

PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KOMPENSASI DAN MOTIVASI (Studi pada Pegawai Tidak Tetap di Kantor Badan Pertanahan Kota Samarinda)

Putri Dwi Yuliani¹, Sugandi², Hj. Hairunnisa³

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana komunikasi organisasi terhadap kompensasi dan motivasi berperan saat jam pemberian jam tambahan diberlakukan pada pegawai tidak tetap di kantor Badan Pertanahan Nasional kota Samarinda. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Penelitian ini menggunakan teknik penelitian purposive sampling yaitu informan terdiri dari karyawan tidak tetap pada kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Samarinda. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dengan informan, observasi langsung dilapangan serta dokumentasi. Hasil penelitian diperoleh gambaran yaitu berdasarkan fungsi informatif, karyawan tidak tetap membutuhkan informasi mengenai jam tambahan untuk melaksanakan pekerjaan yang tertunda atau membutuhkan waktu lebih diluar jam reguler untuk dikerjakan. Pemberian jam tambahan di hari minggu dirasa cukup efektif dalam mengurangi pekerjaan di jam reguler dan memudahkan karyawan tidak tetap dalam berkoordinasi baik kepada pimpinan maupun klien, karena pekerjaan lebih cepat selesai. Berdasarkan fungsi persuasif, pimpinan dari kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Samarinda lebih banyak memberikan persuasi karyawan tidak tetap daripada memberikan perintah. Persuasi tersebut bisa ditunjukkan melalui kesediaan pimpinan dalam membantu karyawan tidak tetap saat menghadapi kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan di jam tambahan di hari minggu. Berdasarkan fungsi integratif, salah satu bentuk dari motivasi adalah pemberian kompensasi yang lebih sehingga gairah karyawan tidak tetap untuk bekerja dapat diraih semaksimal mungkin. Hal ini sesuai dengan seharusnya merujuk pada nilai-nilai yang dapat memberikan motivasi adalah uang, waktu, pencapaian tujuan, kerja sama.

Kata Kunci : komunikasi, kompensasi, motivasi, pegawai tidak tetap.

¹ Mahasiswa Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman. Email: anothercia@gmail.com

² Dosen Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman

³ Dosen Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman

PENDAHULUAN

Dalam Rangka menghadapi era globalisasi saat ini dan dalam kondisi masyarakat sekarang, seringkali ditemukan beberapa masalah yang menyebabkan banyak organisasi mengalami kegagalan, baik yang disebabkan oleh ketidakmampuan beradaptasi dengan kemajuan teknologi maupun yang disebabkan oleh kurang baiknya hasil kerja dari sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut, padahal harus diakui manusia adalah faktor penting yang turut menentukan keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia yaitu orang-orang yang menyediakan tenaga, bakat kreativitas dan semangat bagi organisasi serta memegang peranan penting dalam fungsi operasional organisasi.

Organisasi tidak mungkin terlepas dari tenaga kerja manusia, walaupun aktifitas organisasi itu telah mempunyai modal yang cukup besar dan teknologi modern, sebab bagaimanapun majunya teknologi tanpa ditunjang oleh manusia sebagai sumber dayanya maka tujuan organisasi tidak akan tercapai, dengan demikian maka sumber daya manusia sangat penting untuk diberikan arahan dan bimbingan dari manajemen organisasi pada umumnya dan manajemen sumber daya manusia pada khususnya.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah masalah kesejahteraan. Hal ini seperti dikemukakan Lee (2006:11) bahwa program kesejahteraan yang ditetapkan perusahaan merupakan faktor situasional yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Program kesejahteraan pegawai akan menjadi bermanfaat apabila dapat memberikan rasa aman dan dapat dinikmati oleh seluruh pegawai. Sebagai perwujudannya apabila program kesejahteraan memberikan manfaat dan memberikan rasa aman bagi seluruh karyawan diharapkan dapat meningkatkan kesetiaan sehingga produktivitas kerja dan kinerjanya akan meningkat.

Motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi oleh orang yang bersangkutan (Winardi, 2004:6).

Idealnya Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Samarinda sebagai sebuah organisasi yang memiliki peran dalam pembinaan serta jalur koordinasi instansi pemerintah lainnya, dalam hal ini harus memberikan solusi efektif dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai tidak tetap kantor yang selama ini dirasa masih sangat rendah, hal ini ditandai dengan banyaknya keluhan, seperti keluhan tentang kehadiran pegawai yang dirasa masih kurang pada jam-jam kerja, yang disampaikan masyarakat dan orang-orang yang berurusan pada Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Samarinda dan hal yang lain pemberian kompensasi dalam bentuk tunjangan yang hanya diterima oleh pegawai kantor satu tahun

dalam sekali yaitu tunjangan hari raya (THR) yang tidak seimbang dengan beban kerja dan akumulasi kerja selama bekerja di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Samarinda, bahwa keluhan tersebut sudah terakumulasi menjadi suatu masalah yang serius apabila tidak ditanggulangi dengan segera mengingat hal ini berkaitan dengan hubungan satu kantor dan semangat pegawai dalam bekerja guna berinteraksi dengan masyarakat dan orang yang berkepentingan.

Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Samarinda harus menanggulangi hal tersebut supaya tidak menjadi permasalahan yang lebih serius dan dapat merugikan banyak pihak. Tentunya usaha-usaha itu harus dapat dilihat sebagai niat baik pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan memberikan kompensasi dan motivasi yang lebih baik. Berkaitan dengan kinerja tersebut juga diperlukan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia pegawai tidak tetap kantor, pengembangan tersebut merupakan usaha yang penting dalam suatu organisasi, karena pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan arah pembentukan dari efektifitas dan efisiensi pengoperasian suatu organisasi, karena pembinaan dan pengembangan pegawai adalah untuk membantu pegawai tidak tetap kantor pertanahan kota samarinda agar melaksanakan pekerjaan lebih efektif dan efisien sehingga tujuan dari kantor tersebut dapat berjalan dengan baik.

Melihat permasalahan tersebut seharusnya pihak pimpinan memberikan stimulus kepada para pegawai berupa reward, promosi atau bentuk lainnya yang mampu membangkitkan selera mereka dalam bekerja, sehingga permasalahan-permasalahan yang dikeluhkan dapat segera teratasi. Penulis berkeyakinan bahwa untuk meyakinkan pimpinan dalam mengambil keputusan maka diperlukan sebuah penelitian yang memfokuskan pada masalah perbaikan kinerja pegawai dengan cara pemberian kompensasi kerja kepada pegawai yang baik sesuai dengan standar kinerja yang sudah ditetapkan dan dapat dilakukan dengan berbagai cara serta senantiasa memberikan stimulus berupa pemberian motivasi yang baik.

Melihat keadaan itu penulis berkeinginan untuk lebih mendalami lagi masalah ini dengan mengadakan penelitian yang menitikberatkan pada pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Samarinda.

KERANGKA DASAR TEORI

Komunikasi Organisasi

Organisasi dibentuk melalui komunikasi ketika individu di dalamnya saling berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan individu dan tujuan bersama. Proses komunikasi yang terjadi dalam organisasi menghasilkan berbagai hal seperti hubungan kewenangan, terciptanya peran, adanya jaringan komunikasi, dan iklim organisasi. Organisasi menciptakan hasil atau keluaran (*output*) akibat adanya interaksi di antara individu dan kelompok dalam organisasi yang pada gilirannya memengaruhi interaksi masa depan di dalam organisasi (Morissan, 2013:385).

Komunikasi dalam organisasi membantu anggota untuk mencapai tujuan pribadi. Namun komunikasi yang dilakukan juga diarahkan atau bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi memiliki tujuannya dan tujuan ini terkadang mendukung, bertentangan, atau mengabaikan tujuan individu. Dewasa ini, tujuan organisasi biasanya ditulis dalam bentuk pernyataan visi dan misi, namun pernyataan visi dan misi merupakan sebagian kecil saja dari berbagai tujuan organisasi (Morissan, 2013:386).

Mengenai organisasi, salah satu definisi menyebutkan bahwa organisasi merupakan satu kumpulan atau sistem individual yang melalui satu hirarki jenjang dan pembagian kerja, berupa mencapai tujuan yang di tetapkan (*an organization is a collection, or system, of individual who commonly, through a bierarchy and division of labor, seek to archiev a predetermined goal*) (Fajar, 2009:121).

Dari batasan tersebut dapat digambarkan, bahwa di dalam suatu organisasi mensyaratkan adanya suatu jenjang jabatan ataupun kedudukan yang memungkinkan semua individu dalam organisasi tersebut memiliki perbedaan posisi yang sangat jelas, seperti pimpinan, staf pimpinan, dan karyawan. Di samping itu, dalam organisasi juga mensyaratkan adanya pembagian kerja, dalam arti setiap orang dalam sebuah institusi baik yang komersial maupun sosial, memiliki satu bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Fajar, 2009:121).

Dengan landasan konsep-konsep komunikasi dan organisasi sebagaimana yang diuraikan, maka kita dapat memberi batasan tentang komunikasi organisasi secara sederhana, yaitu komunikasi antar manusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks komunikasi. Atau dengan meminjam definisi dari gold halber, komunikasi organisasi diberi batasan sebagai arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung satu sama lain (*the flow of message within a network of interdependent relationship*).

Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Dalam suatu organisasi baik yang berorientasi komersial maupun sosial, tindak komunikasi dalam organisasi atau lembaga tersebut melibatkan empat fungsi yaitu:

a. Fungsi Informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (*information processing system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak. Lebih baik dan tepat waktu.

Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tatanan manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi

konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan atau bawahan membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, disamping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti dan sebagainya.

b. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga ataupun organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini. Pertama, atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengencalikan semua informasi yang disampaikan. Disamping itu mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberi instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapisan atas (*Position of Authority*) supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana mestinya. Namun demikian, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada:

1. Keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah
2. Kekuatan pimpinan dalam memberikan sanksi
3. Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai seorang pribadi
4. Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.

Kedua, berkaitan dengan pesan atau message. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

c. Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibandingkan kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan wewenangnya.

d. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan kedua hal tersebut, yaitu saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*newsletter*, buletin) dan laporan kemajuan organisasi, juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

Teori Pengawasan Organisasi

Teori-teori mengenai komunikasi organisasi dalam tradisi sosiokultural tidak terlalu memberikan perhatian pada jaringan hubungan antara individu anggota organisasi tetapi lebih terfokus pada makna bersama dan interpretasi yang dibangun atau dikonstruksikan dalam jaringan, serta implikasi dari makna bersama dan interpretasi tersebut bagi kehidupan organisasi.

Disiplin memperkuat hubungan kekuasaan yang memungkinkan timbulnya disiplin. Namun disiplin tidak dipandang sebagai suatu kewajiban tetapi sebagai sesuatu yang normal dan alami. Pada organisasi kontemporer, pengawasan terbaik terhadap kedisiplinan dapat dicapai dengan menggunakan empat cara sebagai berikut:

1. Cara tersamar

Cara tersamar adalah cara-cara atau metode yang tidak mudah diketahui atau dilihat orang luar. Disiplin yang terkait dengan pelaksanaan peraturan organisasi tidaklah musti dibuat secara eksplisit atau mencolok namun menjadi bagian dari kegiatan harian organisasi yang tengah berjalan. Adanya jam kerja, misalnya, merupakan suatu bentuk kontrol, dan selama karyawan menerima ketentuan mengenai jam kerja maka mereka pada dasarnya mematuhi atau melaksanakan pengawasan terhadap diri mereka sendiri.

Pada banyak organisasi tidak terdapat aturan formal, atau setidaknya tidak dikemukakan secara mencolok, mengenai jam beberapa seseorang harus masuk kerja atau pulang kerja atau aturan-aturan lainnya yang bersifat kaku dan ketat, tetapi lebih bersifat fleksibel dan berorientasi pada hasil.

2. Cara Kerja Sama

Cara kedua adalah melalui kerja sama oleh seluruh anggota di organisasi untuk menegakkan disiplin, dengan kata lain disiplin dihasilkan secara bersama-sama oleh seluruh anggota organisasi. Anggota organisasi bekerja sama untuk membuat atau menjadikan seperangkat tindakan sebagai sesuatu yang normal. Mereka bekerja sama untuk membangun seperangkat standar, yaitu disiplin.

3. Hubungan Sosial

Cara ketiga ini menjadikan disiplin sebagai bagian dari hubungan sosial. Apa yang dikatakan atau apa yang dilakukan sejumlah orang satu sama lain dikontrol atau diatur oleh kebiasaan atau tindakan normal atau “tindakan yang dinormalkan” (*normalized practice*) sebagaimana yang berlaku dalam hubungan sosial pada umumnya. Selain itu apa yang dikatakan atau apa yang dilakukan orang satu sama lain juga menghasilkan tindakan yang dinormalkan itu. Aturan-aturan tidak resmi di organisasi mengatakan kepada anggotanya mengenai topik-topik apa saja yang dapat dikemukakan atau dibahas pada saat bekerja, kapan dan di mana suatu interaksi dapat dilakukan, perilaku nonverbal seperti apa yang pantas atau tidak pantas, dan siapa yang dapat memulai percakapan.

4. Melalui Motivasi

Terakhir, instrumen pengawasan paling efektif adalah berdasarkan nilai-nilai yang dapat memberikan motivasi pada anggota organisasi yaitu sesuatu atau hal-hal yang paling mendasar yang mendorong mereka bersedia untuk bekerja atau berjuang dan mematuhi segala aturan dan menegakkan disiplin. Nilai-nilai yang dapat memberikan motivasi mencakup uang, waktu, pencapaian tujuan, kerja sama dan seterusnya. Banyak perusahaan yang menerapkan aturan berupa sensitif atau bonus bagi staf yang mampu mencapai tingkat kinerja atau prestasi tertentu. Bagi orang tertentu, menjadi bagian dari tim atau kelompok yang terdiri atas orang-orang yang disukai dapat memberikan motivasi lebih besar daripada uang atau gaji. Hal ini menjelaskan mengapa orang-orang tertentu tidak melulu mempertimbangkan gaji dalam memilih pekerjaan.

Motivasi

Menurut Robbins (2007) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Pengertian motivasi juga datang dari Marihot (2002) yaitu faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha keras atau lemah.

Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Masalah kompensasi berkaitan dengan konsistensi internal dan konsistensi eksternal. Konsistensi internal berkaitan dengan konsep penggajian relatif dalam organisasi. Sedangkan konsistensi eksternal berkaitan dengan tingkat relatif struktur penggajian dalam organisasi dibandingkan dengan struktur penggajian yang berlaku di luar organisasi. Keseimbangan antara konsistensi internal dan eksternal dianggap penting untuk diperhatikan guna menjamin perasaan puas dan para pekerja tetap termotivasi, serta efektifitas bagi organisasi secara keseluruhan. (Gomes, 2003:129)

Kinerja

Menurut Mangkunegara (2001) bahwa kinerja “Hasil kerja secara pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Handoko (2003) mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian Deskriptif Kualitatif, yaitu penelitian yang berusaha menggambarkan atau mendeskripsikan *obyek yang diteliti berdasarkan fakta yang ada dilapangan*. Sedangkan metode yang digunakan peneliti adalah metode studi kasus deskriptif agar hasil penelitian

dapat menggambarkan atau mendeskripsikan masalah secara berurutan dari kegiatan penelitian.

Fokus penelitian yang dilakukan adalah menginterpretasikan kompensasi dan motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan berdasarkan tiga sumber identifikasi dalam kehidupan organisasi menurut Burke, yaitu:

1. Identifikasi material, yaitu identifikasi yang bersumber dari barang, kepemilikan, dan benda.
2. Identifikasi idealistis, yaitu identifikasi yang bersumber dari gagasan/ide, sikap, perasaan, dan nilai yang sama.
3. Identifikasi formal. Yaitu identifikasi yang berasal dari pengaturan, bentuk atau organisasi dari suatu peristiwa dimana sejumlah orang turut serta di dalamnya.

HASIL PENELITIAN

Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

a. Fungsi Informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (*information processing system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak. Lebih baik dan tepat waktu (Fajar, 2009:121). Dalam fungsi ini karyawan tidak tetap kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Samarinda mengetahui dengan baik tujuan dan fungsi pekerjaan dengan baik pada setiap divisinya. Seperti pada informan Siti yang menyatakan bahwa ia mengetahui jumlah karyawan tetap maupun karyawan tidak tetap yang bekerja di kantor Badan Pertanahan Kota Samarinda. Informan lain seperti informan edi dan Yuliani mengetahui dengan jelas informasi mengenai karyawan tetap maupun tidak tetap yang sedang bekerja di kantor BPN Samarinda.

Informasi yang diberikan oleh kantor BPN Kota Samarinda kepada seluruh karyawan tidak tetap dalam pemberian jam tambahan di hari minggu sudah cukup jelas, karena pengumuman diberikan beberapa hari sebelum kegiatan tersebut dilakukan, dan pemberitahuan diberikan melalui banyak media seperti papan pengumuman maupun grup melalui media sosial seperti *whatsapp*.

Karyawan tidak tetap membutuhkan informasi mengenai jam tambahan untuk melaksanakan pekerjaan yang tertunda atau membutuhkan waktu lebih diluar jam reguler untuk dikerjakan. Pemberian jam tambahan di hari minggu dirasa cukup efektif dalam mengurangi pekerjaan di jam reguler dan memudahkan karyawan tidak tetap dalam berkoordinasi baik kepada pimpinan maupun klien, karena pekerjaan lebih cepat selesai. Disamping itu, pemberian kompensasi berupa konsumsi dan materi merupakan nilai lebih yang diberikan oleh kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Samarinda kepada seluruh karyawan tidak tetap.

b. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga ataupun organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini. Pertama, atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengencalikan semua informasi yang disampaikan. Kedua, berkaitan dengan pesan atau message. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja (Fajar, 2009:121).

Ketika karyawan tidak tetap berhubungan dengan pimpinan, tidak ada ditemukan hambatan saat diberikan jam tambahan, selain itu pimpinan selalu siap sedia saat dibutuhkan ketika karyawan tidak tetap membutuhkan bantuan. Pimpinan juga selalu mengawasi pekerjaan karyawan pada jam tambahan di hari minggu.

Berkaitan dengan pesan, pesan-pesan yang berorientasi pada kerja bisa dihubungkan ketika pemberian jam tambahan diberlakukan, maka pemberitahuan tersebut melalui banyak media, seperti grup dan papan pengumuman. Pemberitahuan tentang jam tambahan di hari minggu juga diumumkan beberapa hari sebelumnya agar karyawan tidak tetap dapat mempersiapkan materi-materi pekerjaan sebelumnya.

c. Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan (Fajar, 2009:121).

Persuasi oleh hubungan karyawan tidak tetap dan pimpinan berlangsung dengan baik. Dengan dijalinnya hubungan baik dengan pimpinan, maka pimpinan dari kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Samarinda lebih banyak memberikan persuasi karyawan tidak tetap daripada memberikan perintah. Persuasi tersebut bisa ditunjukkan melalui kesediaan pimpinan dalam membantu karyawan tidak tetap saat menghadapi kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan di jam tambahan di hari minggu.

Arus komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal (Fajar, 2009:121) . Komunikasi yang dilakukan antara karyawan tidak tetap dengan pimpinan di kantor BPN Kota Samarinda adalah komunikasi *upward communication* terjadi ketika bawahan mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:

- a. Penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan. Dalam hal ini, bisa dihubungkan ketika penyampaian jam tambahan di hari minggu yang langsung disampaikan pimpinan kepada seluruh karyawan beberapa hari sebelum jam tambahan di hari minggu dilaksanakan.
- b. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan. Dalam hal ini, pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan di jam reguler maka dialihkan untuk

dikerjakan pada hari minggu agar lebih efisien dan pekerjaan tidak semakin menumpuk di hari berikutnya.

- c. Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan. Saran-saran ini biasanya disampaikan ketika ada kekurangan dalam mengerjakan suatu proyek. Ketika jam tambahan diberlakukan, karyawan tidak tetap biasanya melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang dibutuhkan segera, agar lebih cepat selesai dan pekerjaan lain keesokan harinya bisa lebih efisien.
- d. Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya. Keluhan dalam hal ini adalah kekurangan saat jam tambahan di hari minggu diberlakukan. Karyawan tidak tetap pada kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Samarinda menyatakan bahwa pemberian jam tambahan di hari minggu membuat waktu istirahat mereka berkurang.
- e. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik (Fajar, 2009:121). Saluran yang diberikan oleh kantor BPN Kota Samarinda dalam hal ini adalah media internal seperti papan pengumuman dan grup pada sosial media seperti grup *whatsapp* yang dapat menunjang hubungan antar karyawan dan memberikan pengumuman terutama mengenai pemberian jam tambahan di hari minggu.

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan tidak tetap di kantor BPN Kota Samarinda saat diberikan jam tambahan adalah berupa konsumsi dan materi. Hal tersebut dirasa informan sudah sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Selain itu, jam tambahan di hari minggu hanya diberikan ketika ada target yang ingin dicapai atau adanya tunggakan pekerjaan yang sering terjadi di akhir dan awal tahun.

Dengan adanya pemberian jam tambahan di hari minggu, maka perbincangan antar pribadi selama masa jam tambahan menumbuhkan keinginan karyawan tidak tetap untuk berpartisipasi yang lebih besar kepada instansi.

Fungsi Pengawasan Organisasi

- a. Cara tersamar

Cara tersamar adalah cara-cara atau metode yang tidak mudah diketahui atau dilihat orang luar. Disiplin yang terkait dengan pelaksanaan peraturan organisasi tidaklah musti dibuat secara eksplisit atau mencolok namun menjadi bagian dari kegiatan harian organisasi yang tengah berjalan (Cheney, Tompkins, 2008:265-266).

Pada kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Samarinda terdapat aturan formal, mengenai jam masuk kerja atau pulang kerja atau aturan lainnya yang bersifat kaku atau ketat. Maka ketika jam tambahan di hari minggu diberlakukan, maka tidak ada keringanan bagi seluruh karyawan untuk turun bekerja lebih lambat di hari berikutnya.

Selain itu dalam memberikan motivasi kepada karyawan tidak tetap pemberian jam tambahan di hari minggu, kantor BPN kota Samarinda memberikan kompensasi berupa materi dan konsumsi kepada seluruh karyawan yang diberikan jam tambahan di hari minggu.

b. Cara Kerja Sama

Cara kedua adalah melalui kerja sama oleh seluruh anggota di organisasi untuk menegakkan disiplin, dengan kata lain disiplin dihasilkan secara bersama-sama oleh seluruh anggota organisasi (Cheney, Tompkins, 2008:265-266).

Hubungan karyawan tidak tetap dengan karyawan tetap lainnya terjalin dengan baik, bahkan sangat akrab. Karena hal itu, maka kerja sama tim ketika jam tambahan di hari minggu diberlakukan membuat hubungan antar karyawan menjadi semakin akrab. Dengan adanya jam tambahan di hari minggu membuat pekerjaan yang dilakukan baik karyawan tetap maupun tidak tetap menjadi lebih kompak agar lebih cepat selesai.

Seluruh karyawan kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Samarinda bekerja sama untuk membangun seperangkat standar, yaitu disiplin.

c. Hubungan Sosial

Cara ketiga ini menjadikan disiplin sebagai bagian dari hubungan sosial. Apa yang dikatakan atau apa yang dilakukan sejumlah orang satu sama lain dikontrol atau diatur oleh kebiasaan atau tindakan normal atau “tindakan yang dinormalkan” (*normalized practice*) sebagaimana yang berlaku dalam hubungan sosial pada umumnya (Cheney, Tompkins, 2008:265-266).

Pemberlakuan jam tambahan di hari minggu berlaku untuk seluruh karyawan baik itu karyawan tetap maupun karyawan tidak tetap. Aturan-aturan tidak resmi di kantor BPN Kota Samarinda mengenai pemberian jam tambahan di hari minggu memudahkan seluruh karyawan dalam berhubungan satu sama lain. Hal ini ditunjukkan dengan tidak ada perbedaan mengenai penugasan karena seluruh karyawan yang bertanggung jawab akan satu pekerjaan diwajibkan untuk bekerja tambahan di hari minggu.

d. Melalui Motivasi

Terakhir, instrumen pengawasan paling efektif adalah berdasarkan nilai-nilai yang dapat memberikan motivasi pada anggota organisasi yaitu sesuatu atau hal-hal yang paling mendasar yang mendorong mereka bersedia untuk bekerja atau berjuang dan mematuhi segala aturan dan menegakkan disiplin (Cheney, Tompkins, 2008:265-266).

Faktor yang memotivasi karyawan tidak tetap saat bekerja pada jam tambahan di hari minggu adalah agar pekerjaan lebih cepat selesai dan tidak ada tunggakan pekerjaan di hari selanjutnya. Hal ini dinyatakan oleh seluruh informan karena pekerjaan di kantor BPN Kota Samarinda. Selain itu agar pekerjaan yang waktunya mendesak bisa dikerjakan terlebih dahulu agar lebih cepat selesai.

Nilai-nilai yang dapat meningkatkan motivasi mencakup uang, waktu, pencapaian tujuan, kerja sama dan seterusnya. Dalam hal ini pemberian kompensasi dalam bentuk konsumsi dan materi telah dilakukan oleh instansi dalam menunjang motivasi karyawan tidak tetap saat bekerja pada jam tambahan di hari minggu.

Motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Dengan adanya pemberian jam tambahan di hari minggu membuat motivasi bekerja keempat informan meningkat. Hal ini dikarenakan pekerjaan yang diberikan memang sesuai dengan pemberian kompensasi oleh instansi berupa konsumsi saat melakukan pekerjaan tambahan di hari minggu dan materi yang ditambahkan dengan gaji pokok di awal bulan. Kekurangan dari pemberian jam tambahan di hari minggu adalah kurangnya jam untuk beristirahat karena hari minggu karyawan tidak tetap di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Samarinda digunakan untuk bekerja.

Seperti yang diungkapkan oleh Simamora (2004: 442) bahwa jika dikelola secara benar, kompensasi membantu organisasi mencapai tujuannya dan memperoleh, memelihara dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif. Hal ini bisa dilihat ketika jam tambahan di hari minggu meningkatkan motivasi kerja karyawan tidak tetap dan sekaligus meningkatkan hubungan antar karyawan lain dengan tujuan agar pekerjaan yang ada lebih cepat selesai dan keesokan harinya tidak ada lagi pekerjaan yang menumpuk.

Salah satu bentuk dari motivasi adalah pemberian kompensasi yang lebih sehingga gairah karyawan tidak tetap untuk bekerja dapat diraih semaksimal mungkin. Hal ini sesuai dengan seharusnya merujuk pada nilai-nilai yang dapat memberikan motivasi menurut Tompkins dan Cheney (2008:266) adalah uang, waktu, pencapaian tujuan, kerja sama dan seterusnya.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Berdasarkan fungsi informatif, karyawan tidak tetap membutuhkan informasi mengenai jam tambahan untuk melaksanakan pekerjaan yang tertunda atau membutuhkan waktu lebih diluar jam reguler untuk dikerjakan. Pemberian jam tambahan di hari minggu dirasa cukup efektif dalam mengurangi pekerjaan di jam reguler dan memudahkan karyawan tidak tetap dalam berkoordinasi baik kepada pimpinan maupun klien, karena pekerjaan lebih cepat selesai.
2. Berdasarkan fungsi regulatif, pesan-pesan yang berorientasi pada kerja bisa dihubungkan ketika pemberian jam tambahan diberlakukan, maka pemberitahuan tersebut melalui banyak media, seperti grup dan papan pengumuman. Pemberitahuan tentang jam tambahan di hari minggu juga diumumkan beberapa hari sebelumnya agar karyawan tidak tetap dapat mempersiapkan materi-materi pekerjaan sebelumnya.

3. Berdasarkan fungsi persuasif, persuasi oleh hubungan karyawan tidak tetap dan pimpinan berlangsung dengan baik. Dengan dijalinnya hubungan baik dengan pimpinan, maka pimpinan dari kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Samarinda lebih banyak memberikan persuasi karyawan tidak tetap daripada memberikan perintah. Persuasi tersebut bisa ditunjukkan melalui kesediaan pimpinan dalam membantu karyawan tidak tetap saat menghadapi kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan di jam tambahan di hari minggu.
4. Berdasarkan fungsi integratif, Kompensasi yang diberikan kepada karyawan tidak tetap di kantor BPN Kota Samarinda saat diberikan jam tambahan adalah berupa konsumsi dan materi. Hal tersebut dirasa informan sudah sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan.
5. Salah satu bentuk dari motivasi adalah pemberian kompensasi yang lebih sehingga gairah karyawan tidak tetap untuk bekerja dapat diraih semaksimal mungkin. Hal ini sesuai dengan seharusnya merujuk pada nilai-nilai yang dapat memberikan motivasi adalah uang, waktu, pencapaian tujuan, kerja sama dan seterusnya.

Saran

1. Dapat mempertahankan dan meningkatkan komunikasi antar pribadi di dalam organisasi agar motivasi bekerja semakin meningkat, terutama antar karyawan tetap maupun tidak tetap.
2. Perlunya mengadakan kegiatan non formal diluar pekerjaan seperti acara *family gathering* atau perkumpulan antar karyawan sebagai ganti atas kontribusi karyawan selama bekerja.

Daftar Pustaka

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Fajar, Marhaeni. 2009. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktik*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja*. JRBI. Vol 1. No 1.
- Handoko, T Hani, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPF, Yogyakarta.
- Hariandja, Marihot T.E. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu SP, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Kerlinger, F.N. & Lee.H.B. 2006. *Foundation of Behavioral Research* (Edisi Terjemahan). New York: Hartcourt College Publisher.

- Miles, Matthew B dan Michael Huberman. 2006. *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*. Terjemahan Tjetjep Rohendi Rohisi. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Moleong, Lexy. 2001 *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Morissan, 2013. *Teori Komunikasi: Individu Hingga Massa*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Ranupandojo, H., dan Suad Husnan, 2002, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPF.
- Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Komunikasi*. Jakarta: Salemba.
- Simamora, Henry, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sopiah. 2008: *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Stephen W. Little John & karen A. Foss. 2005. *Theories of Human Communication*, (terj.). Jakarta: Salemba Humanika.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Tompkins, Philip K., dan George Cheney. 1983. "Account Analysis of Organizations: Decision Making and Identification" dalam *Communication and Organization: An Interpretive Approach*. Eds. Linda I.. Putnam, dan Michael Pananowsky. Sage.
- Winardi. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Cetakan kedua. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.