

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian organisasi (Abeng, Sosrodihardjo, Soesanto, Manullang, Heidjrachman, Hasibuan, Harsono, 1987). Karyawan merupakan aset terbesar dan penting dari perusahaan, dapat menjadi daya pendorong bagi sebuah organisasi atau dapat pula menjadi batu penghalang (Robbins, 2002). Maka dari itu, kebijakan dalam pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi perlu diperhatikan guna meningkatkan produktivitas dalam memmanifestasi tujuan organisasi (Abeng, dkk. 1987).

Berdasarkan UU No.13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan dalam buku Perjanjian Kerja (Djumaldi, 2010) macam-macam perjanjian kerja yang dibuat oleh pekerja/buruh dan pengusaha terbagi menjadi dua, yaitu Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) dan Perjanjian Kerja Tidak Tertentu (PKWTT). Berdasarkan UU Ketenagakerjaan 2003 Pasal 59 ayat 1, PKWT yaitu perjanjian kerja yang didasarkan suatu jangka waktu yang diadakan untuk paling lama dua tahun dan hanya dapat diperpanjang satu kali untuk jangka waktu minimal satu tahun (Sunarno, 2009).

UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 menyangkut peraturan kerja karyawan kontrak di Indonesia, tampaknya belum dapat diterima sepenuhnya. Hal ini ditunjukkan dengan orasi yang dilakukan oleh Gabungan Serikat Pekerja Manufaktur Independen Indonesia (GSPMII) yang bertepatan saat Hari Buruh, 1

Mei 2018 di Jakarta. GSPMII dalam orasinya menuntut nasib karyawan kontrak agar dapat diubah statusnya menjadi karyawan tetap.

Aspirasi yang muncul ini dikarenakan kegelisahan para serikat buruh terkait kebutuhan hidup yang layak mereka dapatkan masih jauh dari kualitas standar hidup yang wajar. Karyawan kontrak memikul beban bekerja yang setara dengan karyawan tetap, bahkan mungkin lebih berat. Ditinjau berdasarkan upah, upah yang mereka dapatkan lebih sedikit dari karyawan tetap. Selain itu, dengan statusnya sebagai karyawan kontrak, mereka tidak memiliki rasa aman dan kepastian kerja (*job security*) (Baqiroh, 2018).

Prestasi kerja karyawan kontrak akan mempengaruhi masa kerja karyawan, dampak positif dari hal tersebut adalah karyawan akan semakin termotivasi untuk bekerja dengan sungguh-sungguh agar dapat bertahan di perusahaan, dan diberikan kesempatan untuk pengembangan karir. Namun pada kenyataannya karena perubahan ekonomi yang tidak dapat dipastikan banyak pula karyawan kontrak yang sudah menunjukkan prestasi yang baik dan layak untuk diubah statusnya menjadi karyawan tetap harus di berhentikan bekerja. Kesenjangan perbedaan status karyawan tersebut sangat menarik untuk diteliti (Safitri & Putri, 2014).

Komitmen merupakan variabel yang penting dalam memahami perilaku kerja karyawan dalam organisasi. Komitmen adalah kemauan terbaik, dedikasi yang kuat untuk tetap bersama organisasi (Starnes, 2003). Hasil survey yang telah dilakukan oleh Watson dalam *Strategic Reward* 2001 tentang faktor penyebab karyawan menyatakan bahwa pindahnya karyawan di Indonesia berbeda dengan karyawan di Amerika. Sebagian besar karyawan di Amerika

memilih pindah perusahaan disebabkan karena kompensasi yang lebih baik, sedangkan pekerja di Indonesia lebih membutuhkan faktor berpeluang karir lebih baik. Hal ini terjadi mungkin disebabkan perusahaan Amerika telah cukup mapan, sehingga untuk pengembangan karir lebih baik. Ditinjau dari hal tersebut, karyawan Indonesia bekerja lebih keras agar dapat bekerja di perusahaan-perusahaan yang mapan (PortalHR, 2005).

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang sangat dibutuhkan. Komitmen yang tinggi akan dapat dilihat dari sikap karyawan yang bekerja dengan baik, mendukung nilai-nilai dan tujuan perusahaan sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang optimal dan tujuan-tujuan perusahaan pun akan tercapai. Sebaliknya, rendahnya komitmen akan sangat berpengaruh pada keberhasilan perusahaan. Individu dengan komitmen yang rendah cenderung lebih mementingkan kepentingan dirinya sendiri yang secara tidak langsung mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan dan dapat menjadi hambatan di perusahaan tersebut (Faustyna dalam Mulyaningsih, 2016).

Allen dan Meyer (1996) membagi komitmen organisasi menjadi tiga komponen diantaranya yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah keterlibatan karyawan secara emosional dengan organisasi, secara pribadi merasa bertanggung jawab atas keberhasilan organisasi. Komitmen kontinuan (*continuance commitment*) mendasarkan hubungan individu dengan organisasi pada apa yang mereka terima sebagai imbalan. Selanjutnya, komitmen normatif (*normative commitment*) adalah kemauan individu menghargai kepatuhan untuk

tetap dengan organisasi berdasarkan standar perilaku norma sosial yang diharapkan (Armstrong, 2007).

Menurut Allen dan Meyer (1990) setiap aspek memiliki dasar untuk bertahan dalam organisasi berbeda-beda. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi masih tetap bertahan karena keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Sedangkan, karyawan dengan komitmen kontinuan yang tinggi tetap bergabung karena membutuhkan organisasi. Sementara itu, karyawan yang komitmen normatifnya tinggi tetap bertahan karena mereka harus melakukannya.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen menurut Porter, Mowday, dan Steers (dalam Sopiah, 2008) faktor personal merupakan faktor terpenting dalam pengembangan organisasi. Faktor personal meliputi *job expectation*, *psychological contract*, *job choice factor*, dan karakteristik kepribadian. Dalam hal ini, peneliti akan menggali lebih dalam tentang kontrak psikologis (*psychological contract*) karena dalam perspektif perkembangan, kontrak psikologis berubah sepanjang waktu sebagaimana kebutuhan-kebutuhan organisasi dan karyawan. Apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaannya, sewaktu usia 25 tahun mungkin berbeda dengan apa yang diharapkannya sewaktu usianya 50 tahun (Schein, 1991).

Gagasan kontrak psikologis menurut Rosseau (2000) merupakan “keyakinan subjektif” terkait pertukaran timbal balik dalam hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan merumuskan pengertian bahwa selalu ada harapan-harapan tak tertulis antara karyawan dengan organisasi atau

perusahaan.

Watson (2014) dalam *Studi Global Workface* pada tahun 2014 memaparkan hasil *survey* tentang sikap dan keprihatinan pekerja di seluruh dunia. *Survey* yang meliputi lebih dari 32.000 karyawan di berbagai perusahaan menangkap sudut pandang karyawan dan pengusaha tentang masalah yang muncul di lingkungan bekerja, diantaranya adalah 70 % karyawan setuju bahwa perusahaan harus memahami karyawan pada tingkat yang sama dengan yang diharapkan karyawan untuk memahami perusahaan.

Menurut Guest (dalam Clegg, Bailey, & Rousseau, 2013) kontrak psikologis adalah seperangkat harapan tidak tertulis yang ada antara karyawan dan pengusaha, persepsi kedua belah pihak terhadap hubungan timbal balik antara organisasi dan individu dalam perjanjian tenaga kerja. Selanjutnya, kontrak psikologis mengacu pada keyakinan yang dipegang individu tentang janji yang dibuat, diterima, dan diandalkan. Dalam kasus organisasi, pihak-pihak tersebut termasuk karyawan, dan organisasi secara keseluruhan (Conway, Briner, & Rousseau, 2012).

Menurut Rousseau (2000) kontrak psikologis terbagi menjadi empat aspek, yaitu: *transactional*, *relational*, *balanced*, dan *transitional*. *Transactional* merupakan penetapan pekerjaan dengan jangka waktu yang pendek atau keterlibatan pekerja terbatas dalam organisasi. Hubungan kerja ini berakhir ketika kinerja karyawan dianggap buruk. *Relational* merupakan penetapan pekerjaan dengan jangka waktunya relatif panjang dan berakhirnya kontrak tidak dapat ditentukan. Kontrak ini melibatkan loyalitas, kepercayaan dan keamanan. *Balanced* adalah perpaduan antara sifat dari kontrak psikologis

transactional dan *relational*. Bersifat dinamis dan berfokus pada keberhasilan perusahaan dan kesempatan karyawan dalam mengembangkan karirnya. *Transitional* adalah perubahan pemahaman yang timbul akibat transisi pengaturan kerja sebelumnya.

Dalam membahas terkait permasalahan tersebut, peneliti memilih objek BPR X. <https://www.suaramerdeka.com/smcetak/baca/34538/bpr-restu-salurkan-kredit-rp-583-miliar> BPR X adalah salah satu perbankan yang dituntut untuk mampu bersaing dengan bank-bank lain. BPR X merupakan BPR terbesar di Jateng dan DIY. Pernyataan tersebut selaras dengan visi perusahaan yaitu menjadi penyedia jasa yang terkemuka dan *professional* yang memberikan nilai lebih kepada konsumen, karyawan dan para pemegang saham. Setelah melalui pasang surut dalam pengelolaan dunia perbankan, BPR X harus memiliki sumber daya manusia yang dapat dipercaya, diandalkan, kepatuhan yang tinggi agar dapat mempertahankan predikat terbaik dan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

Setiap perusahaan menginginkan karyawan yang memiliki komitmen tinggi. Ketika diperoleh karyawan yang dipenuhi keinginan karyawan dan organisasi, berarti telah diperoleh karyawan yang mampu melakukan kerjasama dan mampu memelihara sikap kerja untuk mempertahankan mereka agar tetap mau bersama organisasi (Tulus, 1994). Tingkat komitmen yang rendah akan mengakibatkan *turnover* (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000). Berdasarkan hasil *survey* peneliti akan memaparkan data total karyawan tetap dan kontrak beserta *turnover* karyawan di BPR X pada Tabel 1.1 dan Tabel 1.2.

Tabel 1.1 Data *Turn Over* Karyawan di PT. BPR X (Manager HR Korporat BPR X)

| Tahun dan Keterangan | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------------|------|------|------|
| Jumlah Awal | 173 | 162 | 172 |
| Jumlah Masuk | 0 | 46 | 92 |
| Jumlah Keluar | 11 | 36 | 67 |

Berdasarkan data *turnover* yang didapatkan melalui *manager HR* korporat BPR. X pada tahun 2016 tercatat sebanyak 11 karyawan keluar, tahun 2017 sebanyak 36 karyawan dan pada tahun 2018 sebanyak 67 karyawan. Dari tahun 2016- 2018 terjadi peningkatan angka *turnover* karyawan yang dapat menghambat keberhasilan perusahaan.

Menurut informasi yang diberikan oleh *manager HR* korporat BPR X pada tanggal 30 April 2019, karyawan dinyatakan keluar dari perusahaan disebabkan oleh berbagai permasalahan, ada yang keluar berdasarkan kemauan dan adapun dengan sengaja diberhentikan oleh pihak perusahaan. Karyawan diberhentikan bekerja oleh perusahaan disebabkan karena kurangnya rasa keterlibatan karyawan terhadap perusahaan sepenuhnya. Hal ini ditunjukkan pada karyawan khususnya pada bagian *marketing* yang tidak dapat mencapai target yang sudah diberikan perusahaan. Sedangkan, beberapa karyawan yang memutuskan untuk mengundurkan diri dari perusahaan dikarenakan merasa tidak nyaman dengan rekan kerja, dengan atasan, dan memilih untuk bekerja di perusahaan lain. Indikasi yang paling jelas dapat dilihat dari rendahnya komitmen organisasional secara praktis adalah tingginya jumlah pegawai yang mangkir dan mengundurkan diri atau keluar dari organisasi (Fujiasih, 2017).

Tabel 1.2 Data Total Karyawan PHK dan Mengundurkan Diri BPR X (Psikolog dan Komisaris Independen BPR X)

| Tahun dan Keterangan | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------------|------|------|------|
| PHK | 0 | 2 | 1 |
| Mengundurkan Diri | 11 | 44 | 91 |

Berangkat dari permasalahan dan data yang diperoleh, dengan meningkatkan komitmen organisasi akan menurunkan angka *turnover* karyawan (Halimsetiono, 2014).

Tabel 1.3 Data Total Karyawan Tetap dan Kontrak BPR X (Psikolog dan Komisaris Independen BPR X)

| Tahun dan Keterangan | 2019 |
|----------------------|------|
| Karyawan Tetap | 72 |
| Karyawan Kontrak | 106 |
| Total Karyawan | 178 |

Selanjutnya, total jumlah karyawan proporsi karyawan kontrak lebih besar daripada karyawan tetap. Oleh karena itu, peneliti akan berfokus pada karyawan kontrak.

Ditinjau berdasarkan permasalahan sebelumnya, mempertahankan komitmen karyawan dalam perusahaan merupakan salah satu fondasi perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang positif, akan memperhatikan lingkungan kerja yang baik dan tercapainya produktivitas karyawan maupun produktivitas perusahaan. Dengan kata lain, komitmen karyawan terhadap organisasinya maka akan menghasilkan kinerja yang lebih optimal (Sapitri, 2016) dan dengan membangun kontrak psikologis yang sesuai dengan kesepakatan dari kedua belah pihak akan menciptakan adil, puas dan akan mempertahankan hubungan mereka (Kurniawan, 2018).

Penelitian tentang komitmen organisasi sebelumnya sudah dilakukan oleh

Tawa (2017) dengan judul “Pengaruh Kontrak Psikologis Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Permanen dan Karyawan Temporer PT. Aseli Dagadu Djokdja untuk melihat pengaruh antara kontrak psikologis relasional dan transaksional dengan komitmen organisasi, dalam penelitian tersebut memperoleh hasil menunjukkan adanya pengaruh positif yang kuat antara kontrak psikologis relasional dan transaksional pada karyawan permanen dan temporer. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Hadi dan Nugraheni (2018) dengan judul “Pengaruh Kontrak Psikologis Relasional dan Kontrak Psikologis Transaksional Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan Non-Medis di Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang)” menunjukkan bahwa variabel kontrak psikologis relasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sedangkan variabel kontrak psikologis transaksional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Ada atau tidak ada hubungan kontrak psikologis dengan komitmen organisasi juga dilakukan oleh Nishanthi dan Mahalekamge (2016) dengan judul penelitian *Impact Of Psychological Contract On Employee Outcomes Of Job Satisfaction And Organizational Commitment: Evidence From A Leading Apparel Manufacturing Company In Srilanka* menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan dan positif antara kontrak psikologis dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti akan menggunakan variabel yang sama yaitu kontrak psikologis dengan komitmen organisasi, tetapi terdapat perbedaan mendasar yaitu terletak pada kajian teoritik menggunakan teori

Rosseau (2000) dengan berfokus pada ke-empat aspek yakni: *transactional*, *relational*, *balanced*, dan *transitional*.

Penelitian atau riset tentang kontrak psikologis dengan komitmen organisasi ini penting dilakukan karena jika dibiarkan terus menerus perusahaan akan sulit untuk menemukan karyawan yang bersungguh-sungguh dalam bekerja yang juga dapat berdampak pada penurunan pencapaian keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Maka, diharapkan penelitian ini dapat menggali derajat komitmen organisasi karyawan kontrak BPR X dan menjadi pengaruh yang positif untuk memahami kontrak psikologis kedua belah pihak dalam meningkatkan komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian di atas keterkaitan antara kontrak psikologis dengan komitmen organisasi menjadi salah satu faktor penyebab komitmen organisasi yang terjadi di lingkungan kerja. Apakah ada hubungan antara kontrak psikologis terhadap komitmen organisasi?

Pertanyaan tersebut membuat peneliti tertarik untuk membuktikan dan membahas secara mendalam tentang “Hubungan Antara Kontrak Psikologis dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan Kontrak”.

1.2 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris hubungan kontrak psikologis dengan komitmen organisasi pada karyawan kontrak.

1.3 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis diharapkan hasil penelitian dapat bermanfaat bagi

pengetahuan psikologi industri dan organisasi di dalam dunia kerja terkait kontrak psikologis dengan komitmen organisasi.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi bagi perusahaan terkait hubungan kontrak psikologis dengan komitmen organisasi.

