

## Analisis Dampak Ketiadaan Kontrak Kerja Terhadap Dinamika Hubungan Industrial dan Kesejahteraan Karyawan di PT The Semangat Baru

Linda Kristiani Zebua\*, Eliyunus Waruwu, Fatolosa Hulu, Palindungan Lahagu

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias

e-mail: [zebualinda042@gmail.com](mailto:zebualinda042@gmail.com)

### ARTICLE INFO

Received: September 7, 2024

Revised: September 22, 2024

Accepted: September 24, 2024

Published: September 26, 2024

### KEYWORDS

absence of employment contract, employee welfare, industrial relations, management conflict, organisational culture, policy consistency, work motivation

### ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of the absence of formal employment contracts on the dynamics of industrial relations and employee welfare at PT The Semangat Baru. The research used a qualitative-descriptive approach with in-depth interviews with four informants selected by purposive sampling. The informants consisted of the commissioner, cashier, admin, and employees. Data were analyzed using the Miles and Huberman interactive model, which includes the stages of data collection, reduction, presentation, and conclusion drawing. This study found that the absence of formal employment contracts creates uncertainty among employees regarding their rights and obligations, which affects motivation and job satisfaction. In addition, it increases the potential for conflict between employees and management. Employees feel that company policies and instructions are inconsistent and only conveyed verbally without the support of written documents. While employment relationships remain stable thanks to a strong organizational culture, the absence of formal employment contracts creates uncertainty that can negatively impact employee welfare and the stability of industrial relations in the long run. This research recommends the implementation of formal employment contracts to improve clarity, policy consistency, and legal protection for both parties.

©2024 Authors. Published by PT Delada Cahaya Masagro  
This work is licensed under an [Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak ketiadaan kontrak kerja formal terhadap dinamika hubungan industrial dan kesejahteraan karyawan di PT The Semangat Baru. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan wawancara mendalam terhadap empat informan yang dipilih secara *purposive sampling*. Informan tersebut terdiri dari komisaris, kasir, admin, dan karyawan. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi tahap pengumpulan, reduksi, dan penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan kontrak kerja formal menciptakan ketidakpastian di kalangan karyawan terkait hak dan kewajiban, yang berdampak negatif pada motivasi, kepuasan kerja, dan rasa aman dalam pekerjaan. Ketidakjelasan kebijakan juga menimbulkan ketegangan, dengan karyawan merasa instruksi yang diterima sering tidak konsisten dan hanya disampaikan secara lisan tanpa dokumen tertulis. Dampak ini memperburuk kesejahteraan karyawan secara psikologis dan emosional, meningkatkan stres akibat ketidakpastian. Meskipun hubungan interpersonal tetap baik berkat budaya organisasi yang kuat, ketidakpastian tersebut berpotensi mengancam stabilitas hubungan industrial dalam jangka panjang. Penelitian ini merekomendasikan penerapan kontrak kerja formal untuk meningkatkan kejelasan, konsistensi kebijakan, dan perlindungan hukum bagi perusahaan dan karyawan.

**Kata kunci:** budaya organisasi, hubungan industrial, kesejahteraan karyawan, ketiadaan kontrak kerja, konflik manajemen, konsistensi kebijakan, motivasi kerja

### PENDAHULUAN

Di era dinamika industri modern, hubungan kerja dan kesejahteraan karyawan menjadi kajian yang semakin penting dalam konteks organisasi. Salah satu isu signifikan yang dapat memengaruhi

hubungan industrial dan kesejahteraan karyawan adalah ketiadaan kontrak kerja formal. Hubungan industrial antara perusahaan dan karyawan merupakan elemen penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Kontrak kerja menjadi salah satu aspek krusial dalam hubungan ini karena mengatur hak dan kewajiban antara kedua belah pihak.

Secara umum, kontrak kerja adalah landasan hukum yang mengatur hubungan antara karyawan dan perusahaan. Kontrak ini mencakup berbagai hal seperti deskripsi pekerjaan, durasi kontrak, gaji, tunjangan, serta ketentuan pemutusan hubungan kerja. Namun, dalam praktiknya, kontrak kerja sering menjadi sumber konflik dan ketidakpuasan, baik di pihak karyawan maupun perusahaan. Hal ini biasanya dipicu oleh ketidakjelasan klausul kontrak dan kurangnya pemahaman karyawan tentang isi kontrak yang mereka tanda tangani.

Ketidajelasan atau ketidakadilan dalam pengelolaan kontrak kerja dapat berdampak buruk terhadap hubungan industrial di perusahaan. Ketidakpuasan karyawan karena ketidakjelasan ini dapat menurunkan moral dan produktivitas mereka. Di sisi lain, konflik yang muncul juga berpotensi merusak hubungan harmonis antara karyawan dan manajemen, yang pada akhirnya akan berdampak negatif pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Tidak adanya kontrak kerja formal menciptakan berbagai tantangan dalam manajemen hubungan industrial. Kontrak kerja yang jelas memberikan kepastian hukum mengenai hak dan kewajiban kedua belah pihak. Tanpa kontrak formal, aspek penting dalam hubungan kerja, seperti tanggung jawab pekerjaan, gaji, jam kerja, dan perlindungan kerja menjadi tidak jelas. Ketidakpastian ini sering kali berujung pada ketidakpuasan, penurunan motivasi, dan bahkan konflik antara karyawan dan manajemen.

Dalam konteks ini, teori kontrak psikologis dapat membantu memahami konsekuensi tidak adanya kontrak formal terhadap hubungan industrial dan kesejahteraan karyawan (Hayes & Keyser, 2022). Kontrak psikologis merujuk pada harapan yang tidak tertulis antara karyawan dan pemberi kerja. Ketidakjelasan mengenai harapan ini dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai, yang pada gilirannya dapat menurunkan produktivitas dan loyalitas mereka. Menurut Rousseau (1995), kejelasan dalam hubungan kerja sangat penting untuk menjaga kepuasan dan motivasi karyawan.

Selain itu, dinamika pasar tenaga kerja dan employer branding juga menjadi faktor penting dalam retensi karyawan. Dalam konteks sektor perbankan di Arab Saudi, misalnya, employer branding memiliki pengaruh signifikan terhadap retensi karyawan melalui kontrak psikologis relasional (Alzaid & Dukhaykh, 2023). Aspek hukum terkait kontrak kerja, seperti pembatasan mobilitas pekerja melalui kontrak non-kompetisi, juga harus dipertimbangkan (Shi, 2023).

Dampak pandemi COVID-19 terhadap dinamika hubungan industrial dan kebijakan sosial juga patut diperhatikan. Kontrol negara atas kebijakan sosial selama pandemi memberikan dampak signifikan terhadap skema tunjangan pengangguran (Lukáčová et al., 2022). Dalam skala yang lebih luas, peran perjanjian perundingan bersama serta dampak finansialisasi dan globalisasi terhadap pangsa tenaga kerja di sektor industri harus dieksplorasi lebih lanjut (Gouzoulis, 2022).

Selain itu, peran teknologi dan liberalisasi ekonomi juga mengubah hubungan industrial, terutama dalam hal persepsi terhadap kinerja organisasi (Harsh & Prasad, 2020). Dalam konteks ini, penelitian Okolie & Memeh (2022) menemukan bahwa evolusi kontrak psikologis berperan penting dalam retensi karyawan, terutama dalam praktik manajemen sumber daya manusia.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan industrial yang baik berdampak positif terhadap kesejahteraan karyawan. Irwandi (2022) menemukan adanya pengaruh signifikan hubungan industrial terhadap kesejahteraan karyawan. Penelitian Astuti (2020) juga mendukung temuan ini, dengan menegaskan pentingnya kontrak kerja dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. Savitri (2020) menambahkan bahwa pemenuhan hak-hak karyawan, kepatuhan terhadap perjanjian kerja, serta Irwandi (2022) komunikasi yang baik antara karyawan, serikat pekerja, dan pengusaha adalah kunci untuk menjaga hubungan industrial yang harmonis.

Penelitian ini penting untuk memahami dampak ketiadaan kontrak kerja terhadap hubungan industrial dan kesejahteraan karyawan. Tanpa kontrak kerja formal, pekerja kehilangan perlindungan hukum yang melindungi hak-hak dasar mereka, seperti upah minimum dan jam kerja yang wajar (Kartini et al., 2022). Ketidajelasan kontrak juga dapat menurunkan motivasi dan kinerja karyawan karena ketidakpastian hak-hak mereka (Akbar et al., 2024; Yakin, 2024). Meskipun kepemimpinan yang baik dapat membantu meningkatkan motivasi, situasi tanpa kontrak sering kali menimbulkan konflik dalam hubungan industrial (Handayani, 2021).

Dari perspektif psikologis, ketidakpastian ini meningkatkan stres dan menurunkan keterlibatan karyawan, yang berdampak negatif pada kesejahteraan mereka (Alfiani et al., 2023; Kartini et al., 2022). Selain itu, ketidakpastian dalam hubungan kerja juga memengaruhi daya saing industri dengan mengurangi daya tarik bagi calon pekerja (Akbar et al., 2024). Penelitian-penelitian ini, secara menyeluruh berkontribusi pada pemahaman tentang perlunya kebijakan yang melindungi hak-hak pekerja dan menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan produktif di tengah ketidakpastian hukum.

Akhirnya penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak ketiadaan kontrak kerja terhadap dinamika hubungan industrial dan kesejahteraan karyawan di PT The Semangat Baru (PT TSB). Berdasarkan pengamatan awal pada tanggal 20 Maret 2024, ditemukan bahwa beberapa karyawan bekerja tanpa kontrak formal, yang memunculkan kebutuhan akan analisis mendalam terkait dampaknya terhadap produktivitas, keadilan, dan kepuasan karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai kompleksitas hubungan industrial dan implikasi ketiadaan kontrak kerja terhadap kesejahteraan karyawan, serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan kebijakan di masa mendatang.

## **Tinjauan Pustaka**

### **Kontrak Kerja**

Kontrak kerja merupakan kesepakatan antara pekerja dan pemberi kerja yang mengatur hak dan kewajiban kedua belah pihak (UU Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003). Sedangkan menurut *International Labour Organization* (ILO), kontrak kerja adalah perjanjian antara pemberi kerja dan karyawan di mana syarat dan ketentuan pekerjaan ditetapkan, termasuk hak, kewajiban, serta harapan dari kedua belah pihak. Kontrak ini bisa dibuat secara lisan maupun tertulis dan memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan teratur (Winda Yulianti et al., 2023). Keberadaan kontrak kerja formal sangat berkontribusi dalam memperkuat hubungan industrial melalui peningkatan kepercayaan dan komunikasi yang lebih baik (Guest, 2017), serta mengurangi ketidakpastian yang sering kali memicu ketidakpuasan dan turnover karyawan (Armstrong & Taylor, 2023).

Tujuan utama kontrak kerja adalah untuk memperjelas hak dan kewajiban masing-masing pihak yang terlibat, menciptakan hubungan industrial yang harmonis, serta memastikan syarat-syarat kerja yang jelas dan transparan (Herman et al., 2023). Selain itu, kontrak kerja membantu meminimalkan potensi konflik antara pekerja dan pemberi kerja, meningkatkan produktivitas, serta mendukung perencanaan tenaga kerja yang lebih efektif (Herman, 2023).

Sebuah kontrak kerja dianggap sah dan mengikat secara hukum jika memenuhi empat unsur utama, yaitu pekerjaan (work), pelayanan (service), waktu (time), dan upah (pay) (Muanam & Saija, 2015). Setiap elemen ini harus terpenuhi agar kontrak kerja dapat diterima secara hukum.

Jenis-jenis kontrak kerja mencakup Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) dan Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT). PKWT berlaku untuk pekerjaan yang bersifat sementara atau musiman, seperti proyek yang memiliki jangka waktu penyelesaian tertentu (Dalimunthe, 2023). Sementara itu, PKWTT berlaku untuk hubungan kerja yang tidak dibatasi waktu, kecuali jika pekerja mencapai usia pensiun, dipecat, atau meninggal dunia (Dalimunthe, 2023).

### **Dinamika Hubungan Industrial**

Hubungan industrial merupakan sistem interaksi antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah dalam proses produksi barang atau jasa (Listiarini, 2023; Marnisah, 2020). Dinamika ini mencakup aspek komunikasi, negosiasi, dan penyelesaian konflik yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Di Indonesia, hubungan industrial diatur oleh berbagai regulasi, termasuk UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, UU No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, serta UU No. 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja. Kontrak kerja formal memiliki peran penting dalam menjaga hubungan yang harmonis, mengurangi ketidakpastian, serta mengelola potensi konflik (Niezna & Davidov, 2023).

Aktor-aktor utama dalam hubungan industrial mencakup manajemen, pekerja, serikat buruh, dan pemerintah. Manajemen dan pengusaha fokus pada produktivitas dan keuntungan, sementara pekerja serta serikat buruh memperjuangkan upah yang layak dan kondisi kerja yang adil. Pemerintah, melalui lembaga legislatif, eksekutif, dan yudikatif, berperan sebagai regulator dan penyelesai sengketa dalam hubungan industrial (Idris Fahmi, 2018).

Ada beberapa teori yang menjelaskan hubungan industrial, di antaranya: (i) teori kemakmuran umum – serikat buruh dianggap berperan penting dalam memajukan kesejahteraan nasional (Marnisah, 2020), (ii) teori *labor marketing* – serikat buruh bertindak sebagai agen ekonomi dalam pasar tenaga kerja, (iii) teori produktivitas – menekankan pentingnya produktivitas sebagai tolok ukur dalam hubungan industrial, (iv) teori bargaining – fokus pada negosiasi antara pekerja dan pengusaha terkait upah dan kondisi kerja, dan (v) teori oposisi loyal terhadap manajemen – serikat buruh berperan dalam mengawasi manajemen untuk memastikan tenaga kerja digunakan secara optimal.

Untuk memperkuat hubungan industrial, manajemen dapat menerapkan beberapa strategi, seperti: (i) membangun hubungan kemitraan dengan karyawan, (ii) mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, (iii) menyediakan pelatihan dan pengembangan untuk karyawan, dan (iv) menciptakan budaya kerja yang inklusif dan menghargai semua karyawan. Indikator yang menunjukkan kualitas hubungan industrial meliputi penetapan gaji yang adil, perlakuan yang setara, perjanjian kerja bersama, kebebasan berserikat, kebebasan berbicara, serta penerapan peraturan perusahaan yang transparan (Firdaus & Yudhawati, 2019). Hubungan industrial yang sehat akan tercermin dalam keadilan perlakuan dan komunikasi terbuka antara semua pemangku kepentingan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kesejahteraan karyawan dan produktivitas perusahaan.

### Dimensi Kesejahteraan Karyawan

Menurut Cahyadi et al. (2023), kesejahteraan karyawan terdiri dari beberapa dimensi yang saling berkaitan. Kesejahteraan fisik meliputi kesehatan, kebugaran, dan keselamatan kerja, yang dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti nutrisi, olahraga, tidur yang cukup, dan lingkungan kerja yang aman. Kesejahteraan emosional mencakup keseimbangan emosional serta kemampuan mengelola stres di tempat kerja. Faktor-faktor seperti kepuasan, kebahagiaan, dukungan sosial, dan manajemen emosi berperan penting dalam membentuk kesejahteraan emosional karyawan.

Kesejahteraan psikologis berhubungan dengan kesehatan mental, kepuasan kerja, rasa percaya diri, otonomi, dan pengembangan diri. Keterlibatan dan motivasi kerja sangat memengaruhi kondisi psikologis karyawan. Sementara itu, kesejahteraan sosial berfokus pada hubungan sosial di lingkungan kerja, seperti kerja sama, keadilan, serta dukungan dari rekan kerja dan atasan, yang dapat menciptakan keterikatan dan kepuasan dalam bekerja. Selain itu, kesejahteraan lingkungan berkaitan dengan kondisi fisik lingkungan kerja, seperti kebersihan, kebisingan, pencahayaan, dan desain ruang kerja yang ergonomis. Lingkungan yang sehat dan nyaman sangat berpengaruh pada kesejahteraan keseluruhan karyawan.

Cahyadi et al. (2023) menjelaskan bahwa berbagai faktor dalam organisasi memengaruhi kesejahteraan karyawan dan memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas serta kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang aman dan sehat, yang mencakup kebersihan, keamanan, dan kualitas udara, berdampak langsung pada kesejahteraan fisik dan mental. Selain itu, keadilan dan kesetaraan dalam perlakuan, imbalan, dan kesempatan dapat meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap organisasi, yang pada gilirannya memengaruhi tingkat kepuasan mereka.

Dukungan sosial dari rekan kerja, atasan, serta lingkungan sosial di tempat kerja juga menjadi faktor kunci dalam membantu karyawan menghadapi stres dan tantangan. Kesempatan untuk mengembangkan keterampilan, memperoleh promosi, dan berkembang dalam karir juga meningkatkan motivasi dan kesejahteraan. Selain itu, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membantu mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan keseluruhan karyawan. Pengakuan dan apresiasi atas kontribusi karyawan, baik dalam bentuk umpan balik positif maupun penghargaan, juga berperan dalam meningkatkan rasa dihargai dan kesejahteraan mereka.

Untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, beberapa strategi manajemen dapat diterapkan. Manajemen perlu mendorong komunikasi terbuka terkait kesehatan mental dengan menjaga saluran komunikasi yang mendukung serta menciptakan budaya perusahaan yang peduli pada kesejahteraan emosional karyawan. Selain itu, perspektif terhadap tinjauan kinerja perlu diubah dengan cara memberikan umpan balik yang konstruktif dan mendukung secara teratur, guna mengurangi kecemasan karyawan.

Implementasi program kesejahteraan karyawan, seperti fleksibilitas kerja, cuti kesehatan mental, serta inisiatif kesehatan lainnya, juga dapat membantu meningkatkan kesejahteraan. Selain itu, penting bagi manajer untuk menerima umpan balik dari karyawan dengan baik dan bersikap transparan terkait tindakan yang diambil berdasarkan masukan tersebut. Manajer juga dapat belajar dari pemimpin

yang mereka kagumi untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan serta mengikuti kursus pengembangan manajemen untuk memperkuat kemampuan dalam mendukung kesejahteraan karyawan.

Menurut Hasibuan (2019), kesejahteraan karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pengalaman kerja mereka. Ketidakpastian terkait masa depan pekerjaan, yang disebabkan oleh perubahan organisasi atau ketidakstabilan ekonomi, juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kesejahteraan. Kecelakaan kerja dan risiko yang dirasakan karyawan dalam pekerjaan mereka, seperti potensi bahaya fisik atau tekanan mental, juga dapat berdampak negatif pada kesejahteraan mereka.

Kurangnya kesempatan untuk promosi dan peningkatan tanggung jawab dapat menyebabkan karyawan merasa tidak termotivasi. Selain itu, karyawan yang tidak memiliki hak suara atau tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan sering kali merasa tidak dihargai. Diskriminasi atau perlakuan yang tidak adil di tempat kerja, berdasarkan faktor seperti jenis kelamin atau ras, juga dapat merusak hubungan kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan. Intensitas kerja yang tinggi, yang mencakup beban kerja berlebih dan tekanan waktu, dapat menyebabkan stres dan kelelahan, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif yang bertujuan untuk mengevaluasi kejelasan dan konsistensi kebijakan terkait kontrak kerja, memahami pengaruh ketiadaan kontrak kerja terhadap hubungan antara perusahaan dan karyawan, serta mengidentifikasi pandangan manajemen terhadap potensi risiko hukum yang dihadapi PT The Semangat Baru (PT TSB). Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk menggali pemahaman mendalam tentang persepsi dan pengalaman informan terkait dengan masalah yang dihadapi (Creswell & Creswell, 2022; Lase et al., 2022; Moleong, 2017)

Sumber data utama dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam dengan empat informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Informan tersebut terdiri dari Komisariss, Kasir, Admin, dan Karyawan PT TSB. Pemilihan informan dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive sampling*, dengan tujuan memilih individu-individu yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang relevan mengenai kebijakan kontrak kerja di PT TSB. Keputusan untuk memilih hanya empat informan, didasarkan pada kebutuhan untuk mendapatkan sudut pandang yang representatif dari berbagai tingkatan organisasi dan peran fungsional di perusahaan (Patton, 2015). Komisariss dipilih untuk mewakili perspektif strategis dan kebijakan perusahaan, dengan wawasan terkait arah kebijakan jangka panjang dan risiko ketiadaan kontrak kerja formal. Kasir dipilih untuk mewakili staf operasional yang berhubungan langsung dengan manajemen, memberikan wawasan tentang penerapan kebijakan kerja di tingkat praktis. Admin dipilih karena perannya dalam manajemen administratif dan pengelolaan kebijakan, memberikan pandangan tentang pelaksanaan kebijakan dan dampaknya terhadap koordinasi internal, serta karyawan dipilih sebagai representasi pekerja umum, memberikan perspektif mengenai dampak ketidakjelasan kebijakan terhadap hak dan kewajiban mereka di perusahaan.

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan para informan. Wawancara semi-terstruktur memungkinkan peneliti untuk menggali lebih dalam persepsi dan pengalaman informan terkait kebijakan dan hubungan kerja di PT TSB. Teknik ini memungkinkan fleksibilitas dalam mengembangkan pertanyaan yang lebih spesifik sesuai dengan respons informan (Bernard, 2017; Brinkmann & Kvale, 2015; Merriam, 2009).

Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles et al. (2014), yang meliputi tiga tahap utama: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data dilakukan melalui tiga langkah pengkodean utama: (i) *open coding*, digunakan untuk mengidentifikasi tema-tema awal yang muncul dari data wawancara, (ii) *axial coding*, dilakukan untuk menghubungkan tema-tema yang terkait dan menemukan pola hubungan antar-kategori, dan (iii) *selective coding*, digunakan untuk memilih kategori inti dan menyusun temuan utama penelitian berdasarkan hubungan-hubungan tersebut. Setiap langkah analisis bertujuan untuk menyaring dan menstrukturkan data agar dapat ditafsirkan secara sistematis dan mendalam (Corbin & Strauss, 2014).

## HASIL DAN DISKUSI

### Ketiadaan Kontrak Kerja Formal

Penelitian ini mengungkapkan bahwa PT TSB belum menerapkan kontrak kerja formal bagi karyawannya. Artinya, hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan tidak diatur oleh dokumen resmi yang mengikat secara tertulis. Sebaliknya, semua informasi terkait tugas, tanggung jawab, serta hak dan kewajiban karyawan disampaikan secara lisan. Hal ini diakui oleh berbagai pihak yang terlibat dalam penelitian, baik dari pihak manajemen maupun karyawan.

Ketiadaan kontrak kerja formal di PT TSB menunjukkan kelemahan dalam struktur formal perusahaan, yang seharusnya menjadi alat penting untuk menjamin kejelasan hubungan kerja. Kontrak kerja tertulis berfungsi sebagai kerangka hukum yang jelas, mengatur hak dan kewajiban kedua belah pihak (perusahaan dan karyawan). Tanpa adanya kontrak tertulis, karyawan tidak memiliki rujukan resmi yang bisa dijadikan pegangan dalam menghadapi perselisihan atau ketidakpastian terkait tugas dan tanggung jawab mereka.

Berdasarkan wawancara dengan berbagai informan, terdapat konsensus yang kuat mengenai ketiadaan kontrak kerja formal di PT TSB. Komisaris perusahaan menyatakan bahwa selama ini kontrak kerja formal belum pernah dibuat, dan semua informasi mengenai pekerjaan disampaikan secara lisan. "*Sejauh ini, kontrak kerja formal belum ada, semua informasi terkait pekerjaan hanya disampaikan secara lisan.*" Pernyataan ini diperkuat oleh admin, yang menjelaskan bahwa kebijakan kontrak kerja belum diterapkan secara formal, melainkan masih bersifat lisan dan informal. "*Kebijakan kontrak kerja belum diterapkan secara resmi, masih disampaikan secara lisan dan bersifat informal.*" Salah satu kasir juga mengakui bahwa kebijakan kontrak kerja di perusahaan tersebut belum ada dalam bentuk dokumen resmi atau formal. "*Kebijakan kontrak kerja di perusahaan ini belum tersedia dalam bentuk dokumen resmi atau formal.*" Hal ini sejalan dengan pernyataan seorang karyawan, yang mengungkapkan bahwa mereka belum memiliki kontrak kerja dan semua aturan serta ketentuan pekerjaan hanya disampaikan secara lisan. "*Kami belum memiliki kontrak kerja. Semua aturan dan ketentuan disampaikan secara lisan.*" Keseluruhan pernyataan ini menunjukkan bahwa sistem kerja di PT TSB didasarkan pada komunikasi verbal tanpa adanya kontrak tertulis yang resmi.

Dari kutipan wawancara di atas, terdapat konsistensi yang menunjukkan bahwa ketiadaan kontrak kerja tertulis diakui oleh berbagai pihak di PT TSB. Semua informasi yang terkait dengan pekerjaan disampaikan secara lisan tanpa dukungan dokumen formal. Hal ini menciptakan ketidakpastian di kalangan karyawan terkait hak dan kewajiban mereka, serta membuka peluang terjadinya kesalahpahaman atau ketidakkonsistenan dalam pelaksanaan kebijakan perusahaan. Kurangnya formalitas dalam hubungan kerja tidak hanya menurunkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen, tetapi juga berdampak negatif pada motivasi dan loyalitas mereka. Secara keseluruhan, ketidakjelasan ini menempatkan perusahaan pada risiko hukum yang lebih besar dan mengancam hubungan industrial yang harmonis.

Dari hasil wawancara dan analisis data, beberapa indikator utama yang menggambarkan ketiadaan kontrak kerja formal di PT TSB adalah: (i) tidak adanya dokumen kontrak kerja tertulis yang mengatur hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan, sehingga hak dan kewajiban karyawan tidak tercatat secara resmi, dan (ii) informasi terkait pekerjaan, seperti deskripsi tugas, tanggung jawab, dan kebijakan perusahaan, disampaikan secara lisan tanpa dukungan dokumen formal.

Ketiadaan kontrak kerja formal ini menciptakan ketidakpastian di kalangan karyawan mengenai hak dan kewajiban mereka. Tanpa kontrak tertulis, karyawan merasa kurang terlindungi dan bingung tentang hak serta kewajiban yang seharusnya mereka miliki di tempat kerja. Hal ini menjadi lebih rumit ketika kebijakan atau harapan dari perusahaan berubah, karena karyawan tidak memiliki dokumen tertulis sebagai dasar untuk memastikan apakah perubahan tersebut adil atau sesuai dengan kesepakatan awal.

Salah satu karyawan, yang bekerja sebagai kasir, menyatakan: "*Ketika ada perubahan kebijakan, kami sering bingung karena tidak ada kontrak atau dokumen yang bisa dirujuk untuk memastikan apakah perubahan itu sesuai atau tidak.*" Pernyataan ini menggambarkan bahwa ketidakpastian akibat ketiadaan kontrak kerja formal tidak hanya mengganggu pemahaman karyawan tentang tugas mereka, tetapi juga menimbulkan kebingungan ketika kebijakan baru diterapkan.

Ketidakpastian tersebut berpotensi menurunkan tingkat kepuasan dan rasa aman dalam bekerja. Karyawan mungkin merasa lebih rentan terhadap perubahan mendadak atau keputusan sepihak dari

manajemen, yang pada akhirnya berdampak negatif pada motivasi dan loyalitas mereka. Selain itu, ketiadaan kontrak formal juga meningkatkan risiko konflik antara karyawan dan manajemen, terutama jika terjadi ketidaksepakatan mengenai tanggung jawab pekerjaan atau hak-hak karyawan.

Teori manajemen sumber daya manusia (SDM) yang diungkapkan oleh Lusia (2020) menekankan pentingnya dokumentasi formal dalam pengelolaan karyawan. Kontrak kerja formal tidak hanya berfungsi sebagai alat hukum, tetapi juga sebagai instrumen untuk membangun kepercayaan dan rasa aman di kalangan karyawan. Ketika hak-hak mereka diakui dan dilindungi oleh kontrak formal, karyawan cenderung lebih termotivasi dan merasa lebih terikat dengan perusahaan. Dengan demikian, ketiadaan kontrak kerja formal di PT TSB bukan hanya masalah administratif, tetapi juga berdampak luas pada dinamika hubungan kerja, kesejahteraan karyawan, dan stabilitas organisasi. Untuk meningkatkan kejelasan, kepastian, serta perlindungan bagi karyawan, PT TSB perlu segera mempertimbangkan penyusunan dan penerapan kontrak kerja formal yang secara jelas mengatur hak dan kewajiban kedua belah pihak.

### Ketiadaan Kontrak Kerja Formal dan Konsistensi Kebijakan

Ketiadaan kontrak kerja formal di PT TSB tidak hanya berdampak pada kejelasan hak dan kewajiban karyawan, tetapi juga memengaruhi komunikasi dan konsistensi dalam penerapan kebijakan perusahaan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, karyawan mengungkapkan bahwa komunikasi dari manajemen sering kali hanya disampaikan secara lisan dan tidak didukung oleh dokumentasi tertulis. "*Terkadang, kami menerima instruksi yang berbeda dari yang sebelumnya disampaikan, dan hal ini membingungkan karena tidak ada panduan tertulis.*" Hal ini menciptakan ketidakpastian, terutama dalam hal bagaimana kebijakan harus diterapkan secara konsisten di seluruh perusahaan.

Ketiadaan dokumen formal yang merinci kebijakan menyebabkan kesulitan dalam memastikan bahwa semua karyawan memahami dan menerapkan kebijakan dengan cara yang sama. Akibatnya, terdapat ketidakkonsistenan dalam pelaksanaan kebijakan di berbagai bagian perusahaan, yang dapat menyebabkan kebingungan dan bahkan ketidakadilan di antara karyawan. Ini tidak hanya memengaruhi bagaimana karyawan menjalankan tugas sehari-hari, tetapi juga mengganggu hubungan mereka dengan manajemen.

Beberapa pernyataan dari hasil wawancara menggambarkan situasi ketidakpastian yang disebabkan oleh ketiadaan kontrak kerja formal di PT TSB. Seorang admin menyatakan bahwa konsistensi dalam pelaksanaan kebijakan kontrak kerja mungkin dipengaruhi oleh ketiadaan dokumen formal, yang menyebabkan ketidakjelasan dalam penerapannya. "*Konsistensi pelaksanaan kebijakan kontrak kerja di perusahaan mungkin dipengaruhi oleh ketiadaan kontrak kerja formal.*" Hal ini diperkuat oleh pernyataan kasir yang menyebutkan bahwa komunikasi sering kali menjadi kurang jelas karena tidak adanya kontrak formal yang dapat dijadikan acuan. "*Ya, tanpa kontrak formal, komunikasi kadang-kadang menjadi kurang jelas...*" Salah satu karyawan juga menambahkan bahwa mereka sering menerima instruksi yang berbeda dari yang sebelumnya diberitahukan, sehingga menimbulkan kebingungan karena tidak ada referensi tertulis yang jelas. Kondisi ini menunjukkan bahwa ketiadaan kontrak tertulis berdampak langsung pada komunikasi dan konsistensi dalam penerapan kebijakan di perusahaan.

Pernyataan ini menunjukkan bahwa ketiadaan kontrak kerja formal berdampak langsung pada komunikasi antara manajemen dan karyawan. Kurangnya dokumentasi tertulis menyebabkan komunikasi menjadi kurang terstruktur dan meningkatkan potensi miskomunikasi, terutama saat kebijakan atau tugas mengalami perubahan. Di lingkungan kerja yang bergantung pada komunikasi lisan, risiko kesalahpahaman semakin besar, yang pada akhirnya dapat menurunkan efektivitas operasional perusahaan. Kondisi ini menyoroti pentingnya dokumentasi formal untuk memberikan kejelasan dan memastikan bahwa semua pihak memahami tugas dan tanggung jawab mereka secara jelas.

Berdasarkan wawancara dan analisis data, beberapa indikator utama yang menggambarkan ketiadaan kontrak kerja formal di PT TSB dapat diidentifikasi. Pertama, terdapat ketidakjelasan dalam komunikasi kebijakan, di mana karyawan hanya menerima penjelasan lisan terkait kebijakan kerja tanpa adanya dukungan dari dokumen tertulis. Hal ini menyebabkan kebijakan tidak tersampaikan dengan jelas dan seragam. Kedua, terdapat inkonsistensi dalam pelaksanaan kebijakan, di mana penerapan kebijakan bervariasi tergantung pada bagian atau supervisor yang terlibat, yang disebabkan oleh

ketiadaan standar tertulis. Akibatnya, karyawan mengalami kebingungan dan perbedaan perlakuan dalam penerapan kebijakan di perusahaan.

Ketidaktejelasan dalam komunikasi kebijakan di PT TSB telah menciptakan ketidakpastian di kalangan karyawan tentang apa yang sebenarnya diharapkan dari mereka. Ketika kebijakan tidak disampaikan secara tertulis, karyawan tidak memiliki acuan pasti untuk memahami bagaimana tugas mereka harus dijalankan atau bagaimana kebijakan diterapkan secara konsisten. Hal ini dapat menyebabkan situasi di mana karyawan menerima instruksi yang berbeda dari supervisor yang berbeda, atau kebijakan berubah tanpa penjelasan yang jelas.

Seperti yang diungkapkan oleh salah satu karyawan: "*Kadang, kami menerima instruksi yang berbeda dari apa yang sebelumnya diberitahukan, dan ini membingungkan karena tidak ada acuan tertulis.*" Ketidakpastian semacam ini menciptakan kebingungan dan frustrasi, yang pada akhirnya dapat menurunkan motivasi dan kinerja karyawan. Selain itu, inkonsistensi dalam penerapan kebijakan dapat menimbulkan perasaan ketidakadilan di antara karyawan. Jika bagian tertentu menerapkan kebijakan secara berbeda atau supervisor memberlakukan aturan dengan cara yang tidak sama, karyawan dapat merasa diperlakukan tidak adil. Hal ini berpotensi merusak kepercayaan karyawan terhadap manajemen dan memicu ketidakpuasan di tempat kerja.

Menurut teori komunikasi organisasi, kejelasan dan konsistensi dalam komunikasi sangat penting untuk menjaga kohesi dan kepercayaan dalam sebuah organisasi (Miller, 2015). Ketika komunikasi tidak konsisten, terutama terkait kebijakan yang berdampak langsung pada pekerjaan karyawan, hal ini dapat mengganggu stabilitas organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak pasti. Selain itu, teori hubungan industrial, seperti yang diuraikan oleh Luis Marnisah (2019) dan Listiari (2023), menekankan bahwa hubungan kerja yang sehat bergantung pada komunikasi yang jelas dan struktur formal yang kuat. Ketiadaan kontrak kerja formal di PT TSB telah menciptakan ketidakpastian tersebut, yang pada akhirnya berdampak negatif pada efisiensi dan produktivitas kerja.

Oleh karena itu, penting bagi PT TSB untuk mempertimbangkan penerapan dokumentasi formal yang lebih terstruktur agar dapat memberikan kejelasan, konsistensi, dan perlindungan bagi karyawan.

### Perbedaan Persepsi antara Karyawan dan Manajemen

Penelitian ini mengungkapkan bahwa salah satu masalah utama di PT TSB adalah adanya perbedaan persepsi yang signifikan antara karyawan dan manajemen terkait kebijakan kerja, khususnya mengenai ketiadaan kontrak kerja formal. Karyawan merasa bahwa tanpa adanya kontrak tertulis, mereka tidak memiliki pemahaman yang jelas tentang hak dan kewajiban mereka di tempat kerja. Sebaliknya, manajemen cenderung menganggap bahwa informasi lisan yang diberikan sudah cukup memadai untuk menjelaskan kebijakan perusahaan.

Perbedaan persepsi ini menciptakan jurang pemahaman antara kedua belah pihak, yang berpotensi menimbulkan berbagai masalah dalam hubungan kerja. Jika dibiarkan tanpa solusi, kesenjangan ini bisa berkembang menjadi ketegangan dan konflik yang merusak kepercayaan serta kerja sama antara karyawan dan manajemen.

Hasil wawancara dengan beberapa informan mengungkapkan adanya perbedaan persepsi yang signifikan antara karyawan dan manajemen terkait kebijakan kontrak kerja di PT TSB. Seorang admin menyatakan bahwa terdapat perbedaan pandangan antara karyawan dan manajemen mengenai kebijakan kontrak kerja, yang mengindikasikan adanya ketidaksepahaman dalam penerapannya. "*Terdapat perbedaan persepsi antara karyawan dan manajemen terkait kebijakan kontrak kerja.*" Sementara itu, seorang kasir menambahkan bahwa karyawan sering merasa tidak yakin tentang apa yang diharapkan dari mereka, dan hal ini menimbulkan kebingungan terkait hak dan kewajiban mereka di tempat kerja. "*Terkadang kami merasa bahwa apa yang diharapkan dari kami tidak selalu jelas, dan hal ini membuat kami bingung mengenai apa yang sebenarnya menjadi hak dan kewajiban kami.*" Ketiadaan kejelasan ini menunjukkan adanya kesenjangan pemahaman antara kedua belah pihak, yang berpotensi mengganggu hubungan kerja di perusahaan.

Dari kutipan wawancara ini, jelas terlihat adanya kesenjangan komunikasi dan pemahaman antara karyawan dan manajemen di PT TSB terkait kebijakan kontrak kerja. Karyawan merasa bahwa harapan dan kewajiban mereka tidak selalu dijelaskan dengan jelas, yang menimbulkan kebingungan mengenai peran dan hak mereka di perusahaan. Ketiadaan kontrak kerja tertulis menjadi penyebab utama kebingungan ini, yang dapat menimbulkan ketidakpuasan dan berpotensi menimbulkan konflik.



Manajemen perlu menyadari masalah ini dan mengambil langkah untuk memperbaiki komunikasi agar hubungan kerja menjadi lebih harmonis dan produktif.

Terdapat dua indikator utama yang mencerminkan perbedaan persepsi antara karyawan dan manajemen di PT TSB:

- Perbedaan dalam pemahaman mengenai hak dan kewajiban: Karyawan dan manajemen memiliki pandangan yang berbeda terkait hak dan kewajiban karyawan, terutama karena ketiadaan dokumen tertulis yang dapat dijadikan pedoman, dan
- Ketidakjelasan yang menimbulkan persepsi berbeda: Kurangnya kejelasan dalam komunikasi kebijakan menciptakan persepsi yang berbeda antara karyawan dan manajemen, yang dapat memperburuk hubungan kerja.

Perbedaan persepsi antara karyawan dan manajemen di PT TSB berpotensi menjadi sumber konflik dan ketegangan dalam hubungan kerja. Ketika karyawan merasa tidak mendapatkan informasi yang jelas atau menganggap bahwa manajemen tidak konsisten dalam penerapan kebijakan, hal ini dapat menurunkan tingkat kepercayaan mereka terhadap perusahaan dan manajemen. Kepercayaan adalah elemen kunci dalam hubungan kerja yang sehat dan produktif. Jika kepercayaan ini rusak, karyawan cenderung merasa kurang termotivasi, kurang berkomitmen, dan bahkan lebih cenderung mencari peluang kerja di tempat lain.

Sebagai contoh, salah satu karyawan menyatakan, "*Kadang kami merasa bahwa apa yang diharapkan dari kami tidak selalu jelas, dan hal ini menyebabkan kami bingung tentang apa yang sebenarnya menjadi hak dan kewajiban kami.*" Ketidakjelasan semacam ini sering terjadi karena kebijakan perusahaan tidak dijelaskan secara tertulis, sehingga karyawan harus mengandalkan penjelasan lisan yang mungkin berbeda antara satu individu dengan individu lainnya. Ketika tidak ada panduan tertulis yang jelas, karyawan bisa merasa kebijakan tersebut terbuka untuk interpretasi yang beragam, yang pada akhirnya menimbulkan kebingungan dan potensi konflik.

Perbedaan persepsi ini memiliki beberapa dampak potensial, di antaranya:

- a. Pengaruh terhadap kinerja karyawan  
Ketidakpastian mengenai hak dan kewajiban dapat memengaruhi kinerja karyawan secara negatif. Ketika karyawan tidak yakin tentang apa yang diharapkan dari mereka, mereka mungkin ragu untuk mengambil inisiatif atau membuat keputusan, yang akhirnya mengurangi efektivitas kerja. Lingkungan kerja yang tidak jelas seperti ini dapat menghambat produktivitas dan membuat karyawan merasa tidak nyaman.
- b. Potensi konflik dan ketegangan  
Perbedaan persepsi antara karyawan dan manajemen juga dapat menjadi sumber konflik, terutama jika karyawan merasa bahwa manajemen tidak konsisten atau tidak adil dalam penerapan kebijakan. Jika karyawan melihat adanya perlakuan yang berbeda dalam hal hak dan kewajiban, hal ini dapat memicu ketidakpuasan dan bahkan konflik terbuka. Konflik seperti ini bisa merusak hubungan kerja dan mengganggu operasional perusahaan.
- c. Dampak pada loyalitas dan kepuasan karyawan  
Ketika karyawan merasa bahwa manajemen tidak transparan atau adil dalam komunikasi dan penerapan kebijakan, hal ini dapat berdampak negatif pada loyalitas mereka terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil atau tidak mendapatkan informasi yang jelas mungkin kehilangan rasa keterikatan dengan pekerjaan mereka dan menjadi kurang puas. Dalam jangka panjang, hal ini dapat meningkatkan tingkat turnover karyawan, yang akan merugikan perusahaan karena meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan.

Untuk mencegah masalah ini, PT TSB perlu memperbaiki komunikasi antara manajemen dan karyawan serta mempertimbangkan penerapan kontrak kerja formal yang dapat memberikan kejelasan dan kepastian bagi kedua belah pihak.

### Stabilitas Hubungan Kerja

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa meskipun ada ketidakjelasan dalam kebijakan dan komunikasi di PT TSB, hubungan antara karyawan dan manajemen tetap stabil. Karyawan mengungkapkan bahwa meskipun tidak ada kontrak kerja formal yang mengatur hubungan mereka dengan perusahaan, rasa saling menghormati dan kerja sama yang baik antara karyawan dan manajemen

tetap terjaga. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan dalam komunikasi interpersonal dan budaya organisasi yang mendukung telah berhasil menjaga stabilitas hubungan kerja di perusahaan.

Hasil wawancara mengungkapkan bahwa meskipun karyawan di PT TSB merasakan stabilitas dalam hubungan kerja, ketiadaan kontrak kerja formal tetap menjadi sumber kebingungan. Salah seorang karyawan menyatakan bahwa meskipun ada rasa saling menghormati antara karyawan dan manajemen, ketiadaan kontrak tertulis sering kali menyebabkan ketidakjelasan terkait hak dan kewajiban mereka. Sementara itu, seorang kasir mengungkapkan bahwa mereka selalu berusaha menjaga komunikasi yang baik dengan atasan, tetapi terkadang kebingungan tetap muncul karena tidak adanya panduan tertulis yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun hubungan interpersonal tetap baik, ketiadaan kontrak kerja formal menimbulkan tantangan dalam hal kejelasan dan konsistensi.

Dari pernyataan ini terlihat bahwa meskipun hubungan interpersonal tetap baik, ketiadaan kontrak kerja formal menyebabkan kebingungan yang dapat mempengaruhi kejelasan hak dan kewajiban di tempat kerja. Dua indikator utama mencerminkan stabilitas hubungan kerja di PT TSB, meskipun ada ketidakjelasan dalam kebijakan dan ketiadaan kontrak kerja formal: (i) stabilitas hubungan interpersonal – hubungan baik antara karyawan dan manajemen tetap terjaga meskipun tanpa dukungan formalitas kontrak tertulis; dan (ii) pengaruh positif dari budaya organisasi – budaya organisasi yang kuat dan positif membantu menjaga hubungan yang harmonis di tempat kerja, bahkan di tengah ketidakjelasan kebijakan.

Stabilitas hubungan kerja di PT TSB menunjukkan bahwa faktor non-formal, seperti komunikasi interpersonal yang baik dan budaya organisasi yang mendukung, memainkan peran penting dalam menjaga keharmonisan dan produktivitas di tempat kerja. Namun, ketidakjelasan kebijakan yang berlangsung lama bisa mengancam stabilitas ini jika tidak segera diatasi.

### **Peran budaya organisasi dalam menjaga stabilitas**

Budaya organisasi yang kuat sering kali mampu mengkompensasi kekurangan dalam struktur formal, seperti tidak adanya kontrak kerja tertulis. Di PT TSB, budaya saling menghormati dan menjaga hubungan interpersonal yang baik telah tumbuh di antara karyawan dan manajemen. Ini menunjukkan pentingnya nilai-nilai dan norma perusahaan dalam memfasilitasi hubungan kerja yang sehat. Teori budaya organisasi oleh Schein (2023) menggarisbawahi bahwa budaya yang kuat menciptakan rasa kebersamaan dan komitmen di antara anggota organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada stabilitas jangka panjang. Di PT TSB, budaya ini telah membangun ikatan yang kuat meskipun terdapat tantangan dari ketidakjelasan kebijakan.

### **Risiko yang menyertai ketidakjelasan kebijakan**

Meskipun stabilitas hubungan kerja terjaga saat ini, ketidakjelasan yang terus berlangsung terkait kebijakan dan komunikasi bisa menjadi ancaman bagi stabilitas ini di masa mendatang. Jika dibiarkan tanpa solusi, ketidakjelasan ini dapat merusak kepercayaan yang sudah dibangun antara karyawan dan manajemen. Seiring waktu, karyawan mungkin mulai merasa tidak yakin tentang posisi mereka di perusahaan, terutama jika menghadapi situasi tanpa panduan tertulis yang jelas. Salah satu karyawan mengatakan, "*Rasa saling menghormati tetap ada, namun ketiadaan kontrak kerja bisa menyebabkan kebingungan*" (Karyawan). Meskipun hubungan interpersonal saat ini stabil, ketidakpastian yang disebabkan oleh ketiadaan kontrak kerja formal bisa menimbulkan kebingungan dan potensi masalah di masa depan.

### **Implikasi Jangka Panjang terhadap Kepuasan dan Loyalitas Karyawan**

Ketidakjelasan yang berkepanjangan dapat berdampak negatif pada kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Jika karyawan terus merasa tidak pasti tentang posisi mereka, hal ini bisa mengikis kepercayaan dan komitmen mereka. Dalam jangka panjang, situasi ini dapat menyebabkan karyawan merasa kurang termotivasi dan cenderung mencari peluang kerja di tempat lain. Tingginya turnover karyawan bisa berdampak buruk pada stabilitas operasional perusahaan, meningkatkan biaya rekrutmen, pelatihan, dan penyesuaian tenaga kerja. Oleh karena itu, meskipun budaya organisasi yang kuat telah membantu menjaga stabilitas hubungan kerja, perusahaan harus mempertimbangkan untuk memperkenalkan struktur formal, seperti kontrak kerja tertulis, guna memperkuat stabilitas ini dalam jangka panjang.

Berdasarkan analisis mendalam terhadap tema-tema utama yang muncul dari penelitian, dapat disimpulkan bahwa ketiadaan kontrak kerja formal di PT TSB menciptakan ketidakpastian signifikan bagi karyawan. Tanpa dokumen tertulis yang jelas, karyawan tidak memiliki pedoman pasti mengenai hak dan kewajiban mereka, yang pada akhirnya memengaruhi rasa aman dan kepercayaan mereka terhadap manajemen. Hal ini meningkatkan risiko kesalahpahaman, konflik, serta ketidakpuasan yang dapat memengaruhi produktivitas dan keberlanjutan perusahaan di masa mendatang.

### **Diskusi/Pembahasan**

Penelitian ini mengungkap beberapa temuan penting terkait ketiadaan kontrak kerja formal di PT. The Semangat Baru, dampaknya pada hubungan kerja, serta pandangan manajemen terhadap risiko hukum. Pembahasan ini akan mengeksplorasi temuan tersebut dalam konteks teori manajemen dan hubungan industrial.

#### **Ketiadaan Kontrak Kerja Formal**

Ketiadaan kontrak kerja formal di PT. The Semangat Baru telah menimbulkan ketidakjelasan dalam komunikasi kebijakan kepada karyawan. Berdasarkan wawancara, informasi mengenai hak dan kewajiban karyawan disampaikan secara lisan, yang menyebabkan kebingungan. Menurut teori kontrak psikologis, kejelasan dalam hubungan kerja adalah kunci untuk mempertahankan kepuasan dan motivasi karyawan (Rousseau, 2023). Selain itu, teori komunikasi organisasi juga menegaskan pentingnya komunikasi yang terstruktur untuk mencegah kesalahpahaman dalam hubungan kerja (Clampitt, 2010).

Ketiadaan kontrak formal juga memengaruhi konsistensi dalam pelaksanaan kebijakan, menyebabkan ketidakpastian di antara karyawan. Beberapa karyawan merasakan adanya perbedaan dalam penerapan kebijakan, bergantung pada situasi atau keputusan individual manajemen. Menurut Armstrong (2023), konsistensi dalam penerapan kebijakan penting untuk menjaga keadilan dan kepuasan karyawan, dan ketidakjelasan ini dapat mengurangi kepercayaan terhadap perusahaan.

#### **Dampak Ketidadaan Kontrak Kerja terhadap Hubungan Karyawan dan Perusahaan**

Ketiadaan kontrak formal menciptakan perbedaan persepsi antara karyawan dan manajemen terkait kebijakan kerja. Karyawan merasa sulit memahami hak dan kewajiban mereka, sementara manajemen mungkin menganggap komunikasi lisan sudah cukup. Menurut Miller (2005), perbedaan persepsi ini dapat menimbulkan konflik dan menurunkan kepercayaan. Hal ini selaras dengan teori hubungan industrial yang menyatakan bahwa kejelasan kontrak kerja penting untuk menjaga hubungan kerja yang sehat dan mengurangi potensi konflik (Guest, 2017).

Meskipun ada ketidakjelasan, hubungan kerja di PT. The Semangat Baru tetap stabil berkat budaya saling menghormati antara karyawan dan manajemen. Namun, stabilitas ini tidak menutup kemungkinan timbulnya masalah di masa depan jika ketidakjelasan kebijakan tidak segera diatasi. Budaya organisasi yang kuat dapat membantu menjaga stabilitas, tetapi struktur formal seperti kontrak kerja tertulis diperlukan untuk jangka panjang (Schein, 2016; Stone et al., 2024).

#### **Pandangan Manajemen terhadap Risiko Hukum**

Manajemen menyadari bahwa ketiadaan kontrak kerja formal menimbulkan risiko hukum bagi perusahaan, terutama jika terjadi perselisihan. Menurut teori manajemen risiko, kontrak kerja formal penting untuk mengurangi risiko hukum dan memberikan dasar yang jelas bagi kedua belah pihak (Hopkin, 2018).

Manajemen mempertimbangkan untuk memperkenalkan kontrak kerja formal di masa depan guna melindungi perusahaan dan memberikan kejelasan bagi karyawan. Pengenalan kontrak formal diharapkan dapat meningkatkan rasa aman karyawan dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Kontrak kerja yang jelas dan mengikat secara hukum akan mengurangi risiko hukum dan meningkatkan kepercayaan antara manajemen dan karyawan.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini menekankan pentingnya kontrak kerja formal dalam menciptakan kejelasan, konsistensi, dan perlindungan hukum bagi karyawan dan perusahaan. Di PT. The Semangat Baru,

ketiadaan kontrak kerja formal telah menciptakan ketidakpastian di antara karyawan terkait hak dan kewajiban mereka, yang pada gilirannya memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan rasa aman. Walaupun hubungan kerja di perusahaan ini tetap stabil berkat budaya organisasi yang kuat dan komunikasi interpersonal yang baik, kondisi ini berisiko terganggu di masa depan jika ketidakjelasan dalam kebijakan dan instruksi kerja terus berlanjut.

Ketiadaan kontrak formal juga meningkatkan potensi konflik, baik internal antara karyawan dan manajemen, maupun dalam konteks eksternal terkait risiko hukum. Tanpa dokumen tertulis yang mengatur hak dan kewajiban kedua belah pihak, perusahaan menjadi lebih rentan terhadap sengketa ketenagakerjaan, yang tidak hanya berpotensi merugikan dari sisi operasional dan reputasi, tetapi juga secara finansial. Penerapan kontrak kerja formal akan memberikan manfaat jangka panjang, seperti peningkatan kejelasan mengenai hak dan kewajiban karyawan, konsistensi dalam pelaksanaan kebijakan, serta perlindungan hukum yang lebih kuat. Selain itu, kontrak formal akan mendukung hubungan industrial yang lebih sehat dengan memperkuat kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Kejelasan dalam kebijakan kerja juga akan membantu mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Oleh karena itu, perusahaan sangat perlu untuk segera memperkenalkan kontrak kerja tertulis sebagai langkah proaktif dalam meningkatkan stabilitas hubungan kerja, mencegah risiko konflik, dan mendukung keberlanjutan operasional perusahaan di masa mendatang.

### Implikasi

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengenalan kontrak kerja formal di PT TSB merupakan langkah penting untuk mengatasi ketidakjelasan kebijakan, mengurangi perbedaan persepsi antara karyawan dan manajemen, serta melindungi perusahaan dari potensi risiko hukum. Kontrak kerja formal akan memberikan kejelasan yang lebih jelas tentang hak dan kewajiban karyawan, sekaligus memperkuat stabilitas hubungan kerja.

Perbedaan persepsi antara karyawan dan manajemen terkait kebijakan kerja merupakan isu yang tidak boleh diabaikan. Kepercayaan adalah elemen vital dalam hubungan kerja yang sehat dan produktif. Jika kepercayaan terganggu, hal ini dapat mengakibatkan penurunan motivasi dan komitmen karyawan, yang bahkan dapat mendorong mereka untuk mencari pekerjaan di tempat lain (Dirks & Ferrin, 2002).

Untuk mengatasi tantangan ini, PT. The Semangat Baru perlu menerapkan beberapa langkah strategis, antara lain:

1. Penyusunan dan implementasi kontrak kerja tertulis
2. Kontrak tertulis akan memberikan kejelasan tentang hak dan kewajiban karyawan, sekaligus membantu mengurangi perbedaan persepsi yang muncul (Stone et al., 2024). Ini juga akan memastikan bahwa seluruh karyawan memiliki pemahaman yang sama mengenai harapan perusahaan terhadap mereka.
3. Peningkatan transparansi dalam komunikasi kebijakan
4. Manajemen harus memastikan bahwa kebijakan perusahaan dikomunikasikan secara jelas dan konsisten kepada seluruh karyawan (Clampitt, 2017). Langkah ini dapat dilakukan melalui sosialisasi rutin kebijakan dan penyediaan dokumen tertulis yang mudah diakses oleh semua karyawan.
5. Pelibatan karyawan dalam proses pembuatan kebijakan
6. Dengan melibatkan karyawan dalam proses pembuatan dan evaluasi kebijakan, perusahaan dapat memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawan, serta mengurangi potensi perbedaan persepsi.

Dengan menerapkan rekomendasi ini, PT TSB dapat memperbaiki hubungan antara karyawan dan manajemen, meningkatkan kepercayaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif.

### REFERENSI

Akbar, M. R. F., Farid, M. S., Pambudining, Z. C., & Putra, A. (2024). Analisis Efektivitas Kepemimpinan Kharismatik Terhadap Kinerja dan Keberhasilan Organisasi: Studi Kasus Industri

- Manufaktur. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 16. <https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2549>
- Alfiani, N. H., Ardani, W., & Widani, N. M. (2023). Kepemimpinan dan Iklim Organisasi sebagai Determinan Work Engagement Karyawan pada PT. Urban Asia Industri. *Jurnal Ekonomi Utama*, 2(3), 307–316. <https://doi.org/10.55903/juria.v2i3.131>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Astuti, I. D. (2020). *ANALISIS KONTRAK KERJA DALAM MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN MENURUT PERSPEKTIF EKONOMI ISLAM (Studi pada Miniplan Fajar Desa Jati Wangi Kec. Tanjung Bintang)*. Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
- Bernard, H. R. (2017). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches* (6th ed.). Rowman & Littlefield.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications Ltd.
- Cahyadi, N., Mekaniwati, A., Djajasinga, N. D., Hidayati, H., Munarsih, E., & Nurcholifah, I. (2023). *PERILAKU DALAM ORGANISASI*. CV Rey Media Grafika.
- Clampitt, P. G. (2017). *Communicating for Managerial Effectiveness: Challenges | Strategies | Solutions*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071800829>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Dalimunthe, N. (2023). *Hukum Ketenagakerjaan*. Merdeka Kreasi Group.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Firdaus, M. A., & Yudhawati, D. (2019). Perspektif Atas Praktek Hubungan Industrial Di Wilayah Bogor. *Inovator*, 8(1), 1. <https://doi.org/10.32832/inovator.v8i1.1838>
- Gouzoulis, G. (2022). Financialisation, globalisation, and the industrial labour share: A comparison between Iran and Thailand. *Industrial Relations Journal*, 53(1), 35–52. <https://doi.org/10.1111/irj.12353>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Handayani, P. (2021). KELEMAHAN PERATURAN MEDIASI DALAM PENYELESAIAN PERSELISIHAN HUBUNGAN INDUSTRIAL. *PETITA*, 3(2), 259–271. <https://doi.org/10.33373/pta.v3i2.3831>
- Harsh, H., & Prasad, A. (2020). Employment relations and perceived organizational performance: the moderating role of technological intensity. *Employee Relations: The International Journal*, 43(1), 109–130. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2019-0119>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hayes, B. B., & Keyser, E. (2022). The Psychological Contract Theory on Individual and Work-Related Outcomes: A Systematic Literature Review (SLR). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(7). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i7/14386>
- Herman, Kasman, A., & Aulia, S. (2023). *Implementasi Model Supervisi Kepala Madrasah Berbasis Kontrak Kerja*. Jejak Pustaka.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management* (5th ed.). Kogan Page.
- Idris Fahmi. (2018). *Dinamika Hubungan Industrial*. Deepublish.
- Irwandi, Muh. D. (2022). *PENGARUH SERIKAT PEKERJA DAN HUBUNGAN INDUSTRIAL TERHADAP KESEJAHTERAAN BURUH PABRIK GULA BONE ARASOE*. Universitas Hasanuddin Makassar.
- Kartini, S., Perdana, F. W., Irwan, I., Setiawan, B., & Purboyo, P. (2022). Politik Hukum Kebebasan Berserikat Pekerja/Buruh dalam Produk Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 3(02), 342–350. <https://doi.org/10.36418/jist.v3i2.380>

- Lase, D., Zega, T. G. C., Daeli, D. O., & Zaluchu, S. E. (2022). Parents' perceptions of distance learning during COVID-19 in rural Indonesia. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 16(1), 103–113. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v16i1.20122>
- Listiarini, M. S. A. (2023). *Analisis Dinamika Hubungan Industrial Di PT Garuda Indonesia*. Universitas Gadjah Mada.
- Lukáčová, K., Kováčová, L., & Kahanec, M. (2022). Industrial relations and unemployment benefit schemes in the Visegrad countries during the COVID-19 pandemic. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 28(2), 229–246. <https://doi.org/10.1177/10242589221099804>
- Marnisah, L. (2020). *Hubungan Industrial dan Kompensasi (Teori Dan Praktik)*. Deepublish.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (Revised). Jossey-Bass Inc Pub.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Miller, K. (2005). *Communication Theories: Perspectives, Processes, and Contexts* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Muanam, M., & Saija, R. (2015). *Rekonstruksi Kontrak Kerja Outsourcing di Perusahaan*. Deepublish.
- Niezna, M., & Davidov, G. (2023). Consent in Contracts of Employment. *The Modern Law Review*, 86(5), 1134–1165. <https://doi.org/10.1111/1468-2230.12802>
- Okolie, U. C., & Memeh, N. J. (2022). Influence of change management on modern organizational efficiency. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 15(3), 171. <https://doi.org/10.26623/jreb.v15i3.5352>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- Savitri, D. R. (2020). PENGARUH HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN PERAN SERIKAT PEKERJA TERHADAP KESEJAHTERAAN KARYAWAN KONTRAK PADA PT. SARI LEMBAH SUBUR KECAMATAN PANGKALAN LESUNG KABUPATEN PELALAWAN RIAU. *Jurnal Online Mahasiswa*, 7(II Juli-Desember).
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Shi, L. (2023). Optimal Regulation of Noncompete Contracts. *Econometrica*, 91(2), 425–463. <https://doi.org/10.3982/ECTA18128>
- Stone, R. J., Cox, A., Gavin, M., & Carpini, J. (2024). *Human Resource Management* (11th ed.). Wiley.
- Winda Yulianti, Wiyanto, W., & Nisa Nurhidayanti. (2023). APPLICATION OF DATA MINING USING NAIVE BAYES ALGORITHM FOR CLASSIFICATION OF EMPLOYEE CONTRACT EXTENSION AT PT TORINI JAYA ABADI. *Jurnal Informatika Teknologi Dan Sains (Jinteks)*, 5(3), 516–524. <https://doi.org/10.51401/jinteks.v5i3.3348>
- Yakin, I. H. (2024). Optimalisasi Output: Menggali Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja PD Nurlia di Tengah Revolusi Industri. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 308–312. <https://doi.org/10.37034/infeb.v6i2.857>