

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

DOI: [doi.org/10.21009/JRMSI.013.2.07](https://doi.org/10.21009/JRMSI.013.2.07)

**KONTRAK PSIKOLOGIS KARYAWAN HR CENTER PADA  
PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA WITEL JATIM SELATAN**

**Sri Andayani**

Universitas Negeri Malang  
Email: [sriandayani91@gmail.com](mailto:sriandayani91@gmail.com)

**Tutut Chusniyah**

Universitas Negeri Malang  
Email: [tutut.chusniyah.fppi@um.ac.id](mailto:tutut.chusniyah.fppi@um.ac.id)

**Farah Farida Tantiani**

Universitas Negeri Malang  
Email: [farah.farida.fppi@um.ac.id](mailto:farah.farida.fppi@um.ac.id)

**Nur Eva**

Universitas Negeri Malang  
Email: [nur.eva.fppi@um.ac.id](mailto:nur.eva.fppi@um.ac.id)

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui isi kontrak psikologis di unit HR center sebagai langkah pencegahan timbulnya masalah, khususnya pada proses transformasi. Pendekatan pengukuran kontrak psikologis dalam penelitian ini adalah pendekatan content oriented. Pendekatan ini dilakukan karena sebelumnya belum pernah dilakukan pengukuran kontrak psikologis di unit HR center pada PT Telekomunikasi Indonesia. Penelitian dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, dengan pengambilan subjek secara purposive dan menggunakan wawancara dan observasi sebagai teknik pengambilan data. Hasil penelitian ini adalah gambaran isi kontrak psikologis di unit HR center PT Telkom Witel Jatim Selatan sebagai berikut: (1) Harapan yang pantas diterima karyawan dari perusahaan termasuk dalam monetary reward dan non monetary reward. Sedangkan harapan yang diberikan kepada perusahaan termasuk dalam non monetary reward. (2) Harapan yang pantas diterima perusahaan dari karyawan termasuk dalam non monetary reward. Sedangkan harapan yang diberikan kepada perusahaan termasuk dalam monetary reward.

**Kata Kunci:** kontrak psikologis, harapan, karyawan, sumber daya manusia

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

## PENDAHULUAN

Perkembangan industri telekomunikasi sedang berkembang pesat di seluruh dunia. Data yang diperoleh International Telecommunication Union (2019) menunjukkan bahwa pengguna internet pada tahun 2020 mengalami peningkatan. Lebih dari 50% penduduk dunia sudah terakses oleh internet. Pengguna internet didominasi oleh penduduk berusia 15-24 tahun. Kawasan Asia Pasifik mendapat kenaikan sebesar 25% dari tahun sebelumnya yaitu dari 45% hingga 75%. Asosiasi Telekomunikasi Seluler Indonesia (ATSI) yang mengatakan bahwa jumlah pelanggan selular di Indonesia mencapai 240.000.000 pada tahun 2012 (Purwanto, 2012). Pada Tahun 2018, Kominfo merilis bahwa jumlah pelanggan seluler sebesar 254.792.159. Hal ini membuktikan bahwa terjadi peningkatan dalam 5 tahun terakhir. Hasil survei Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) mencatat, 45,1% pengguna internet melalui ponsel di Indonesia menggunakan layanan operator seluler Telkomsel (APJII,2020). Ini membuktikan bahwa PT Telekomunikasi Indonesia (PT Telkom) sebagai perusahaan telekomunikasi yang berstatus Badan Usaha Milik Negara memiliki jumlah pelanggan paling banyak di antara perusahaan telekomunikasi lainnya.

Perkembangan industri telekomunikasi yang semakin pesat, memaksa perusahaan-telekomunikasi ini mengadakan transformasi organisasi. Tercatat bahwa mulai tahun 2009 hingga 2020 PT Telkom mengalami transformasi organisasi setidaknya dua kali (2020). Faktor yang mempengaruhi sebuah perusahaan melakukan transformasi organisasi bisa bermacam-macam, seperti tuntutan pasar, strukturisasi organisasi, permasalahan SDM, dan masih banyak lagi. Permasalahan-permasalahan yang terkait SDM yang telah disebutkan di atas menunjukkan hubungan antara karyawan dan pihak pemberi kerja berjalan kurang baik sehingga terjadi kesalahpahaman antara apa yang diharapkan oleh karyawan dan apa yang diharapkan oleh pemberi kerja. Sebuah hubungan kerja dalam perusahaan akan menghasilkan kesepakatan tidak tertulis antara individu dan organisasi yang merinci apa yang diharapkan oleh masing-masing pihak untuk diberikan dan diterima dari pihak lainnya, yang disebut kontrak psikologis.

Kontrak psikologis merupakan kesepakatan tidak tertulis antara individu dan organisasi yang merinci apa yang diharapkan oleh masing-masing pihak untuk diberikan dan diterima dari pihak lainnya. Definisi yang serupa dikemukakan oleh Armstrong (2006) mengatakan bahwa, kontrak psikologis sebagai kontrak informal tidak tertulis yang terdiri dari ekspektasi karyawan dan atasannya mengenai hubungan kerja yang bersifat timbal balik. Melalui definisi di atas maka yang

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

dimaksud pemberi kerja dalam hal ini adalah organisasi/perusahaan/atasan tergantung konteksnya. Definisi kontrak psikologis juga menunjukkan bahwa kontrak psikologis tidak hanya dilihat dari sisi karyawan saja namun dari sisi pemberi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Zottoli (2003), harapan-harapan yang ada dalam hubungan karyawan dengan perusahaan atau sebaliknya, secara umum digolongkan menjadi dua. Pertama, monetary reward. Beberapa hal yang termasuk dalam monetary reward adalah gaji (salary), bonus, tunjangan kesehatan, tunjangan untuk keluarga, tunjangan hari tua. Hal ini berarti bahwa monetary reward mencakup hal-hal yang berhubungan dengan keuangan. Kedua, non monetary reward. Beberapa hal yang termasuk non monetary reward adalah pelatihan, pengembangan karir, kesempatan promosi, keterlibatan dalam organisasi perusahaan, tantangan dalam pekerjaan, feedback dalam pekerjaan, dukungan dari perusahaan dan keamanan serta kenyamanan kerja. Hal ini berarti bahwa non monetary reward mencakup hal-hal yang berada di luar keuangan.

Untuk meneliti kontrak psikologis Rousseau and Tijoriwala (dalam Freese & Schalk, 2008) mengatakan ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan. Pertama, featured oriented yaitu mengukur kontrak psikologis dengan cara melihat dimensi kontrak psikologis (Freese & Schalk, 2008). Dimensi ini digunakan untuk menentukan tipe kontrak psikologis suatu perusahaan. Menurut Newton (2008) ada 5 dimensi kontrak psikologis yaitu; jangka waktu, cakupan, fokus, stabilitas, dan tangibility.

Kedua, content oriented yaitu mengukur kontrak psikologis dengan cara mengacu pada isi kontrak (Freese & Schalk, 2008). Hal ini berarti pengukuran kontrak psikologis dengan menggunakan pendekatan ini akan menghasilkan harapan-harapan apa saja yang menjadi isi kontrak psikologis. Ketiga, evaluation oriented yaitu mengukur kontrak psikologis melalui tingkat pemenuhan, perubahan atau pelanggaran yang dialami dalam konteks kontrak (Freese & Schalk, 2008). Artinya, menilai apakah kontrak psikologis masing-masing pihak telah dipenuhi oleh pihak lainnya. Selain itu orientasi evaluasi juga mengukur tingkat pelanggaran kontrak psikologis yang dilakukan masing-masing pihak kepada pihak lainnya.

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

### **Rumusan Masalah**

Fokus penelitian ini untuk mengetahui isi kontrak psikologis di unit HR center sebagai langkah pencegah timbulnya masalah, khususnya pada proses transformasi organisasi di PT Telekomunikasi Indonesia dengan transformasi SDM sebagai transformasi awal melalui unit human representative center (HR center) dengan menggunakan pendekatan *content oriented*.

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan memberikan gambaran isi kontrak psikologis di *unit HR center* PT Telkomunikasi Indonesia. Dalam upaya untuk mendapatkan gambaran isi kontrak psikologis antara karyawan dan perusahaan di PT Telkom Indonesia, peneliti merumuskan fokus penelitian yaitu bagaimana isi kontrak psikologis di PT Telkom Indonesia. Fokus penelitian tersebut dirinci ke dalam dua hal yaitu, (1) harapan karyawan terhadap perusahaan dan (2) harapan perusahaan terhadap karyawan

### **TELAAH PUSTAKA**

Kotler (1973) menjelaskan bahwa kontrak psikologis merupakan sebuah kontrak yang bersifat implisit antara seorang individu dan organisasinya yang merinci apa yang masing-masing diharapkan satu sama lain untuk saling memberi dan menerima dalam suatu hubungan kerja. Serupa dengan pendapat di atas, Schein (1980 dalam Conway & Brinner, 2005) menjelaskan bahwa kontrak psikologis merupakan sejumlah harapan yang tidak tertulis antara setiap anggota organisasi dengan manajer (maupun lainnya yang mewakili organisasi). Kedua definisi di atas menunjukkan bahwa dalam sebuah kontrak psikologis berisi harapan dari dua pihak yang terlibat yaitu pihak karyawan dan pemberi kerja yang bersifat saling timbal balik. Oleh karena itu pihak karyawan dan pihak pemberi kerja tidak dapat dipisahkan satu sama lain dalam mengetahui bagaimana kontrak psikologis di suatu perusahaan.

Rousseau (dalam Conway dan Briner, 2005) mengemukakan beberapa hal yang mendasari kontrak psikologis :

#### a. Keyakinan

Rousseau (dalam Conway dan Briner, 2005) mendefinisikan istilah kontrak psikologis mengacu pada keyakinan individu terhadap harapan yang bersifat timbal balik antara anggota organisasi dengan managernya. Keyakinan disini dijelaskan karyawan meyakini bahwa apa yang dilakukannya sebanding dengan apa yang diharapkannya.

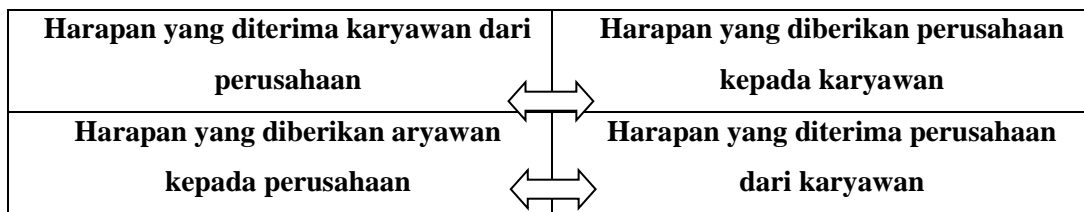
<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

b. Implisit

Implisit dalam hal ini adalah tidak tertulisnya secara resmi apa yang diharapkan karyawan dan atasan. Harapan-harapan itu dapat muncul jika dikatakan secara verbal maupun tidak. Secara verbal biasanya dikatakan oleh pihak pemberi kerja kepada karyawan.

c. Timbal balik

Kolb (dalam Jeanita, 1997) menjelaskan bahwa yang dimaksud hubungan timbal balik adalah individu memiliki harapan-harapan terhadap perusahaan dan perusahaan berkewajiban untuk memenuhi harapan-harapan itu. Sementara itu sebaliknya, perusahaan juga memiliki harapan-harapan terhadap individu dan individu juga berkewajiban untuk memenuhi harapan-harapan perusahaan.



Gambar.1 Harapan-harapan dalam kontrak psikologis

Sumber: Branham (2005)

Gambar menjelaskan bahwa apa yang diharapkan karyawan untuk diterima seharusnya sejalan dengan apa yang diharapkan organisasi untuk diberikan kepada karyawan dan sebaliknya. Dengan demikian, baik pihak individu maupun pihak perusahaan memiliki harapan dan kewajiban yang bersifat timbal balik.

d. Subjektif

Sifat subjektif pada kontrak psikologis dimaksud adalah persepsi individu mengenai suatu hal mendasari keyakinan dalam mengadakan kesepakatan/perjanjian yang dilakukan kedua belah pihak. Menurut Macneil (dalam Conway dan Briner, 2005), setiap orang memiliki keterbatasan dalam memproses stimulus atau informasi yang diterima oleh otaknya (proses kognisi). Sehingga pengalaman yang diperoleh individu akan mendasari harapannya terhadap pihak lainnya.

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

### **Harapan-Harapan dalam Kontrak Psikologis**

Penelitian yang dilakukan oleh Zottoli (2003), harapan-harapan yang ada dalam hubungan karyawan dengan perusahaan atau sebaliknya, secara umum digolongkan menjadi dua yaitu:

#### *a. Monetary Reward*

Beberapa hal yang termasuk dalam *monetary reward* adalah gaji (salary), bonus, tunjangan kesehatan, tunjangan untuk keluarga, tunjangan hari tua. Hal ini berarti bahwa *monetary reward* mencakup hal-hal yang berhubungan dengan keuangan.

#### *b. Non Monetary Reward*

Beberapa hal yang termasuk *non monetary reward* adalah pelatihan, pengembangan karir, kesempatan promosi, keterlibatan dalam organisasi perusahaan, tantangan dalam pekerjaan, feedback dalam pekerjaan, dukungan dari perusahaan dan keamanan serta kenyamanan kerja. Hal ini berarti bahwa *non monetary reward* mencakup hal-hal yang berada di luar keuangan.

### **Bentuk Kontrak psikologis**

Menurut George dan Jones (2008) ada dua bentuk kontrak psikologis yaitu:

#### *a. Transactional Contract*

Pada dasarnya *transactional contract* atau kontrak transaksional bersifat jangka pendek (*short term*) dan berfokus pada aspek pertukaran ekonomis, jenis pekerjaan yang sempit (*narrow*) dan keterlibatan minimal karyawan dalam organisasi. Karyawan diwajibkan untuk hanya melakukan serangkaian pekerjaan yang dalam kontrak merupakan pekerjaan yang diperhitungkan dalam imbal jasa. Organisasi membatasi keterlibatan karyawan dalam organisasi dan memberikan kesempatan terbatas untuk pelatihan dan pengembangan.

Karyawan tidak memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di organisasi selamanya namun hanya berkewajiban bekerja hingga batas waktu tertentu. Organisasi menawarkan hubungan kerja yang hanya untuk jangka waktu tertentu dan tidak berkewajiban untuk menjamin karir karyawan jangka panjang. Kontrak transaksional dikarakteristikan dengan perjanjian yang bersifat moneter dengan keterlibatan karyawan yang terbatas dalam organisasi maupun hubungannya dengan individu lain di organisasi.

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

### b. *Relational Contract*

Relational Contract atau Kontrak relasional memiliki jangka waktu yang panjang. Jenis kontrak ini juga melibatkan faktor sosio-emosional, seperti kepercayaan, keamanan, dan loyalitas. Menurut Macneil, (dalam Rousseau, 2000). Kontrak relasional memiliki karakteristik adanya hubungan jangka panjang. Lebih lanjut, kontrak relasional tidak terbatas waktu, memperkenalkan suatu hubungan yang terus menerus antara karyawan dan organisasi serta melibatkan pertukaran. Karyawan juga diwajibkan untuk mendukung organisasi, menunjukkan kesetiaan dan komitmen terhadap kebutuhan dan kepentingan organisasi. Selain itu, karyawan diharapkan menjadi anggota organisasi yang baik. Sebaliknya organisasi memberikan komitmen untuk menjamin kesejahteraan dan kebutuhan karyawan beserta keluarganya.

### **Faktor-faktor yang Membentuk Kontrak Psikologis**

#### a. Faktor Organisasi

Organisasi memainkan peranan penting dalam membangun dan membentuk kontrak psikologis. Sejumlah kecil penelitian, mengatakan mempertimbangkan efek struktural dengan berfokus pada pengaruh kebijakan sumber daya manusia (Conway & Briner, 2005). Selain itu atasan memainkan peran penting dalam berkomunikasi kepada karyawan apa yang mereka harapkan untuk dikerjakan dan apa yang mereka akan mendapatkan dari organisasi. Seorang agen sangat penting dari organisasi dalam berkomunikasi janji kemungkinan menjadi manajer lini memberikan pengaruh potensial mereka memiliki lebih dari orang-orang yang mereka kelola (Guest dalam Conway & Briner, 2005).

#### b. Faktor di luar Organisasi

Selain faktor organisasi, faktor di luar organisasi juga berpotensi membentuk kontrak psikologis dalam berbagai cara. Dapat melalui harapan yang dibawa karyawan kepada organisasi Conway dan Briner (2005). Maksud dari hal ini adalah harapan individu sebelum ia bekerja atau masuk menjadi anggota dalam organisasi. Kemudian melalui informasi yang di dapat dari pengalaman pribadi, teman, dan keluarga. Selain itu, cara faktor di luar organisasi ini membentuk kontrak psikologis melalui perubahan ekonomi, politik, hukum, dll.

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

## Pengukuran Kontrak Psikologis

Untuk meneliti kontrak psikologis Rousseau and Tijoriwala (dalam Freese & Schalk, 2008) mengatakan dapat berupa 3 pendekatan yaitu:

### a. *Featured-oriented*

Mengukur kontrak psikologis dengan cara orientasi fitur ini berarti mengukur kontrak psikologis dengan melihat dimensi kontrak psikologis (Freese & Schalk, 2008). Dimensi ini digunakan untuk menentukan tipe kontrak psikologis suatu perusahaan. Menurut Newton (2008) ada 5 dimensi kontrak psikologis yaitu; jangka waktu, cakupan, fokus, stabilitas, dan tangibility.

**Tabel 1. Perbedaan Bentuk Kontrak Transaksional dan Kontrak Relasional Berdasarkan Dimensi Kontrak Psikologis**

Dimensi	Kontrak Transaksional	Kontrak Relasional
<b>Waktu</b>	Tertutup dan jangka pendek	Terbuka dan tidak terbatas
<b>Cakupan</b>	Sempit	Luas
<b>Fokus</b>	Ekonomi	Sosioemosional
<b>Fleksibilitas</b>	Statis	Fleksibel
<b>Tangibility</b>	Memiliki wujud	Abstrak

Sumber: McShane, dkk (2005)

### b. *Content-oriented*

Mengukur kontrak psikologis dengan cara orientasi isi adalah pengukuran kontrak psikologis yang mengacu pada isi kontrak (Freese & Schalk, 2008). Hal ini berarti pengukuran kontrak psikologis dengan menggunakan pendekatan ini akan menghasilkan harapan-harapan apa saja yang menjadi isi kontrak psikologis. Freese dan Schalk (2008) memberi contoh misalnya seorang karyawan secara implisit berjanji untuk tidak berperilaku agresif terhadap kolega dan klien di tempat kerja Hal ini menjelaskan bahwa karyawan tidak melakukan hal tersebut agar pemberi kerja memenuhi harapannya. Melalui pendekatan ini dapat diketahui apa saja isi kontrak psikologis dan apa yang harus dilakukan kedua pihak agar harapannya dipenuhi oleh pihak lainnya. Berdasarkan penjelasan di atas maka content oriented merupakan pendekatan awal untuk meneliti kontrak psikologis sebelum menggunakan pendekatan lain.

### c. *Evaluation-oriented*

Pengukuran yang ketiga yaitu orientasi evaluasi. Maksud dari berorientasi evaluasi yaitu menilai tingkat pemenuhan, perubahan atau pelanggaran yang dialami dalam konteks kontrak (Freese & Schalk, 2008). Artinya, menilai apakah kontrak psikologis masing-masing pihak telah dipenuhi oleh pihak lainnya. Selain itu orientasi evaluasi juga mengukur tingkat pelanggaran



<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

kontrak psikologis yang dilakukan masing-masing pihak kepada pihak lainnya.

### MODEL PENELITIAN

Penelitian dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, karena pengukuran kontrak psikologis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan content oriented. Subjek penelitian diambil menggunakan teknik purposive. Teknik pengambilan data dilakukan menggunakan wawancara dan observasi. Peneliti bertindak sebagai pengamat partisipan yang berarti bahwa selama penelitian dilakukan atau selama pengumpulan data dilakukan peneliti juga ikut bekerja di perusahaan. Peran ini dipilih agar peneliti benar-benar mengetahui langsung bagaimana yang terjadi dalam perusahaan tersebut. Hal ini dilakukan peneliti dengan melakukan praktek kerja lapangan (PKL) di perusahaan. Wawancara kepada subjek penelitian dilakukan sesuai kesepakatan yang dibuat antara subjek dengan peneliti. Pengecekan keabsahan temuan menggunakan triangulasi sumber. Data dianalisis menggunakan analisis konten, yang terdiri dari tiga tahap yaitu data reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

### HASIL

Pada tabel 2 diketahui bahwa harapan karyawan terhadap perusahaan meliputi dua hal yaitu harapan yang diterima dari perusahaan dan harapan yang diberikan kepada perusahaan. Harapan yang pantas diterima dari perusahaan menurut karyawan di unit HR center PT Telkom Witel Jatim Selatan adalah peningkatan gaji, peningkatan pola karir, dan peningkatan remunerasi. Untuk harapan yang pantas diberikan kepada perusahaan ialah bekerja dengan baik, kedisiplinan, dan peningkatan kompetensi. Sedangkan harapan perusahaan terhadap karyawan mencakup harapan yang diterima dari karyawan dan yang diberikan kepada karyawan. Harapan yang pantas diterima dari karyawan yaitu, bekerja dengan baik, kedisiplinan, dan keaktifan karyawan Untuk harapan yang pantas diberikan kepada karyawan terdapat dua hal , yaitu penghargaan dan remunerasi.

**Tabel.2 Harapan-harapan subjek terhadap perusahaan dan karyawan**

<b>Subjek</b>		<b>SM</b>	<b>BB</b>	<b>BP</b>	<b>RS</b>
Harapan Karyawan Terhadap Perusahaan	Harapan yang pantas diterima dari perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penerapan aturan</li> <li>• Pola karir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesejahteraan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan pendapatan</li> <li>• Peningkatan fasilitas kesehatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan gaji</li> <li>• Peningkatan karir</li> </ul>
	Harapan yang pantas diberikan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekerja dengan sebaiknya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan pekerjaan sesuai job yang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekerja lebih baik</li> <li>• Meningkatkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekerja dengan baik</li> <li>• Kedisiplinan</li> </ul>

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

	kepada perusahaan	• Kedisiplinan	diberikan	kompetensi	
Harapan Perusahaan Terhadap Karyawan	Harapan yang pantas diterima perusahaan dari karyawan	• Kedisiplinan • Keaktifan karyawan	• Bekerja sesuai job yang ada • Fokus • Kedisiplinan	• Mematuhi aturan perusahaan	• Bekerja dengan baik • Mengikuti kegiatan perusahaan • Peningkatan Remunerasi
	Harapan yang pantas diberikan perusahaan kepada karyawan	• Peningkatan remunerasi	• Penghargaan	• Penghargaan	

Terdapat adanya harapan yang sama antara harapan yang diberikan karyawan kepada perusahaan dengan harapan yang diterima perusahaan dari karyawan/ Kesamaan ini yaitu tentang bekerja dengan baik dan kedisiplinan. Selain itu, ada harapan yang sama antara harapan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dengan harapan yang diterima karyawan dari perusahaan. Kesamaan ini yaitu tentang penghargaan dan remunerasi.

Ketidaksamaan harapan terjadi antara harapan yang diberikan karyawan kepada perusahaan dengan harapan yang diterima perusahaan dari karyawan. Ketidaksamaan ini yaitu tentang keaktifan karyawan dan peningkatan kompetensi. Selain itu ketidaksamaan harapan antara harapan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dengan harapan yang diterima karyawan dari perusahaan. Ketidaksamaan ini yaitu tentang peningkatan karir.

Dalam mengkomunikasikan harapannya masing-masing pihak memanfaatkan forum feedback dan milis sebagai media penyampaian harapannya. Hal ini dilakukan agar harapan yang pantas diterima dapat dipenuhi. Forum ini juga dilakukan ketika harapan masing-masing pihak tidak kunjung dipenuhi oleh pihak lainya.

## PEMBAHASAN

Harapan yang diterima dan diberikan masing-masing pihak kepada pihak lainya merupakan suatu bentuk hak dan kewajiban, yang dibentuk berdasarkan keyakinan dan persepsi masing-masing pihak. Secara rasional harapan yang diterima satu pihak merupakan suatu hak, sedangkan yang harapan diberikan kepada pihak lainya merupakan suatu kewajiban. Maka hak karyawan merupakan kewajiban perusahaan dan sebaliknya hak perusahaan merupakan kewajiban karyawan. Hal ini diperkuat oleh Conway dan Brinner (2005) yang mengatakan bahwa kontrak psikologis mengandung hak dan kewajiban masing-masing pihak. Ketika persepsi dan keyakinan masing-

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

masing pihak tentang harapan yang diterima dan diberikan sama atau sejalan maka bisa dikatakan bahwa kontrak psikologis sudah dipenuhi.

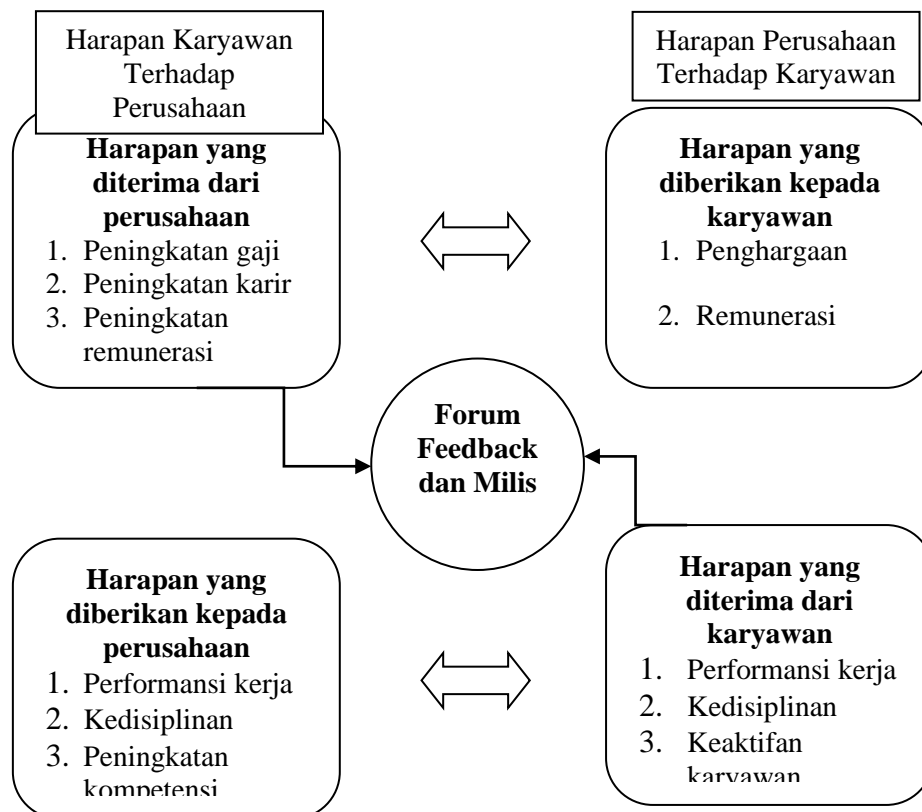
Harapan yang diterima karyawan yaitu peningkatan gaji, peningkatan pola karir, dan peningkatan remunerasi merupakan suatu hak yang diyakini dan dipersepsi karyawan sebagai suatu yang pantas ia terima. Agar haknya dipenuhi maka karyawan memiliki persepsi dan keyakinan memberikan harapan kepada perusahaan berupa performansi kerja, kedisiplinan, dan peningkatan kompetensi yang berperan sebagai sebuah kewajiban yang harus diberikan kepada perusahaan. Harapan yang pantas diterima karyawan sebagian besar mengacu pada monetary reward. Namun karyawan juga mengharapkan menerima peningkatan karir yang termasuk dalam non monetary reward. Hal ini menunjukkan bahwa pemikiran sebagai pihak karyawan sudah mulai mengarah pada pertukaran yang bersifat ekonomi dan psikologis dalam hubungan timbal balik di sebuah hubungan kerja. Karena tidak hanya mementingkan kebutuhan secara finansial saja. Sehingga tidak hanya kebutuhan secara finansial yang diharapkan namun secara kebutuhan psikologis juga dipertimbangkan.

Di pihak lain, harapan yang pantas diterima perusahaan yaitu performansi kerja, kedisiplinan, dan keaktifan karyawan merupakan hak yang diyakini dan dipersepsi perusahaan sebagai suatu yang pantas ia terima dari karyawan. Agar haknya dipenuhi perusahaan memiliki persepsi dan keyakinan memberikan harapan kepada karyawan berupa penghargaan dan remunerasi yang berperan sebagai sebuah kewajiban yang harus diberikan kepada karyawan. Harapan yang pantas diberikan perusahaan kepada karyawan mengacu pada monetary reward. Hal ini menunjukkan bahwa pemikiran sebagai pihak perusahaan mengarah pada pertukaran yang bersifat ekonomi. Karena perusahaan masih berpikir bahwa karyawan hanya membutuhkan hal-hal yang bersifat finansial.

Kesamaan yang terjadi pada beberapa harapan yang diberikan kepada perusahaan dengan harapan yang diterima dari karyawan menunjukkan bahwa antara harapan karyawan sejalan dengan harapan perusahaan. Ini juga menunjukkan bahwa harapan-harapan dalam kontrak psikologis yang menjadi hak dan kewajiban masing-masing pihak sudah dipenuhi. Karena kewajiban karyawan sudah diberikan dan hak perusahaan juga diterima.

Namun terjadi beberapa ketidaksamaan antara harapan yang pantas diterima dan diberikan. Perusahaan berharap agar karyawan memberikan keaktifannya dalam kegiatan perusahaan. Sedangkan karyawan tidak memberikan hal itu kepada perusahaan. Ini bisa menyebabkan timbulnya keyakinan atau persepsi bahwa hak dan kewajiban tidak dipenuhi. Hal ini terbukti dengan adanya masalah keikutsertaan karyawan dalam kegiatan perusahaan salah satunya. Dalam konflik ini karyawan tidak menyadari bahwa kehadirannya dalam kegiatan merupakan suatu harapan yang harus diberikan pada perusahaan agar harapan yang pantas diterima perusahaan terpenuhi.

Selain itu ketidaksamaan ini juga terjadi ketika karyawan berharap memberikan pengembangan karir kepada mereka. Namun perusahaan belum memberikan itu. Sehingga hal ini juga bisa menimbulkan masalah baru di perusahaan. Untuk menyelesaikan kedua hal itu forum feedback dan milis digunakan untuk menyampaikan harapan-harapan masing-masing pihak. Melalui hal ini maka bisa dikatakan bahwa forum diskusi yang melibatkan tatap muka antara pihak perusahaan dan karyawan merupakan sebuah jalan untuk mengetahui keyakinan dan persepsi mengenai harapan-harapan yang pantas diterima dan diberikan pihak lainnya.



**Gambar.1 Kontrak Psikologis di Unit HR Center PT Telekomunikasi Indonesia Witel Jatim Selatan**

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

Seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa harapan-harapan karyawan terhadap perusahaan termasuk pada monetary dan non monetary reward, begitu juga dengan harapan-harapan perusahaan terhadap karyawan. Melalui hal ini maka dapat dikatakan bahwa fokus kontrak psikologis di unit HR center pada PT Telekomunikasi Indonesia yaitu mengenai hal-hal yang bersifat ekonomi dan sosioemosional. Oleh karena itu dilihat dari fokusnya saja, bentuk kontrak psikologis di unit HR center pada PT Telekomunikasi Indonesia adalah relational contract.

Selain itu dilihat dari masa kerja karyawan di unit HR center yang sudah bekerja pada perusahaan selama kurang lebih 30 tahun maka hubungan antara karyawan dan perusahaan merupakan hubungan jangka panjang. Hubungan jangka panjang ini di dukung oleh status kepegawaian dari karyawan unit HR center yang berstatus pegawai tetap di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa dilihat dari dimensi waktu maka bentuk kontrak psikologis di unit HR center yaitu *relational contract*.

Hal ini juga didukung oleh harapan perusahaan yang menginginkan keaktifan dari karyawan yang dapat diartikan bahwa perusahaan mengharapkan adanya dukungan dan keterlibatan dari karyawan dalam organisasi. Forum feedback sebagai media komunikasi antara karyawan dan perusahaan juga merupakan suatu bentuk keinginan keterbukaan dari kedua pihak. Melalui kedua hal ini maka bentuk kontrak psikologis di unit HR center PT Telekomunikasi Indonesia adalah *relational contract*.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan pada penelitian ini maka isi kontrak psikologis di unit HR center PT Telekomunikasi Indonesia Witel Jatim Selatan yaitu:

1. Harapan yang pantas diterima karyawan dari perusahaan termasuk dalam *monetary reward* dan *non monetary reward*. Sedangkan harapan yang diberikan kepada perusahaan termasuk dalam *non monetary reward*.
2. Harapan yang pantas diterima perusahaan dari karyawan termasuk dalam *non monetary reward*. Sedangkan harapan yang diberikan kepada perusahaan termasuk dalam *monetary reward*.

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka saran bagi penelitian mengenai kontrak psikologis selanjutnya sebagai berikut:

### 1. Bagi subjek

Bagi subjek temuan ini dapat digunakan untuk lebih menyesuaikan diri dengan apa yang diharapkan perusahaan, khususnya terkait masalah peningkatan karir. Sehingga tidak terjadi masalah antara karyawan dan perusahaan.

### 2. Bagi perusahaan

Isi kontrak psikologis yang ditemukan dapat digunakan oleh perusahaan sebagai acuan dalam membuat kebijakan baru terkait SDM di perusahaan. Khususnya mengenai sistem peningkatan karir pada karyawan. Selain itu mengenai keaktifan karyawan sebaiknya perusahaan benar-benar memanfaatkan forum *feedback* dalam rangka menyampaikan harapannya yang belum terpenuhi. Sehingga harapan masing-masing pihak dapat terpenuhi.

### 3. Bagi peneliti selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya agar meneliti kontrak psikologis dengan mengkombinasikan ketiga pendekatan pengukuran (*featured oriented, content oriented, dan evaluation oriente*). Hal ini dilakukan agar mendapat hasil yang lebih menyeluruh mengenai kontrak psikologis di sebuah perusahaan.

Khususnya pada penelitian yang menggunakan pendekatan *content* agar mengkombinasikan dengan pendekatan *featured*. Karena pendekatan *featured* fokusnya meneliti dimensi kontrak psikologis. Sehingga diketahui bagaimana bentuk kontrak psikologis secara jelas melalui dimensi lainnya.

Selain itu penelitian selanjutnya hendaknya meneliti mengenai faktor-faktor apa saja yang membentuk kontrak psikologis di sebuah perusahaan. Sehingga diketahui faktor apa yang dominan dalam membentuk kontrak psikologis.. Hal ini dapat berfungsi sebagai pertimbangan dalam membuat kebijakan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Adam, R. 2013. *6 Perusahaan BUMN yang Sedang Hadapi Masalah Outsourcing*, (online), ([www.liputan6.com](http://www.liputan6.com)), diakses 26 Desember 2013
- Angelia, W. 2010. Pengaruh Pengembangan Karir, *Kontrak Psikologis Dan Keterlibatan Buruh Terhadap Produktivitas Buruh pada PD Penggilingan Plastik Fredy Hartono*. Thesis. Jakarta: Binus University
- APJII. (2020). *Laporan Survei Internet APJII 2019 – 2020 (Q2)*. APJII: Jakarta
- Ariyanti, F. 2013. *Manajemen Rapuh, Pertani & SHS Dilebur ke Pupuk Indonesia*, (online), diakses 10 Februari 2014
- Armstrong, M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management* (10th edition). London & Philadelphia. Kogan Page
- Aselage, J., & Eisenberger, R. 2003. Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- As'ad, M. 2008. *Psikologi Industri..* Yogyakarta: Liberty
- Branham, L. 2005. *The 7 Hidden Reason Employees Leave*. New York: AMACOM
- Conway, N. & Briner, R. 2005. *Understanding Psychological Contracts At Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford: Oxford University Press
- Cuyper, N.,D., Witte, H., D., Rigotti, T., Mohr, G (Eds). 2003. *Eu Research on Social Sciences and Humanities: Psychological Contracting Across Employment Situations (Psycones)*. Brussels: European Commission Directorate-General for Research Information and Communication Unit
- Daulay, F.,F. 2013. *Telkom Lakukan Transformasi Organisasi*, (online), (<http://medan.tribunnews.com/2013/02/08/telkom-lakukan-transformasi-organisasi>), diakses 3 Maret 2013
- De Vos, A. 2002. *The Individual Antecedents And The Development Of Newcomers' Psychological Contracts During The Socialization Process: A Longitudinal Study*. Gent: PhD Thesis. University of Ghent.
- Djlantik, A.A.A. & Diana Aryani. 2006. Pengaruh pelanggaran kontrak psikologis terhadap penyimpangan dan perilaku negatif karyawan. *Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia*, 35 (2)

<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

- Freese, C. & Schalk, R. 2008. How to Measure The Psychological Contract? A Critical Criteria-based Review of Measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), pp.269-286
- George, Jennifer M. dan Gareth R. Jones. 2008. *Understanding and Managing Organizational Behavior* (5th edition). New Jersey :Pearson Education
- Griffin, R., W. & Ebert, R., J. 2007. *Bisnis* (Wibi Hardani, MM., Devri Barnadi, SE., Roy Priyatama Sitepu, MM., Eds) (edisi ke 8 jilid 1). Jakarta:Erlangga
- Isaksson, K., Bernhard, C., Claes, R., De Witte, H., Guest, D., Krausz, M., Peiro, J. M., Mohr, G., & Schalk, R (Eds.). 2003. *Employment contracts and psychological contracts in Europe.Results from a pilot study*. Stockholm: National Institute for Working Life.
- ITU. (2019). *Measuring Digital Development Fact And Figure*. ITU Publication: Genewa
- Ivancevich, J.,M., Konopaske, R., Matterson, M.,T. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Wibi Hardani MM., Bimo Adi Yoso S.Psi., Eds) (edisi ke 7 jilid 1). Jakarta: Erlangga
- Jeanita, Sinta. 1997. *Profil Kontrak Psikologis dan Komitmen Pekerja Muda terhadap Perusahaan*. Skripsi: Fakultas Psikologis Universitas Indonesia.
- Kominfo. (2018, Mei 16). *SIARAN PERS NO. 112/HM/KOMINFO/05/2018 tentang Jumlah Pelanggan Telekomunikasi Seluler Prabayar Hasil Rekonsiliasi dan Berakhirnya Program Registrasi Ulang*Jumlah Pelanggan Telekomunikasi Seluler Prabayar Hasil Rekonsiliasi dan Berakhirnya Program Registrasi Ulang. Retrieved 2 Februari 2021, from [https://kominfo.go.id/content/detail/13125/siaran-pers-no-112hmkominfo052018-tentang-jumlah-pelanggan-telekomunikasi-seluler-prabayar-hasil-rekonsiliasi-dan-berakhirnya-program-registrasi-ulang/0/siaran\\_pers](https://kominfo.go.id/content/detail/13125/siaran-pers-no-112hmkominfo052018-tentang-jumlah-pelanggan-telekomunikasi-seluler-prabayar-hasil-rekonsiliasi-dan-berakhirnya-program-registrasi-ulang/0/siaran_pers)
- Kotter, J.,P. 1973. The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. *California Management Review*, 15, 91–99.
- McShane, S, L.,dkk. 2005. *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill
- Millmore, M., et al. 2007. *Strategic Human Resource Management: Contemporary Issues*. England: Pearson Education
- Newton, S. K., Blanton, J. E., & Will, R. (2008) Innovative Work and Citizenship Behaviors from Information Technology Professionals : Effects of their Psychological Contract. *Information Resource Management Journal*, 21(4), 25-46.
- Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Negeri Malang*. 2010. Malang: Universitas Negeri Malang.



<http://doi.org/10.21009/JRMSI>

- Purwanto. *Penetrasi Seluler di Indonesia Lampau China* 2012., (online), ([www.kompasiana.com](http://www.kompasiana.com)), diakses 4 Maret 2014
- Rahma, A. (2020, Desember 4). *PT Telekomunikasi Indonesia Resmi Ganti Nama jadi Telkom Indonesia*. Retrieved 2 Februari 2021, from <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4425277/pt-telekomunikasi-indonesia-resmi-ganti-nama-jadi-telkom-indonesia>.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory*. Technical Report. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon University.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sihombing, I (Ed). 2013. *Ribuan Karyawan Perhutani Demo Kementerian BUMN*, (online), (<http://www.metrotvnews.com/metronews/read/2013/10/02/2/185576/Ribuan-Karyawan-Perhutani-Demo-Kementerian-BUMN->), diakses 26 Desember 2013
- Sugiyono. 2010. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyatna, I. 2012. *Pendapatan Telkom Turun Gara-Gara Pegawai Pensiun Dini*, (online), ([www.okezone.com](http://www.okezone.com)), diakses 26 Desember 2013
- Turnley, William H. & Daniel C. F. 1999. The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voices, Loyalty, and Neglect. *Human Relations*, Vol. 52 (7): 895-922
- Walgito, B. 2004. *Pengantar Psikologi Umum*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada
- Zottoli, M., A. 2003. *Understanding the Process Through wich breaches of the psychological contract influence feeling of psychological contract violation*. Dissertation. Doctor of philosophy Ohio state university