

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Berdasarkan hasil riset yang dilakukan Indonesia Media Monitoring Centre (IMMC) menyatakan bahwa selama satu tahun terakhir dari 26 April 2011 hingga 26 April 2012, terdapat 1413 isu buruh yang melakukan aksi demonstrasi. Salah satunya adalah demonstrasi mengenai upah buruh sebesar 29,6% dan kesejahteraan buruh 12,9% (Survey Media : Demonstrasi, Cara Buruh Suarakan Aspirasi, 2012). Selain demonstrasi mengenai hal tersebut, pada tanggal 5 September 2012, sekitar 3000 buruh di salah satu perusahaan “Y” juga menggelar aksi unjuk rasa. Mereka menolak perubahan jam kerja shift II yang dilakukan manajemen perusahaannya tanpa mengakomodir aspirasi buruh. Menurut salah satu karyawan bagian operator mengatakan bahwa aksi yang dilakukan tersebut sebagai wujud kekecewaan dan penolakan atas perubahan jam kerja shift II yang awalnya 8 jam, pukul 16.00 – 23.55 WIB menjadi 9 jam kurang, pukul 20.42 – 05.25 WIB yang dianggap tidak manusiawi karena berdampak pada kesehatan fisik buruh (Tolak Jam Kerja, Ribuan Buruh PT “Y” Demo, 2012).

Demonstrasi merupakan salah satu bentuk reaksi karyawan terhadap ketidakpuasan. Ketidakpuasan ini muncul karena adanya ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan. Harapan terbentuk ketika karyawan bergabung dengan perusahaan melalui kesepakatan tertulis yang disepakati antara karyawan dan

manajemen. Perusahaan mengharapkan karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan perusahaan dan karyawan juga mengharapkan apresiasi atas kontribusinya terhadap perusahaan.

PT “X” Bandung juga memiliki harapan terhadap karyawannya melalui suatu kesepakatan tertulis. PT “X” Bandung adalah perusahaan yang bergerak di bidang *decorative paint*, suatu perusahaan yang memproduksi dan mendistribusikan cat, baik cat tembok, cat genteng, maupun cat besi dengan berbagai merek. Saat ini, PT “X” Bandung memiliki 33 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia dengan jumlah karyawan sebanyak lebih dari 2000 orang. Proses produksi dilakukan melalui sinergi dari sejumlah tenaga ahli yang berpengalaman, tenaga kerja yang terlatih di lapangan, mesin-mesin berteknologi, 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. PT “X” Bandung ini berawal dari sebuah toko besi dan bangunan pada tahun 1951 yang kemudian berkembang menjadi distributor cat pada tahun 1965, dan pada tahun 1971 perusahaan ini mulai didirikan. Hingga saat ini, perusahaan terus memperbaiki proses kerja secara berkesinambungan hingga mencapai standar kualitas tinggi (<http://x.com>).

PT “X” Bandung telah berhasil mendapatkan akreditasi *Quality Management System ISO 9001 : 2000* dari *SGS International Certification Service* yang menilai tentang perubahan perbaikan secara konsisten dengan standar sistem manajemen lingkungan. Pengakuan sistem manajemen yang sudah terbukti kualitasnya tersebut menjadikan PT “X” Bandung memiliki standar untuk

terus mengembangkan karyawan dan terus berupaya untuk selalu berkembang dan terus memperkuat keberadaannya di pasar nasional agar dapat mempertahankan akreditasi yang telah didapatkannya. Visi dan misi PT “X” Bandung adalah menjadi salah satu dari tiga besar dalam industri cat dari segi volume dan nilai bagi semua segmen (bawah-menengah dan menengah-atas) serta menjadi salah satu dari lima besar di bidang *water proofing* dan industri konstruksi kimia terpilih lainnya di Indonesia. Sesuai dengan visi dan misinya tersebut, PT “X” Bandung senantiasa menaruh perhatian yang besar terhadap kemajuan dan pengembangan kemampuan sumber daya manusia, penataan struktur organisasi, dan penyempurnaan sistem kerja di perusahaan melalui sejumlah training internal, seminar, dan pelatihan yang menghasilkan sumber daya manusia yang berpengalaman, terlatih, dan selalu berorientasi pada kinerja terbaik (<http://x.com>).

Pada tahun 2010, pihak manajemen mengembangkan kegiatan komitmen DCL (*Discipline, Clean, dan Lean*) yang merupakan suatu bentuk kesepakatan tertulis yang dikembangkan oleh manajemen sebagai strategi dalam rangka pencapaian target yang ditetapkan perusahaan dan juga merupakan salah satu bentuk dari pengembangan sumber daya karyawannya. Menurut Bapak “A”, selaku karyawan bagian *Human Capital* yang mendukung kegiatan komitmen PT “X” Bandung, komitmen DCL ini tidak tercantum dalam kontrak kerja, namun melalui kegiatan komitmen DCL ini perusahaan memiliki harapan terhadap karyawan untuk memberikan hasil kerja yang lebih baik dari tahun sebelumnya atas dasar kesadaran dan apa yang semestinya dilakukan oleh karyawan terhadap

perusahaan. Walaupun tidak tertulis dalam kontrak kerja, namun komitmen DCL ini diberlakukan dengan kesepakatan bersama secara tertulis antara karyawan dan manajemen.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap Bapak “A”, komitmen DCL ini terdiri dari tiga aspek besar yang menjadi fokus dalam mencapai target perusahaan, yaitu *Discipline* (disiplin), *Clean* (kebersihan), dan *Lean* (berkaitan dengan perampingan atau penghematan). PT “X” Bandung memiliki tiga departemen yang terdiri dari departemen *production*, departemen *logistic*, dan departemen *quality control* (QC). Departemen *production* memiliki tugas menjalankan produksi dari bahan mentah sampai dengan menghasilkan produk (cat). Departemen *logistic* mempunyai tugas utama mengumpulkan hasil produksi di tempat proses penyimpanan dan mengirimkan hasil produksi ke cabang. Departemen *quality control* bertugas memeriksa bahan-bahan yang akan digunakan untuk proses produksi, ketika proses produksi dilaksanakan, dan hasil produksi itu sendiri.

Komitmen DCL ini sudah diberlakukan di tiga departemen tersebut, namun dalam pelaksanaannya karyawan departemen *production* lebih banyak yang belum melaksanakan komitmen DCL dibandingkan dengan dua departemen lainnya. Menurut Bapak “A”, karyawan di departemen *production* lebih bersikap tak acuh dan santai ketika tidak melaksanakan komitmen DCL dibandingkan karyawan di departemen *logistic* yang karyawannya sudah lebih sadar secara pribadi untuk melaksanakan komitmen DCL setiap harinya. Di dalam setiap departemen terdapat beberapa unit kerja. Di departemen *production*, unit kerjanya

terdiri dari WB (*Water Base*), SB (*Solvent Base*), PP (*Pigmen Pasta*), CC (*Chemical Contruccion*), PPDS, *Order Follower*, dan Administrasi. Di dalam setiap unit kerja struktur organisasi tertinggi mulai dari SSH (*Sub Section Head*) atau yang sering disebut *supervisor*, *staff*, *leader*, dan *operator*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak “A”, pihak perusahaan (HC) melakukan sosialisasi selama satu tahun sekali dengan cara mengimplementasikan setiap aspek dari komitmen DCL yang menjadi fokus dalam mencapai target perusahaan tersebut di masing-masing unit kerja. Sosialisasi komitmen DCL ini dilakukan dengan cara bertemu dan berdiskusi dengan pimpinan unit kerja masing-masing yang kemudian disosialisasikan pada setiap karyawannya. Tiga aspek utama tersebut (*Discipline*, *Clean*, dan *Lean*) didiskusikan secara bersama-sama dengan karyawan mengenai kesepakatan apa yang akan dijalankan. Kesepakatan tersebut muncul dalam bentuk poin-poin kerja di setiap aspek yang disesuaikan dengan pekerjaan di masing-masing unit kerja. Pada intinya, pengertian dari setiap aspek *discipline*, *clean*, dan *lean* di masing-masing unit kerja akan sama, yang berbeda adalah tugas yang dijalankan dari masing-masing aspek tersebut yang disesuaikan dengan *job desc* masing-masing unit kerja.

Menurut Bapak “A”, saat mensosialisasikan komitmen DCL terdapat keputusan yang tidak disepakati oleh karyawan, sehingga memunculkan suatu pro dan kontra internal dari karyawan. Karyawan yang setuju dengan pelaksanaan komitmen DCL dengan senang hati menerima dan semangat dalam menjalankan komitmen DCL, namun bagi karyawan yang kontra mereka lebih pada bersikap tak acuh dan ekspresinya pun cemberut dalam bekerja. Pada aspek *lean*,

khususnya dalam penghematan air atau menggunakan air secara bijak. Karyawan menilai aturan tersebut tidak menyenangkan terutama bagi karyawan yang biasa menggunakan air secara berlebihan, misalnya untuk mandi setelah bekerja. Pada aspek *discipline*, aturan yang berlaku berkaitan dengan optimalisasi kerja pada jam kerja. Karyawan bekerja dari hari Senin sampai Jumat selama kurang lebih sembilan jam. Untuk hari Senin sampai Kamis, karyawan mulai bekerja jam 07.30 – 16.15 WIB dan karyawan harus tiba sebelum jam 07.30 wib untuk melakukan doa bersama maupun *sharing* motivasi, dan yel-yel bersama unit kerjanya, waktu istirahat jam 11.45 – 12.30 WIB. Khusus untuk hari Jumat, karyawan mulai bekerja jam 07.30 – 16.30 WIB dan waktu istirahat jam 11.45 – 12.45 WIB. Waktu istirahat juga digunakan karyawan untuk beribadah, namun ada juga karyawan yang menggunakan waktu beribadah secara berlebihan sehingga waktu istirahat menjadi lebih panjang. Dengan penggunaan waktu kerja seperti itu, tampak bahwa karyawan kurang menggunakan waktunya dengan efektif. Ketika waktu pulang hampir tiba, karyawan sudah bersiap-siap beberapa menit sebelumnya untuk membersihkan diri padahal masih banyak aktivitas lain yang dapat dimanfaatkan sampai jam pulang tiba. Dalam hal ini, perusahaan menganggap karyawan kurang dapat mengoptimalkan jam kerjanya dengan sebaik mungkin.

Pada aspek *clean*, beberapa area kerja di departemen *production* dibantu oleh *office boy* (OB) namun terdapat area yang memang tidak dibantu oleh OB, misalnya area lapangan. Walaupun beberapa area dibantu oleh OB, bukan berarti sepenuhnya kebersihan adalah tanggung jawab OB, melainkan tetap menjadi

tanggung jawab seluruh karyawan di area tersebut. Oleh karena itu, setiap karyawan harus mampu menjaga kebersihan di setiap areanya masing-masing, namun masih saja ada karyawan yang kurang memiliki kesediaan dalam membersihkan apa yang bisa dibersihkannya sebelum, saat, maupun setelah bekerja. Padahal, kebersihan juga menjadi hal yang penting agar setiap produk yang dibuat tidak tercampur dengan debu di sekitar ruangan.

Untuk mencapai target pelaksanaan komitmen DCL, perusahaan menetapkan kesepakatan secara tertulis yang berlaku selama satu tahun dan di setiap tahun berikutnya akan ada penilaian dan pembaharuan dari apa yang belum terlaksana. Perusahaan belum memberlakukan *reward* secara konkrit atas perilaku kerja yang belum sesuai target dengan tujuan agar karyawan dapat melaksanakan komitmen DCL yang disepakati atas kesadarannya melakukan apa yang semestinya dilakukan. Menurut Bapak “A”, dengan melaksanakan komitmen DCL, karyawan diharapkan akan merasakan perkembangan perusahaannya dan setiap perilaku yang dijalankan bisa tertanam dalam diri karyawan sendiri. Perusahaan juga belum memberikan sanksi tertulis bagi karyawan yang tidak melaksanakan komitmen DCL, namun setiap unit kerja telah membuat aturan main bagi karyawan yang tidak melaksanakan komitmen DCL. Aturan main tersebut dibuat bersama-sama satu unit kerja dan disepakati bersama, seperti membersihkan ruangan, memberikan *sharing motivation*, dan ada juga unit kerja yang memberikan sanksi *push-up* sampai minum jamu.

Nyatanya, sampai saat ini perusahaan masih memiliki harapan yang belum terpenuhi oleh karyawannya, yaitu beberapa karyawan hingga saat ini dinilai

masih ada yang belum menjalankan komitmen tersebut. Karyawan juga dinilai masih ada yang belum merubah tingkah lakunya sesuai dengan apa yang telah disepakati bersama. Padahal, komitmen DCL ini dinilai penting bagi perusahaan karena selain untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam mencapai target perusahaan, juga dapat meningkatkan optimalisasi waktu kerja dan pengurangan hal-hal yang dapat merugikan perusahaan, seperti melesetnya target besaran yang sudah direncanakan selama satu tahun.

Berdasarkan hasil survey awal terhadap 10 orang karyawan PT “X” Bandung, dari 10 orang karyawan tersebut, 9 orang (90%) karyawan diantaranya memandang komitmen DCL sebagai sesuatu yang baik diterapkan karena akan menjadikan karyawan lebih disiplin, sadar, dan bertanggung jawab terhadap tugas, sedangkan 1 orang karyawan (10%) memandang bahwa komitmen DCL yang diberlakukan tersebut membuatnya jenuh dan dirasakan kurang bermanfaat bagi karyawan. Tujuh dari 10 orang karyawan (70%) masih melaksanakan komitmen DCL sampai dengan saat survey awal dilakukan. Tiga orang karyawan lainnya (30%) mengatakan sampai saat ini tidak konsisten dalam melaksanakan komitmen DCL. Tiga dari 7 orang karyawan (42,9%) karyawan yang melaksanakan komitmen DCL, mengaku bahwa mereka melaksanakan komitmen DCL untuk mendukung keberhasilan atau target perusahaan. Empat dari 7 orang karyawan (57,1%) lainnya mengaku bahwa mereka melaksanakan komitmen DCL dengan alasan tidak lebih hanya melaksanakan aturan dari perusahaan. Tiga dari 10 orang karyawan (30%) yang terkadang masih menjalankan komitmen, menyatakan

bahwa karyawan tersebut lupa melaksanakannya, merasa enggan untuk melaksanakan dan merasa bahwa komitmen tersebut kurang bermanfaat.

Berdasarkan aturan main yang disepakati bersama unit kerja, 6 dari 10 orang karyawan (60%) menyatakan bahwa aturan main yang dibuat di unit kerjanya cukup efektif untuk membuat karyawan mau melaksanakan komitmen DCL. Dua orang karyawan (20%) menyatakan bahwa aturan main di unit kerjanya kurang efektif karena tidak diberlakukan secara tegas, dan 2 orang karyawan (20%) lainnya menyatakan bahwa aturan main yang dibuat di unit kerjanya tidak efektif karena harus minum jamu brotowali yang dirasakan menyakiti diri karena rasa pahitnya. Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan departemen *production* PT “X” Bandung, beberapa unit kerja seperti WB (*Wasting Base*) dan CC (*Chemical Construction*) mempersepsikan atasannya kurang tegas dan kurang peduli dengan pelaksanaan komitmen DCL. Atasan tidak konsisten dalam mengingatkan karyawan untuk melaksanakan komitmen DCL sebagai hal yang penting untuk dilaksanakan. Selain itu, karyawan juga menilai bahwa atasannya terkadang kurang peduli untuk memberikan penilaian maupun penghargaan seperti pujian ketika mereka telah melaksanakan komitmen DCL. Ketika tidak melaksanakan, beberapa atasan di unit kerja PT “X” Bandung sering menegur, tetapi di beberapa unit kerja juga ada yang bersikap tidak acuh. Beberapa karyawan merasa nyaman dan mendapat dukungan ketika usaha mereka dalam melaksanakan komitmen DCL diperhatikan dan dihargai oleh atasannya. Ketidakkonsistenan atasan dalam menggalakkan komitmen menyebabkan tidak konsistennya karyawan dalam melaksanakan komitmen DCL.

Sebelum diberlakukan komitmen DCL, karyawan departemen *production* ini bekerja dengan kurang memperhitungkan waktu, seperti ketika produksi target tahunan tidak tercapai hal ini mengakibatkan adanya sistem kebut dalam bekerja di akhir-akhir bulan yang seharusnya bisa diantisipasi. Dengan adanya perilaku kerja yang kurang efektif tersebut, maka dengan dikembangkannya komitmen DCL sebagai kebijakan baru, karyawan diharapkan dapat menyesuaikan cara bertingkah laku dalam bekerja untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang terjadi.

Pada dasarnya, ketika komitmen DCL dikembangkan dan disepakati bersama secara tertulis antara perusahaan melalui manajemen 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 tidak tertulis yang terdiri dari ekspektasi karyawan dan organisasi mengenai hubungan kerja diantara keduanya yang bersifat timbal balik. Pada dasarnya, ketika karyawan bergabung dengan perusahaan, karyawan akan mempersepsikan mengenai hubungan timbal balik kerjanya dengan perusahaan melalui kontrak kerja. Ketika perusahaan mengembangkan kesepakatan baru yang kemudian diberlakukan di tengah-tengah rutinitas karyawan, karyawan akan mempersepsikan kembali mengenai hubungan kerjanya. Dalam hal ini, persepsi karyawan terhadap perusahaan melalui kesepakatan tertulis dapat memengaruhi munculnya *psychological contract* karyawan dan pemenuhan harapan perusahaan.

Rousseau (1989) menyatakan bahwa terdapat dua dimensi yang membentuk *psychological contract*, yaitu *duration* dan *performance terms*. *Duration* mengacu pada penghayatan karyawan tentang jangka waktu hubungan yang akan dipertahankan dengan perusahaan. *Duration* terdiri dari *short-term* dan *long-term*. *Short-term* yaitu karyawan hanya akan mempertahankan relasinya dengan perusahaan untuk waktu yang relatif singkat begitu sebaliknya, sedangkan *long-term* adalah baik karyawan maupun perusahaan bermaksud untuk mempertahankan relasinya dalam jangka waktu yang lama. *Performance terms* mengacu pada penghayatan karyawan terhadap jenis pekerjaan yang menjadi kewajibannya, terdiri dari *specified* dan *not-specified*. *Specified* yaitu karyawan hanya diwajibkan untuk melaksanakan tugas yang sudah ditetapkan untuknya saja, sedangkan *not-specified* adalah karyawan tidak hanya melaksanakan tugas yang ditetapkan saja, melainkan juga melaksanakan hal-hal yang dapat mendukung perusahaan dalam mencapai tujuan.

Karyawan akan mempersepsikan semua kebijakan yang ada di perusahaan berdasarkan dua dimensi tersebut, seperti jangka waktu hubungan 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*, yaitu : 1) *transactional*, karyawan 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*). 2) *relational*, karyawan

mempersiapkan 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*). 3) *balanced*, merupakan perpaduan antara *transactional* dan *relational*, karyawan mempersiapkan bahwa dirinya akan bertahan di perusahaan dalam waktu yang lama (*duration-short term*) dan melaksanakan tugas apa yang telah ditetapkan untuknya (*performance term-specified*). 4) *transitional*, bukan merupakan *psychological contract* yang sebenarnya, melainkan refleksi kognitif pada saat 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.

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. Berdasarkan tipe *psychological contract* ini, perusahaan dapat menindaklanjuti, memberikan *treatment*, ataupun intervensi yang dapat perusahaan lakukan untuk lebih menggalakkan komitmen DCL. Contohnya saja seperti ketika karyawan PT “X” Bandung lebih banyak mempersiapkan pada tipe *transactional*, yaitu karyawan yang mempersiapkan bahwa dirinya hanya akan bertahan di perusahaan untuk sementara waktu dan mempersiapkan jenis

pekerjaan yang menjadi kewajibannya hanya yang telah ditentukan kepadanya, maka perusahaan dapat lebih memperhitungkan imbal jasa yang akan diterima oleh karyawan saat kegiatan komitmen DCL itu diberlakukan. Dengan begitu, karyawan pun dapat merasakan imbal jasa yang sesuai dengan kontribusinya terhadap perusahaan. Perusahaan akan lebih baik jika karyawannya berada pada tipe *relational* maupun *balanced* karena karyawan akan mempersepsikan hubungannya dengan perusahaan yang sama-sama menguntungkan dan akan berlangsung dalam jangka waktu panjang, sehingga karyawan akan mendukung dan berkontribusi penuh dalam pekerjaannya, termasuk pelaksanaan komitmen DCL.

Sejauhmana 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, perusahaan juga akan memberikan 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* yang berkaitan dengan diberlakukannya komitmen DCL pada karyawan departemen *production* di PT “X” Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui apa tipe *psychological contract* yang berkaitan dengan diberlakukannya komitmen DCL pada karyawan departemen *production* di PT “X” Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai tipe *psychological contract* yang berkaitan dengan diberlakukannya komitmen DCL pada karyawan departemen *production* di PT “X” Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran yang lebih rinci mengenai tipe *psychological contract* pada karyawan departemen produksi terkait dengan adanya pelaksanaan komitmen DCL di PT “X” Bandung dengan faktor yang memengaruhinya.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini dapat dikemukakan, yaitu :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memberikan informasi di bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai tipe *psychological contract* karyawan departemen *production* di PT “X” Bandung.

2. Memberikan wawasan dan informasi bagi peneliti 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 (manajemen) mengenai tipe *psychological contract* karyawan departemen *production*. Informasi ini diharapkan dapat membantu dan memberikan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan untuk meningkatkan sumber-sumber pembentukan *psychological contract* bagi karyawannya, sehingga dengan mengetahui tipe *psychological contract* karyawan PT “X” Bandung, manajemen diharapkan pula dapat melakukan sosialisasi yang tepat mengenai kegiatan komitmen DCL berikutnya.

1.5 Kerangka Pemikiran

Karyawan menjadi sumber daya manusia yang merupakan faktor terpenting dalam organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan berperan untuk memaksimalkan produktivitas dan efisiensi perusahaan melalui cara kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan membuat suatu kontrak kerja sebagai kesepakatan tertulis yang dapat mengarahkan karyawannya. Menurut Robbinson dan Rousseau (1994), kontrak kerja mengikat karyawan serta perusahaan dalam suatu kesatuan kerja, mengatur perilaku masing-masing pihak dalam perusahaan serta meyakinkan pencapaian tujuan perusahaan. Dengan adanya kontrak kerja yang bersifat formal, karyawan dituntut untuk bekerja sesuai

dengan standar-standar yang ditentukan agar mendapatkan hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

Disamping adanya kontrak kerja, karyawan juga mengembangkan *psychological contract* sebagai alasan untuk memperjelas hubungan timbal baliknya dengan perusahaan (Rousseau, 1989). Adanya persaingan dalam dunia usaha dewasa ini, mendorong perusahaan untuk selalu memperhatikan kemajuan dan pengembangan sumber daya manusia, penataan struktur organisasi, dan penyempurnaan sistem kerja di perusahaan. Salah satu yang dilakukan oleh PT “X” Bandung adalah dengan membuat suatu komitmen yang disebut dengan komitmen DCL sebagai suatu kesepakatan tertulis yang merupakan pembaruan dari apa yang dilakukan tahun lalu agar apa yang akan dijalankan tahun berikutnya bisa lebih baik dari tahun sebelumnya. Sesuai dengan namanya, komitmen DCL ini terdiri dari tiga aspek besar yang menjadi fokus utama, yaitu *Discipline*, *Clean*, dan *Lean*. *Discipline* dalam hal ini berkaitan dengan penggunaan waktu kerja, *Clean* mengarah pada kebersihan yang ada di setiap ruangan produksi, dan *Lean* lebih mengarahkan karyawan terhadap penghematan dan meminimalisir terjadinya kesalahan. Untuk saat ini komitmen DCL tersebut sudah diberlakukan di tiga departemen yaitu departemen *production*, *logistic*, dan *quality control*. Departemen *production* memiliki tugas menjalankan produksi dari bahan mentah sampai dengan menghasilkan produk (cat) dan departemen *logistic* mempunyai tugas utama mengumpulkan hasil produksi di tempat proses penyimpanan dan mengirimkan hasil produksi ke cabang. Karyawan yang berada di departemen *production* ini berusia 18 sampai 49 tahun. Menurut Dessler

(2005), karir setiap individu berjalan melalui beberapa tahap sesuai dengan usianya dan tahap ini berpengaruh terhadap pemilihan berbagai jenis pekerjaan.

Dengan diberlakukannya komitmen sebagai target perusahaan, terdapat janji yang mengacu pada kewajiban dan harapan, yang merupakan bagian dari *psychological contract* (Conway dan Briner, 2005). Menurut Rousseau (1989), *psychological contract* merupakan kontrak informal tidak tertulis yang terdiri dari ekspektasi karyawan dan organisasi mengenai hubungan kerja yang bersifat timbal balik. Ketika perusahaan menyampaikan suatu kontrak eksplisit yang diungkapkan oleh agen perusahaan, *psychological contract* muncul dan karyawan meyakini bahwa kewajiban perusahaan kepada karyawan akan sebanding dengan kewajiban karyawan kepada perusahaan (Rousseau, 1989).

Menurut Conway dan Briner (2005), terdapat tiga faktor yang dapat memengaruhi *psychological contract*, diantaranya faktor-faktor di luar organisasi, faktor-faktor di dalam organisasi, dan faktor individual dan sosial. Faktor di luar organisasi membentuk persepsi tentang *psychological contract*, yaitu pengalaman kerja yang dipersepsikan dengan kondisi kerja saat ini. Karyawan departemen *production* PT “X” Bandung yang telah memiliki pengalaman bekerja sebelumnya lebih terbiasa dalam menerima setiap adanya perubahan sistem kerja maupun pembaharuan kesepakatan untuk mengembangkan SDM dalam mencapai tujuan perusahaan, namun secara tidak langsung, karyawan juga mulai membandingkan pekerjaannya dengan pengalaman bekerja sebelumnya. Karyawan yang memiliki pengalaman bekerja lebih mempertimbangkan kontribusinya terhadap perusahaan dengan apa yang diharapkannya dibandingkan

dengan karyawan departemen *production* PT “X” Bandung yang tidak memiliki pengalaman bekerja.

Selanjutnya adalah faktor di dalam organisasi seperti janji-janji yang bersifat eksplisit maupun implisit antara karyawan dan perusahaan, ini akan membentuk persepsi tentang *psychological contract*. Janji yang bersifat eksplisit muncul dari persetujuan verbal atau tertulis yang dibuat oleh perusahaan atau agen dari perusahaan. Janji implisit muncul ketika karyawan telah melakukan upaya maksimal demi kepentingan organisasinya. Ketika PT “X” Bandung melalui manajemennya memberlakukan komitmen DCL, karyawan akan mempersepsikan janji eksplisit dan implisit apa yang disampaikan dari pelaksanaan komitmen DCL tersebut, yang walaupun secara konkrit sebenarnya PT “X” Bandung belum memberlakukan *reward* bagi karyawan, namun dengan adanya manfaat yang dirasakan karyawan dalam menjalankan komitmen DCL, hal ini menjadi salah satu bentuk karyawan mempersepsikan janji implisitnya. Dengan melaksanakan komitmen DCL, karyawan akan merasakan perubahan yang dialami perusahaannya, salah satunya adalah pekerjaan menjadi lebih teratur dan mudah karena segala sesuatunya dilakukan secara disiplin. Selain itu juga dengan tercapainya target produksi tiap tahunnya, karyawan departemen *production* PT “X” Bandung tidak lagi harus bekerja lembur dalam waktu yang mendesak karena semuanya telah selesai tepat waktu.

Terakhir adalah faktor individual dan sosial. Perbedaan setiap individu 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 komitmen DCL. Bagaimana interaksi yang dilakukan oleh atasan dalam pelaksanaan komitmen DCL menjadi salah satu alasan karyawan departemen *production* PT “X” Bandung mempersepsikan tugasnya. Pada beberapa unit kerja, karyawan ada yang menilai atasannya tegas, kurang tegas, bahkan dinilai kurang peduli dalam pelaksanaan komitmen DCL. Di unit kerja PPDS, karyawan mempersepsikan atasannya cukup tegas dalam pelaksanaan komitmen DCL seperti secara berulang-ulang terus mengingatkan karyawannya untuk tidak lupa melaksanakan komitmen DCL. Hal yang dilakukan secara berulang-ulang dan diungkapkan dengan jelas ini membuat karyawan mempersepsikan tugasnya sebagai tugas yang telah ditentukan untuknya (*specified*), sehingga karyawan melaksanakan komitmen DCL sebagai tugas yang jelas dan yang ditentukan untuknya. Jika karyawan telah mengetahui pentingnya pelaksanaan komitmen DCL, dengan kesadarannya sendiri akan melaksanakan komitmen DCL dan bahkan melakukan hal yang lebih dari sekedar melaksanakan komitmen DCL (*not specified*) seperti tidak mengeluh ataupun tidak melakukan hal yang dapat merugikan perusahaan. Pada unit kerja *Water Base*, karyawan mempersepsikan bahwa atasannya kurang tegas dan kurang peduli dengan pelaksanaan komitmen DCL, mau melaksanakan maupun tidak, atasan terkadang mengingatkan dengan sikap biasa tanpa ekspresi marah ataupun kecewa, sehingga karyawan memiliki persepsi bahwa atasannya pun tidak terlalu peduli dengan pelaksanaan komitmen DCL dan ketidakkonsistenan atasan juga membuat

karyawan tidak begitu paham pentingnya pelaksanaan komitmen DCL di PT “X” Bandung.

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 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, bagaimana sikap manajer mereka. Dalam hal ini, dengan diberlakukannya komitmen DCL, karyawan departemen *production* PT “X” Bandung akan melihat bagaimana cara manajemen, khususnya *supervisor* mendorong karyawan untuk melaksanakan komitmen DCL tersebut, memperlakukan karyawan yang menjalankan dan tidak menjalankan komitmen DCL. PT “X” Bandung telah membuat program penilaian kinerja terkait dengan pelaksanaan komitmen DCL. Setiap minggunya setiap departemen mempunyai catatan untuk setiap karyawan yang menjalankan dan yang tidak menjalankan komitmen tersebut. Karyawan akan menilai bagaimana cara manajemen menanggapi setiap kinerja karyawannya dalam menjalankan komitmen DCL. Karyawan akan merasa nyaman ketika mereka lebih dihargai dengan usaha mereka dalam melaksanakan komitmen DCL, sedangkan karyawan yang merasa

atasannya tidak menghargai kontribusinya dalam melaksanakan komitmen DCL cenderung lebih memilih untuk tidak melaksanakannya lagi.

Psychological contract berbeda dengan kontrak kerja formal, *psychological contract* ini akan selalu ada sebagai bagian dari persepsi karyawan tentang lingkungan kerja dan pekerjaannya sendiri. Ciri sebagai persepsi ini menjadikan *psychological contract* bersifat subyektif. Subyektif dalam konteks ini berarti bahwa kontrak kerja diinterpretasikan, dipahami, dan dijalankan dalam kegiatan sehari-hari karyawan di lingkungan kerja (Millward & Brewerton dalam Sels, dkk, 2004). *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 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. Selain karyawan kontrak, karyawan departemen *production* PT “X” Bandung 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 dalam melaksanakan komitmen DCL sebagai hubungan yang bersifat jangka pendek (*short-term*). Hubungan jangka panjang (*long-term*) merupakan persepsi karyawan bahwa kewajibannya terhadap perusahaan berjalan dalam waktu yang terus menerus. Selain karyawan tetap, karyawan departemen *production* PT “X” Bandung 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 melaksanakan komitmen DCL sebagai hubungan 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 departemen *production* PT “X” Bandung bahwa kewajibannya adalah hanya melaksanakan jenis pekerjaan yang telah ditetapkan dan terperinci untuknya, sedangkan *not-specified* merupakan persepsi karyawan departemen *production* PT “X” Bandung bahwa kewajibannya adalah bukan hanya melaksanakan jenis pekerjaan yang sudah ditetapkan ataupun terperinci saja melainkan hal-hal yang dapat mendukung perusahaan, seperti menjaga nama baik perusahaan, tidak menjelek-jelekkan perusahaan, mendukung dan menjalankan setiap tantangan dalam perubahan pekerjaan.

PT “X” Bandung mulai melakukan perubahan sistem kerja dengan menggiring karyawan untuk melaksanakan komitmen DCL. Komitmen DCL ini

tidak tercantum dalam kontrak kerja karena merupakan pembaharuan dari sistem kerja yang selama ini dinilai masih kurang efektif. Walaupun tidak tercantum dalam kontrak kerja, komitmen DCL ini sudah disepakati bersama secara tertulis dengan karyawan dan manajemen. Kesepakatan tertulis ini menjadi salah satu kebijakan perusahaan yang dinilai sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawannya. Bagaimana persepsi karyawan departemen *production* PT “X” Bandung terhadap hal tersebut dapat memengaruhi persepsinya terhadap *performance terms* tugasnya tersebut. Ketika karyawan departemen *production* PT “X” Bandung mempersepsikan bahwa kewajibannya di perusahaan adalah hanya sebatas melaksanakan kontrak kerja dan komitmen DCL saja sebagai tugas yang telah ditentukan untuknya, maka karyawan departemen *production* PT “X” Bandung lebih mempersepsikan tugasnya pada *specified*. Karyawan tidak akan melaksanakan hal lebih selain itu. Berbeda dengan karyawan yang mempersepsikan bahwa tugasnya *not-specified*, maka karyawan mempersepsikan bahwa kewajibannya di perusahaan adalah bukan hanya melaksanakan kontrak kerja dan komitmen DCL saja, tetapi juga apa melaksanakan apa yang dapat membantu dan mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan tugasnya di perusahaan, seperti mengingatkan ataupun menegur rekan kerjanya yang tidak melaksanakan komitmen DCL dan mensosialisasikannya komitmen DCL kepada rekan kerja lainnya.

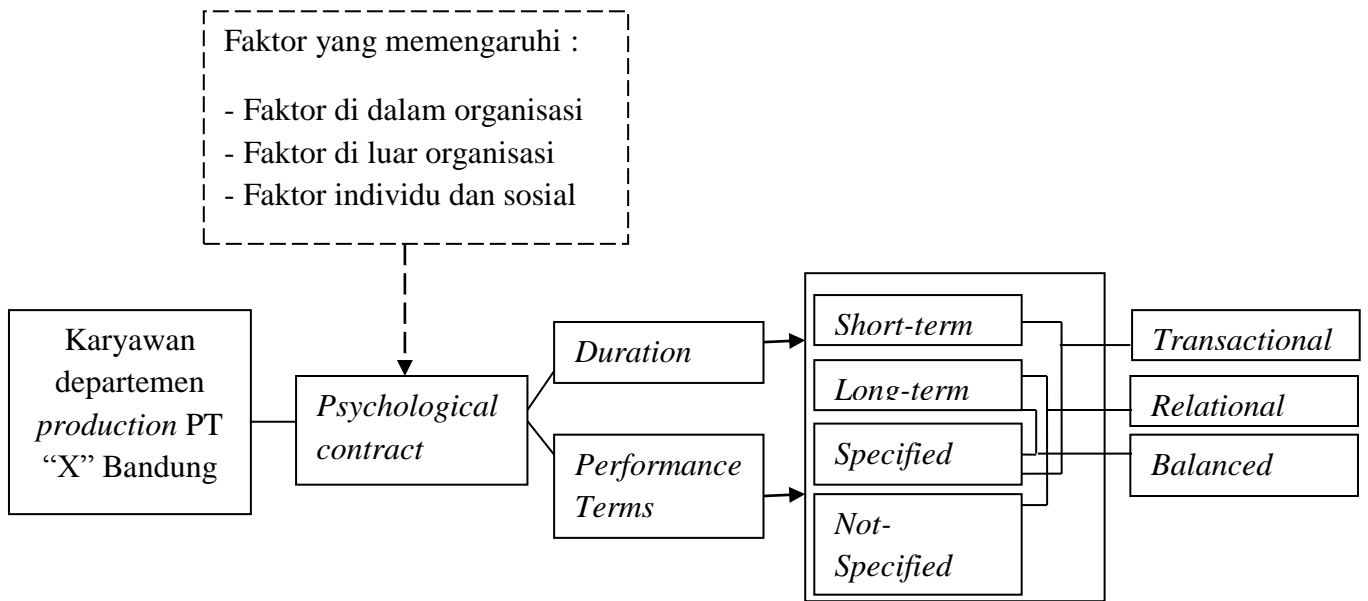
Ketika karyawan mempersepsikan kedua dimensi tersebut, maka muncul tiga tipe dari *psychological contract* menurut Rousseau (2000), diantaranya *transactional*, *relational*, dan *balanced*. *Transactional contract* bersifat jangka

pendek (*short-term*) dan berfokus pada aspek pertukaran ekonomis, jenis pekerjaan yang sudah ditetapkan (*narrow*) dan keterlibatan minimal karyawan dalam organisasi. Karyawan departemen *production* PT “X” Bandung 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 komitmen DCL yang sudah disepakati bersama dan perusahaan tidak menjamin karir karyawan dalam jangka panjang di perusahaan tersebut. Karyawan departemen *production* PT “X” Bandung ini akan melaksanakan komitmen DCL dengan mempertimbangkan imbal jasa yang diberikan dan lebih mementingkan pekerjaan yang sudah ditetapkan perusahaan (*specified*) dalam jangka waktu yang terbatas (*short-term*).

Relational contract tidak terbatas waktu, 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 terhadap karir seperti pelatihan dan kesempatan jangka panjang dalam perusahaan. Karyawan yang mempersepsikan tipe *psychological contract*-nya sebagai *relational contract*, maka karyawan departemen *production* PT “X” Bandung memiliki persepsi bahwa karyawan berkewajiban untuk mendukung perusahaan dan menunjukkan kesetiaan (*loyalty*) terhadap kebutuhan dan kepentingan organisasi dengan menjalankan kegiatan komitmen DCL dalam jangka waktu yang relatif lama untuk tetap bekerja di perusahaan ini (*stability*) dan dalam hal ini perusahaan akan memberikan jaminan kesejahteraan dan

hubungan kerja jangka panjang. Karyawan departemen *production* PT “X” Bandung ini akan memberikan kontribusi lebih dalam melaksanakan komitmen DCL, untuk mendukung perusahaan dengan loyalitas (*not-specified*) dalam jangka waktu 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 departemen *production* PT “X” Bandung yang mempersepsikan tipe *psychological contract*-nya sebagai *balanced contract*, akan membantu perusahaan mencapai tujuan (*dynamic performance*) dengan melaksanakan komitmen DCL dan perusahaan memiliki kewajiban untuk memberikan bantuan peningkatan pembelajaran dan pelaksanaan persyaratan kerja. Karyawan departemen *production* PT “X” Bandung ini akan melaksanakan komitmen DCL 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 uraian di atas, maka didapatkan asumsi-asumsi sebagai berikut :

1. Persepsi karyawan departemen *production* PT “X” Bandung terhadap komitmen DCL akan menghasilkan ekspektasi karyawan PT “X” Bandung mengenai hubungan kerjanya yang bersifat timbal balik yang disebut sebagai *psychological contract*.
2. Perbedaan persepsi karyawan departemen *production* PT “X” Bandung terhadap komitmen DCL dapat dilihat melalui dua dimensi, yaitu *duration* dan *performance terms* yang membentuk kuadran sehingga memunculkan tipe *psychological contract*, yaitu *transactional*, *relational*, dan *balanced*.
3. Karyawan departemen *production* PT “X” Bandung yang termasuk tipe *transactional* cenderung memiliki persepsi bahwa dirinya hanya akan bekerja sementara waktu diperusahaan tersebut dan melaksanakan komitmen DCL sebatas tanggungjawabnya terhadap perusahaan.
4. Karyawan departemen *production* PT “X” Bandung yang termasuk tipe *relational* cenderung memiliki persepsi bahwa dirinya bersedia untuk bekerja dengan perusahaan dalam jangka waktu yang lama dan melaksanakan komitmen DCL untuk mendukung perusahaan mencapai tujuannya.
5. Karyawan departemen *production* PT “X” Bandung yang termasuk tipe *balanced* cenderung memiliki persepsi bahwa dirinya bersedia untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama dan melaksanakan komitmen DCL sebagai tantangan untuk meningkatkan kinerjanya.

6. Ketidakkonsistenan atasan mengenai sikapnya terhadap pelaksanaan komitmen DCL dapat membuat karyawan departemen *production* PT “X” Bandung mempersepsikan kewajibannya secara berbeda.
7. Munculnya tipe *psychological contract* yang berkaitan dengan komitmen DCL pada karyawan departemen *production* PT “X” Bandung juga dapat dipengaruhi oleh faktor di luar organisasi, faktor di dalam organisasi, faktor individual dan sosial.