

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi perusahaan merupakan media antara pemberi kerja dan tenaga kerja bertemu untuk melakukan kontrak kerja. Antara pemimpin perusahaan dan tenaga kerja saling tergantung, di mana pihak perusahaan memerlukan tenaga untuk menyelesaikan pekerjaan, sedangkan pihak karyawan memerlukan pekerjaan yang menghasilkan imbalan yaitu berupa gaji. Tiap organisasi memiliki tujuan yang berbeda karena dasar pembentukan suatu organisasi yang berbeda pula, ada organisasi yang berfokus pada *profit* (organisasi bisnis) serta organisasi *non-profit* (organisasi nirlaba). Fokus utama yang berbeda tersebut menjadikan masing-masing organisasi memiliki standar tersendiri untuk merekrut anggota yang diinginkan. Sama halnya dengan individu yang memiliki standar dan atau harapan tersendiri sebelum bergabung di suatu organisasi. Sebelum individu dan organisasi memutuskan untuk saling bekerja sama, kedua pihak tersebut akan membuat suatu perjanjian. Pada umumnya, perjanjian tersebut menjelaskan kesepakatan antara individu dengan organisasi yang dibuat secara tertulis. Ada pula kesepakatan antara anggota dengan organisasinya tidak dalam bentuk tertulis. Kesepakatan tersebut muncul dari ekspektasi serta perasaan anggota terhadap organisasinya, serta begitu pula sebaliknya. Kesepakatan ini dikenal dengan kontrak psikologi (Sinta, 2009).

PT “X” Palembang adalah perusahaan yang bergerak di bidang kontraktor yang berdiri sejak 23 november 2007. PT “X” Palembang yang juga membuat suatu perjanjian tertulis atau yang biasa disebut kontrak kerja antara individu dengan organisasi sebelum individu tersebut tergabung ke dalam perusahaan. PT “X” Palembang juga memiliki harapan terhadap karyawan melalui kesepakatan tertulis ini. PT “X” Palembang adalah perusahaan yang bergerak di bidang

kontraktor. Bidang jasa yang dikerjakan adalah membangun gedung, memperbaiki gedung, *supplier* seperti pengadaan barang alat-alat listik, genset dan *manpower supply* yaitu *supply* tenaga kerja, seperti *cleaning service*, *security*, *yansi* (administrasi). Tujuan dari PT “X” Palembang sendiri ingin menjadi perusahaan yang berskala nasional, serta membuka lapangan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan visi dan misi yang dimiliki PT “X” Palembang. Visi dari PT “X” Palembang adalah ingin menjadi perusahaan yang multinasional dan misi dari PT “X” Palembang adalah ingin membuka lapangan pekerjaan serta memberikan *service* dan mutu yang baik. Di PT “X” Palembang terdapat 250 karyawan yang terbagi dalam berbagai bidang pekerjaan yaitu: dalam bidang *general contractor* sebanyak 70 orang, dalam bidang *supplier* sebanyak 40 orang, dalam bidang *manpower supply*, sebanyak 20 orang, *cleaning service* sebanyak 24 orang, *security* sebanyak 29 orang, serta administrasi sebanyak 67 orang.

Pada saat didirikannya perusahaan ini, PT “X” Palembang telah menerapkan sistem kontrak kepada setiap calon karyawan yang ingin bekerja di perusahaan. Hal ini bertujuan agar para karyawan yang telah bekerja di dalam perusahaan memiliki komitmen terhadap perusahaan dan dapat bekerja di dalam perusahaan dalam waktu yang lama. Di dalam kontrak tersebut berisikan hak-hak serta kewajiban-kewajiban yang akan diberikan perusahaan kepada karyawan. Begitu pula sebaliknya karyawan pun menaati hak-hak serta kewajiban-kewajiban kepada perusahaan. Perusahaan sendiri memberikan kontrak dengan durasi 5 tahun kepada para karyawan sebelum mereka bergabung ke dalam perusahaan.

Pada PT “X” Palembang terdapat karyawan-karyawan yang langsung menjadi karyawan tetap dan juga karyawan-karyawan yang merupakan karyawan kontrak. Karyawan-karyawan yang merupakan karyawan tetap yaitu dalam bidang *general contractor*, *supplier*, *manpower supply*, karyawan kontrak di PT “X” Palembang terdapat pada bidang *cleaning service*, *security*, administrasi. Karyawan kontrak di PT “X” Palembang terikat kontrak selama 5 tahun di

perusahaan sesuai dengan kontrak tertulis yang telah ditandatangani oleh pihak karyawan. Di PT “X” Palembang apabila karyawan-karyawan kontrak telah melebihi 5 tahun bekerja maka ia akan diangkat menjadi karyawan tetap di PT “X” Palembang. Karyawan menghayati status kepegawaian mereka sebagai karyawan kontrak bekerja sesuai dengan surat perjanjian kontrak, sehingga mereka akan patuh terhadap peraturan-peraturan yang dibuat perusahaan. Hal ini dikarenakan mereka tidak mau apabila diberikan surat peringatan atau yang lebih buruk dikeluarkan dari perusahaan. Hal ini membuat karyawan-karyawan tetap bertahan dan tetap bekerja sebaik mungkin agar mereka dapat menetap lama di perusahaan karena apabila mereka telah bekerja di atas 5 tahun maka mereka akan diangkat menjadi karyawan tetap di PT “X” Palembang.

Karyawan yang telah menjadi karyawan tetap di PT “X” Palembang akan mendapatkan insentif/bonus sebesar 8,3% dari gaji mereka sebelumnya disetiap bulannya. PT “X” Palembang juga memberikan kenaikan jabatan kepada karyawan-karyawan yang telah menjadi karyawan tetap. PT “X” Palembang memberikan *training*, pendidikan, seminar untuk pengembangan karir karyawan. Karyawan lebih bisa menyampaikan ide, saran dan pertanyaan-pertanyaan mereka. Karyawan mendapatkan apresiasi dan juga penghargaan dari perusahaan. Karyawan dapat lebih terbuka tanpa harus takut pada atasan, karyawan merasa lebih dihargai dan juga merupakan bagian penting di dalam perusahaan. Karyawan yang telah diangkat menjadi karyawan tetap juga akan mendapatkan status kepegawaian. Karyawan yang telah menjadi karyawan tetap juga mendapatkan peningkatan tunjangan dan peningkatan fasilitas, karyawan tetap juga mendapatkan cuti yang lebih banyak dibandingkan masih menjadi karyawan kontrak. Selain faktor-faktor diatas, terdapat faktor lain yang membuat karyawan tetap mau bertahan di dalam perusahaan dalam jangka waktu yang lama atau lebih dari 5 tahun. Faktor lain yaitu, karyawan merasa nyaman dengan perusahaan ini, karyawan begitu mencintai pekerjaannya, lingkungan kerja yang

mendukung, seperti teman kerja yang mendukung yang membuat karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan baik, rekan kerja yang dapat diajak untuk bekerja sama dan membantu meningkatkan produktifitas dan juga atasan yang baik terhadap bawahannya.

Karyawan kontrak pada bidang administrasi memiliki pekerjaan yang berbeda-beda, dikarenakan karyawan administrasi memiliki 3 bidang yaitu pada bidang pembukuan, umum dan juga lapangan. Karyawan administrasi pada bidang pembukuan, yaitu mengurus pajak-pajak, gaji setiap karyawan serta membuat penawaran-penawaran. Karyawan administrasi pada bidang umum dimana dalam hal ini karyawan memiliki tugas yaitu membuat arsip-arsip atau surat menyurat mengenai keuangan, pembukuan dan pengeluaran serta tagihan-tagihan. Karyawan administrasi pada bidang lapangan, pekerjaan yang dilakukan yaitu mengantarkan dokumen-dokumen penting, menanyakan hal-hal yang kurang dilapangan.

Berdasarkan survei terhadap 5 orang karyawan kontrak di PT “X” Palembang. Mereka mengatakan bahwa perusahaan kurang memberikan kesempatan untuk pengembangan karir karyawan-karyawan kontrak. Hal ini dikarenakan tidak adanya kenaikan jabatan walaupun perusahaan sering memberikan *training* kepada karyawan agar karyawan dapat meningkatkan motivasi serta komitmen karyawan. Selain itu, mereka pun merasa tidak bisa melakukan pengembangan diri karena tidak adanya kenaikan jabatan.

Berdasarkan wawancara terhadap Direktur PT “X” Palembang diperoleh informasi mengenai karyawan yang tidak mengikuti kewajibannya. Karyawan tersebut dalam 1 minggu bisa 1-2 hari tidak masuk kerja dengan alasan yang tidak jelas. Karyawan tersebut kemudian diberi sanksi lisan terlebih dahulu atau dinasihati terlebih dahulu. Namun, ketika karyawan tersebut melanggar lagi maka ia akan diberi sanksi lain yaitu berupa pemotongan gaji.

Dalam kontrak tertulis yang PT “X” Palembang berikan kepada karyawan terdapat kewajiban-kewajiban serta hak-hak yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Kewajiban yang

diberikan oleh perusahaan kepada karyawan seperti perusahaan memberikan gaji yang sesuai dengan perjanjian kerja. Perusahaan juga mengikutsertakan karyawan kontrak dalam program Jaminan Sosial Tenaga Kerja (BPJS), perusahaan memberikan tunjangan kesehatan, tunjangan kematian, tunjangan hari raya keagamaan. Serta perusahaan memberikan fasilitas yang memadai di tempat kerja dan juga memberikan tempat tinggal yang memadai kepada karyawan. Perusahaan berhak untuk memberikan peringatan lisan, peringatan tertulis dan sanksi kepada karyawan yang indisipliner (tidak patuh terhadap perusahaan). Selain itu, perusahaan berhak memberikan pemutusan hubungan kerja kepada karyawan. Sementara itu, kewajiban-kewajiban yang karyawan berikan kepada perusahaan adalah karyawan wajib menjaga kebersihan alat kerja, menjaga lingkungan kerja, karyawan diwajibkan untuk loyal terhadap perusahaan, karyawan diwajibkan untuk menjaga informasi-informasi rahasia perusahaan, karyawan wajib patuh dan taat terhadap atasan dan perusahaan. Sementara hak-hak karyawan ialah menerima gaji, memperoleh waktu istirahat, waktu libur kerja, waktu cuti kerja, izin meninggalkan jadwal kerja dengan alasan yang jelas, serta memperoleh fasilitas kesejahteraan.

Dalam *psychological contract* terjadi interaksi antara individu dengan lingkungannya. Menurut Conway dan Briner (2005), terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi *psychological contract*, yaitu faktor-faktor di luar organisasi, di dalam organisasi, dan faktor individu dan sosial. Faktor-faktor di luar organisasi salah satunya seperti pengalaman bekerja di perusahaan sebelumnya. Akan tetapi, pada PT “X” Palembang hampir semua karyawan kontrak belum memiliki pengalaman kerja di perusahaan sebelumnya. Hal ini dikarenakan hampir seluruh karyawan PT “X” Palembang bekerja untuk pertama kalinya di perusahaan tersebut.

Pada dasarnya, ketika kontrak kerja telah disepakati bersama secara tertulis antara perusahaan dan karyawan. Kesepakatan tertulis tersebut membentuk persepsi-persepsi tertentu yang akan dimaknakan oleh karyawan sehingga muncul ekspektasi dari karyawan terhadap

perusahaan. Pemaknaan dari kesepakatan itu merupakan *psychological contract*. Menurut Rousseau (1989), *psychological contract* merupakan kontrak informal tertulis yang terdiri dari ekspektasi karyawan dan organisasi mengenai hubungan timbal balik kerjanya dengan perusahaan melalui kontrak kerja. Dalam hal ini persepsi karyawan terhadap perusahaan melalui kesepakatan tertulis memunculkan *psychological contract* karyawan dan pemenuhan harapan perusahaan.

Rousseau (1989) menyatakan bahwa terdapat dua dimensi yang membentuk *psychological contract*, yaitu *duration* dan *performance terms*. Berdasarkan kedua dimensi ini membentuk kuadran yang selanjutnya setiap kuadran merupakan *type psychological contract*. Pertama, yaitu *duration* mengacu pada penghayatan karyawan tentang jangka waktu hubungan yang akan dipertahankan dengan perusahaan. *Duration* terdiri dari *short-term* dan *long-term*. Kedua, yaitu *performance terms* mengacu pada penghayatan karyawan terhadap jenis pekerjaan yang menjadi kewajibannya, terdiri dari *specified* dan *not-specified*.

Karyawan akan mempersepsikan semua kebijakan yang ada di perusahaan berdasarkan dua dimensi yaitu *duration* dan *performance terms*, seperti apa yang dipersepsikan karyawan dan bagaimana penghayatan karyawan terhadap jenis pekerjaan yang menjadi kewajibannya. Kedua dimensi tersebut membentuk kuadran, sehingga memunculkan empat tipe *psychological contract*, tipe pertama yaitu tipe *transactional* dimana karyawan mempersepsikan bahwa dirinya hanya akan bertahan di perusahaan sementara waktu (*duration short-term*), Mempersepsikan jenis pekerjaan dan keterlibatan karyawan yang terbatas di dalam perusahaan (*performance term specified*). Seperti karyawan PT "X" Palembang yang memiliki tipe *transactional* maka karyawan tersebut memiliki persepsi bahwa karyawan hanya akan mempertahankan relasinya dengan perusahaan dalam waktu yang singkat dan karyawan akan bertahan di perusahaan hanya lima tahun saja sesuai dengan kontrak yang telah dibuat. Karyawan mempersepsikan bahwa di

dalam perusahaan tersebut ia merasa tidak akan bisa berkembang karena perusahaan membatasi keterlibatan karyawan. Tipe yang kedua adalah tipe *relational* dimana karyawan mempersepsikan bahwa dirinya akan bertahan di perusahaan dalam jangka waktu yang lama (*duration long-term*) dan memiliki persepsi bahwa jenis pekerjaannya tidak hanya melaksanakan tugas yang telah ditentukan saja (*performance term not-specified*). Seperti karyawan PT “X” Palembang yang memiliki tipe *relational* memiliki persepsi bahwa karyawan akan terus bekerja di perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Karyawan tidak hanya mengerjakan tugas yang diberikan untuknya saja melainkan akan mengerjakan tugas-tugas diluar tanggung jawabnya. Tipe ketiga adalah tipe *balanced* yang merupakan perpaduan antara *transactional* dan *relational* dimana karyawan mempersepsikan bahwa dirinya akan bertahan di perusahaan dalam waktu yang lama (*duration short-term*) dan melaksanakan tugas yang telah ditetapkan untuknya (*performance term specified*). Karyawan PT “X” Palembang yang memiliki tipe *balanced* memiliki persepsi bahwa karyawan akan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan dirinya. Hal ini dikarenakan perusahaan memberikan *training* kepada karyawan. Karyawan juga akan mempersepsikan dirinya bahwa ia akan bertahan lama di perusahaan ini. Tipe yang keempat adalah tipe *transitional* dimana mencerminkan kondisi kontrak psikologis pada saat situasi tidak stabil. Pada tipe ini kontrak psikologis tidak terbentuk sendiri, melainkan konsekuensi dari perubahan organisasi dan transisi dari pengaturan kerja yang ditetapkan sebelumnya. Dalam penelitian ini, tipe *transitional* tidak diukur dan diteliti karena disesuaikan dengan responden dan kondisi perusahaan dan tipe *transitional* ini hanya memperkenalkan hubungan karyawan dengan perusahaannya mengenai ketidakpercayaan dan ketidakpastian.

Pemaknaan karyawan mengenai *psychological contract*, merefleksikan bagaimana hubungan yang ingin dipertahankan oleh karyawan terhadap perusahaannya dan jenis pekerjaan yang mereka hayati yang merupakan kewajiban mereka. Seperti ketika karyawan PT “X”

Palembang lebih banyak mempersepsikan pada tipe *relational*, yaitu karyawan yang mempersepsikan bahwa dirinya hanya akan bertahan di perusahaan dalam jangka waktu yang lama dan memiliki persepsi bahwa jenis pekerjaannya tidak hanya melaksanakan tugas yang telah ditentukan saja. Maka perusahaan dapat lebih memberikan kesempatan untuk pengembangan karir kepada setiap karyawan. Misalnya karyawan diberikan pelatihan, kursus-kursus, serta kemampuan-kemampuan dengan cara memberikan pekerjaan baru yang lebih menantang. Perusahaan akan jauh lebih baik apabila karyawannya berada pada tipe *balanced* karena karyawan akan mempersepsikan hubungannya dengan perusahaan yang sama-sama menguntungkan dan akan berlangsung dalam jangka waktu yang lama, sehingga karyawan akan mendukung dan berkontribusi penuh dalam pekerjaannya.

Karyawan memandang *psychological contract*-nya dengan perusahaan berdasarkan pada seberapa besar karyawan memahami harapan dan kewajiban perusahaan terhadap karyawan. Artinya, *psychological contract* muncul ketika karyawan meyakini bahwa kewajiban perusahaan kepada karyawan akan sebanding dengan kewajiban yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Dalam hal ini, karyawan meyakini bahwa setiap tindakannya terhadap perusahaan, akan mendapatkan timbal balik sesuai dengan harapan karyawan (Rousseau, 1989). Penelitian ini lebih memfokuskan pada pemaknaan karyawan mengenai kewajiban karyawan terhadap perusahaannya.

Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengetahui lebih lanjut mengenai tipe *psychological contract* pada karyawan kontrak di PT “X” Palembang.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Penelitian ini ingin mengetahui tipe *psychological contract* pada karyawan kontrak di PT “X” Palembang.



### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai tipe *psychological contract* pada karyawan kontrak di PT “X” Palembang.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang lebih rinci mengenai tipe *psychological contract* pada karyawan kontrak di PT “X” Palembang dengan faktor yang mempengaruhinya.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

- Membantu pengembangan ilmu psikologi dalam kaitannya dengan bidang Industri dan Organisasi
- Memberikan wawasan dan informasi bagi penelitian lain yang tertarik untuk melakukan penelitian-penelitian lain mengenai *psychological contract*.

#### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

Kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah memberikan informasi bagi perusahaan mengenai tipe *psychological contract* karyawan kontrak. Informasi ini diharapkan dapat membantu dan memberikan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan.

## 1.5 Kerangka pemikiran

PT “X” Palembang sendiri telah berdiri sejak 23 november 2007. Tujuan dari PT “X” Palembang sendiri adalah ingin menjadi perusahaan yang berskala nasional, serta membuka lapangan pekerjaan. PT “X” Palembang sendiri mengerjakan proyek pembangunan, dalam operasional kesehariannya PT “X” Palembang dibantu oleh 67 karyawan administrasi, *cleaning service* sebanyak 24 orang dan *security* sebanyak 29 orang. PT “X” Palembang adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang konstruksi, mempekerjakan 2 kategori karyawan yaitu karyawan tetap dan karyawan kontrak. Karyawan kontrak merupakan karyawan yang dikontrak untuk bekerja selama 5 tahun dan kepada mereka diberikan berbagai tunjangan layaknya karyawan tetap dan setelah 5 tahun masa kontraknya habis, memungkinkan untuk diangkat menjadi karyawan tetap. Di dalam kontrak kerja sendiri telah dicantumkan kewajiban-kewajiban dan hak-hak karyawan. Serta kewajiban-kewajiban perusahaan dan hak-hak perusahaan. PT “X” Palembang juga memiliki peraturan-peraturan yang harus ditaati oleh setiap karyawan. Apabila karyawan melanggar kewajiban dan peraturan yang telah disepakati bersama maka karyawan tersebut akan diberikan sanksi. Sanksi yang diberikan dapat berbentuk ringan hingga dapat berbentuk berat kepada karyawan sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan.

Di samping kontrak kerja, *psychological contract* mendasari keyakinan individu atau karyawan terhadap hubungan timbal balik antara karyawan dengan perusahaan (Rousseau 1989). *Psychological contract* muncul ketika karyawan meyakini bahwa kewajiban perusahaan kepada karyawan akan sebanding dengan kewajiban yang diberikan karyawan kepada perusahaan. PT “X” Palembang yang mempunyai kewajiban yaitu memberikan gaji kepada karyawan, mengikutsertakan karyawan dalam program jaminan sosial tenaga kerja (BPJS), wajib memberikan tunjangan kesehatan, tunjangan kematian dan tunjangan hari raya keagamaan serta memberikan uang pesangon kepada karyawan setelah karyawan menjalani minimal 12 bulan

masa kerja. Di lain pihak, karyawan wajib untuk mematuhi peraturan-peraturan yang ada di perusahaan.

*Psychological contract* berbeda dengan kontrak kerja formal, *psychological contract* ini akan selalu ada sebagai bagian dari persepsi karyawan tentang lingkungan kerja dan pekerjaannya sendiri. *Psychological contract* yang bersifat subjektif ini memperbesar kemungkinan terjadinya perbedaan persepsi terhadap *psychological contract* antara satu karyawan dengan karyawan lain sehingga memunculkan suatu tipe *psychological contract*. Rousseau (2000) menyatakan bahwa terdapat dua dimensi yang membentuk *psychological contract*, yaitu *duration* (*short-term* dan *long-term*) dan *performance terms* (*specified* dan *not specified*). *Duration* mengacu pada persepsi karyawan dalam melaksanakan kewajiban berkaitan dengan jangka waktu yang dijalankan yang terdiri dari *short-term* (hubungan jangka pendek) dan *long-term* (hubungan jangka panjang). Hubungan jangka pendek (*short-term*) merupakan persepsi karyawan bahwa kewajibannya terhadap perusahaan hanya sebatas hubungan dalam jangka waktu yang ditentukan atau terbatas. Beberapa karyawan kontrak PT “X” Palembang yang sudah memiliki pandangan bahwa dirinya hanya akan bekerja dalam jangka waktu yang terbatas atau sesuai dengan kontrak kerjanya saja, dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut mempersepsikan hubungannya dengan perusahaan bersifat jangka pendek (*short-term*). Hubungan jangka panjang (*long-term*) merupakan persepsi karyawan bahwa kewajibannya terhadap perusahaan berjalan dalam waktu yang terus menerus. Karyawan kontrak PT “X” Palembang yang memandang bahwa dirinya akan tetap menjadi anggota perusahaan atau ingin bekerja secara terus menerus di perusahaan, dapat dikatakan bahwa karyawan mempersepsikan hubungannya dengan perusahaan yang bersifat jangka panjang (*long-term*).

*Performance term* mengacu pada penghayatan karyawan terhadap penetapan jenis pekerjaan yang menjadi kewajibannya, terdiri dari *specified* dan *not-specified*. *Specified*

merupakan persepsi karyawan kontrak PT “X” Palembang bahwa kewajibannya adalah hanya melaksanakan jenis pekerjaan yang telah ditetapkan dan terperinci untuknya, sedangkan *not-specified* merupakan persepsi karyawan kontrak PT “X” Palembang bahwa kewajibannya bukan hanya melaksanakan jenis pekerjaan yang sudah ditetapkan ataupun terperinci saja melainkan hal-hal yang dapat mendukung perusahaan, seperti mendukung dan menjalankan setiap tantangan dalam perubahan pekerjaan, menjaga nama baik perusahaan.

Ketika karyawan mempersepsikan kedua dimensi tersebut, maka muncul tiga tipe dari *psychological contract* menurut Rousseau (2000), diantaranya *transactional*, *relational*, *balanced*. *Transactional contract* bersifat jangka pendek (*short-term*) dan berfokus pada aspek pertukaran ekonomis, jenis pekerjaan yang sudah ditetapkan (*narrow*) dan keterlibatan minimal karyawan dalam organisasi. Karyawan kontrak PT “X” Palembang yang mempersepsikan tipe *psychological contract*-nya sebagai *transactional contract*, memiliki persepsi bahwa karyawan berkewajiban untuk melakukan hanya serangkaian pekerjaan yang sudah ditentukan dalam jangka waktu yang terbatas (*short-term*), dalam hal ini kontrak yang sudah disepakati bersama dan perusahaan tidak menjamin karir karyawan dalam jangka panjang di perusahaan tersebut. Karyawan kontrak PT “X” Palembang ini akan melaksanakan pekerjaannya dengan mempertimbangkan imbal jasa yang diberikan dan lebih mementingkan pekerjaan yang sudah ditetapkan perusahaan (*specified*) dalam jangka waktu yang terbatas (*short-term*).

*Relational contract*, bersifat jangka panjang atau tidak terbatas waktunya, memperkenalkan hubungan yang terus-menerus antara karyawan dan organisasi, melibatkan pertukaran uang dan *non monetary reward* seperti loyalitas timbal balik, *reward* terhadap karir, dukungan terhadap karir seperti pelatihan dan kesempatan jangka panjang dalam perusahaan. Karyawan yang mempersepsikan tipe *psychological contract*-nya sebagai *relational contract*, akan memiliki persepsi bahwa karyawan berkewajiban untuk mendukung perusahaan dan

menunjukkan kesetiaan (*loyalty*) terhadap kebutuhan dan kepentingan organisasi dengan menjalankan kegiatan perusahaan dalam jangka waktu yang relatif lama untuk tetap bekerja di perusahaan ini (*stability*). Karyawan kontrak PT “X” Palembang ini akan memberikan kontribusi lebih dalam bekerja untuk mendukung perusahaan (*not-specified*) dalam jangka waktu yang lama (*long-term*).

*Balanced contract* merupakan perpaduan antara sifat *transactional* dan *relational*, yang bersifat dinamis dan berfokus pada keberhasilan ekonomi perusahaan dan kesempatan untuk mengembangkan karir karyawan. Baik pihak karyawan maupun perusahaan saling memberikan kontribusi dalam pembelajaran dan pengembangan. Karyawan kontrak PT “X” Palembang yang mempersepsikan tipe *psychological contract*-nya sebagai *balanced contract*, akan membantu perusahaan mencapai tujuan (*dynamic performance*) dengan melaksanakan pekerjaannya dan perusahaan memiliki kewajiban untuk memberikan bantuan peningkatan pembelajaran dan pelaksanaan persyaratan kerja. Karyawan kontrak PT “X” Palembang ini akan melaksanakannya sebagai suatu kewajiban yang sudah ditetapkan perusahaan (*specified*) dalam jangka waktu yang lama (*long-term*) untuk mencapai tujuan perusahaan dan pengembangan karirnya di perusahaan tersebut.

Dari ketiga tipe tersebut, bisa saja terdapat karyawan-karyawan yang memiliki 2 tipe. Seperti karyawan kontrak yang memiliki tipe *transactional*, dan *balanced*. Karyawan ini mempersepsikan bahwa perusahaan memberikan kesempatan kepada dirinya untuk dapat lebih berkembang, perusahaan juga memberikan *training* kepada karyawan. Karyawan juga mempersepsikan bahwa karyawan tidak menunjukkan perubahan ke arah yang lebih baik, Karyawan kontrak PT “X” Palembang yang termasuk ke dalam dua tipe ini memiliki persepsi bahwa ia akan bertahan didalam perusahaan sesuai dengan kontrak kerjanya saja yaitu 5 tahun. Namun, disisi lain karyawan pun ingin bertahan didalam perusahaan dalam jangka waktu yang

lama. Tetapi, karyawan kontrak PT “X” Palembang ini hanya mengerjakan pekerjaan ia saat ini sesuai dengan kontrak kerjanya, Selain itu, karyawan juga hanya melaksanakan pekerjaan sebatas tanggung jawabnya sebagai karyawan (*specified*).

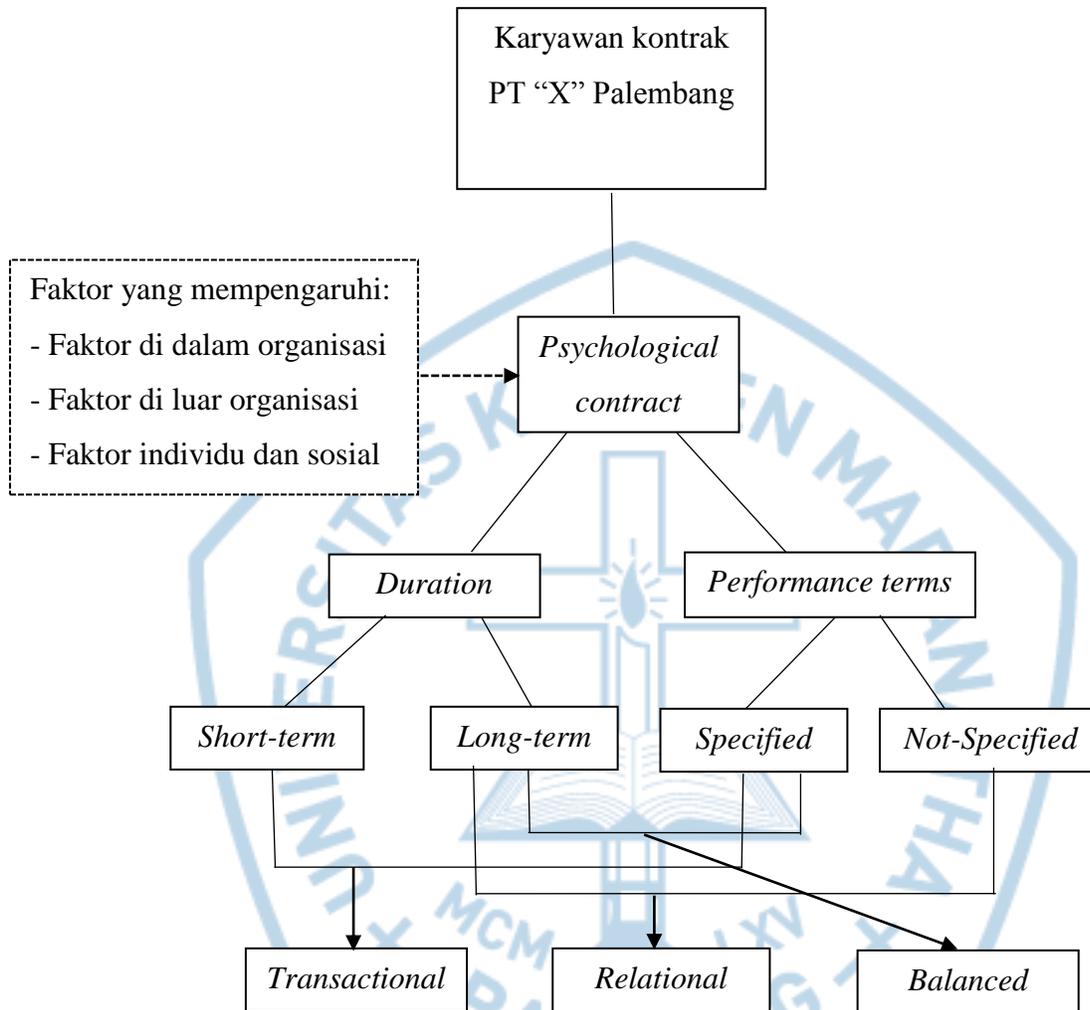
Lalu, karyawan yang memiliki dua tipe *psychological contract* tipe *relational* dan *balanced*. Karyawan yang memiliki dua tipe seperti ini memiliki persepsi bahwa karyawan merasa perusahaan memberikan kesempatan kepada dirinya untuk dapat lebih berkembang, karyawan merasa telah terlibat secara pribadi dengan pekerjaannya saat ini, karyawan berkomitmen kepada perusahaan dalam bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan tidak berencana untuk bekerja di perusahaan lain selain di perusahaan ini, karyawan juga mempersepsikan bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawan dalam jangka waktu yang panjang, serta perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah bekerja dengan sebaik mungkin. Karyawan kontrak di PT “X” Palembang mengerjakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang telah diberikan kepadanya, pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan kontrak kerjanya (*specified*). Apabila karyawan kontrak ini diberikan tugas tambahan, maka karyawan tersebut akan mengerjakannya, diluar tanggung jawab kerjanya. Karyawan juga bersedia untuk membantu rekan kerjanya. Serta karyawan juga akan mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya (*not-specified*).

Terakhir, karyawan yang memiliki dua tipe *psychological contract* tipe *transactional*, dan *relational*. Karyawan ini mempersepsikan bahwa karyawan hanya mengerjakan tugasnya masing-masing sesuai dengan kontrak kerjanya, karyawan melaksanakan pekerjaannya hanya sebatas tanggung jawabnya saja sebagai karyawan, karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan lingkungan yang aman kepadanya. Serta perusahaan mendukung saya untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Menurut Conway dan Briner (2005), terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi *psychological contract*, yaitu faktor-faktor di luar organisasi, di dalam organisasi, dan faktor individu dan sosial. Faktor di luar organisasi membentuk persepsi tentang *psychological contract*, yaitu pengalaman kerja, karyawan yang memiliki pengalaman kerja sebelumnya akan memiliki persepsi yang berbeda yaitu cenderung membanding-bandingkan dengan pengalaman kerja sebelumnya. Akan tetapi, faktor ini tidak terlalu mempengaruhi *psychological contract* pada karyawan kontrak di PT “X” Palembang. Hal ini dikarenakan hampir semua karyawan yang bekerja di PT “X” Palembang belum memiliki pengalaman bekerja sebelumnya.

Faktor kedua adalah faktor di dalam organisasi, Conway dan Briner (2005) mengemukakan bahwa organisasi memainkan peranan penting dalam membangun *psychological contract*. Melalui janji-janji organisasi yang dikemukakan secara eksplisit dan implisit antara organisasi dengan karyawan akan membentuk persepsi tentang *psychological contract*. Janji-janji yang bersifat eksplisit dikomunikasikan secara tertulis, baik itu melalui surat elektronik, ucapan langsung, maupun melalui pengumuman tertulis. Pada PT “X” Palembang perusahaan telah memberikan janji-janji kepada karyawan secara langsung sebelum karyawan menandatangani kontrak kerja yang dibuat perusahaan. Sementara itu janji-janji yang bersifat implisit tidak secara langsung dikomunikasikan melalui keyakinan karyawan apabila mereka telah memenuhi kewajiban kepada perusahaan. Faktor-faktor di dalam organisasi dimana karyawan telah memenuhi kewajiban pada perusahaan maka perusahaan pun akan memenuhi kewajiban kepada karyawan. Seperti pada PT “X” Palembang dimana karyawan telah mematuhi peraturan-peraturan yang dibuat, tidak bolos kerja, mengerjakan pekerjaan dengan baik. Perusahaan pun harus memberikan kewajibannya yaitu dengan memberikan gaji secara tepat waktu, memberikan fasilitas tempat tinggal yang lebih baik, memberikan ruangan kerja yang lebih baik.

Faktor yang ketiga adalah faktor individu dan sosial yang dapat mempengaruhi pembentukan *psychological contract*. Perbedaan setiap individu membentuk *psychological contract* yang akan mempengaruhi karyawan terhadap pemilihan tugas dan bagaimana mereka menghayati dan melaksanakan tugas tersebut. Sosialisasi yang dapat membentuk persepsi tentang *psychological contract* berawal dari informasi sosial (Conway dan Briner, 2005). Pengolahan informasi sosial bersumber dari internalisasi sikap dan perilaku orang lain di sekitar karyawan. Seperti rekan kerja, supervisor, dan teman di tempat kerja. Seperti PT “X” Palembang dimana atasan dan bawahan tidak ada kesenjangan, saling terbuka satu sama lain, saling menghargai. Tetapi, walaupun demikian setiap karyawan ketika ingin mengambil keputusan dalam pekerjaannya harus melalui atasan terlebih dahulu apakah diijinkan atau tidak. Hal ini membuat karyawan mempersepsikan bahwa karyawan tersebut tidak memiliki peranan penting dalam pekerjaannya karena semua hal harus melalui atasan terlebih dahulu. Disini rekan kerja juga berpengaruh dimana rekan kerja harus saling membantu dan menutupi pekerjaan temannya, seperti ketika salah satu karyawan tidak masuk, maka rekan kerjanya diwajibkan untuk mengisi posisi dia dan mengerjakan tugas-tugasnya. Beberapa karyawan mempersepsikan bahwa hal tersebut merugikan dirinya karena harus mengerjakan pekerjaan orang lain. Sementara beberapa karyawan merasa senang karena dapat membantu mengerjakan pekerjaan rekan kerjanya.



Bagan 1.5 Kerangka Pemikiran

## 1.6 Asumsi Penelitian

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka didapatkan asumsi-asumsi sebagai berikut:

1. Persepsi karyawan kontrak PT “X” Palembang mengenai kinerjanya yang bersifat timbal balik yang disebut sebagai *psychological contract*.
2. Perbedaan persepsi karyawan kontrak PT “X” Palembang dapat dilihat melalui dua dimensi, yaitu *duration* dan *performance terms* yang memunculkan tiga tipe *psychological contract* yaitu *transactional*, *relational* dan *balanced*.
3. Karyawan kontrak PT “X” Palembang yang termasuk tipe *transactional* cenderung memiliki persepsi bahwa dirinya hanya akan bekerja sementara waktu di perusahaan tersebut.
4. Karyawan kontrak PT “X” Palembang yang termasuk tipe *relational* cenderung memiliki persepsi bahwa dirinya bersedia untuk bekerja dengan perusahaan dalam jangka waktu yang lama dan mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya.
5. Karyawan kontrak PT “X” Palembang yang termasuk tipe *balanced* cenderung memiliki persepsi bahwa dirinya bersedia untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama sebagai tantangan untuk meningkatkan kinerjanya.
6. Munculnya tipe *psychological contract* pada karyawan kontrak PT “X” Palembang juga dapat dipengaruhi oleh faktor di luar organisasi, di dalam organisasi, faktor individual dan sosial.
7. Faktor-faktor yang mempengaruhi tipe-tipe *psychological contract* ada 3