

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dunia usaha sedang memasuki era globalisasi dan pasar bebas. Di dalam era ini, akses terhadap informasi akan semakin mudah dan cepat. Teknologi telah membuat manusia dan perusahaan dapat terhubung secara global. Tidak ada lagi halangan untuk saling berkompetisi memperebutkan pasar dunia. Thomas L. Friedman (2005) dalam bukunya yang berjudul *The World is Flat* mengatakan bahwa dunia ini datar yaitu ungkapan untuk menggambarkan keadaan para pemain bisnis yang dapat berinteraksi secara langsung di pasar usaha.

Persaingan pasar usaha menjadi semakin ketat. Tantangan terbesar yang dihadapi adalah para pemain bisnis harus bersaing dan bangkit di dalam era tersebut. Bagi mereka yang mampu bersaing akan dapat bertahan dan mampu mengendalikan keadaan perekonomian pasar, sebaliknya bagi yang tidak mampu akan mengalami kemunduran. Tidak terkecuali organisasi di Indonesia. Di jaman globalisasi ini, mereka harus berinteraksi langsung dengan organisasi-organisasi di belahan bumi lain.

Pada tahun 2009, terdapat enam perusahaan Indonesia yang berhasil masuk dalam 2.000 perusahaan terbesar di dunia versi majalah Forbes. Salah satunya adalah PT.Telkomunikasi Indonesia, Tbk (TELKOM) yang merupakan perusahaan terbaik di Indonesia menurut majalah ini. Ia berada di urutan 675

dengan market value 10,60 miliar dolar AS dan asset 797,77 miliar dolar AS. Hal ini membuktikan bahwa Indonesia sudah mampu bersaing di pasar usaha dunia (Djumena, 2009).

Keberhasilan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk tak luput dari peran sumber daya manusia yang dimilikinya. Sumber daya manusia merupakan aset yang penting bagi perusahaan. Mereka adalah pemeran utama dalam menggerakkan sumber-sumber daya lain yang dimiliki perusahaan. Perusahaan harus tetap memperhatikan kualitas sumber daya manusianya karena mereka merupakan ujung tombak keberhasilan perusahaan. Pandangan ini biasa dikenal dengan *human resource frame*. Menurut pandangan ini, orang-orang dalam organisasi-lah yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Lee G. Bolman dan Terrence E. Deal (2003) mengungkapkan asumsi yang dijadikan dasar *human resource frame*, yaitu :

1. Organisasi ada untuk memenuhi kebutuhan manusia
2. Organisasi dan manusia saling membutuhkan
3. Ketika organisasi dan manusia tidak cocok maka keduanya akan menderita. Sebaliknya jika cocok, akan menguntungkan kedua-duanya

Perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia secara maksimal dalam mendukung persaingan pasar usaha. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan berdampak pada efektifitas kerja perusahaan. Isu yang paling mendasar dalam mengelola kualitas sumber daya manusia adalah hubungan perusahaan dengan karyawannya dimana keduanya saling membutuhkan. Karyawan yang

terikat (*engage*) dengan perusahaan akan bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam untuk perusahaannya (Gallup, 2004 dalam Endres & Smoak, 2008).

Keterikatan karyawan (*employee engagement*) didefinisikan oleh Kahn (1990) sebagai pemanfaatan diri anggota dari organisasi untuk peran pekerjaannya dengan cara bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama ia bekerja. Karyawan yang terikat menginginkan kesuksesan organisasinya karena mereka merasa memiliki organisasi tersebut dan memikirkan masa depan perusahaannya (Singh, 2010 dalam Dewi, 2010). Keterikatan antara karyawan dan perusahaannya seperti hubungan sepasang kekasih. Seseorang akan melakukan yang terbaik untuk pasangannya karena ia merasa terikat. Dalam konteks industri, semakin karyawan merasa telah terikat dengan organisasi maka ia akan bekerja dengan maksimal dan tetap bertahan di tempat kerjanya.

Gallup Organization, melalui penelitiannya (Buckingham & Coffman, 1999), mendapati bahwa tingkatan *employee engagement* mampu membedakan antara pekerja yang terampil di bidangnya dan memiliki keinginan menunjukkan kinerja terbaik dalam pekerjaannya, dengan pekerja yang tidak memiliki keinginan untuk menampilkan kinerja terbaik. Pekerja yang memiliki tingkatan keterikatan yang tinggi adalah pekerja yang memiliki kemampuan di bidangnya dengan karakteristik fokus dan setia pada organisasi dan pekerjaannya sedangkan pekerja dengan tingkatan keterikatannya rendah menunjukkan karakteristik yang sebaliknya.

Penelitian yang dilakukan Fred Luthans dan Suzanne J. Peterson (2002) mengungkapkan bahwa tingkatan keterikatan karyawan akan mempengaruhi efektivitas manajemen dalam mengatur organisasi. Organisasi yang memiliki performansi terbaik di dunia telah memahami pentingnya keterikatan dalam *business outcomes* mereka. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang terikat merupakan karyawan yang lebih produktif. Mereka lebih menguntungkan, lebih berfokus pada pelanggan, aman, dan lebih mungkin untuk menahan godaan untuk meninggalkan organisasi. Hal inilah yang mereka lakukan dalam menjalankan bisnis. Keterikatan karyawan merupakan pendekatan strategis yang didukung oleh taktik untuk mendorong perbaikan dan perubahan organisasi. Perusahaan-perusahaan yang mempunyai kinerja baik akan mengetahui bahwa dengan mengembangkan strategi keterikatan karyawan dan menghubungkan ke pencapaian tujuan perusahaan akan membantu mereka menang di pasar (Gallup Consulting, 2010).

Studi juga menemukan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi, 70% atau lebih dapat melampaui target kinerja dibandingkan dengan karyawan yang *engagement*-nya rendah. Dan, karyawan dengan *engagement* tinggi memiliki tingkat absensi karena sakit 27% lebih rendah, serta resiko *turnover* yang sangat rendah (“*Engagement Karyawan Penting*”, 2009)

Kebanyakan organisasi masih mengalami kendala dalam mengelola hubungan dengan karyawan. Master trainer dari OTI Ajai Singh dalam workshop "*Understanding & Successfully Implementing Employee Engagement Survey*" di Jakarta, mengatakan bahwa keterikatan karyawan dari perspektif global menurun

drastis akibat dari ketidakjelasan kondisi ekonomi yakni dari 60% *engagement rate* turun menjadi 23%. Di sinilah dibutuhkan strategi untuk mengatasi kemerosotan keterikatan pada karyawan (Dewi, 2010). Apabila keadaan ini seperti ini terus-menerus, maka akan mengganggu produktifitas perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Harter, Schmidt dan Hayes (2002) menemukan bahwa adanya hubungan antara keterikatan karyawan dengan lima kunci sukses dalam bisnis yaitu produktivitas, *profitability*, kesetiaan konsumen, *employee turnover* dan *safety outcomes*.

Di Indonesia, masalah ini dapat dilihat dari kedudukan tingkat produktivitas Indonesia pada tahun 2005 yang menempati level 59 dengan prosentase produktivitas hanya 65% saja. Hal ini tentu saja mengurangi kemampuan Indonesia dalam persaingan global. Apabila dibandingkan dengan negara-negara di ASEAN yang lain, Indonesia sudah kalah jauh dalam pencapaian angka produktif mereka. Negara Vietnam saja tahun 2006 sudah berhasil menyusul angka produktif Indonesia (Harefa, 2007).

Menurut *International Labour Organization* (ILO), tingkat produktivitas tenaga kerja Indonesia juga masih rendah. Pada tahun 2009, Indonesia berada di posisi 83 dari 124 negara di dunia. Sementara berdasarkan penelitian *International Management Development* (IMD) yang hanya meneliti untuk kawasan Asia, posisi Indonesia masih di atas Filipina yang menempati posisi 35 dari 57 negara (Depkominfo, 2011).

Berdasarkan data di atas, tingkat produktivitas Indonesia masih belum mengalami kenaikan yang signifikan dari tahun 2006 hingga 2009. Indonesia

masih berada di urutan terendah baik ASEAN, Asia maupun dunia. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa tingkat produktivitas Indonesia saat ini masih belum mengalami perubahan yang signifikan dari tahun ke tahunnya.

Upaya yang dapat dilakukan dalam mengelola keterikatan karyawan adalah dengan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Robinson, dkk (2004), faktor utama dari keterikatan karyawan adalah rasa perasaan dihargai dan terlibat seperti keterlibatan dalam pengambilan keputusan, kesempatan untuk mengembangkan pekerjaan mereka, perhatian organisasi pada kesehatan dan kesejahteraan karyawan serta kemampuan karyawan untuk mengeluarkan ide-ide dan nilai kontribusi mereka.

Sama halnya dengan Kahn (1990) yang menyatakan bahwa ada tiga kondisi psikologis yang menghasilkan keterikatan agar sejalan dengan logika dalam memahami sebuah kontrak. Seseorang akan cenderung untuk menyetujui sebuah kontrak yang jelas manfaatnya (*psychological meaningfulness*), ada jaminan perlindungan (*psychological safety*) dan kepercayaan bahwa mereka memiliki sumber daya yang bisa disumbangkan untuk memenuhi kewajibannya dalam kontrak (*psychological availability*). Karyawan akan merasa tidak bahagia jika mereka melihat perbedaan dalam janji-janji yang dibuat oleh organisasi. Ini akan menjadikan karyawan merasa dibohongi atau ditipu oleh organisasi sehingga mereka akan mencari pilihan pekerjaan yang lebih menarik di luar organisasi (Aggarwal, dkk, 2007). Hal tersebut tentunya akan menjadi proposisi mahal bagi perusahaan jika harus kehilangan orang-orang terbaik.

Karyawan akan cenderung memiliki harapan yang implisit maupun eksplisit tentang apa yang mereka harapkan dari organisasi. Harapan inilah yang dapat dijadikan dasar kontrak psikologis yang melibatkan kewajiban timbal balik antara karyawan dan majikan (Rousseau, 1990, dalam Gruman & Saks, 2011). Kontrak psikologis adalah keyakinan individu akan kewajiban bersama antara seseorang dengan pihak lain, seperti organisasi atau perusahaan (Rousseau, 1989 dalam Rousseau, 2000). Keyakinan ini dilihat dari persepsi bahwa mereka saling menyepakati harapan yang telah dibuat antara individu dan organisasi (Rousseau, 2000). Kontrak psikologis dan pemenuhannya memainkan peranan penting dalam membentuk kualitas hubungan kerja. Pemenuhan kontrak psikologis memiliki dampak yang signifikan terhadap hasil organisasi seperti pekerjaan dan kepuasan kerja (Robinson & Rousseau, 1994 dalam Conway & Briner, 2005), loyalitas terhadap organisasi (Turnley & Feldman, 1999), kinerja (Robinson, 1996 dalam Conway & Briner, 2005) serta *job performance* (Turnley,dkk, 2003).

Kontrak psikologis bersifat tak tertulis sehingga dalam pemenuhannya sering terjadi ketidakcocokan harapan karyawan dengan respon yang diberikan oleh organisasi. Hal ini dapat memicu terjadinya pelanggaran kontrak psikologis. Starnes (2007) mengatakan bahwa penurunan kepuasan kemungkinan disebabkan oleh persepsi karyawan tentang adanya pelanggaran kontrak psikologis. Persepsi karyawan dan organisasi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap penciptaan hubungan kerja yang memuaskan serta sikap karyawan terhadap peran organisasi (Turnley,dkk, 2003). Oleh karena itu penting bagi manajer untuk menyadari pentingnya konsep kontrak psikologis.

Pemahaman terhadap konsep kontrak psikologis akan membantu pemenuhan harapan karyawan, yang selanjutnya akan menunjang kinerja mereka. Ketika karyawan percaya bahwa organisasi peduli pada harapan-harapan dan kesejahteraan mereka, karyawan akan merespon dengan mencoba memenuhi kewajiban mereka dengan ikut terlibat dan terikat dengan organisasi (Saks, 2006).

Dalam upaya mengetahui hubungan tersebut, penulis memilih PT. Indonesia Comnets Plus (PT. ICON+) sebagai konteks penelitian ilmiah. Hal ini dikarenakan perusahaan ini memiliki permasalahan yang sama seperti masalah yang dihadapi Negara Indonesia di atas. PT.ICON+ mengalami penurunan produktivitas pada tahun 2009 yakni sebesar 12%. Tak hanya itu, PT.ICON+ juga mengalami permasalahan *turnover* pada tahun 2009 sebesar 4,17%. Permasalahan ini mungkin muncul dikarenakan masih terdapatnya gap antara kondisi sesungguhnya dengan harapan. Hal ini dilihat dari hasil *employee engagement survey* PT.ICON+. Adanya permasalahan ini dapat mengindikasikan bahwa perusahaan belum bisa mengelola keterikatan karyawan dengan tepat.

PT. Indonesia Comnets Plus (PT.ICON+) merupakan anak Perusahaan Listrik Negara (PT.PLN) yang bersaing di pasar telekomunikasi nasional. Posisi persaingan PT.ICON+ berada di urutan ke empat setelah PT. Telekomunikasi Indonesia, Indosat Group dan PT. XL Axiata. Permasalahan yang dialami PT.ICON+ ini harus dibenahi dalam upaya meningkatkan posisi saing di pasar telekomunikasi nasional.

Inilah alasan penulis untuk meneliti perbedaan keterikatan karyawan berdasarkan tipe kontrak psikologis. Dari penelitian ini diharapkan dapat

mengungkap pentingnya mengetahui keterikatan karyawan ditinjau dari tipe kontrak psikologis dalam usaha mengelola keterikatan karyawan.

1.2. Identifikasi Masalah

Perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia secara maksimal dalam mendukung persaingan pasar usaha. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan berdampak pada efektifitas kerja perusahaan. Isu yang paling mendasar dalam mengelola kualitas sumber daya manusia adalah hubungan perusahaan dengan karyawannya. Karyawan yang terikat (*engage*) dengan perusahaan akan bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam untuk perusahaannya (Gallup, 2004 dalam Endres & Smoak, 2008).

Kahn (1990) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai pemanfaatan diri anggota dari organisasi untuk peran pekerjaan mereka dengan cara bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama pertunjukan peran. Keterikatan karyawan memiliki hubungan dengan 5 kunci sukses dalam bisnis yaitu produktivitas, *profitability*, kesetiaan konsumen, *employee retention* dan keselamatan kerja (Harter, dkk, 2002). Studi juga menemukan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi, 70% atau lebih dapat melampaui target kinerja dibandingkan dengan karyawan yang *engagement*-nya rendah (“*Engagement Karyawan Penting*”, 2009).

Kebanyakan organisasi masih mengalami kendala dalam mengelola hubungan karyawan dengan organisasi. Master trainer dari OTI Ajai Singh dalam

workshop "*Understanding & Successfully Implementing Employee Engagement Survey*" di Jakarta, mengatakan bahwa keterikatan karyawan dari perspektif global menurun drastis akibat dari ketidakjelasan kondisi ekonomi yakni dari 60% engagement rate turun menjadi 23% (Dewi, 2010). Apabila keadaan ini seperti ini terus-menerus, maka akan mengganggu produktifitas perusahaan.

Produktifitas perusahaan di Indonesia masih rendah. Menurut *International Labour Organization* (ILO), tingkat produktivitas tenaga kerja Indonesia masih rendah. Pada tahun 2009, Indonesia berada di posisi 83 dari 124 negara di dunia (Depkominfo, 2011). Data ini membuktikan bahwa pengelolaan keterikatan karyawan di Indonesia masih kurang .

Faktor utama dari keterikatan karyawan adalah rasa perasaan dihargai dan terlibat seperti keterlibatan dalam pengambilan keputusan, kesempatan untuk mengembangkan pekerjaan mereka, perhatian organisasi pada kesehatan dan kesejahteraan karyawan serta kemampuan karyawan untuk mengeluarkan ide-ide dan nilai kontribusi mereka (Robinson,dkk, 2004). Kahn (1990) juga yang menyatakan bahwa ada tiga kondisi psikologis yang menghasilkan keterikatan agar sejalan dengan logika dalam memahami sebuah kontrak. Seseorang akan cenderung untuk menyetujui sebuah kontrak yang jelas manfaatnya (*psychological meaningfulness*), ada jaminan perlindungan (*psychological safety*) dan kepercayaan bahwa mereka memiliki sumber daya yang bisa disumbangkan untuk memenuhi kewajibannya dalam kontrak (*psychological availability*). Ketiga kondisi ini sejalan dengan logika dalam memahami kontrak.

Perusahaan hendaknya memahami apa yang karyawan inginkan dan butuhkan dalam menentukan perilaku dan tanggapan mereka di tempat kerja. Kontrak psikologis adalah konsep yang menjelaskan hal tersebut. Kontrak psikologis adalah keyakinan individu akan kewajiban bersama antara seseorang dengan pihak lain, seperti organisasi atau perusahaan (Rousseau, 1989 dalam Rousseau, 2000). Keyakinan ini dilihat dari persepsi bahwa mereka saling menyepakati harapan yang telah dibuat antara individu dan organisasi (Rousseau, 2000). Ketika karyawan percaya bahwa organisasi peduli pada harapan-harapan dan kesejahteraan mereka, karyawan akan merespon dengan mencoba memenuhi kewajiban mereka dengan ikut terlibat dan terikat dengan organisasi (Saks, 2006).

Dalam upaya mengetahui hubungan antara pemenuhan kontrak psikologis dengan keterikatan karyawan, penulis memilih PT. Indonesia Comnets Plus (PT. ICON+) sebagai konteks penelitian ilmiah. Hal ini dikarenakan perusahaan ini memiliki permasalahan yang sama seperti masalah yang dihadapi Negara Indonesia di atas. PT.ICON+ mengalami penurunan produktivitas pada tahun 2009 yakni sebesar 12%. Tak hanya itu, PT.ICON+ juga mengalami permasalahan *turnover* pada tahun 2009 sebesar 4,17%. Permasalahan ini mungkin muncul dikarenakan masih terdapatnya gap antara kondisi sesungguhnya dengan harapan. Hal ini dilihat dari hasil *employee engagement survey* PT.ICON+. Adanya permasalahan ini dapat mengindikasikan bahwa perusahaan belum bisa mengelola keterikatan karyawan dengan tepat. PT.ICON+ merupakan anak Perusahaan Listrik Negara (PT.PLN) yang bersaing di pasar telekomunikasi nasional.

Permasalahan yang dialami PT.ICON+ tersebut harus dibenahi dalam upaya meningkatkan posisi saing di pasar telekomunikasi nasional.

Penelitian ini dilakukan untuk meneliti perbedaan keterikatan karyawan berdasarkan tipe kontrak psikologis. Dari penelitian ini diharapkan dapat mengungkap pentingnya mengetahui keterikatan karyawan ditinjau dari tipe kontrak psikologis dalam usaha mengelola keterikatan karyawan. Hasil dari penelitian ini juga diharapkan mampu meningkatkan pengelolaan kualitas hubungan perusahaan dengan karyawan.

1.3. Batasan Masalah

Pembatasan masalah adalah upaya menetapkan batas-batas permasalahan dengan jelas guna menghindari pembahasan masalah yang menyimpang dari permasalahan yang sebenarnya ingin dibahas. Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka permasalahan dibatasi pada pengertian keterikatan karyawan dan kontrak psikologis.

Kahn (1990) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai pemanfaatan diri anggota dari organisasi untuk peran pekerjaan mereka dengan cara bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional selama bekerja. Pengertian inilah yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Selanjutnya yang dimaksud dengan kontrak psikologis adalah keyakinan individu akan kewajiban bersama antara seseorang dengan pihak lain, seperti organisasi atau perusahaan (Rousseau, 1989 dalam Rousseau, 2000). Keyakinan

ini dilihat dari persepsi bahwa mereka saling menyepakati harapan yang telah dibuat antara individu dan organisasi (Rousseau, 2000).

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembahasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan suatu masalah yang akan diteliti yaitu:

Apakah ada perbedaan keterikatan karyawan berdasarkan tipe kontrak psikologis di PT. Indonesia Comnets Plus (PT.ICON+) ?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk melihat apakah ada perbedaan keterikatan karyawan berdasarkan tipe kontrak psikologis di PT. Indonesia Comnets Plus (PT.ICON+).

1.6. Manfaat Penelitian

1.6.1. Manfaat Teoritis

1. Memperkaya kajian ilmiah dalam lingkup psikologi, khususnya kajian Psikologi Industri dan Organisasi tentang keterikatan kerja pada karyawan
2. Memperkaya kajian ilmiah tentang kontrak psikologis

3. Memberikan informasi yang diperlukan untuk mengembangkan studi mengenai keterikatan karyawan (*employee engagement*) dan kontrak psikologis
4. Menjadi acuan penelitian bagi kajian-kajian lanjutan pada tema yang sama secara lebih mendalam

1.6.2. Manfaat Praktis

1. Memberikan informasi kepada dunia Industri dan Organisasi sebagai masukan mengenai perbedaan keterikatan karyawan (*employee engagement*) berdasarkan tipe kontrak psikologis
2. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan untuk merumuskan kebijakan baru terkait dengan pemenuhan kontrak psikologis dengan keterikatan karyawan (*employee engagement*) dalam rangka meningkatkan kualitas hubungan perusahaan dengan karyawan
3. Membantu perusahaan mempertahankan karyawan terbaik dengan mengelola keterikatan karyawan (*employee engagement*)