

KOMUNIKASI SECARA TERBUKA, PENGHARGAAN PIMPINAN DAN PARTISIPASI PEGAWAI: PENERAPAN *HUMAN RELATIONS* DALAM KAITANNYA DENGAN *KINERJA PEGAWAI*

Ida Nurhaida dan Cahyono Eko Sugiarto
Dosen Jurusan Ilmu Komunikasi FISIP-Universitas Lampung
Jl. Sumanteri Brojonegoro No. 1. Bandar Lampung 35145
e-mail: *idan@unila.ac.id*

ABSTRAK. Penelitian ini dilakukan pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Lampung Selatan mulai Nopember sampai Desember 2002 dengan tujuan untuk mengetahui korelasi kanonik antara : (1) Penerapan *human relations terhadap semangat kerja dan kinerja pegawai* dan (2) lebih lanjut untuk mengetahui korelasi antara 3 sub variabel dari *human relations*: (a) komunikasi secara terbuka, (b) penghargaan pimpinan dan (c) partisipasi pegawai dalam kegiatan terhadap 3 subvariabel kinerja pegawai yaitu: (i) disiplin kerja, (ii) sikap kerja sama dan (iii) produktivitas dari pegawai. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuisener kepada 43 staf kantor dinas ini. Setiap sub variabel dituangkan kedalam 3 pertanyaan dengan 3 pilihan jawaban yang berskala ordinal. Skoring data dilakukan dengan cara: jawaban yang sangat sesuai dengan harapan diberi skor 3, sesuai dengan harapan 2, dan tidak sesuai dengan harapan diberi skor 1. Analisis korelasi yang digunakan adalah analisis korelasi kanonik (*canonical correlation analysis*) dengan menggunakan piranti lunak SAS (*Statistical Analysis System*) Program Version 6.12 dengan menggunakan uji *likelihood ratio* pada taraf nyata = 0,05 dan 0,10. Kesimpulan yang dapat dibuat dari penelitian ini adalah: (1) ada hubungan nyata antara *human relations dengan kinerja pegawai* dan lebih lanjut (2) ada hubungan nyata antara sub variabel dari *human relations* yaitu komunikasi secara terbuka, penghargaan pimpinan dan partisipasi pegawai dalam kegiatan lembaga terhadap disiplin kerja, tetapi tidak nyata terhadap sikap kerjasama pegawai, dan hanya penghargaan pimpinan yang mempunyai korelasi nyata terhadap produktivitas pegawai.

Kata kunci: *human relations, komunikasi terbuka, kinerja pegawai.*

ABSTRACT. The research was conducted at The Service Office of District Income Affairs, The Regency of South Lampung, Lampung Province-Indonesia, began in November and finished in December 2002. The objectives this research were to reveal the canonical correlation between: (1) human relations application to the work performance of the staffs, and (2) to reveal further the correlation between sub variable of (a) open communication and sub variable of: (i) the work discipline of staffs ; (ii) the cooperative attitude and (iii) staffs productivity; (b) sub variable of chairman appreciation and sub variable of: (i) the spirit of work;

(ii) the cooperative attitude and (iii) staffs productivity and (c) sub variable of staff participation in institution activities and sub variable of: (i) the spirit of work; (ii) the cooperative attitude; and (iii) the staffs productivity. Data acquisitions were conducted by employing the quizenary from the 43 staffs of the service offices. Each sub variable was probed by employing 3 items of questions with 3 options of responses. Data were scored by classifying in 3 categorical data: (a) a response that the utmost matches with the expectation was scored 3, (b) a response rather match with the expectation was scored 2, and (c) a response that lowest match with expectation was scored 1. Data were analyzed with canonical correlation by employing *likelihood ratio* (*p-value of 0.01 and 0.05*) by using *SAS (Statistical Analysis System) Program Version 6.12*. *The results showea* that : (1) there was a significant correlation between the application of human relations with the performance of institution capacity, and further (2) that the subvariabels of (a) the open communication was only significantly correlated to the staffs discipline but not for both cooperative attitude of the staffs and for their productivity; (b) chairman appreciation was signifinifantly correlated with sub variable of staffs disciplines and so did their productivity but not for staff cooperative attitude sub variable, and (c) staffs participation was only significantly correlated to the staffs discipline but not for both staffs cooperative attitude and their productivity sub variables.

Key words: human relations, open communication, productivity.

PENDAHULUAN

Human relations -secara esensial oleh para ahli komunikasi dimaknai sebagai hubungan manusiawi atau hubungan insani (Effendy, 1993)- mempunyai peranan yang luar biasa pentingnya bagi penggerakan etos kerja dan selanjutnya pada peningkatan kinerja suatu organisasi atau lembaga. Pada gilirannya kinerja organisasi yang baik akan bermuara pada produktivitas kerja yang tinggi pula. Begitu pentingnya, *human relations yang banyak melibatkan proses-proses komunikasi antarpribadi (interpersonal communication) ini bisa menjadi strategi* pilihan bagi seorang pimpinan dalam membangkitkan semangat kerja bawahannya melalui teknik-teknik persuasi sebagai cara untuk mengakomodasi kekakuan administrasi dan tatanan birokrasi di suatu lembaga tanpa melanggar prinsip-prinsip administrasi yang ada.

Dua bentuk penting dalam praktik *human relations dalam suatu lembaga* atau organisasi adalah komunikasi secara terbuka dan penghargaan dari pimpinan. Umumnya praktik manajemen dari lembaga yang sudah mapan, komunikasi secara terbuka yang dibangun pimpinan akan sangat membantu dalam mendatangkan umpan balik (*feed back*). *Selain itu, pelibatan staf pada* berbagai aktivitas lembaga sampai batas-batas kewenangannya sebelum pengambilan keputusan, juga merupakan salah satu bentuk penting dari penerapan *human relations yang juga sering dapat mendatangkan umpan balik*. Praktik ini secara nyata menunjukkan bahwa komunikasi yang memiliki dua

dimensi (yaitu dimensi informasi dan interaksi) itu dan merupakan proses sosial yang membawa konsekuensi penting dalam suatu lembaga, tidak hanya diikuti sebagai *ketrampilan antarpribadi (interpersonal skill)*, tetapi juga merupakan "alat manajemen", sumber kekuasaan, dan bahkan bisa berfungsi sebagai penghambat terjadinya hal-hal yang buruk bagi lembaga (Goldhaber dan Roger, 1984 dikutip Herjana 2000).

Banyak riset yang memperlihatkan bahwa umumnya umpan balik hanya berasal dari yang memegang kekuasaan kepada bawahannya, sedangkan yang sebaliknya hanya terbatas untuk hal-hal yang bisa melahirkan rasa senang saja (Baron, 1996). Karena itu melakukan motivasi komunikasi ke arah atas (*upward communication*) masih merupakan masalah yang sangat serius (Chow, 2000). Organisasi atau lembaga yang kurang menggunakan *upward communication* akan selalu dihadapkan pada pembiayaan yang sangat besar. Kerugian itu terutama berasal dari kualitas keputusan yang dibuat oleh pucuk pimpinannya ternyata kemudian sering mencederai sistem organisasi secara keseluruhan. Seperti studi yang dilakukan oleh Nutt (1999) pada berbagai organisasi yang berskala sedang sampai besar, bahwa separuh dari 356 buah keputusan yang diambil ternyata menimbulkan kegagalan. Analisis yang dilakukan oleh Nutt (1999) menunjukkan bahwa faktor-faktor utama yang bisa menjelaskan berbagai kegagalan itu adalah: ada suatu tendensi pembebanan pada suatu penyelesaian, terbatasnya waktu untuk mencari berbagai alternatif dan cenderung menggunakan kekuasaan dari pada penggunaan cara persuasi dalam mewujudkan perencanaan yang telah ditetapkan. Dari studi itu keputusan-keputusan yang dinilai sukses, ternyata bisa dicapai karena para pimpinannya mampu merapkan praktek *human relations* seperti membuat imajinasi kalau dirinya berada di posisi luar (atau pihak yang diperintah), mampu menyusun tujuan, melakukan penelusuran secara cermat, dan mampu menemukan orang-orang yang menjadi kunci untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan-keputusan tersebut. Argumentasi yang diajukan oleh Nutt (1999) ini merupakan bukti lebih lanjut mengenai pentingnya penerapan *human relations dalam suatu organisasi*.

Tentu saja sistem partisipasi pegawai yang efektif bergantung pada umpan balik ke arah atas maupun pada kemampuan pimpinan dalam memberikan stimulasi agar tumbuh keberanian untuk melakukan *upward feedback* (Stohl dan Cheney, 2001). Komunikasi secara terbuka di dalam setiap lembaga atau organisasi beserta kedua bentuk praktik *human relations* lainnya merupakan harapan untuk mendatangkan *up ward feed back seperti diungkapkan oleh Stohl dan Cheney* (2001). Para ahli komunikasi menyadari bahwa kalau seseorang pimpinan ingin mengubah pikiran, perasaan ataupun perilaku bawahannya, maka berarti akan bermuara pada perubahan 3 aspek itu pula yang ada pada dirinya sendiri (Reardon, 1987).

Namun kemampuan menerapkan *human relations seperti itu bukanlah* sesuatu yang mudah diperoleh begitu saja. Kemampuan ini membutuhkan pengetahuan tentang masalah psikologi dan teknik-teknik komunikasi persuasi

ataupun komunikasi antarpribadi. Tidak sedikit lembaga yang kurang produktif yang disebabkan oleh pimpinannya kurang menerapkan prinsip-prinsip *human relations yang dimiliki dalam mengelola organisasi yang dipimpinnya* (Effendy, 1993). Lebih dari itu sayangnya, hubungan atau relasi antara *human relations* dengan semangat dan kinerja pegawai suatu organisasi atau lembaga belum banyak disingkapkan melalui penelitian.

Sementara itu, melalui observasi pendahuluan melalui wawancara mendalam kepada pimpinan dinas ini ditemukan fakta, bahwa minimnya fasilitas diduga menjadi kendala peningkatan kapasitas pelayanan dari lembaga publik ini. Walaupun pimpinan dinas ini telah banyak memanfaatkan praktik *human relations* dalam memimpin lembaga ini, tetapi masalah produktivitas pegawai nampaknya belum maksimal seperti yang telah ditargetkan. Berangkat dari latar belakang masalah tersebut maka perlu dilakukan penelitian ini.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menyingkap korelasi kanonik antara:

- (1) *Human Relations (X) terhadap kinerja pegawai (Y) dan lebih lanjut antara sub variable:*
- (2) (a) komunikasi secara terbuka (X_1) terhadap subvariabel: (i) disiplin kerja (Y_1); (ii) kerja sama (Y_2); dan (iii) terhadap produktivitas pegawai (Y_3);
- (b) penghargaan pimpinan (X_2) terhadap sub variable: (i) disiplin kerja; (ii) kerja sama (Y_1); dan terhadap (iii) produktivitas pegawai (Y_3) serta,
- (c) partisipasi pegawai (X_3) terhadap sub variabel: (i) disiplin kerja (Y_1); (ii) kerja sama (Y_2) dan terhadap (iii) produktivitas pegawai (Y_3).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Kantor Dinas Pendapatan Kabupaten Lampung Selatan Propinsi Lampung mulai Nopember - Desember 2002. Penarikan data dilakukan terhadap semua staf yang ada di Kantor Dinas ini (kecuali Kepada Kepala Dinas) melalui wawancara dengan menggunakan angket. Pada dasarnya seluruh pertanyaan terdiri dari variable penerapan *human relations (X)* dan variabel kinerja pegawai (*Y*). *Lebih lanjut variabel X dipisahkan menjadi 3 sub variabel yaitu: (a) X_1 , komunikasi secara terbuka, (b) X_2 , penghargaan pimpinan, dan (c) X_3 , partisipasi atau pelibatan pegawai dalam aktivitas lembaga.* Sedangkan variabel *Y juga dipisahkan menjadi 3 sub variabel yaitu : (a) Y_1 disiplin kerja, (b) Y_2 , sikap kerjasama, dan (c) Y_3 , produktivitas pegawai.* Masing-masing subvariabel tersebut dituangkan kedalam 3 pertanyaan yang masing-masing pertanyaan mempunyai 3 alternatif jawaban.

Data ditabulasikan berdasarkan 3 katagori yaitu, *sangat sesuai harapan* diberi skor 3, *sesuai harapan* diberi skor 2, *kurang sesuai* diberi skor 1. Karena data ini merupakan data katagorik berskala ordinal, untuk mencari maka analisis data akan ini dilakukan dengan menggunakan piranti lunak dengan metode analisis korelasi kanonik (*canonical correlation analysis*) dengan SAS (*Statistical Analysis System*) Program Version 6.12 (Dillon, Goldstien, dan Willey, 1984). Uji korelasi yang digunakan adalah *likelihood ratio* dengan *p-value* 0.05 dan 0.10.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Tempat Penelitian

Dinas Pendapatan Daerah (Dipenda) Kabupaten Lampung Selatan dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Lampung Selatan No. 2 Tahun 2001. Tugas lembaga ini secara umum adalah untuk menyelenggarakan sebagian urusan rumah tangga daerah dalam bidang pendapatan serta tugas pembantuan yang diberikan oleh Pemerintah Pusat ataupun Pemerintah Propinsi Lampung. Tugas-tugas itu meliputi perumusan kebijakan teknis di bidang pendapatan daerah, pemberian perizinan, pelayanan umum dalam bidang pendapatan daerah serta pembinaan terhadap unit pelayanan teknis pada Kantor Sub Dinas dan Cabang Dinas Pendapatan Daerah.

Untuk memperlancar tugas-tugas tersebut maka telah disahkan struktur kelembagaan pada dinas ini yang terdiri dari 1 Bagian Tata Usaha 4 sub dinas yang dibawah langsung oleh Kepala Dinas. Bagian Tata Usaha membawahi Sub Bagian Umum, Sub Bagian Kepegawaian, dan Sub Bagian Keuangan. Adapun 4 sub dinas yang ada meliputi: (a) Sub Dinas Pajak dan Retribusi Daerah (membawahi Seksi Pendaftaran dan Pendataan; Seksi Perhitungan; dan Seksi Seksi Penetapan; dan Seksi Perizinan dan Penerimaan Bukan Pajak), (b) Sub Dinas Pembukuan dan Pelaporan (membawahi Seksi Pembukuan Penerimaan; Seksi Pembukuan Persediaan; Seksi PBB dan BPHTB; dan Seksi Pelaporan), (c) Sub Dinas Penagihan (membawahi Seksi Penagihan; Seksi Keberatan Pajak dan Retribusi; Seksi Penyelesaian Sengketa Pajak; dan Seksi Pengawasan dan Verifikasi), (d) Sub Dinas Perencanaan dan Pengembangan (membawahi Seksi Penelitian dan Perencanaan; Seksi Pengendalian Operasional Pemungutan; dan Seksi Dokumentasi dan Statistik).

Dalam kapasitasnya sebagai pimpinan, kepala dinas ini mempunyai tugas yang tidak ringan dalam mengemban misi untuk mencapai visi yang telah ditetapkan sebagaimana yang tertuang dalam Perda No. 2 Tahun 2001 tersebut. Kepala dinas sebagai pimpinan lembaga ini harus dapat memanfaatkan potensi sumberdaya yang ada termasuk sumberdaya kelembagaan beserta bagian-bagiannya ataupun sumberdaya manusia yang mengisi bagian-bagian dan seksi-seksi yang ada dalam struktur dinas ini. Sementara sumberdaya kelembagaan yang ada bersifat *given adanya dan relatif rigid untuk diubah serta harus dimanfaatkan seperti apa adanya*, maka kemudian yang menjadi strategis untuk diperankan adalah kemampuan *managerial dari pimpinan dinas itu sendiri*. Penerapan *human relations dalam memimpin dinas ini merupakan kemampuan managerial yang sangat penting, terutama dalam meningkatkan kapasitas sumberdaya manusia yang dimiliki agar mempunyai produktivitasnya tinggi pula*. Adapun karakteristik sumberdaya manusia yang dimiliki oleh kantor dinas ini yang sekaligus menjadi responden dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 1.

Seperti dapat dilihat pada Tabel 1, sumberdaya manusia yang dimiliki dinas ini 96% tergolong pada usia produktif. Demikian pula dengan tingkat pendidikannya, 73% berkualifikasi lulusan perguruan tinggi. Kedua aspek ini

sebenarnya merupakan kekuatan yang dimiliki oleh kantor dinas ini dalam menjalankan misi pelayanan publik. Tetapi distribusi jenis kelamin para stafnya nampaknya tidak seimbang, ada bias gender kepada gender laki-laki sekitar 1 : 5. Walaupun persoalan bias gender bukan merupakan fokus dalam penelitian ini, tetapi secara umum fakta ini dikhawatirkan menjadi suatu kelemahan bagi peningkatan kapasitas tersebut. Baik kekuatan dan kelemahan ini perlu menjadi pertimbangan bagi pimpinan dalam mengelola dinas ini. Kemampuan menerapkan prinsip *human relations* dari pimpinannya kemudian menjadi sangat strategis dalam meningkatkan kapasitas kelembagaan dinas ini melalui peningkatan kinerja pegawainya. Untuk itu hubungan penerapan *human relations* dengan kinerja pegawai kantor dinas ini perlu ditelaah lebih lanjut.

Tabel 1. Karakteristik responden penelitian

No.	Distribusi Menurut	Jumlah (orang)	Proporsi (%)
1.	Jenis Kelamin		
	a. Laki-laki	36	82
	b. Perempuan	8	18
	Jumlah	44	100
2.	Umur		
	a. = 25 th	1	2
	b. 26-40	27	62
	c. 41-50	14	32
	d. = 51	2	4
	Jumlah	44	100
3.	Tingkat Pendidikan		
	a. SLTA	12	27
	b. Akademi	4	9
	c. S1	27	62
	d. S2	1	2
	Jumlah	44	100

Hubungan antara human relations dengan kinerja pegawai

Secara agregat ada korelasi nyata antara *human relations* dengan kinerja pegawai yaitu dengan $r=0,9101$ dan $P\text{-value}=0,0282^*$. Walaupun fasilitas atau peralatan fisik dinas ini dinilai relatif sangat minim, tetapi penerapan *human relations* nampaknya bisa mengkomodasi kekurangan tersebut. Temuan ini sejalan dengan pandangan Wayne dan Falues (2000) bahwa *human relations* sangat penting dan lebih penting daripada kondisi kerja dalam menentukan moral atau etos kerja. Dengan merujuk hasil-hasil penelitian yang dilakukan di Harvard University para pakar ini menunjukkan bahwa semangat kerja yang luar biasa bisa terjadi karena sekelompok orang berpartisipasi menjadi sebuah tim yang hubungan antara anggota-anggotanya menjadikan suasana menyenangkan sehingga bisa berperan yang lebih penting dalam meningkatkan moral dan produktivitasnya, terlepas baik atau buruknya lingkungan kerja yang melatarbelakanginya. Fenomena serupa ini nampaknya juga dialami oleh para staff pada kantor dinas ini. Sekalipun fasilitas yang dimiliki oleh kantor dinas ini dirasa minim, tetapi penerapan *human relations* pimpinan dinas ini nampaknya mampu mendatangkan rasa senang dan lebih lanjut pada kinerja pegawainya.

Selain itu, dua kesimpulan yang dapat dipetik dari studi di Hawthorne yang sering disebut dengan *Hawthorne Effect*) adalah (1) perhatian yang diberikan terhadap para pegawai bisa mengubah sikap dan perilakunya, (2) moral atau etos kerja dan produktivitas pegawai bisa meningkat jika mereka diberi kesempatan untuk berinteraksi. Wayne dan Falues (2000) dalam konteks interaksi antarpegawai tadi menekankan pada pentingnya peran komunikasi yang melibatkan gagasan dan pertukaran perasaan sesama mereka.

Lebih awal Taylor *et al.*, (1977) seperti dikutip Liliweri (1997) menyatakan bahwa komunikasi antarpribadi (*interpersonal communications*) yang efektif ditentukan oleh banyak unsur, tetapi hubungan interpersonal merupakan unsur yang paling penting. Misalnya perintah: '*Tugas harus selesai hari ini juga*' akan lebih efektif bila diucapkan dengan: '*Usahakan tugas ini terselesaikan hari ini.*' Kedua kalimat tersebut tidak hanya menyampaikan pesan yang sama, tetapi menggunakan teknik hubungan yang bersifat interpersonal. Maksudnya, setiap kali berkomunikasi hendaknya kita tidak sekedar menyampaikan isi pesan, tetapi juga sangat ditentukan oleh cara menyampaikan pesannya. Dalam hal ini perlu menentukan kadar hubungan interpersonalnya, yang ditegaskan oleh Rahmat (1998) sebagai bukan hanya menyampaikan *content* tetapi juga *pertimbangan relationships yang melatarbelakanginya*.

Seperti dapat dilihat pada Tabel 2, sekalipun korelasi antara *human relations* dengan kinerja pegawai nyata, tetapi tidak setiap sub variabel mempunyai korelasi yang nyata juga.

Tabel 2. Korelasi *kanonik antara komunikasi secara terbuka, penghargaan pimpinan, dan partisipasi terhadap disiplin kerja, sikap kerjasama, dan produktivitas pegawai*

<i>Human Relations</i>	Kinerja Pegawai:		
	Disiplin Kerja (Y_1)	Sikap Kerjasama (Y_2)	Produktivitas Pegawai (Y_3)
Komunikasi secara Terbuka (X_1)	r= 0.6450** p-value = 0.0041	r= 0.4956 p-value = 0.5383	r= 0.4760 p-value = 0.4395
Penghargaan Pimpinan (X_2)	r= 0.5423* p-value =0.0713	r= 0.5564 p-value =0.1968	r= 0.4788* p-value =0.0578
Partisipasi Pegawai (X_3)	r=0.6333* p-value=0.0281	r=0.5710 p-value=0.1777	r=0.3974 p-value=0.6902

Keterangan : * berkorelasi nyata pada taraf 0,05, ** berkorelasi sangat nyata pada taraf 0,01

Adapun korelasi setiap sub variabel *human relations dengan kinerja pegawai* dapat ditelaah berikut ini.

Peranan komunikasi secara terbuka

Hasil analisis korelasi kanonik memperlihatkan bahwa sub variabel komunikasi secara terbuka (X_1) terhadap (i) disiplin kerja (Y_1) sangat nyata ($r= 0.6450^{**}$; $p\text{-value} = 0.0041$); (ii) kerja sama (Y_2) tidak nyata ($r= 0.4956$; $p\text{-value} = 0.5383$); dan terhadap (iii) variabel produktivitas (Y_3) tidak nyata ($r=0.4760$; $p\text{-value} 0.4395$).

Komunikasi merupakan sarana yang esensial bagi interaksi manusia dalam kehidupan. Komunikasi dalam organisasi terdiri dari pengalaman, informasi, dan pengertian di antara berbagai bagian maupun orang di dalamnya. Hovland, Janis, dan Kelly (1953 dikutip Effendy, 1986) memberikan batasan komunikasi sebagai suatu proses sosial dimana komunikator menyampaikan pesan dengan tujuan untuk menggugah atau membentuk perilaku orang lain. Dengan adanya perubahan sikap tersebut berarti telah dicapai kesamaan persepsi seperti yang diinginkan oleh komunikator. Selain itu praktik ini secara nyata menunjukkan bahwa komunikasi yang memiliki dua dimensi (informasi dan interaksi) dan merupakan proses sosial yang membawa konsekuensi penting dalam organisasi atau lembaga, tidak hanya diikuti sebagai *ketampilan antarpribadi (interpersonal skill)*, melainkan juga sebagai merupakan "*alat manajemen*", sumber kekuasaan, dan bahkan bisa berfungsi sebagai penghambat terjadinya hal-hal yang buruk bagi lembaga. (Goldhaber dan Roger, 1984 dikutip Herjana 2000).

Komunikasi merupakan proses yang menghubungkan antarorang maupun antarbagian dalam suatu organisasi. Komunikasi dikatakan berhasil jika komunikasi tersebut tidak sebatas dalam penyampaian pesan tetapi juga harus bersifat terbuka. Komunikasi yang demikian ini bisa menghapus prasangka buruk ataupun kecurigaan yang mungkin terjadi dan dapat membangun rasa saling

pengertian antara pihak yang satu terhadap pihak lainnya sehingga pesan yang disampaikan dapat difahami, dipikirkan, dan akhirnya dapat dilaksanakan (Ruslan, 1998) sesuai dengan isi pesan. Komunikasi yang terbuka akan membangkitkan rasa saling pengertian (*mutual understanding*) dan pemahaman terhadap instruksi kerja.

Melalui komunikasi secara terbuka, memungkinkan para pegawai lebih leluasa dalam menyampaikan permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan, termasuk cara untuk meningkatkan koordinasi pekerjaan dalam organisasi atau lembaga. Walaupun begitu dalam penelitian ini hubungan antara komunikasi yang terbuka dengan kerjasama dan produktivitas pegawai berkorelasi tidak nyata. Artinya komunikasi yang terbuka belum menjadi sarana secara nyata dalam meningkatkan kerjasama dan produktivitas pegawai secara keseluruhan. Ini sebenarnya merupakan suatu temuan yang berharga bagi peningkatan kinerja dinas ini agar lebih produktif di masa mendatang.

Peranan penghargaan dari pimpinan

Hasil korelasi kanonikal antara sub-variabel penghargaan pimpinan (X_2) terhadap sub variable: (i) disiplin kerja (Y_2) nyata ($r=0.5423^*$; $p\text{-value}=0.0713$); (ii) kerja sama (Y_1) tidak nyata ($r=0.5564$; $p\text{-value}=0.1968$); dan terhadap (iii) produktivitas kerja (Y_3) nyata ($r=0.4788^*$; $p\text{-value}=0.0578$).

Harga diri merupakan suatu konsep etika dan juga dasar moral dalam *human relations*. Pada dasarnya manusia dalam hidupnya ingin dihargai dan diperlakukan sebagaimana layaknya. Demikian pula hasil karya dan keberadaannya, perlu mendapatkan penghargaan yang sesuai. Berkaitan dengan ini menurut Rudolf dan Parton (1996) bahwa kritik bisa merupakan tindakan yang memaksa orang lain, berbahaya, melukai, dan bisa menimbulkan dendam orang lain. Karena itu, kritik bila perlu sebaiknya dihindari. Seperti tercatat dalam sejarah bahwa Benyamin Franklin tidak pernah membicarakan keburukan orang lain, melainkan segala kebajikannya. Walaupun begitu, mungkin yang dimaksud ini adalah kritik yang kurang konstruktif. Menurut Tourish dan Robson (2003) banyak bukti bahwa kritik yang konstruktif dan disampaikan dengan teknik yang persuasif ternyata malah mendatangkan respon yang positif.

Berkaitan dengan kritik tersebut, persoalan harga diri sangat penting untuk ditempatkan dalam posisi yang sangat tinggi, tak terkecuali dalam lembaga ataupun organisasi. Seorang pimpinan bukan saja perlu memperhatikan harga diri pegawainya, bahkan perlu membangkitkannya, tidak perlu memberikan teguran keras apalagi di muka umum yang bisa menimbulkan rasa malu dan jengkel yang pada akhirnya dapat menurunkan produktivitas kerja. Sebaliknya jika pegawainya berprestasi, sebaiknya pimpinan memberikan pujian dan penghargaan. Jika aspek harga diri diperhatikan maka akan berkembanglah rasa tanggung jawab yang semakin besar (Nitisemito, 1996) yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas juga.

Peranan partisipasi pegawai dalam kegiatan

Korelasi antara sub variabel partisipasi atau pelibatan pegawai dalam kegiatan lembaga (X_3) terhadap sub variabel: (i) disiplin kerja (Y_1) nyata ($r=0.571^*$; $P\text{-value}=0.0281$); (ii) kerja sama (Y_2) tidak nyata ($r=0.5710$; $P\text{-value}=0.1777$); dan terhadap (iii) produktivitas (Y_3) tidak nyata ($r=0.3974$; $P\text{-value}=0.6902$). Artinya hanya dengan sub-variabel disiplin kerja yang berkorelasi nyata dengan partisipasi pegawai dalam kegiatan organisasi, sedangkan sub-variabel kerja sama dalam kelompok dan produktivitas kerja tidak nyata.

Fakta ini menunjukkan bahwa, tingkat rajin atau tidaknya pegawai dalam masuk kerja bukan jaminan orang akan rajin mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh dinas ini, begitu pula terhadap kerja sama yang harus dibangun dalam melakukan tugas kerja kelompok (*team work*) yang telah dibentuk dalam suatu satuan tugas. Nampaknya ini merupakan fenomena yang agak umum di kalangan pegawai negeri. Bahwa disiplin kerja belumlah bersisian dengan kerja sama maupun produktivitas kerja. Langkah ke depan bagi pimpinan adalah melakukan pembinaan terhadap potensi (disiplin dalam masuk kerja) ini untuk dikembangkan pada peningkatan kerja sama sekaligus untuk peningkatan produktivitas kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat dipetik dari penelitian ini:

- (1) ada hubungan nyata antara *human relations dengan kinerja pegawai*, dan lebih lanjut
- (2) ada hubungan nyata antara sub variabel dari *human relations yaitu komunikasi secara terbuka, penghargaan pimpinan dan partisipasi pegawai dalam kegiatan lembaga terhadap disiplin kerja*, tetapi tidak nyata terhadap sikap kerjasama pegawai, dan ternyata hanya penghargaan pimpinan yang mempunyai korelasi nyata terhadap produktivitas kerja pegawai secara keseluruhan.

Saran

Dari hasil penelitian saran yang secara akademik realistis untuk diberikan adalah:

- (1) Penerapan *human relations di kantor dinas ini mampu meningkatkan kinerja pegawai*, maka secara umum disarankan agar penerapan ini terus dilakukan dan ditingkatkan oleh pimpinan.
- (2) Secara lebih spesifik bila dilihat dari sisi semangat kerja, penerapan *human relations ini ternyata belum mampu meningkatkan sikap kerja sama pegawai*. Karena itu maka komunikasi secara terbuka dan pelibatan atau partisipasi pegawai dalam kegiatan lembaga perlu terus ditingkatkan agar sikap kerja sama dapat terus dibina dan akhirnya bermuara pada semakin meningkatnya produktivitas pegawai.

(3) Selain itu perlu dilakukan penelitian serupa pada lembaga lain yang mempunyai karakteristik yang serupa.

DAFTAR PUSTAKA

- Baron, R. 1996. Contrasting perceptions of upward feedback among manager and subordinates. *Managemet Communication Quartely*. Vol 9: 338-348.
- Chow, C., R. Hwang, dan W. Liao. 2000. Motivating truthfull upward communication of private communication: An experimental study of mechanisms from theory and practices. *Abacus*. Vol. 36:160-179.
- Effendy, O.U. 1986. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktik*. Remaja Karya. Bandung.
- Effendy, O.U. 1993. *Human Relations dan Public Relations*. Mandar Maju. Bandung.
- Dillon, R.W., M. Golsdtein and J. Willey. 1984. *Multivariate Analysis, Method ana Applications*. John Willey and Sons. New York.
- Herdjana, A. 2000. *Audit Komunikasi, Teori dan Praktik*. Grasindo. Jakarta.
- Liliweri, A. (1997). *Komunikasi Antarpribadi*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nitiseminto, A.S. 1996. *Manajemen Personalialia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Nutt, P. 1999. Suprising but true: Half of decisions in organizations fail. *Academy of Management Executive*, Vol. 13:75-90.
- Reardon, K. 1987. *Where Mind Meet: Interpersonal Communication*. Wadsworth Publishing Company. Belmont, California.
- Rudolf, R. dan F. Parton. 1996. *The Essence of Effective Communication*. Prentice Hall Ltd. New York.
- Ruslan, R. 1998. *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi*. PT Raja Grafindo. Jakarta.
- Stohl, C. Dan G. Cheney. 2001. Partisipatory process/paradoxical and the dilemmas of organizational democracy. *Management Communication Quartely* Vol. 14: 349-407.
- Tourish, D. dan P. Robson. 2003. Critical upward feedback in organisations: Processes, problems, and implications for communication management. *Journal of communication management*, Vol. 8 (2): 150-167.
- Wayne, P. R. dan Falues, D.F. 2000. *Komunikasi Organisasi*. Diterjemahkan oleh D. Mulyana. Remaja Rosdakarya. Bandung.