

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan pada dasarnya merupakan organisasi dari sumber daya manusia, sumber daya alam dan sumber-sumber ekonomi lainnya untuk mencapai suatu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan sistem pengendalian manajemen yang memberikan jaminan melalui para manajer bahwa organisasi tersebut telah melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien (Anthony dan Govindarajan, 1998). Sistem pengendalian manajemen didesain untuk mengatur aktivitas anggota organisasi (karyawan) agar sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi. Proses pengendalian manajemen meletakkan manusia sebagai aktornya. Artinya ada proses mempengaruhi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Suatu organisasi menarik dan mempertahankan karyawannya hanya dengan satu tujuan yaitu mencapai tujuan organisasi melalui prestasi kerja para karyawan tersebut. Oleh karena itu sistem reward harus didesain untuk menghargai perilaku karyawan yang memberi kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Masalah reward selalu mendapat perhatian besar dari setiap karyawan. Hal ini disebabkan karena reward merupakan sumber pendapatan, merupakan penerimaan yang diperoleh karena pendidikan dan keterampilan yang dimilikinya, menunjukkan kontribusi kerja mereka, dan merupakan salah

satu elemen kepuasan kerja. Kepuasan erat kaitannya dengan harapan yang dimiliki karyawan. Kepuasan terhadap reward yang diterima dari seorang karyawan merupakan elemen utama terciptanya kepuasan kerja karyawan tersebut dan juga akan menimbulkan persepsi terhadap reward tersebut. Makin puas seorang karyawan terhadap reward yang diterimanya, maka makin positif persepsi karyawan tersebut terhadap reward. Elemen utama yang mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap reward yang diterima adalah keadilan yang dirasakan terhadap reward.

Diberikannya reward pada karyawan dapat mendorong karyawan merasa tenang dan bersemangat dalam menjalankan tugasnya sehingga dapat memperbesar tingkat produktifitas. Reward merupakan daya tarik yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu karena bisa mendapat imbalan yang memuaskan kebutuhannya. Herman (Setiawan, 1996) mengatakan bahwa pemaksimalan kinerja para pegawai yaitu dengan memberikan kesempatan untuk mendapatkan reward agar sepadan tingkat tanggung jawab terhadap perusahaan.

Perusahaan yang telah susah payah mengembangkan SDM-nya tentu saja sangat dirugikan oleh fenomena bajak-membajak ini. Namun karena aturan main mengenai hal ini memang belum ada, yang bisa dilakukan adalah mengembangkan program-program untuk mempertahankan karyawan dengan memberikan reward sehingga mendatangkan kepuasan kerja (Teguh Poeradisatra, 2001).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Peter Vle Blane & Paul Mulvey (1997) yang menyatakan bahwa komitmen para karyawan pada organisasi dan keinginannya untuk keluar dari perusahaan secara signifikan dipengaruhi oleh tingkat kepuasan terhadap reward yang diterimanya.

Ketidakpuasan terhadap reward disebabkan karena seorang karyawan mengalami ketidaknyamanan dalam bekerja sehingga akan berdampak pada menurunnya daya tarik pekerjaan. Menurunnya daya tarik pekerjaan ini akan mengakibatkan perputaran karyawan yang mengarah pada *turnover* karyawan, ketidakpuasan terhadap pekerjaan dan meningkatnya absensi. Penelitian yang menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan terhadap reward saat ini misalnya, Ashford dkk (1989) menyebutkan bahwa kepuasan kerja yang cenderung pada kepuasan terhadap reward disebabkan oleh faktor ketidaknyamanan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Greenhalgh dan Rosenblatt (1989) mendefinisikan ketidaknyamanan kerja sebagai ketidakberdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja terancam. Dengan berbagai perubahan yang terjadi dalam organisasi, karyawan sangat mungkin terasa terancam, gelisah dan tidak aman karena potensi perubahan untuk mempengaruhi kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterimanya dari organisasi. Konstruk ini terdiri dari lima komponen. Empat komponen yang pertama membentuk besarnya ancaman, atau derajat ancaman yang dirasakan mengenai kelanjutan situasi kerja tertentu. Ancaman ini dapat terjadi pada berbagai aspek pekerjaan atau pada keseluruhan pekerjaan.

Ketidaknyamanan kerja dapat dialami oleh siapapun dengan jenis pekerjaan apa saja, secara umum orang berpendapat bahwa semakin tinggi jabatan yang dimiliki oleh seseorang maka ia akan semakin mudah pula mengalami ketidaknyamanan dalam bekerja karena beban tanggung jawab yang harus ditanggungnya juga semakin besar dibanding pemegang jabatan yang lebih rendah. Anggapan semacam ini sebenarnya kurang tepat karena orang yang bekerja di bawahnya juga dapat mengalami tekanan dalam pekerjaan. Jadi tidak hanya pimpinan saja yang dapat mengalami ketidaknyamanan kerja tetapi karyawan biasapun bisa mengalaminya. Dalam batas-batas ketidaknyamanan kerja, tekanan masih dapat ditoleransi, tetapi bila melampaui batas daya tahan seseorang akan mengakibatkan kerusakan penyimpangan-penyimpangan fisiologis, psikologis serta menyebabkan hubungan perilaku yang tidak harmonis pada orang-orang yang terlibat dalam organisasi (Farida, 2003).

Banyaknya tugas dan tanggung jawab menuntut karyawan-karyawan untuk dapat memenuhi dan menyesuaikan diri dengan berbagai tuntutan yang ada di tempat kerja. Ketidakmampuan untuk memenuhi harapan dan tuntutan di tempat kerja dapat mengakibatkan ketidaknyamanan kerja, hal ini karena ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dengan sumber daya atau kemampuan yang dimiliki karyawan untuk memenuhinya.

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh warta ekonomi pada tahun 2001 diperoleh hasil bahwa 54% responden menyatakan kemungkinan akan pindah kerja dalam enam bulan hingga satu tahun ke depan dari perusahaan dikarenakan alasan ingin mendapatkan gaji yang lebih besar (54,3%), jenjang

karir lebih baik (39,1%), pengalaman baru (10,9%), ketidaknyamanan dalam bekerja (35%), dan tunjangan hari tua (6,5%) (Siadari dan Arief, 2001).

Ketidaknyamanan dalam bekerja disebabkan karena adanya faktor komunikasi perusahaan. Komunikasi perusahaan ini disebut juga komunikasi organisasi karyawan dalam perusahaan. Definisi tradisional komunikasi organisasi cenderung menekankan pada kegiatan penanganan pesan yang terkandung dalam suatu “batas organisasional (*organizational boundary*)”. Definisi lain adalah bahwa komunikasi organisasi ini merupakan proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Hubungan antara karyawan, konteks komunikasi, akan menentukan makna kata-kata yang bersangkutan. Fokus perhatiannya adalah pada transaksi verbal dan non verbal yang sedang terjadi.

Di dalam komunikasi organisasi terdapat saluran-saluran yang harus dilalui yaitu unit komunikasi yang berupa orang-orang dalam jabatan-jabatan dalam suatu perusahaan, dan itu akan berhasil dilalui apabila karyawan mampu mempersepsikan komunikasi organisasi ini dengan baik. Hal ini akan mempengaruhi karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerjanya, meningkatkan prestasi kerjanya di dalam perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Apabila kita gagal karena ketidakmampuan dalam berkomunikasi, apa yang kita inginkan menjadi tidak terpenuhi akibat tidak pandainya mengkomunikasikan apa yang kita inginkan. Peran keterampilan melakukan komunikasi organisasi sangat menentukan dalam segala perputaran aktivitas organisasi.

Kasus yang terjadi di Indonesia yaitu seperti unjuk rasa mogok kerja yang dialami oleh karyawan Dagadu (Kompas, 13 Agustus 2005). Para karyawan melakukan mogok kerja atas dasar karena adanya faktor ketidakpuasan terhadap reward atau penghargaan dari perusahaan tersebut. Di samping itu, para karyawan juga merasa atas ketidaknyamanan kerja dalam perusahaan. Diduga ada pergolakan internal yang menyebabkan produktivitas kerja perusahaan dan kepuasan kerja karyawan menurun. Pihak perusahaan kemudian berusaha mencari akar permasalahan ini yang akibatnya juga berdampak besar pada produktivitas perusahaan. Dalam hal ini, faktor ketidaknyamanan dapat berasal dari luar diri kita dan bukan berasal dari diri kita sendiri, misalnya sikap kita yang sebenarnya tidak tepat dalam menghadapi orang lain. Bila ini yang terjadi, meminta untuk dipindahkan ke tempat yang dapat membuat kita merasa lebih nyaman dapat dipertimbangkan. Tetapi bila memang faktor ketidaknyamanan ini berasal dari diri kita sendiri, maka tidak ada jalan lain kecuali memperbaiki sikap kita yang kurang baik. Faktor ketidaknyamanan ini juga karena adanya ketidakcocokan dengan atasan. Ini disebabkan misalnya oleh atasan yang gagal memberikan arahan yang diperlukan, melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan, menghargai kontribusi bawahannya, dan membantu membangun bakat dan kemampuan para karyawannya. Jadi perlu

adanya komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan. Dari kondisi di atas memperlihatkan bahwa semakin kurangnya komunikasi yang akan menyebabkan semakin tinggi rasa tidak nyaman dalam kerja maka akan semakin negatif persepsi karyawan terhadap reward. Dan sebaliknya, semakin efektifnya komunikasi yang akan menyebabkan karyawan merasa nyaman dalam kerja maka akan semakin positif pula persepsi karyawan terhadap penghargaan (*reward*) tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka timbul pertanyaan apakah persepsi terhadap penghargaan (*reward*) mempunyai hubungan dengan ketidaknyamanan kerja dan komunikasi organisasi? Dari pertanyaan penelitian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “HUBUNGAN ANTARA KETIDAKNYAMANAN KERJA DAN KOMUNIKASI ORGANISASI DENGAN PERSEPSI TERHADAP PENGHARGAAN (*REWARD*)”.

B. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui hubungan antara ketidaknyamanan kerja dan komunikasi organisasi dengan persepsi terhadap penghargaan (*reward*).
2. Untuk mengetahui hubungan antara ketidaknyamanan kerja dengan persepsi karyawan terhadap penghargaan (*reward*).
3. Untuk mengetahui hubungan antara komunikasi organisasi dengan persepsi karyawan terhadap penghargaan (*reward*).

4. Untuk mengetahui tingkat atau keadaan komunikasi dalam organisasi pada karyawan.
5. Untuk mengetahui keadaan ketidaknyamanan kerja pada karyawan.
6. Untuk mengetahui tingkat persepsi karyawan terhadap reward.

C. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan 3 manfaat yaitu :

1. Manfaat teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang mendalam terhadap perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya serta memberi sumbangan teoritis pada disiplin ilmu psikologi industri dan organisasi tentang persepsi terhadap reward, ketidaknyamanan dalam kerja dan komunikasi dalam organisasi.
2. Manfaat praktis, karyawan diharapkan lebih memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam menilai reward yang diberikan perusahaan sehingga akan lebih bisa menentukan sikap kerja dan kenyamanan dalam organisasi tersebut.
3. Hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai hubungan antara ketidaknyamanan kerja dan komunikasi organisasi yang dapat mempengaruhi kualitas sumber daya manusia, bagi pimpinan perusahaan maupun psikologi industri.