

## 1. Tinjauan Singkat Historis Human Relations

Walaupun eksistensi hubungan antar manusia telah ada sejak manusia telah mampu bekerja sama dengan orang lain, tetapi seni atau ilmu yang coba menjelaskan hubungan antar manusia dalam situasi dan organisasi kerja dapat dikatakan masih baru, pada permulaan, manusia bekerja sendiri atau dalam kelompok yang sangat kecil, dan sifat hubungan kerja mereka relatif sederhana dan langsung. Pada saat itu mereka bekerja dalam kondisi angan-angan kebahagiaan dan kepuasan (outopia of happiness and fulfilment), walaupun dalam kenyataannya mereka bekerja di bawah kondisi yang sangat brutal dan menyedihkan, dimana terdapat jam-jam kerja yang panjang, lingkungan kerja penuh bahaya, penyakit dan lain-lain.

Kemudian, datang revolusi industri. Pada permulaan revolusi industri, banyak pekerja yang semakin buruk keadaannya, tetapi lambat laun keadaan mereka semakin baik, dengan adanya perbaikan lingkungan kerja. Robert Owen, seorang pemilik pabrik 'welsh' yang masih muda, sekitar tahun 1800, merupakan orang pertama yang menekankan pada kebutuhan-kebutuhan manusia dari para pekerja. Robert Owen mengajarkan pada pekerja untuk menjaga kebersihan sambil memperbaiki kondisi kerja. Hal ini hampir sulit untuk disangkal kembali. Para penulis sering menyebut 'the real father of personal administration' bagi Robert Owen.

Selanjutnya, oleh Andrew Ure dalam bukunya *philosophy of manufactures*, faktor manusia dalam perfabrikan (manufacturing) lebih ditegaskan Andrew Ure menurut tersedianya pengobatan, ventilasi yang baik dan pembayaran pengeobatan bagi pekerja.

Kemudian pada permulaan abad ke-20, munculah gerakan 'scientific management' yang dipelopori oleh F.W. Taylor, yang menekankan pada produktivitas kerja bagi setiap

pekerja dengan menggunakan metodik 'time and motion study'.

Dengan metoda ini setiap pekerja akan diukur produktivitasnya sesuai dengan prestasi yang di tunjukan. Apabila seorang pekerja tidak dapat menunjukkan prestasi kerja, maka mendapat teguran/dipecat. Dengan demikian setiap pekerja dapat didorong untuk selalu berprestasi. Apabila setiap buruh berprestasi, maka hasil produktivitas keseluruhan akan menguntungkan kedua belah pihak, sehingga keuntungan perusahaan dapat dibagikan lebih banyak kepada para pekerjanya. Hal ini merupakan segi yang positif bagi kedua belah pihak, sedangkan segi negatifnya adalah karena bekerja untuk berprestasi, maka pekerjaan dianggap sebagai mesin belaka.

Menurut Taylor tujuan utama dari manajemen ilmiah adalah untuk menghilangkan antagonismen antara majikan dan bawahannya. Taylor yakin bahwa apabila para pengusaha dan para pekerjanya sama-sama mengkonsentrasikan dirinya pada metode untuk meningkatkan produksi, dan bersama-sama mengkonsentrasikan dirinya pada metode untuk meningkatkan produksi, dan bersama-sama juga menumpahkan perhatian terhadap peningkatan, bukannya mempersoalkan pembagian surplus, maka surplus tersebut akan menjadi sedemikian besarnya, sehingga tidak akan menimbulkan konflik mengenai bagaimana membaginya, karena sudah lebih dari cukup.

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa pendapat Taylor tidak terlepas dari berbagai kecaman, antara lain manajemen ilmiah tersebut dianggap cenderung untuk lebih mengeksploitasi para pekerja dari pada memberikan keuntungan kepadanya. Teori tersebut dikatakan terlalu menitik beratkan pada pengawasan dan disiplin pada pengrusakan moral atau daya juang para pekerja. Taylor

dituduh para pekerja semata-mata alat ekonomi, dipisahkan dari unsur manusianya dan merupakan bagian dari proses produksi, bukan sebagai manusia dan kebutuhannya.

Kecaman berikutnya menyatakan bahwa manajemen ilmiah tidak menaruh perhatian terhadap jaringan sosial yang kompleks yang diciptakan oleh para pekerja di dalam lingkungan kerjanya. Ditegaskan oleh para pengecam itu bahwa sesungguhnya jaringan sosial yang kompleks istilah yang menimbulkan pengaruh paling besar terhadap produksi.

Dalam menutupi berbagai kelemahan gerakan manajemen ilmiah, kemudian tumbuhan gerakan 'Human Relations' yang dipelopori oleh Elton Mayo dan kawan-kawan, dari hasil penelaahan mereka terhadap kaum buruh pabrik 'Hawthorne' dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur manusiawi perlu diperhatikan, misalnya perhatian pimpinan pada buruh, membangkitkan rasa memiliki sebagai anggota perusahaan, rasa solidaritas dalam kehidupan organisasi, pergaulan informal dan sebagainya.

Teori 'Human Relations' ini, tidak sekedar untuk memperhatikan manusia, tetapi membuat sekelompok manusia untuk bergairah, menyadari akan tujuan kelompoknya, menampakkan kerja sama yang didasari atas unsur-unsur antara lainnya sebagai berikut :

- a. Komunikasi yang efektif.
- b. Rasa tanggung jawab yang tinggi
- c. Menyadari adanya kepemimpinan dalam anggota kelompok itu, baik secara formal maupun informal.
- d. Menyadari adanya peranan dan tanggung jawab sebagai anggota.
- e. Adanya pertumbuhan norma-norma kelompok yang dapat mempengaruhi pola perilaku anggotanya
- f. Adanya suatu pengambilan keputusan yang didasarkan pada konsensus kelompok.

Apabila unsur-unsur tersebut diatas dapat diperoleh semuanya, maka tercapailah kerja sama yang efektif yang menjadi ujian relations.

Penelitian produktivitas kerja di pabrik yang dilakukan oleh Elton Mayo dan F.W. Taylor, menghasilkan penemuan yang berlawanan. Namun ada juga unsur-unsur yang sama. Misalnya mereka keduanya membahas hubungan kerja antara pekerja dengan atasannta dan memandang bahwa peranan manajemen sangat penting, khususnya mengenai cara peningkatan peroduktivitas kerja, Taylor menitik beratkan pada peningkatan produktivitas kerja secara individual dengan jalan memberikan raangsangan apabila ia bersedia menggunakan metode kerja yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Mayo bahwa pada pekerja perlu hidup dalam suasana kekeluargaan, merasakan dirinya sebagai bagian dari pada organisasi (sense of belonging) dan saling membutuhkan komunikasi antar sesama pekerja dan pimpinannya.

F.W. Taylor berpendapat, bahwa kondisi fisik peraatan dan cara bekerja perlu di tingkatkan untuk meningkatkan produktivitas kerja, sedangkan Mayo berpendapat bahwa faktor-faktor di luar diri pekerja itu tidak berpengaruh.

Taylor berusaha membatasi kontak sosial yang bersifat informal, sebaliknya Mayo berusaha menyalurkan hubungan informal antara para pekerja sebagai wahana untuk meningkatkan produktivitas kerja. Terlepas dari berbagai kelemahan dan kecaman terhadap pendapat tersebut, namun pengaruh demikian baik Taylor meupun Mayo terhadap perkembangan hubungan antar manusia dengan berarti.

Sekitar tahun 1930, berlangsung depresi yang hebat di Amerika Serikat. Pada waktu perhatian dan minat terhadap hubungan manusiawi sempat menurun . tetapi selama perang dunia ke-II dan sesudahnya, pada industriawan dan

usahawan telah menunjukkan pengertian yang lebih mendalam terhadap hubungan antar produktivitas dan kepuasan hati para pekerja sumbangan dari para pimpinan bisnis maupun para ilmuwan, telah menyebarkan populer kembali hubungan antar manusia sekitar tahun 1950. Beberapa alasan yang mendorong meningkatnya hubungan antar manusia antara lain :

- a. Adanya kesenjangan kebudayaan dalam organisasi. Hubungan antar manusia semula kurang mendapat perhatian bila dibandingkan dengan unsur-unsur lainnya dalam organisasi seperti produksi, penjualan keuangan dan lain-lain.
- b. Perkembangan serikat-serikat buruh di Amerika yang sangat pesat dengan membawa berbagai problema hubungan antar manusia.
- c. Adanya kesadaran yang muncul dari dalam diri para pekerja sendiri tentang pentingnya perbaikan/peningkatan hubungan antar manusia.
- d. Dorongan dan fokus perhatian yang diberikan oleh para ilmuwan, seperti Mayo dan Roethlisberger dengan aliran 'human relations'-nya.
- e. Peningkatan tuntutan dakan tanggung jawab sosial majikan atau perusahaan.
- f. Selajan dengan semakin membesarnya organisasi, maka masalah-masalah hubungan antar manusia semakin pelik dan menonjol.
- g. Peningkatan spesialisai yang semakin menonjol telah menimbulkan berbagai masalah hubungan antar manusia yang relatif baru dan rumit.
- h. Meningkatkan biaya-biaya pekerja telah mendorong manajer untuk memanfaatkan sepenuhnya para pekerja, dan salah satu caranya adalah dengan cara menciptakan hubungan antar manusia yang lebih baik.

- i. Terakhir adalah, karena standar kehidupan yang tinggi pada masyarakat modern, telah mengakibatkan peningkatan pennekanan akan faktor manusia dalam kondisi standar kehidupan yang tinggi. Maka fokus perhatian para pekerja tidak hanya pada pemuasan, tetapi juga pada kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi.

Menurut Jack Halorran, selanjutnya terdapat dua karya yang penting didalam mendorong perkembangan hubungan antar manusia yakni, karya Mc. Gregor mengenai teori manajemen tradisional yang lebih dikenal dengan sebutan Teori X dan Teori Manajemen Modern yang disebut Teori Y. Sedang karya yang satu lagi adalah berasal dari Abraham Maslow mengenai jenjang kebutuhan manusia.

Kontributor lainnya terhadap pertumbuhan disiplin hubungan antar manusia, antara lain yang dapat diajukan disini, tanpa mengurangi penghargaan bagi yang lain, yakni Carl Rogers, Kurt Lewin, Daniel Bell, C. Wright Mills, Chester I, Bennard, Herzbert Simon, Chrys Argyris Argyris dan Rensist Likert.

Pada tahun 1960-an dan tahun 1970-an para usahawan di berbagai negara maju telah menunjukkan penilaiannya bagaimana pentingnya kontribusi secara teoritis dan eksperimental tersebut dan hubungan antar manusia telah menjadi ilmu pengetahuan yang tidak dapat diabaikan, dan peranannya diberbagai situasi dan organisasi kerja.

Dalam administrasi perpajakan misalnya, hubungan antar manusia dapat terjadi antara aparat pajak atau petugas pajak dengan wajib masing-masing pihak digerakan oleh motivasi tetentu, yang tidak selalu dapat sejajar dan oleh karenanya dapat terjadi dua kemungkinan hubungan yakni :

- Hubungan pertentangan
- Hubungan kerja sama

Hubungan pertentangan itu dapat terjadi karena beberapa kemungkinan berikut :

- Komunikasi yang tidak tepat.
- Salah satu atau kedua-duanya memiliki rasa tanggung jawab yang kurang tinggi.
- Kurang menyadari kepentingan administrasi atau organisasi.
- Salah satu atau kedua-duanya melakukan peranannya secara tidak tepat.
- Kurang memahami perkembangan norma-norma yang berlaku.
- Pengambilan keputusan yang menyimpang dari konsekuensi organisasi

Misalnya penetapan pajak yang kurang sesuai dengan kenyataan, akan dirasakan sebagai memberatkan beban wajib pajak, maka timbulah hubungan pertentangan, yaitu wajib pajak mengajukan keberatan atas ketetapan tersebut. Wajib pajak mengemukakan alasan-alasan mengenai ia mengajukan keberatan, dan aparat pajak mempertimbangkan alasan-alasan itu, mungkin alasan-alasan itu ditolak, mungkin juga alasan-alasan itu diterima.

Di sini jelas, bahwa hubungan antar manusia yang bersifat pertentangan akan menghambat tercapainya tujuan organisasi. Lain halnya dengan hubungan antar manusia yang bersifat kerja sama, yang mana dapat mempercepat tercapainya tujuan organisasi.

Misalnya penetapan pajak yang dilakukan oleh aparat pajak telah didasarkan pada komunikasi yang tepat sehingga data yang digunakan untuk dasar penetapan pajak itu tepat

pula, pekerjaan penetapan pajak itu tepat pula, pekerjaan penetapan pajak itu dilakukan dengan rasa tanggung jawab yang tinggi sehingga tidak terjadi penyimpangan, salah hitung maupun salah tulis.

Kedua belah pihak memiliki kesadaran administrasi atau kesadaran organisasi serta masing-masing memahami peranannya dengan tepat. Penetapan pajak dilakukan berdasarkan norma-norma yang benar bahwa keputusan untuk menetapkan pajak itu tidak menyimpang dari konsensus organisasi dengan demikian, kerja sama itu akan berjalan dengan baik dan efektif serta mempercepat tercapainya tujuan organisasi.

## **2. Pengertian Human Relations**

Sebagai makhluk sosial manusia menyadari bahwa ia tidak dapat memisahkan diri dari kehidupan masyarakat, ia membutuhkan pertolongan orang lain, bahkan dengan mengadakan interaksi sosial, pengetahuan dan pengalaman ia akan bertambah. Oleh karena itu hubungan sosial dengan sesama manusia, baik secara perseorangan maupun secara kelompok, secara harmonis dan efektif sangat diperlukan, lebih-lebih sebagai seorang administrator atau manajer yang bertanggung jawab atas tercapainya tujuan organisasi, harus mampu bergaul dan memiliki kemampuan serta keterampilan dalam membina bawahannya.

Di negara-negara yang sudah maju, hubungan antar manusia atau "human relations" semakin mendapat perhatian para pemimpin dalam jenis jenjang organisasi apapun. Oleh karenanya, hubungan antar manusia semakin dirasakan penting kehadirannya dalam rangka memecahkan berbagai masalah yang menyangkut faktor manusia.

Bentuk-bentuk psikologis dan konflik-konflik antar kepentingan pribadi dengan kepentingan organisasi sering

terjadi, bukan saja antar manajer dan karyawan, benar-benar dapat mengganggu jalannya organisasi dalam mencapai tujuan.

Hubungan antar manusia juga dirasakan penting oleh manajer untuk menghilangkan luka-luka akibat salah komunikasi dan salah interpretasi yang terjadi antar manajer dengan bawahannya atau dengan publik di luar organisasi.

Sejauh ini telah berkali-kali disebut kata “hubungan antar manusia” yang merupakan terjemahan dari kata *human relations*. Namun sesungguhnya apakah yang dimaksud dengan hubungan antar manusia? Istilah hubungan antar manusia telah digunakan secara luas, baik dalam arti (yang paling) luas hingga (paling) sempit. Dalam arti luas, hubungan antar manusia merupakan interaksi antar orang-orang dalam semua jenis kegiatan, misalnya dalam bisnis, pemerintahan, perkumpulan-perkumpulan sosial, di sekolah-sekolah, di rumah-rumah, di bioskop, di jalan dan lain-lain.

Istilah yang tak kalah populernya adalah “perilaku organisasi”. Baik perilaku organisasi maupun hubungan antar manusia sama-sama mencakup/melingkupi pokok permasalahan yang sama, tetapi kecenderungan terakhir telah menunjukkan beberapa perbedaan yang hakiki antara kedua istilah tersebut.

Perilaku organisasi adalah suatu disiplin akademis yang berhubungan dengan pemahaman dan penggambaran perilaku manusia dalam lingkungan organisasi. Perilaku organisasi berusaha menganalisis secara keseluruhan faktor dalam organisasi dengan mengidentifikasi sebab-sebab dan akibat dari perilaku manusia. Selanjutnya, hasil-hasil dari analisis perilaku organisasi digunakan oleh hubungan antar manusia untuk membentuk kerja sama manusia yang harmonis, efektif dan memuaskan dalam mencapai tujuan organisasi. Hubungan antar manusia adalah ‘*action oriented*’ dan ‘*goal directed*’. Perbedaan penekanan antara perilaku

organisasi dan hubungan antar manusia identik dengan perbedaan seorang ahli penyakit (pathologist) dan seorang dokter. Seorang ahli penyakit berusaha memahami penyakit manusia tertentu, sedangkan seorang dokter menggunakan hasil analisa dari ahli penyakit untuk mencapai maksudnya (mengobati).

Dengan demikian antara perilaku organisasi dan hubungan antar manusia merupakan dua disiplin atau pemikiran yang saling melengkapi dan bukannya bertentangan satu sama lainnya. Kedua-duanya melingkupi objek permasalahan yang sama serta tujuan umum yang sama pula, hanya hubungan antar manusia lebih diarahkan pada penerapan (action oriented).

Pengertian hubungan antar manusia dalam tulisan ini, dilihat dalam arti yang lebih sempit, khususnya dalam organisasi kerja formal, dimana terdapat struktur hirarkis yang bersifat formal antara atasan dan bawahan, pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas tujuan bersama yang hendak dicapai dan lain-lain. Dengan demikian, interaksi manusia yang dijalankan di bioskop, di rumah dan lain-lain, tidak terkadang dalam pengertian hubungan antar manusia dalam modul ini. Banyak pengertian hubungan antar manusia yang telah dikemukakan dalam keputusan yang ada sesuai dengan visi dan nuansa penulisannya masing-masing. Misalnya, Jack Halloran dalam bukunya yang berjudul "Applied Human Relations an Organizational Approach", menyatakan bahwa hubungan antar manusia adalah "a study of how people work together to satisfy personal needs and organizational goals".

Lebih jauh lagi, Fred J. Carvel merumuskan arti hubungan antar manusia sebagai berikut : "Human relations is the integrations of people into a work situation thats motivaties them to work together productively, and with

economic, psychological and social statifications". Artinya : hubungan antar manusia adalah perpaduan dari pada orang-orang ke dalam suatu kerja yang mendorong mereka untuk bekerja sama secara produktif, sehingga tercapainya kepuasan baik dilihat dari segi ekonomi, kejiwaan maupun sosial.

Keith Davis seorang ahli sosiologi, merumuskan pengertian hubungan antar manusia sebagai berikut : "*Human relations is motivating people organizations to develop teamwork, which effectively fulfils their needs and achieves organizational objectives. A short definition is that human relations is motivating people to develop productive, fulfilling teamwork*".

Prof. Dr. Sondang P. Siagian, dalam Filsafat Administrasi memberikan rumusan mengenai human relations sebagai berikut : *Human relations adalah keseluruhan rangkaian hubungan, baik yang bersifat formal maupun informal antara atasan dengan bawahan, atasan dengan atasan serta bawahan dengan bawahan lain yang harus dibina dan dipelihara sedemikian rupa sehingga tercipta suatu teamwork, dan suasana kerja yang intim dan harmonis dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.* (1981 : 7).

Sedangkan Robert Dubin dalam buku *Human Relations in Administrations* mengemukakan Human Relations sebagai berikut : *Human relationship are interactions among people. These interactions have a systematic qualities, obeying rulers by which they are guided. Within limits, each individual administrator has personal choices he can make regarding the style and manner of his own administrative relationships with fellow members of management and with subordinates.* (Hubungan manusia ialah interaksi di antara orang-orang. Interaksi ini memiliki satu kualitas yang sistematis, kepatuhan pada peraturan yang telah mereka tentukan. Di dalam batas-batas itu, setiap individu administrator ia dapat menentukan gaya dan cara hubungan administratifnya sendiri dengan teman-teman anggota manajemen dengan bawahannya.) (1977 : 29).

Peninjauan pengertian human relations dari sisi lain dapat disimak dari pendapat Keith Davis dalam bukunya *Human Relations at work*. Ia mengatakan bahwa human relations adalah seni dan ilmu terapan (applied science). Dibanding dari sudut pemimpin yang bertanggung jawab untuk memimpin sebuah kelompok, "human relations (hubungan insani) adalah pengintegrasian orang-orang ke dalam suatu situasi kerja yang menggiatkan mereka untuk bekerja sama dengan perasaan puas, yang meliputi kekuasaan ekonomis, psikologis dan kepuasan sosial". (Onong Uchjana Effendy, 1988:16).

Penulis tertarik kepada definisi hubungan antar manusia dari Keith Davis tersebut, mengingat penulisan hubungan antar manusia ini ditujukan kepada mereka yang berfungsi sebagai pimpinan atau administrator yang mempunyai dimensi yang berbeda dengan seorang yang mengadakan interaksi sosial. Di samping itu juga, perumusan arti hubungan antar manusia oleh Keith Davis ini menekankan pada unsur manusia dari pada unsur ekonomi atau mekanis serta lebih mengkhususkan pada orang-orang yang terlibat di dalam lingkungan yang terorganisir (formal) dari pada lingkungan yang tidak terorganisir dengan baik.

Ciri hakiki pengertian hubungan antar manusia, sesungguhnya bukan terletak pada "human" dalam pengertian manusia (human being), melainkan dalam makna proses rohaniah yang tertuju kepada kebahagiaan yang berdasarkan watak, sifat, perangai, kepribadian, sikap tingkah laku, dan aspek kejiwaan lainnya yang terdapat pada diri manusia. Dalam pengertian hubungan antar manusia ini terdapat kegiatan komunikatif-persuasif-sugestif dan kedua pihak merasa hatinya puas, yang merupakan aspek-aspek manusia dari hubungan antar manusia.

Permasalahan hubungan antar manusia adalah permasalahan rohaniah, yakni proses rohaniah yang menyangkut watak, sifat perangai, kepribadian, sikap dan tingkah laku menuju tercapainya suatu kebahagiaan atau kepuasan batin. Proses ini berlangsung pada dua atau lebih orang yang terlibat dalam hubungan komunikatif, yakni komunikasi antar individu yang karena sifatnya dialogis, makna masing-masing tahu, sadar dan merasakan akibatnya. Jika semua merasa bahagia, maka orang yang melakukan kegiatan hubungan antar manusia itu dapat dikatakan berhasil. Namun, apabila tidak menimbulkan rasa puas, berarti hubungan antar manusia yang dilakukan dapat dikatakan gagal. Kepuasan, pada hakekatnya merupakan terpenuhinya kebutuhan seseorang sampai tingkat tertentu. Kebutuhan seseorang dalam perjalanan hidupnya tak akan terpuaskan atau terpenuhi secara mutlak (100%), dan apabila seluruh kebutuhan telah terpenuhi secara mutlak, maka orang tersebut pada hakekatnya telah meninggal. Jadi, kepuasan setiap orang bersifat relatif.

Hubungan antar manusia sebagai suatu aktivitas tidaklah mudah dilaksanakan, oleh karena itu senantiasa menjadi bahan studi hingga dewasa ini. Kesulitan utama dalam kegiatan hubungan antar manusia itu terletak pada politik dan rumitnya rohani manusia.

Calvin C, Thomson dan Frank A. Clement kalau bukunya *Human relations in action* mengatakan : "No two leaves, no two snowflakes, no two people (not even identical twins) are just alike. This principle of individuality is known as variations.

Artinya : Sebanyak manusia di bumi ini, tidak ada dua pun yang sama dan serupa dalam segala hal, bahkan diantara yang kembarpun, terutama dalam watak, sifat, perangai, kepribadian, sikap dan tingkah laku.

Berdasarkan uraian diatas, maka pimpinan dalam organisasi apapun dalam bidang apapun, agar berhasil mencapai tujuan organisasi, dituntut untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan (seni) dalam menerapkan hubungan antar manusia, sebagaimana sifat hubungan antar manusiawi itu sendiri yakni sebagai 'science and art'.

### **3. Maksud dan Tujuan Human Relations**

Seseorang memasuki organisasi adalah untuk memenuhi kebutuhannya, demikian pula dengan para pegawai baik itu pegawai perusahaan atau pegawai instansi pemerintahan. Oleh kerannya bila pimpinan ingin mendapat bantuan dari para pegawai/bawahan janganlah melupakan kebutuhan-kebutuhan mereka sebab dengan terpenuhnya kebutuhan tersebut berarti adanya perasaan puas. Dengan demikian tugas pimpinan adalah mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas para pegawai atau bawahan untuk bekerja bersama-sama, maka tugas pimpinan adalah menentukan suasana kerja sehingga terjadi pengintegrasian atau penyatuan orang-orang ke dalam suatu situasi kerja yang tidak lian adalah tindakan human relations.

Pengertian Human Relations menurut penulis adalah komunikasi yang dilakukan oleh individu maupun kelompok secara tatap muka dengan cara persuasif, komunikatif, sugestif, dengan memperhatikan aspek manusiawi untuk kepuasan bersama dalam mencapai teamwork yang baik.

Selanjutnya Drs. Suriakusumah Dipl. P.A dalam buku Peranan Human dan Publik Relations dalam Organisasi menyebutkan maksud dan tujuan Human Relations adalah:

- a. Untuk meningkatkan gairah kerja di dalam suatu organisasi.

- b. Untuk meningkatkan hubungan kerja serta kerja sama yang baik antara atasan dan bawahan maupun sebaliknya, serta kerja sama di antara teman sekerja.
- c. Untuk dapat mengurangi akan aspek-aspek negatif dari timbulnya konflik maupun frustrasi.
- d. Untuk mengetahui seawal mungkin masalah yang terjadi di dalam organisasi.
- e. Untuk mengetahui sejauh mana faktor-faktor psikologis, manajemen, sosiologi maupun komunikasi serta ekologi mempengaruhi hubungan kerja di dalam suatu organisasi.
- f. Agar pegawai dapat berprestasi lebih tinggi dan lebih produktif dalam rangka memenuhi kebutuhan tuntutan intansinya.
- g. Berhasil atau tidaknya human relations, tergantung pada faktor-faktor antara lain:
  - 1) Pendidikan yang dimilikinya.
  - 2) Latar belakang kehidupannya di waktu anak-anak.
  - 3) Kehidupan lingkungannya.
  - 4) Kondisi psikologisnya.
  - 5) Pengalaman seseorang di dalam suatu organisasi tempat ia pernah bekerja.

Adapun dasar pemikiran Human Relations sebagai metode yang baik dalam mewujudkan kerja sama, karena di dalam organisasi terdapat berbagai kepentingan dan arapan yang berbeda-beda, bahkan terjadi persaingan atau pertentangan satu sama lainnya dan pertentangan ini merupakan suatu kenyataan dan pendekatan Human Relations (Human relations approach), berusaha mengarahkan yang pahit ini sedemikian rupa, sehingga terdapatlah kehidupan yang harmonis yaitu masing-masing bekerja sama dengan menyesuaikan diri satu sama lain.

Maksud dan tujuan human relations tersebut dapat terlaksana dengan baik hanya dengan menerapkan prinsip-prinsip human relations. Selanjutnya Prof. Dr. Arifin Abdulrachman dalam buku *Human Relations untuk Manajemen*, mengemukakan tanda-tanda human relations yang berhasil dalam kelompok orang atau dalam organisasi, sebagai berikut :

- a. Adanya kerja sama yang baik
- b. Antusiasme
- c. Kesetiaan kepada organisasi dan kepada pimpinan
- d. Kesolidaritan antar pegawai dalam kelompok
- e. Adanya kebanggaan dalam melakukan pelayanan (pride in the services). (1979:14)

#### **4. Prinsip-Prinsip Human Relations**

Prof. Dr. Sondang P. Siagian dalam buku filsafat dan Administrasi mengemukakan sepuluh prinsip pokok human relations yang sering disebut sebagai 'the ten commandment of human relations'.

1. Harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan individu dalam organisasi tersebut. Artinya bahwa setiap manusia mempunyai kemampuan-kemampuan yang sangat terbatas, baik karena keterbatasan fisik, biologis maupun mental. Karena keterbatasan itu ia tidak mampu untuk memuaskan semua kebutuhannya, dengan efisien dan ekonomis tanpa bekerja sama dengan orang lain. Bekerja sama dengan orang lain berarti menggabungkan diri dengan berbagai organisasi. William H. Whyte menyebutkan manusia itu sebagai "manusia berorganisasi". Akan tetapi manusia itu pada dasarnya adalah makhluk yang egoistis. Karena ia egoistis, maka harus dijaga agar jangan sampai dia

berusaha mencapai tujuan pribadinya dengan sama sekali melupakan tugas dan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Artinya di dalam kehidupan berorganisasi perlu dijaga agar jangan sampai timbul pertentangan yang runcing antara tujuan organisasi itu sendiri. Karenanya harus diusahakan agar terdapat sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan orang-orang di dalam organisasi bahwa apabila tujuan organisasi telah tercapai, hal itu sekaligus akan tercapai pula tujuan-tujuan pribadi dari individu-individu dari dalam organisasi.

2. Suasana kerja yang menyenangkan. Suasana kerja yang menyenangkan di sini berarti sangat luas. Yang dimaksud meliputi : (a) Pekerjaan yang menarik, penuh tantangan dan tidak rutin, (b) Hubungan yang intim, (c) Lingkungan kerja yang membangkitkan kegairahan kerja, seperti penerangan ruangan lampu yang cukup memberi udara segar, dan (d) Perlakuan yang adil.
3. Informalitas yang wajar dalam hubungan kerja. Suatu organisasi yang baik adalah suatu organisasi yang dipimpin dengan cara-cara yang demokratis administrasi dan manajemen yang demokratis sering disebut dengan istilah "Open Administrations and Management", sifat keterbukaan dari organisasi yang demokratis dimanifestasikan terutama oleh hubungan kerja yang informal tanpa melupakan segi formal dari hubungan kerja itu. Memang organisasi harus dapat mencapai keseimbangan antara informalitas dan formalitas dalam hubungan kerja, jika informalitas terlalu menonjol rasa hormat terhadap pemimpin dapat berkurang. Sebaliknya, jika formalitas terlalu

menonjol, maka kekakuan dalam hubungan kerja akan timbul yang mengakibatkan kelambatan-kelambatan.

4. Manusia bawahan bukan mesin, berbeda dari uang, mesin, metode, material, dan alat-alat produksi yang lain. Manusia ingin diperlakukan secara terhormat. Kepribadiannya diakui, keinginannya diperhatikan, kebutuhannya yang material dan non material dipuaskan, kemampuannya dikembangkan secara teratur. Untuk itu pengertian penghargaan dan perasaan memegang peranan yang menentukan.
5. Kembangkan kemampuan bawahan sampai tingkat maksimal. Kepada setiap orang di dalam organisasi harus diberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk mengembangkan kapasitas mentalnya melalui pendidikan dan latihan, naik yang bersifat off-the-job training dan cara-cara pengembangan lainnya tour of duty, tour of area dan teknik lainnya. Untuk menerapkan prinsip ini dengan sebaik-baiknya adalah tugas pimpinan untuk mengetahui bakat dan keahlian bawahannya. Pemimpin harus pula mengetahui batas-batas kemampuan bawahannya agar dalam usaha pengembangan kemampuan itu pengarahannya yang lebih tepat dapat dibuat. Meskipun harus diakui pula pentingnya kapasitas bawahan, harus diingat bahwa "no training can develop a man, he must develop himself".
6. Pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan. Seorang yang sungguh-sungguh mau bekerja akan tidak menyenangi pekerjaan ruitn. Baginya pekerjaan yang demikian akan segera membosankan, sebaliknya pekerjaan yang intersant dan penuh tantangan akan memperbesar kegairahan bekerjanya, memperluas

imajinasi dan memperhebat daya kreasi dan inisiatifnya.

7. Pengakuan dan penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik (*extraordinary performance*), pemimpin harus cepat mengakui dan menghargai pelaksanaan tugas dengan baik oleh seorang bawahan. Bentuk pengakuan dan penghargaan itu dapat berbentuk kenaikan pangkat luar biasa, hadiah uang, surat penghargaan dan kombinasi dari beberapa hal itu.
8. Alat perlengkapan yang cukup. Sering keterlambatan terjadi dalam pelaksanaan tugas disebabkan oleh tidak tersedianya alat perlengkapan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas. Memang administrasi dan manajemen harus beroperasi dalam keadaan serba kekurangan, akan tetapi paling sedikit, alat yang minimal diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik harus tersedia.
9. “*The right man in the righth place*”, setiap orang harus ditempatkan menurut keahlian dalam kecakapannya. Untuk itu sangat penting bagi seorang pemimpin untuk mengetahui apa bakat, kecakapan, dan keahlian bawahannya. Harus diketahui pula batas-batas kemampuannya. Dalam organisasi dikenal apa yang disebut “*occupational incompetence*”. Artinya ada batas-batas maksimal untuk dicapai oleh seseorang dalam kariernya. Ada yang sangat baik sebagai kepala bagian, misalnya tetapi tidak mampu menjadi kepala biro, ia akan kehilangan kegairahan bekerja, karena ia akan “*frustated*” tidak merasa pasti akan tindakan dan keputusan yang berakibat ketidakberesan dalam pelaksanaan tugas.
10. Balas jasa harus setimpal dengan jasa yang diberikan. Menjamin terhadap hidup yang layak bagi dirinya dan

keluarga. Ini harus dibarengi dengan prinsip “equal pay for equal work” dan “fair das pay for a fair day’s work”.

Jika S.P Siagian mengemukakan 10 prinsip Human Relations dengan rumusan yang berbeda pula yaitu :

1. Importance Of The Individual (Pentingnya Individu)  
Sebagaimana telah dikemukakan di dalam uraian falsafas Human Relations, bahwa bawahan atau pegawai harus diperlakukan sebagai individu selaku “human being”. Oleh karena itu menurut Keith Davis, tindakan suatu badan/organisasi harus memperhitungkan perasaan bawahan/pegawai, mengakui dan memperhatikan.
2. Mutual Acceptence (Saling Menerima)  
Maksudnya yang memimpin satu sama lain harus saling menerima, harus saling menghormati dan menghargai tugas serta kewajiban masing-masing.
3. Common Interest (Kepentinganbersama)  
Maksudnya yang memimpin dan yang dipimpin hraus terikat oleh kepentingan bersama. Jika mereka bersatu, mereka akan mampu meraih sukses dalam pekerjaannya. Karenanya terpenuhinya kebutuhan tiap individu sangat bergantung pada sukses tersebut.
4. Open Communication (Konumikasi Bersma)  
Berterus terang mengenai ide, perasaan dan mengenal segala sesuatu yang menyangkut kepentingan bersama. Komunikasi yang terbuka akan menimbulkan pengertian yang lebih baik dan menghasilkan keputusan.
5. Paticipation (Partisipasi Pegawai)  
Hasil-hasil efisien yang diperoleh dari adanya keseimbangan dalam pandangan-pandangan dan

karena segala masalah dihadapi serta dipecahkan bersama-sama dengan bawahan.

6. Local Identify (Identitas Setempat)

Dengan memberikan pujian yang tepat pada seseorang, maka orang itu akan merasa bagian dari badan organisasi di mana ia ditugaskan.

7. Local Decisions (Keputusan-Keputusan Setempat)

Memberi wewenang kepada bawahan untuk memecahkan sendiri masalah-masalah yang timbul di tengah-tengah

8. High Moral Standar (Standar Moral Yang Tinggi)

Keberanian dan keadilan menangani sesuatu tindakan dapat disebut benar dan adil, jika didasarkan pada moralitas dan ha-hak asasi manusia.

Kriteria penerapan prinsip-prinsip HRS

1. Ada/tidak loyalitas bawahan terhadap atasan
2. Ada/tidak loyalitas atasan terhadap bawahan
3. Ada/tidak loyalitas atasan terhadap sesama atasan
4. Ada/tidak loyalitas bawahan terhadap sesama bawahan
5. Ada/tidak loyalitas anggota terhadap organisasi
6. Ada/tidak kegiatan bekerja
7. Sifat hubungan kerja kaku/luwes, formal/informal
8. Moral tinggi/rendah
9. Disiplin tinggi/rendah
10. Banyak penyelewengan/tidak.

## **5. Inti Aktivitas Human Relations adalah Komunikasi dan Motivasi**

Bertolak dari beberapa definisi hubungan antar manusia sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dikatakan inti aktivitas hubungan antar manusia adalah motivasi (motivation) : memotivasi para karyawan untuk

bekerja giat berdasarkan kebutuhan mereka secara memuaskan.

Untuk memotivasi seluruh karyawan seorang demi seorang (individually) dalam situasi kerja yang nyata, tidaklah mudah dan hal ini memang tidak dapat disangkal. Model atau konsep motivasi yang cocok bagi seorang karyawan belum tentu berlaku bagi karyawan liannya, yang mana setiap individu memiliki kerekeristik pribadi lingkungan serta sifat pekerjaan yang berbeda-beda. Misalnya, jumlah gaji tertentu yang dapat memuaskan karyawan, belum tentu memuaskan karyawan lainnya.

Mengingat teori-teori motivasi yang ada hingga dewasa ini, umumnya masih berasal dari manca negara dengan latar belakang sosial, budaya, ekonomi, historis, dan politis yang berbeda, maka dalam penerapannya di negara kita, agar efektif harus lebih kritis dan adaptif dalam arti harus disesuaikan dengan karakteristik individu (misalnya kebutuhannya), sifat pekerjaan dan situasi sesaat yang dihadapinya.

Seseorang memasuki suatu organisasi, dengan harapan agar kebutuhan-kebutuhannya dapat dipuaskan oleh organisasi tersebut. Konsekuensinya, maka di dalam motivasi para karyawan harus bertolak dari kebutuhan-kebutuhan mereka. Implikasinya bagi pimpinan, maka ia harus mampu mendiagnosa kebutuhan-kebutuhan para karyawannya dan menerapkan konsep-konsep motivasi secara situasional. Cara ini oleh banyak penulis dan praktisi, dianggap paling realistis dan efektif. Dari hasil penelitian Elton Mayo dapat disimpulkan, bahwa unsur-unsur motivasi sangat penting baik bagi kehidupan individu maupun kelompok, karena dengan motivasi manusia merasa dihargai dan diperhatikan, sebagai mana manusia seyakinya dan bukan sekedar faktor produksi belaka. Dari motivasi inilah akan timbul kekuatan

potensial manusia untuk berprestasi atau produktif, sebagaimana slogan aliran hubungan manusia “karyawan yang merasa puas adalah karyawan yang produktif”.

Fungsi hubungan antar manusia dalam administrasi manajemen dan organisasi ialah memotivasi para karyawan dalam arti membangkitkan atau memuaskan motif mereka untuk bekerja lebih giat dan produktif. Jika dalam motivasi karyawan, akan menggunakan kata-kata (misalnya memberi pujian), maka kata-kata yang digunakan harus bersifat positif, sugestif, persuasif, yang dapat menimbulkan kegairahan dan semangat kerja, meningkatkan harkat manusiawi, dan sebagainya.

Dengan demikian, selain aspek motivasi, aspek komunikasi juga turut memegang peranan penting dalam hubungan antar manusia.

## **6. Human Relations dan Komunikasi**

### **a. Pengertian dan Hakikat Komunikasi**

Onong Uchyana Effendy mengutip pendapat Robert D. Beth dalam bukunya *Dynamic Management Communication*, mengemukakan “Human Relations and Communication are inseparable. You can improve human relations without improving communication.” (1988:55).

Makna pernyataan di atas menunjukkan bahwa human relations dan komunikasi tidak terpisahkan. Artinya pelaksanaan human relations tidak bisa berlangsung tanpa komunikasi.

Kemudian timbul pernyataan apakah sebenarnya komunikasi itu? Secara sederhana komunikasi dapat diartikan “sebagai upaya seseorang untuk mengubah pikiran, perasaan atau perilaku orang lain”. Untuk memperjelas pernyataan di atas,

dapat diberikan contoh sederhana sbb: Upaya untuk mengubah pikiran misalnya yang semula tidak tahu menjadi tahu. Upaya mengubah perasaan misalnya yang tadinya sedih menjadi gembira, sedangkan upaya mengubah perilaku, umpamanya yang asalnya malas menjadi rajin, dll.

Secara etimologis komunikasi berasal dari bahasa latin “communication” yang bersumber dari kata *communis* yang berarti sama. Dalam hal ini berarti sama makna. Bertolak daripengertian ini, maka komunikasi bisa berlangsung apabila pesan yang disampaikan oleh seseorang dimengerti oleh orang lain yang ditujunya.

Orang yang menyampaikan pesan dinamakan komunikator, sedangkan yang menerima pesan disebut komunikan. Dengan demikian terdapat dua hal yang hakiki dan proses komunikasi, yakni: Pertama, paling sedikit harus ada tiga komponen, yaitu komunikator, pesan (message) dan komunikan. Kedua, pesan harus dimengerti oleh kedua pelaku komunikasi (komunikator dan komunikan). Berbarengan dengan perkembangan masyarakat dan pesatnya kemajuan teknologi, khususnya teknologi komunikasi, terdapat tambahan komponen yang keempat yakni media baik tradisional maupun modern seperti kentongan, bedug, surat, telepon, surat kabar, radio, televisi, film, faksimil, internet, e-mail, telex, dll. Perkembangan selanjutnya bertambah lagi dengan komponen yang kelima yaitu efek komunikasi.

Secara tradisional proses komunikasi berlangsung dalam situasi antar pesona secara tatap muka (interpersonal face to face communication) sejak manusia pertama kali diciptakan Allah SWT sampai

kini dan waktu yang akan datang. Namun betapapun maju canggihnya teknologi komunikasi, manusia tetap tidak mungkin maninggalkan komunikasi antar personal secara tatap muka.

Berdasarkan berbagai hasil penelitian para ahli komunikasi menyatakan bahwa komunikasi antar persolan secara tatap muka adalah yang paling ampuh dalam upaya mengubah sikap, pandangan dan perilaku dibandingkan dengan keampuhan komunikasi kelompok dan komunikasi bermedia (mediated communication).

Keampuan komunikasi antar personal secara tatap muka, karena seorang komunikator dapat menguasai situasi komunikasi yang sedang berlangsung berdasarkan kerangka acuan (frame of reference) yang mencakup bidang pengalaman (field of experience). Kemampuan lainnya dari komunikasi antar personal secara tatap muka adalah karena komunikator dapat menangkap tanggapan secara langsung pada saat ia sedang melancarkan komunikasinya. Dengan perkataan lain, dalam situasi komunikasi seperti itu “umpan balik” terjadi seketika (immediate feedback) sehingga komunikator mengetahui apakah komunikasi yang sedang berlangsung itu berhasil atau gagal.

Beranjak dari ciri-ciri komunikasi antar personal secara tatap muka itulah, para ahli human relations berpendapat bahwa kegiatan human relations dapat dilakukan dengan komunikasi antar personal secara tatap muka. Mengapa? Karena salah satu ciri human relations ialah baik komunikator maupun komunikan kedua-duanya harus merasa puas.

Sehubungan dengan uraian di atas, William Albig yang dikutip oleh Onong Uchyana Effendi dalam buku "Hubungan insani", mendefinisikan komunikasi sebagai proses pengoperan lambang-lambang yang bermakna antar individu (communication is the process of transmitting meaningful symbols between individuals). Pesan komunikasi yang berupa lambang yang bermakna adalah bahasa yang mengandung pikiran dan perasaan. Oleh karena itu, bahasa berperan sangat penting dalam komunikasi. Karena amat penting itulah seorang komunikator harus menguasai bahasa, lebih-lebih bagi komunikasi dalam kegiatan human relations.

b. Komunikasi Efektif

Tujuan komunikasi pada hakekatnya adalah mengubah sikap (to change attitude), mengubah opini atau pandangan (to change opinion) dan atau mengubah perilaku (to change the behavior).

Komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang menimbulkan efek tertentu sesuai dengan tujuan tersebut di atas. Efek komunikasi yang timbul pada komunikasi seringkali diklasifikasikan sebagai :

- (1) Efek kognitif (cognitive effect) yaitu efek yang berkaitan dengan pikiran, nalar atau rasio, misalnya komunikasi yang semula tidak mengerti menjadi mengerti, dsb.
- (2) Efek afektif (affective effect) yaitu efek yang berhubungan dengan perasaan, misalnya komunikasi yang semula tidak senang menjadi senang, yang semula sedih menjadi gembira, dsb.

- (3) Efek konatif (conative effect) ialah efek yang menimbulkan itikad untuk berperilaku tertentu dalam arti melakukan suatu tindakan atau kegiatan yang bersifat fisik atau jasmaniah. Contohnya orang yang semula malas bekerja menjadi rajin, yang semula perokok berat menjadi berhenti merokok, dsb.

Dalam proses komunikasi yang efektif, komunikator merupakan komponen sentral. Karenanya ia harus melakukan pemahaman secara seksama mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan komunikasi antara lain:

- a) Komunikator harus memahami etos dirinya
- b) Komunikator harus memahami pesan yang akan disampaikannya
- c) Komunikator harus memahami media yang digunakan
- d) Komunikator harus memahami komunikan yang ditujunya
- e) Komunikator harus memahami lingkungan sosial pada saat komunikasi dilancarkan.

## 7. Teori Motivasi

Setiap pandangan teoritis akan menjalankan bagaimana motivasi mempengaruhi prestasi kerja. Teori-teori motivasi tersebut dapat dibedakan atas dasar : teori kepuasan yang bertumpu pada upaya untuk menjawab pertanyaan “apa” dan teori proses pada upaya untuk menjawab pertanyaan “bagaimana” dari motivasi, sedangkan teori penguatan menekankan pada cara mempelajari perilaku.

### a. Teori Kepuasan

Nama-nama terkenal seperti Maslow, Mc Gregor, Herzberg, Akinson dan MC. Cielland ialah tokoh-

tokoh dari pendekatan kepuasan. Beberapa orang diantara mereka sangat terkenal di kalangan para manajer karena mereka sangat mempengaruhi bidang manajemen, pola pemikiran dan tindakan para manajer.

Teori kepuasan mekankan pada pemahaman faktor-faktor di dalam individu yang menyebabkan mereka bertindak dengan cara tertentu. Pendekatan ini berupaya menjawab pertanyaan seperti : kebutuhan apa yang ingin dipuaskan oleh seseorang? Apa yang mendorong mereka bertindak? Menurut pendekatan ini seseorang akan bertindak atau berperilaku dengan cara yang akan menyebabkan terpuaskan kebutuhannya. Contohnya, seorang karyawan yang mempunyai kebutuhan yang kuata akan harga diri, mungkin ia termotivasi untuk bekerja dengan sangat hati-hati untuk menghasilkan pekerjaan yang bermutu tinggi.

Pendekatan ini tampaknya sederhana, akan tetapi dalam prakteknya jauh lebih rumit, karena :

- 1) Kebutuhan setiap individu sangat berbeda antara yang satu dengan yang lainnya serta akan senantiasa berubah sejalan dengan perkembangan waktu.
- 2) Cara menterjemahkan kebutuhan ke dalam tindakan juga sangat berbeda antara individu yang satu dengan yang lain.
- 3) Orang tidak selalu bertindak sesuai dengan kebutuhan yang memotivasi mereka, karena kebutuham yang memotivasi mereka itu mungkin bermacam-macam.

b. Teori Perilaku

Menurut teori ini, kebutuhan hanyalah salah satu unsur dalam proses individu untuk memutuskan bagaimana bertingkah laku. Contoh, mungkin individu melihat kemungkinan besar menerima suatu imbalan tertentu (kenaikan gaji), jikalau ia bertindak dengan cara tertentu (misalnya bekerja keras). Dasar dari teori ini ialah gagasan mengenai harapan, yaitu apa yang diantisipasi seseorang mungkin terjadi akibat perilakunya.

## 8. Pandangan Awal Mengenai Motivasi dalam Organisasi

Sejalan dengan perkembangan zaman, teori manajemen pun telah berubah dan menyesuaikan dengan perubahan sifat pekerjaan manajer. Dahulu manajer-manajer menghadapi bawahan dengan melaksanakan tugas relatif tidak rumit, sedangkan para manajer dewasa ini senantiasa berurusan dengan bawahan yang melakukan pekerjaan yang rumit. Di samping itu, pemahaman mengenai pendekatan manajerial yang efektif serta pentingnya kekuatan sosial di tempat kerja terus meningkat. Faktor-faktor tersebut juga telah mempengaruhi perkembangan aliran manajemen. Pandangan mengenai tahap motivasi, pada tahap-tahap yang berbeda dalam evolusi aliran pemikiran, para manajeri berpegang pada model tradisional, model hubungan antar manusia dan model sumber daya manusia.

a. Model Tradisional

Model ini dikaitkan dengan F.W Taylor dan aliran manajemen ilmiah lainnya. Aliran ini berpendapat bahwa salah satu aspek penting pekerjaan manajer adalah memastikan bahwa para pekerja melakukan tugasnya yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Manajer menentukan

bagaimana pekerjaan itu dilakukan dan menggunakan sistem perangsang upah untuk memotivasi para karyawan. Makin banyak yang mereka hasilkan, makin besar upah yang mereka peroleh.

b. Model Hubungan antar Manusia

Pendekatan model tradisional terhadap motivasi, akhirnya sudah tidak memadai lagi. Elton Mayo dan peneliti hubungan manusia lainnya menemukan bahwa kontak sosial yang dialami karyawan pada waktu bekerja juga penting, kebosanan dan berulangnya tugas itu sendiri merupakan faktor yang mengurangi motivasi. Mayo dan peneliti lainnya juga berpendapat bahwa manajer dapat memotivasi karyawan dengan mengakui kebutuhan sosialnya dan membuat merasa berguna dan penting. Jika dalam model tradisional, karyawan diharapkan menerima kewenangan manajemen agar kemungkinan pemberian upah yang tinggi berdasarkan sistem yang efisien yang dirancang manajemen karena supervisor atau pimpinan memperlakukan mereka dengan penuh tenggang rasa dan penuh perhatian akan kebutuhan mereka.

c. Model Sumber Daya Manusia

Para ahli setelah angkatan Elton Mayo dan kawan-kawan, seperti Mc. Gregor dan Abraham Maslow, serta para peneliti seperti Argyris dan Likieret mengkritik model hubungan antar manusia dengan mengatakan sebagai suatu pendekatan yang lebih canggih untuk "memanipulasi karyawan". Para ahli teori ini berpendapat bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor bukan hanya oleh uang atau keinginan atas kepuasan, tetapi juga oleh kebutuhan atas prestasi dan

pekerjaan yang bermakna. Selanjutnya mereka mengatakan bahwa ada kemungkinan karyawan melaksanakan dengan baik karena dipuaskan seperti dalam model hubungan antar manusia.

Menurut sudut pandang model sumber daya manusia manajer tidak boleh membujuk karyawan memenuhi saran manajerial dengan “menyuap” karyawan dengan upah tinggi seperti dalam model tradisional, atau dengan “memanipulasi” karyawan dengan perlakuan yang penuh tenggang rasa dan penuh perhatian seperti dalam model hubungan antar manusia. Sebaliknya manajer harus membagi tanggung jawab untuk mencapai sasaran organisasi dan individu, dengan cara setiap orang memberikan sumbangan atas dasar minat dan kemampuannya.

Semua penelitian berkesimpulan bahwa para manajer kotemporer cenderung untuk meyakini dua model motivasi secara serempak, menghadapi bawahannya, manajer cenderung beroperasi sesuai dengan model hubungan antar manusia. Mereka berusaha mengurangi penolakan bawahan dan meningkatkan semangat kerja dan kepuasan. Akan tetapi alam diri mereka sendiri, para manajer lebih menyukai model sumber daya manusia. Mereka berupaya mendapat tanggung jawab yang lebih besar dari atasannya. (James A. F. Stoner/Charles Wankel, Manajemen, 1986:6).

## **9. Pandangan Sistem Mengenai Motivasi dalam Organisasi**

Lyman Porter dan Reymond Miles berpendapat bahwa “suatu pandangan sistem mengenai motivasi akan sangat berguna bagi para manajer” (Foster & Milles, Motivation and Management, 1983 : 546).

Pendapat tersebut di atas selanjutnya dijelaskan oleh Stoner dan Wankel bahwa apa yang dimaksud oleh Porter dan Mills dengan suatu pandangan sistem ialah seluruh rangkaian

atau sistem, kekuatan yang beroperasi pada karyawan harus dipertimbangkan sebagai motivasi dan perilaku karyawan dapat dipahami secara memadai (Stoner & Wankel, 1986 : 11). Dijelaskan lebih lanjut bahwa sistem itu terdiri dari tiga perangkat variabel yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi yaitu dalam organisasi yaitu karakter situasi kerja. Masing-masing karakteristik tersebut dapat diterangkan sebagai berikut :

- Karakteristik individu ialah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa oleh seseorang ke dalam situasi kerja yang berbeda satu dengan yang lain sehingga menyebabkan motivasi mereka pun berbeda pula.
- Karakteristik pekerjaan ialah sifat dari tugas karyawan yang meliputi jumlah tanggung jawab, jenis tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh seseorang dari karakteristik pekerjaan itu sendiri. Suatu pekerjaan yang secara intristik memuaskan seseorang, akan lebih memotivasi dirinya ketimbang pekerjaan yang tidak memuaskan.

Karakteristik situasi kerja ialah faktor-faktor dalam lingkungan kerja seseorang seperti rekan sekerja, atasan kultur organisasi dan sebagainya. Artinya apakah rekan sekerja mendorong untuk bekerja dengan prestasi tinggi atau sebaliknya?. Apakah atasan yang bersangkutan menghargai prestasi kerja yang tinggi ataukah mengabaikannya?. Apakah kultur organisasi membantu perkembangan, memperhatikan para anggota organisasi, ataukah acuh tak acuh?.

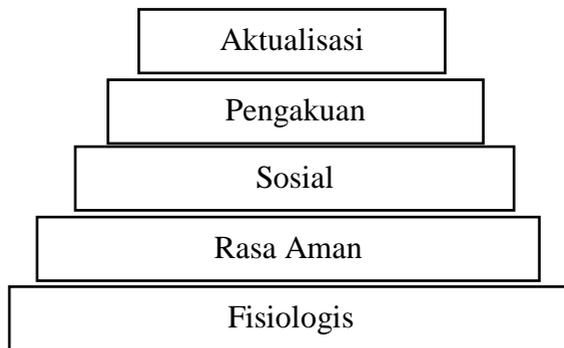
## **10. Hirarki Kebutuhan**

Seperti telah dikemukakan terdahulu bahwa perilaku seseorang pada saat tertentu ditentukan oleh kebutuhan yang

paling kuat. Oleh karena itu motivasi sangat penting bagi manajer untuk memahami bawahannya.

Menurut Stoner dan Wenkel, hirarki kebutuhan Maslow lebih mendapat perhatian manajer ketimbang teori motivasi lainnya. Karena teori Maslow tidak hanya mengklasifikasikan kebutuhan manusia secara mudah, tetapi juga mempunyai implikasi (keterlibatan) langsung bagi pengelolaan manusia dalam organisasi.

Maslow memandang motivasi manusia sebagai suatu hirarki lima kebutuhan sebagai berikut :



1. Fisiologis, merupakan kebutuhan manusia untuk mempertahankan hidupnya melalui udara, air makan, seks, pakaian dan tempat tinggal.
2. Rasa aman, mencakup kebutuhan akan keselamatan, ketertiban dan bebas dari rasa takut dan ancaman.
3. Sosial (rasa memiliki dan cinta) meliputi kebutuhan akan cinta, afeksi, rasis memiliki dan hubungan manusiawi.
4. Pengakuan (penghargaan), mencakup kebutuhan akan rasa harga diri, prestasi dan dan rasa hormat dari orang lain.

5. Aktualisasi diri (perwujudan diri) meliputi kebutuhan untuk berkembang untuk menyadari potensi diri, yang oleh Hersey dan Blanchard disebut kebutuhan untuk memaksimalkan potensi, apapun potensi itu (1986:32)

Stoner dan Wenkel dengan mengutip pendapat Maslow menyatakan bahwa “individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan apa saja yang paling kuat baginya pada suatu saat tertentu” (1989 : 13).

Teori ini banyak memiliki implikasi praktis untuk memotivasi karyawan dalam suatu organisasi. Kebutuhan fisiologis karyawan yang menjadi kebutuhan dasar harus dipenuhi dengan penghasilan yang cukup untuk menjamin kehidupan keluarganya yang meliputi sandang, pangan dan papan secara memuaskan. Kemudian disusul dengan lingkungan kerja yang aman harus pula diciptakan, sebelum manajer menawarkan perangsang yang telah dirancang guna memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperoleh harga diri, rasa memiliki atau peluang untuk berkembang atau perwujudan diri. Yang dimaksud dengan kebutuhan akan rasa aman ialah keamanan kerja, bebas dari paksaan atau perlakuan sewenang-wenang dan adanya peraturan yang jelas yang dapat menjamin kepastian hukum. Kebutuhan rasa memiliki dan dicintai atau kebutuhan sosial terpuaskan dalam konteks sosial melalui persahabatan dan menjadi “salah satu anggota kelompok” dalam pekerjaan. Lingkungan kerja ialah salah satu lingkungan sosial, jika seorang karyawan tidak merasa dirinya sebagai bagian integral dari organisasi tempat dirinya bekerja, maka ia akan kecewa karena kebutuhan untuk memiliki tidak terpenuhi, sehingga sulit baginya untuk menanggapi peluang atau perangsang yang lebih tinggi lagi tingkatnya. Maslow memberikan dua motif kebutuhan akan penghargaan yaitu :

- 1) Keinginan untuk berprestasi dan,

- 2) Persaingan serta keinginan akan status dan pengakuan, yang oleh Hersey dan Blanchard disebutnya *prestice* dan kuasa itu? Gellerman menguraikan *prestice* sebagai “definisi tidak tertulis tentang tingkah laku yang diperkirakan orang lain akan diperhatikan seseorang : tentang kadar hormat dan ketidak hormatan, formalitas dan informalitas, ketertutupan dan keterbukaan (1986 : 41).

Orang-orang berusaha mendapatkan *prestice* sepanjang hidupnya dengan berbagai cara dan kebanyakan hanya mencari *prestice* sepanjang hidupnya dengan berbagai cara dan kebanyakan hanya mencari simbol status kebendaan, sedangkan yang lain berusaha keras melalui *pretise* pribadi. Namun apapun cara yang dilakukan pada umumnya orang memiliki kebutuhan untuk dipandang penting oleh orang lain. Dalam istilah organisasi orang ingin dianggap pandai bekerja, mereka juga ingin merasa bahwa mereka mencapai sesuatu yang penting tetkala mereka melakukan pekerjaannya.

Mengenai kuasa, Hersey dan Blanchard menerangkan dengan mengutip pendalat Alred sebagai berikut : “kuasa pada dasarnya berarti kemampuan seseorang untuk mengubah atau mengendalikan aktivitas orang lain, sehingga sejalan dengan tujuannya”. (1986 : 42). Pada umumnya terdapat dua jenis kuasa posisi dan kuasa pribadi. Potensi seseorang untuk mengendalikan orang lain karena jabatan yang disandangnya disebut kuasa posisi sedangkan potensi yang timbul dari dirinya disebut kuasa pribadi.

Untuk memenuhi kedua jenis kebutuhan akan penghargaan tersebut di atas, manajer banyak menempuh beberapa cara misalnya dengan memberikan penugasan pekerjaan yang menantang, umpan balik prestasi, pengakuan prestasi, serta dorongan pribadi dan dengan melibatkan

karyawan dalam menetapkan tujuan dan mengambil keputusan kebijakan organisasi.

Selanjutnya Maslow menjelaskan, apabila semua kebutuhan terpenuhi secara memadai, karyawan akan termotivasi kebutuhan akan aktualisasi atau perwujudan diri. Mereka akan mencari makna dan pengembangan pribadi dalam pekerjaannya dan secara aktualitas mencari tanggung jawab yang baru. Namun menurut Hasley dan Blanchard dari semua kebutuhan yang paling sedikit diketahui oleh para ilmuwan sosial ialah perwujudan diri. Hal ini disebabkan oleh karena pemenuhan kebutuhan jenis ini dengan cara masing-masing. Sehingga merupakan kebutuhan yang sulit untuk diidentifikasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap konsep perwujudan diri terdapat dua motif yang dipandang berkaitan erat dengan konsep tersebut yaitu ; "kompetensi dan prestasi". Kompetensi ialah kemampuan mengendalikan faktor-faktor lingkungan baik faktor fisik maupun faktor sosial. Orang-orang atau karyawan-karyawan yang memiliki sesuatu hal secara pasif namun mereka menginginkan dapat merubah lingkungan dan berusaha mewujudkan sesuatu. Menurut Robert W. White: dorongan utama tindakan manusia ialah keinginan akan kompensasi". (1986 : 43).

Hersey dan Blanchard mendefinisikan kebutuhan akan pencapaian atau prestasi sebagai : keinginan untuk mengungguli atau berhasil dalam situasi persaingan". (1989 : 15).

## **11. Motif dan Motivasi**

Studi tentang motivasi dan perilaku manajemen merupakan upaya mencari jawaban atas persoalan yang membingungkan tentang hakekat manusia. Mengapa

seseorang terlibat dalam suatu aktivitas dan tidak dalam aktivitas yang lain?. Mengapa seseorang itu mengubah aktivitasnya? Mengapa prestasi kerja seseorang karyawan kadang-kadang tidak sama dengan kecakapan yang dimilikinya? Faktor penyebab tidak sama antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Bagaimana cara pemimpin/manajer memahami, memperkirakan dan bahkan mengendalikan aktivitas yang dilakukan seseorang pada saat tertentu? Untuk memperkirakan hal-hal tersebut para pemimpin harus mengetahui motif seseorang yang menimbulkan suatu aktivitas tertentu. Tidak sesuainya prestasi kerja dengan kecakapannya seseorang karyawan, mungkin karena ia tidak mempunyai kemauan. Namun dapat juga karena ia tidak menyukai pimpinannya atau karena sebab-sebab lain.

Dalam psikologi keadaan sekarang ini dikatakan sebagai berikut :

“bukan kecakapan (ability) yang kurang, melainkan motivasi (motivation) yang kurang atau tidak ada. Motivasinya yang tidak kuat, sehingga hasil pekerjaannya tidak sesuai dengan kecakapannya” (Buku Materi Perilaku Administrasi I, Sastrodiningrat, 1986 : 6.17).

Di atas telah disinggung motif dan motivasi. Apakah motif dan motivasi itu? Drs.Onong Uchyana Effendy, MA. dalam bukunya “Hubungan Insani”. Mengemukakan, motif adalah kondisi seseorang yang mendorong untuk mencari sesuatu keputusan atau emncapai tujuan. Atau dapat juga dikatakan, motif adalah daya gerak yang mendorong seseorang berbuat sesuatu. Sedangkan motivasi adalah kegiatan memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil tindakan yang dihendaki. Jadi motivasi berarti membangkitkan daya gerak, atau menggerakkan seseorang atau diri sendiri untuk berbuat

sesuatu dalam rangka mencapai suatu keputusan atau suatu tujuan. (1988:51).

Sedangkan Prof. Dr. Soebagio Sastrodiningrat, MPA. Dkk. Dalam buku materi Perilaku Administrasi I menulis sbb: "Motif sering diartikan sebagai kebutuhan atau keinginan yang terdapat dalam diri individu yang mendorong atau mempengaruhi untuk melakukan sesuatu". (1986: 6.17). Pengertian yang hampir sama diberikan oleh George R. Terry yakni sebagai "The desire within and individual that stimulates him or her to actions". (1986: 6.17).

Selanjutnya mengenai pengertian motivasi ia melihat dari sudut pandang pimpinan dengan mengutip pendapat Duncan W. Jack ab : ".....any conscious attempt to influence behaviour toward the accomplishment of organizational goal" (1986: 6.17). Apabila diterjemahkan secara bebas adalah "usaha untuk mempengaruhi perilaku melalui/untuk mencapai penyelesaian tujuan organisasi". Sedangkan G.R. Terry dalam bukunya Asas-asas Manajemen mengemukakan bahwa : motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan (1986:328). Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, dalam bukunya "Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia" menguraikan motif sebagai berikut :

*"Orang-orang tidak hanya berbeda dalam kemampuan mereka melakukan sesuatu tetapi juga dalam kemauan mereka, atau motivasi mereka melakukan hal itu. Motivasi orang-orang bergantung pada kuat lemahnya motif. Motif adakalanya diartikan sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan, gerak hati dalam seseorang. Motif diarahkan pada tujuan, yang mungkin berada dalam alam sadar atau mungkin juga di bawah sadar. Motif adalah ihwal "mengapanya" perilaku. Motif timbul dan mempertahankan aktivitas serta menentukan arah*

*umum perilaku seseorang. Menurut esensinya, motif atau kebutuhan, merupakan dorongan utama aktivitas. (1986:17).*

Menurut Dimock & Dimock dalam bukunya yang berjudul *Administrasi Negara* “Motivasi melepaskan rangsangan (Stimulan) yang menciptakan dorongan, yang pada gilirannya diperkuat oleh tawaran suatu bentuk imbalan tertentu”. (1986:6) Prof. Dr. Sondang P. Siagian menyatakan motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis”. (*Filsafat Administrasi*, 1987:128). Pengertian motivasi yang lebih netral diberikan oleh Gellermen sbb : “...any action or event that causes some one’s behavior to change”. (*Sastrodiningrat*, 1986:6.17). Secara sederhana motif dapat diartikan sesuatu yang terdapat di dalam seseorang yang mendorong orang tersebut melakukan aktivitas, sedangkan motivasi ialah kegiatan atau aktivitas pemberian motif kepada orang atau orang-orang dengan maksud mendorong orang atau orang-orang tersebut, untuk melakukan aktivitas tertentu.

## **12. Kekuatan dan Perubahan Kekuatan Motif**

Seperti inilah dikemukakan di atas, bahwa motif atau kebutuhan ialah alasan di balik perilaku. Semua orang memiliki kebutuhan beranekaragam dan semua kebutuhan itu berlomba-lomba untuk menimbulkan perilaku. Kemudian motif mana yang dapat mendorong seseorang berusaha untuk memenuhinya melalui aktivitasnya? Kebutuhan yang terpenuhi menurun daya dorongannta dan biasanya tidak lagi memotivasi orang-orang untuk mencapai tujuan yang diinginkannya.

Motif cenderung menurun kekuatannya apabila telah terpenuhi atau terlambat pemenuhannya. Menurut Abraham Maslow, “Apabila suatu kebutuhan terpenuhi, maka

kebutuhan itu tidak lagi merupakan motivator perilaku". (Hersey & Blanchard, 1986:18) Dorongan yang tinggi yang terpenuhi ada kalanya dirujuk sebagai "terpenuhi", yaitu kebutuhan yang telah terpenuhi dalam kadar tertentu sehingga kebutuhan lain pada saat itu lebih potensial, contoh : Apabila kebutuhan yang paling kuat adalah rasa lapar, maka makan akan menurunkan desakan kebutuhan makan untuk mengatasi rasa laparnya, selanjutnya kebutuhan lain menjadi lebih penting.

### **13. Pengertian Gairah Kerja**

Gairah kerja pegawai sangat penting artinya dan dapat membantu seorang pimpinan dalam usahanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Bahan-bahan material, mesin-mesin dan peralatan lainnya dapat dibeli oleh suatu instansi, namun faktor manusia merupakan faktor yang sangat penting dan tidak boleh diabaikan akan peranannya di dalam kehidupan organisasi. Betapapun baiknya dan sempurnanya rencana program-program yang di dukung oleh alat perlengkapan dan dana yang memadai tidak ada artinya apabila manusia-manusia pekerjanya atau para pegawainya tidak mempunyai hasrat dan kemauan untuk bekerja. Oleh sebab itu gairah kerja pegawai sangat penting artinya dan harus diusahakan meningkat, dibina dan dipelihara di dalam setiap organisasi.

Ditinjau dari segi Human Relations, gairah kerja pegawai merupakan faktor yang sangat penting, sebab gairah kerja yang rendah atau tidak adanya gairah kerja dari para pegawai pada suatu instansi merupakan salah satu pertanda yang menunjukkan bahwa pelaksanaan human relations di dalam suatu instansi yang bersangkutan tidak berjalan dengan baik. Rendahnya gairah kerja pegawai tidak hanya berakibat pada produktivitas, tetapi juga dapat membawa akibat pada

hal-hal lain yang tidak menguntungkan bahkan merugikan organisasi atau instansi. Oleh sebab itu seorang pemimpin yang bertanggung jawab atas tercapainya tujuan yang telah ditentukan, sudah tentu akan berusaha meningkatkan dan memelihara gairah kerja pegawai.

Menurut W.J.S Poerwadarmita dalam buku kamus umum Bahasa Indonesia memberikan pengertian gairah kerja sebagai berikut : “Gairah, adalah keinginan (hasrat) yang keras” dan “kerja, adalah perbuatan melakukan sesuatu yang dilakukan (diperbuat)”. Jadi berdasarkan arti kata, maka gairah kerja adalah keinginan atau hasrat yang keras dari seseorang atau kelompok untuk melaksanakan sesuatu perbuatan atau pekerjaan. Dengan demikian gairah kerja mempunyai hubungan dengan sikap, jiwa dan mental seseorang dalam kesediannya untuk melaksanakan suatu kegiatan atau aktivitas yang berhubungan dengan tugas pekerjaannya.

Selanjutnya Dr. Astrid S. Susanto mengatakan sebagai berikut :

*Disamping syarat-syarat yang sering dikemukakan yaitu mengapa orang mempunyai gairah kerja yang besar, maka di samping perasaan “sense of belonging ness” dilihat dari segi sosiologi seringkali juga disebut suasana kerja yang menyenangkan. Suasana kerja dalam bahasa Inggris terkenal sebagai morale, suasana kerja akan menentukan tingkat kesediaan untuk bekerja sama dan karenanya derajat kesediaan ini tergantung dari sikap ataupun “attitude” (Human Relations dan Ruang Lingkup serta kemampuannya, t. t : 12)*

Morale dalam bahasa Indonesia adalah Moril, dalam arti semangat. Morale ini bisa pula diartikan sebagai suasana kerja, atau kerelaan untuk mencapai tujuan bersama (Subrata, Human Relations dalam Organisasi Kerja, t.t :8).

Dengan demikian jelaslah bahwa gairah kerja erat kaitannya dengan sikap, jiwa atau mental seseorang yang dipengaruhi oleh lingkungan dan kondisi kerja atau kemampuan dari pimpinannya dalam memperhatikan dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan para pegawainya dan bawahannya. Sehingga akan menimbulkan kesediaan dari pihak para pegawai atau bawahan untuk bekerja. Oleh karena itu gairah kerja dapat dikatakan sebagai proses psikologi yang terjadi dalam diri seseorang yang tercermin dalam interaksi, sikap atau perilaku dan tindakannya dalam menghadapi dan melaksanakan tugas pekerjaannya.

Perilaku dan tindakan seseorang sangat dipengaruhi dan didorong oleh kebutuhan -kebutuhan yang ingin dipenuhinya. Begitupun para pegawai dalam suatu instansi, gairah kerjanya sangat dipengaruhi dan didorong oleh kebutuhan-kebutuhan yang ingin mereka penuhi, mereka akan bersedia atau mau melaksanakan tugas pekerjaannya itu kebutuhan-kebutuhan mereka akan terpenuhi. Dengan kata lain, gairah kerja para pegawai akan meningkat atau tercipta apabila kebutuhan-kebutuhan mereka diperhatikan dan dapat dipenuhi.

Untuk dapat memenuhi semua kebutuhan para pegawai memang sangat sulit namun minimal kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer manusia bagi kelangsungan hidupnya. Setelah kebutuhan pokoknya terpenuhi maka harus memperhatikan kebutuhan psikologis dan sosial psikologisnya.

Salah satu cara untuk meningkatkan gairah kerja para pegawai atau bawahan di lingkungan instansi manapun yaitu dengan memperhatikan dan berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan psikologis dan sosial psikologis para pegawai, seperti menghargai dan memperlakukan para pegawai atau bawahan secara layak, menumbuhkan dan memelihara

hubungan yang harmonis dan kondisi kerja yang menyenangkan, memperlakukan para pegawai secara adil dan jujur. Memberikan penghargaan kepada para pegawai yang mencapai prestasi kerja yang tinggi, baik berupa pujian lisan, piagam penghargaan, maupun berupa hadiah yang berbentuk uang atau benda pemotivasi lainnya. Hal-hal ini dilakukan untuk menumbuhkan rasa senang dan puas dari para pegawai atau bawahan, sehingga akan dapat meningkatkan gairah kerja dalam menghadapi dan melaksanakan tugas sehari-hari

#### **14. Hubungan Human Relations dengan Gairah Kerja**

Dalam suatu kehidupan organisasi selalu terjadi interaksi antara pimpinan dengan bawahannya, seorang pimpinan itu selalu berusaha untuk mempengaruhi para pegawai atau bawahannya agar mereka mau melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan sukarela dan penuh tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Untuk dapat menggerakkan para pegawai atau bawahan kedalam situasi kerja sehingga mereka mau melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan sukarela dan penuh tanggung jawab serta diliputi rasa senang dan puas, sangat dipengaruhi oleh human relations. Karena salah satu maksud dan tujuan dari human relations itu adalah untuk meningkatkan gairah kerja. Dengan demikian human relations itu sangat menentukan keberhasilan di dalam mendorong dan menggerakkan para pegawai atau bawahan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya ke arah tercapainya tujuan yang diinginkan, sehingga mereka mempunyai gairah untuk bekerja.

Sebenarnya turunnya kegairahan kerja adalah disebabkan karena ketidak puasan dari para pegawai atau bawahan. Dengan ketidak puasan yang dirasakan tersebut

maka hal ini akan menimbulkan kekurangbahagiaan para pegawai yang mana dapat menimbulkan kegairahan kerja menurun.

Adapun sumber ketidakpuasan itu adalah hal-hal yang bersifat material seperti rendahnya penghasilan atau upah yang diterima, fasilitas materi yang sangat minim dan juga hal-hal yang bersifat non material seperti penghargaan sebagai manusia, kebutuhan untuk berpartisipasi, dan sebagainya. Jadi jelaslah di sini bahwa ketidakpuasan itu karena kurang terpuaskan kebutuhannya baik yang bersifat material maupun non material. Kurang puasny tersebut dapat terjadi sejak awal mereka bekerja maupun karena menurunnya kepuasan yang mereka rasakan. Misalnya gaji yang rendah sehingga kebutuhan-kebutuhan pokoknya saja kurang terpenuhi atau menimbulkan ketidakpuasan.

Untuk pemuas kebutuhan tadi dipelukan human relations atau hubungan timbal balik satu sama lain. Agar manusia dapat pemuasan dari kebutuhannya yang bermacam-macam itu hanya dimungkinkan dengan adanya bantuan orang lain. Manusia menyadari tidak dapat bekerja sendirian maka manusia satu sama lain salingbergantungan yang menyebabkan hidupnya berkelompok dan hidup bermasyarakat. Pemuas kebutuhan-kebutuhan bila dapat tercapai akan menimbulkan kesenangan, kegembiraan, orang yang senang dan gembira akan melahirkan good will, kemauan baik pada orang yang mendapat kepuasan tadi.

Seperti kita ketahui bahwa human relations itu merupakan inti dari pada kepemimpinan. Oleh karena itu maka setiap pemimpin harus memahami serta menerapkan prinsip-prinsip human relations dalam menjalankan kepemimpinannya, sehingga para pegawai akan mudah digerakan dan didorong untuk melakukan kegiatan-kegiatan atau melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan

kepadanya dengan perasaan puas dan senang serta penuh tanggung jawab karena kebutuhan-kebutuhan dari pada pegawai atau bawahan itu diperhatikan oleh pemimpinnya.

Dengan demikian maka para pegawai atau bawahan itu akan mempunyai gairah kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, sehingga apa yang menjadi tujuan dari suatu organisasi atau instansi itu dapat tercapai.

Gairah kerja para pegawai atau bawahan sangat penting artinya dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan yang menjadi beban dan tanggung jawab dari suatu instansi atau organisasi. Menurunnya gairah kerja pegawai di lingkungan suatu instansi atau organisasi bukan saja akan menghambat terhadap kelancaran pelaksanaan tugas pekerjaan, akan tetapi berakibat pula pada menurunnya prestasi kerja para pegawai itu sendiri. Akibat lain adalah para pegawai bekerja dengan lalai dan lambat, bolos pada jam-jam kerja atau meninggalkan tempat kerja sebelum waktunya serta menurunnya disiplin kerja, di samping itu menurunnya rasa tanggung jawab dari para pegawai terhadap tugas dan kewajiban seorang pemimpin untuk meningkatkan gairah kerja para pegawai di lingkungan kantornya yaitu dengan para pegawainya agar para pegawai itu merasa senang dan kerasan atau betah di tempat kerjanya yang pada akhirnya akan meningkatkan gairah kerja daripada pegawai itu sendiri. Seperti kita ketahui human relations merupakan kegiatan-kegiatan untuk memberi kepuasan kepada kebutuhan-kebutuhan manusia, terutama kebutuhan psikologis dan sosial psikologis sehingga orang senang, karena senang maka orang akan suka memberi good will untuk adanya saling pengertian, suka bantu membantu, suka bekerja sama dan tidak suka menghalang-halangi tercapainya tujuan.

Berdasarkan urian tersebut di atas dapat diambil suatu kesimpulan betapa erat hubungan human relations dengan

gairah kerja para pegawai. Sebab salah satu fungsi utama dari human relations itu adalah untuk membangkitkan motif mereka dan menggugah daya gerak mereka sehingga mempunyai gairah kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

## **15. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja**

### **a. Kepuasan kerja**

Salah satu definisi Human Relations mengaitkan interaksi orang-orang dalam kepuasan kerjanya, seperti dikemukakan Keith Davis antara lain “human relations is the interactions of people into a work together productively, cooperatively, and with economic, psychological, and social satisfactions”.

Apa yang dimaksud dengan kepuasan kerja itu? Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. (T. Hani Handoko, 1998:193). Lebih lanjut dijelaskan bahwa kepuasan kerja itu mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal tersebut nampak dalam sikap positif karyawan/pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Pendapat lain dikemukakan oleh Adam Ibrahim Indrawijaya, bahwa “kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya.” (1983:67). Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal, seperti kognisi, emosi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan itu tidak nampak secara nyata, tetapi dapat berwujud dalam suatu hasil pekerjaan.

b. Prestasi kerja

Sebelum sampai pada uraian hubungan kepuasan kerja dengan prestasi kerja, berikut akan diberikan dahulu pengertian prestasi kerja. H. Nainggolan dalam buku *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*, mengemukakan "Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya (1982:105)

Lebih lanjut dijelaskan, bahwa pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai negeri sipil antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan pegawai negeri sipil yang bersangkutan.

Richard M. Steers dalam buku *Efektivitas Organisasi* mengemukakan : "... prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor penting : (1) kemampuan, perangai dan minat seorang pekerja; (2) kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja; dan (3) tingkat motivasi kerja." (1985:147)

Dijelaskan lebih lanjut, bahwa walaupun setiap faktor secara sendiri-sendiri dapat juga mempunyai arti yang penting, tetapi kombinasi ketiga variabel tersebut sangat menentukan tingkat hasil kerja setiap pekerja, yang pada gilirannya membantu prestasi organisasi secara keseluruhan.

Sehubungan dengan butir (1), Steers menarik kesimpulan bahwa prestasi kerja individu sangat dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi yang unik dari masing-masing individu. Bila seorang pekerja tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan oleh pekerjaan tertentu, atau bila pekerja itu tidak begitu berminat pada pekerjaan tersebut sulit dipercaya bahwa tingkat prestasinya akan tinggi. Mengenai butir (2) tampak bahwa salah satu aspek prestasi kerja yang baik terdiri dari

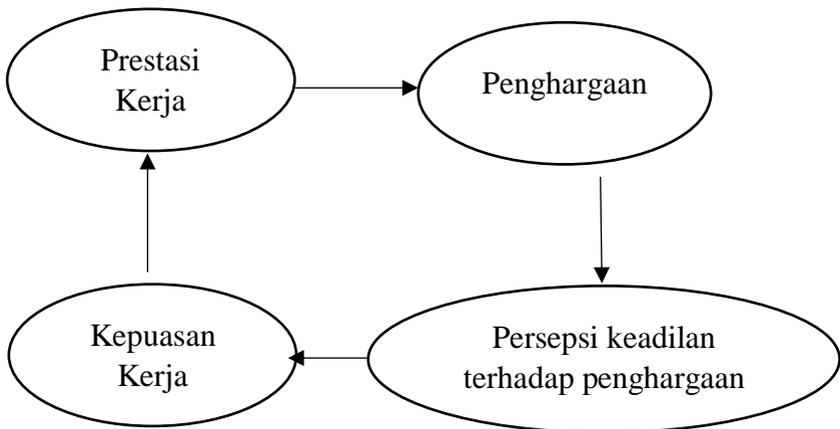
penjelasan kepada para pekerja mengenai sifat yang setepatnya dari tugas mereka dan kemudian mengusahakan agar tugas diterima baik oleh para pekerja. Bilamana kekaburan peran dan konflik peran dapat dikurangi, akan tersedia lebih banyak energi bagi usaha ke arah tujuan. Sedangkan butir (3) motivasi merupakan mata rantai penghubung antara mengetahui apa yang harus dilakukan dalam pekerjaan, memiliki kemampuan untuk mengerjakannya dan prestasi kerja yang sesungguhnya. Motivasi adalah proses dengan mana perilaku dibangkitkan, diarahkan dan dipertahankan selama berjalannya waktu (Potter & Lawler, 1968; Vroom, 1985; dikutip R.M. Steers, 1985:150). Sebagaimana tampak dalam definisi tersebut di atas tiga dimensi penting dalam konsep motivasi, pertama, paham mengenai daya energi di dalam diri individu yang mendorong mereka untuk berperilaku tertentu. Kedua, paham mengenai orientasi tujuan, yaitu perilaku yang diarahkan pada tujuan-tujuan tertentu. Ketiga, adalah orientasi sistem pada tinjauan motivasi tersebut. Daya yang terdapat dalam arti individu menguatkan cara bertindak saat itu atau menyebabkan diambilnya alternatif cara bertindak yang lainnya.

c. Hubungan butir a dan b

Apakah ada hubungan antara kepuasan kerja tinggi dengan prestasi kerja tinggi. bila ada, bagaimana hubungan tersebut?. Menurut T. Hani Handoko dalam buku Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, secara historis, sering dianggap bahwa para karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Dalam banyak kasus memang sering ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja yang tinggi, akan tetapi tidak

selalu cukup kuat dan berarti (signifikan). Ada banyak karyawan dengan kepuasan tinggi, tetapi tetap hanya menjadi karyawan rata-rata, tidak menjadi karyawan yang produktivitas tinggi. jadi kepuasan kerja itu sendiri bukan merupakan suatu motivator kuat. Namun bagaimanapun, kepuasan kerja perlu untuk memelihara karyawan agar lebih tanggap terhadap lingkungan motivasional yang diciptakan.

Masalah pokok hubungan di atas adalah apakah kepuasan kerja mengarahkan ke pelaksanaan kerja yang lebih baik, atau sebaliknya prestasi kerja yang menimbulkan kepuasan. Dalam kenyatannya, banyak pendapat yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi terutama dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya. Untuk lebih jelasnya perhatikan gambar berikut :



Sumber : T. Hani Handoko.

Tampak dalam gambar, kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut selanjutnya mempengaruhi

prestasi kerja di waktu yang akan datang. Jadi hubungan prestasi dengan kepuasan kerja menjadi satu sistem yang berlanjut.

Menurut George Straus dan Leonard R. Saylles, dalam buku *Personel : The Human Problems of Management*, yang dikutip oleh T. Hani Handoko, menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi.

Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik karyawan maupun perusahaan/organisasi, terutama karena menciptakan keadaan positif dalam lingkungan kerja.

## **16. Hambatan dalam Pemuasan Kebutuhan**

Perumusan suatu kebutuhan mungkin akan terhambat atau mendapat rintangan. Meskipun hambatan dan rintangan kadang-kadang diikuti dengan penurunan motif, tetapi hal itu tidak selamanya segera terjadi. Sebaliknya ada kecenderungan bagi orang yang bersangkutan untuk menunjukkan perilaku mengatasi. Perilaku ini merupakan upaya dari yang bersangkutan untuk mengatasi hambatan dan rintangan melalui usaha pemecahan masalah yang bersifat mencoba-coba dan meralat (*trial and error*). Orang tersebut dapat mencoba berbagai perilaku untuk mencapai tujuan, untuk menemukan sesuatu yang akan memuaskan atau mungkin untuk menurunkan tensi yang ditimbulkan oleh hambatan/rintangan. Apabila seseorang terus-menerus berusaha mencapai sesuatu tanpa hasil, orang itu mungkin akan mengubah tujuan yang dapat memenuhi kebutuhannya. Contoh : Apabila seseorang gagal menjadi pemain bulutangkis dalam klub sekolahnya, maka ia mungkin dapat pindah menjadi pemain bulutangkis di kampungnya. Seperti yang telah dibicarakan sebelumnya, perilaku mengatasi yang

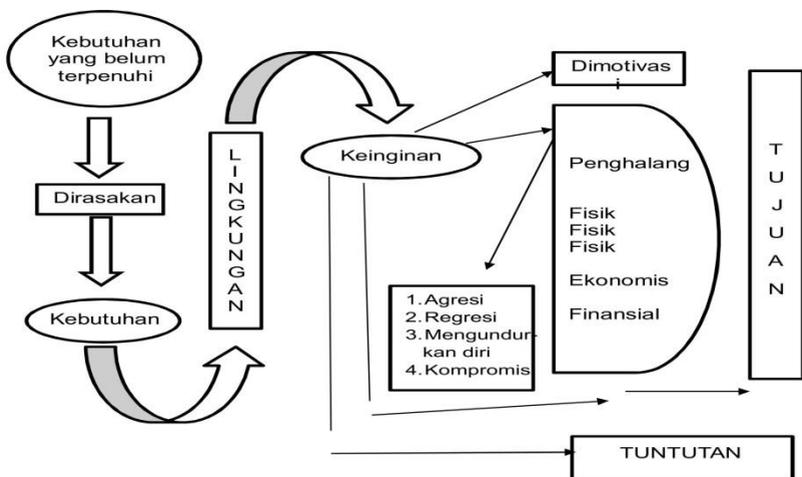
bersifat nalar dapat mengarah pada penetapan tujuan alternatif atau penurunan desakan kebutuhan. Perilaku yang tidak nalar dapat terjadi dalam beberapa bentuk apabila upaya pencapaian tujuan terus terhambat terus menerus dan tidak berhasil, diacu sebagai frustasi”.

Bentuk-bentuk perilaku frustasi ada beberapa macam antara lain sebagai berikut :

- a. Agresif, yaitu perilaku frustasi yang meningkat sedemikian rupa. Agresif dapat mengarah ke arah perilaku yang destruktif seperti permusuhan dan pemogokan. Bila pula dalam bentuk perilaku negatif lainnya seperti balas dendam, memboikot, memboikot orang lain-lain. Sikap balas dendam itu diarahkan kepada objek yang menjadi penyebab frustasi dan dapat ditujukan kepada objek yang tidak langsung. Contoh seorang karyawan yang frustasi perilaku negatifnya dengan membanting kursi atau menampar istri sendiri dan lain-lain.
- b. Rasionalisasi, secara sederhana dapat diartikan membuat alasan pemaaf. Dapat pula diartikan sebagai mencari alasan dengan cara menyalahkan orang lain atau apa saja, sebagai suatu justifikasi (pembenaran) karena ia tidak mampu mencapai sesuatu atau tidak mampu melakukan sesuatu. Contoh : bukan saya tidak melakukan hal itu, tetapi saya tidak suka.
- c. Regresi, pada dasarnya berarti perilaku yang tidak sesuai dengan usia. Orang frustasi cenderung untuk menghentikan usaha memecahkan masalah yang ia hadapi bahkan menyimpang ke perilaku yang lebih primitif dan kekanak-kanakan. (1986:20) Contoh : seorang mahasiswa tidak dapat mengerjakan soal ujian lalu membantingkan pulpennya.

- d. Fiksasi, terjadi apabila seseorang terus menunjukkan pola perilaku yang sama, meskipun pengalaman telah diperlihatkan bahwa hal itu tidak memperoleh hasil apapun. Brown mengatakan “frustasi dapat membekukan perilaku habitual dan mencegah untuk perilaku baru yang lebih efektif”. Selanjutnya Maler berpendapat bahwa dimungkinkan berubahnya kebiasaan menjadi fiksasi, karena terlalu banyak hukuman. Di lingkungan kantor atau organisasi, perilaku fiksasi ini dapat berbentuk keengganan akan perubahan, tidak mau menerima ide baru atau teknologi maju dan sebagainya.
- e. Resinasi atau sikap apatis setelah frustasi berlangsung cukup lama, apabila orang merasa putus asa untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu dan ingin mengundurkan diri dari kenyataan dan sumber frustasi. Gejala ini tampak pada orang-orang yang melakukan pekerjaan rutin yang membosankan dimana mereka sering pasrah pada kenyataan.

Uraian-uraian tersebut oleh G.R Terry digambarkan dalam pola perilaku motivasi sbb :



## 17. Stress dan Prestasi Kerja

### a. Pengertian Stress

Stress adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. (T. Hani Handoko, 1998:200)

Selanjutnya ia menjelaskan, stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Akibat dari padanya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Gejala-gejala tersebut menyangkut baik kesehatan fisik maupun kesehatan mental. Mereka yang mengalami stress bisa menjadi nervous dan merasakan kekuatiran kronis. Sering menjadi mudah marah dan agresif, tidak dapat relax, bahkan menunjukkan sikap tidak kooperatif. Lebih jauh, mereka melarikan diri dengan cara minum-minuman kreas dan atau menrokok secara berlebihan. Akibat yang lebih parah, mereka bisa terkena berbagai penyakit fisik seperti gangguan pencemaran, tekanan darah tinggi dan sulit tidur.

### b. Penyebab Stress

Menurut . Hani Handoko ada dua jenis penyebab stress (stressor), yaitu on-the job dan off-the job. Kondisi-kondisi kerja (on-the job) yang sering menyebabkan stress adalah sbb:

1. Beban kerja yang berlebihan
2. Tekanan atau desakan waktu
3. Kualitas supervisi yang jelek
4. Iklim politis yang tidak aman
5. Umpan balik tentang pelaksanaan kerja yang tidak memadai

6. Wewenang yang tidak mencukupi untuk melaksanakan tanggung jawab
7. Ke-mendua-an peranan (role ambiguity)
8. Frustrasi
9. Konflik antar pribadi dan antar kelompok
10. Perbedaan antara nilai-nilai perusahaan/instansi dengan karyawan
11. Berbagai bentuk perubahan

Di sisi lain penyebab stress adalah masalah-masalah yang terjadi di luar instansi.perusahaan, atau penyebab stress off the job antara lain:

1. Kekuatiran finansial
2. Masalah-masalah yang bersangkutan dengan anak
3. Masalah-masalah fisik
4. Perubahan-perubahan yang terjadi di tempat tinggal
5. Masalah-masalah pribadi lainnya, seperti kematian sanak saudara

c. Hubungan Stress dengan Prestasi Kerja

Stress dapat sangat membantu (funcional), tetapi juga dapat berperan salah (disfuncional) atau merusak prestasi kerja. Secara sederhana, hal ini mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, tergantung seberapa besar tingkat stress. (T. Hani Handoko, 1998:202). Selanjutnya dijelaskan bisa tidak stress, tantangan-tantangan kerja juga tidak ada, dan prestasi kerja cenderung naik, karena stress membaantu karyawan untuk mengerahkan segala sumber daya dalam memenuhi berbagai persyaratan atau kebutuhan pekerjaan. Bila stress terlalu besar, prestasi kerja akan mulai menurun, karena stress mengganggu pelaksanaan pekerjaan. Akibat paling ekstrim adalah prestasi kerja menjadi nol, karena

karyawan menjadi sakit atau tidak kuat bekerja lagi atau merasa putus asa.

## **18. Konseling Sebagai Teknik Human Relations**

Teknik Human Relations ( konseling) yang akan dipaparkan di sini untuk diterapkan dalam kegiatan Human Relations dalam organisasi kekerjaan. Human Relations dapat di lakukan untuk menembus hambatan komunikasi, meluruskan salah pengertian, dan mengembangkan segi konstruktif dari salah pengertian dan mengembangkan segi konstruktif sifat habitat manusia ; demikian kata R.F. Maler dalam bukunya “Principle of Human Relations” yang dikutip oleh Onong Uchjana Effendy dalam buku Hubungan Insani. (1988:73)

Menurut T. Hani Handoko dalam buku Manajemen Prsonalia dan Sumber Daya Manusia, “konseling atau pembimbingan atau penyuluhan adalah pembahasan suatu masalah dengan seorang karyawan, dengan maksud pokok untuk membantu karyawan tersebut agar dapat menangani masalah secara lebih baik”. (1998:204) dijelaskan lebih lanjut, konseling bertujuan untuk membuat orang menjadi lebih efektif dalam memecahkan masalah merka.

Pengertian konseling di atas termasuk sejumlah karakteristik yang membuat kegiatan berguna, yakni :

PERTAMA, Kegiatan konseling dilakukan oleh dua orang, yaitu orang yang akan membimbing (counselor) dan orang yang di bimbing (counselee). Penukaran informasi diantara mereka menciptakan hubungan konseling, dan oleh karena itu konseling merupakan suatu kegiatan komunikasi.

KEDUA, Konseling dapat memperbaiki prestasi kerja organisasional, karena karyawan menjadi lebih kooperatif, berkurang kekuatirannya terhadap masalah-masalah pribadi atau berkurangnya kesedihan emosional, atau membuat

kemajuan di bidang tertentu. Di samping itu memungkinkan organisasi menjadi lebih manusiawi dan penuh perhatian karena berkaitan dengan masalah-masalah manusia.

KETIGA, Konseling bisa dilaksanakan baik oleh para profesional maupun non-profesional.

Konseling biasanya bersifat rahasia agar para karyawan merasa bebas untuk mengemukakan berbagai masalah mereka secara terbuka. Dalam konseling mencakup baik masalah-masalah pribadi maupun pekerjaan, karena kedua tipe masalah tersebut bisa mempengaruhi prestasi kerja karyawan.

### Fungsi-fungsi Konseling

Berbagai fungsi pokok konseling, adalah :

- (1) Pemberian nasihat dengan maksud untuk mengarahkan karyawan dalam pelaksanaan serangkaian kegiatan yang diinginkan.
- (2) Penentraman hati, pengalaman konseling bisa menentramkan hati karyawan, karena mereka diyakinkan kemampuannya untuk mengerjakan serangkaian kegiatan dan mereka di dorong untuk mencobanya
- (3) Komunikasi, ke atas kepada manajemen, dan juga memberi kesempatan kepada pembimbing untuk menginterpretasikan masalah-masalah manajemen dan menjelaskan berbagai pandangan kepada karyawan.
- (4) Pengenduran ketegangan sosial, orang cenderung menjadi kendur ketegangan emosionalnya bila mereka mempunyai kesempatan untuk membahas masalah-masalah mereka dengan orang lain.
- (5) Penjernihan pemikiran, pembahasan masalah-masalah secara serius dengan orang lain akan membantu seseorang untuk berfikir lebih jernih tentang berbagai masalah mereka.

- (6) Reorientasi, mencakup perubahan berbagai tujuan dan nilai karyawan. Konseling yang mendalam oleh para psikolog atau psikiater, dalam praktek sering sangat membantu para karyawan merubah nilai-nilai mereka. Sebagai contoh, mereka lebih menyadari keterbatasan-keterbatasan mereka.

Tipe-tipe Konseling :

Ada tiga tipe konseling yang secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut :

- (1) *Directive Counseling* (konseling langsung). Tipe ini acap kali juga dinamakan “Counselor Centered Approach” atau konseling yang pendekatannya terpusat pada konselor. Jadi tipe konseling jenis ini aktivitas utama terletak pada konselor. Pertama-tama konselor berupaya agar tercipta hubungan yang akrab sehingga konsell (counsellor) merasa tidak rikuh berhadapan dengan konselor. Kemudian dilanjutkan dengan proses mendengarkan masalah emosional karyawan, memutuskan dengannya apa yang seharusnya dilakukan serta memotivasi karyawan untuk melaksanakan hal itu
- (2) *Non-directive Counseling* (konseling tak langsung). Tipe ini sering disebut juga “counsellor centered approach” atau client-centered, karena pendekatannya terpusatkan pada konseli. Pada tipe ini aktivitas utama terletak pada konseli dan merupakan suatu proses mendengarkan secara penuh perhatian serta mendorong karyawan untuk menjelaskan masalah-masalah yang menyusahkan mereka, memahaminya dan menentukan penyelesaian-penyelesaian yang tepat.
- (3) *Cooperative Counseling*. Tipe ini adalah hubungan timbal balik antara konselor dan karyawan (konseli) yang mengembangkan pertukaran gagasan secara kooperatif untuk membantu memecahkan masalah-masalah

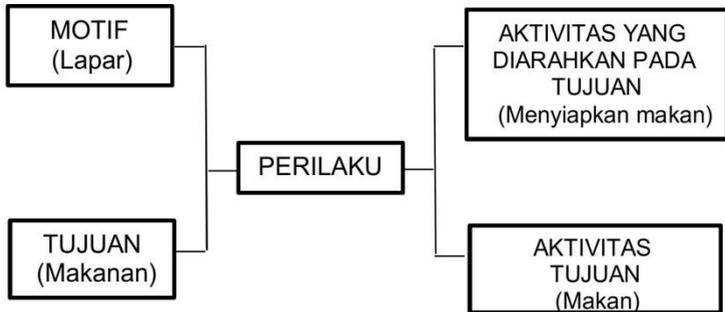
karyawan. Konseling ini tidak sepenuhnya terpusat pada pembimbing (konselor), tetapi mengintegrasikan berbagai gagasan, pengetahuan, pandangan dan nilai-nilai kedua partisipasn dalam hubungan konseling.

Dalam kegiatan Human Relations diskusi kelompok banyak dilakukan dalam rangka memecahkan masalah yang timbul dalam situasi kerja, atau mengembangkan kegairahan kerja dan pegawai. Oleh karena itu diskusi kelompok adalah komunikasi kelompok yang berlangsung secara tatap muka dan secara dua arah timbal balik, pimpinan kelompok (komunikator) mengetahui tanggapan komunikasi (para pegawai) secara langsung sebagai umpan balik pada saat tertentu. Diskusi yang beriklim tidak resmi akan menimbulkan suasana yang bebas. Suasana bebas tidak formal itu akan menimbulkan keberanian pada para pegawai peserta diskusi untuk berpartisipasi sepenuhnya. Dan faktor ini penting sekali dalam rangka mencapai suatu tujuan, karena partisipasi selain alam membahas dan mengambil keputusan, tetapi juga dalam melaksanakan keputusan itu.

## **19. Kategori Aktivitas dan Situasi Motivasi**

Menurut Harsey dan Blanchard aktivitas yang timbul dari kebutuhan yang paling kuat pada umumnya dapat di klasifikasikan ke dalam dua kategori yaitu aktivitas yang diarahkan pada tujuan dan aktivitas tujuan. Aktivitas yang diarahkan pada tujuan ialah perilaku yang termotivasi yang diarahkan pada tujuan. Contoh : Apabila kebutuhan seseorang yang paling kuat pada saat tertentu ialah rasa lapar, serta aktivitas seperti mencari tempat untuk makan atau menyiapkan makanan dapat dipandang sebagai aktivitas yang diarahkan pada tujuan. Sebaliknya, aktivitas tujuan ialah aktivitas dalam pelaksanaan itu sendiri. Contoh : jika kebutuhan yang paling kuat lapar, maka aktivitas lapar akan

dipandang sebagai aktivitas tujuan. Hubungan antara motif, tujuan, aktivitas dapat dilihat dalam ilustrasi pada gambar 6



Gambar 6 Penggunaan rangsangan nyata dalam situasi motivasi  
Sumber : Paul Haersey & Blancard (1989 :24)

Ilustrasi yang serupa dapat dilihat pada tujuan yang intangible (sulit diraba). Apabila seseorang memiliki kebutuhan akan pengakuan, suatu kebutuhan untuk dipandang sebagai orang yang akan produktif dan turut memberikan andil, maka pujian merupakan insentif yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Dalam situasi kerja apabila kebutuhan pegawai akan pengakuan cukup kuat, pujian dari pemimpin, manajer, supervisor dapat menjadi insentif yang efektif dalam mempengaruhi pegawai untuk terus bekerja dengan baik.

Dalam menganalisa kedua ilustrasi contoh di atas, itu perlu diingat bahwa apabila kita ingin mempengaruhi perilaku orang lain, pertama-tama kita harus memahami motif atau kebutuhan yang paling penting bagi orang tersebut di saat itu. Agar efektif, suatu tujuan haruslah sesuai dengan struktur kebutuhan orang yang bersangkutan.

## 20. Dorongan untuk Berprestasi

Menurut John W. Akisnson dan rekan-rekan bahwa semua orang dewasa yang sehat mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini digunakan tergantung

pada situasi dan kekuatan dorongan motivasi individu dan peluang yang ada. Perjuangan individu untuk mencapai tujuan tertentu diakibatkan oleh :

- 1) Kekuatan kebutuhan atau motif dasar yang bersangkutan.
- 2) Kebutuhan akan kekuasaan.
- 3) Kebutuhan akan afiliasi atau hubungan yang akrab dengan orang lain. (Stoner & Wankel, 1989 :14).

Sedangkan John F. Campbell dan kawan-kawan dalam tulisannya yang berjudul "Theoris of Motivations" menyebut tiga golongan dasar tersebut dengan istilah :

- 1) The need for achivement (n Anch)
- 2) The need for affiliation (n Aff)
- 3) The need for power (n Pow). (Campbell, Human Relations in Adminidtration, 1977:91)

Hasil penelitian Mc. Clelland menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat akan prestasi berkaitan akan seberapa jauh individu dimotivasi bahwa orang yang mempunyai kebutuhan yang besar akan prestasi mempunyai beberapa karakteristik yang menarik perhatian manajer :

1. Mereka mau mengambil tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah.
2. Mereka cenderung menentukan tujuan yang agak sulit bagi diri mereka sendiri dan mengambil resiko yang telah diperhitungkan untuk mencapai tujuannya.
3. Mereka sangat mementingkan umpan balik mengenai seberapa baik mereka mengerjakan sesuatu (Stoner dan Wankel, Manajemen, 1989:15).

Dengan demikian kebutuhan akan prestasi yang tinggi cenderung sangat dimotivasi oleh situasi kerja yang bersaing dan penuh tanggapan. Sebaliknya, seseorang yang mempunyai kebutuhan akan prestasi yang rendah, cenderung breprestasi jelek dalam situasi yang kompetitif dan penuh

tantangan. Penemuan Mc. Clelland ini menekankan pentingnya untuk menyesuaikan individu dengan pekerjaan yang menjai garapannya. Karyawan yang mempunyai kebutuhan akan prestasi yang tinggi senantiasa ingin bergulat dengan pekerjaannya menantang, merangsang, rumit dan memuaskan. Sebaliknya karyawan yang mempunyai kebutuhan akan prestasi yang rendah lebih menyukai situasi kerja yang stabil, aman dan dapat diramalkan. Di samping itu penelitian Mc. Clelland juga menyatakan bahwa sampai tingkat tertentu manajer dapat menaikkan tingkat kebutuhan prestasi bawahan dengan menciptakan lingkungan kerja yang tepat, memberikan kebebasan kepada bawahan, meningkatkan tanggung jawab dan otonomi, secara bertahap membuat tugas lebih menantang dan memuji serta memberi imbalan untuk prestasi yang tinggi.

## **21. Pendekatan Terpadu**

Pendekatan ini mencakup dua atau lebih perangkat variabel, diantaranya ialah pendekatan pengharapan dan pendekatan visi keadilan. Pendekatan penghargaan ini didukung oleh hasil riset yang kuat, karena alasan itu dan generalitas aplikasinya maka mempunyai implikasi yang penting bagi pemimpin /manajer. Pendekatan ini mencoba membatasi kritik yang ditujukan ke teori motivasi yaitu teori yang mengandalkan semua karyawan sama, semua situasi serupa dan ada satu cara terbaik untuk memotivasi karyawan, pendekatan ini mencoba menerangkan oerbedaan antar individu dan antar situasi.

Menurut David Nodler dan Edward Lawler pendekatan penghargaan didasarkan atas 4 asumsi mengenai perilaku dalam organisasi :

- 1) Perilaku ditentukan oleh panduan kekuatan dalam kekuatan individu dan kekuatan dalam lingkungan.

Orang mempunyai kebutuhan dan harapan yang berbeda-beda dibentuk oleh pengalaman masa lampau sehingga mempengaruhi tanggapannya terhadap lingkungan kerja yang berbeda biasanya membuat orang berperilaku dengan cara yang berbeda.

- 2) Individu mengambil keputusan secara sadar mengenai perilakunya sendiri dalam organisasi. Keputusan ini dapat menyangkut (a) perilaku keanggotaan datang ke tempat kerja, duduk di tempat kerja, menjadi salah seorang anggota organisasi, atau (b) perilaku upaya : seberapa keras bekerja dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 3) Individu mempunyai kebutuhan, keinginan dan tujuan berbeda oleh hasil yang berbeda pula. Pemahaman kebutuhan individu dapat dimotivasi dan diberi imbalan dengan cara yang paling baik.
- 4) Individu memutuskan perilaku alternatif yang didasarkan pada harapannya bahwa suatu perilaku tertentu akan menyebabkan suatu yang diinginkan. Orang-orang cenderung berperilaku dengan cara meyakinkan akan menghasilkan imbalan dan menghindari perilaku yang dapat membawa akibat yang tidak diinginkan (Stoner & Wankel, 1989:27).

Cara kerja pendekatan penghargaan dari motivasi ini sebagai mana dilukiskan mempunyai sejumlah implikasi bagi manajer/pimpinan bagaimana memotivasi bawahan, seperti yang telah dijelaskan oleh Nadler dan Lawler, sebagai berikut :

- (1) Menentukan imbalan yang dinilai oleh bsetiap bawahan. Jikalau imbalan menjadi motivator, maka pasti cocok untuk individu yang bersangkutan. Manajer dapat menentukan imbalan apa yang

diinginkan oleh bawahan dengan menanyakan imbalan apa yang mereka inginkan.

- (2) Menentukan prestasi yang anda inginkan. Manajer harus mengidentifikasi tingkat prestasi atau perilaku apa yang mereka inginkan sehingga dia dapat memberitahukan bawahannya apa yang harus mereka lakukan agar diimbali.
- (3) Mengupayakan agar tingkat prestasi dapat dicapai. Jikalau bawahan merasa bahwa tujuan yang harus mereka capai terlalu sulit atau mustahil, motivasinya akan rendah.
- (4) Mengaitkan imbalan dengan prestasi. Untuk mempertahankan motivasi, imbalan yang layak harus jelas dikaitkan dengan suatu prestasi dalam jangka waktu yang singkat.
- (5) Menganalisis faktor apa yang mungkin meniadakan efektifitas imbalan. Konflik diantara sistem imbalan manajer dan pengaruh lain dalam situasi kerja mungkin diharuskan manajer melakukan beberapa penyesuaian dalam sistem imbalan. Misalnya jikalau kelompok kerja bawahan lebih menyukai produktivitas rendah, maka suatu imbalan diatas rata-rata mungkin diperlukan untuk memotivasi bawahan agar mengejar produktivitas tinggi.
- (6) Memastikan bahwa imbalan tersebut memadai. Imbalan yang kecil akan menjadi motivator yang kecil (1986:30)

Modal penghargaan dari motivasi ini disamping mempunyai implikasi bagi manajer/pimpinan juga mempunyai sejumlah implikasi bagi organisasi, yang mencakup:

1. Organisasi biasanya memperoleh mereka apa yang mereka imbalan, bukan yang mereka inginkan.

Sistem imbalan organisasi harus dirancang untuk memotivasi perilaku yang diinginkan. Tunjangan senioritas, misalnya merupakan imbalan terhadap lamanya seseorang bekerja dalam organisasi bukn mutu prestasi seseorang.

2. Pekerjaan itu sendiri secara instristik dapat menjadi imbalan. Jikalau pekerjaan dirancang untuk memenuhi beberapa kebutuhan karyawan yang lebih tinggi (seperti identifikasi atau kreatifitas). Maka pekerjaan itu sendiri apat menjadi imbalan dalam dirinya sendiri. Implikasi ini jelas merupakan dasar dari banyak program pemerdayaan pekerjaan. Akan tetapi individu yang tidak menginningkan pekerjaan yang dikerjakannya sebaliknya tidak boleh ditugaskan untuk melakukannya.
3. Supervisor langsung memerankan peran penting dalam proses motivasi. Supervisor berada pada posisi paling baik untuk menetapkan tujuan secara jelas dan memberikan imbalan yang tepat untuk bermacam-macam bawahannya. Karena itu, supervisor harus dilatih dalam proses motivasi dan diberi cukup wewenang untuk memberikan imbalan. (1986:30).

## **22. Pedoman Motivasi yang Efektif**

Beberapa implikasi dari teori-teori yang baru mengenal motivasi kerja bagi para manajer/pimpinan dikemukakan oleh Richard M. Steers dan Lyman W. Porter sebagai berikut:

1. Manajer harus secara aktif dan dengan sengaja memotivasi bawahannya.
2. Manajer harus memahami kekuatan dan kelemahannya sendiri sebelum berupaya mengubah perilaku orang lain.

3. Manajer harus menyadari bahwa bawahan mempunyai motif dan kemampuan yang berbeda-beda.
4. Imbalan harus dikaitkan dengan prestasi, bukan dengan pertimbangan senioritas dan pertimbangan lainnya.
5. Pekerjaan harus dirancang untuk memberikan tantangan dan variasi. Bawahan harus secara jelas memahami apa yang diharapkan dari dirinya.
6. Manajemen harus membantu perkembangan suatu kultur organisasi yang berorientasi pada prestasi.
7. Manajer harus dekat dengan karyawan dan menyelesaikan masalah yang timbul.
8. Kerja sama aktif bawahan/karyawan harus diusahakan untuk memperbaiki keluaran organisasi bagaimana nasib karyawan juga merupakan pihak berkepentingan dalam organisasi (1986:32).

### **23. Administrasi dan Manajemen**

- Arti etimologis

Manajemen berasal dari bahasa latin manus yang berarti tangan, managgiere berarti menangani. Dalam bahasa inggris to manage yang mempunyai dua arti (1) to train a horse (melatih kuda), (2) to direct and o control (mengarahkan dan mengawasi). Kata management berarti 'the act or art og managing, conduct, direction and control (tindakan atau seni pengurusan, memimpin, mengarahkan dan mengawasi).

- Definisi manajemen

- a. G. R. Terry : "management is the accomplishing of the predetermined objective through the efforts of the people" (Manajemen ialah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui/bersama orang lain).

- b. Harold Koontz dan Cyril O. Donnel :  
“Management is getting thing done, trough other people” (Manajemen ialah penyelesaian pekerjaan melalui orang lain)
  - c. John M. Pfiffner : “Management is concerned with the direction of these individuals and funcion to achive ends previously determined” (Manajemen berhubungan dengan pengarahan orang dan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan).
  - d. Sondang P. Siagian : “Manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.
- Sudut pandang tentang manajemen
    - a. Pendapat yang menyamakan administrasi dan manajemen
      - William H. Newman dalam bukunya “ADMINISTRASI ACTION”, jelas-jelas tidak membedakan antara administrasi dan manajemen. Apa yang dimaksud dengan arti administrasi identik dengan arti manajemen. Sekalipun bukunya dinamakan “Administrasi Action”, tetapi tentang “The techniques of organization and management” (Bandingkan dengan definisi administrasi W. H. Newman dengan definisi J.D. Millet berikut : “Management is directing and facilitating the work of people organisazed in formal group to achive a disired goal). Rumusan definisi administrasi W. H. Newman mirip sekali dengan definisi manajemen dari J. D. Millet.

- L. Urwick, Harold Koontz dan Cyril Donnel. Bandingkan prinsip-prinsip administrasi L. Urwick *planning, organization, coordination, comand and control* dengan fungsi-fungsi manajemen dari H. Koontz & Cyril O. Donnel : *planning, organizing, staffing, directing and controlling*.
  - M. E. Dimock dalam bukunya "PUBLIC ADMINISTRATION", mengemuka-kan dua kata saling kait mengait. Ia mendefinisikan administrasi sbb : "Administration or management is a planned approach to the solving of all kind of problem in almost every individual or group activity both public ori private". (Administrasi atau manajemen ialah suatu pendekatan yang terencana terhadap pemecahan semua momen masalah yang kebanyakan terdapat pada setiap individu atau kelompok beik negara atau swasta).
- b. Pendapat-pendapat yang membedakan
- Dalton E. Mc. Farland dalam bukunya "Management" : membedakan arti administrasi dan manajemen sbb : Administrasi ditujukan terhadap penentuan tujuan pokok dan kebijaksanaannya, sedangkan manajemen ditujukan terhadap pelaksanaan kegiatan dengan maksud menyelesaikan/mencapai tujuan dan pelaksanaan serta kebijaksanaan.
  - Ordway Tead, secara tegas juga membedakan arti administrasi dan manajemen. Menurut O. Tead, administrasi adalah suatu proses dan badan yang bertanggung jawab terhadap penentuan tujuan, dimana organisasi dan

manajemen digariskan. Di sini sifatnya menentukan garis besar daripada pengarahan (general polociies), sedangkan pada manajemen ialah bagaimana secara langsung kegiatan-kegiatan itu dilakukan untuk merealisasikan suatu tujuan dengan mengatur tindakan-tindakan itu agar dapat tercapai tujuan tersebut.

- c. Pendapat yang menganggap administrasi lebih luas dari manajemen

Albert Lepawsky, Dwight Waldo, Prof. Prajoedi, Prof. Dr. Arifin Abdulrachman dan The Liang Gie berpendapat bahwa administrasi mencakup manajemen atau administrasi lebih luas dari manajemen.

## **24. Pokok - Pokok Pikiran dalam Administrasi**

Mengenal istilah pokok-pokok pikiran ini, sarjana lain ada yang menyebutkan dengan ciri-ciri administrasi seperti Drs. Soewarno Handyaningrat dalam bukunya Pengantar Studi Administrasi sebagaimana dikatakan oleh Drs. Sofyan Badri dalam buku konsep-konsep Dasar Administrasi, Administrasi Negara dan Administrasi Pembangunan, sedangkan istilah “pokok-pokok pikiran dalam Administrasi Negara dan Administrasi” digunakan oleh Drs. Miftah Thoha, MPA, dalam buku aspek-aspek pokok Ilmu Administrasi. Setelah mengetahui beberapa definisi administrasi, menurut Drs. Soewarno Handyaningrat ciri-ciri administrasi dapat digolongkan atas :

1. Adanya sekelompok manusia, yaitu kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih,
2. Adanya kerjasama dari kelompoki tersebut,
3. Adanya kegiatan, proses, usaha,

4. Adanya bimbingan, kekepimpinan dan pengawasan,
5. Adanya tujuan.

Drs. Sofyan Badri menyebutkan dengan hakekat administrasi berdasarkan definisi di atas ialah :

1. Pengaturan kerja sama,
2. Kegiatan sekelompok orang,
3. Untuk mencapai tujuan tertentu,
4. Secara rasional.

Berbeda dengan kedua sarjana tersebut di atas, Drs. Miftah Thoha, MPA. Menyebutkan bahwa pokok-pokok pikiran yang terkandung dalam batasan administrasi, antara lain ialah :

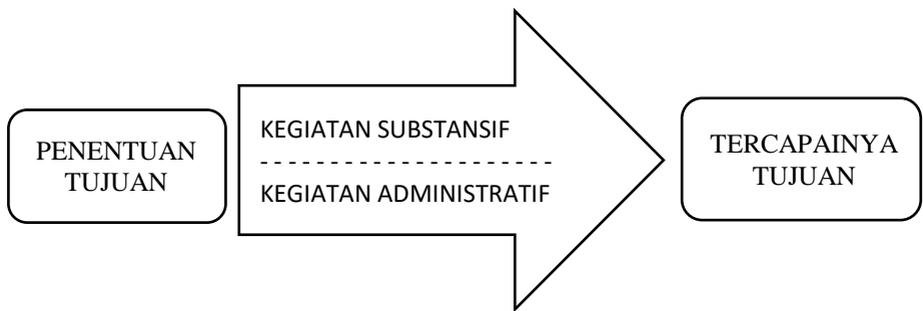
1. Administrasi merupakan rangkaian kegiatan penataan,
2. Kegiatan penataan itu dilakukan oleh sekelompok orang,
3. Administrasi merupakan usaha kerja sama dari sekelompok orang tersebut,
4. Usaha kerja sama itu mempunyai tujuan tertentu yang ingindicapai.

Keempat pikiran tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

(1) Rangkaian Kegiatan Penataan.

Pokok pikiran pertama ini sekalipun merupakan suatu ciri yang membedakan kegiatan administrasi dengan kegiatan lainnya yang juga dilakukan oleh sekelompok orang. Rangkaian penataan ini terdiri dari beberapa kegiatan penataan. Ini berarti kegiatan penataan itu tidaklah tunggal melainkan terdiri dari banyak kegiatan. Adapun penataan sendiri wujudnya berupa merencanakan kegiatan-kegiatan yang perlu dikerjakan, menyusun dan membagi hubungan kerja secara hirarkis, mengarahkan dan menyelaraskan kegiatan-kegiatan secara harmonis dan mengendalikan berikut menyempurnakan pelaksanaan-pelaksanaan

kerja dalam usaha kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Proses kegiatan menata ini termasuk di dalam segenap rangkaian pembuatan melaksanakan atau implementasi dari semua keputusan yang telah diambil sebelumnya. Karena itu berhubungan dengan apapun yang akan dilakukan setelah ditetapkan tujuan oleh usaha kerja sama sekelompok orang. Penataan dan pelaksanaan apapun untuk pencapaian tujuan-tujuan, itulah “administrasi”. Selain kegiatan penataan bukanlah kegiatan substansif yang berhubungan dengan tercapainya tujuan pokok dari usaha kerja sama tersebut. Kegiatan ini hanyalah menunjang agar kegiatan substansif tersebut terlaksana dengan baik. Kalau digambarkan proses tersebut akan terlihat sebagai berikut :



## (2) Sekelompok Orang

Sekelompok orang dalam administrasi ialah kumpulan orang-orang yang batas jumlahnya paling sedikit dua orang, paling banyak tidak terbatas. Keteraturan akan nampak dalam suatu hirarki atau susunan tertentu. Proses administrasi baru terjadi bila yang melakukan adalah sekelompok orang-orang ini. Jadi kalau ada dua orang manusia bersepakat bekerja sama dalam suatu

ikatan formal untuk mencapai suatu tujuan bersama, maka di sini sudah timbul administrasi.

Ketergantungan administrasi akan sekelompok orang ini amatlah penting diketahui. Sebab jika seandainya ada kegiatan yang bukan dilakukan oleh manusia, misalnya mesin, walaupun perbuatan sekelompok mesin menyerupai kegiatan manusia maka perbuatan tersebut kalau tidak ada manusianya tidaklah dinamakan administrasi. Demikian pula misalnya jika yang bekerja itu hanya seorang diri dan bukan merupakan bagian dari suatu kelompok formal, itu pun tidak dapat menimbulkan kegiatan administrasi. Misalnya seorang penjual rokok yang mengusahakan rokoknya sendirian, itupun belum dinamakan administrasi. Dalam administrasi unsur manusia ini merupakan unsur terpenting dan merupakan salah satu aksioma administrasi.

### (3) Usaha Kerja Sama

Usaha kerja sama antara sekelompok orang dalam administrasi ialah suatu usaha yang dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk suatu maksud tertentu, yang tidak akan bisa mengakibatkan suatu hasil usaha kalau hanya dilakukan oleh salah seorang diantara mereka.

Kerja sama dimaksud dalam rangka mencapai tujuan bersama yang ada kalanya bersifat sukarela (*voluntary cooperation*) dan ada kalanya dipaksakan (*compulsory* atau *antagonistic cooperation*). Di dalam kerja sama ini terdapat suatu pembagian kerja diantara orang-orang yang terlibat di dalamnya.

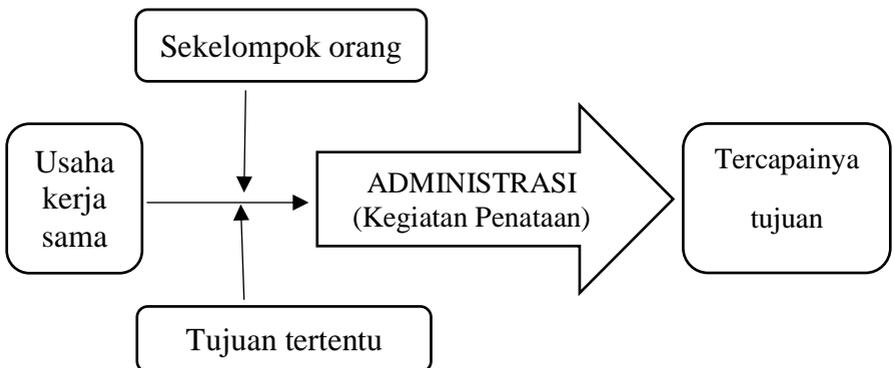
### (4) Tujuan Tertentu

Tujuan tertentu dalam pengertian administrasi ialah kebutuhan baik jasmani maupun rohani yang

diperjuangkan dengan perbuatan nyata agar dapat dipenuhi. Mereka yang menentukan atau yang ikut terlibat menentukan antara lain :

- (a) Semua orang yang terlibat dalam usaha kerja sama itu atau semua orang organisasi, jika organisasinya masih sederhana yang hanya terdiri dari beberapa orang saja.
- (b) Hanya sebagian saja dari orang-orang yang terlibat dalam usaha kerja sama tersebut, yaitu biasanya para pemimpin dari organisasi tersebut, sedangkan sebagiannya lagi biasanya bawahan tidak ikut langsung menentukan tujuan.
- (c) Pihak luar organisasi kadang kala turut mempengaruhi dalam hal organisasi tersebut tidak dapat menentukan sendiri tujuan yang hendak dicapai, yakni melalui jasa tertentu.

Keempat pokok pikiran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2

Khusus dalam kaitannya dengan tujuan negara, banyak diantara sarjana belum sepakat mengenai pengertian administrasi itu. Penulis-penulis seperti A.M. Donner Frank Goodnow dan Herman Finer membedakan pembagian antara tugas politik dan tugas administrasi.

Dalam hal ini di Indonesia terdapat tiga pendapat yakni :

1. BPA-UGM membedakan antara kegiatan menentukan tujuan dengan kegiatan pelaksanaannya.
2. Prof. Arifin Abdulrachman, J. Wajong dan Prof. Prajudi Atmosudirjo berpendapat bahwa kegiatan menempatkan tujuan itu termasuk kegiatan administrasi khususnya dalam kaitannya dengan tujuan negara.
3. Pendapat yang menanggapi sulit memisahkan proses administrasi, diutarakan Prof. Bintoro Tjokroamidjojo.

Disamping belum adanya kesepakatan, istilah administrasi di Indonesia diberikan dalam pengertian yang berbeda-beda. Sebagai contoh :

Prof. Arifin Abdulrachman membedakan tiga aspek dari administrasi :

- Aspek formulasi kebijaksanaan,
- Aspek manajemen dan
- Aspek pelaksanaan (operation atau operasi)

Drs. The Liang Gie menulis bahwa pengertian administrasi di Indonesia dapat dibedakan atas tiga jenis yang paling menonjol yaitu :

- Administrasi sebagai suatu proses atau kegiatan,
- Administrasi diartikan sebagai suatu kegiatan tata usaha,
- Administrasi diartikan sebagai administrasi negara atau pemerintahan.

Pengertian pertama dan kedua di atas (sebagai proses dan sebagai tata usaha) sering kali dipakai saling bergantian oleh orang awam tanpa pembedaan yang jelas, sehingga mengaburkan pengertian, bahkan memberikan pengertian yang negatif pada administrasi. Setiap mendengar administrasi orang lalu mengartikan tidak lebih dari kegiatan tata usaha, aktivitas tulis-menulis seperti telah disinggung terlebih dahulu. Masyarakat luas lebih mengenal administrasi ini dalam pengertian yang negatif tersebut. Prof. Dr. Mr. S. Prajudi Atmosudirjo dan juga Drs. Slamet Wijadi Atmosudarmo, membedakan administrasi dari tiga sudut bahawan, yakni :

- Administrasi sebagai suatu proses
- Administrasi sebagai atau dalam arti institusional atau kepranataan,
- Administrasi dalam arti fungsional.

#### Unsur-unsur Administrasi

Sebelum menguraikan unsur-unsur administrasi secara keseluruhan, akan dibedakan dahulu antara unsur dan faktor dalam administrasi. Menurut Dr. Miftah Thoha pengertian "faktor" lebih luas dari pada "unsur", sebab sekumpulan faktor itu selalu merupakan penyebab atau pendorong timbulnya sesuatu hal lain yang merupakan kebulatan. Sedangkan unsur ialah bagian dari suatu kebulatan. Tidak adanya suatu unsur tidak berarti suatu kejadian atau suatu akibat itu tidak ada. Akibat itu tetap ada akan tetapi kurang sempurna. Contoh : baju memiliki faktor antara lain benang, kain dan penjahit. Jika tidak ada ketiganya atau salah satu, maka tidak akan ada baju. Sedangkan unsur baju antara lain : saku, kerah, lengan dan lain-lain. Hilang salah diantara unsur tersebut tetaplah bernama baju, hanya tidak sempurna.

Unsur-unsur administrasi menurut konsepsi BPA-GAMA ada delapan yaitu :

## (1) Organisasi

Sebagai salah satu unsur administrasi, menunjukkan adanya suatu proses penataan, pengaturan, penyusunan, pembagian kerja dari usaha kerja sama. Organisasi ialah hasil dari pengorganisasian (organizing). Pengorganisasian ialah rangkaian aktivitas yang meliputi :

- Penyusunan bentuk dan pola usaha kerja sama
- Menggolong-golongkan tindakan yang harus dijalankan dalam kesatuan-kesatuan kerja tertentu.
- Menentukan tugas pekerjaan orang-orang yang tergabung dalam usaha kerja sama itu.
- Membagi-bagi wewenang masing-masing pelaksana.
- Menentukan jalinan hubungan kerja sama diantara mereka, serta seluruh pemerintah dan tanggung jawabnya.

Salah satu definisi dikemukakan oleh Mc. Farland sbb : "An organization is an identifiable groups of people contributing their efforts toward the attainment goals", (Organisasi ialah suatu kelompok manusia yang dapat dikenal dan menyumbangkan usahanya terhadap pencapaian tujuan).

Pembahasan lebih lanjut mengenai organisasi terdapat dalam bab proses dan fungsi-fungsi administrasi.

## (2) Manajemen

Unsur kedua administrasi ini mempunyai pengertian sebagai aktivitas menggerakkan segenap orang dan mengarahkan semua fasilitas yang dimiliki oleh sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Pengertian fasilitas disini antara lain

alat-alat, benda-benda, ruang tempat bekerja, waktu, metode kerja dan uang yang kesemuanya dapat mempermudah pelaksanaan kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu tersebut. Dalam pengertian singkat fasilitas berarti kemudahan.

Harold Koontz dan Cyril Donnel, memberikan definisi yang sangat pendek sbb : "Management is getting thing done, trough other people". (Manajemen ialah penyelesaian pekerjaan melalui orang lain). Sedangkan Pfiffner : "Management is concerned with the direction of these individuals an functions to achieve end previously determined". (Manajemen berhubungan dengan pengarahan orang-orang dan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan). Aktivitas semacam ini pada hakekatnya sama dengan kegiatan memimpin usaha kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.

(3) Komunikasi

Unsur ketiga administrasi adalah komunikasi. Jaques mendefinisikan sbb : "Communication is the sum total of directly and indirectly concoously and transmitted feeling, attitudes and wishes". (komunikasi ialah penyampaian segala macam perasaan, sikap dan kehendak, baik langsung dan tidak langsung, sadar maupun tidak sadar). Sedangkan menurut Charles E.Redfield : Komunikasi ialah suatu proses tentang penyampaian berita dari sumber berita ke suatu tujuan tertentu. Pengertian tersebut menunjukkan komunikasi dalam pengertian yang luas dan umum artinya dapat diterapkan pada hampir semua segi aktivitas kehidupan manusia. Jika ditautkan dengan administrasi, maka komunikasi administrasi ialah suatu proses penyampaian pesan/berita (komunikasikan)

yang terjadi dalam suatu organisasi. Jadi dalam komunikasi administrasi paling sedikit harus memenuhi syarat sbb :

1. Ada sumber berita (komunikator)
2. Ada berita/warta berupa ide, pemikiran, gagasan, pendapat, instruksi/perintah dll.
3. Ada penerima berita/komunikasikan.
4. Terjadi dalam setiap usaha kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi).

(4) Kepegawaian

Unsur keempat ialah kepegawaian yaitu suatu kegiatan yang mengurus tenaga kerja. Rincian kegiatan meliputi : penerimaan, penempatan, bimbingan, meningkatkan sampai dengan pemberhentian pensiun.

(5) Keuangan

Unsur kelima ialah kegiatan yang mengurus penataan, pengaturan atau pengelolaan uang mulai saat menentukan darimana sumber uang diperoleh, cara menggunakan dan cara mempertanggungjawabkan secara sah dan efisien.

(6) Perbekalan

Unsur yang keenam ialah kegiatan yang mengurus barang-barang perbekalan (logistik) yang dapat membantu terlaksananya suatu kegiatan sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Proses pengurusan antara lain sejak saat menentukan pemikiran berapa besar/banyaknya barang-barang yang dibutuhkan, pengadaan, pemeliharaan, pemakaian sampai dengan penyingkirannya.

(7) Tata Usaha

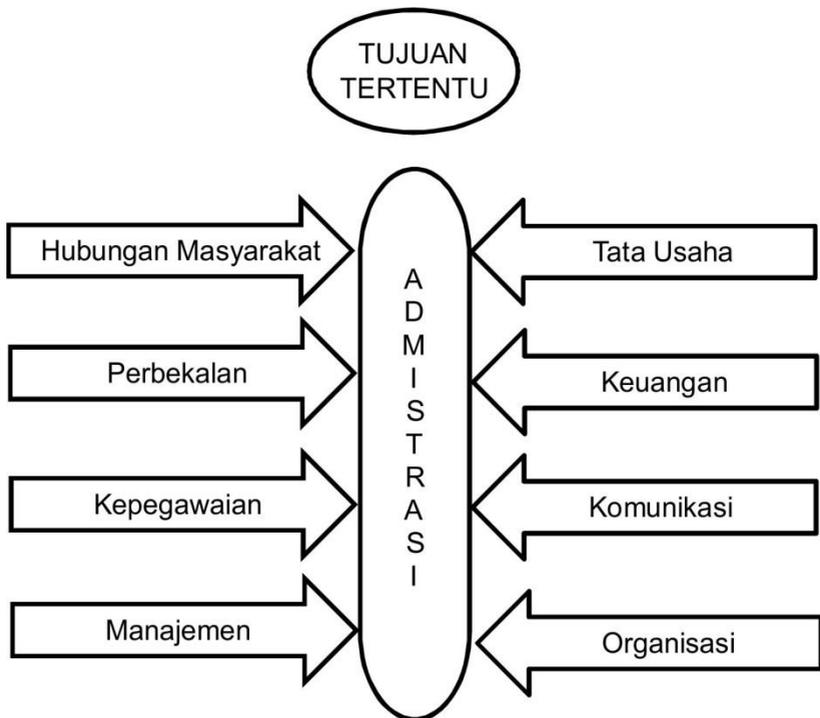
Unsur ketujuh ialah kegiatan yang sarannya adalah bahan-bahan berisi keterangan yang diperlukan oleh

suatu organisasi. Kegiatannya yaitu penataan atau pengaturan bahan berisi keterangan-keterangan tersebut mulai dari saat menghimpun, mencatat, mengadakan, mengolah dan mengirim serta menyimpan bahan-bahan keterangan tersebut.

(8) Hubungan Masyarakat

Unsur ke delapan ialah kegiatan yang berusaha untuk menjaga hubungan baik antara organisasi lain atau organisasi dengan publik (khalayak).

Ke delapan unsur administrasi tsb. Dapat digambarkan sebagai berikut



## 25. Hubungan Administrasi, Organisasi Manajemen dan Human Relations

Berdasarkan teori Ordway Tead dan Dalton Mc. Farland dapat disimpulkan bahwa administrasi terdiri dari atas organisasi dan manajemen. Apabila mempelajari teori Dimock dan Koening, inti manajemen ialah kepemimpinan (leadership is the key to management). Memang demikian adanya, karena karena kepemimpinan merupakan motor atau daya gerak dari semua sumber-sumber dan alat-alat yang tersedia bagi suatu organisasi. Sukses tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya sangat tergantung pada kemampuan pemimpin untuk menggerakkan sumber-sumber daya yang tersedia, sehingga penggunaannya berjalan dengan efektif dan efisien.

Pada umumnya para pakar administrasi telah berpendapat bahwa manajemen merupakan inti dari administrasi dan kepemimpinan merupakan inti dari manajemen. Selanjutnya dapat dikatakan bahwa hubungan antar manusia (human relations) dan ahli yang berpendapat bahwa inti kepemimpinan dari pengambilan keputusan ialah human relations. Pendapat itu dikemukakan oleh Drs. Soewarno Handayadiningrat. Dengan demikian, dewasa ini telah disadari dan diakui bahwa dalam setiap kegiatan administrasi, unsur manusia serta hubungan-hubungan antar manusia itu merupakan faktor yang menentukan keberhasilan proses administrasi.

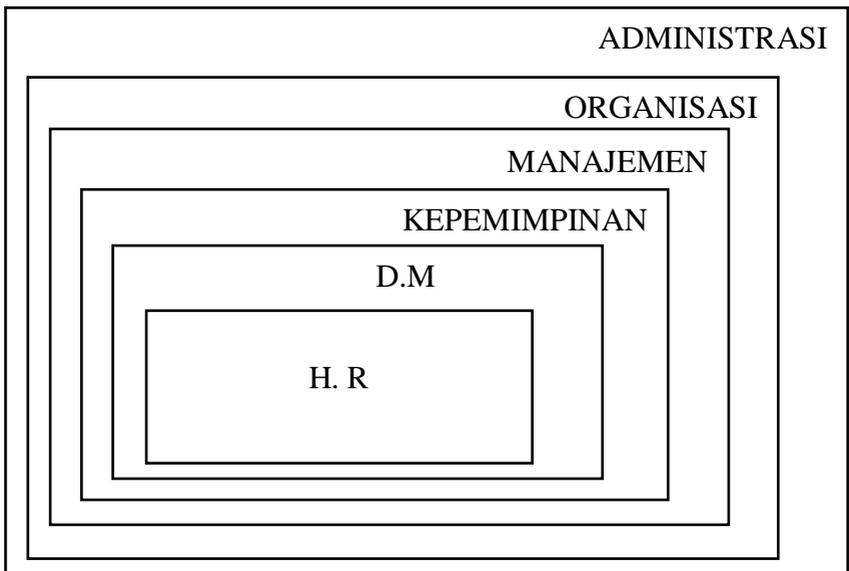
Sebagaimana telah diutrakan di muka bahwa administrasi terdiri dari organisasi manajemen. Menurut Prof. Dr. Siagian, organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan dimana tercatat seseorang/beberapa orang yang

disebut bawahan. Definisi tersebut menunjukkan organisasi dapat ditinjau dari dua sudut pandang, yakni:

1. Sebagai wadah dari kegiatan-kegiatan administrasi dijalankan.
2. Sebagai proses yaitu rangkaian hirarki dari orang-orang dalam suatu ikatan formal.

Sebagai wadah, organisasi lebih bersifat statis tetapi sebagai rangkaian hirarki, organisasi merupakan proses yang bersifat dinamis.

Berdasarkan uraian di atas, maka antara hubungan administrasi, organisasi, manajemen dan human relations dapat digambarkan sbb :



Dari gambar tersebut dijelaskan bahwa Human Relations mempunyai ikatan yang sangat erat dengan leadership atau kepemimpinan dan faktor human relationsn

merupakan faktor penunjang terhadap leadership. Secara umum dapat dikatakan bahwa inti manajemen adalah leadership. Di lain pihak, mengenai inti leadership terdapat dua pendapat :

1. Pendapat pertama yang berasal dari para sarjana Eropa Kontinental, yang lebih menekankan decision making atau pengambilan keputusan sebagai inti leadership. Menurut pendapat tersebut kepemimpinan seseorang dapat dilihat dari keputusan-keputusan yang dikeluarkannya, landasan hukum daripada keputusan sampai dengan kontrol (pengawasan) terhadap pelaksanaan.
2. Pendapat kedua berasal dari para sarjana Amerika yang lebih menekankan human relations sebagai inti leadership. Sebahagian ada yang mengatakan faktor "communications" sebagai inti leadership. Artinya bahwa berhasil tidaknya kepemimpinan seseorang tergantung sampai sejauh mana approach atau pendekatan yang dilakukan dengan orang-orang lain, baik bawahan ataupun atasannya, ataupun orang-orang yang berada di luar organisasinya.

Sebenarnya apabila kita tinjau lebih mendalam dari kedua pendapat tersebut, masing-masing di dasarkan pada latar belakang kehidupan di negaranya. Latar belakang kehidupan pemerintah, sistem politik yang dianut oleh suatu bangsa sangat menentukan serta sangat mempengaruhi terhadap kepemimpinan maupun tindak-tanduk dari warga negaranya.

Dalam hal ini penulis lebih cenderung berpendapat untuk menggabungkan kedua faktor tersebut di atas karena bagaimanapun kepentingan seseorang akan dapat berhasil dengan baik apabila "decision" nya tepat, cepat sesuai dengan landasan hukum maupun peraturan perundang-undangan

serta tanggung jawab dari orang yang mengeluarkan keputusan. Di samping itu dilandasi pula oleh suatu sistem approach yang kaitannya dengan human relations maupun communications.

Keputusan (desicion) maupun Human Relations Approach intinya adalah 'information', sedangkan inti dari 'information' adalah data, dan data berasal dari fakta. Demikianlah kita dapat liha secara garis besar kedudukan Human Relations di dalam struktur administrasi.

## **26. Kedudukan Human Relations dalam Administrasi**

Pengertian dan Definisi Administrasi

a. Dilihat dari asal-usul kata

Secara etimologis administrasi berasal dari bahasa latin : "ad" yang berarti intesif dan ministrate yang berarti melayani jadi administrasi dapat diartikan "melayani dengan intensif". Kata sifatnya administrativus dan kata bendanya administratio. Kata latin administrate ini diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris menjadi Administrations. Di Indonesia intilah Inggris diterjemahkan menjadi Administrasi yang berasal dari bahasa Belanda Administratie, yang berarti "setiap penyusunan keterangan-keterangan secara sitematik dan pencatatannya secara tertulis dengan maksud untuk memperoleh suatu ikhtisar mengenai keterangan-keterangan itu dalam keseluruhannya dan dalam hubungannya satu sama lain". Pengertian ini menurut hakekatnya sama dengan pengertian "tata usaha" dalam Bahasa Indonesia. Oleh karena itu ada beberapa ahli yang membagi pengertian administrasi menjadi dua :

1. Dalam arti sempit sama dengan tata usaha kantor, tata usaha warkat, tulis-menulis atau clerical work. Dengan lain perkataan pengertian ini berasal dari

bahasa Belanda “Administratie”. Menyesuaikan diri terhadap satu sama lain.

Maksud dan tujuan Human Relations tersebut dapat terlaksana dengan baik hanya dengan menerapkan prinsip-prinsip Human Relations. Selanjutnya Prof Dr. Arifin Abdurachman dalam buku Human Relations untuk Manajemen mengemukakan tentang tanda-tanda human relations yang berhasil dalam kelompok orang atau dalam organisasi sebagai berikut :

- a. Adanya kerja sama yang baik.
  - b. Antusiasme
  - c. Kesetian kepada organisasi dan kepada pimpinan.
  - d. Kesolidaritas antar pegawai dalam kelompok.
  - e. Adanya kebanggaan pada kerja (pride in the services).
  - f. Adanya dedikasi pada tugas
2. Dalam arti luas yaitu semua kegiatan sekelompok orang yang bekerja sama secara rasional untuk mencapai tujuan bersama. Pengertian ini berasal dari bahasa Inggris “Administration”.

b. Definisi Administrasi

Untuk memperoleh pengertian yang mendalam, sebaliknya diikuti beberapa definisi administrasi dari beberapa sarjana berikut ini :

1. Menurut rumusan Ordway Tead dalam bukunya “The art of Administration” : Administration is conceived as the necessary activities of these individuals (executives) in an organization who are charged with ordering, forwarding, and facilitating the the associate efforts of group of individuals

- brought together to realized certain defined process” (Administrasi meliputi kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan oleh pejabat-pejabat eksekutif dalam suatu organisasi, yang bertugas mengatur, memajukan dan melengkapi usaha kerja sama sekumpulan orang yang sengaja dihimpun untuk mencapai tujuan tertentu).
2. Leonard D. White, memuskan sebagai berikut : “Administrations is a proces common to all group effort public or private, civil or military, large scale” (Admnistrasi adalah suatu proses yang biasanya terdapat pada semua usaha kelompok, baik usaha pemerintah ataupun swasta, sipil atau militer, baik secara besar-besaran ataupun kecil-kecilan).
  3. Hebert A. Simon, menyatakan sebagai berikut : “in its breadest sense, administrations can be defined as activities of group cooperating to accomplish common goals” (Dalam pengertian yang terluas, Administrasi dapat dirumuskan, sebagai kegiatan dari kelompok orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama).
  4. John, M. Pfiffner : “Adminsitration may be defined as the orgsnization and direction of human and material resources to achive desired ends” (Administrasi dapat didefinisikan sebagai pengorganisasian dan pengarahan sumber-sumber tenaga kerja dan materi untuk mencapai tujuan akhir yang dihendaki).
  5. William H. Newman : “Administrations is guidance, leadership and control of a group of individuals toward some common goal” (Administrasi adalah membimbing, memimpin dan

mengontrol usaha-usaha sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama).

6. Dwight Waldo : “Administrasi adalah bentuk daya upaya manusia yang kooperatif, yang mempunyai tingkat rasionalitas yang tinggi”.
7. Menurut Dr. Sondang P. Siagian : Administrasi dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya”.
8. Departemen Hankam merumuskan administrasi sebagai berikut “Secara umum administrasi adalah segala usaha dan pekerjaan yang meliputi :
9. Drs. The Liang Gie, memberikan definisi : “Administrasi adalah segenap proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerja sama kelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu.”

Definisi ini kemudian diperbaiki lagi sebagai berikut : “Administrasi adalah segenap rangkaian penataan terhadap pekerjaan induk dan sumber-sumber kegiatan lainnya yang bermaksud mencapai tujuan apapun dalam usaha kerja sama dari sekelompok orang”.

Selang beberapa tahun kemudian, rumusan tersebut direvisi dalam bukunya bersama Drs. Sutarto sebagai berikut :

“Administrasi adalah segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerjasama mencapai tujuan tertentu”.

Apabila kita simak, kesimpulan yang dapat ditarik dari definisi-definisi yang dikutip di atas ialah bahwa masing-masing definisi tersebut mempunyai beberapa kesamaan yaitu :

1. Administrasi merupakan suatu proses kerja sama.
2. Proses kerja sama tersebut dilakukan oleh sekelompok orang secara rasional.
3. Kerja sama tersebut dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Menurut Drs. Miftah Thoha, MPA, ketiga persamaan tersebut merupakan syarat atau faktor penyebab terjadinya administrasi. Tiadanya salah satu faktor itu maka tidak akan ada administrasi. Karena itu ketiga kesamaan itu dinamakan "faktor", karena faktor merupakan suatu unsur yang ikut menyebabkan atau mempengaruhi terjadinya suatu hasil atau keadaan. Pengertian faktor lebih luas dari pada pengertian pendorong timbulnya suatu hal lain yang merupakan kebulatan. Atas dasar itulah kemudian Drs. Miftah Thoha memberikan batasan administrasi sebagai berikut : "Administrasi adalah proses kegiatan penataan usaha kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu".

## **27. Kedudukan Human Relation dalam Hubungan Kerja**

Menurut Prof. Dr. H. Arifin Abdurachman "Human Relations" adalah daras dari pada "Public Relations". Human Relations merupakan kunci keberhasilan dalam pelaksanaan segala usaha dan tugas. Suatu instansi, jawatan, perusahaan baik pemerintahan maupun swasta tanpa mempergunakan prinsip-prinsip human relations tak akan berhasil. Bertolak dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa baik sebagai pimpinan maupun sebagai bawahan dalam suatu instansi pemerintahan maupun swasta yang memiliki banyak

relasi untuk keberhasilan suatu usaha atau tugas human relations memegang peranan penting dan menentukan.

Selanjutnya kedudukannya dalam hubungan kerja, human relations berfungsi sebagai pemberi keseimbangan antara subjective goals dan objective goals. Subjective goals adalah kebutuhan dari karyawan baik yang berupa materil (sandang, pangan, papan, dll) maupun kebutuhan non-materil (rasa aman, hubungan kerja yang harmonis, penghargaan, dll). Sedangkan objective goals adalah tuntutan instansi terhadap karyawannya untuk mewujudkan 'mission' berupa :

- a. Peningkatan pelayanan kepada masyarakat (public services)
- b. Bantuan yang bersifat sosial
- c. Mencari keuntungan (profit)

Dengan sendirinya instansi menuntut karyawannya agar baik tenaga maupun pikirannya dapat menghasilkan prestasi yang tinggi. Semakin jauh dari keseimbangan antara subjective goals (kebutuhan pokok karyawan) dengan objective goals (kebutuhan pokok instansi), maka semakin banyak ketegangan dan hambatan yang akan timbul serta semakin sulit kedua belah pihak untuk mencari penyelesaiannya. Subjective goals yang tidak terpengaruhi secara baik akan berakibat buruk terhadap karyawan yang akibatnya akan pula menghambat 'mission' instansi. Dalam hal ini human relations sekalipun tidak dapat menghilangkan sama sekali ketegangan dan hambatan-hambatan, akan tetapi minimal akan mengurangi ketegangan-ketegangan dan hambatan-hambatan tersebut. Namun demikian human relations, tidaklah dapat berdiri sendiri, tetapi harus ditunjang dengan berbagai disiplin ilmu lainnya seperti psikologi, komunikasi pendidikan dan ekologi

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin Abdurachman, 1979, *Human Relations untuk manajemen (teori dan praktek)*, LAN RI:Bandung
- Astrid S. Susanto, 1974, *Komunikasi dalam Teori dan Praktek*, Binacipta : Bandung
- Dubin, 1977, *Human Relations in Administration*, Printice Hall of India : New Delhi
- Faustino Cardoso Gomes, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset : Yogyakarta
- Miftah Thoha 1983, *Aspek-aspek Pokok Ilmu Aministrasi*, Ghalia Indonesia : Jakarta
- Oemi Abdurrachman, 1982, *Dasar-dasar Public Relations*, Alumni : Bandung
- Onong U. Effendy, 1989, *Human Relations & Public Relations*, Alumni : Bandung
- , 1988, *Hubungan Insani*, Remaja Karya : Bandung
- Siagian, Sp., 1982, *Filsafat Administrasi*, Bina Cipta : Jakarta
- Soebagjo Sastrodningrat, 1979, *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Ghalia Indonesia : Jakarta
- Suriakusumah, 1979, *Peranan Human Relations dan Public Relations dalam Organisasi Kerja*, LAN RI : Bandung
- Steers Richard, M., 1989, *Efektivitas Organisasi*, PPM - Erlangga : Jakarta
- T. Hani Handoko, 1999, *Manajemen Pesonalia & MSDM*, BPFE : Yogyakarta