyak perusahaan baru yang tumbuh karena semakin mudahnya akses memperoleh sumber daya yang melimpah dan berkualitas. Pertumbuhan perusahaan secara besar-besaran ini menyebabkan perusahaan memiliki begitu banyak pesaing, bahkan di usaha sejenis. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk memberikan kinerja yang lebih baik

daripada para pesaingnya. Hal ini dapat dicapai bila perusahaan dapat mengelola dengan optimal sumber daya-sumber daya yang mereka miliki. Secara umum sumber daya perusahaan dikenal dengan istilah 5M+1I, yaitu *Man* (sumber daya manusia), *Money* (sumber daya keuangan), *Material* (bahan baku), *Machine* (mesin/modal), *Method* (sistem operasional), dan *Information* (informasi). Semua hal tersebut penting adanya bagi pertumbuhan kinerja perusahaan, namun pada umumnya, yang

bisa mengelola semua sumber daya tersebut dengan baik adalah manusia (man), sehingga sumber daya manusia menjadi sangat penting bagi perusahaan.

---

<sup>1</sup>*Corresponding Author*

Praktik manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dewasa ini tentunya berbeda dengan praktik di masa lampau. Dewasa ini, perusahaan menerapkan praktik-praktik manajemen SDM yang berorientasi pada tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. SDM dalam perusahaan dituntut untuk dapat mengoptimalkan potensi yang mereka miliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer perusahaan dituntut untuk menjalankan fungsinya dengan sebaik mungkin untuk dapat mengelola sumber daya manusia dalam perusahaan agar dapat bekerja maksimal serta efektif dan efisien. Manajer organisasi dituntut juga untuk mengarahkan organisasi untuk memperoleh tingkat kinerja yang tinggi. Maka dari itu, manajer perlu mengelola operasional perusahaan untuk memastikan perusahaan memperoleh kinerja yang optimal. Mondy & Mondy (2014) menyebut aktivitas ini sebagai manajemen kinerja, yaitu proses berorientasi tujuan, yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses organisasional dapat memaksimalkan produktivitas karyawan, kelompok-kelompok, dan akhirnya memaksimalkan kinerja perusahaan.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh perasaan puas akan pekerjaan yang dilakukannya. Menurut Herzberg (1986, dalam Robbins & Judge, 2015), kepuasan kerja menjadi salah satu poin dari *motivator factor* yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja seorang karyawan dapat ditentukan dari gaji, pekerjaan, promosi, pengakuan, kondisi kerja, pengawasan, rekan kerja, perusahaan, dan manajemen (Locke, 1976 dalam Luthans, 2006).

Kepuasan kerja penting bagi karyawan karena dengan merasa puas atas pekerjaan yang dimilikinya, karyawan mau untuk melibatkan dirinya lebih jauh untuk mencapai tujuan perusahaan. Robbins dan Judge (2015) mengungkapkan terdapat empat respons karyawan terhadap ketidakpuasan mereka dalam bekerja, yaitu:

1. Keluar : Ketidakpuasan diungkapkan melalui perilaku yang mengarah pada meninggalkan organisasi.
2. Suara : ketidakpuasan diungkapkan melalui percobaan untuk memperbaiki kondisi secara aktif dan konstruktif.
3. Loyalitas : ketidakpuasan diungkapkan secara pasif dengan cara menunggu hingga situasi membaik.
4. Pengabaian : Ketidakpuasan diungkapkan dengan membiarkan kondisi yang semakin memburuk.

Manajemen kinerja yang dipraktikkan dalam organisasi juga melibatkan interaksi sosial antara manajer dengan bawahannya. Hal ini terlihat dari penentuan target kinerja yang harus dicapai individu dan kelompok, penilaian kinerja yang diterapkan, serta umpan balik atas hasil penilaian kinerja. Selain itu, budaya organisasi yang demokratis, *power distance* yang kecil, dan kolektif mengakibatkan interaksi antara manajer dengan bawahan semakin dekat. Terdapat teori kepemimpinan yang membahas mengenai pengaruh timbal balik yang terjadi antara manajer dengan bawahannya, yaitu teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theories-SET*). Dalam konsep SET, teori yang membahas mengenai hubungan antara atasan dan bawahannya disebut dengan *Leader Member Exchange (LMX)*. Kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh kualitas hubungan karyawan dengan atasan atau manajer perusahaan. *Leader member exchange (LMX)* adalah kualitas

hubungan timbal balik antara pimpinan perusahaan dengan bawahannya (Graen dan Scandura, 1987). Hubungan ini timbul karena akibat dari interaksi kerja yang dialami oleh pimpinan dan bawahan. Asumsi yang terdapat pada konsep LMX adalah bahwa setiap atasan menggunakan gaya yang berbeda-beda bagi setiap bawahannya. (Graen dan Uhl-Bien, 1995). Hubungan timbal balik yang terjadi dapat berupa formalitas maupun informal. Karakteristik kualitas LMX yang baik adalah pengaruh-pengaruh positif, saling menghargai, kepercayaan yang tinggi, loyalitas, dan kewajiban yang jelas. Sedangkan kualitas LMX yang buruk cenderung lebih kontraktual (Liden dan Maslyn, 1998).

Kinerja karyawan yang tinggi juga muncul akibat dari terlaksananya tanggung jawab atau kewajiban yang dimiliki baik oleh manajer perusahaan maupun oleh karyawan itu sendiri. Kewajiban-kewajiban tersebut ada karena baik manajer perusahaan maupun karyawan perusahaan memiliki kewajiban yang saling berhubungan, yang bila dilakukan dengan baik dan benar dapat memaksimalkan kinerja karyawan. Kewajiban tersebut umumnya bersifat informal berdasarkan persepsi masing-masing pihak. Kewajiban tersebut oleh beberapa pakar organisasi disebut sebagai kontrak psikologis. Kontrak Psikologis mengacu pada ekspektasi bersama yang dimiliki oleh masing-masing pihak pada pihak lainnya, dan bagaimana ekspektasi ini berubah dan berdampak pada perilaku seseorang seiring berjalannya waktu (Wellin, 2007). Menurut Morrison dan Robinson (1997, dalam Rodwell, Ellershaw, & Flower, 2015), kontrak psikologis adalah keyakinan karyawan mengenai kesepakatan timbal balik antara karyawan dan perusahaan, di mana kewajiban-kewajiban tersebut ada berdasarkan janji-janji yang diartikan oleh masing-masing

pihak, dan tidak terlalu dipahami oleh pihak-pihak dalam perusahaan. Dari definisi-definisi tersebut, dapat ditarik suatu pemahaman bahwa kontrak psikologis merupakan kontrak atau perjanjian yang bersifat informal dan tidak tertulis, yang ada di antara orang-orang dalam suatu organisasi. Maka dari itu, menurut Conway dan Briner (2005), terdapat beberapa hal yang membentuk kontrak psikologis di dalam perusahaan, yaitu:

1. Keyakinan-keyakinan yang membentuk kontrak psikologis.
2. Sifat implisit kontrak psikologis.
3. Sifat subjektif kontrak psikologis.
4. Persetujuan atau perjanjian yang dipersepsikan oleh masing-masing orang dalam organisasi.
5. Pertukaran-pertukaran yang terjadi antara anggota organisasi yang dapat menimbulkan kontrak psikologis.
6. Keyakinan-keyakinan anggota organisasi terhadap anggota lainnya berdasarkan hubungan yang sedang berlangsung.
7. Pihak-pihak yang terlibat dalam kontrak psikologis.
8. Pembentukan kontrak psikologis yang dilakukan oleh organisasi.

Selain perbedaan hasil penelitian terdahulu, peneliti juga menemukan permasalahan kinerja pada perusahaan tekstil ternama di Indonesia, PT. Sri Rejeki Isman, Tbk. Pada tahun 2017, para karyawan divisi garmen 5 PT Sri Rejeki Isman memiliki kecenderungan tidak dapat memenuhi target produksi pakaian. Data efisiensi karyawan garmen 5 PT. Sri Rejeki Isman, Tbk. selama tahun 2018 disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 1**  
**Data Rekapitulasi Efisiensi Karyawan Divisi Garmen 5 Tahun 2018**

BULAN	TARGET	OUTPUT
JANUARI	147,343	131,260
FEBRUARI	209,992	188,514
MARET	197,612	177,730
APRIL	251,057	228,387
MEI	241,911	221,290
JUNI	160,491	145,171
JULI	202,612	183,752

Sumber : Bagian SDM PT. Sri Rejeki Isman, Tbk., 2018

Dari tabel 1, dapat dilihat bahwa terdapat kecenderungan karyawan tidak dapat mencapai target yang telah ditentukan. Dikhawatirkan bila kecenderungan ini terus berlanjut, perusahaan tidak mendapat hasil optimal dari divisi garmen 5. Berdasarkan data-data yang telah disampaikan, maka dapat disimpulkan permasalahan yang terdapat di Divisi Garmen 5 PT. Sri Rejeki Isman, Tbk. adalah masalah kinerja karyawan.

Dari hasil wawancara dengan staff HRD perusahaan, diketahui bahwa perusahaan menyediakan fasilitas yang sangat memadai bagi karyawan mereka dan keluarga. Fasilitas-fasilitas tersebut jelas sangat bermanfaat bagi karyawan fasilitas-fasilitas yang disediakan seperti koperasi dengan layanan pinjaman untuk DP pembelian motor dan pembelian rumah, fasilitas suplai gizi bagi anak karyawan yang berumur dibawah 5 tahun, dan fasilitas beasiswa bagi anak karyawan yang hendak melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan tinggi yang berkaitan dengan tekstil. Selain itu, perusahaan juga menyediakan struktur dan skala upah yang bersifat *performance based*.

Tetapi dilain sisi, perusahaan tidak memberikan fasilitas dan keuntungan yang stabil bagi karyawan. Hal ini terlihat dari keputusan-keputusan perusahaan yang dibuat tanpa melihat masukan dari karyawan atau serikat pekerja, dan pemberian remunerasi dengan metode *performance based*. Dengan metode seperti ini, hanya karyawan yang berprestasi sajalah yang berhak mendapatkan kenaikan upah.

Dalam kaitannya dengan konsep kontrak psikologis, baik karyawan maupun perusahaan belum dapat melakukan kewajiban masing-masing sesuai ekspektasi. Karyawan tidak dapat melakukan kewajiban seperti yang diharapkan perusahaan yaitu memberikan kinerja terbaiknya selama bekerja. Selain itu, perusahaan juga tidak melakukan kewajiban seperti yang diekspektasikan karyawan, yaitu memberikan kesempatan, fasilitas, dan keuntungan yang stabil dan dapat diandalkan oleh karyawan. Dari analisis tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan di Divisi Garmen 5 PT. Sri Rejeki Isman, Tbk. memiliki kendala kinerja dan kontrak psikologis.

#### **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

##### **Hubungan antara Kontrak Psikologis dengan Kinerja Karyawan**

Beberapa penelitian terdahulu telah meneliti pengaruh kontrak psikologis terhadap kinerja karyawan. Wu & Chen (2015) melalui penelitiannya menyatakan bahwa pemenuhan kontrak psikologis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Conway dan Coyle-Shapiro (2011) mengungkapkan bahwa pemenuhan kontrak psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Rahman dkk. (2017) memberikan hasil bahwa kontrak psikologis relasional memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Bal dkk (2010)

menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara pelanggaran kontrak psikologis dengan kinerja karyawan. Zhao dkk. (2007) menyatakan bahwa pelanggaran kontrak psikologis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari penelitian-penelitian yang sudah ada dapat diambil kesimpulan bahwa kontrak psikologis yang terpenuhi memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pelanggaran kontrak psikologis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Analisis lebih lanjut memberikan hasil bahwa kontrak psikologis berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa harapan-harapan dan janji-janji yang timbul antara karyawan dengan atasannya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Jika harapan atau janji terpenuhi atau terlaksana, maka karyawan akan menghasilkan kinerja yang baik. Sebaliknya, jika janji atau harapan karyawan tidak terealisasi, maka kinerja karyawan akan menurun.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, penulis dapat menarik dugaan sementara mengenai pengaruh kontrak psikologis terhadap kinerja karyawan.

**H1 : Kontrak psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

### **Hubungan Antara *Leader Member Exchange* (LMX) dengan Kinerja Karyawan**

Hubungan antara karyawan dengan atasannya dapat berpengaruh kepada kinerja karyawan. Olsson dkk. (2017) menyatakan bahwa kualitas hubungan atasan dan bawahan yang baik akan mempengaruhi kinerja kreatif baik atasan maupun bawahan. Penelitian Kuvaas dkk. (2012) mengungkapkan bahwa kualitas hubungan atasan dan bawahan yang berlatar belakang sosial akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Muhaimin dkk. (2011) menyatakan bahwa hubungan atasan dan bawah berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kualitas hubungan antara karyawan dengan atasannya, maka kinerja karyawan akan semakin baik pula. Sifat hubungan antara karyawan dengan atasannya juga mempengaruhi dampaknya terhadap kinerja karyawan. Kuvaas dkk. (2012) menyatakan bahwa *Economic Leader Member Exchange (ELMX)* berdampak negatif terhadap kinerja karyawan, sedangkan *Social Leader Member Exchange (SLMX)* berdampak positif bagi kinerja karyawan. Dari hasil analisis yang sudah ada, dapat ditarik dugaan sementara mengenai pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan.

**H2 : *Leader member exchange* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.**

### **Hubungan Antara Kontrak Psikologis dengan Kepuasan Kerja**

Beberapa penelitian terdahulu telah mencoba meneliti pengaruh kontrak psikologis terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian Roadwell dkk. (2015) menyatakan bahwa kontrak psikologis yang dipenuhi berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan kontrak psikologis yang diingkari berdampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Suazo (2009) menyatakan bahwa pelanggaran kontrak psikologis berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian Behery dkk. (2016) memberikan hasil bahwa kontrak psikologis relasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Chambel (2014) menyatakan bahwa baik kontrak psikologis organisasi maupun kontrak psikologis *supervisor* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dari penelitian-penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa kontrak psikologis memiliki berbagai macam kategori. Penelitian Roadwell dkk. (2015) membedakan kontrak psikologis ke

dalam pemenuhan kontrak psikologis dan pelanggaran kontrak psikologis. Penelitian Chambel (2014) membedakan kontrak psikologis menjadi kontrak psikologis organisasi dan *supervisor*. Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, apapun kategori kontrak psikologis yang ada, bila kontrak tersebut dijalankan, maka akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan bila kontrak psikologis diabaikan, akan berdampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Conway dan Briener (2005) membedakan kontrak psikologis ke dalam 2 bentuk, yaitu kontrak psikologis transaksional dan kontrak psikologis relasional. Kontrak psikologis relasional yang tidak berbentuk dan lebih bersifat emosional memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Behery dkk., 2016).

Berdasarkan analisis tersebut, maka penulis dapat menarik dugaan sementara mengenai hubungan antara kontrak psikologis dengan kepuasan kerja karyawan.

**H3 : Kontrak psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.**

**Hubungan Antara *Leader Member Exchange* dengan Kepuasan Kerja**

Kualitas hubungan antara atasan dengan para bawahannya juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Harris dkk. (2009) menyatakan bahwa *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Jordan dan Troth (2011) menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Harris dkk. (2009) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *leader member exchange* dengan kepuasan kerja. Wibowo dan Sutanto (2013) menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Julio, dkk (2013) menyatakan bahwa terdapat

pengaruh positif dan signifikan antara *leader member exchange* dengan kepuasan kerja.

Kualitas hubungan antara atasan dengan bawahannya akan menentukan seberapa puas karyawan bekerja di organisasi atau perusahaan. Karyawan yang memiliki hubungan yang baik dengan atasannya (*in-group members*) mendapatkan penghargaan lebih dari atasan seperti penilaian yang lebih tinggi, pergantian yang rendah, dan juga kepuasan kerja yang lebih baik (Robbins dan Judge: 2013).

Berdasarkan hasil analisis tersebut, penulis dapat membuat dugaan awal terkait dengan pengaruh *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja karyawan.

**H4 : *Leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.**

**Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Beberapa penelitian terdahulu telah mencoba menganalisis pengaruh antara

kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Siengthai dan Pila-Ngarm (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peng (2014) meneliti kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan mengelompokkan kedua variabel tersebut masing-masing ke dalam 2 kelompok. Kepuasan kerja dikelompokkan menjadi kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik. Kinerja karyawan dibagi menjadi kinerja pekerjaan dan kinerja kontekstual. Hasil yang diperoleh baik kepuasan kerja intrinsik maupun ekstrinsik sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerjaan dan kinerja kontekstual karyawan. Yuen dkk. (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

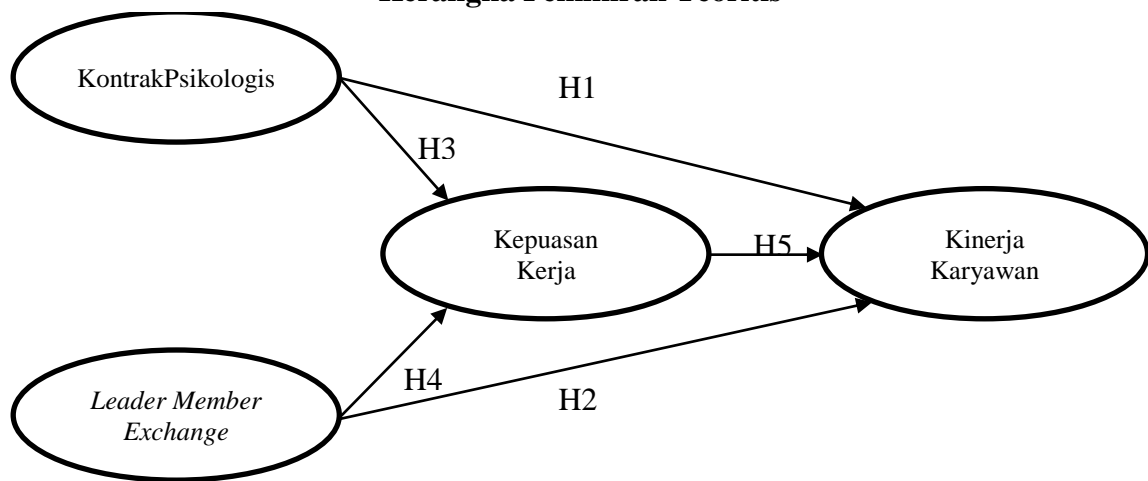
Dari hasil penelitian tersebut, bisa ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya (Robbins dan Judge: 2015). Dengan perasaan positif tersebut, karyawan sangat mungkin untuk memberikan kinerja terbaiknya dalam bekerja. Perasaan puas dengan pekerjaan

juga membuat karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien, yang pada akhirnya juga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dari hasil analisis tersebut, dapat disimpulkan dugaan awal mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

**H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber: Wu & Chen (2015), Conway dan Coyle-Shapiro (2011), Olsson dkk. (2017), Kuvaas dkk. (2012), Roadwell dkk. (2015), Behery dkk. (2016), Wibowo dan Sutanto (2013), Julio, dkk. (2013) Siengthai dan Pila-Ngarm (2016), Yuen dkk. (2018).

## **METODE PENELITIAN**

### **Variabel Penelitian**

Variabel Penelitian merupakan konstruk atau konsep yang dapat diukur atau dilekatkan suatu nilai numerik (Ghozali, 2016). Dalam penelitian ini terdapat 4 jenis variabel yaitu variabel independen, variabel dependen, variabel intervening, dan variabel kontrol.

#### **Variabel Independen**

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen. Variabel independent juga bisa disebut sebagai variabel stimulus, variabel prediktor, dan variabel endogen (Sugiyono, 2008). Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel

independen adalah variabel Kontrak Psikologis ( $X_1$ ) dan *Leader Member Exchange* ( $X_2$ ).

#### **Variabel Dependen**

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel dependen juga dikenal sebagai variabel kriteria atau variabel eksogen (Sugiyono, 2008). Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel dependen adalah variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ).

#### **Variabel Intervening**

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independent dengan variabel dependen,

tetapi tidak dapat diamatai atau diukur. Variabel intervening tidak dapat langsung mempengaruhi perubahan atau kemunculan variabel dependen (Sugiyono, 2008). Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel intervening adalah variabel Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ).

#### Variabel Kontrol

Variabel kontrol adalah variabel yang dikendalikan atau dibuat konstan sehingga hubungan variabel independent dengan variabel dependen tidak dipengaruhi oleh faktor luar yang tidak diteliti. Variabel control dalam penelitian ini adalah masa kerja, pendidikan terakhir, posisi/jabatan, dan umur.

Definisi operasional variabel merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur, sehingga diketahui baik buruknya pengukuran tersebut. Definisi operasional variabel merupakan definisi dengan memberikan mengenai aktivitas yang perlu diketahui kebenarannya untuk kemudian dilakukan pengukuran (Sugiyono, 2008). Uraian variabel penelitian dan definisi operasional penelitian adalah sebagai berikut

#### Variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )

Kinerja karyawan merupakan suatu catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode tertentu (Bernardin dan Russel, 2013). Indikator pengukuran yang digunakan dalam penelitian adalah indikator yang diajukan oleh Tsui et al. (1997 dalam Masud, 2004) yang juga telah digunakan dalam penelitian Ayuningtyas & Djastuti (2017).

#### Variabel Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan, dan hal tersebut bergantung dari pandangan karyawan terhadap pekerjaan mereka. (Handoko, 2008). Indikator pengukuran variabel adalah indikator-indikator yang diajukan oleh Luthans (2006) yang juga telah dipakai dalam penelitian Sijabat (2017) dan Kristianto (2011).

#### Variabel Kontrak Psikologis ( $X_1$ )

Kontrak psikologis adalah keyakinan individu yang terbentuk oleh organisasi, mengenai ketentuan sebuah perjanjian pertukaran antara karyawan dengan organisasi. (Rousseau, 1995, dalam Petersitzke, 2009). Indikator pengukuran yang digunakan adalah indikator pengukuran kontrak psikologis yang diajukan oleh Raja, Johns, dan Ntalianis (2004, dalam Conway dan Briener, 2005), yang juga digunakan dalam penelitian Lu, dkk (2016) dan Liao dan Chen (2018).

#### Variabel *Leader Member Exchange* ( $X_2$ )

LMX adalah hubungan saling mempengaruhi antara atasan dan bawahan. LMX menekankan pada kualitas hubungan yang terbentuk dari interaksi antara atasan dan bawahan. (Yukl, 2010). Indikator pengukuran variabel menggunakan indikator yang diajukan oleh Liden & Maslyn (1998), yang juga pernah digunakan dalam penelitian Olsson dkk (2012) dan (Le Blanc dan González-Romá (2012).

#### Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena dipandang sebagai semesta penelitian (Ferdinand, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Divisi Garmen 5 PT. Sri Rejeki Isman Tbk yang sudah menjadi karyawan tetap perusahaan dengan masa kerja sebagai karyawan tetap selama lebih dari atau sama dengan 1 tahun dan memiliki jenjang pendidikan minimal SMA/SMK. Jumlah populasi penelitian ini sebesar 898 orang.

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin peneliti meneliti seluruh anggota populasi, sehingga dibentuklah sampel yang



menjadi representatif dari sebuah populasi penelitian (Ferdinand, 2006). Selanjutnya, dalam analisis data *Structural Equation Modelling* (SEM) dan teknik estimasi *Maximum Likelihood Estimation*, jumlah sampel yang diperlukan maksimal sebesar 200 sampel. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan sebesar 150 responden. Hal ini dikarenakan kebijakan dari perusahaan yang memberikan izin sebanyak 150 karyawan divisi garmen 5 untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Selanjutnya, karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian ini dipilih secara acak sehingga setiap karyawan divisi garmen 5 memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam penelitian ini.

#### Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah jenis data primer dan sekunder. Data primer adalah sebuah data yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya yang berupa wawancara, jajak pendapat dari individu atau kelompok, maupun dari hasil observasi dari suatu objek, kejadian ataupun hasil pengujian yang secara khusus

dikumpulkan dan berhubungan langsung dengan masalah yang akan diteliti. Data primer yang akan digunakan diperoleh dari penyebaran kuesioner pada sampel yang telah ditentukan yaitu karyawan divisi garmen 5. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dengan cara tidak langsung melalui media perantara yang mencatat ataupun melaporkan data yang dibutuhkan. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari data kinerja karyawan yang diberikan oleh perusahaan. Metode pengumpulan data pada penelitian ini dengan cara penyebaran kuesioner dengan skala jawaban 1 (sangat tidak setuju sekali) hingga 7 (sangat setuju sekali) ke. Pada penelitian ini teknik analisis yang digunakan adalah analisis model persamaan struktural (SEM).

#### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

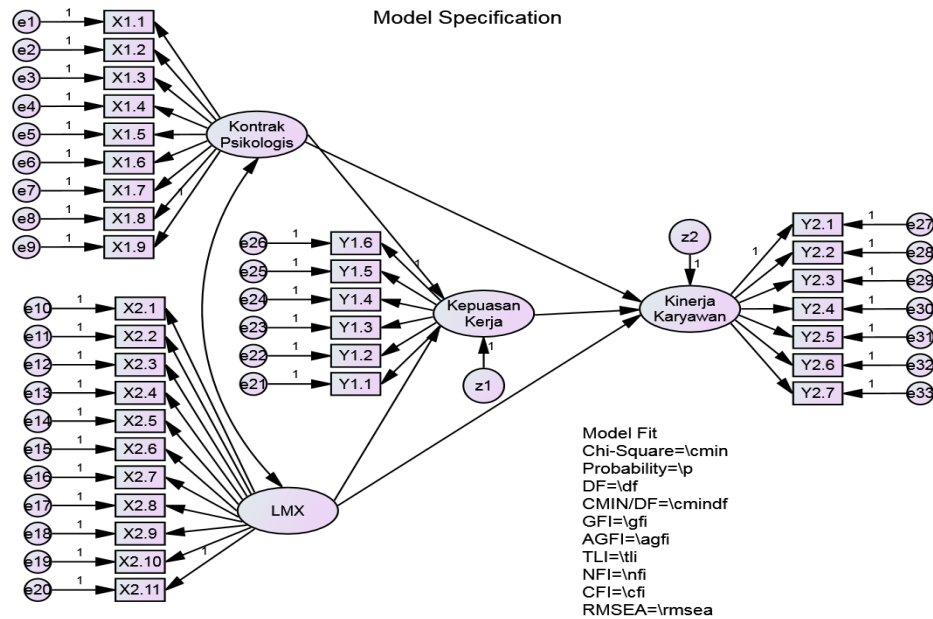
Dari kuesioner yang dibagikan kepada responden, semua kuesioner sebesar 150 eksemplar kembali kepada peneliti dan kemudian diolah. Berikut ini adalah deskripsi responden penelitian.

**Tabel 4**  
**Deskripsi Karakteristik Responden**

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	94	62.67
	Wanita	56	37.33
Usia	<= 20 Tahun	74	49.33
	21-25 Tahun	37	24.67
	26-30 Tahun	13	8.67
	31-35 Tahun	13	8.67
	36-40 Tahun	12	8.00
	>40 Tahun	1	0.67
	SMA/SMK	119	79.33
Pendidikan Terakhir	D III	16	10.67
	S1	15	10.00
Masa Kerja	2 Tahun	87	58.00
	3 Tahun	36	24.00
	4 Tahun	16	10.67
	>= 5 Tahun	11	7.33

Sumber: Data yang diolah, 2018

**Gambar 2**  
**Diagram Jalur**



Sumber: Data yang diolah, 2018

Hasil uji CFA konstruk eksogen menunjukkan nilai *goodness of fit model* yang telah memenuhi syarat (Chi-Square=15,960;  $P=0,251$ ;  $DF=13$ ;  $CMIN/DF=1,228$ ;  $GFI=0,971$ ;  $AGFI=0,937$ ;  $TLI=0,976$ ;  $CFI=0,985$ ;  $NFI=0,926$ ;  $RMSEA=0,039$ ). Dengan demikian konstruk eksogen dapat diterima

Hasil uji CFA konstruk endogen menunjukkan nilai *goodness of fit model* yang telah memenuhi syarat (Chi-

Square=55,534;  $P=0,11$ ;  $DF=34$ ;  $CMIN/DF=1,633$ ;  $GFI=0,929$ ;  $AGFI=0,886$ ;  $TLI=0,930$ ;  $CFI=0,847$ ;  $NFI=0,877$ ;  $RMSEA=0,065$ ). Dengan demikian konstruk endogen dapat diterima

Uji reliabilitas dilakukan untuk melihat kualitas data. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *construct reliability* dan *variance extracted*. Hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Construct Reliability	Variance Extracted
Kontrak Psikologis	0.7749807	0.643764
Leader Member Exchange	0.8032283	0.518497
Kepuasan Kerja	0.7788905	0.541354
Kinerja Karyawan	0.8893645	0.537429

Sumber: Data yang diolah, 2018

Uji regresi linear dilakukan untuk melihat apakah hipotesis yang telah diajukan

dapat diterima atau ditolak. Hasil uji regresi disajikan pada tabel berikut.

**Tabel 6**  
**Hasil Estimasi Parameter *Regression Weight***

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan_Kerja	← Kontrak_Psikologis	.400	.148	2.702	.007	par_13
Kepuasan_Kerja	← LMX	.106	.127	.836	.403	par_18
Kinerja_Karyawan	← LMX	.059	.128	.461	.644	par_14
Kinerja_Karyawan	← Kontrak_Psikologis	.711	.186	3.831	***	par_15
Kinerja_Karyawan	← Kepuasan_Kerja	.308	.146	2.115	.034	par_16

Sumber: Data yang diolah, 2018

### Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis 1 berbunyi kontrak psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kontrak psikologis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai estimasi koefisien sebesar 0,711 dan signifikan pada 0,000 dengan C.R. 3,831. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis 1 diterima.

Hipotesis 2 berbunyi *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai estimasi koefisien sebesar 0,059 tetapi tidak signifikan ( $p=0,644$ ) dan nilai C.R. 0,461. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis 2 ditolak.

Hipotesis 3 berbunyi kontrak psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kontrak psikologis berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai estimasi koefisien sebesar 0,400 dan signifikan pada 0,007 dengan nilai C.R. sebesar

2,702. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis 3 diterima.

Hipotesis 4 berbunyi *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai estimasi koefisien sebesar 0,106 tetapi tidak signifikan pada  $p=0,403$  dan nilai C.R. sebesar 0,836. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis 4 ditolak.

Hipotesis 5 berbunyi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai estimasi koefisien sebesar 0,308 dan signifikan pada  $p=0,034$  dan nilai C.R. sebesar 2,115. Dengan demikian dapat disimpulkan hipotesis 5 diterima.

Selain uji hipotesis, dilakukan juga uji koefisien determinasi dan uji pengaruh untuk melihat peran variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil uji pengaruh dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 7**  
**Uji Koefisien Determinasi**

	Estimate
Kepuasan_Kerja	.175
Kinerja_Karyawan	.475

Sumber: Data yang diolah, 2018

**Tabel 8**  
**Uji Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Total Pengaruh**

Jenis Pengaruh	Variabel	Kontrak Psikologis	LMX	Kepuasan Kerja
Pengaruh Langsung	Kepuasan Kerja	0,400	0,106	0,000
	Kinerja Karyawan	0,711	0,059	0,308
Pengaruh Tidak Langsung	Kepuasan Kerja	0,000	0,000	0,000
	Kinerja Karyawan	0,123	0,033	0,000
Pengaruh Total	Kepuasan Kerja	0,400	0,106	0,000
	Kinerja Karyawan	0,834	0,092	0,308

Sumber: Data yang diolah, 2018

Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel penelitian sebesar 17,5% dan variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel penelitian sebesar 47,5%. Hasil uji pengaruh menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak memediasi hubungan variabel kontrak psikologis dan kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena pengaruh langsung kontrak psikologis terhadap kinerja karyawan (0,711) lebih besar daripada pengaruh tidak langsung variabel kontrak psikologis terhadap kinerja karyawan (0,123).

## **KESIMPULAN DAN KETERBATASAN**

### **Kesimpulan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kontrak psikologis memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja karyawan. Dalam model penelitian ini dilakukan dengan 4 variabel, yang terdiri dari 2 variabel independen yaitu kontrak psikologis dan *leader member exchange*, 1 variabel intervening yaitu kepuasan kerja serta 1 variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah kontrak psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi pemahaman

karyawan terhadap kontrak psikologis dan semakin banyak kontrak psikologis yang ditawarkan oleh perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Secara empiris hasil penelitian ini memperkuat penelitian yang telah dilakukan oleh Wu & Chen (2015), Rahman dkk (2017), dan Conway & Coyle-Shapiro (2012).

*Leader member exchange* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi persepsi karyawan mengenai kualitas hubungan atasan dan bawahan tidak diikuti oleh peningkatan yang signifikan pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian Kambu dkk (2012) dan Olsson dkk (2012).

Kontrak psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi pemahaman karyawan atas kontrak psikologis dan semakin tinggi kontrak psikologis yang ditawarkan perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Behery dkk (2016) dan Rodwell dkk (2015).

*Leader member exchange* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Peningkatan persepsi karyawan mengenai kualitas hubungan atasan dan bawahan tidak diikuti oleh peningkatan yang signifikan atas kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Liao dkk (2017).

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Siengthai dan Pila-Ngarm (2016), Peng (2014), dan Yuen dkk (2018).

Tidak terdapat hubungan mediasi antara variabel kontrak psikologis, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sebagai variabel intervening, variabel kepuasan kerja tidak memberikan efek mediasi yang signifikan terhadap

pengaruh kontrak psikologis terhadap kinerja karyawan.

### **Implikasi Manajerial**

Dari penelitian ini, diperoleh hasil bahwa kontrak psikologis merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja karyawan. Pengaruh kontrak psikologis terhadap kepuasan kerja lebih kecil daripada terhadap kinerja karyawan, tetapi kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara kontrak psikologis kinerja karyawan, sehingga penelitian ini menyarankan jalur terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui peningkatan kontrak psikologis dalam perusahaan yang akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawan dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sebagai implikasi manajerial yang dapat diterapkan perusahaan terhadap karyawan divisi garmen 5, perusahaan dapat meningkatkan pemahaman karyawan terhadap fenomena kontrak psikologis yang ada di perusahaan, serta meningkatkan penawaran kontrak psikologis kepada karyawan perusahaan. Terdapat 9 indikator dalam variabel kontrak psikologis. Indikator yang memberikan pengaruh paling tinggi terhadap kontrak psikologis adalah komitmen kepada perusahaan (0,866) dan jam kerja yang sudah dibatasi dengan jelas (0,551). Dari hasil penelitian, peneliti menyarankan karyawan untuk meningkatkan komitmen karyawan kepada perusahaan pada kontrak kerja yang ditawarkan, mengoptimalkan jam kerja bagi karyawan, dan meningkatkan komitmen-komitmen karyawan terhadap perusahaan. Peningkatan pada unsur-unsur tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja memiliki 6 buah indikator. 3 indikator yang memberikan dampak paling tinggi kepada kepuasan kerja karyawan adalah kepuasan terhadap pengawasan kerja atau penyeliaan (0,587), kepuasan terhadap kondisi kerja diperusahaan (0,648), dan kepuasan

terhadap kelompok kerja (0,701). Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyarankan perusahaan untuk meningkatkan kualitas sistem pengawasan di dalam perusahaan, meningkatkan kualitas kondisi kerja di perusahaan, dan meningkatkan kualitas kelompok kerja para karyawan. Jika peningkatan ini dilakukan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan juga.

Penelitian ini juga memberikan hasil bahwa persepsi dan peningkatan kontrak psikologis memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, peningkatan kontrak psikologis yang terkait dengan komitmen dan jam kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### **Keterbatasan Penelitian dan Saran**

Penelitian hanya dapat dilakukan kepada karyawan di satu divisi yaitu divisi garmen 5 PT. Sri Rejeki Isman, Tbk. dikarenakan kebijakan dari perusahaan. Kemudian, peneliti juga tidak bertemu langsung dengan responden ketika menyebar kuesioner penelitian. Melihat dari koefisien determinasi hasil penelitian, maka penelitian ini masih bisa ditambah dengan variabel-variabel lain yang dapat memberikan solusi atas permasalahan yang ada di perusahaan.

Banyak indikator-indikator penelitian ini yang harus dieliminasi, sehingga diharapkan untuk penelitian mendatang indikator penelitian dipilih dengan lebih baik. Penelitian ini dilakukan berdasarkan perspektif karyawan. Alangkah lebih baik informasi untuk variabel-variabel seperti kontrak psikologis dan *leader member exchange* juga mengikutsertakan pihak perusahaan atau atasan karyawan.

Melihat kekurangan-kekurangan yang ada pada penelitian ini, maka saran yang dapat peneliti berikan untuk penelitian-penelitian selanjutnya dengan topik kinerja karyawan, kontrak psikologis, dan *leader member exchange* adalah penelitian mengenai kontrak

psikologis dilakukan dengan mengumpulkan informasi dari dua sisi, yaitu perspektif karyawan dan perspektif perusahaan, karena kontrak psikologis merupakan fenomena hubungan timbal balik. Kemudian, penelitian mengenai *leader member exchange* dilakukan dengan melibatkan karyawan dengan atasannya, karena konsep ini menilai kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Bercermin dari penelitian ini, maka diharapkan penelitian selanjutnya meneliti dalam *scope* yang lebih luas, baik dari sisi objek penelitian, responden, maupun variabel yang diteliti sehingga memberikan hasil yang lebih optimal.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ayuningtyas, A. H., & Djastuti, I. (2017). ANALISIS PENGARUH PEMBERDAYAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 6(3), 1–13.
- Behery, M., Abdallah, S., Parakandi, M., & Kukunuru, S. (2016). Psychological contracts and intention to leave with mediation effect of organizational commitment and employee satisfaction at times of recession. *Review of International Business and Strategy*, 26(2), 184–203. <https://doi.org/10.1108/RIBS-01-2014-0013>
- Conway, N., & Coyle-Shapiro, J. A. M. (2012). The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277–299. <https://doi.org/10.1111/j.2044->

- 8325.2011.02033.x
- Ghozali, I. (2016). *Desain Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif untuk Akuntansi, Bisnis, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Semarang: Yoga Pratama.
- Kambu, A., Roena, E. A., & Setiawan, M. (2012). Pengaruh Leader-Member Exchange, Persepsi Dukungan Organisasi, Budaya Etnis Papua dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(2), 262–272.
- Kristianto, D. (2011). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada RSUD Tugurejo Semarang). *Jurnal Bisnis Strategi*, 20(2), 52–63.
- Le Blanc, P. M., & González-Romá, V. (2012). A team level investigation of the relationship between Leader-Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *Leadership Quarterly*, 23(3), 534–544.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.006>
- Liao, S.-H., & Chen, C.-C. (2018). Leader-member exchange and employee creativity: Knowledge sharing: the moderated mediating role of psychological contract. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 419–435.
- Liao, S., Hu, D., Chung, Y.-C., & Chen, L.-W. (2017). LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 433–449.  
<https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2015-0275>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.  
<https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Lu, V. N., Capezio, A., Restubog, S. L. D., Garcia, P. R. J. M., & Wang, L. (2016). In pursuit of service excellence: Investigating the role of psychological contracts and organizational identification of frontline hotel employees. *Tourism Management*, 56, 8–19.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.03.020>
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. (S. Purwanti, Ed.) (10th ed.). Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Masud, F. (2004). *Survai Diagnosis Perusahaan: Konsep & Aplikasi*. Semarang: BP UNDIP.
- Mondy, R. W., & Mondy, J. B. (2014). *Human Resource Management*. (S. Wall, Ed.) (13th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Olsson, L., Hemlin, S., & Pousette, A. (2012). A multi-level analysis of leader-member exchange and creative performance in research groups. *Leadership Quarterly*, 23(3), 604–619.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.011>
- Peng, Y. P. (2014). Job satisfaction and job performance of university librarians: A disaggregated examination. *Library and Information Science Research*, 36(1), 74–82.  
<https://doi.org/10.1016/j.lisr.2013.02.006>
- Petersitzke, M. (2009). *Supervisor Psychological Contract*. (F. Schindler & A. Wilke, Eds.) (1st ed.). Weisbaden: Gabler.

- Rahman, U. U., Rehman, C. A., Imran, M. K., & Aslam, U. (2017). Does team orientation matter? Linking work engagement and relational psychological contract with performance. *Journal of Management Development*, 36(9), 1102–1113.  
<https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0204>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. (A. Suslia, Ed.) (16th ed.). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Rodwell, J., Ellershaw, J., & Flower, R. (2015). Fulfill psychological contract promises to manage in-demand employees. *Personnel Review*, 44(5), 689–701.  
<https://doi.org/10.1108/PR-12-2013-0224>
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(2), 162–180.  
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Sijabat, R. (2017). PERAN CAREER PLATEAU DAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMBENTUK. *Jurnal Bisnis Strategi*, 26(2), 163–179.
- Wellin, M. (2007). *Managing The Psychological Contract: Using The Personal Deal To Increase Performance* (1st ed.). Aldershot: Gower Publishing Limited.
- Wu, C. M., & Chen, T. J. (2015). Psychological contract fulfillment in the hotel workplace: Empowering leadership, knowledge exchange, and service performance. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 27–38.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.008>
- Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A*, 110(November 2017), 1–12.  
<https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>