Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

Team project ©2017
Dony Pratidana S. Hum | Bima Agus Setyawan S. IIP

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

2.1 PENELITIAN TERDAHULU

Dari hasil pengamatan terhadap penelitian-penelitian yang terkait dengan komunikasi dua arah antara pimpinan dan karyawan dalam menciptakan keharmonisan lingkungan kerja, peneliti menemukan beberapa penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya yang juga memiliki tujuan penelitian yang sama. Meskipun tidak sama persis/identik namun beberapa penelitian tersebut dapat dijadikan acuan bagi peneliti karena terdapat sejumlah keterkaitan dan hubungan.

2.1.1 Hubungan Human Relations Pimpinan-Bawahan dengan Kinerja PT. DWI PUTRA KREASI Divisi HRD

Penelitian ini dilakukan oleh Triyanto dari Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama). Tujuan dari penelitian terdahulu adalah untuk mengetahui kegiatan human relations pimpinan bawahan PT Dwi Putra Kreasi, untuk mengetahui kinerja PT Dwi Putra Kreasi, untuk mengetahui hubungan human relations pimpinan bawahan dengan kinerja PT Dwi Putra Kreasi divisi HRD. Objek penelitian terdahulu adalah PT Dwi Putra Kreasi, sedangkan objek penelitian ini adalah Restoran Domino's Pizza. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat hubungan antara kegiatan human relations

pimpinan bawahan di PT Dwi Putra Kreasi dengan kinerja PT Dwi Putra Kreasi.

2.1.2 Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi dengan kinerja karyawan PT. Kustodian Sentral Efek Indonesia.

Penelitian ini dilakukan oleh Novian Harry Wibowo dari Universitas Prof. Dr Moestopo (Beragama). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui iklim komunikasi organisasi di PT. Kustodian Sentral Efek Indonesia, untuk mengetahui kinerja karyawan PT. Kustodian Sentral Efek Indonesia, dan untuk mengetahui hubungan iklim komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan PT. Kustodian Sentral Efek Indonesia, maka permasalahan yang diangkat adalah apakah ada hubungan antara iklim komunikasi dengan karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatif yaitu penelitian yang menguji antar variabel, penelitian ini bersifat korelasional yaitu penelitian yang mempelajari hubungan korelasi antar variabel yang diperhatikan. Metode penelitian terdahulu adalah kuantitatif, sedangkan pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah iklim komunikasi organisasi di PT. Kustodian Sentral Efek Indonesia adalah baik, artinya kegiatan komunikasi antara pimpinan dengan karyawan dan antara karyawan dengan karyawan berlangsung lancar dan akan terus

dipertahankan. Dan juga kinerja karyawan PT. Kustodian Sentral Efek Indonesia adalah baik, artinya karyawan PT. Kustodian Sentral Efek Indonesia mampu menyelesaikan tugas secara cepat dan tepat waktu sebagaimana batas waktu yang ditentukan pimpinan dengan kualitas kerja yang baik.

2.2 TINJAUAN PUSTAKA

2.2.1 Komunikasi Organisasi

2.2.1.1 Konsep Komunikasi Organisasi

Goldhaber (1986) memberikan definisi komunikasi dalam organisasi yaitu proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam hubungan jaringan yang saling bergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang selalu berubah-ubah. Dalam definisi komunikasi dalam perusahaan terdapat 7 konsep yaitu :

1. Proses.

Dalam suatu organisasi kita menciptakan dan saling tukar menukar pesan antar anggota, hal ini berjalan terus-menerus dan tidak ada hentinya maka hal ini disebut sebagai proses.

2. Pesan.

Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang. Pengklasifikasian pesan menurut bahasa dapat pula dibedakan atas

pesan verbal dan pesan nonverbal. Klasifikasi pesan menurut penerima dapat dibedakan menjadi 2 yaitu pesan internal dan eksternal. Klasifikasi pesan yang terakhir adalah berdasarkan tujuan dari pengiriman dan penerima pesan.

3. Jaringan

Pertukaran pesan dari orang satu ke orang yang lain terjadi melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Peran tingkah laku dalam organisasi menentukan siapa yang menduduki posisi tertentu atau pun pekerjaan tertentu baik dinyatakan formal maupun informal.

4. Keadaan saling tergantung

Hal ini telah menjadi sifat dari suatu organisasi sistem terbuka. Jika suatu bagian dalam organisasi mengalami gangguan maka berpengaruh kepada bagian yang lain. Begitu juga dengan jaringan komunikasi dalam organisasi saling melengkapi.

5. Hubungan

Organisasi yang merupakan sistem terbuka, sistem kehidupan sosial maka untuk berfungsi bagian-bagian itu terletak ditangan manusia. Karena itu hubungan manusia dalam organisasi memfokuskan kepada tingkah laku. Hubungan manusia dalam organisasi mulai dari yang sederhana yaitu hubungan diantara dua orang, hubungan dalam kelompok-kelompok kecil,maupun besar dalam organisasi.

6. Lingkungan

Lingkungan secara fisik dan faktor sosial perlu diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Lingkungan dapat dibedakan menjadi 2 yaitu internal dan eksternal. Lingkungan internal terdiri dari organisasi dan kulturnya dan antara organisasi itu dengan lingkungan eksternalnya. Kultur organisasi yaitu pola kepercayaan dan harapan dari anggota organisasi yang menghasilkan norma-norma yang membentuk tingkah laku individu dan kelompok dalam organisasi. Karena lingkungan berubah-ubah maka organisasi memerlukan informasi baru. Informasi baru ini harus dapat mengatasi perubahan dalam lingkungan dengan menciptakan dan pertukaran pesan baik secara internal dalam unit-unit yang relevan maupun terhadap kepentingan umum secara eksternal.

7. Ketidakpastian

Ketidakpastian adalah perbedaan informasi yang ada dengan informasi yang diharapkan. Untuk mengurangi ketidakpastian organisasi menciptakan dan menukar pesan diantara anggota, melakukan penelitian, pengembangan organisasi, dan menghadapi tugas-tugas yang komplek dengan integrasi yang tinggi. Salah satu urusan utama dari komunikasi organisasi adalah

menentukan dengan tepat berapa banyaknya informasi yang diperlukan untuk mengurangi ketidakpastian tanpa informasi yang berlebihan.

2.2.1.2 Aliran Informasi dalam Komunikasi Organisasi

(Wiryanto, 2008:62) memaparkan adanya tiga dimensi aliran komunikasi yaitu:

1. Downward communication (komunikasi kebawah). Yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah: (1) Pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (job instruction), (2) Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (job retionnale), (3) Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (procedures and practices), (4) Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik. Komunikasi ini melibatkan instruksi, anggaran yang disetujui atau tidak, pernyataan kebijakan, variasi dalam standar prosedur operasi dan mencatat perubahan-perubahan lainnya, pengumuman umum, pertemuan,ekspresi tujuan, sasaran, dan pernyataan misi. Pesan-pesan ini mungkin dapat dikirimkan lewat memo, email, catatan, dan saluran individu ke grup atau dari individu ke individu atau mereka mungkin saja dapat disampaikan tidak langsung melalui orang lain dalam hirarki. Selama proses pengiriman, pesan asli dapat di edit,

ditambah, dikurangi, dijelaskan, atau bahkan diubah. Komunikasi kebawah membawa informasi yang berhubungan dengan tugas pada seseorang yang melakukan tugas tersebut. Ia juga membawa informasi tentang kebijakan dan prosedur, serta bisa jadi digunakan untuk feedback yang bersifat motivasional pada karyawan. Komunikasi kebawah terjadi jika manajer atau penyelia mengirimkan pesan kepada satu orang bawahan atau lebih. Komunikasi ini seringkali berbentuk pemberian instruksi atau penjelasan bagaimana seorang atasan menginginkan suatu tugas diselesaikan para atasan mengirimkan informasi mengenai peraturan, kebijakan, dan standar minimum. Para atasan juga memberikan informasi untuk menilai prestasi bawahan atau memotivasi seorang bawahan. Komunikasi ke bawah menetapkan suatu organisasi bisnis. Apabila sebagian besar komunikasi ke bawah bersifat mendukung dan memiliki unsur perhatian yang besar terhadap bawahan, rangkaian sifat akan lebih bersifat mendukung. Komunikasi seperti itu akan mendorong pembentukan kolaborasi antara pimpinan dan pegawai. Lebih jauh lagi, komunikasi akan mendorong rangkaian penuh komunikasi ke atas.

2. Upward communication (komunikasi keatas). Yaitu komunikasi yang terjadi ketika bawahan mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah: (1) Penyampaian informasi tentang pekerjaan pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan, (2) Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh

bawahan, (3) Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan, (4) Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya. Upward communication dapat pula menjadi sumber ide-ide baru dan penyelesaian masalah yang kreatif, terutama karena orang-orang di bagian bawah hirarki dekat dengan masalah-masalah spesifik dan dapat lebih waspada kepada solusi praktis daripada orang-orang yang berada di puncak hirarki. Komunikasi keatas membawa informasi dari tingkat bawah ke tingkat atas organisasi. Informasi yang disampaikan akan menjadi konsentrasi yang serius pada aktivitas lingkungan luar atau internal pada tingkat bawah organisasi. Para pimpinan organisasi menerima feedback tentang efektifitas keputusan yang telah diambilnya. Anggota tingkat bawah mempunyai kesempatan untuk menginformasikan dan mengajukan keluhan, dan memberikan saran untuk pengembangan. Komunikasi keatas terjadi jika pesan mengalir dari bawahan ke manajer atau atasan. Para pegawai harus melaporkan kemajuan mereka dalam penyelesaian tugas-tugas yang diberikan; jika ada tugas-tugas apa yang menyebabkan masalah bagi mereka; saran-saran bagi peningkatan produk atau peningkatan prosedur; dan yang terpenting adalah perasaan mereka mengenai bagaimana segala sesuatu berjalan. Komunikasi keatas merupaakan hal yang penting, para manajer memerlukan umpan balik yang akurat mengenai pesan-pesan mereka apakah telah dipahami atau bagaimana keputusan-keputusan tersebut diterima setelah masalah-masalah apa yang dikembangkan.

3. Horizontal communication. Yaitu komunikasi yang berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horizontal ini adalah: (1) Memperbaiki koordinasi tugas, (2) Upaya pemecahan masalah, (3) Saling berbagi informasi, (4) Upaya pemecahan konflik, (5) Membina hubungan melalui kegiatan bersama. Komunikasi lateral atau horisontal terjadi antar rekan kerja. Anggota tim kerja dan management harus berkomunikasi untuk memperluas hubungan kerja mereka. Karena jalur otoritas tidak berseberangan, maka komunikasi horizonal ini lebih cepat daripada komunikasi ke atas atau ke bawah secara hirarki. Komunikasi horisontal terjadi antara orang-orang yang pada kedudukan atau bagian yang sama atau orang-orang yang pada tingkat yang berhubungan pada divisi yang berbeda dalam suatu organisasi. Komunikasi horisontal yang efektif dapat membantu orang-orang untuk mengkoordinasikan proyek menyelesaikan masalah, memberikan pemeriksaan informasi, memecahkan konflik-konflik dan membuka jalan bagi terciptanya hubungan-hubungan bisnis. Seringkali komunikasi horizontal terhalang karena kecemburuan, hambatan spesialisasi teknis, atau lokasi yang terpisah dan terlalu banyak arus informasi yang diterima pegawai untuk memproses data secara tepat.

2.2.1.3 Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Menurut Rohim (2009:113-114), dalam suatu organisasi baik yang berorientasi komersial maupun sosial, tindakan komunikasi dalam

organisasi atau lembaga tersebut akan melibatkan empat fungsi, yaitu:

1. Fungsi Informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, di samping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti, dan sebagainya.

2. Fungsi Regulatif

Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu: a. Berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Juga memberi perintah atau intruksi supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. b. Berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya,

bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

3. Fungsi Persuasif

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

4. Fungsi Integratif

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

2.2.2 Human Relations

2.2.2.1 Pengertian Human Relations

Human relations merupakan kondisi dan juga suatu bidang kajian yang mempelajari kegiatan, sikap, dan saling hubungan, yang berlangsung di antara orang-orang yang ada dalam lingkungan pekerjaan, baik di lingkungan organisasi pemerintah maupun swasta.

Astrid Susanto dalam bukunya *Komunikasi dalam Teori dan Praktek* memberikan pengertian human relations sebagai berikut:

"Human relations dalam arti luas, mencakup persoalan yang dialami manusia dalam hubungan antara atasan dan bawahan dalam organisasi besar maupun kecil. Human relations dalam arti sempit adalah bagaimana orang harus bergaul dengan orang lain dalam bidang pekerjaan"

Pengertian dan tujuan human relations yang dikemukakan oleh Arifin Abdurrachman dalam buku *Kerangka Pokok Manajemen Umum*, adalah:

"Kegiatan untuk memberi pemuasan pada kebutuhan manusia, terutama kebutuhan psikologis, dan sosial psikologis, sehingga orang senang. Karena senang, orang suka memberi goodwill untuk adanya pengertian, suka membantu, kerja sama, dan tidak menghalangi tercapainya tujuan"

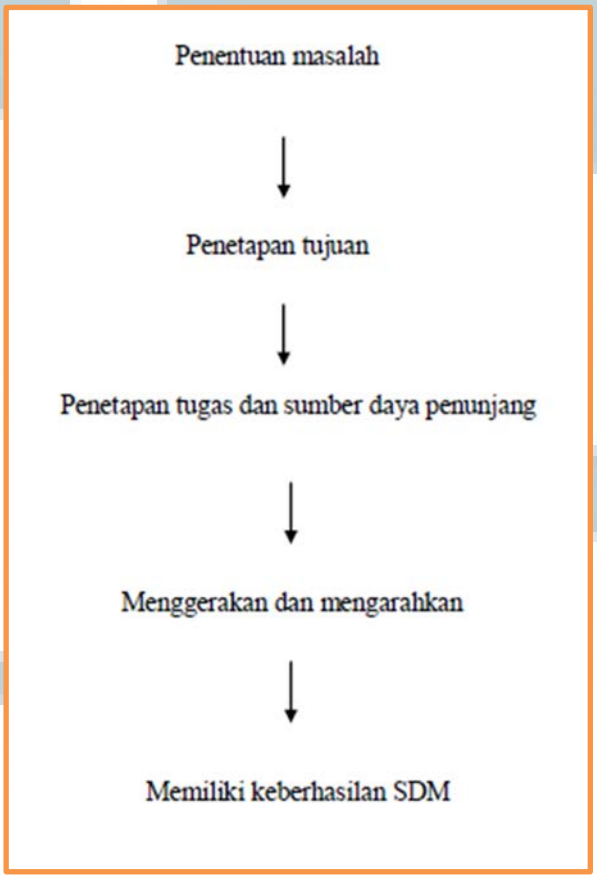
Dengan demikian, kegiatan human relation yang berlangsung dalam suatu kantor, memiliki fungsi dan tujuan yang lebih mengarah peningkatan hubungan yang harmonis demi tercapainya target atau tujuan yang telah di tetapkan. Secara ringkas studi human relations memusatkan perhatian pada dua tema, yaitu memperbesar produktivitas dalam pekerjaan dan memperbesar kepuasaan manusia dalam organisasi. Jadi sebenarnya dalam human relations kita berbicara tentang pola-pola perilaku dalam organisasi. Keith Davis (1989;2) mengemukakan pendapatnya mengenai falsafah human relations, yaitu

1) Mutual Interest atau kepentingan bersama. Bahwa antara pimpinan dan yang dipimpin harus ada "mutual interest". Bila hal ini tidak ada, maka usaha untuk mengumpulkan orang-orang dalam suatu wadah atau badan untuk menciptakan kerjasama tidak akan berfaedah sama sekali. Pada umumnya untuk memenuhi suatu kebutuhan, seseorang akan mencari jalan untuk menggabungkan diri kedalam suatu organisasi, klub dan sebagainya atau seseorang bekerja pada sebuah perusahaan atau instansi biasanya untuk memenuhi kebutuhan materi. Dengan demikian untuk mencapai kepentingan bersama dalam suatu perusahaan harus diadakan suatu komunikasi dan interaksi dengan banyak orang.
2) Perbedaan-perbedaan individu. Setiap individu berbeda dengan individu lainnya. Perbedaan yang ada pada setiap orang

merupakan hal yang penting sekali dalam kehidupan manusia. Oleh karena itu, agar pegawai merasa puas dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, mereka harus diperlakkan berdasarkan perbedaan-perbedaan tersebut.

3) Human Dignity (harga diri). Keith mengemukakan bahwa harga diri merupakan etika dan dasar moral bagi human relations. Hasil penelitian mengenai personal wants menunjukkan bahwa setiap manusia ingin diperlakukan sebagai human being (manusia).

Gambar 2.2.2.1 Konsep Dasar Human Relations



Sumber : Keith Davis, 1989;5

Konsep dasar Human Relation atau hubungan manusia yaitu manusia membutuhkan manusia lainnya. Meskipun manusia makhluk individu namun ia tidak akan sanggup untuk hidup sendirian di muka bumi ini. Jika manusia hidup sendirian maka manusia tidak akan dapat menyalurkan berbagai macam dorongan naluri yang dimilikinya. Manusia tidak akan dapat berkembang sebagai individu yang utuh. Manusia tidak akan memiliki kebudayaan dan tidak akan memenuhi dunia seperti sekarang. Hal ini menunjukkan bahwa manusia itu hidup dan berkembang secara dinamis.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa konsep dasar hubungan manusia itu adalah :

1) Leading, memberi contoh teladan yang baik kepada anggota.
2) Directing, memberi petunjuk/arahan kepada anggota.
3) Commanding, memberi perintah kepada anggota sesuai tugas dan wewenang.
4) Staffing, memberi bantuan kepada anggota yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya.
5) Motivating, memberi motivasi/semangat/dorongan kepada anggota.

6) Coordinating, menjalin kerjasama yang baik antar anggota dalam organisasi.
7) Communicating, menciptakan hubungan yang harmonis antar anggota dalam organisasi.
8) Discipline, menegakkan disiplin anggota sesuai tugas dan wewenang sehingga tercapai tujuan organisasi secara efektif.

Musanef (1996;1) menyimpulkan makna dan tujuan human relations di Indonesia adalah sebagai berikut:

1) Human relations hendak menciptakan saling pengertian yang baik untuk mewujudkan kerja sama keseluruhan unsur organisasi.
2) Human relations bertujuan mempermudah tercapainya tujuan organisasi.
3) Landasan setiap hubungan yang diciptakan adalah atas dasar saling menghargai, sebab manusia mempunyai martabat dan harga diri.

2.2.2.2 Teori Hubungan Manusia

Tulisan Mayo erat hubungannya dengan *The hawthorne studies.* Mayo dikenal sebagai pemrakarsa teori hubungan manusiawi. Mayo dan kawan- kawan melakukan penelitian di

kompleks *Hawnthorne* milik *Western Electric Company* dengan *The Hawntorne Effect*:

1. Perhatian terhadap orang-orang dapat mengubah perilaku mereka
2. Moral dan aktifitas dapat meningkat apabila pegawai memiliki kesempatan untuk berinteraksi.

"kondisi kerja yang menyenangkan, bebas dan membahagiakan dapat meningkatkan produktifitas"

Hubungan manusia sangat penting dalam menopang suatu perusahaan dalam jangka panjang. Hubungan manusia bisa diinterprestasikan dalam bermacam-macam cara. Sebagian organisasi dan orang-orang melihat hubungan manusia dari sudut pandang yang berbeda secara keseluruhan. Bagaimanapun, hubungan manusia dalam ruang lingkup pekerjaan dan dilihat dari sudut pandang manajemen, bahwa hal itu dapat diklasifikasikan menjadi dua point, yaitu :

1. Hubungan industri atau hubungan manusia dimana hasil dari sebuah rapat antara para manajer dan para pekerja.
2. Hubungan pribadi atau hubungan manusia dapat membuka atau menumbuhkan eksistensi didalam semua lingkungan pekerjaan.

Kemajuan dari hubungan diantara semua level yang telah diterima sebagai elemen penting di dalam perkembangan dan

kemajuan dari setiap industri organisasi, dan dimana sebagian kesuksesan jangka panjang manajemen yang tidak mengutamakan kesepakatan dari usaha yang telah diarahkan. Bagaimanapun, kemungkinan dari kebijaksanaan untuk perbaikan hubungan manusia bisa menjadikan pengejaran melulu karena efek di dalam produksi, dan bukan dari alasan pokok dari proses produksi untuk sikap yang benar dan seimbang kepada pribadi seseorang dan keperluan sosial dari para pekerja. Output yang lebih tinggi dapat membawa kita ketingkat kepuasan yang lebih tinggi pula bagi para pekerja.

Teori hubungan manusia berangkat dari suatu anggapan bahwa dalam kenyataan sehari-hari organisasi merupakan hasil dari hubungan kemanusiaan. Teori ini beranggapan bahwa organisasi dapat diurus dengan baik dan dapat mencapai sasaran yang ditetapkan apabila didalam organisasi itu terdapat hubungan antar-pribadi yang serasi (Wursanto, 2002;260). Hubungan itu dapat berlangsung antara pimpinan dengan pimpinan yang setingkat, antara pimpinan dengan bawahan, antara bawahan dengan pimpinan, antara bawahan dengan bawahan. Tujuan dilaksanakannya human relation adalah untuk mendapatkan :

1. Kepuasan psikologis para karyawan,
2. Moral yang tinggi,

3. Disiplin yang tinggi,

4. Loyalitas yang tinggi,

5. Motivasi yang tinggi.

Teori hubungan manusia ini menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Teori ini menyarankan strategi peningkatan dan penyempurnaan organisasi dengan meningkatkan kepuasan anggota organisasi dan menciptakan organisasi yang dapat membantu individu mengembangkan potensinya. Dengan meningkatkan kepuasan kerja dan mengarahkan aktualisasi diri pekerja, akan mempertinggi motivasi bekerja sehingga akan dapat meningkatkan produksi organisasi. Apabila didalam organisasi ada kepuasan psikologis pada diri para anggota, ada moral, disiplin dan motivasi yang tinggi, maka organisasi akan dapat diurus dengan mudah dan dapat berjalan lancar menuju sasaran yang ditetapkan (Wursanto, 2002;264).

Dari uraian tersebut diatas selanjutnya dapat diketahui bahwa teori hubungan manusia mengakui pentingnya hubungan antar pribadi yang harmonis, yakni hubungan yang didasarkan atas kerukunan, kekeluargaan, hormat-menghormati dan saling menghargai. Hanya dalam suasana yang demikian organisasi dapat diurus dengan baik dan dapat mencapai sasaran. Disamping itu,

dalam teori hubungan manusia juga dikemukakan cara-cara yang harus ditempuh oleh pimpinan untuk meningkatkan kepuasan anggota organisasi. Untuk memberikan kepuasan kepada para anggota organisasi, pimpinan dapat menaruh perhatian terhadap berbagai macam kebutuhan mereka. Dengan memenuhi berbagai macam kebutuhan para anggota, baik kebutuhan ekonomi, non-ekonomi, kebutuhan sosial maupun kultural, maka kepuasan anggota organisasi pasti akan meningkat.

2.2.2.3 Human Relations dan Interaksi dalam Organisasi

Dalam kegiatan sehari-hari, interaksi merupakan suatu penyesuaian diri yang timbal balik. Sedangkan human relations menjadi suatu kondisi yang diharapkan serta bidang kajian yang berupaya menemukan gejala penyesuaian diri tersebut. Sehingga, landasan pemikiran human relations didasarkan kepada pencapaian dan terciptanya pola-pola kerja sama yang baik. Walau tidak dapat dipungkiri kenyataannya bahwa masing-masing orang mempunyai kepentingan maupun harapan yang berbeda dan pada gilirannya dapat menimbulkan pertentangan dalam mencapai tujuan organisasi.

Mary Parker Follet, mengemukakan mengenai peran human relations approach guna menanggulangi atau menghindari kemungkinan adanya konflik atau pertentangan, yaitu sebagai berikut:

"Pertentangan merupakan suatu kenyataan dan human relations approach berusaha mengarahkan kenyataan pahit ini sedemikian rupa, sehingga tercapailah kehidupan yang harmonis, yaitu masing-masing bekerja sama dan menyesuaikan diri satu sama lain."

Tujuan Human Relations, menurut Suriakusumah (1997;10) adalah untuk:

1) Meningkatkan semangat kerja di dalam suatu organisasi
2) Meningkatkan hubungan kerja serta kerja sama yang baik, antara atasan dan bawahan maupun sebaliknya, serta kerja sama antara teman sekerja.
3) Mengurangi aspek negatif, konflik dan frustasi
4) Mengetahui sedini mungkin kemelut yang terjadi dalam organisasi, terutama yang menyangkut hal berlangsungnya hubungan kerja yang harmonis, sehingga hal yang tidak diinginkan dapat ditanggulangi.
5) Mengetahui sampai sejauh mana faktor psikologi, manajemen, sosiologi, komunikasi, serta ekologi mempengaruhi hubungan kerja di dalam suatu organisasi, baik pemerintah maupun swasta

6) Dapat berprestasi lebih tinggi bagi para karyawan, dan lebih produktif dalam rangka memenuhi tuntutan instansinya.

Dengan demikian, Human relations bertujuan untuk menciptakan saling pengertian yang baik, menciptakan hubungan harmonis antar pegawai dalam organisasi atas dasar saling menghargai, menyeimbangkan antara kebutuhan pokok pegawai dengan kebutuhan pokok instansi, mempermudah tercapainya tujuan, serta meningkatkan semangat kerja.

2.2.2.4 Prinsip Human Relations

Ada 10 prinsip Human Relations yang dikutip dari buku Sondang P. Siagian yang berjudul Filsafat Komunikasi (1996; 50-54) yang sering dikenal dengan the ten commandements of human relations, yaitu:

1) Harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan individu di dalam organisasi.

Dalam kehidupan masyarakat pada umumnya dan berorganisasi pada khususnya, perlu dijaga atau dicegah agar jangan sampai timbul pertentangan yang runcing, antara tujuan individu dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, harus diusahakan agar terdapat sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan individu didalam

organisasi dengan meyakinkan bahwa apabila tujuan organisasi tercapai maka berarti tercapai pula tujuan individu-individu dalam organisasi itu.

2) Suasana kerja yang menyenangkan.

Suasana kerja menyenangkan yang dimaksud disini bermakna meliputi pekerjaan menarik, penuh tantangan dan tidak rutin, hubungan kerja yang intim/harmonis, lingkungan kerja yang membangkitkan semangat kerja, seperti penerangan lampu yang cukup, alat-alat yang memadai, ventilasi ruangan yang cukup dan perlakuan yang adil.

3) Informalitas yang wajar dalam hubungan kerja.

Organisasi yang baik adalah organisasi yang dipimpin dengan cara-cara demokratis. Administrasi dan manajemen yang demokratis sering disebut dengan istilah open management. Sifat keterbukaan organisasi yang demokratis dimanifestasikan terutama oleh hubungan kerja yang informal, tanpa melupakan segi formal dari hubungan kerja itu. Memang, pimpinan organisasi harus dapat mencapai keseimbangan antara informalitas dan formalitas dalam hubungan kerja. Jika informalitas dibiarkan terlalu merajai hubungan kerja, rasa hormat kepada pimpinan dapat berkurang. Sebaliknya, jika formalitas terlalu menonjol, maka kekakuan hubungan kerja timbul dan berakibat kelambatan.

4) Manusia bukan mesin

Berbeda dengan uang, mesin, metode, material, dan alat produksi yang lainnya, manusia ingin diperlakukan secara terhormat. Kepribadiannya diakui, keinginannya diperhatikan, kebutuhannya dikembangkan secara teratur dan berkesinambungan. Dalam hal ini, pengertian penghargaan dan perasaan (rasa puas, rasa dihargai, dan lain-lain) memegang peranan yang menentukan.

5) Kembangkan kemampuan bawahan sampai tingkat maksimal.

Setiap karyawan dalam organisasi harus diberi dan memperoleh kesempatan yang seluas-luasnya untuk mengembangkan kemampuan konseptual, teknikal dan kapasitas mentalnya melalui program pendidikan dan latihan.

6) Pekerjaan menarik dan penuh tantangan

Orang yang sungguh-sungguh mau bekerja dan berprestasi biasanya tidak menyenangi pekerjaan yang bersifat rutin. Baginya pekerjaan yang hanya rutin akan membosankan. Sebaliknya, pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan akan memperbesar kegairahan bekerjanya, memperluas imajinasinya, dan memperhebat daya kreasi dan inisiatifnya.

7) Pengakuan serta penghargaan atas keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas.

Pimpinan harus rela, peka, dan cepat mengakui dan menghargai pelaksanaan tugas yang berhasil, yang dikerjakan dengan baik oleh

bawahan. Bentuk pengakuan dapat berupa kenaikan pangkat, promosi jabatan, kenaikan gaji berkala luar biasa, pujian, hadiah uang, surat penghargaan, atau kombinasi dari berbagai hal itu.

8) Alat perlengkapan yang cukup

Kendala dan keterlambatan, dalam melaksanakan serta menyelesaikan tugas/pekerjaan, sering terjadi disebabkan oleh tidak tersedianya alat perlengkapan yang diperlukan. Memang sering disebut bahwa justru kemampuan administrasi dan manajemen yang menentukan bisa tidaknya organisasi atau perusahaan beroperasi dalam keadaan serba kekurangan, tetapi bagaimanapun juga alat yang minimal atau setidaknya memadai, tetap diperlukan untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik dan selayaknya harus tersedia.

9) *The right man in the right place*

Setiap orang perlu ditempatkan menurut keahlian atau kecakapannya. Oleh karena itu, sangat penting bagi pimpinan untuk mengetahui dan mempertimbangkan bakat, kecakapan, dan keahlian karyawannya. Dalam hal ini perlu diketahui pula batas-batas kemampuannya, karena bagi kegiatan organisasi dikenal apa yang disebut *occupational incompetence.*

Occupational incompetence artinya, ada batas kemampuan maksimal atau spesifik untuk dicapai dan dijalani oleh seseorang dalam kariernya. Ada yang sangat baik dan berhasil sebagai kepala bagian personalia, misalnya, namun ia kurang tepat untuk menjadi

kepala bagian keuangan. Ada yang prestasinya melejit sebagai kepala bagian, tetapi kurang berhasil setelah dinaikkan menjadi kepala biro. Jika penempatan kurang tepat atau di atas kemampuan, pegawai itu bisa kehilangan kegairahan bekerja, ia cenderung frustasi dan tidak merasa yakin dengan tindakan dan keputusannya. Sehingga, kemudian menimbulkan ketidakberesan dalam menjalankan tugas

10) Balas jasa harus setimpal dengan jasa yang diberikan.

Setiap orang di dalam organisasi harus diberi upah atau gaji yang setimpal dengan jasa yang disumbangkannya dan sekaligus dapat menjamin tingkat hidup yang layak bagi dirinya dan keluarganya.

2.2.3 Hubungan Kerja yang Harmonis

Lingkungan kerja yang positif akan membangun hubungan yang harmonis dengan rekan kerja, bawahan, pimpinan, pelanggan, serta dengan semua pemangku kepentingan yang lainnya. Perilaku kerja dengan tata kelola yang konsisten berdasarkan nilai-nilai organisasi yang kuat, akan memiliki dampak positif, untuk meningkatkan disiplin dan motivasi kerja setiap orang di dalam organisasi. Keberhasilan atau kegagalan di tempat kerja sangat ditentukan oleh soliditas di lingkungan kerja. Semakin antusias dan disiplin orang-orang melayani pekerjaan masing-masing, semakin kuat hubungan kerja yang akan terjalin di lingkungan kerja tersebut. Setiap fungsi dan peran di tempat kerja tidaklah boleh saling menjauh, tetapi harus saling mengisi dengan berkomunikasi secara aktif,

untuk mengumpulkan masukan sebelum mengambil keputusan. Perilaku kerja dalam kebebasan kreatif; dalam kemampuan untuk menahan diri; serta dalam kecerdasan untuk menghadapi tantangan dan risiko, akan menjadi modal yang kuat untuk menjaga lingkungan kerja selalu solid dan positif.

Menurut *Miller (2006;47-47)*, setiap orang di tempat kerja harus mempersiapkan sebuah kebiasaan kerja yang fokus pada hal-hal penting dan prioritas. Sikap fokus pada prioritas ini akan membantu orang-orang untuk berkontribusi dan melayani tujuan dengan tepat sasaran. Membiasakan pola kerja dengan sebuah checklist, akan memudahkan dan membantu dalam menyelesaikan prioritas pekerjaan. Pimpinan harus selalu memperjelas harapan dan memastikan bahwa disiplin dan motivasi kerja yang tinggi selalu bersama perilaku kerja, dan tidak pernah bergeser ke arah negatif oleh alasan apapun. Budaya kerja yang memberikan tanggapan positif dengan toleransi untuk kemajuan bersama. Setiap orang di tempat kerja, apakah itu manajer, direksi, staf, dan semua pemangku kepentingan lainnya wajib untuk saling memberikan tanggapan positif. Kesadaran masing-masing pihak untuk menyadiri kesalahan atau kegagalan yang disebabkan oleh dirinya atau unit kerjanya, akan membuat organisasi tumbuh sehat dan kuat.

Sikap saling salah menyalahkan hanya akan memperburuk hubungan kerja, dan pada akhirnya akan membahayakan keutuhan organisasi. Karena, konflik dari hubungan buruk tersebut dapat membuat

setiap orang gagal merespon risiko dengan pengetahuan dan akal sehat. Hubungan kerja yang saling memberikan informasi yang berguna, serta saling menjalankan manajemen risiko mulai dari pekerjaan masing-masing, akan menjadikan hubungan kerja tersebut lebih bertanggung jawab. Sikap rendah hati dalam kecerdasan emosional akan menempatkan setiap orang selalu bekerja dalam suasana hati yang bahagia. Sehingga, setiap kesalahan atau kelalaian akan dengan cepat dapat diperbaiki.

Lingkungan kerja yang positif dihasilkan dari energi kolaboratif dan disiplin. Bila semua karyawan dan pimpinan dapat membangun hubungan yang harmonis, dan dapat bekerja dengan dukungan energi kolaboratif tanpa pamrih, termasuk mendapatkan rasa hormat atas semua energi positif yang mereka kontribusikan kepada organisasi; maka, lingkungan kerja tersebut akan menjadi sangat produktif, efektif, kreatif, efisien, dan penuh energi bahagia.

Pemimpin yang berkualitas pasti akan membantu setiap orang di tempat kerja untuk mendapatkan pola pikir yang benar. Mulai dengan bahasa komunikasi yang sopan dengan tatakrama yang etis, serta melakukan pengembangan kepribadian karyawan dengan konsisten dan berkelanjutan. Termasuk, mempersiapkan karyawan dengan pola berpikir yang dilengkapi kecerdasan emosional, untuk dapat mengatasi semua potensi konflik, akibat dari perbedaan persepsi yang ditimbulkan oleh perbedaan dari fungsi dan peran kerja masing-masing pihak. Orang-orang yang bekerja dengan perasaan senang dan bahagia selalu berkontribusi

lebih. Karyawan dan pimpinan yang bahagia dengan lingkungan kerja pasti bekerja lebih kreatif, menghasilkan hasil yang lebih berkualitas dan juga menjadi lebih produktif. Perasaan bahagia akan membuat hati ikhlas untuk bekerja ekstra, dan ikhlas untuk berbagi pengetahuan dengan yang lain.

Sikap positif dalam motivasi dan disiplin kerja yang tinggi akan menular; untuk menciptakan suatu lingkungan kerja yang kuat, unggul, terarah, dan melibatkan semua pihak dalam kolaborasi dan soliditas kerja yang produktif. Pimpinan dan tim manajemen harus mampu menjadi teladan yang memfokuskan semua energi organisasi ke arah positif. Lalu, mampu menjadi kekuatan yang membuat setiap individu di dalam organisasi bekerja menuju kebahagiaan, kesenangan, keterlibatan, dan masing-masing dapat memaknai pekerjaan dengan optimis.

Lingkungan kerja yang positif pasti membuat setiap orang menikmati hubungan kerja dan lingkungan tempat mereka bekerja. Setiap orang pasti mampu tertawa, bahagia, sehat, damai, dan merasakan energi positif di sekitar kehidupan kerja mereka. Dan hal ini, pasti akan memotivasi jiwa dan sikap ikhlas dari masing-masing hati, untuk mengisi peran kerja, yang sesuai dengan kompetensi dan keahlian masing-masing dengan antusias dan penuh optimistis (*Miller, 2006;48-50).*

Lingkungan kerja yang positif selalu dibangun dan dikembangkan dengan pengaruh positif dari kepemimpinan, budaya organisasi, dan

manajemen. Sifat manusia tidak suka dipaksa atau didorong dengan ambisi, tetapi lebih suka dipengaruhi dan diyakinkan tentang manfaat dari terciptanya lingkungan kerja yang positif dan kuat. Jadi, ketika Anda memutuskan untuk membangun lingkungan kerja yang positif dan kuat, pastikan Anda sebagai pemimpin mampu menularkan pengaruh yang kuat, untuk mengajak setiap orang berkontribusi dalam penguatan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Setiap penularan atau pengaruh akan merangsang terciptanya perubahan. Dalam perubahan orang-orang membutuhkan panduan dan bimbingan untuk mengubah perilaku, serta bimbingan untuk dapat beradaptasi dengan hal-hal baru dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif.

Hubungan dengan para karyawan lain adalah hal utama yang menentukan "betah tidaknya" seseorang karyawan bekerja di perusahaan itu. Ini pula yang sering menjadi alasan seseorang bisa bertahan lama di tempat tersebut. Pekerjaan seseorang boleh jadi tidak terlalu menyenangkan, melelahkan, membosankan, dan setiap hari pulang malam. Juga bisa saja pekerjaan itu tidak memberikannya gaji yang terlalu besar. Namun hubungan yang baik dan suasana kebersamaan yang baik akan membuat sesorang tetap bertahan pada posisi kerjanya.

Gambar 2.2.3Flowchart Human Relation

Work Factors

↓

Satisfaction of Higher Needs

↓

Job Satisfaction

↓

Productivity

Sumber: *Miller*, 2006;46

Untuk mendapatkan hubungan kerja yang baik tentunya semua pihak harus mampu memenuhi dan memberikan hal-hal yang menjadi keinginan dan harapan dari pihak lainnya. Dengan bahasa yang lebih populer dapat dikatakan "Sama-sama saling tahu dan mengerti maunya". Hubungan yang baik tidak akan tercipta apabila satu pihak hanya mau dimengerti dan tidak mau mengerti pihak lainnya. Inilah yang penting untuk "diciptakan" dan diwujudkan dalam lingkungan kerja. Inilah juga yang menjadi dasar hubungan sosial di manapun seseorang berada, tidak hanya di perusahaan saja.

Menurut Wursanto (2002;259), hubungan yang berkualitas tercipta dari kemampuan untuk membawa pembicaraan berkualitas tinggi ke dalam kehidupan kerja. Di mana, setiap orang, setiap hari, harus sadar untuk memberikan sikap baik dan kata-kata baik yang penuh optimis di setiap

pertemuan ataupun interaksi di tempat kerja. Hubungan yang saling percaya dalam kualitas, kebebasan dan keterampilan akan membuat kehidupan kerja menjadi sangat dinamis bersama energi positif. Diperlukan kepribadian yang otentik dalam setiap hubungan baik di tempat kerja. Karena, kepribadian otentik tidak akan berpura-pura atau menyamar menjadi orang baik dalam hubungan kepemimpinan, tapi dia akan menjadi pribadi nyata, apa adanya sesuai dengan jati diri aslinya, yang suka hidup dalam perubahan menuju kebaikan dan kesuksesan.

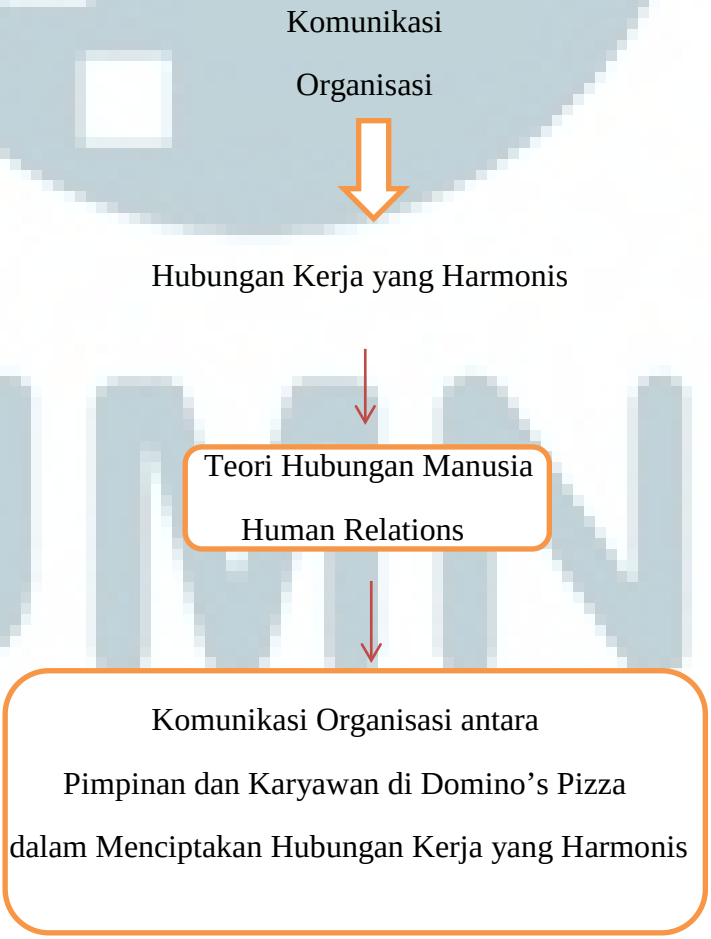
Semangat keterbukaan dalam kebersamaan untuk bergerak mencari dan mengeksplorasi semua potensi sikap baik dari dalam diri masing-masing, akan menjadikan setiap orang mampu memfokuskan pada apa yang ingin dicapai dan dikembangkan di dalam kepemimpinan tersebut. Hubungan yang harmonis ada di dalam keseimbangan antara mendengarkan dan berbicara. Ketika setiap orang maumendengarkan satu sama lain secara mendalam, dan tidak menyembunyikan sesuatu hal yang bisa menciptakan ketidakharmonisan, maka setiap orang akan menyinarkan kemampuan dan potensi ke dalam organisasi untuk meraih sukses bersama.

Kualitas hubungan dalam kepemimpinan ditentukan oleh semangat, untuk menjaga kebersamaan dalam soliditas kepemimpinan, yang saling mencerdaskan dan memberanikan diri. Diperlukan semangat untuk saling membimbing dan mendukung. Termasuk, hubungan kerja dalam kejelasan dan akuntabilitas yang memiliki daya pertukaran potensi

dan kompetensi berkualitas tinggi. Saat Anda mampu berhubungan dengan komunikasi dan interaksi yang berkualitas berdasarkan komptensi dan potensi, maka Anda akan menjadi pribadi yang mampu berkontribusi dan melayani organisasi Anda dengan cara-cara luar biasa. Sikap baik dalam kualitas komunikasi yang dinamis, kreatif, inovatif, dalam soliditas akan menjadikan setiap orang di dalam organisasi menjadi energi positif yang menemukan banyak keberhasilan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Adapun secara keseluruhan, kerangka teori dan alur pemikiran yang penulis tuangkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



Sesuai dengan penelitian ini yang berkaitan dengan komunikasi organisasi di Domino's Pizza, dapat dijelaskan oleh peneliti bahwa bagi organisasi kecil seperti Domino's Pizza menurut Sofyan Darmawan juga sangat diperlukan komunikasi baik dua arah dan atau organisasi. Dengan alasan memang karyawan yang bekerja disini tidak sulit untuk diperintahkan dalam mengerjakan satu tugas atau hal lain yang menyangkut pekerjaan karyawan tetapi bagaimana proses komunikasi yang harus disampaikan kepada mereka. Pembagian dan penugasan pekerjaan secara khusus sehingga para pemegang pekerjaan dapat menjadi ahli dalam pekerjaan masing-masing. Setiap anggota hanya bertanggung jawab secara langsung kepada seorang atasan (satu orang satu atasan langsung = *one man one leader atau one man one boss*). Tiap-tiap tugas dan pekerjaan dalam organisasi dilaksanakan menurut suatu sistem tertentu berdasarkan kepada data peraturan yang berlaku di domino itu akan diperoleh keseragaman dan koordinasi dari setiap tugas dan pekerjaan yang berbeda-beda. Apabila di dalam organisasi ada kepuasan psikologis pada diri para anggota, ada moral, disiplin dan motivasi yang tinggi, maka organisasi akan dapat diurus dengan mudah, dan dapat berjalan lancar menuju sasaran yang telah ditetapkan.