

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang Masalah**

Suatu perusahaan didirikan untuk menghasilkan suatu produk atau jasa layanan, dimana paling sedikit melibatkan dua pihak yaitu karyawan dan pemilik perusahaan. Kedua pihak tersebut memiliki hubungan yang saling bergantung dan biasanya mengikat hubungan itu melalui Perjanjian Kerja Bersama atau disingkat dengan istilah PKB. Menurut UU No, 13 tahun 2003, Perjanjian Kerja Bersama (PKB) adalah perjanjian dari hasil perundingan antara serikat pekerja/ serikat buruh atau beberapa serikat buruh yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab dalam bidang ketenagakerjaan dengan pengusaha atau beberapa pengusaha yang memuat tentang syarat-syarat kerja, hak, dan kewajiban kedua belah pihak. Dalam Perjanjian Kerja Bersama ada beberapa hal yang harus tercantum di dalamnya, yaitu : 1) Hak dan kewajiban pengusaha 2) Hak dan kewajiban serikat pekerja 3) Tata tertib perusahaan 4) Jangka waktu berlakunya Perjanjian Kerja Bersama 5) Tanggal mulai berlakunya Perjanjian Kerja Bersama dan 6) Tanda tangan para pihak pembuat Perjanjian Kerja Bersama. Hal Perjanjian Kerja Bersama (PKB) tersebut mengacu kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku dan dituangkan ke dalam butir-butir yang spesifik dan jelas. Jika hal yang terkandung dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) kurang jelas akan memungkinkan untuk terjadinya kesalahpahaman antara karyawan dengan perusahaan yang berujung pada ketidakpuasan dalam bekerja.

Salah satu perusahaan yang menerapkan Perjanjian Kerja Bersama antara karyawan dengan perusahaan adalah PT “X” Karawang. PT “X” Karawang merupakan salah satu cabang perusahaan Jepang yang berada di Indonesia. Perusahaan yang berdiri sejak tahun

1974 ini bergerak di bidang tekstil, yang memproduksi bahan kimia, seperti cairan pelembut bahan, penguat warna bahan, cairan *anti-bacterial* untuk bahan, dan lain-lain. Produk yang dihasilkan oleh perusahaan ini diperuntukkan bagi industri tekstil di Indonesia. Saat ini, PT “X” Karawang memiliki jumlah karyawan sebanyak 127 orang, yang terdiri atas 112 karyawan tetap dan 15 orang karyawan kontrak. Proses produksi dilakukan melalui sinergi dari sejumlah tenaga ahli yang berpengalaman, tenaga kerja yang terlatih di lapangan, mesin-mesin teknologi serta bahan baku yang berkualitas. Upaya menjaga kualitas produk terus-menerus dilakukan dengan cara melakukan pengawasan mutu yang ketat terhadap keseluruhan proses dan hasil produksi. Visi dan misi PT “X” Karawang adalah melayani pelanggan secara menyeluruh, dan akan memakmurkan perusahaan serta berdoa untuk kebahagiaan karyawan. Sesuai dengan visi dan misi tersebut, PT “X” Karawang senantiasa memberikan pelayanan terbaik bagi kepuasan para pelanggan melalui sistem aplikasi perusahaan termasuk proses perbaikan yang berkelanjutan, menciptakan hubungan baik dengan komunitas dan masyarakat, serta menjaga lingkungan yang mengacu kepada hukum dan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Terkait dengan Perjanjian Kerja Bersama, PT “X” Karawang yang belum melakukan revisi sejak tahun 2012. Berdasarkan UU No. 13 tahun 2003 mengenai ketenagakerjaan menyatakan bahwa masa berlaku PKB paling lama 2 tahun dan perlu dilakukannya revisi sesuai dengan lingkungan perusahaan saat itu ([gajimu.com](http://gajimu.com)). Keterlambatan dalam menyelesaikan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang terjadi di PT “X” Karawang membuat terjadinya beberapa hal, seperti pengaturan upah dan tunjangan, waktu kerja, perpindahan jabatan (promosi, demosi dan mutasi), pelanggaran tata tertib yang dapat mengakibatkan PHK, pengunduran diri, pensiun, dan pengaturan kerjasama antara perusahaan dengan serikat menjadi kurang jelas. Hal ini tentu berdampak pada pemaknaan terhadap hubungan timbal balik antara karyawan dengan perusahaan, serta memunculkan ketidakpuasan pada karyawan.

Kepuasan kerja (Ivancevich, 2002) adalah sikap yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya. Adapun beberapa cara untuk mengungkapkan ketidakpuasan karyawan (C. Rusbutt dan D. Lowery (1985). Pertama, *constructive-destructive* yaitu karyawan langsung mengekspresikan ketidakpuasannya, seperti keluar dari perusahaan atau melakukan demonstrasi. Demonstrasi merupakan suatu bentuk upaya pernyataan protes yang dikemukakan secara massal (KBBI, 2017). Demonstrasi juga bisa digunakan untuk menyuarakan aspirasi karyawan terhadap ketidakpuasan pada perusahaan. Kedua, *active-constructive* yaitu karyawan memilih tetap bertahan di perusahaan dengan memberikan saran, kritik, dan usaha lain dalam rangka memperbaiki kondisi yang ada. Ketiga, *passive-destructive* yaitu karyawan menunjukkan sikap acuh tak acuhnya pada pekerjaan maupun perusahaan tempatnya bekerja. Terakhir, *passive-constructive* yaitu karyawan masih menunjukkan loyalitasnya pada perusahaan meskipun dengan cara menunggu secara pasif sambil mengharapkan kondisi kembali normal atau bahkan lebih baik.

Adapun bentuk ketidakpuasan yang dilakukan oleh karyawan PT "X" Karawang adalah demonstrasi. Pada tanggal 24 April 2013 di PT "X" Karawang telah terjadi aksi demonstrasi yang disebabkan oleh perbedaan pendapat atau interpretasi mengenai peraturan yang telah tercantum dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Aksi demonstrasi ini diawali dengan keputusan pihak manajemen untuk memutasi lima orang karyawan. Keputusan mutasi ini sebelumnya sudah diatur dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) tahun 2012. Dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) juga disebutkan bahwa waktu pelaksanaan mutasi jabatan yaitu akhir tahun dan penetapan jabatannya akan dilakukan di awal tahun. Ketika lima karyawan tersebut dimutasi maka mereka tidak akan mendapatkan tunjangan jabatan yang sebagaimana mereka dapatkan sebelumnya. Namun, yang menjadi masalah yaitu kelima karyawan tersebut menuntut agar perusahaan memberikan tunjangan jabatan yang

sebelumnya, sedangkan dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) telah diatur bahwa jika sudah tidak menjabat maka secara otomatis mereka tidak akan mendapatkan tunjangan jabatan.

Masalah tersebutlah yang menjadi pemicu terjadinya demonstrasi di PT “X” Karawang ini. Lalu kelima karyawan tersebut mengadakan permasalahannya kepada forum serikat Federasi Serikat Pekerja Metal Indonesia (FSPMI). Kemudian pihak FSPMI pun memberikan respon dengan mengirimkan surat pemberitahuan kepada perusahaan bahwa akan diadakan demonstrasi dari tanggal 23 April 2013 sampai 23 November 2013 dengan waktu pelaksanaan selama 24 jam. Demonstrasi tersebut dilakukan dengan tuntutan bahwa peraturan yang mengatur uang jabatan harus dirubah dan perusahaan harus memberikan kembali uang jabatan untuk karyawan yang dimutasi. Setelah perundingan dengan beberapa pihak, perusahaan memutuskan untuk tetap memutasi karyawan tersebut dan mempertimbangkan kembali keinginan serikat merubah peraturan di dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Meskipun demonstrasi tersebut sudah berakhir pada tahun 2013, sampai saat ini di tahun 2018 perusahaan masih melakukan perundingan terkait Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

Hal ini tentu sejalan dengan hasil survei dan wawancara awal dengan salah satu karyawan yang menjabat sebagai *team leader* bagian *quality of control* di Departemen Teknologi PT “X” Karawang, didapatkan informasi bahwa selama lima tahun terakhir ini hak dan kewajibannya sebagai karyawan tidak terpenuhi. Hal ini disebabkan karena Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang ditetapkan oleh perusahaan belum juga direvisi sejak tahun 2012. Narasumber menjelaskan bahwa akibat dari belum selesainya perundingan PKB mengakibatkan terjadinya ketidakjelasan pengaturan mengenai upah yang tidak sesuai dengan kinerja karyawan, walaupun karyawan sudah bekerja melebihi target, terkadang perusahaan tidak memberikan upah tambahan. Narasumber mengatakan bahwa sikap perusahaan yang tidak transparansi mengenai Perjanjian Kerja Bersama (PKB) mengakibatkan banyak

karyawan yang salah paham terhadap kebijakan perusahaan. Narasumber berharap bahwa perusahaan juga dapat segera menyelesaikan PKB tersebut agar kesejahteraan karyawan lebih meningkat dan peraturan dalam mekanisme pekerjaan lebih jelas.

Kemudian, hal serupa juga disebutkan oleh *staff* dari Bagian Lingkungan Hidup. Dari hasil wawancara tersebut didapatkan informasi bahwa perusahaan tidak pernah memperhatikan pencapaian yang dilakukan oleh karyawannya. Narasumber menceritakan bahwa dirinya sudah bekerja di PT “X” Karawang selama 22 tahun dan pernah memperoleh penghargaan dari Kementerian Lingkungan Hidup mengenai pengelolaan limbah B3 (Bahan Berbahaya dan Beracun) di PT “X” Karawang. Narasumber mengatakan bahwa penghargaan tersebut menjadi pencapaian terbaik yang pernah ia lakukan selama perjalanan karirnya, sehingga ia merasa patut untuk mendapatkan promosi atau upah tambahan dari perusahaan. Namun, pada kenyataannya perusahaan tidak memberikan penghargaan seperti yang ia harapkan, perusahaan hanya memberikan ucapan terima kasih kepada beliau atas pencapaian yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) juga tidak disebutkan adanya peraturan mengenai hadiah atau bonus untuk prestasi yang dilakukan oleh karyawan. Oleh karena itu, narasumber berharap bahwa perusahaan bisa memenuhi hak dan kewajiban karyawan yang sebagaimana mestinya.

Selanjutnya, wawancara dilakukan kepada Manager bagian Personalia, di mana didapatkan hasil bahwa alasan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) belum direvisi karena terdapat beberapa peraturan di dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang cukup sulit untuk diselesaikan. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan pendapat antara pihak perusahaan dengan pihak serikat FSPMI. Kedua belah pihak tersebut terkadang tidak ada yang mau mengalah dan tetap bersikeras mempertahankan pendapatnya yang mengakibatkan beberapa pasal di dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) tidak dapat terselesaikan. Terkait penjelasan karyawan diatas, narasumber juga membenarkan salah satu akibat dari lambatnya perumusan Perjanjian

Kerja Bersama (PKB), yaitu berkaitan dengan pemberian upah seperti bonus dan tunjangan yang masih diatur dalam PKB sebelumnya. Adapun permasalahan lainnya yang timbul akibat Perjanjian Kerja Bersama (PKB), yaitu banyaknya karyawan yang berniat dan sudah memutuskan untuk *resign* dari perusahaan karena tidak merasa nyaman dengan kebijakan perusahaan, sedangkan karyawan yang masih bertahan biasanya karena dilandasi oleh faktor ekonomi, pendidikan, dan usia yang kurang memadai jika harus pindah ke pekerjaan baru. Narasumber juga menjelaskan bahwa perusahaan sudah berusaha untuk mengatasi permasalahan tersebut yaitu dengan memberikan pelatihan dan kenaikan upah. Namun, upaya tersebut tidak mengurangi niat karyawan untuk *resign*. Hal ini tentu dapat menjadi suatu ancaman untuk masa depan perusahaan jika terus dibiarkan berlarut-larut.

Berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan kepada 6 orang karyawan PT “X” Karawang, didapatkan persentase sebagai berikut, 100% dari 6 orang karyawan memandang Perjanjian Kerja Bersama (PKB) sebagai sesuatu yang sangat penting dalam menyejahterakan karyawan baik dari segi pengupahan dan pemberian jaminan sosial hingga promosi jabatan. Selain itu, mereka juga menambahkan bahwa perusahaan dapat memperhatikan hak dan kewajiban yang karyawan terima. 83% dari 6 orang karyawan berpendapat bahwa perusahaan belum sepenuhnya memenuhi hak dan kewajiban karyawan yang seharusnya mereka peroleh, sedangkan 17% dari 6 karyawan berpendapat bahwa perusahaan sudah memenuhi hak dan kewajibannya sebagai karyawan. 67% dari 6 orang karyawan berpendapat meskipun hak dan kewajiban yang mereka terima belum sepenuhnya terpenuhi oleh perusahaan, alasan mereka tetap bertahan di PT “X” Karawang yaitu karena lingkungan kerja yang nyaman dan mereka merasa sedikit lapangan pekerjaan untuk usia mereka.

Pada dasarnya, Perjanjian Kerja Bersama (PKB) merupakan hasil perundingan antara perusahaan dengan serikat dan hasilnya disepakati bersama secara tertulis antara perusahaan melalui manajemen dan karyawan, kesepakatan tertulis tersebut membentuk persepsi-persepsi

tertentu yang akan dimaknakan oleh karyawan sehingga muncul keyakinan karyawan akan kesepakatan tersebut. Pemaknaan dari kesepakatan itu sering dikenal dengan istilah *Psychological Contract*. Menurut Rousseau (1989), *Psychological Contract* merupakan kontrak informal tidak tertulis yang mengacu pada keyakinan individu terhadap syarat dan kondisi dari hubungan timbal balik antara perusahaan dan karyawan. Umumnya, ketika karyawan bergabung dengan perusahaan, karyawan akan menyiratkan beberapa harapan terhadap organisasi dan organisasi juga memiliki berbagai harapan terhadap karyawan. Harapan ini tidak hanya mencakup berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan untuk mendapatkan bayaran namun melibatkan hak dan kewajiban antara karyawan dan organisasi. Misalnya, karyawan mungkin mengharapkan perusahaan tidak memecatnya setelah ia bekerja selama bertahun-tahun, dan perusahaan juga berharap agar karyawan dapat menjaga nama baik perusahaan dan tidak memberitahukan rahasia perusahaan kepada pesaing. Harapan seperti ini tidak tertulis dalam kesepakatan formal antara perusahaan dan karyawan, namun dapat ditampilkan melalui kinerjanya dengan baik yang dijadikan sebagai penentu perilaku (Schein, 1965 dalam Roehling, 1997).

Jika dilihat dari hasil wawancara dapat terlihat dengan jelas bagaimana karyawan PT “X” Karawang menyiratkan suatu harapan kepada perusahaan, seperti ingin mendapatkan promosi jabatan atau upah tambahan karena sudah melakukan suatu prestasi untuk perusahaan dan menginginkan kenaikan upah maupun tunjangan karena sudah bekerja melebihi target. Demikian juga perusahaan memiliki harapan bahwa karyawan dapat bertahan diperusahaan dengan jangka waktu yang lama. Namun, pada kenyataannya seperti yang ungkapkan oleh Manager Personalia, banyak karyawan yang pada akhirnya memutuskan untuk *resign* karena perusahaan tidak bisa memenuhi harapan karyawan tersebut. Dengan kata lain, karyawan PT “X” Karawang sudah dapat memaknakan hubungan timbal balik yang terjadi antara karyawan dengan perusahaan, pemaknaan ini disebut juga *Psychological Contract*.

Sebagai ilustrasi lainnya, terdapat perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur sebut saja PT. XYZ ( dalam penelitian Ignatius Praditya dan Ratri Atmoko, Universitas Katolik Atma Jaya 2013). PT. XYZ menghadapi suatu masalah dimana karyawannya merasa adanya ketidakjelasan mengenai jenjang karir yang direncanakan oleh perusahaan terhadap masing-masing karyawan. Tentu hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan persepsi antara apa yang diharapkan karyawan dengan apa yang diterima oleh karyawan. Selain itu, terdapat juga perusahaan yang bergerak di bidang jasa, lebih tepatnya di perusahaan penyedia jasa *outsourcing* (dalam penelitian Fariza Luthfia dan Ali Nina, Universitas Indonesia 2013). Masalah yang terdapat di perusahaan tersebut yaitu para pengguna jasa *outsourcing* tidak puas dengan kinerja karyawan *outsourcing*. Rendahnya perlindungan dan keamanan terhadap pekerja *outsourcing* membuat mereka bekerja hanya sesuai dengan *job description* saja, mereka juga tidak mendapatkan promosi jabatan serta gaji yang mereka dapat lebih kecil dibandingkan dengan karyawan permanen. Hal tersebut tentu dapat berpengaruh terhadap loyalitas karyawan *outsourcing*, penurunan performa kerja dan meningkatnya *turn over* pada perusahaan tersebut.

Rousseau (2000) menyatakan bahwa perbedaan persepsi terhadap *Psychological Contract* antara satu karyawan dengan karyawan lain, dapat memunculkan suatu tipe *Psychological Contract* yang didasarkan pada dimensi *duration* dan *performance terms*. *Duration* mengacu pada persepsi karyawan dalam melaksanakan kewajiban berkaitan dengan jangka waktu yang dijalankan, sedangkan *performance terms* mengacu pada persepsi karyawan terhadap penetapan jenis pekerjaan yang menjadi kewajibannya. Kedua dimensi tersebut membentuk kuardan sehingga memunculkan empat tipe *Psychological Contract*. Pertama, *Transactional* yaitu karyawan akan mempersepsikan bahwa dirinya hanya akan bertahan diperusahaan sementara waktu (*duration-short term*), memperhitungkan imbal jasa, mempersepsikan jenis pekerjaan dan keterlibatan karyawan yang terbatas di dalam perusahaan



(*performance term-specified*). Kedua, *Relational* yaitu karyawan mempersepsikan bahwa dirinya akan bertahan di perusahaan dalam waktu yang lama (*duration-long term*) dan memiliki persepsi bahwa jenis pekerjaannya tidak hanya melaksanakan tugas yang telah ditentukan saja (*performance term-not specified*). Ketiga, *Balance* yaitu merupakan kombinasi antara *Transactional* dan *relational*, 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*). Terakhir, *Transitional* yaitu bukan merupakan *Psychological Contract* yang sebenarnya, melainkan refleksi kognitif pada situasi perusahaan yang tidak stabil, yang merupakan konsekuensi dari perubahan organisasi dan transisi yang bertentangan 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.

Berdasarkan ilustrasi dan penjelasan mengenai tipe *Psychological Contract* di atas, kasus pertama merupakan gambaran dari tipe *Psychological Contract* yang *relational contract*. Tipe kontrak ini memiliki jangka waktu yang relatif lama (*duration – long term*) tetapi berakhirnya tidak dapat di tentukan (*open-ended*). *Relational contract* juga dipengaruhi oleh faktor sosio-emosional seperti loyalitas, keamanan, dan *trust*. *Trust* merupakan aspek yang sangat penting dalam *Relational Contract* (Rousseau, 1990). *Relational contract* juga melibatkan pertukaran uang dan *non-monetary reward* seperti loyalitas timbal balik, *reward* terhadap karir, dukungan seperti pelatihan dan kesempatan pengembangan jangka panjang dalam perusahaan.

Kemudian, kasus yang kedua merupakan gambaran dari tipe *Transactional*, dimana pada tipe ini bersifat jangka pendek (*duration-short term*) dan berfokus pada aspek pertukaran ekonomis, jenis pekerjaan yang sempit, dan keterlibatan minimal karyawan dalam organisasi.

Lalu, untuk fenomena yang terjadi PT “X” Karawang menunjukkan bahwa karyawan yang berniat atau sudah memutuskan untuk *resign* itu termasuk tipe *Transactional*. Karyawan dengan tipe *Transactional* akan mempersepsikan bahwa dirinya hanya akan bertahan diperusahaan sementara waktu dan akan menampilkan performa atau kinerja yang terbatas atau memang apa yang sudah menjadi wewenangnya dalam bekerja. Perusahaan juga menawarkan keterlibatan yang terbatas dalam organisasi, sedikit atau bahkan tidak ada pelatihan atau aktivitas pengembangan karyawan (Rousseau, 1989)

Berdasarkan tipe *Psychological Contract* yang sudah dijelaskan di atas, perusahaan seharusnya dapat menindaklanjuti dan memberikan intervensi untuk lebih meningkatkan kesejahteraan karyawan. Ketika karyawan lebih banyak pada tipe *Transactional*, yaitu karyawan akan mempersepsi bahwa dirinya hanya akan bertahan di perusahaan untuk jangka waktu yang singkat atau lebih parahnya sampai mengarah ke arah *turn over*, hal itu akan menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan, seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja, meningkatnya biaya rekrutmen, dan timbulnya gangguan terhadap internal perusahaan itu sendiri (Simamora, 1997). Perusahaan akan lebih baik jika karyawannya berada di tipe *Relational* maupun *balanced* karena karyawan akan mempersepsikan hubungannya dengan perusahaan yang sama-sama menguntungkan dan berlangsung dalam jangka waktu yang lama, sehingga karyawan dapat mendukung dan berkontribusi penuh dalam pekerjaannya.

Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai tipe *Psychological Contract* yang berkaitan dengan hak dan kewajiban karyawan yang diatur di dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) pada seluruh karyawan PT “X” Karawang.

## 1.2. Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin mengetahui gambaran tipe *Psychological Contract* pada karyawan yang berkaitan dengan ketentuan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) di PT “X” Karawang.

## 1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

### 1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai *Psychological Contract* pada karyawan di PT “X” Karawang.

### 1.3.2. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tipe *Psychological Contract* pada karyawan tetap terkait dengan ketentuan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) di PT “X” Karawang.

## 1.4. Kegunaan Penelitian

### 1.4.1. Kegunaan Teoretis

- Sebagai suatu tambahan informasi bagi pengembangan bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi mengenai *Psychological Contract* khususnya pada karyawan di PT “X” Karawang.
- Sebagai acuan bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan dan mendukung penelitian mengenai *Psychological Contract*.

#### 1.4.2. Kegunaan Praktis

- Bagi pihak perusahaan, dapat memberikan informasi kepada perusahaan (Managemen) mengenai tipe *Psychological Contract* pada karyawan untuk ditindak lanjuti. Untuk karyawan tipe *Balanced*, perusahaan dapat diberikan kesempatan karyawan untuk mengembangkan karir. Karyawan dengan tipe *Relational*, perusahaan dapat memberikan pekerjaan lain diluar dari *job desc* yang ditentukan, dan karyawan dengan tipe *Transactional*, perusahaan dapat memberikan sosialisasi mengenai Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

#### 1.5. Kerangka Pemikiran

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi mengacu pada peluang pasar di dalam dan luar negeri yang menuntut adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia. Dalam hal ini, yang perlu di tingkatkan adalah karyawan, karena karyawan merupakan unsur terpenting dalam menentukan kesuksesan dari sebuah perusahaan. Karyawan juga berperan untuk memaksimalkan produktivitas dan efisiensi perusahaan melalui cara kerja yang efektif. Hal ini dapat tercapai jika perusahaan membuat suatu kontrak kerja sebagai kesepakatan tertulis yang dapat mengarahkan karyawannya yang disebut Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Menurut Robbinson dan Rousseau (1994, dalam Conway & Briner, 2005), kontrak kerja yang di sepakati oleh karyawan dan perusahaan dalam suatu kesatuan kerja dapat mengatur perilaku masing-masing pihak dalam perusahaan serta meyakinkan pencapaian tujuan perusahaan. Dengan adanya kontrak kerja yang bersifat formal, karyawan dituntut untuk bekerja sesuai standar yang ditentukan agar mendapatkan hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

Disamping adanya kontrak kerja secara formal, karyawan juga mengembangkan *Psychological Contract* sebagai alasan untuk memperjelas hubungan timbal baliknya dengan perusahaan. Menurut Rousseau (1989), *Psychological Contract* merupakan kontrak informal tidak tertulis yang mengacu pada keyakinan individu terhadap syarat dan kondisi dari hubungan timbal bali antara perusahaan dan karyawan. Ketika perusahaan menyampaikan suatu kontrak eksplisit yang diungkapkan oleh perusahaan, *Psychological Contract* muncul dan karyawan meyakini bahwa kewajiban perusahaan kepada karyawan akan sebanding dengan kewajiban karyawan kepada perusahaan.

Menurut Conway dan Briner (2005), terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi *Psychological Contract*, diantaranya faktor-faktor di luar organisasi, faktor-faktor di dalam organisasi, serta faktor individual dan sosial. Faktor di luar organisasi akan membentuk persepsi tentang *Psychological Contract*, melalui pengalaman kerja yang dipersepsikan dengan kondisi kerja saat ini. Karyawan PT "X" Karawang yang telah memiliki pengalaman bekerja sebelumnya lebih terbiasa dalam menerima perubahan sistem kerja maupun pembaruan kesepakatan untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan. Namun, secara tidak langsung juga hal tersebut membuat karyawan membandingkan pekerjaannya dengan pengalaman bekerja sebelumnya. Karyawan yang memiliki pengalaman bekerja lebih mempertimbangkan kontribusinya terhadap perusahaan dengan apa yang diharapkan dibandingkan karyawan yang tidak memiliki pengalaman bekerja.

Selanjutnya adalah faktor di dalam organisasi seperti janji-janji yang bersifat eksplisit maupun implisit, yang dapat memunculkan persepsi tentang *Psychological Contract*. Janji yang bersifat eksplisit muncul dari persetujuan verbal atau tertulis yang dibuat oleh perusahaan atau manajemen. Janji implisit muncul ketika karyawan telah melakukan upaya maksimal demi kepentingan organisasinya. Ketika PT "X" Karawang memberlakukan

Perjanjian Kerja Bersama (PKB), karyawan akan mempersepsikan janji eksplisit dan implisit apa yang disampaikan dari pihak manajemen, walaupun secara konkrit PT “X” Karawang belum melakukan revisi terhadap Perjanjian Kerja Bersama (PKB), namun dengan adanya Perjanjian Kerja Bersama (PKB) sebelumnya, karyawan dapat merasakan manfaatnya, hal ini menjadi salah satu bentuk karyawan dalam mempersepsikan janji implisitnya. Dengan melaksanakan beberapa pasal yang terkandung di dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB), karyawan akan merasakan perubahan yang dialami perusahaannya, salah satunya adalah pekerjaan menjadi lebih teratur dan mudah karena segala sesuatunya dilakukan secara disiplin.

Terakhir adalah faktor individual dan sosial. Perbedaan setiap individu dalam membentuk *Psychological Contract* yang akan memengaruhi karyawan terhadap pemilihan tugas dan bagaimana mereka menghayati dan melaksanakan tugas tersebut. Dalam hal ini atasan atau supervisor juga menjadi figur utama dalam pelaksanaan Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Bagaimana interaksi yang dilakukan oleh atasan dalam pelaksanaan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) menjadi salah satu alasan karyawan PT “X” Karawang mempersepsikan tugasnya. Selain itu, faktor individual dan sosial yang membentuk *Psychological Contract* lainnya adalah sosialisasi kerja yang mengacu pada pengolahan informasi sosial. Karyawan mulai mengumpulkan informasi selama interaksi dan pengamatan terhadap orang lain, seperti rekan kerja, teman maupun supervisor.

Pengolahan informasi sosial adalah proses dimana karyawan mengambil dan menginternalisasi sikap dan perilaku lain di sekitar mereka. Karyawan akan mengamati bagaimana perlakuan perusahaan terhadap karyawan, bagaimana mereka diperlakukan, bagaimana teman kerjanya diperlakukan, keputusan apa yang dibuat dan dengan cara apa, serta bagaimana sikap *manager* mereka. Dalam hal ini, dengan diberlakukan Perjanjian Kerja Bersama (PKB), seluruh karyawan PT “X” Karawang akan melihat bagaimana cara

manajemen mendorong karyawannya menjalankan hak dan kewajibannya, bagaimana manajemen memperlakukan karyawan yang menjalankan dan tidak menjalankan Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Karyawan akan menilai bagaimana cara manajemen menanggapi setiap kinerja karyawannya dalam menjalankan hak dan kewajiban di Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Karyawan akan merasa nyaman ketika mereka lebih dihargai dengan usaha mereka dalam menjalankan pekerjaannya sesuai kewajiban yang tertera di dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB), sedangkan karyawan yang merasa atasannya tidak menghargai kontribusinya dalam melaksanakan hak dan kewajibannya cenderung lebih memilih untuk tidak melaksanakannya lagi atau memilih untuk *resign*.

Pada dasarnya, *Psychological Contract* itu berbeda dengan kontrak kerja formal, *Psychological Contract* akan selalu ada sebagai bagian dari persepsi karyawan tentang lingkungan kerja dan pekerjaan sendiri. Persepsi tersebut menjadikan *Psychological Contract* bersifat subyektif. Menurut Conway dan Briner (2005), karyawan tidak sepenuhnya memahami maksud (janji) dari organisasi dan tidak sepenuhnya organisasi memahami maksud (janji) dari karyawan sehingga penafsiran terhadap *Psychological Contract* tergantung pada individu itu sendiri. Janji yang eksplisit sekalipun masih tetap dapat diinterpretasikan secara subyektif. *Psychological Contract* yang bersifat subyektif 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 atas *short term* (hubungan jangka pendek) dan *long term* (hubungan jangka panjang). *Short term* (hubungan

jangka pendek) merupakan persepsi karyawan terhadap kewajibannya dengan perusahaan dalam jangka waktu hubungan yang terbatas. Selain karyawan kontrak, karyawan tetap di PT “X” Karawang yang sudah memiliki pandangan bahwa dirinya hanya akan bekerja dalam jangka waktu yang terbatas atau menganggap bahwa pekerjaannya saat ini hanya sebagai batu loncatan saja, maka dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut mempersepsikan hubungannya dengan perusahaan itu bersifat jangka pendek (*short term*).

*Long term* (hubungan jangka panjang) merupakan persepsi karyawan terhadap kewajibannya dengan perusahaan dalam jangka waktu hubungan yang panjang. Selain karyawan tetap, karyawan PT “X” Karawang yang memandang bahwa dirinya akan tetap menjadi anggota perusahaan atau ingin bekerja secara terus menerus di perusahaan tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan mempersepsikan hubungannya dengan perusahaan dalam pelaksanaan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) sebagai hubungan yang bersifat jangka panjang (*long term*). Lalu, *performance terms* mengacu pada penghayatan karyawan terhadap penetapan jenis pekerjaan yang menjadi kewajibannya, terdiri atas *specified* yaitu persepsi karyawan terhadap kewajiban jenis pekerjaannya adalah pekerjaan yang sudah ditetapkan dan *not specified* yaitu persepsi karyawan bahwa kewajibannya terhadap perusahaan bukan hanya jenis pekerjaan yang ditentukan saja, tetapi karyawan diberikan kesempatan untuk berkembang dengan mengerjakan pekerjaan yang lain.

Ketika karyawan mempersepsikan kedua dimensi tersebut, maka muncul tiga tipe dari *Psychological Contract* (Rousseau, 2000), yaitu *Transactional*, *relational*, dan *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 PT “X” Karawang yang mempersepsi tipe *Psychological Contract* sebagai *Transactional contract*, memiliki persepsi bahwa karyawan berkewajiban untuk melakukan hanya serangkaian pekerjaan yang sudah ditentukan dalam



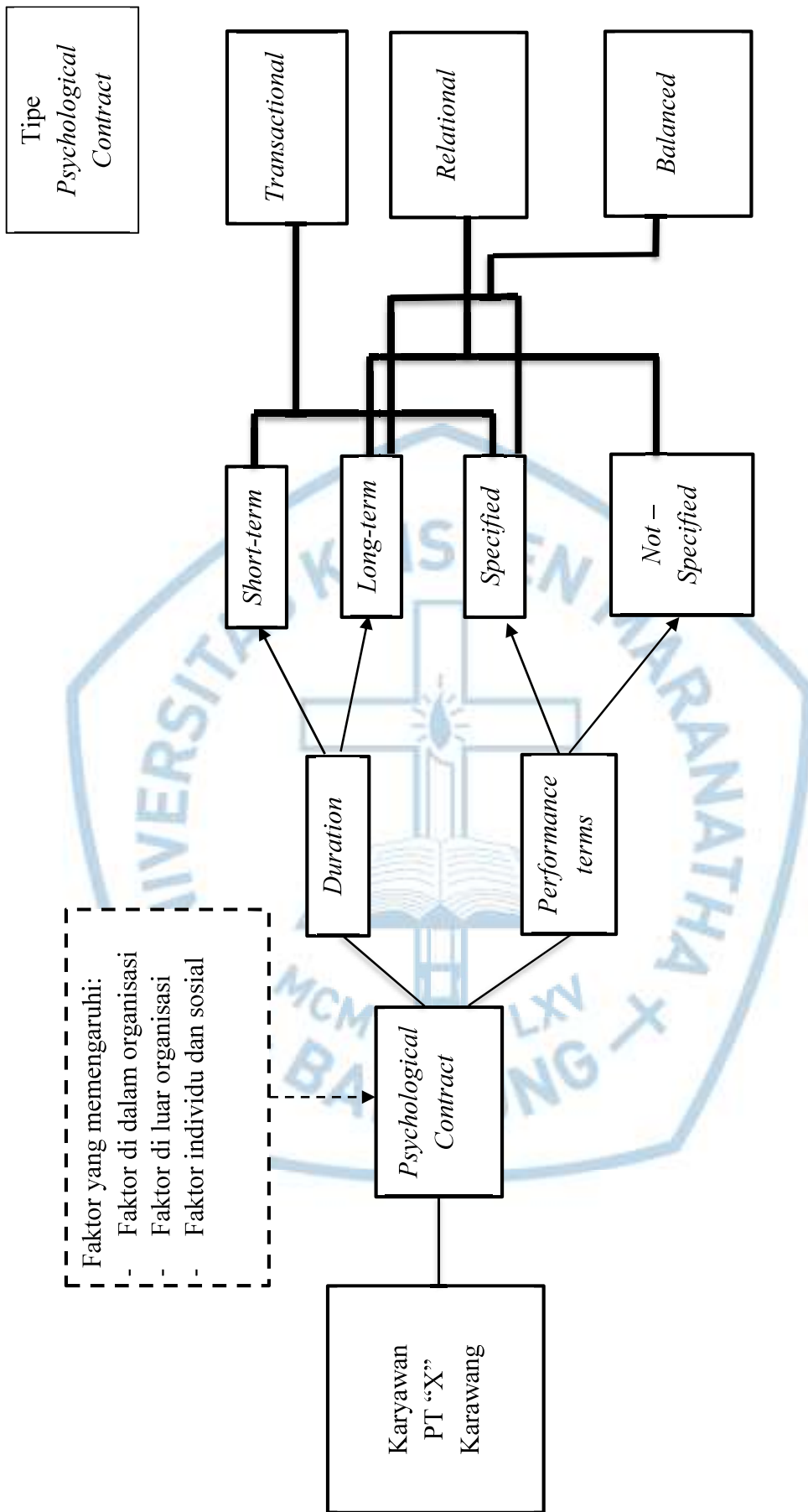
jangka waktu yang terbatas (*short-term*). Dalam hal ini Perjanjian Kerja Bersama (PKB) sudah disepakati bersama dan perusahaan tidak menjamin karir karyawan dalam jangka panjang di perusahaan tersebut. Karyawan PT “X” Karawang akan mempertimbangkan imbalan jasa yang diberikan dan lebih mementingkan pekerjaan yang sudah ditetapkan perusahaan (*specified*) dalam jangka waktu yang terbatas (*short term*).

*Relational contract* merupakan *Psychological Contract* yang bersifat jangka waktu yang lebih lama dan memperkenalkan suatu hubungan yang terus menerus antara karyawan dan organisasi, melibatkan pertukaran uang dan *non-monetary reward*, seperti loyalitas timbal balik, *reward* terhadap karir, dukungan seperti pelatihan dan kesempatan pengembangan jangka panjang dalam perusahaan. Karyawan yang mempersepsikan tipe *Psychological Contract* sebagai *Relational Contract*, karyawan akan memiliki persepsi bahwa karyawan berkewajiban untuk mendukung perusahaan dan menunjukkan loyalitas terhadap kebutuhan dan kepentingan organisasi dengan menjalankan setiap pasal yang tertera di dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dalam jangka waktu yang relatif lama untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut dan perusahaan dalam hal ini menawarkan paket kompensasi yang stabil dan hubungan kerja jangka panjang (*stability*). Berbeda dengan karyawan yang menunjukkan kesetiaan terhadap kebutuhan dan kepentingan organisasi (*not specified*), serta menjadi anggota perusahaan yang baik dalam jangka waktu yang lama (*long term*), perusahaan akan memberikan komitmen untuk menjamin kesejahteraan dan kebutuhan karyawan beserta keluarganya.

*Balanced contract* merupakan kombinasi antara sifat *Transactional* dan *Relational Contract*, yang bersifat dinamis dan berfokus pada keberhasilan ekonomi perusahaan dan kesempatan untuk mengembangkan karir. Baik pihak karyawan maupun perusahaan saling memberikan kontribusi dalam pembelajaran dan pengembangan. Karyawan PT “X” Karawang yang mempersepsikan tipe *Psychological Contract* sebagai *Balanced Contract*,

akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan (*dynamic performed*) dengan melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Perusahaan juga berkewajiban untuk memberikan bantuan peningkatan pembelajaran dan pelaksanaan persyaratan kerja. Karyawan PT “X” Karawang akan melaksanakan hak dan kewajiban di dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) 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.





Bagan 1.1. Kerangka Pemikiran

## 1.6. Asumsi Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka didapatkan asumsi-asumsi sebagai berikut:

1. Persepsi karyawan PT “X” Karawang terhadap Perjanjian Kerja Bersama (PKB) akan menghasilkan ekspektasi karyawan PT “X” Karawang mengenai hubungan kerjanya yang bersifat timbal balik yang disebut *Psychological Contract*.
2. Perbedaan persepsi karyawan PT “X” Karawang terhadap Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dapat di lihat melalui dua dimensi, yaitu *duration* dan *performance term* yang membentuk kuadran sehingga memunculkan tipe *Psychological Contract*, yaitu *Transactional*, *relational*, dan *balanced*.
3. Karyawan PT “X” Karawang yang termasuk tipe *Transactional* cenderung memiliki persepsi bahwa dirinya hanya akan bekerja untuk sementara waktu di perusahaan tersebut dan melaksanakan setiap pasal di Perjanjian Kerja Bersama (PKB) sebatas tanggungjawabnya terhadap perusahaan.
4. Karyawan PT “X” Karawang yang termasuk tipe *relational* cenderung memiliki persepsi bahwa dirinya bersedia untuk bekerja dengan perusahaan dalam jangka waktu yang lama dan melaksanakan setiap pasal di Perjanjian Kerja Bersama (PKB) untuk mendukung perusahaan mencapai tujuannya.
5. Karyawan PT “X” Karawang yang termasuk tipe *balanced* cenderung memiliki persepsi bahwa dirinya bersedia untuk bekerja dengan perusahaan dalam jangka waktu yang lama dan melaksanakan setiap pasal di Perjanjian Kerja Bersama (PKB) sebagai tantangan untuk meningkatkan kinerjanya di dalam perusahaan.
6. Munculnya tipe *Psychological Contract* yang berkaitan dengan penerapan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) pada karyawan PT “X” Karawang juga dapat dipengaruhi oleh faktor luar organisasi, faktor di dalam organisasi, dan faktor individual dan sosial.