

## **Persepsi karyawan terhadap kebijakan usia di PT Mandom Indonesia Cabang Lombok**

**Anak Agung Putri Lestari <sup>1\*</sup>, Ida Ayu Nyoman Widia Laksmi <sup>2</sup>, I Gede Bayu Wijaya<sup>3</sup>**  
[anakagungputrilestari@gmail.com](mailto:anakagungputrilestari@gmail.com)<sup>1\*</sup>, [idaayulaksmi002@gmail.com](mailto:idaayulaksmi002@gmail.com)<sup>2</sup>, [bayuwijaya@iahn-gdepudja.ac.id](mailto:bayuwijaya@iahn-gdepudja.ac.id)<sup>3</sup>

**Institut Agama Hindu Negeri Gde Pudja Mataram, Indonesia <sup>1\*,2,3</sup>**

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan memahami bagaimana karyawan PT Mandom Indonesia Cabang Lombok memaknai kebijakan usia maksimal kontrak serta implikasinya terhadap pengalaman kerja mereka. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam, diskusi kelompok terfokus, observasi lapangan, dan telaah dokumen untuk memperoleh gambaran yang kaya mengenai dinamika persepsi karyawan. Analisis dilakukan dengan teknik interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang memungkinkan temuan dikaji secara berlapis dan kontekstual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa batas usia maksimal 25 tahun dipahami sebagai aturan perusahaan pusat, namun dirasakan kurang selaras dengan kinerja, pengalaman, dan loyalitas karyawan kontrak. Kebijakan tersebut menimbulkan ketidakpastian karier, rasa cemas menjelang evaluasi, serta ketegangan psikologis yang berkaitan dengan rasa aman kerja. Meskipun demikian, suasana kerja yang supotif, kedekatan interpersonal, serta sistem apresiasi berbasis pencapaian mampu menjaga motivasi dan kepuasan kerja tetap stabil. Temuan ini mengindikasikan perlunya peninjauan ulang kebijakan berbasis usia agar lebih adaptif terhadap kondisi aktual tenaga kerja. Penelitian selanjutnya disarankan meninjau praktik serupa di sektor industri berbeda untuk memperluas pemahaman tentang implikasi kebijakan kontrak terhadap pengalaman kesejahteraan karyawan dan dinamika budaya organisasi.

**Kata Kunci:** budaya organisasi; kepuasan kerja; kesejahteraan karyawan; kontrak kerja; persepsi karyawan

 This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

### **Pendahuluan**

Globalisasi membawa perubahan besar terhadap dunia kerja yang menuntut organisasi di seluruh dunia, termasuk di Indonesia, untuk beradaptasi dengan dinamika ekonomi dan sosial agar tetap kompetitif. Perubahan tersebut berimplikasi pada struktur tenaga kerja, pola hubungan industrial, serta kebijakan manajemen sumber daya manusia (SDM). Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peran strategis dalam menjaga efektivitas dan efisiensi organisasi karena mencakup kebijakan, praktik, dan strategi pengelolaan tenaga kerja yang bertujuan menciptakan karyawan yang berkualitas, terampil, dan termotivasi dalam mencapai tujuan organisasi (Kurniawan et al., 2023). Aspek perencanaan dan pengembangan karier juga menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan organisasi. Harapan (2024), menegaskan bahwa perencanaan karier menentukan arah dan dinamika organisasi yang dipengaruhi oleh hubungan kerja, sistem penghargaan, kultur organisasi, serta kebijakan manajerial. Oleh karena itu, kebijakan terkait keberlanjutan karier karyawan, termasuk sistem kontrak kerja, perlu disusun dengan mempertimbangkan keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan kesejahteraan pekerja.

Praktik sistem kontrak kerja di Indonesia sering kali diiringi dengan kebijakan batas usia maksimal yang menjadi dasar dalam proses rekrutmen dan perpanjangan kontrak. Pertimbangan efisiensi dan produktivitas tenaga kerja sering digunakan sebagai alasan

utama dalam penetapan kebijakan tersebut. Deti & Mandasari (2021), menyebutkan bahwa perusahaan cenderung memprioritaskan kelompok usia produktif, khususnya antara 15 hingga 35 tahun, karena dianggap memiliki kapasitas optimal dalam mendukung kinerja. Ardhana et al. (2025), menambahkan bahwa praktik pembatasan usia maksimal masih banyak ditemukan dan berpotensi meningkatkan angka pengangguran karena membatasi kesempatan kerja bagi individu yang memiliki kompetensi memadai namun telah melewati batas usia yang ditentukan. Dalam konteks hukum ketenagakerjaan, sistem Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) menjadi dasar utama penerapan kontrak kerja. Shalihah (2017), menjelaskan bahwa PKWT seharusnya diterapkan untuk pekerjaan yang bersifat sementara, musiman, atau memiliki jangka waktu tertentu yang dapat diperkirakan penyelesaiannya. Namun, perubahan regulasi melalui Undang-Undang Cipta Kerja No. 11 Tahun 2020 mengubah praktik tersebut secara signifikan dengan menghapus batas waktu maksimal kontrak dan memberikan fleksibilitas lebih bagi perusahaan selama jenis pekerjaan memenuhi ketentuan yang berlaku (Silitonga et al., 2025).

Revisi lanjutan melalui UU No. 6 Tahun 2023 dan PP No. 35 Tahun 2021 memperpanjang masa kontrak dari tiga menjadi lima tahun serta menghapus ketentuan jumlah maksimal perpanjangan kontrak (Puspitaningtyas & Waluyo, 2024). Regulasi ini menunjukkan arah kebijakan ketenagakerjaan Indonesia yang semakin fleksibel, meskipun di sisi lain menimbulkan potensi ketidakpastian status kerja bagi karyawan. Nazmah (2022), menyoroti bahwa perubahan kebijakan organisasi, baik bertahap maupun radikal, dapat memicu resistensi dan kebingungan jika tidak diimbangi dengan komunikasi dan pengelolaan yang baik karena karyawan khawatir terhadap stabilitas dan kepastian kerja mereka. Syaeh et al. (2025), menambahkan bahwa kebijakan batas usia maksimal dalam kontrak kerja kerap menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan karena membatasi kesempatan kerja bagi individu yang masih produktif dan kompeten. Dalam konteks penelitian ini, kebijakan usia maksimal yang menjadi fokus adalah batas usia 25 tahun pada sistem kontrak PT Mandom Indonesia Cabang Lombok. Selain itu, perusahaan menerapkan durasi kerja maksimal lima tahun bagi karyawan kontrak sebelum hubungan kerja otomatis dihentikan tanpa mempertimbangkan kinerja atau loyalitas. Kebijakan ini diterapkan secara konsisten dan berasal dari perusahaan pusat, sehingga menjadi aturan baku dalam proses rekrutmen, evaluasi, dan perpanjangan kontrak.

Kebijakan ini membawa sejumlah dampak yang dirasakan langsung oleh karyawan, khususnya mereka yang berstatus kontrak. Penerapan batas usia maksimal 25 tahun dan durasi kontrak lima tahun menimbulkan ketidakpastian karier karena peluang keberlanjutan kerja tidak sepenuhnya ditentukan oleh kinerja, melainkan oleh batasan administratif. Kondisi tersebut memunculkan rasa cemas menjelang evaluasi enam bulanan, tekanan psikologis, serta persepsi bahwa kesempatan berkariernya jangka panjang menjadi sangat terbatas. Di saat yang sama, kebijakan ini juga memberikan dampak persepsi keadilan di lingkungan kerja karena karyawan merasa bahwa loyalitas dan pengalaman belum sepenuhnya dihargai oleh organisasi.

Perspektif manajerial menekankan pentingnya keseimbangan antara fleksibilitas organisasi dan kesejahteraan tenaga kerja. Satria et al. (2025) menegaskan bahwa pengaturan kerja fleksibel dapat meningkatkan efisiensi dan motivasi kerja jika diimbangi dengan jalur karier yang jelas serta kompensasi yang adil. Arinda & Cahyadi (2024), mengungkapkan bahwa banyak perusahaan memilih sistem kontrak karena fleksibilitasnya dalam proses rekrutmen maupun pemutusan hubungan kerja yang dianggap dapat mengurangi pengangguran. Priyono & Marnis (2008), melihat sistem kontrak sebagai bentuk fleksibilitas hubungan kerja yang berakhir sesuai perjanjian tanpa konsekuensi tambahan bagi perusahaan atau karyawan. Sebaliknya, Nisa & Zulfahmi (2024), memperingatkan bahwa sistem kontrak kerja dapat menimbulkan ketidakpastian status pascakontrak yang berdampak pada kesejahteraan pekerja. Kebijakan organisasi yang menyangkut kontrak dan batas usia kerja memiliki implikasi besar terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Konteks tersebut menjadi penting ketika diterapkan di PT Mandom Indonesia Cabang Lombok, sebuah perusahaan industri kosmetik yang menerapkan kebijakan usia maksimal kontrak. Kebijakan ini dapat membentuk persepsi, sikap, serta motivasi karyawan terhadap organisasi. Tambunan (2018), menjelaskan bahwa keberhasilan penerapan sistem kontrak kerja sangat bergantung pada kualitas hubungan kerja, hubungan yang baik akan menciptakan keharmonisan, sedangkan hubungan yang buruk menurunkan semangat dan produktivitas. Pemahaman terhadap persepsi karyawan mengenai kebijakan usia maksimal kontrak di PT Mandom Indonesia Cabang Lombok menjadi penting untuk mengetahui bagaimana kebijakan tersebut dimaknai dan dirasakan secara langsung oleh karyawan.

Penelitian ini berupaya menggambarkan persepsi, pengalaman, dan pandangan karyawan terhadap kebijakan usia maksimal kontrak di PT Mandom Indonesia Cabang Lombok. Kajian ini berkontribusi terhadap pengembangan kebijakan ketenagakerjaan yang adaptif, berkeadilan, serta berorientasi pada kesejahteraan karyawan tanpa mengabaikan kebutuhan organisasi. Selain itu, penelitian ini mengisi kesenjangan kajian akademis terkait dinamika persepsi karyawan terhadap kebijakan ketenagakerjaan di sektor industri kosmetik, khususnya di wilayah Lombok yang masih jarang diteliti.

Kebijakan usia maksimal kontrak tidak hanya memengaruhi keberlangsungan karier tetapi juga membentuk persepsi keadilan dan kepuasan kerja. Berdasarkan teori Psikologi Kontrak (*Psychological Contract Theory*), hubungan kerja tidak hanya didasarkan pada kontrak formal, melainkan juga pada kesepakatan tidak tertulis yang mencakup ekspektasi, kepercayaan, dan timbal balik antara karyawan dan organisasi (Khaliq et al., 2019). Ketika harapan tersebut terpenuhi, karyawan menunjukkan loyalitas dan komitmen yang tinggi, sedangkan pelanggaran ekspektasi memunculkan kekecewaan dan penurunan motivasi. Herrera dan Rosas (2021), menemukan bahwa pemenuhan kontrak psikologis berkaitan erat dengan tingkat komitmen emosional terhadap organisasi. Kahar et al. (2024), menambahkan bahwa kontrak psikologis bersifat dinamis, bergantung pada pengalaman dan kepercayaan yang terbentuk selama hubungan kerja. Selain itu, teori Keadilan Organisasi (*Organizational Justice Theory*) menjelaskan bahwa persepsi keadilan dalam kebijakan, prosedur, dan perlakuan organisasi sangat menentukan sikap dan perilaku karyawan. Wiseman & Stillwell (2022), memaparkan bahwa keadilan organisasi mencakup tiga dimensi utama yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Ketiganya membentuk persepsi menyeluruh tentang bagaimana organisasi memperlakukan karyawannya secara adil. Yalçın & Yalçın (2022), menunjukkan bahwa persepsi terhadap keadilan distributif dan prosedural memiliki pengaruh paling kuat terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dalam konteks PT Mandom Indonesia Cabang Lombok, penerapan kebijakan usia maksimal kontrak dapat dipahami melalui kedua teori tersebut karena menyangkut pemenuhan ekspektasi psikologis dan persepsi keadilan karyawan terhadap perusahaan.

Kajian empiris sebelumnya memperkuat relevansi penelitian ini. Nurresti (2023), menemukan bahwa sistem kontrak berdampak langsung terhadap kesejahteraan dan kepastian karier karyawan di PT Jasamarga Jogja Solo, dengan banyak karyawan merasa tidak memiliki jenjang karier yang jelas. Dewanto et al.(2023), mengembangkan sistem evaluasi objektif untuk perpanjangan kontrak menggunakan metode SMART dan menekankan pentingnya keadilan dalam proses penilaian. Fathonah et al. (2016), menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap kondisi kerja berpengaruh pada peningkatan kinerja generasi Y. Izzati (2021), menemukan hubungan positif antara persepsi pengembangan karier dan kepuasan kerja, sedangkan Saputra et al. (2021), menyoroti ketidakadilan hukum dalam pelaksanaan PKWT selama pandemi. Kelima penelitian ini memperlihatkan bahwa persepsi terhadap kebijakan organisasi berperan penting dalam membentuk sikap dan motivasi kerja karyawan, meskipun belum ada penelitian yang secara khusus membahas persepsi terhadap kebijakan usia maksimal kontrak di sektor industri kosmetik di Lombok.

Persepsi karyawan terbentuk melalui proses kognitif dan afektif yang dipengaruhi pengalaman, nilai, dan kepercayaan terhadap manajemen. Persepsi positif terhadap kebijakan organisasi dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan loyalitas, sedangkan persepsi negatif dapat menurunkan produktivitas serta melemahkan hubungan kerja (Budiyanto & Mochklas, 2020; Pebperiadi et al., 2022; Pitasari & Perdhana, 2018; Said, 2020). Dalam konteks PT Mandom Indonesia Cabang Lombok, persepsi terhadap kebijakan usia maksimal kontrak berperan sebagai variabel antara yang menjembatani hubungan antara kebijakan organisasi dan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Pemahaman terhadap dinamika persepsi ini membantu perusahaan merancang kebijakan yang lebih adil, transparan, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada tiga hal utama yaitu bagaimana persepsi karyawan PT Mandom Indonesia Cabang Lombok terhadap kebijakan usia maksimal kontrak yang diterapkan perusahaan, apa dampak kebijakan tersebut terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan, serta bagaimana makna dan implikasi kebijakan terhadap hubungan kerja dan budaya organisasi. Tujuan umum penelitian ini adalah memahami secara mendalam persepsi karyawan terhadap kebijakan usia maksimal kontrak serta implikasinya terhadap karyawan dan organisasi. Tujuan khususnya meliputi eksplorasi persepsi karyawan terhadap kebijakan tersebut, identifikasi dampaknya terhadap kinerja dan kepuasan kerja, serta pemahaman makna dan implikasi kebijakan terhadap hubungan kerja dan budaya organisasi.

Penelitian ini memiliki manfaat teoretis dan praktis. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait kebijakan usia maksimal kontrak dan implikasinya terhadap motivasi, kepuasan, dan hubungan kerja. Secara praktis, hasil penelitian dapat digunakan oleh PT Mandom Indonesia Cabang Lombok untuk mengevaluasi kebijakan usia maksimal kontrak dan menyesuaikannya agar lebih adaptif terhadap kebutuhan karyawan. Penelitian ini juga memperkaya literatur akademik di bidang ketenagakerjaan dan memberikan wawasan bagi karyawan dalam memahami dampak kebijakan terhadap karier dan kesejahteraan mereka.

Penelitian ini berupaya menyajikan pemahaman komprehensif mengenai bagaimana kebijakan usia maksimal kontrak dimaknai oleh karyawan, baik dari aspek psikologis maupun sosial-organisasional. Pemahaman ini menjadi landasan penting dalam merancang kebijakan ketenagakerjaan yang berimbang antara produktivitas organisasi dan kesejahteraan tenaga kerja, sekaligus memperkuat relasi industrial yang berkeadilan dan berkelanjutan di lingkungan kerja.

Penelitian ini berfokus mengkaji kebijakan ketenagakerjaan karena secara spesifik menyoroti persepsi karyawan terhadap kebijakan usia maksimal kontrak, isu yang belum banyak diteliti dalam konteks industri kosmetik maupun perusahaan cabang di wilayah Lombok. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang berfokus pada sistem kontrak, kepastian kerja, atau penilaian kinerja, studi ini menganalisis bagaimana pembatasan usia membentuk persepsi keadilan, kontrak psikologis, dan dinamika hubungan kerja. Integrasi perspektif *Psychological Contract* dan *Organizational Justice* memberikan kontribusi teoretis dan praktis yang relevan dalam memahami implikasi kebijakan usia maksimal kontrak di lingkungan kerja.

## Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan memahami secara mendalam persepsi karyawan terhadap kebijakan usia maksimal kontrak di PT Mandom Cabang Lombok. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali makna subjektif dari pengalaman dan pandangan individu terhadap kebijakan organisasi, bukan sekadar mengukur hubungan variabel secara statistik. Menurut Thalhah (2022), penelitian kualitatif bertujuan memahami makna suatu fenomena secara mendalam

melalui pendekatan yang bersifat alamiah dan kontekstual. Hasan (2022), menambahkan bahwa pendekatan ini dilakukan ketika fenomena sosial memerlukan interpretasi mendalam yang tidak dapat dijelaskan sepenuhnya melalui metode kuantitatif. Sejalan dengan hal tersebut, Syamil (2023), menyebutkan bahwa penelitian kualitatif berupaya memahami realitas sosial sebagaimana adanya dengan menekankan pada proses penafsiran dan deskripsi yang komprehensif. Oleh karena itu, rancangan penelitian deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran faktual mengenai persepsi karyawan terhadap kebijakan usia maksimal kontrak, termasuk implikasinya terhadap motivasi, kepuasan, dan hubungan kerja.

Penelitian dilaksanakan di PT Mandom Indonesia Cabang Lombok, Nusa Tenggara Barat, yang dipilih secara purposif karena perusahaan ini menerapkan kebijakan usia maksimal kontrak yang relevan dengan fokus penelitian. PT Mandom Indonesia Cabang Lombok merupakan bagian dari industri kosmetik yang memiliki sistem ketenagakerjaan dengan kombinasi antara karyawan tetap dan kontrak. Kondisi tersebut memberikan konteks ideal untuk memahami dinamika hubungan kerja serta persepsi karyawan terhadap kebijakan kontrak. Pemilihan lokasi ini juga didasarkan pada alasan akademik, yakni masih terbatasnya penelitian tentang praktik manajemen Sumber Daya Alam (SDM) di sektor industri kosmetik di wilayah Lombok, sehingga penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi empiris terhadap kajian ketenagakerjaan di daerah tersebut.

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Abdussamad (2021), menjelaskan bahwa sumber data primer diperoleh langsung dari informan yang memiliki pengalaman terkait fenomena penelitian, sedangkan sumber sekunder diperoleh secara tidak langsung melalui dokumen, literatur, atau pihak ketiga. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam, Focus Group Discussion (FGD), dan observasi lapangan yang melibatkan karyawan kontrak, karyawan tetap, serta pihak manajemen yang memahami kebijakan usia maksimal kontrak di PT Mandom Indonesia Cabang Lombok. Wawancara mendalam dilakukan secara tatap muka dengan tiga narasumber utama yang dipilih berdasarkan keterlibatan dan pengalaman mereka terhadap kebijakan tersebut. Agustini et al.(2023), menyatakan bahwa wawancara merupakan interaksi langsung antara peneliti dan informan untuk menggali informasi mendalam melalui pertanyaan yang fleksibel namun terarah.

Selain wawancara individual, penelitian ini juga menggunakan FGD untuk memperoleh pandangan kolektif karyawan. Metode ini memungkinkan peneliti menangkap dinamika diskusi dan persepsi bersama yang memperkaya pemahaman terhadap fenomena yang diteliti. Afiyanti (2008) menjelaskan bahwa FGD efektif untuk menghasilkan data yang lebih kaya dan bermakna karena memanfaatkan interaksi antarpertisipan dalam suasana diskusi terbuka. Diskusi kelompok dalam penelitian ini melibatkan lima karyawan dari berbagai bagian kerja di PT Mandom Indonesia Cabang Lombok. Sementara itu, observasi lapangan dilakukan untuk melihat langsung interaksi, perilaku, dan situasi kerja di perusahaan. Yusriani (2022), menjelaskan bahwa observasi partisipasi lengkap menempatkan peneliti sebagai bagian dari lingkungan yang diamati sehingga data diperoleh secara natural tanpa menciptakan jarak dengan partisipan. Melalui observasi ini, peneliti mendapatkan gambaran nyata mengenai bagaimana kebijakan usia maksimal kontrak dijalankan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Aspek observasi dalam penelitian ini tidak ditentukan secara terikat oleh indikator teori, melainkan dikembangkan secara naturalistik berdasarkan fenomena yang muncul di lapangan, sesuai karakter penelitian kualitatif deskriptif. Meskipun demikian, proses interpretasi terhadap temuan observasi tetap menggunakan kerangka teori Kontrak Psikologis dan Teori Keadilan Organisasi sebagai lensa analitis untuk memahami makna, respons, dan dinamika persepsi karyawan terhadap kebijakan usia maksimal kontrak. Dengan demikian,

aspek observasi tetap bersifat fleksibel dan kontekstual, sedangkan analisisnya diarahkan oleh konsep-konsep kunci dalam teori tersebut.

Data sekunder diperoleh melalui dokumentasi dan telaah literatur yang mencakup dokumen resmi perusahaan seperti kebijakan ketenagakerjaan, data administratif karyawan, serta arsip terkait sistem kontrak. Selain itu, data sekunder juga mencakup referensi ilmiah berupa jurnal, buku, dan peraturan perundangan yang relevan dengan sistem PKWT dan kebijakan usia maksimal. Yusriani (2022), menyebutkan bahwa dokumen berfungsi sebagai sumber informasi historis dan pelengkap bagi hasil observasi dan wawancara. Dengan menggabungkan berbagai sumber data tersebut, penelitian ini memperoleh informasi yang komprehensif mengenai persepsi karyawan terhadap kebijakan usia maksimal kontrak di PT Mandom Indonesia Cabang Lombok.

Proses analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif dari Miles et al. (2014), yang meliputi tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi, memfokuskan, dan menyederhanakan informasi yang diperoleh dari berbagai teknik pengumpulan data. Tahap ini bertujuan untuk menjamkan fokus analisis terhadap aspek-aspek relevan seperti pandangan, pengalaman, dan respons karyawan terhadap kebijakan usia maksimal kontrak. Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian naratif dan tabel tematik untuk membantu peneliti memahami pola, perbedaan, dan kesamaan diantara informan. Tahap akhir berupa penarikan kesimpulan dilakukan melalui proses interpretasi terhadap makna data yang telah disajikan, disertai verifikasi silang antar sumber data (triangulasi). Pendekatan ini sesuai dengan karakter penelitian kualitatif yang bersifat simultan dan reflektif, dimana proses analisis berlangsung sejak awal hingga akhir pengumpulan data.

Keabsahan data diuji dengan mengacu pada kriteria kredibilitas, keteralihan, kebergantungan, dan konfirmabilitas sebagaimana dikemukakan oleh Lincoln dan Guba (1985). Dalam penelitian ini, fokus utama verifikasi ditujukan pada aspek kredibilitas untuk memastikan kebenaran dan keandalan temuan. Uji kredibilitas dilakukan melalui triangulasi data, member check, dan kecukupan referensial. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai sumber (karyawan kontrak, karyawan tetap, dan manajemen) serta berbagai teknik pengumpulan (wawancara, FGD, observasi, dan dokumentasi). Member check dilakukan dengan mengonfirmasi hasil transkrip dan interpretasi peneliti kepada narasumber untuk memastikan kesesuaian makna dan pengalaman yang disampaikan. Selain itu, kecukupan referensial digunakan untuk memperkuat hasil analisis melalui dukungan teori, hasil penelitian terdahulu, serta dokumen resmi perusahaan.

Prosedur penelitian dijalankan secara sistematis dan berkesinambungan sejak tahap perencanaan hingga analisis akhir. Proses analisis bersifat *on-going analysis*, dimana setiap data baru yang diperoleh senantiasa ditinjau ulang untuk memverifikasi pola dan makna yang muncul. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman kontekstual yang mendalam tentang persepsi karyawan terhadap kebijakan usia maksimal kontrak, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi dinamika hubungan kerja di lingkungan PT Mandom Indonesia Cabang Lombok. Dengan demikian, metodologi yang diterapkan dalam penelitian ini memberikan landasan empiris yang kuat untuk memahami hubungan antara kebijakan ketenagakerjaan, persepsi individu, dan implikasinya terhadap kondisi psikologis serta sosial organisasi.

## Hasil dan Pembahasan

### Persepsi Karyawan terhadap Kebijakan Usia Maksimal Kontrak

Kebijakan batas usia maksimal kontrak di PT Mandom Indonesia Cabang Lombok ditetapkan pada usia 25 tahun dengan masa kerja kontrak maksimal lima tahun. Hasil observasi, wawancara, dan Focus Group Discussion (FGD) menunjukkan bahwa kebijakan ini telah diketahui oleh seluruh karyawan sejak awal perekrutan. Namun, kebijakan tersebut menimbulkan persepsi yang beragam, baik yang bersifat positif (penerimaan rasional) maupun negatif (ketidakpuasan dan kecemasan terhadap masa depan kerja).

**Tabel 1. Hasil observasi terhadap sikap, perilaku, serta respons karyawan terhadap kebijakan usia maksimal kontrak**

Aspek yang Diamati	Deskripsi Temuan Lapangan	Catatan Peneliti
Sikap terhadap kebijakan usia maksimal kontrak	Karyawan menunjukkan sikap hati-hati dan cemas menjelang masa akhir kontrak. Pembahasan tentang kontrak muncul dalam rapat bulanan yang dipimpin oleh tim leader.	Kecemasan muncul secara wajar karena kebijakan sudah diketahui sejak awal bekerja.
Ekspresi persepsi terhadap kebijakan	Terdapat komentar positif (kesempatan belajar & pengalaman baru) dan negatif (peluang kerja terbatas bagi usia di atas 25 tahun).	Persepsi bersifat beragam; sebagian karyawan menerima dengan rasional, sebagian merasa kurang adil.
Pemahaman terhadap kebijakan	Seluruh karyawan memahami bahwa batas usia maksimal ditetapkan oleh perusahaan pusat dan diterapkan secara konsisten di cabang.	Karyawan menilai kebijakan bersifat "aturan tetap", bukan hasil keputusan lokal.
Pola perilaku yang muncul	Karyawan tetap menjalankan tugas sesuai prosedur, namun menunjukkan kehati-hatian dan rasa tidak aman menjelang akhir masa kontrak.	Terjadi psychological tension antara penerimaan aturan dan kekhawatiran karier.

**Sumber:** Data Hasil Observasi 2025

Untuk memperkuat temuan di atas, Wawancara mendalam dilakukan terhadap tiga narasumber yang mewakili dua status kepegawaian berbeda, satu karyawan tetap dan dua karyawan kontrak. Ketiganya memiliki pengalaman kerja lebih dari dua tahun dan memahami secara utuh kebijakan usia maksimal kontrak yang diterapkan perusahaan. Dari hasil wawancara, muncul keragaman pandangan yang memperlihatkan kombinasi antara penerimaan, kekhawatiran, dan kritik rasional terhadap kebijakan tersebut. Narasumber pertama, inisial DM, seorang karyawan tetap PT Mandom Cabang Lombok, menilai bahwa aturan batas usia maksimal 25 tahun terlalu membatasi ruang karier dan tidak mempertimbangkan kemampuan individu. DM menuturkan,

“Menurut saya, aturan batas usia 25 tahun itu terlalu ketat, karena umur 30 sampai 35 itu masih bisa bekerja dengan baik. Saya merasa khawatir juga, karena saingan dengan anak-anak muda makin banyak.”

Pernyataan DM menunjukkan bahwa kebijakan tersebut tidak adil karena penilaian kontrak lebih ditentukan oleh usia daripada kinerja. DM memandang usia produktif masih dapat melampaui 30 tahun, sementara perusahaan terlalu cepat membatasi peluang tersebut. Namun, di sisi lain, DM tetap menunjukkan loyalitas tinggi terhadap perusahaan karena merasa lingkungan kerja dan sistem penghargaan masih memberikan rasa aman sosial, meski tidak sepenuhnya menjamin keamanan karier. Sementara itu, Inisial EW, karyawan kontrak di PT Mandom Indonesia Cabang Lombok, memiliki pandangan yang lebih moderat dan reflektif. EW mengakui bahwa kebijakan usia maksimal memiliki dua sisi yaitu positif bagi regenerasi, namun negatif bagi tenaga kerja berpengalaman. EW menyampaikan:

"Kalau saya sih 50 persen setuju, 50 persen tidak. Setuju karena anak muda sekarang lebih kreatif dan cepat mengikuti zaman, tapi tidak setuju juga karena yang berpengalaman jadi berkurang."

Dari pernyataan ini terlihat bahwa EW mampu melihat kebijakan dari sisi pribadi maupun organisasi. EW memahami alasan perusahaan menargetkan pasar Gen-Z, namun tetap menyayangkan hilangnya kesempatan bagi karyawan senior. Sikap seperti ini menunjukkan bahwa EW mencoba memahami arah kebijakan sambil tetap mempertahankan pandangan kritis terhadap konsekuensi. Sementara KY, seorang karyawan kontrak, lebih menekankan pandangan pada aspek teknis dan kelancaran operasional kerja sehari-hari. KY menilai kebijakan usia maksimal memiliki manfaat strategis untuk menyelaraskan tenaga promosi dengan segmen konsumen utama perusahaan, tetapi juga mengakui adanya kesulitan dalam rekrutmen akibat batas usia yang terlalu sempit. KY menjelaskan:

"Saya setuju batas usia itu untuk Gen-Z karena target pasar juga mereka, tapi susah mencari kandidat kalau batasannya cuma 25 tahun. Kadang ada yang 27 tahun tapi sebenarnya bagus, jadi kami dilema."

Pernyataan KY menyoroti dilema praktis di lapangan, antara kepatuhan terhadap kebijakan pusat dan kebutuhan operasional di cabang. KY menilai kebijakan tersebut masih bisa diterima secara prinsip, namun perlu penyesuaian fleksibel agar tidak menghambat proses rekrutmen dan rotasi kerja di divisi SPG. Ketiga narasumber memiliki kesamaan dalam hal pemahaman terhadap rasionalitas kebijakan, tetapi berbeda dalam tingkat penerimaan. DM lebih menyoroti aspek keadilan individu dan peluang karier, EW menekankan keseimbangan antara generasi muda dan pengalaman kerja, sedangkan KY melihat dari sisi efisiensi dan kebutuhan organisasi.

Pola ini memperlihatkan bahwa persepsi karyawan terhadap kebijakan usia maksimal kontrak tidak tunggal, melainkan terbentuk oleh latar belakang status kerja, posisi jabatan, dan pengalaman interpersonal dengan kebijakan tersebut. Kesadaran akan rasionalitas aturan diimbangi oleh sikap kritis terhadap dampak bagi kesejahteraan karier pribadi. Selain itu, di perkuat lagi dengan hasil *Focus Group Discussion* (FGD) yang dilaksanakan pada 28 Oktober 2025 di Kantor Terus Jaya Abadi, Labuapi, dengan melibatkan delapan peserta, terdiri dari tujuh karyawan kontrak dan satu karyawan tetap dari berbagai divisi seperti SPG, BA, dan DOMSEL. Lama masa kerja peserta bervariasi, mulai dari dua bulan hingga enam tahun. Diskusi berlangsung selama kurang lebih tiga puluh menit dengan suasana terbuka, dan peserta berpartisipasi aktif memberikan pandangan masing-masing.

Berdasarkan catatan jalannya diskusi, seluruh peserta memahami bahwa kebijakan usia maksimal kontrak di PT Mandom Indonesia Cabang Lombok ditetapkan pada usia 25 tahun dengan masa kerja maksimal lima tahun. Informasi tersebut disampaikan sejak proses rekrutmen, sehingga karyawan telah mengetahui batas usia dan masa kontrak sejak awal bekerja. Namun demikian, pemahaman yang sama ini tidak diikuti dengan persepsi yang seragam terhadap kebijakan tersebut.

Secara umum, hasil *Focus Group Discussion* (FGD) menunjukkan bahwa persepsi kolektif karyawan cenderung kritis dan bernada negatif terhadap kebijakan batas usia maksimal. Sebagian besar peserta berpendapat bahwa kebijakan tersebut terlalu membatasi ruang karier, terutama bagi karyawan kontrak yang telah menunjukkan kinerja baik dan berpengalaman. WD, AY, KY, EW, DT, MI, DY, dan DM menganggap bahwa batas usia 25 tahun terlalu rendah, karena pada usia tersebut sebagian besar karyawan baru mencapai kematangan dalam bekerja dan memiliki semangat yang masih tinggi. Selain itu, muncul pula perasaan khawatir menjelang masa evaluasi kontrak yang dilakukan setiap enam bulan sekali. Karyawan merasa perlu selalu mempertahankan performa tinggi agar kontrak diperpanjang, namun tetap tidak memiliki jaminan kelanjutan kerja setelah melewati batas usia maksimal. Situasi ini menciptakan tekanan psikologis di kalangan karyawan, terutama bagi mereka yang masa kerja mendekati akhir kontrak. Meski

demikian, sebagian kecil peserta *Focus Group Discussion* (FGD) menunjukkan sikap yang lebih moderat dengan memahami kebijakan usia maksimal sebagai bagian dari strategi perusahaan yang berorientasi pada pasar generasi muda. WD, AY, KY, EW, DT, MI, DY, dan DM menyadari bahwa produk-produk PT Mandom Indonesia Cabang Lombok menargetkan segmen konsumen muda, sehingga perusahaan lebih memprioritaskan tenaga kerja yang sesuai dengan citra dan karakter pasar tersebut. Namun, para peserta tetap menilai bahwa kebijakan tersebut akan lebih diterima apabila diberlakukan secara lebih fleksibel, misalkan dengan menaikkan batas usia maksimal hingga 30 tahun atau dengan memberikan pertimbangan khusus bagi karyawan berprestasi.

Diskusi kelompok juga menyoroti kurangnya komunikasi dan sosialisasi yang mendalam terkait dasar dan alasan diberlakukan kebijakan batas usia maksimal 25 tahun dan durasi kontrak kerja lima tahun. Beberapa peserta berpendapat bahwa kebijakan usia maksimal sering kali dianggap berasal dari keputusan manajemen cabang, padahal sebenarnya merupakan kebijakan dari kantor pusat. Minimnya sosialisasi ini menyebabkan munculnya kesalahpahaman di kalangan karyawan mengenai siapa yang sebenarnya menetapkan kebijakan dan bagaimana mekanisme evaluasi dijalankan. Secara keseluruhan, hasil *Focus Group Discussion* (FGD) menunjukkan bahwa karyawan PT Mandom Indonesia Cabang Lombok memandang kebijakan usia maksimal kontrak sebagai aturan yang sah namun belum sepenuhnya adil. Kebijakan ini dianggap perlu ditinjau ulang agar lebih mempertimbangkan aspek pengalaman kerja, loyalitas, dan kinerja individu. Para peserta juga sepakat bahwa peningkatan komunikasi dan sosialisasi dari pihak manajemen akan membantu menciptakan pemahaman yang lebih baik serta mengurangi kekhawatiran di kalangan karyawan kontrak. Dengan demikian, hasil diskusi kelompok mempertegas bahwa persepsi karyawan terhadap kebijakan usia maksimal kontrak bersifat kritis namun rasional, di mana karyawan tidak menolak keberadaan kebijakan tersebut, tetapi mengharapkan adanya penyesuaian yang lebih manusiawi dan komunikatif dari pihak perusahaan.

Temuan lapangan menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap kebijakan usia maksimal kontrak di PT Mandom Indonesia Cabang Lombok bersifat ambivalen, antara penerimaan rasional dan penolakan emosional. Karyawan memahami bahwa pembatasan usia 25 tahun merupakan bagian dari kebijakan perusahaan pusat dan telah disampaikan sejak awal rekrutmen. Namun, mereka tetap menilai bahwa kebijakan tersebut kurang adil dan terlalu membatasi ruang karier, terutama bagi karyawan kontrak yang sudah berpengalaman dan menunjukkan kinerja baik.

Hasil observasi memperlihatkan bahwa sebagian besar karyawan menerima kebijakan ini secara formal, tetapi menampilkan tanda-tanda kecemasan menjelang akhir masa kontrak. DM, EW dan KY tetap menjalankan tugas dengan baik, namun menunjukkan perilaku hati-hati dan sikap kerja yang lebih defensif. Temuan ini sejalan dengan hasil wawancara mendalam yang mengungkapkan perasaan "tidak aman secara psikologis". DM, salah satu karyawan tetap, menilai kebijakan tersebut "terlalu ketat" dan "tidak mempertimbangkan kemampuan serta pengalaman." Hal serupa juga disampaikan oleh EW dan KY yang mengakui manfaat kebijakan dalam konteks regenerasi, tetapi menyayangkan dampak terhadap keberlanjutan karier. Sementara itu, hasil FGD memperkuat gambaran bahwa persepsi negatif terhadap keadilan kebijakan muncul sebagai kesadaran kolektif. Sebagian besar peserta memandang aturan tersebut belum mempertimbangkan aspek kinerja dan loyalitas, serta menimbulkan rasa cemas menjelang evaluasi kontrak enam bulanan. Dalam perspektif psikologis, kondisi ini menggambarkan muncul ketegangan antara ekspektasi pribadi dan kebijakan organisasi, dimana karyawan merasa sudah berkontribusi dengan baik namun tidak memiliki jaminan karier yang berkelanjutan.

Fenomena ini dapat dijelaskan melalui *Psychological Contract Theory* (Herrera & Rosas, 2021; Khaliq et al., 2019). Menurut teori ini, hubungan kerja tidak hanya diatur oleh kontrak formal, tetapi juga oleh kontrak psikologis yang mencakup harapan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Dalam konteks PT Mandom Indonesia Cabang Lombok,

karyawan kontrak memiliki harapan bahwa dedikasi dan kinerja mereka akan dihargai melalui kesempatan kerja yang lebih panjang. Namun, ketika kebijakan usia maksimal menjadi penghalang perpanjangan kontrak, terjadi apa yang disebut *psychological contract breach*, yaitu pelanggaran terhadap ekspektasi psikologis karyawan. Hal ini menimbulkan perasaan kecewa dan ketidakpastian terhadap masa depan karier.

Kondisi tersebut juga dapat dipahami melalui kerangka *Organizational Justice Theory* (Wiseman & Stillwell, 2022), yang membedakan tiga dimensi keadilan meliputi keadilan prosedural (*procedural justice*) yaitu sejauh mana kebijakan dibuat dan dijalankan secara konsisten dan transparan, keadilan distributif (*distributive justice*) yaitu sejauh mana hasil kebijakan dirasakan adil bagi semua pihak, dan keadilan interaksional (*interactional justice*), sejauh mana atasan memperlakukan karyawan dengan hormat dan empati.

Berdasarkan hasil penelitian, kebijakan usia maksimal kontrak di PT Mandom Indonesia Cabang Lombok dianggap memenuhi keadilan prosedural, karena diterapkan secara terbuka dan diberlakukan untuk seluruh karyawan tanpa diskriminasi individu. Namun, keadilan distributif dipersepsi lemah karena kebijakan ini hanya mempertimbangkan faktor usia tanpa mengakomodasi aspek prestasi dan pengalaman kerja. Adapun keadilan interaksional masih tergolong tinggi, karena karyawan menilai komunikasi dan perlakuan atasan di lingkungan kerja cukup baik dan penuh penghargaan.

Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Syaeh et al. (2025), yang menyatakan bahwa kebijakan usia maksimal dalam sistem kontrak sering kali dipersepsi sebagai bentuk diskriminasi usia, terutama ketika tidak diimbangi dengan kejelasan mekanisme evaluasi kinerja. Hasil serupa juga diungkap oleh Nurresti (2023), yang menemukan bahwa kebijakan kontrak berbasis durasi dan usia dapat menimbulkan ketegangan psikologis serta menurunkan rasa aman kerja, meskipun karyawan tetap berusaha menjaga kinerja agar mendapat apresiasi organisasi. Selain itu, persepsi yang beragam namun tetap rasional ini juga menunjukkan bahwa karyawan di PT Mandom Indonesia Cabang Lombok memiliki kemampuan adaptif terhadap kebijakan organisasi. Mereka tidak serta-merta menolak aturan, tetapi berusaha memahami alasan strategis perusahaan. Fenomena ini dapat dikaitkan dengan pandangan Pitasari dan Perdhana (2018), yang menegaskan bahwa persepsi terhadap kebijakan kerja tidak hanya ditentukan oleh isi kebijakan itu sendiri, tetapi juga oleh iklim sosial dan budaya organisasi yang membentuk cara karyawan menafsirkan kebijakan tersebut.

Dalam konteks budaya organisasi PT Mandom Indonesia Cabang Lombok, hasil observasi menunjukkan adanya lingkungan kerja yang harmonis dan sistem penghargaan yang adil, seperti bonus dan insentif berbasis kinerja. Faktor ini berperan penting dalam menekan dampak negatif kebijakan usia maksimal terhadap persepsi karyawan. Artinya, meskipun kebijakan dirasa tidak sepenuhnya adil, hubungan kerja yang baik dan budaya apresiatif membantu menjaga penerimaan karyawan terhadap organisasi.

Hasil ini memperkuat teori *Psychological Contract* dalam aspek *relational contract*, di mana karyawan tetap berkomitmen terhadap organisasi karena adanya ikatan emosional dan sosial, bukan semata karena imbalan material. Hubungan interpersonal yang baik antara atasan dan bawahan di PT Mandom Indonesia Cabang Lombok menjadi faktor penyangga (*buffer*) terhadap rasa ketidakadilan struktural yang muncul dari kebijakan kontrak.

Dapat disimpulkan bahwa persepsi karyawan terhadap kebijakan usia maksimal kontrak di PT Mandom Indonesia Cabang Lombok terbentuk melalui interaksi antara faktor struktural dan faktor psikologis. Secara struktural, kebijakan tersebut dianggap perlu ditinjau ulang karena belum mempertimbangkan kinerja dan pengalaman kerja, sedangkan secara psikologis, hubungan sosial yang positif dan komunikasi yang baik menjaga agar persepsi negatif tidak berkembang menjadi ketidakpuasan mendalam.

Secara konseptual, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa keadilan prosedural dan komunikasi interpersonal memiliki peran besar dalam menjaga persepsi positif karyawan terhadap kebijakan organisasi (Yalçın & Yalçın, 2022). Dalam konteks PT Mandom Indonesia Cabang Lombok, karyawan tetap menghormati kebijakan yang ada,

namun mengharapkan adanya revisi atau penyesuaian agar lebih manusiawi, fleksibel, dan berorientasi pada meritokrasi.

#### *Dampak Kebijakan terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja*

Kebijakan usia maksimal kontrak di PT Mandom Indonesia Cabang Lombok membawa dampak yang kompleks terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil observasi, wawancara mendalam, dan *Focus Group Discussion* (FGD), ditemukan bahwa kebijakan ini menimbulkan dua bentuk respons utama yaitu muncul rasa tidak aman dan menurun semangat kerja menjelang akhir masa kontrak serta muncul komitmen kerja yang tetap terjaga berkat lingkungan kerja yang harmonis dan sistem penghargaan yang adil.

**Tabel 2. Hasil Observasi terhadap Dampak Kebijakan Usia Maksimal Kontrak terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja**

Aspek yang Diamati	Deskripsi Temuan Lapangan	Interpretasi Peneliti
Motivasi dan Semangat Kerja	Semangat kerja menurun menjelang akhir kontrak karena karyawan menyadari loyalitas dan kinerja tidak berpengaruh terhadap perpanjangan kontrak lima tahunan.	Terdapat job insecurity; karyawan bekerja dengan hati-hati untuk menghindari kesalahan, namun tetap menjaga profesionalisme.
Kepuasan Kerja	Rasa nyaman tinggi karena adanya insentif, bonus pencapaian target, dan hubungan kerja yang akrab antar rekan dan atasan.	Kepuasan kerja bersumber dari budaya kerja positif dan apresiasi non-material, bukan dari kepastian karier.
Hubungan Sosial di Tempat Kerja	Solidaritas antar karyawan kontrak dan tetap kuat, tanpa jarak psikologis yang signifikan.	Dukungan sosial berfungsi sebagai penyangga terhadap stres kerja dan ketidakpastian kontrak.

*Sumber:* Data Hasil Observasi 2025

Berdasarkan pengamatan, antusiasme karyawan cenderung menurun seiring mendekati masa kontrak berakhir. Meskipun demikian, karyawan tetap mematuhi standar kerja dan menjaga disiplin. Penurunan semangat lebih dipicu oleh persepsi bahwa kinerja tidak menjadi jaminan perpanjangan kontrak, melainkan faktor usia. Situasi ini menunjukkan adanya tekanan psikologis yang khas dalam sistem kontrak berbasis batas usia.

Hasil wawancara mendalam menunjukkan bahwa kebijakan usia maksimal kontrak menimbulkan dinamika motivasional yang beragam antara satu karyawan dengan lainnya. DM, salah satu informan yang telah bekerja enam tahun, mengungkapkan bahwa motivasi kerja dibentuk oleh bagaimana perusahaan memberikan penghargaan atas kinerja, bukan oleh batas usia kontrak. DM menegaskan bahwa apresiasi perusahaan menjadi salah satu alasan kepuasan kerja tetap stabil. Hal tersebut terlihat dari pernyataan DM:

“Kalau saya capai target 100%, saya dapat bonus atau insentif. Setiap enam bulan sekali saya juga medical check-up, itu bentuk penghargaan dari perusahaan.”

Selain itu, DM menekankan bahwa hubungan kerja tetap kondusif dan menjadi faktor pendukung motivasi:

“Sejauh ini hubungan saya dengan atasan maupun rekan kerja masih baik.”

DM juga menyatakan bahwa meskipun kebijakan usia tidak mengancam posisi sebagai karyawan tetap, DM tetap merasakan kenyamanan bekerja sehari-hari:

“Yang saya rasakan saat ini sangat nyaman dan senang... kebetulan saya sudah berumur 30 tahun.”

Sementara itu, EW menunjukkan bahwa kebijakan usia maksimal kontrak memberikan dampak emosional yang cukup kuat terhadap motivasi kerja. Meskipun demikian, EW berupaya menjaga semangat kerja dengan berpikir positif dan menyesuaikan diri dengan dinamika pekerjaan. EW menuturkan:

"Ada khawatirnya, ada semangatnya, tapi kita dalam bekerja harus tetap positif thinking."

Kutipan ini menggambarkan ada ketegangan psikologis antara semangat kerja dan kekhawatiran terkait ketidakpastian status EW sebagai karyawan kontrak. EW juga mengakui bahwa dukungan generasi muda di lingkungan kerja menjadi sumber energi kolektif:

"Kita tidak menutup mata juga dengan semangat-semangat kalangan Gen-Z... mereka lebih semangat dan aktif dalam mempromosikan melalui sosial media."

Dari sisi kepuasan kerja, EW secara eksplisit menyampaikan bahwa perusahaan memberikan apresiasi yang dinilai adil dan bermakna bagi karyawan kontrak. EW mengatakan:

"Kalau kita capai target itu tidak hanya dapat gaji, tapi dapat insentif, dan insentifnya tidak main-main, lumayan besar."

Selain itu, EW mengungkapkan kekhawatiran lain yang turut membentuk kenyamanan psikologis, yaitu durasi kontrak berdasarkan Undang-Undang Cipta Kerja:

"Yang saya khawatirkan hanya satu, tidak diperpanjang lagi... acuannya tetap di Undang-Undang Cipta Kerja, maksimal kerja lima tahun."

Sedangkan KY menunjukkan motivasi kerja yang cenderung stabil. KY menekankan:

"Kalau semangat pasti semangat... jadi kita menciptakan bibit-bibit karyawan tuh yang berkualitas."

Kepuasan kerja KY juga di sebabkan oleh adanya berbagai bentuk apresiasi yang diterima:

"Selain kita capai target dapat insentif, itu ada reward-reward tertentu seperti akhir tahun... apresiasi seperti uang terima kasih."

KY juga menyampaikan kekhawatiran mengenai keberlanjutan kontrak serta menegaskan bahwa hubungan kerja tetap harmonis:

"Kekhawatiran saya pastinya putus kontrak... kalau dalam lima tahun kinerja tidak bagus otomatis Mendom berhak memutus kontrak. Hubungan saya dengan rekan kerja maupun atasan ya sangat baik".

Berdasarkan diskusi kelompok memperlihatkan bahwa motivasi kerja sebagian besar karyawan dibentuk oleh dua faktor utama, yaitu ketidakpastian karier akibat batas usia maksimal 25 tahun serta durasi kontrak lima tahun, dan kuatnya budaya apresiasi perusahaan yang mampu menjaga moral kerja. Kedua faktor ini membentuk dinamika psikologis yang dialami karyawan ketika menghadapi kebijakan perusahaan yang bersifat administratif.

Peserta Focus Group Discussion (FGD) menjelaskan bahwa menjelang masa evaluasi kontrak, banyak karyawan bekerja lebih berhati-hati karena merasa keberlanjutan karier tidak secara keseluruhan ditentukan oleh performa, melainkan oleh batas usia dan aturan kontrak. Fenomena tersebut menimbulkan tekanan emosional, terutama bagi karyawan kontrak, meskipun WD, AY, KY, EW, DT, MI, DY, dan DM tetap berupaya mempertahankan kualitas kerja. Insentif pencapaian target, dukungan tim, dan relasi kerja yang positif dipandang sebagai faktor yang mampu menurunkan ketegangan tersebut dan menjaga semangat kerja tetap stabil.

Lingkungan kerja yang akrab juga menjadi temuan penting dalam Focus Group Discussion (FGD). Peserta menilai bahwa kedekatan interpersonal, kerja sama yang erat,

dan budaya saling mendukung memberikan stabilitas emosional yang kuat. Kondisi ini menjelaskan mengapa kepuasan kerja tidak secara keseluruhan terbentuk oleh kebijakan batas usia, karena atmosfer sosial di tempat kerja mampu meredam efek psikologis dari ketidakpastian karier.

Hasil observasi, wawancara, dan FGD memperlihatkan pola yang konsisten mengenai dampak kebijakan usia maksimal kontrak terhadap karyawan. Motivasi kerja tampak dibentuk oleh ketidakpastian karier, khusus bagi karyawan kontrak yang menghadapi evaluasi lima tahunan dan batasan usia administratif. Kepuasan kerja masih terjaga dengan baik, yang tampak dari hubungan kerja yang harmonis, dukungan rekan dan atasan, serta sistem penghargaan berbasis pencapaian.

Karyawan mengalami ketegangan emosional yang ditandai oleh kombinasi antara semangat kerja untuk mencapai target dan kekhawatiran mengenai keberlanjutan karier. Budaya apresiasi Perusahaan, baik dalam bentuk insentif maupun penghargaan non material, berperan sebagai faktor protektif yang meredam dampak negatif kebijakan usia terhadap motivasi. Dukungan sosial di lingkungan kerja menjadi penopang utama moral kerja di tengah ketidakpastian pekerjaan yang karyawan hadapi.

Fenomena penurunan motivasi menjelang akhir masa kontrak tersebut sejalan dengan konsep *job insecurity* yang dijelaskan Pebperiadi et al. (2022), bahwa ketidakpastian mengenai kelanjutan hubungan kerja dapat menimbulkan kecemasan, stres kerja, dan penurunan semangat meskipun karyawan tetap mempertahankan performa sesuai standar organisasi. Kondisi ini tampak jelas pada karyawan kontrak PT Mandom Indonesia Cabang Lombok yang merasa bahwa durasi kontrak dan batas usia administratif menjadi faktor yang tidak dapat mereka kendalikan, sehingga ruang untuk membentuk keputusan perpanjangan kontrak melalui kinerja dinilai sangat terbatas. Dengan demikian, motivasi kerja yang muncul bukan merupakan motivasi intrinsik, melainkan lebih pada bentuk *compliance motivation*, yaitu dorongan bekerja yang bersifat defensif untuk menghindari kesalahan selama masa evaluasi.

Dalam konteks teori kontrak psikologis, situasi tersebut menunjukkan adanya potensi *psychological contract violation*. Ketika karyawan merasa telah memberikan kontribusi melalui pencapaian target, loyalitas, dan kedisiplinan, mereka berharap akan memperoleh peluang karier yang lebih stabil. Namun, kebijakan usia maksimal kontrak membatasi pemenuhan ekspektasi tersebut. Kahar et al. (2024), menegaskan bahwa pelanggaran kontrak psikologis tidak hanya menurunkan motivasi, tetapi juga menggerus kepercayaan terhadap organisasi. Hal ini tercermin dari pernyataan EW dan KY, yang menyampaikan kekhawatiran akan masa depan namun tetap menjaga performa. Kondisi ini menggambarkan bentuk *fragile motivation*, yaitu motivasi yang bertahan karena adanya dukungan sosial dan sistem penghargaan, namun rentan menurun ketika ketidakpastian karier semakin menguat. Selanjutnya, dampak kebijakan ini juga dapat dipahami melalui perspektif *Organizational Justice Theory*. Pada dimensi keadilan prosedural, karyawan mengakui bahwa kebijakan usia maksimal diterapkan secara konsisten untuk semua karyawan kontrak, sehingga dinilai tidak diskriminatif. Namun, pada dimensi keadilan distributif, karyawan menilai bahwa hasil kebijakan tidak selaras dengan besarnya usaha dan pencapaian kerja yang mereka berikan. Hal ini konsisten dengan temuan Yalçın & Yalçın (2022), bahwa ketidakselarasan antara usaha dan hasil keputusan organisasi berdampak langsung pada menurunnya kepuasan kerja. Meskipun demikian, keadilan interaksional di PT Mandom Cabang Lombok relatif kuat, karena komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan berlangsung secara baik, penuh penghargaan, dan tidak menimbulkan tekanan sosial. Faktor interaksional inilah yang kemudian menjaga kepuasan kerja tetap berada pada level positif.

Di sisi lain, budaya perusahaan yang apresiatif terlihat menjadi kekuatan penyeimbang yang kuat. Sistem insentif berbasis pencapaian target, kegiatan reward tahunan, serta adanya pengakuan terhadap kinerja individu merupakan elemen penting yang meningkatkan kepuasan kerja. Hal tersebut sejalan dengan temuan Budiyanto & Mochklas (2020) serta Pitasari & Perdhana (2018), bahwa penghargaan organisasi, baik

material maupun emosional, memiliki bentuk yang kuat terhadap kepuasan kerja meskipun kondisi eksternal pekerjaan, seperti status kontrak, kurang stabil. Dalam konteks PT Mandom Indonesia Cabang Lombok, kepuasan kerja tidak semata-mata dibentuk oleh ketahanan karier, tetapi oleh atmosfer kerja yang akrab, solidaritas antarkaryawan, dan penghargaan yang diberikan perusahaan secara konsisten.

Kombinasi antara ketidakpastian karier dan lingkungan kerja yang supportif ini menciptakan dinamika unik dalam perilaku kerja karyawan. Di satu sisi, motivasi kerja cenderung fluktuatif dan dibentuk oleh waktu evaluasi kontrak, di sisi lain, kepuasan kerja tetap terjaga karena adanya dukungan emosional, hubungan sosial yang kuat, dan penghargaan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja tidak berjalan linear, tetapi dibentuk oleh faktor struktural (kebijakan kontrak), faktor psikologis (kontrak psikologis dan rasa aman kerja), serta faktor sosial-organisasional (budaya kerja, hubungan interpersonal, dan apresiasi kinerja).

Dengan demikian, dampak kebijakan usia maksimal kontrak terhadap motivasi dan kepuasan kerja di PT Mandom Indonesia Cabang Lombok bersifat paradoksal yaitu kebijakan ini menurunkan rasa aman dan menimbulkan tekanan menjelang evaluasi kontrak, namun tidak secara keseluruhan merusak motivasi dan kepuasan kerja karena budaya organisasi yang positif mampu berfungsi sebagai penyangga psikologis. Situasi ini menegaskan penting meninjau kembali kebijakan kontrak agar lebih mempertimbangkan aspek kinerja dan loyalitas, sehingga motivasi karyawan tidak hanya bertahan secara defensif, tetapi berkembang secara konstruktif sesuai nilai-nilai organisasi.

#### *Makna dan Implikasi Kebijakan terhadap Hubungan Kerja dan Budaya Organisasi*

Observasi di lapangan menunjukkan bahwa interaksi kerja antarkaryawan berlangsung dalam suasana yang cukup hangat dan saling mendukung. Karyawan tampak akrab, memiliki pola komunikasi yang intens, dan menunjukkan solidaritas dalam menyelesaikan tugas. Atasan terlihat memiliki kedekatan komunikasi dengan bawahan, sering memberi arahan secara langsung, dan menciptakan suasana kerja yang tidak kaku. Namun, menjelang evaluasi kontrak, sebagian karyawan memperlihatkan sikap lebih berhati-hati dan fokus pada pencapaian target, menandakan adanya kekhawatiran tidak tertulis terkait keberlanjutan masa kerja. Perubahan ekspresi dan intensitas kerja yang meningkat pada fase-fase tertentu mencerminkan adanya tekanan internal akibat kebijakan batas usia dan perpanjangan kontrak yang bertahap.

Hasil wawancara mengungkap makna kebijakan usia maksimal kontrak dari sudut pandang personal setiap informan. DM menjelaskan bahwa aturan batas usia menyebakan merasa tertekan, terutama karena "setiap tahun memiliki saingan dengan anak SMA maupun sarjana." DM menilai pembatasan usia 25 tahun tidak mempertimbangkan produktivitas, karena menurut DM "umur 30 sampai 35 itu rata-rata orang masih bisa bekerja." Meski demikian, DM mengakui hubungan kerja tetap kondusif dan perusahaan menunjukkan apresiasi terhadap kinerja melalui insentif dan fasilitas kesehatan.

EW memandang kebijakan ini dari dua sisi, melihat manfaat dalam menarik tenaga kerja muda yang kreatif, namun sekaligus menyadari potensi hilangnya pengalaman kerja. Kekhawatiran EW lebih condong pada keberlanjutan masa kontrak karena "yang saya khawatirkan hanya satu, tidak diperpanjang lagi," terutama ketika masa kerja mencapai lima tahun. EW tetap merasa pekerjaan dihargai karena perusahaan memberikan insentif yang "tidak main-main juga."

KY menyoroti bahwa kebijakan usia sering menimbulkan dilema di lapangan karena tidak semua kandidat berkualitas sesuai batas umur. KY menyebut bahwa pemberian kesempatan untuk Gen-Z memang sejalan dengan target konsumen, namun ada kondisi di mana "kita kadang kesusahan mencari kandidat sesuai aturan dari pusat." Meskipun begitu, KY merasakan hubungan kerja tetap stabil dan apresiasi perusahaan sangat terasa melalui reward dan bonus tertentu.

Diskusi kelompok menegaskan bahwa batas usia 25 tahun dipahami oleh seluruh peserta, namun merupakan kebijakan yang menimbulkan tekanan psikologis bagi karyawan kontrak. Para peserta menyatakan bahwa aturan tersebut membuat WD, AY, KY, EW, DT, MI, DY, dan DM harus lebih berhati-hati dalam bekerja dan mendorong WD, AY, KY, EW, DT, MI, DY, dan DM mempersiapkan alternatif pekerjaan sejak dulu. Beberapa peserta merasa kebijakan ini tidak sejalan dengan kenyataan bahwa banyak karyawan di atas usia 25 tahun masih memiliki performa dan loyalitas tinggi. Meski demikian, suasana kerja digambarkan sangat solid. Peserta menegaskan bahwa hubungan antar karyawan, baik kontrak maupun tetap, tetap harmonis dan didukung oleh komunikasi intens melalui grup internal. Atasan juga dinilai komunikatif sehingga membantu karyawan lebih memahami aturan yang berlaku.

Ketiga sumber data menunjukkan adanya konsistensi dalam beberapa hal penting. Karyawan memahami kebijakan usia maksimal sebagai bagian dari ketentuan perusahaan, namun sekaligus menilai bahwa batasan tersebut terlalu sempit dan berpotensi menghilangkan tenaga kerja berpengalaman. Rasa khawatir terhadap kelanjutan kontrak muncul pada hampir semua peserta, termasuk karyawan tetap yang secara kontraktual lebih aman. Meskipun demikian, hubungan kerja tetap kuat karena solidaritas internal dan sikap suportif atasan berperan sebagai penyangga terhadap dampak psikologis kebijakan.

Data juga menunjukkan bahwa penghargaan organisasi seperti *incentif*, *reward*, dan *medical check-up*, memberi dampak positif terhadap kepuasan kerja, sehingga ketidakpastian akibat kebijakan administrasi tidak secara langsung menyebabkan penurunan hubungan antar individu. Sebaliknya, ketidakpastian tersebut mendorong karyawan lebih berhati-hati, namun tidak mengurangi kualitas hubungan sosial dalam tim.

Makna kebijakan usia maksimal kontrak dapat dianalisis melalui perspektif keadilan organisasi. Berdasarkan *Organizational Justice Theory*, kebijakan ini memunculkan ketidaksesuaian pada aspek *distributive justice* karena keputusan perpanjangan kontrak tidak sepenuhnya bergantung pada kinerja atau kontribusi karyawan. Hal ini terlihat dari kekhawatiran EW yang menyoroti kemungkinan tidak diperpanjang bukan karena performa, melainkan karena aturan batas usia. Namun, dimensi *interactional justice* bertahan kuat karena atasan memperlakukan karyawan dengan baik, memberikan umpan balik positif, dan menjelaskan aturan secara terbuka.

Dari sisi *Psychological Contract Theory*, kebijakan ini berpotensi menimbulkan ketegangan psikologis karena adanya perbedaan antara harapan karyawan dan realitas kebijakan perusahaan. DM, misalnya, mengungkapkan kekhawatiran berlebih karena merasa tidak terlindungi secara jangka panjang meskipun menunjukkan performa kerja yang baik. Kondisi ini mendukung konsep *job insecurity*, yakni rasa tidak aman yang muncul akibat ancaman kehilangan pekerjaan, sebagaimana dijelaskan Pebperiadi et al. (2022).

Budaya organisasi yang muncul di PT Mandom Indonesia Cabang Lombok menunjukkan dua lapisan. Pada satu sisi, terdapat budaya kewaspadaan yang ditandai dengan peningkatan kehati-hatian menjelang evaluasi kontrak. Pada sisi lain, terdapat budaya kekeluargaan yang kuat, tercermin dari solidaritas dan dukungan antar karyawan. Fenomena dualitas budaya ini sejalan dengan teori budaya organisasi Schein, bahwa nilai-nilai interpersonal dapat tetap stabil meskipun ada tekanan dari kebijakan struktural.

Temuan ini memperkuat penelitian Tambunan (2018), dan Nisa & Zulfahmi (2024), yang menyatakan bahwa kebijakan kontrak yang kaku dapat mengurangi persepsi keadilan, namun hubungan sosial yang baik dan penghargaan kinerja dapat mempertahankan komitmen karyawan. Dengan demikian, implikasi kebijakan ini tidak hanya terkait pembatasan administratif, tetapi juga berpengaruh pada struktur psikologis dan sosial dalam organisasi. Secara keseluruhan, kebijakan usia maksimal kontrak membentuk makna yang berlapis bagi karyawan yaitu sebagai aturan formal yang harus dipatuhi, tetapi sekaligus sebagai sumber kekhawatiran mengenai keberlanjutan kerja. Meskipun menimbulkan kecemasan, hubungan kerja tetap harmonis karena budaya apresiatif dan dukungan sosial yang kuat di lingkungan kerja. Implikasi kebijakan ini menunjukkan perlunya peninjauan ulang batas usia yang terlalu kaku serta pentingnya

komunikasi yang lebih terbuka dan berbasis pada kinerja agar sejalan dengan nilai keadilan, kesejahteraan psikologis, dan keberlanjutan budaya organisasi.

## **Simpulan dan Saran**

Penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan usia maksimal kontrak di PT Mandom Indonesia Cabang Lombok dimaknai secara beragam oleh karyawan, dengan pola persepsi yang bergerak antara penerimaan rasional dan ketidaknyamanan psikologis. Karyawan memahami bahwa pembatasan usia 25 tahun merupakan kebijakan perusahaan pusat, namun aturan tersebut dipandang kurang mempertimbangkan kinerja, pengalaman, dan loyalitas individu. Persepsi tersebut memunculkan rasa cemas menjelang masa evaluasi kontrak serta menimbulkan tekanan psikologis yang tercermin melalui *job insecurity*, terutama bagi karyawan kontrak yang mendekati batas durasi kerja lima tahun. Meskipun demikian, hubungan interpersonal yang kuat, komunikasi yang suportif, serta budaya apresiasi yang berjalan secara konsisten dalam organisasi terbukti menjadi penyangga penting yang menjaga kenyamanan dan kepuasan kerja tetap stabil. Budaya kerja yang harmonis dan sistem penghargaan berbasis pencapaian membantu mempertahankan motivasi, meskipun motivasi tersebut sering kali bersifat defensif akibat ketidakpastian karier. Makna kebijakan usia maksimal bagi karyawan tidak hanya berhenti pada aspek administratif, tetapi juga berhubungan dengan rasa aman, harapan karier, dan dinamika budaya organisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa kebijakan ketenagakerjaan yang terlalu kaku dapat menghasilkan ketegangan antara kepentingan organisasi dan ekspektasi psikologis karyawan, sehingga peninjauan ulang kebijakan berbasis usia menjadi penting untuk menjaga keseimbangan antara kebutuhan perusahaan dan kesejahteraan tenaga kerja.

Perusahaan perlu mempertimbangkan peninjauan ulang batas usia maksimal 25 tahun agar lebih selaras dengan kondisi empiris di lapangan serta perkembangan produktivitas tenaga kerja. Penyesuaian batas usia, misalnya hingga 30 tahun, dapat menjadi alternatif yang lebih fleksibel tanpa mengganggu strategi perusahaan yang berorientasi pada pasar generasi muda. Perusahaan juga disarankan untuk memperkuat komunikasi kebijakan secara berkala agar karyawan memperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai dasar penetapan aturan, mekanisme evaluasi, dan peluang karier, sehingga ketidakpastian psikologis dapat diminimalkan. Mekanisme evaluasi yang lebih transparan dan mempertimbangkan aspek kinerja serta loyalitas berpotensi meningkatkan persepsi keadilan distributif dan memperkuat kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang suportif dan budaya apresiasi sudah berjalan baik dan perlu dipertahankan, sekaligus diperluas dengan memberikan ruang pengembangan kompetensi bagi karyawan kontrak agar mereka merasa dihargai secara profesional. Perusahaan juga dapat menyediakan pendampingan karier menjelang akhir masa kontrak untuk membantu karyawan mempersiapkan pilihan alternatif tanpa menimbulkan kecemasan berlebih. Upaya-upaya ini diharapkan mampu menciptakan hubungan kerja yang lebih humanis, meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, serta mendukung keberlanjutan budaya organisasi yang positif dan produktif.

## **Referensi**

- Abdussamad, H. Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif* (P. Rapanna (ed.); 1st ed., Vol. 1). Makasar: Syakir Media Press.
- Afiyanti, Y. (2008). Facus Group Discussion (Diskusi Kelompok Terfokus) sebagai Metode Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, 12(1), 58–62.
- Agustini, Grashinta, A., Putra, S., Sukarman, Guampe, A. F., Akbar, J. S., Lubis, M. A., MAryati, I., Ririnisahawaitun, Mesra, R., Sari, M. N., Tuerah, P. R., Rahmadhani, M. V., & Rulanggi, R. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif (teori & Panduan Praktis Analisis Data Kualitatif)*

- (Irmayanti (ed.); 1st ed.). Sumatera Utara: PT. Mifandi Mandiri Digital.
- Ardhana, A. Y. A., Rahayu, A., Syazeedah, H. N. U., Fitriyaningrum, R. I., & Gunawan, A. (2025). Analisis Pengaruh Pembatasan Usia Kerja terhadap Tingkat Pelamar Kerja di Indonesia. *Kompeten: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 3(4), 1027–1032. <https://doi.org/10.57141/kompeten.v3i4>
- Arinda, S., & Cahyadi, N. (2024). Analisis Tenaga Kerja Kontrak Dalam Pengoptimalan Kinerja Karyawan PT. XYZ. *Entrepreneur: Jurnal Bisnis Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 166–176. <http://ejournal.unma.ac.id/index.php/entrepreneur>
- Budiyanto, E., & Mochklas, M. (2020). *Kinerja Karyawan: Ditinjau dari Aspek Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja (Pendekatan Riset)* (1st ed.). Serang: CV. AA. Rizky.
- Deti, R., & Mandasari, V. (2021). Retirement and Productivity Age in Indonesia: HRM and Indonesian Law Perspectives. *RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences*, 1(5), 21–27. <https://doi.org/10.31098/bmss.v1i5.448>
- Dewanto, I. J., Aziz, N., & Darmawan, W. (2023). Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Perpanjangan Kontrak Kerja Karyawan dengan Metode SMART. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 2(1), 9–21. <https://doi.org/10.55123/mamen.v2i1.903>
- Fathonah, T. Y., Hubeis, A. V., & Panjaitan, N. K. (2016). Persepsi Kondisi Kerja dan Kinerja Karyawan Generasi Y. *Manajemen IKM*, 11(2), 111–122. <http://journal.ipb.ac.id/index.php/jurnalmp/>
- Harapan, E. (2024). Pengembangan Karir. In A. S. Egim (Ed.), *Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Berkelanjutan (Strategi Untuk Meningkatkan Keterampilan Dan Kompetensi Dalam Organisasi)* (Pertama, pp. xiii–289). Eureka Media Aksara.
- Hasan, M. (2022). Penelitian Ilmiah: Penelitian Kuantitatif Vs Penelitian Kualitatif. In M. Hasan (Ed.), *Metode Penelitian Kualitatif* (1st ed., pp. xi–260). Makassar: Cv. Tahta Media Group.
- Herrera, J., & Rosas, C. D. L. H. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 11, 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Izzati, F. (2021). Kepuasan Kerja Ditinjau Dari Persepsi Pengembangan Karir Pegawai. *Jurnal Spirit*, 12(1), 37–50. <https://doi.org/10.30738/spirits.v12i1.12743>
- Kahar, F. S., Latiff, D. S. A., & Razali, M. Z. M. (2024). The Psychological Contract Theory on Student Retention: A Systematic Literature Review. *Information Management and Business Review*, 16(3S), 351–365.
- Khaliq, A., Mehmood, K., Kamboh, A. Z., Durrani, K., Zarar, M. H., & Nazar, S. (2019). Psychological Contract Fulfillment on Employees Reactions within the Context of Organizational Justice. *Seisense Journal of Management*, 2(3), 42–57. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i3.131>
- Kurniawan, B., Hartono, S., Kosasih, Putra, S. A., Yuliyanti, E., Arianty, D., Sumiati, Metris, D., Librianty, N., Mustahidda, R., Kartadiwirya, K. B., Badrianto, Y., & Turmudhi, A. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Rezeki. Fitri (ed.)). Bekasi: Pt Kimshafi Alung Cipta. [www.publisher.alungcipta.com](http://www.publisher.alungcipta.com)
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nazmah. (2022). Pengaruh Perubahan Kebijakan Organisasi Terhadap Sikap Resistensi pada Karyawan. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 3(6), 916–925. <https://doi.org/10.36418/jiss.v3i6.603>
- Nisa, A. K., & Zulfahmi. (2024). Implikasi Hukum dan Perlindungan Hak Karyawan dalam Ketidakjelasan Status Pasca Berakhirnya Kontrak Kerja. *Yudhistira: Jurnal Yurisprudensi, Hukum Dan Peradilan*, 2(4), 31–40. <https://doi.org/10.59966/yudhistira.v2i4.1531>
- Nurresti, A. (2023). Penerapan Sistem Kontrak dan Kesejahteraan Karyawan PKWT (perjanjian Kerja Waktu Tertentu) di PT Jasamarga Jogja Solo.
- Pebperiadi, A., Widodo, S., & Kananlua, P. S. (2022). Persepsi Karyawan terhadap Emotional,

- Job Insecurity dan Well-Being di PDAM Kota Bengkulu. *Student Journal of Business and Management*, 5(2), 664–692. <https://doi.org/10.33369/sjbm.v5i2.25823>
- Pitasari, N. A. A., & Perdhana, M. S. (2018). Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Literatur. *Diponegoro Journal Of Management*, 7(4), 1–11. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/management>
- Priyono, & Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (T. Chandra (ed.)). Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Puspitaningtyas, K., & Waluyo, W. (2024). Politik Hukum Ketentuan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) Dalam Perundang-Undangan di Indonesia. *Jurnal Hukum Dan Pembangunan Ekonomi*, 12(1), 34–50.
- Said, L. R. (2020). Analisis dan Indikator Kepuasan Kerja. In Gcaindo (Ed.), *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed., pp. xvii–293). Yogyakarta: Cv. Diandra Primamitra Media. <https://www.researchgate.net/publication/344153752>
- Saputra, K. K. H., Budiartha, I. N. P., & Ujianti, N. M. P. (2021). Pelaksanaan Perjanjian Kerja Bagi Pekerja PKWT di PT. Jaya Artha Syandana pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Interpretasi Hukum*, 2(3), 618–623. <https://doi.org/10.22225/juinhum.2.3.4155.618-623>
- Satria, P., Bakar, L. A., Rahmat, D., & Isworo, J. (2025). Studi Kualitatif Tentang Persepsi Karyawan Terhadap Fleksibilitas Kerja, Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai. *J-Adbis: Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(1), 10–17.
- Shalihah, F. (2017). Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (Pkwt) Dalam Hubungan Kerja Menurut Hukum Ketenagakerjaan Indonesia Dalam Perspektif Ham. *Uir Law Review*, 01(2), 149–160.
- Silitonga, R. B. A., Sukamto, H., & Wijayati, A. (2025). Analisis Perlindungan Hukum Terhadap Pekerja Kontrak di Indonesia. *Comserva: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 4(11), 5086–5094.
- Syaeh, M. T., Ramadhan, A., Ramadhani, R. S., Pangaribuan, C. P. A., & Marsal, I. (2025). Analisis Sentimen Terhadap Diskriminasi Usia Maksimum Sebagai Proporsionalitas Syarat Bekerja Dalam Perspektif Hak Asasi Manusia Dan Cipta Kerja. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, Oktober*, 11(10.B), 298–309.
- Syamil, A. (2023). Tahap-tahap Penelitian. In S. Bahri (Ed.), *Metode Penelitian Kualitatif* (pp. vi–202). Bandung: Cv. Media Sains Indonesia.
- Tambunan, E. (2018). Persepsi Karyawan Terhadap Implementasi Sistem Kontrak Kerja Pada PT. Wahana Karsa Swadiri di Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis. *Jom Fisip*, 5(1), 1–13.
- Thalhah, S. Z. (2022). Langkah-Langkah Dasar Penelitian Kualitatif. In Hasan Muhammad (Ed.), *Metode Penelitian Kualitatif* (1st ed., pp. xi–260). Makassar: Cv. Tahta Media Group.
- Wiseman, J., & Stillwell, A. (2022). Organizational Justice: Typology, Antecedents and Consequences. *Encyclopedia*, 2(3), 1287–1295. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia2030086>
- Yalçın, H., & Yalçın, Y. (2022). A Meta Analysis of the Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction: The Case of Turkey. *Istanbul Business Research*, 51(2), 417–432. <https://doi.org/10.26650/ibr.2022.51.894298>
- Yusriani. (2022). Teknik Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif. In M. Hasan (Ed.), *Metode Penelitian Kualitatif* (1st ed., pp. xi–260). Makassar: Cv. Tahta Media Groub.