



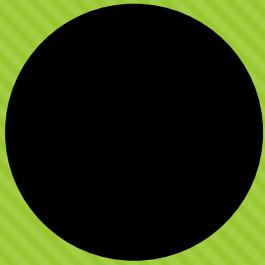
Universitas  
Pembangunan Jaya

# **HUBUNGAN ANTAR MANUSIA DAN PENDEKATAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**C M M 2 0 5 – K o m u n i k a s i O r g a n i s a s i**

**Nathaniel Antonio Parulian, S.Psi, M.I.Kom**

Program Studi Ilmu Komunikasi  
Fakultas Humaniora dan Bisnis  
Universitas Pembangunan Jaya



# TARGET PEMBELAJARAN

- ❑ Hawthorne sebagai fondasi pendekatan hubungan antar manusia.
- ❑ Memahami Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow dan pendekatan X dan Y Douglas McGregor.
- ❑ Memahami cara pendekatan hubungan manusia secara empiris serta penyebab lahirnya pendekatan sumber daya manusia.
- ❑ Mampu menjelaskan Manajemen Manajerial Grid dan Sistem Likert IV untuk menggambarkan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
- ❑ Mampu menggambarkan pola komunikasi yang khas dalam hubungan manusia dan sumber daya manusia.
- ❑ Mampu menerapkan prinsip-prinsip dan tantangan sumber daya manusia ke dalam organisasi saat ini.

# AGENDA PEMBELAJARAN



**01**

- Pendekatan hubungan antar manusia – Hawthorne
- Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow dan pendekatan X dan Y Douglas McGregor.



**02**

- Pendekatan hubungan manusia.
- Pendekatan sumber daya manusia.



**03**

- Manajemen Manajerial Grid dan Sistem Likert IV



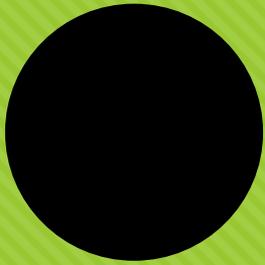
**04**

- Pola komunikasi yang khas dalam hubungan manusia dan sumber daya manusia.
- Prinsip-prinsip dan tantangan sumber daya manusia ke dalam organisasi saat ini.

# POKOK BAHASAN

---

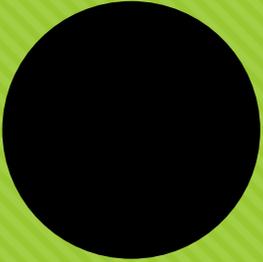
- ✓ Menekankan pentingnya kebutuhan manusia di tempat kerja.
- ✓ Pendekatan sumber daya manusia — yang berkonsentrasi pada kontribusi semua karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.
- ✓ Mempertimbangkan konteks historis dan ilmiah yang mengacu pada pendekatan dan teori para ahli.
- ✓ Pendekatan hubungan manusia dan sumber daya manusia mempengaruhi komunikasi dalam organisasi.



# PENDEKATAN HUBUNGAN MANUSIA | Hawthorne

---

- Hasil penelitian tahun 1924 hingga 1933; penelitian dilakukan di pabrik milik Western Electric Company di Illinois
- Secara kolektif dikenal sebagai studi Hawthorne.
- Bagaimana perubahan lingkungan kerja akan mempengaruhi produktivitas pekerja.
- Menemukan aspek lingkungan akan memaksimalkan hasil kerja pekerja dan mampu meningkatkan efisiensi organisasi.
- Empat indikator utama dari studi yang dilakukan Hawthorne:



# PENDEKATAN HUBUNGAN MANUSIA | Hawthorne

## 1

### Studi Iluminasi

- ✓ Mengetahui pengaruh tingkat pencahayaan terhadap produktivitas pekerja.
- ✓ Ketika pekerja bekerja dalam kegelapan, produktivitas cenderung naik.

## 2

### Studi Ruang Uji Perakitan Relay

- ✓ Kepuasan yang timbul dari hubungan manusia dalam pekerjaan merupakan hal yang lebih penting dari perilaku kerja secara umum seperti pemberian insentif, jeda istirahat, suhu dan kelembaban ruang kerja, jam kerja, dan pemberian minuman.

## 3

### Program Wawancara

- ✓ Hasil temuan: para pekerja lebih tertarik untuk membicarakan perasaan dan sikap mereka dibandingkan dengan dampak kondisi kerja terhadap produktivitas
- ✓ Banyak masalah kerja antara pekerja yang berbasis emosional.

## 4

### Kajian Ruang Penyimpanan Kabel

- ✓ Saling memberikan tekanan sosial satu sama lain untuk meningkatkan produktivitas kerja.
- ✓ Pengaruh kelompok sosial terhadap perilaku pekerja mampu melebihi pengaruh yang diberikan oleh struktur kekuasaan organisasi formal.



# TEMUAN DALAM STUDI HAWTHORNE (1)

---

- ✓ Temuan pengamatan Hawthorne menitikberatkan pada kebutuhan sosial dan emosional pekerja.
- ✓ Kebutuhan manusia dan interaksi sosial memainkan peran penting dalam fungsi organisasi.
- ✓ Ia juga menyimpulkan bahwa peningkatan produktivitas terjadi sebagai akibat adanya perhatian yang diberikan kepada para pekerja sehingga menyebabkan perubahan perilaku— fenomena ini dikenal sebagai efek Hawthorne.
- ✓ Hasil produktivitas kerja meningkat melalui faktor-faktor sosial informal.



# TEMUAN DALAM STUDI HAWTHORNE (2)

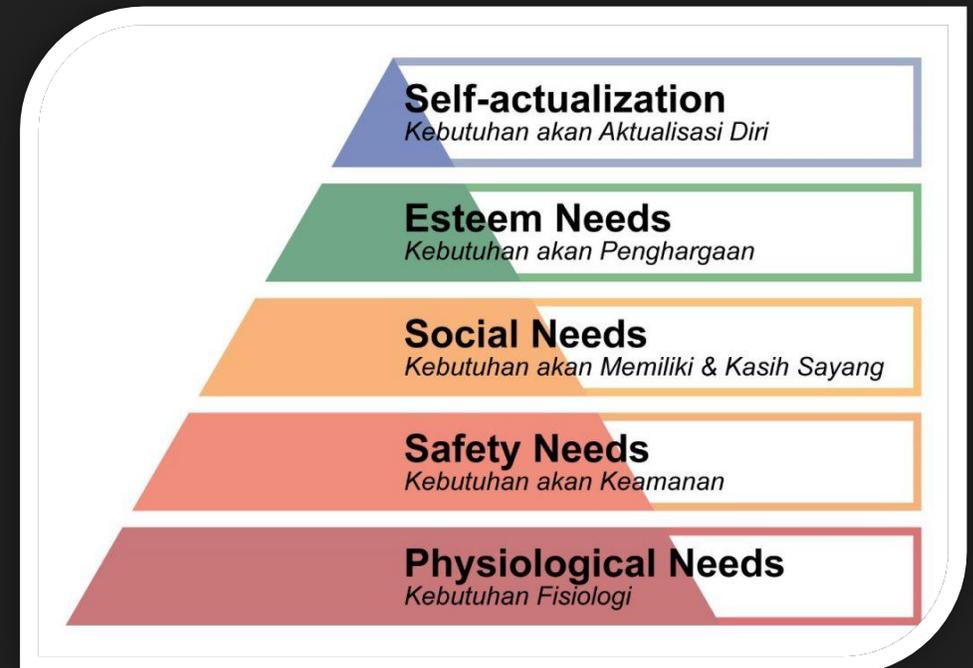
---

- ✓ Pekerja membentuk kelompok yang erat untuk meningkatkan produktivitas.
- ✓ Gaya manajemen dengan gaya komunikasi terbuka antara pekerja dan manajer dapat memberikan perubahan pada produktivitas kerja.
- ✓ Secara informal temuan studi Hawthorne terdapat di semua organisasi.
- ✓ Penyelidikan Hawthorne berfungsi sebagai landasan teori-teori pendekatan hubungan manusia.
- ✓ Temuannya dipakai sebagai fondasi penelitian lanjutan dalam ruang lingkup: fungsi dan peran komunikasi informal dan kelompok dalam organisasi.

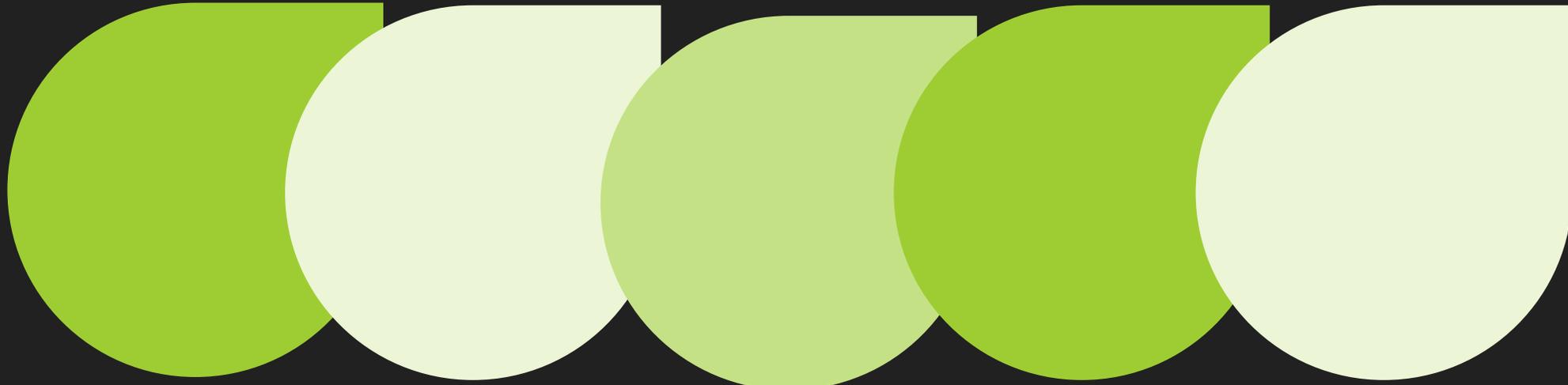


# HIERARKI KEBUTUHAN

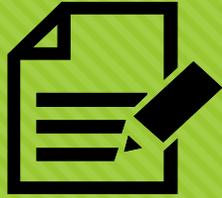
- ✓ Abraham Maslow mengembangkan Teori Hierarki Kebutuhan.
- ✓ Teori ini secara luas menitikberatkan pada: perilaku organisasi yang berfungsi sebagai prototipe pendekatan hubungan manusia dengan organisasi dan manajemen.
- ✓ Cara kerja hierarki: kebutuhan tingkat yang lebih rendah harus terpenuhi sebelum seorang individu dapat beralih ke kebutuhan tingkat yang lebih tinggi.
- ✓ Dalam konteks organisasi, jika hubungan sosial seseorang dalam pekerjaan tidak memuaskan, maka besar kemungkinan organisasi belum memberikan upah dan kondisi kerja yang memadai.



# HIERARKI KEBUTUHAN – ABRAHAM MASLOW



- **Kebutuhan fisiologis:** penyediaan upah layak yang memungkinkan individu untuk membeli makanan dan pakaian yang memadai.
- **Kebutuhan rasa aman:** mendapatkan perlindungan; memiliki lingkungan kerja yang protektif dan sehat.
- **Kebutuhan afiliasi:** Kebutuhan ini dapat dipenuhi dalam organisasi melalui pembentukan hubungan sosial dengan rekan kerja dan atasan.
- **Kebutuhan akan penghargaan:** adanya kompensasi dan penghargaan dan ruang gerak dan kesempatan bagi karyawan untuk berprestasi.
- **Kebutuhan akan aktualisasi diri:** penyediaan pekerjaan yang memungkinkan individu untuk menjalankan tanggung jawab dan kreativitas dalam tempat kerja.



# Memahami Teori X dan Y – McGregor

---

- ✓ Teori X merupakan representasi dari aspek-aspek negatif dari teori-teori manajemen klasik.
- ✓ Teori Y merupakan ajaran gerakan hubungan manusia.
- ✓ McGregor merinci tiga proposisi dari Teori X dari sudut pandangan manajemen, proposisi ini berpendapat bahwa:
  - ✓ Manajemen bertanggung jawab untuk mengatur uang, materi, dan orang-orang untuk tujuan ekonomi.
  - ✓ Bahwa orang harus dikendalikan dan dimotivasi agar sesuai dengan kebutuhan organisasi.
  - ✓ Bahwa tanpa intervensi dan arahan, orang akan pasif atau resisten terhadap pencapaian organisasi.



## Teori X McGregor

- ✓ Postulat Teori X McGregor tentang sifat manusia :
  - ✓ 1. Rata-rata manusia pada dasarnya malas — ia bekerja sesedikit mungkin.
  - ✓ 2. Manusia tidak memiliki ambisi, tidak suka tanggung jawab dan lebih suka dipimpin.
  - ✓ 3. Manusia secara inheren egois dan acuh tak acuh terhadap kebutuhan organisasi.
  - ✓ 4. Manusia pada dasarnya tahan terhadap perubahan.
  - ✓ 5. Manusia mudah tertipu, tidak terlalu pintar, dan siap ditipu oleh penipu dan penghasut.

## Teori Y McGregor

- ✓ Asumsi manajerial McGregor tentang Teori Y
  - ✓ 1. Usaha fisik dan mental dalam bekerja = ketika bermain atau istirahat.
  - ✓ 2. Ancaman & hukuman bukanlah satu-satunya cara untuk memenuhi tujuan organisasi, melainkan manusia membutuhkan pengendalian diri untuk mencapai tujuannya.
  - ✓ 3. Komitmen terhadap tujuan adalah bagian dari penghargaan, pencapaian, kepuasan ego dan kebutuhan aktualisasi diri.
  - ✓ 4. Rata-rata manusia belajar untuk menerima dan bertanggung jawab.
  - ✓ 5. Kapasitas untuk menggunakan daya imajinasi dan kreativitas relatif tinggi dalam pemecahan masalah organisasi.
  - ✓ 6. Potensi intelektual manusia rata-rata hanya dimanfaatkan sebagian.

## Kesimpulan Teori X dan Y • McGregor

- ✓ Teori X mengasumsikan bahwa “tangan” atasan yang kuat sangat penting untuk mendorong para pekerja yang pada dasarnya tidak memiliki motivasi kerja.
- ✓ Teori Y mengasumsikan bahwa para pekerja yang sangat termotivasi & memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri.
- ✓ Teori Y: bahwa tugas manajer adalah untuk mendorong bakat alamiah dari para pekerja yang cerdas dan memiliki motivasi.
- ✓ McGregor percaya bahwa perilaku yang berasal dari asumsi dari sisi manajerial akan menghasilkan tenaga kerja yang lebih produktif.
- ✓ Pemikiran McGregor menekankan pada kebutuhan akan: perhatian, interaksi sosial, dan pencapaian individu.
- ✓ Karyawan dalam teori hubungan manusia dimotivasi tidak hanya oleh dan untuk keuntungan finansial tetapi juga oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan tingkat tinggi.





# **PENDEKATAN SUMBER DAYA MANUSIA**

- ✓ Individu dalam organisasi memiliki perasaan yang harus di pertimbangkan dan merupakan unsur penting untuk memenuhi tujuan organisasi.
- ✓ Pendekatan sumber daya manusia menekankan pada aspek kognitif yang melekat dalam diri karyawan dalam bentuk pemikiran dan ide.
- ✓ Memperlakukan karyawan dengan baik dalam pekerjaan serta memenuhi kebutuhan karyawan akan penghargaan dan aktualisasi diri, mampu menciptakan iklim organisasi: kepuasan dan produktivitas kerja.
- ✓ Kebutuhan tingkat tinggi terpenuhi melalui desain pekerjaan, gaya manajemen, dan faktor organisasi lainnya.
- ✓ Ketika kebutuhan tingkat tinggi ini terpenuhi, karyawan menjadi lebih bahagia. Ketika karyawan lebih bahagia, maka berpotensi lebih produktif.
- ✓ Karakteristik pekerjaan dapat berfungsi sebagai faktor penentu motivasi, meskipun aspek pekerjaan yang memotivasi dapat bervariasi tergantung situasi dan keterampilan/talenta diri seseorang.
- ✓ Motivasi lain bagi sebagian besar individu agar mau kerja keras: adanya imbalan finansial atau ancaman hukuman, serta adanya pengaruh organisasi mampu menghargai hasil kerja individu/secara kolektif.

# PENYALAHGUNAAN PRINSIP

## PRINSIP HUBUNGAN ANTAR MANUSIA

- ✓ Adanya "partisipasi semu" yang tidak didasarkan pada dasar yang kuat dari prinsip-prinsip hubungan manusia, sehingga menjadi strategi organisasi yang tidak efektif.
- ✓ Adanya manipulasi gagasan hubungan manusia berpotensi terhadap kegagalan untuk memenuhi kebutuhan pekerja.
- ✓ Para manajer kerap tidak berpikir bahwa karyawan memiliki kemampuan dan bakat yang memadai untuk membuat keputusan berkualitas tinggi atau untuk bekerja secara mandiri.

## PRINSIP PENDEKATAN SUMBER DAYA MANUSIA

- ✓ Seorang manajer sumber daya manusia akan menuntut partisipasi untuk mencuri ide-ide inovatif yang dimiliki oleh bawahan yang berfungsi untuk meningkatkan fungsi organisasi dan memenuhi kebutuhan individu.
- ✓ Manajer sumber daya manusia menuntut bentuk partisipasi yang kerap memanfaatkan ide dan keterampilan anggota organisasi.
- ✓ Karyawan perlu membuat perbedaan melalui perilaku proaktif yang didukung oleh sistem organisasi.
- ✓ Membutuhkan pengetahuan mendasar tentang fungsi, struktur dan interaksi organisasi.



# FONDASI MANAJERIAL MOUTON

- ✓ Jaringan manajerial berfungsi sebagai alat untuk melatih manajer dalam gaya kepemimpinan yang akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi serta merangsang kepuasan dan kreativitas karyawan.
- ✓ Seorang pemimpin merupakan faktor penentu efektivitas kerja seseorang serta bertugas memberi perhatian pada faktor produksi.
- ✓ Terjadi gabungan antara kepentingan manajemen dan hubungan manusia (kepedulian terhadap karyawan).

# LIMA GAYA MANAJEMEN (KEPEMIMPINAN) - MOUTON



- **Manajemen Mutu yang Minim:** Rendahnya kepedulian terhadap karyawan & perhatian terhadap produksi.
- Manajer & karyawan akan melakukan hal minimum saja/hal yang diperlukan untuk bertahan.

- **Manajemen *Country Club*:** kepedulian yang tinggi terhadap karyawan, namun rendah terhadap produksi.
- Adanya upaya membentuk tempat kerja yang menyenangkan dengan hubungan antar karyawan yang ramah dan nyaman.

- **Manajemen Otoritas-Kepatuhan:** kepedulian yang rendah terhadap karyawan, namun tinggi terhadap produksi.
- Manajer akan berusaha keras untuk mengatur semua komponen kerja, memaksimalkan efisiensi, mencapai tujuan. Minim perhatian untuk kebutuhan karyawan.

- **Manajemen Tim:** kepedulian yang tinggi terhadap karyawan dan produksi.
- Adanya sikap saling membutuhkan antara manajer dengan karyawan yang berkomitmen dan berbakat.
- Keseimbangan antara tujuan, produktivitas dan kebutuhan karyawan.

- **Manajemen Jalan Tengah:** menyeimbangkan perhatian antara karyawan dan produksi.
- Prinsip kerja utama seorang manajer terhadap karyawan adalah "kompromi".

# SISTEM LIKERT IV

- Likert berteori bahwa ada sejumlah bentuk yang dapat diadopsi oleh organisasi untuk memenuhi tujuan baik organisasi maupun individu (karyawan).
- Ia memusatkan perhatian pada penjelasan empat bentuk organisasi, yang diberi label Sistem I hingga Sistem IV.
- Likert percaya bahwa keempat jenis sistem ini dapat dibedakan dengan jelas dalam hal: faktor motivasi, komunikasi, pengambilan keputusan, penetapan tujuan, kontrol, struktur pengaruh, dan kinerja.
- Likert percaya bahwa perlu perubahan struktural dan praktik yang dapat meningkatkan partisipasi individu dan kinerja organisasi.
- Pertama: untuk memaksimalkan produktivitas organisasi dan kepuasan kebutuhan individu.
- Kedua, untuk mengoptimalkan tujuan organisasi perlu pendekatan sumber daya manusia yang menekankan kontribusi karyawan terhadap fungsi organisasi dalam bentuk ide-ide/gagasan.

# SISTEM LIKERT IV



- **Sistem Likert I: organisasi otoritatif eksploitatif.**
- Ciri-ciri: motivasi melalui ancaman dan ketakutan, komunikasi ke bawah tidak akurat, pengambilan dan pemberian perintah, keputusan dan kontrol dikendalikan atasan.
- **Sistem Likert II: organisasi otoritatif yang baik hati.**
- Gaya manajemen ini masih bersifat otoritatif; para manajer percaya bahwa gaya ini "terbaik bagi para pekerja".
- Ciri-ciri: identik dengan sistem Likert I, namun pada sistem Likert II memiliki ciri khas: motivasi melalui penghargaan ekonomi dan ego.
- **Sistem Likert III: organisasi konsultatif.**
- Ciri-ciri: keputusan dikendalikan oleh atasan. Namun, sebelum keputusan dibuat, karyawan diajak untuk berkonsultasi dan pandangan mereka menjadi hal yang dipertimbangkan.
- Adanya interaksi komunikasi yang bergerak naik dan turun dalam hierarki.
- **Sistem Likert IV: organisasi partisipatif.**
- Ciri-ciri: keputusan melibatkan setiap anggota organisasi, tujuan ditetapkan secara bersama-sama. Kontrol dilakukan oleh semua tingkat organisasi, interaksi komunikasi terjadi ke atas, bawah dan horizontal.
- Semua anggota organisasi saling menghargai.

# KOMUNIKASI PADA HUBUNGAN ANTAR MANUSIA DAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

## 1 Isi Komunikasi

- ✓ Komunikasi yang berhubungan dengan tugas disertai dengan komunikasi yang berusaha menjaga kualitas hubungan manusia dalam organisasi.
- ✓ Adanya inovasi komunikasi: interaksi tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih baik, produk baru yang dapat dihasilkan oleh organisasi, cara penataan organisasi, dll.

## 2 Arah dan Arus Komunikasi

- ✓ Memberikan penekanan pada komunikasi ke semua arus dan arah — ke bawah, ke atas, horizontal, dan diagonal.
- ✓ Khususnya dalam mengatur anggota tim dalam organisasi dengan tujuan mengoptimalkan ide-ide baru.
- ✓ Terjadi kepuasan kebutuhan komunikasi diantara karyawan.

## 3 Saluran Komunikasi

- ✓ Komunikasi tatap muka menjadi yang utama; memungkinkan umpan balik yang lebih cepat dan terkandung isyarat nonverbal.
- ✓ Memaksimalkan produktivitas organisasi melalui penggunaan interaksi tatap muka dalam rapat atau memo tertulis dan email.

## 4 Gaya Komunikasi

- ✓ Memecah perbedaan status antara manajer dan karyawan sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan sosial.
- ✓ Tidak hanya komunikasi formal, namun adanya komunikasi informal — gaya informal akan menciptakan nyaman sehingga karyawan mampu berkontribusi secara optimal.

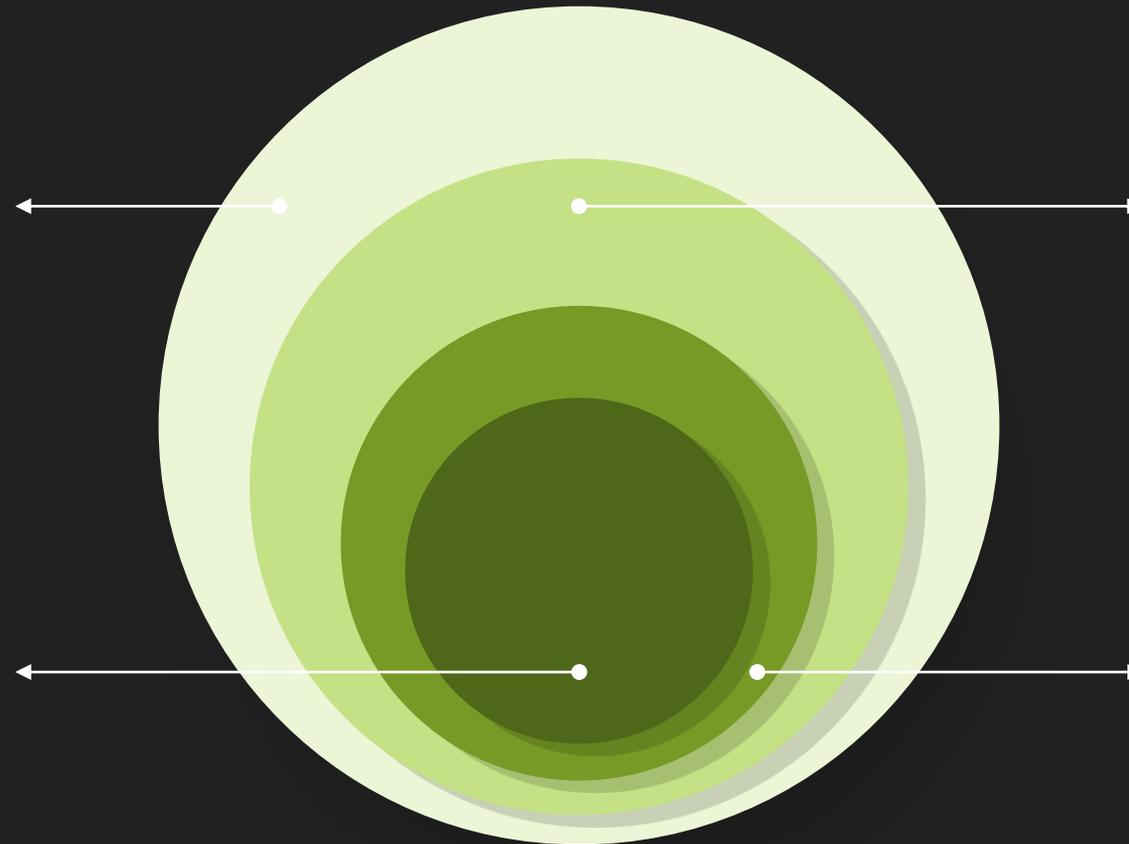
# HUBUNGAN MANUSIA DAN ORGANISASI SUMBER DAYA MANUSIA HARI INI

## 01

- Teori hubungan manusia merupakan aspek penting dari kinerja organisasi.
- Prinsip-prinsip hubungan manusia dapat dilihat dalam organisasi ketika merancang suatu pekerjaan.
- Rancangan tugas yang dapat meningkatkan otonomi, variasi, dan signifikansi tugas.

## 02

- Organisasi sebagai sistem pembelajaran; organisasi dituntut memiliki pengembangan sistem manajemen pengetahuan.
- Organisasi mampu menekankan pada fleksibilitas mental, pembelajaran tim, visi bersama, pemikiran kompleks, dan penguasaan pribadi.
- Organisasi sebagai perwujudan atas penciptaan, pengembangan, dan penerapan pengetahuan.



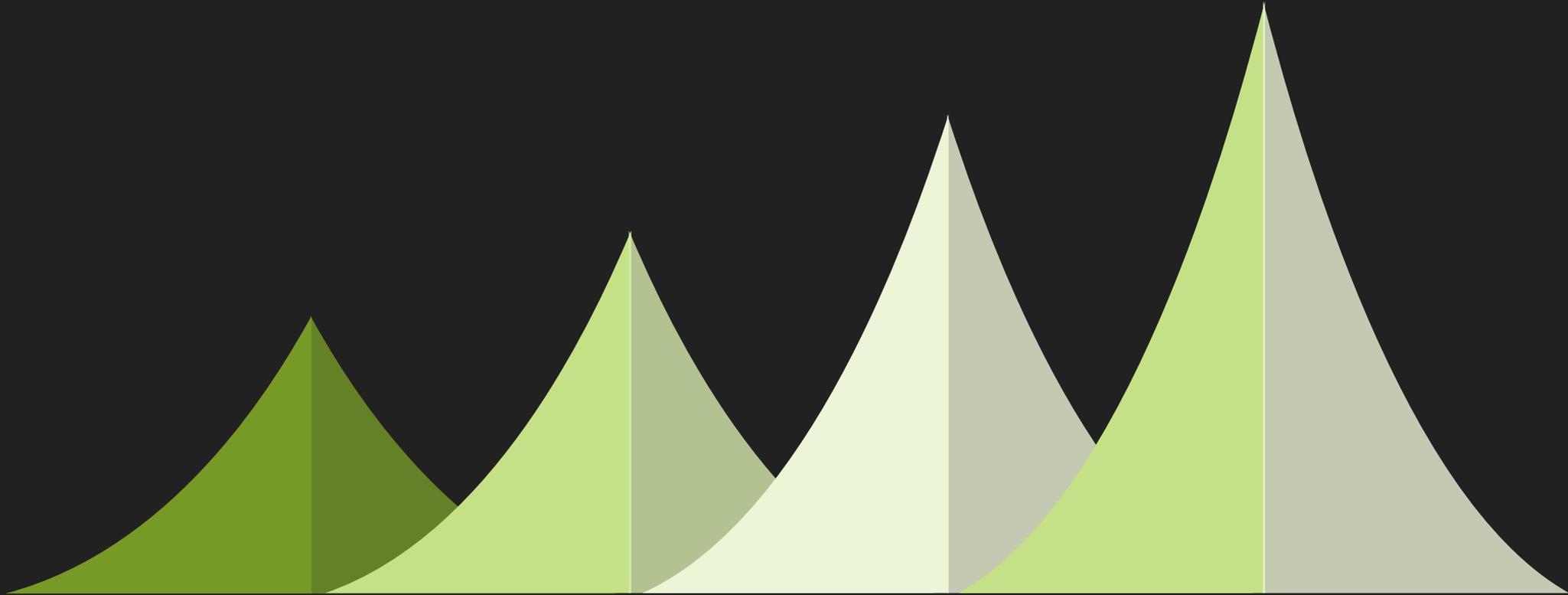
## 03

- Organisasi yang efektif = organisasi yang dapat memanfaatkan kemampuan kognitif karyawan.
- Menciptakan manajemen sumber daya manusia melalui program-program kerja yang dapat meningkatkan efektivitas kerja.
- Menekankan manajemen tim/keterlibatan karyawan dalam mempertahankan kualitas produk atau layanan dari organisasi.

## 04

- Menyusun organisasi dengan cara yang memaksimalkan kontribusi karyawan, baik secara individu maupun kolektif.
- Organisasi yang sukses adalah yang menerapkan prinsip-prinsip sumber daya manusia; kompensasi, keamanan kerja, dan struktur organisasi serta dalam hal berbagi informasi.

# PROGRAM SUMBER DAYA MANUSIA



1. Perlunya manajemen berbasis tim; banyak pekerjaan yang melintasi garis fungsional, lingkungan organisasi yang beragam dan kompleks, tempat kerja yang berubah.

2. Beban tanggung jawab dalam menghadapi perubahan pada organisasi berada di bawah kendali manajemen puncak.

3. Melibatkan karyawan dalam tiap rencana dari perspektif karyawan dan memberikan kesempatan untuk mengutarakan isi hati, memberi penghargaan atas prestasi atau membangun komunikasi yang efektif serta meminimalisir perubahan yang mendadak.

**THANK • YOU**  
**nathaniel.antonio@upj.ac.id**

