

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Persaingan antar perusahaan media cetak, khususnya surat kabar, selalu terkait dengan ketidakpastian dan rentan terhadap perubahan. Sejak akhir abad 20 lalu, banyak kalangan yang memprediksi keberadaan surat kabar seperti koran pada tahun 2000 an akan banyak yang gulung tikar karena ditinggalkan pembaca yang beralih ke internet maupun televisi. Namun hingga saat ini prediksi tersebut belum terbukti dengan masih banyaknya koran di Indonesia yang tumbuh dan berkembang dengan baik, bahkan di tengah krisis global seperti saat ini (Mam, 2009). Suatu perusahaan dituntut untuk menjadi sebuah organisasi bisnis yang fleksibel dan adaptif untuk menanggapi perubahan tersebut.

Perusahaan yang terbukti dapat bertahan adalah perusahaan dengan kepemilikan sumber daya yang terkelola dengan baik. Sehingga timbul pandangan bahwa karyawan adalah investasi perusahaan yang harus dibina dan diarahkan. Terutama pada saat sekarang ketika pertumbuhan sektor-sektor industri lain berkembang cukup pesat. Hal ini menyebabkan perusahaan harus mempertahankan karyawan yang berkualitas tersebut agar tetap memberikan kontribusi bagi perusahaan yang juga mendukung proses adaptasi perusahaan.

Bentuk kontribusi karyawan dapat dilihat dari segi keberhasilan kinerjanya. Keberhasilan kinerja sumber daya manusia merupakan keberhasilan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan memiliki peran untuk menanggapi kontribusi sumber daya manusia dengan cara yang positif yaitu dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja karyawan. Seperti pemenuhan hak-hak karyawan baik

yang bersifat *monetary* maupun *non-monetary*, dan memahami benar apa yang menjadi kewajiban karyawan. Hal yang paling utama dalam pemenuhan hak-hak tersebut adalah dapat menjaga hubungan baik antara perusahaan dengan karyawan. Kelompok karyawan yang mendapat perhatian yang baik, akan memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan, begitu juga sebaliknya. Hal ini, disebabkan karena adanya pengharapan karyawan mengenai imbal balik dari kontribusi yang diberikan sesuai dengan kesepakatan hubungan kerja. Pada saat karyawan bergabung dengan perusahaan, mereka membuat suatu kontrak psikologis dengan perusahaan meskipun pada umumnya mereka melakukannya secara tidak sadar. Kontrak psikologis adalah pelengkap dari kontrak ekonomi mengenai upah, waktu kerja dan kondisi kerja. Kontrak psikologis menetapkan syarat keterlibatan psikologis masing-masing karyawan dengan suatu sistem, dimana karyawan setuju untuk mencurahkan tenaga dan loyalitasnya dalam kadar tertentu, tetapi sebaliknya mereka menuntut lebih dari sekedar imbalan ekonomi. Mereka berusaha memperoleh rasa aman, perlakuan sebagai manusia, hubungan yang baik dengan orang-orang, dan dukungan untuk memenuhi harapan.

Penelitian yang dilakukan oleh Roskies dan Guerin (1998) dalam Greenglass, Burke dan Fiksenbaum (2002:p2-3) menyimpulkan bahwa penurunan kondisi kerja seperti rasa tidak aman dalam bekerja akan mempengaruhi karyawan lebih dari sekedar kehilangan pekerjaan semata. Kondisi ini juga mengarahkan pada munculnya demosi, menurunnya kondisi psikologis dan pada akhirnya akan mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja menurut Locke (1976) dalam Luthans (2006:p243) dapat disimpulkan sebagai keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

Seseorang didorong untuk beraktivitas karena adanya pengharapan bahwa pekerjaan tersebut akan membawa dirinya pada keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan saat ini. Dalam menjalankan aktivitasnya di suatu perusahaan, sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tentunya akan menghasilkan tingkat kinerja yang berbeda-beda. Mengenai batasan atau definisi kinerja salah satunya dikatakan oleh Byars dan Rue (2006:p222), yang menyimpulkan bahwa kinerja mengacu pada tingkat dari pemenuhan tugas dalam menyusun suatu pekerjaan karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja mencerminkan seberapa baik seorang karyawan dapat memenuhi persyaratan dari suatu pekerjaan. Terkait dengan faktor perubahan, saat ini perusahaan harus mengelola, merundingkan kembali dan mengubah kesepakatan hubungan kerja untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Konsekuensi dari perubahan kesepakatan tersebut memungkinkan timbulnya kesalahpahaman bahwa pelanggaran terhadap kesepakatan kerja telah terjadi. Keadaan tersebut memberikan peran cukup besar bagi konsep kontrak psikologis untuk memperjelas hubungan ketenagakerjaan yang bersifat informal. Apabila perusahaan hanya mementingkan aspek ekonomi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan cenderung rendah karena harapan mereka tidak terpenuhi (Davis dan Newstrom, 1985:p44).

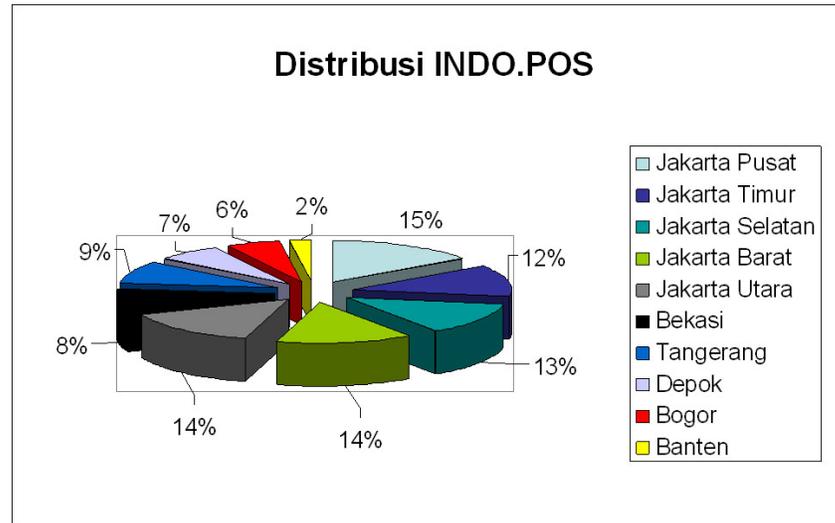
Pada dasarnya, INDO.POS sebagai perusahaan yang bergerak dibidang pers sangat menghargai kontrak psikologis seorang karyawan, hal ini dapat dilihat dari komitmen INDO.POS yang tidak memakai sistem *outsorce* yang dianggap dapat menghilangkan hak-hak karyawan dalam mengeksistensikan hubungan kerja diperusahaan. INDO.POS memiliki tahapan status yang dimiliki oleh karyawan, ada beberapa tahap yang harus dilalui oleh karyawan untuk mencapai status sebagai karyawan tetap di INDO.POS. Tahapan yang dimaksud adalah tahap karyawan honorer, karyawan kontrak, dan yang terakhir adalah karyawan tetap.

**Tabel 1.1 Jumlah Karyawan Berdasarkan Status**

Status	Jumlah	Presentase
Honorer	32	16%
Kontrak	29	14,5%
Tetap	139	69,5%
Jumlah	200	100%

Sumber : INDO.POS

Dapat dilihat pada tabel 1.1 bahwa presentasi karyawan honorer sebesar 16%, karyawan kontrak sebesar 14,5% dan karyawan tetap sebesar 69,5%. Dari semua status pekerja dalam tabel diatas, karyawan tetap memiliki presentase yang paling besar, hal ini menunjukkan bahwa adanya penghargaan akan status para karyawan agar setiap karyawan bisa mencapai jenjang karir yang lebih baik, sehingga kekhawatiran dari pribadi karyawan akan keberadaan mereka di perusahaan dapat berkurang dan harapan-harapan mereka terpenuhi. Artinya, ada keyakinan dalam diri mereka bahwa perusahaan akan memberikan sesuatu yang lebih baik apabila kontribusi yang mereka hasilkan juga terbilang bagus. Ketika seorang karyawan merasa bahwa kontrak psikologis mereka terpenuhi, maka secara otomatis kepuasan kerja juga akan terpenuhi karena menurut pandangan mereka bahwa hal-hal krusial dalam hubungan kerja dengan perusahaan sudah berjalan sebagaimana mestinya dan sesuai dengan apa yang diinginkan. Hal ini dipertegas oleh pendapat Moore dalam Panggabean (2004:p128) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seorang karyawan dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh. Perlu diketahui bahwa INDO.POS merupakan surat kabar yang terbit non-stop selama 7 hari dalam setahun, dengan pendistribusian di wilayah Jabodetabek.



**Gambar 1.1** Pendistribusian INDO.POS di Wilayah Jabodetabek

Seperti yang dilihat dalam gambar 1.1, INDO.POS mendistribusikan oplah dengan total 117.893 Eksemplar pada 10 wilayah di Jabodetabek setiap harinya. Tentu saja dalam produksinya diperlukan kinerja maksimal dalam mencapai kualitas yang baik, kenaikan profit, serta strategi untuk menghadapi surat kabar pesaing. Dalam mencapai kinerja yang lebih baik, tentunya diperlukan kepuasan kerja yang baik pula agar dapat tercipta keseimbangan. Perusahaan juga melihat kepuasan kerja dapat memacu motivasi karyawan agar bisa mencapai jenjang karir yang lebih tinggi, sehingga secara langsung dapat meningkatkan kinerja bagi para karyawan. Pernyataan ini dikemukakan oleh Sigit Widodo selaku *Head Division of Human Resource*.

Ketika PT. Indopos Intermedia Press berusaha memenuhi kontrak psikologis setiap karyawan, pada kenyataannya konglomerat pers yang juga menduduki jabatan penting di Jawa Pos Grup melantarkan karyawan pada anak perusahaan lain, yang menyebabkan para karyawannya merasa kecewa dan menghentikan penerbitan. Hal semacam itu menjadi pemicu keresahan karyawan PT. Indopos Intermedia Press karena dapat diindikasikan berimbas ke beberapa anak perusahaan di Jawa Pos Grup khususnya PT. Indopos Intermedia

Press, karena adanya suatu keputusan yang membuat bertambahnya jumlah karyawan yang di PHK dan pemotongan gaji yang dilakukan akibat pengurangan karyawan juga terbilang cukup besar karena bisa mencapai presentase sebesar 70%, meskipun pada akhirnya terjadi kesepakatan akan pembatalan hubungan kerja dan pengurangan gaji hanya dilakukan sampai 25%. Tetapi yang terjadi adalah perbedaan harapan dengan kenyataan dilapangan, dengan 76 karyawan yang di PHK tanpa pesangon dan dalam dua bulan terakhir karyawan yang telah dipekerjakan pun belum juga dibayar. Dari permasalahan yang terjadi dapat dikatakan bahwa, ketika harapan seorang karyawan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan dan ketika kontribusi yang dihasilkan tidak mendapat penghargaan yang berarti dari perusahaan. Akibatnya kepuasan kerja seorang karyawan terganggu sehingga terdapat aktivitas-aktivitas salah satunya seperti pemogokan kerja, yang juga mengganggu kinerja sebagai pelampiasan karena tidak terpenuhinya suatu kontrak psikologis. Kontrak psikologis dalam perusahaan yang kurang terpenuhi membuat setiap karyawan merasa resah akan keberadaannya berlangsung lama atau tidak di perusahaan tersebut.

Untuk mengevaluasi sejauh mana kontrak psikologis pada karyawan PT. Indopos Intermedia Press berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja para karyawan, maka perlu dilakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS PENGARUH KONTRAK PSIKOLOGIS TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. INDOPOS INTERMEDIA PRESS”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan dari pemikiran ini dan uraian latar belakang di atas maka dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut :

- Seberapa besar pengaruh kontrak psikologis (X) terhadap kepuasan kerja (Y)?

- Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja (Y) terhadap kinerja karyawan (Z)?
- Seberapa besar pengaruh kontrak psikologis (X) terhadap kinerja karyawan (Z)?
- Seberapa besar pengaruh kontrak psikologis (X) terhadap kepuasan kerja (Y) dan dampaknya terhadap kinerja karyawan (Z)?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang ada, maka tujuan penelitian adalah:

- Untuk mengetahui besarnya pengaruh kontrak psikologis terhadap kepuasan kerja
- Untuk mengetahui besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
- Untuk mengetahui besarnya pengaruh kontrak psikologis terhadap kinerja karyawan
- Untuk mengetahui besarnya pengaruh kontrak psikologis terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

#### **1.4.1 Bagi Penulis**

- Sebagai pedoman di masa yang akan datang agar lebih mendalami masalah-masalah yang berhubungan dengan kontrak psikologis, kepuasan kerja dan kinerja.
- Menerapkan teori-teori yang telah diperoleh di bangku kuliah terhadap praktek di lapangan.
- Mengetahui konsep kontrak psikologis yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja.

#### **1.4.2 Bagi Perusahaan**

- Diharapkan dapat memberikan gambaran dan rekomendasi bagi pimpinan dan seluruh jajaran khususnya di lingkungan PT. Indopos Intermedia Press dalam menentukan kebijaksanaan dan mengambil keputusan untuk memperbaiki bentuk kontrak psikologis yang ada, menganalisa kepuasan kerja serta meningkatkan kinerja karyawannya.

#### **1.4.3 Bagi Jurusan Manajemen**

- Hasil penelitian diharapkan dapat dipakai sebagai pendalaman terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan kontrak psikologis serta upaya identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan di lingkungan PT. Indopos Intermedia Press