

MODEL MANAJEMEN HUBUNGAN KARYAWAN BAGI INDUSTRI PERBANKAN DI KOTA MEDAN

Rukmini¹ Anggia Sari Lubis²

Universitas Muslim Nusantara Al-Wasliyah
Manajemen
anggiasarilubis@gmail.com

Abstrak

Hubungan karyawan merupakan sebuah hubungan yang terjalin diantara para karyawan di dalam sebuah organisasi. Para karyawan harus memperoleh kenyamanan dalam bekerja dengan para karyawan lain untuk memperoleh lingkungan kerja yang sehat. Tugas utama para pemimpin perusahaan adalah untuk mengurangi konflik antar karyawan dan menciptakan hubungan yang sehat diantara para karyawan. Permasalahan yang sering muncul adalah adanya perbedaan persepsi diantara para karyawan sehingga terjadi proses komunikasi yang kurang efektif diantara para karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan panduan model manajemen hubungan antar karyawan pada industri perbankan di Kota Medan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif dengan melibatkan informan penelitian. Penelitian dilakukan pada Bank Central Asia, Bank Mandiri dan Bank Negara Indonesia. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode observasi dan wawancara pada informan kunci, informan utama dan informan tambahan dalam penelitian. Hasil analisis data penelitian ini adalah tersusunnya model manajemen hubungan antar karyawan pada industri perbankan di Kota Medan, yaitu komunikasi efektif sebagai variabel anteseden, serta budaya organisasi dan kepemimpinan sebagai faktor yang dapat menentukan keberhasilan konsep manajemen hubungan antar Karyawan.

Kata Kunci : Hubungan Karyawan, Komunikasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan

Abstract

Employee relations refer to the relationship shared among the employees in an organization. The employees must be comfortable with each other for a healthy environment at work. It is the prime duty of the superiors and team leaders to discourage conflicts in the team and encourage a healthy relationship among employees. The problems that came continuously was there were a different perception among the employees that made the ineffective communication. This research aims to results the guidance of employee relations management model for banking industry in Medan. This research were made in Central Asia Bank, Mandiri Bank, and Negara Indonesia Bank. This research data sourced with observation method and made an interview with key informan, main informan, and additional informan. The result of this research were employee relations management model for banking industry in Medan, that was the effective communication as the anteseden variable, and organization culture and leadership as the determinant factor of successful employee relations management for banking industry in Medan.

Keyword : Employee Relations, Communication, Organization Culture, Leadership

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pengelolaan yang paling penting dalam dunia perbankan disamping pemasaran bank adalah pengelolaan terhadap sumber daya manusianya (SDM). Hal ini disebabkan sumber daya manusia merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu bank. Dalam menghadapi persaingan, industri perbankan harus memiliki sumber daya manusia dengan kompetensi dan kinerja yang tinggi. Untuk mewujudkannya industri perbankan sudah mensyaratkan kriteria yang tinggi dari mulai calon karyawan akan mengikuti proses rekrutmen.

Salah satu faktor yang dapat menyebabkan terhambatnya pencapaian tujuan adalah adanya konflik internal antar karyawan. Mulai dari tingkat individu, kelompok, sampai unit. Mulai dari derajat dan lingkup konflik yang kecil sampai yang besar (Rivai, 2008). Untuk mencegah semakin meningkatnya konflik di kalangan karyawan yang dapat mengakibatkan berbagai dampak negatif bagi perbankan seperti penurunan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan menurunkan pula kinerja perbankan, maka industri perbankan dapat mengoptimalkan manajemen hubungan karyawan, dimana manajemen hubungan karyawan merupakan suatu “*action oriented*”, yaitu suatu kegiatan untuk mengembangkan hasil yang lebih produktif dan memuaskan. Pada industri perbankan, manajemen hubungan karyawan dirasakan sangat penting oleh para manajer, karena manajemen hubungan karyawan dapat menghilangkan kerugian akibat salah komunikasi (*miscommunication*) dan salah interpretasi (*misinterpretation*) yang terjadi antara manajer beserta para karyawan.

Manajemen hubungan karyawan (*employee relation*) merupakan hubungan kerja sama antara semua pihak yang berada dalam proses operasional di industri perbankan. Penerapan manajemen hubungan karyawan merupakan pewujudan dan pengakuan atas hak dan kewajiban karyawan sebagai partner pengusaha yang menjamin kelangsungan dan keberhasilan perusahaan (Hasibuan, 2007). Semua pihak, baik manajemen, karyawan dan pemerintah pada dasarnya mempunyai kepentingan atas keberhasilan dan kelangsungan perusahaan. Sering terdapat pandangan yang kurang tepat seolah-olah hanya pengusaha dan pemilik modal yang mempunyai kepentingan atas perusahaan. Perusahaan merupakan sumber penghasilan, tantangan, kesempatan dan harga diri bagi pengusaha. Demikian pula bagi karyawan, perusahaan juga merupakan sumber penghasilan dan kesempatan untuk mengembangkan diri.

Dengan mempertimbangkan bahwa pentingnya penerapan manajemen hubungan karyawan pada industri perbankan, oleh karena itu diperlukan suatu model yang efektif dalam menciptakan manajemen hubungan karyawan yang baik.

1.2. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk Mendesain model manajemen hubungan karyawan agar tercipta hubungan karyawan yang sehat dan kondusif sehingga tercipta semangat kerja dan motivasi kerja yang baik diantara para karyawan agar yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.

1.3. Pendekatan Pemecahan Masalah

Dalam penelitian ini, pendekatan wan untuk membuat kebijakan di

bidang manajemen sumber daya manusia

pemecahan masalah yang dilakukan yaitu dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguraikan atau menggambarkan tentang karakteristik dari suatu keadaan atau objek penelitian yang dilakukan melalui pengumpulan data dan analisis data secara kualitatif, serta bahan yang digunakan dalam penelitian ini berupa data yang dikumpulkan dari responden dengan melakukan wawancara dengan informan pada penelitian ini (Sugiyono, 2003). Informan diminta memberikan data deskripsi obyek penelitian, dan data mengenai variabel penelitian yang akan digunakan untuk mendesain model manajemen hubungan antar karyawan, dan observasi digunakan untuk melengkapi dan mengkonversi data yang telah dikumpulkan.

2. METODE

2.1. Informan Penelitian

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan perbankan Konvensional yang berada dan berkedudukan di kota medan. Sedangkan metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah metode pengambilan sampel berdasarkan suatu kriteria tertentu, kriteria yang digunakan dapat berdasarkan *judgement* atau kuota tertentu (Erlina, 2011). Kriteria-kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah perbankan dengan jumlah karyawan terbanyak di Indonesia, dan dengan jumlah cabang terbanyak di Kota Medan.

Dari hasil kriteria di atas, perusahaan yang memenuhi kriteria untuk dijadikan sampel adalah sebanyak 3 perusahaan, dimana untuk setiap perusahaan akan dipilih informan kunci,

informan utama dan informan tambahan untuk dijadikan responden, dengan masa penelitian 6 bulan, yaitu Bank Mandiri, Bank Negara Indonesia, dan Bank Central Asia.

Informan adalah para pemberi informasi dalam *interview* (yang ditanya atau sumber data informasi) yang dapat memberikan data atau keterangan atas keadaan orang diri orang lain, di situasi-situasi lingkungannya (Situmorang, 2008). Berikut ini adalah penjelasan tentang ketiga informan tersebut:

Tabel 1
Klasifikasi Informan Penelitian

No.	Informan Penelitian	Klasifikasi Informan	Jumlah
1	Informan Kunci (Manajer Divisi <i>Human Resource Management</i>)	Seseorang yang mengetahui dan memiliki informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian	1 orang
2	Informan utama (Karyawan Divisi <i>Human Resource Management</i>)	Seseorang yang terlibat secara langsung dalam interaksi sosial yang diteliti	1 orang
3	Informan Tambahan (Karyawan diluar divisi <i>human resource management</i>)	Seseorang yang dapat memberikan informasi tambahan dalam interaksi sosial yang sedang diteliti	5 orang

Sumber: Hasil Penelitian, 2016 (Data Diolah)

2.2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara (*interview*), yang dilakukan kepada para informan yang telah dipilih dalam penelitian ini
2. Studi dokumentasi, dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen yang diperoleh dari bank negara Indonesia, bank central asia dan

bank mandiri yang berupa sejarah singkat berdirinya organisasi, struktur organisasi, jumlah karyawan, booklet manajemen sumber daya manusia.

3. Observasi, dilakukan dengan mengamati fenomena yang terjadi yaitu proses interaksi dan hubungan antar karyawan yang langsung dilakukan pada objek penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil yang diperoleh melalui wawancara, studi dokumentasi serta observasi yang dilakukan peneliti, maka diperoleh hasil yaitu pengembangan desain model manajemen hubungan karyawan pada industri perbankan yaitu dimulai dari pengurangan perbedaan persepsi antar karyawan agar tercipta komunikasi yang efektif.

Untuk meminimalisir perbedaan persepsi diantara para karyawan, perusahaan perlu mengoptimalkan pemahaman atas budaya organisasi yang dianut oleh masing-masing perusahaan. Dukungan kepemimpinan juga sangat diperlukan untuk menjaga dan mengelola hubungan antar karyawan.

Model Manajemen Hubungan Karyawan Bagi Industri Perbankan Di Kota Medan.

1. "Budaya Organisasi dapat memenuhi kriteria inklusi konstruk perilaku karyawan, sehingga dapat diintegrasikan pada konstruk perbedaan persepsi karyawan".

Berdasarkan hasil observasi peneliti, bahwa terjadinya hubungan karyawan yang tidak sehat dimulai dengan adanya perbedaan persepsi diantara para karyawan. Persepsi merupakan suatu proses yang dimulai dari penglihatan hingga terbentuk tanggapan yang terjadi dalam diri individu sehingga individu sadar akan segala

sesuatu dalam lingkungannya melalui indera-indera yang dimilikinya.

Berdasarkan hasil wawancara kepada informan yang dilakukan oleh peneliti, juga diperoleh bahwa terjadinya hubungan antar karyawan yang kurang kondusif dikarenakan adanya perbedaan persepsi, baik antar karyawan maupun antar atasan dengan bawahan. Perbedaan persepsi antar karyawan muncul dikarenakan adanya perbedaan individu. Setiap pegawai mempunyai perbedaan dalam banyak hal. Seorang manajer harus mengetahui perbedaan tersebut mempengaruhi perilaku dan prestasi bawahannya. Jika perbedaan persepsi tidak ditanggapi dengan baik dan terus dibiarkan, maka yang terjadi adalah adanya proses komunikasi yang kurang efektif.

Untuk mengatasi perbedaan persepsi dan mengurangi proses komunikasi yang kurang efektif, maka perusahaan perlu melakukan berbagai upaya agar para karyawan memiliki pemahaman bersama mengenai nilai-nilai yang dianut dalam bekerja agar perbedaan persepsi dapat dikurangi. Konsep pemahaman bersama tersebut merupakan konsep budaya organisasi. Budaya Organisasi adalah perangkat nilai, kepercayaan dan pemahaman yang penting yang sama-sama dimiliki oleh para anggotanya. Organisasi yang sukses tampak memiliki kebudayaan yang kuat yang dapat menarik, memelihara dan memberi imbalan kepada orang yang berhasil melaksanakan perannya dan mencapai sasaran. Salah satu peranan terpenting dari *top management* adalah membentuk kebudayaan dengan kepribadiannya sehingga berpengaruh penting terhadap falsafah dan gaya manajemen (Munandar, 2001).

Kebudayaan yang kuat merupakan dasar dari tercapainya kesuksesan organisasi dengan menuntun perilaku

dan memberi makna pada kegiatan-kegiatannya. Untuk melihat keterkaitan antara perbedaan persepsi dengan budaya organisasi maka dapat dilihat kembali pada konsep fungsi dan manfaat budaya organisasi. Fungsi kebudayaan dalam organisasi memiliki peranan yang sangat penting yaitu menentukan peran yang membedakan perusahaan satu dengan yang lain, menentukan tujuan bersama yang lebih besar dari sekedar kesenangan individu, menjaga stabilitas sosial perusahaan, membuat identitas bagi anggota perusahaan (Robbins, 2003).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kaitan antara budaya organisasi dengan adanya perbedaan persepsi antar karyawan budaya perusahaan adalah sebagai pembawa identitas dan peran untuk mewujudkan suatu persamaan persepsi dan tujuan bersama yang lebih besar dari sekedar kesenangan individu dalam membangun komitmen kepada organisasi/perusahaan. Perbedaan persepsi antar karyawan dapat ditangani dengan mengembalikan pola pikir karyawan kepada konsep budaya organisasi yang merupakan nilai yang dianut bersama yang dapat menyatupadukan tujuan perusahaan dengan keinginan karyawan. Berdasarkan hasil penelitian Arpankumar (2013) yang merupakan penelitian terdahulu dari penelitian ini, semakin memperkuat bahwa budaya organisasi memberikan komitmen yang kuat dan persamaan persepsi diantara para karyawan.

Berdasar review terhadap konstruk perbedaan persepsi dan budaya organisasi tersebut di atas maka model manajemen hubungan antar karyawan bagi industri perbankan yang dapat dirumuskan adalah:

- 2: “Faktor komunikasi dan faktor komunikasi yang efektif merupakan anteseden dari manajemen hubungan karyawan”

Hakikat komunikasi adalah proses pernyataan antar manusia. Yang dinyatakan dalam komunikasi adalah pikiran atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan bahasa sebagai alat penyalurnya.

Mc Cosky dan Knap (dalam Effendy, 2003) dalam bukunya yang berjudul *“An Art to An Interpersonal Communication”* mengatakan bahwa komunikasi yang efektif dapat dicapai dengan mengusahakan ketepatan (*accuracy*) yang paling tinggi derajatnya antara komunikator dan komunikan dalam setiap situasi. Tidakkah mudah untuk melakukan komunikasi secara efektif. Ada banyak hambatan yang bisa merusak komunikasi. Bahkan beberapa ahli komunikasi menyatakan bahwa tidak mungkin seseorang melakukan komunikasi yang benar-benarnya efektif.

Komunikasi efektif merupakan salah satu keahlian terpenting, bahkan boleh jadi merupakan hal yang paling penting untuk mencapai keberhasilan. Dengan demikian adanya komunikasi yang efektif di dalam perusahaan mutlak diperlukan untuk menciptakan hubungan antar karyawan yang baik sehingga kinerja karyawan dapat meningkat dan pencapaian tujuan perusahaan dapat terwujud.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti kepada informan utama penelitian, diperoleh bahwa perusahaan selalu berupaya agar efektivitas komunikasi dapat terwujud, yang dimulai dari aspek pribadi sampai aspek kepemimpinan yang mempengaruhi tercapainya efektivitas komunikasi. Perusahaan memberikan kebebasan berkomunikasi antara bawahan dengan

atasan ataupun antara karyawan dengan level yang sama, begitu jua dengan kebebasan menyampaikan pendapat. Dimana perusahaan telah menyiapkan berbagai program agar para karyawan dapat menyampaikan keluhan dan saran perbaikan yang tentunya sangat bermanfaat bagi perusahaan.

Farace, Taylor & Stewart dalam Hutchinson (1992) menjelaskan bahwa secara umum komunikasi yang efektif adalah kesesuaian tingkat tanggapan penerima terhadap pesan yang disampaikan dengan keseluruhan maksud dari pengirim pesan. Berdasarkan pandangan manajemen, komunikasi efektif jika bawahannya merespon pesan sesuai dengan maksud yang disampaikan managernya, dan dengan adanya komunikasi yang efektif dapat menciptakan hubungan antar karyawan yang baik dan kondusif. Berdasar review terhadap konstruk teori komunikasi efektif dalam perusahaan tersebut di atas maka dipreposisi:

- 3: “Kepemimpinan mempunyai hubungan positif dengan hubungan antar manusia, sehingga dapat diintegrasikan ke dalam model manajemen hubungan karyawan sebagai sebuah konstruk *higher order state*”.

Kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) merupakan aspek yang sangat penting yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Analisis awal tentang kepemimpinan, dari tahun 1900-an hingga tahun 1950-an, memfokuskan perhatian pada perbedaan karakteristik antara pemimpin (*leaders*) dan pengikut/karyawan (*followers*). Karena hasil penelitian pada saat periode tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat satu pun sifat atau watak (*trait*) atau kombinasi sifat atau watak yang dapat menerangkan sepenuhnya tentang kemampuan para pemimpin,

maka perhatian para peneliti bergeser pada masalah pengaruh situasi terhadap kemampuan dan tingkah laku para pemimpin. Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*).

Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta sampai sejauh mana para pemimpin dalam perusahaan mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi ini dikaitkan dengan usaha para pemimpin mencapai tujuan organisasi. Dimensi konsiderasi menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan seperti misalnya kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi.

Dimensi konsiderasi ini juga dikaitkan dengan adanya pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi dua arah, partisipasi dan hubungan antar karyawan. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat menata kelembagaan organisasinya secara sangat terstruktur, dan mempunyai hubungan yang persahabatan yang sangat baik, saling percaya, saling menghargai dan senantiasa hangat dengan bawahannya.

Secara ringkas, model kepemimpinan efektif ini mendukung anggapan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat menangani kedua aspek organisasi dan manusia sekaligus dalam organisasinya. Hubungan antara pemimpin dan

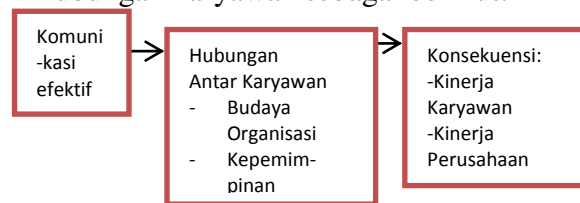
bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku. Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (*demotions*).

Kepemimpinan memiliki beberapa implikasi. Pertama, kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan atau bawahan, kepemimpinan tidak akan ada juga. Kedua, seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Dalam suatu organisasi diperlukan suatu human relation yang baik, sehingga akan terbentuk suasana kerja yang kondusif dan akan membuat anggota atau karyawan bersemangat untuk menjalankan segala tugasnya. Maka segala tujuan yang akan dicapai oleh suatu perusahaan atau organisasi dapat terlaksana dengan baik. Fungsi pemimpin sebagai orang yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan dapat

terlaksana dengan baik bagi perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara kepada informan penelitian, diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan yang dianut para pemimpin di perusahaan yang menjadi objek penelitian adalah gaya kepemimpinan partisipatif, yang mengakomodasi saran, usul, dan pendapat bawahan, serta menggunakan aturan dan disiplin yang ketat untuk mempengaruhi bawahan. Para karyawan dituntut untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan standard yang telah ditetapkan perusahaan. Tetapi perusahaan juga menerima saran dan usul yang dikemukakan oleh para bawahan.

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat dirumuskan model manajemen hubungan karyawan sebagai berikut:



Gambar 1: Model Manajemen Hubungan Karyawan

Sumber: Hasil Penelitian (2016)

Variabel komunikasi yang efektif merupakan variabel anteseden dalam model manajemen hubungan karyawan. Komunikasi berfungsi mengendalikan perilaku karyawan. Setiap organisasi mempunyai hierarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan. Namun adakalanya komunikasi informal juga dapat mengendalikan perilaku. Komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan ke para karyawan yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja dan

apayang dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standar.

Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia. Dengan kata lain, manusia merupakan modal berharga dan sangat menentukan bagi suatu organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Burleigh Garner dan David Moore dalam buku *Human Relations and Industry*, mengemukakan bahwa kekuatan suatu organisasi terletak pada manusianya, bukan pada sistem, teknologi, prosedur atau sumber dana (Effendy, 1990).

Sedangkan Budaya organisasi sebagai inklusi konstruk dari perbedaan individu dan persepsi karyawan yang pada akhirnya dapat menentukan efektivitas manajemen hubungan karyawan di perusahaan. Budaya organisasi memiliki peran yang cukup signifikan dalam membangun *employee relations*. Setiap budaya selalu dibentuk melalui bagaimana individu-individu saling berhubungan satu sama lain di dalam suatu grup yang produktif (Schein, 2010). Organisasi dalam hal ini dapat dikaitkan dengan grup yang produktif karena suatu organisasi dibentuk dengan orientasi terhadap hasil yang bergantung produktifitas bagi anggota organisasi. Sedangkan individu-individu yang saling berhubungan dapat digambarkan sebagai *employee relations* dalam suatu organisasi.

Dengan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa *employee relations* dibentuk dari gambaran budaya organisasi yang menjadi pedoman anggota organisasi dalam berperilaku dan bertindak. Oleh karena itu budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai, dan persepsi yang dimiliki bersama oleh anggota kelompok dalam suatu organisasi, yang membentuk dan

mempengaruhi sikap, perilaku, serta petunjuk dalam memecahkan masalah. (Gibson, Ivancevich dan Donnelly, 2000)

Employee relations memiliki beberapa indikator yang membuat *employee relations* dikatakan berhasil, yaitu:

1. Komunikasi

Komunikasi yang dimaksud disini adalah komunikasi interpersonal yang dilakukan secara tatap muka, sering kali komunikasi dua arah adalah salah satu komponen yang paling penting dari *employee relations* yang berhasil. Komunikasi ini bersifat interaktif yang mana diharapkan timbul umpan balik dalam setiap komunikasi yang terjadi. Komunikasi ini diharapkan mampu membangun kepercayaan antara manajer dengan karyawan.

2. Etika

Jika karyawan tidak menganggap manajer sebagai contoh etika bisnis yang baik, mereka akan mempertanyakan motif dari manajer tersebut mengapa melanggar etika bisnis tersebut. Dimana hal ini dapat menyebabkan stres, tekanan pada diri karyawan karena merasa ada yang salah dan berdampak pada kinerja karyawan secara keseluruhan.

3. Keadilan

Semua karyawan harus diperlakukan dengan cara yang konsisten dalam situasi yang sama. Namun, organisasi juga harus memperhatikan dan menghargai karyawan yang memang memiliki kinerja lebih baik.

4. Perasaan

Manajer harus memiliki sikap yang sensitif terhadap perasaan karyawan. Menunjukkan empati dan perhatian adalah bagian penting dari membangun hubungan saling percaya dengan karyawan.

5. Persepsi dan Keyakinan

Dalam *employee relations*, persepsi bahkan lebih penting daripada

kenyataan yang ada. Jika karyawan percaya organisasi memiliki kebijakan yang adil dan mencoba untuk berkomunikasi secara jujur, mereka akan merespon lebih baik daripada jika mereka percaya organisasi cenderung sedang menutupi kebenaran. komunikasi yang sering dan jujur akan membentuk keyakinan dan persepsi karyawan terkait dengan kenyataan yang sebenarnya di tempat kerja.

6. Harapan yang jelas

Karyawan perlu untuk mengetahui tidak hanya harapan dari manajer mereka, tetapi juga apa yang manajer mereka harapkan dari mereka. Tidak ada yang suka dengan kejutan akan tuntutan yang baru atau yang memiliki potensi melahirkan konflik. Bagi karyawan, mengetahui apa yang diharapkan manajer dari diri mereka dapat mengurangi stres dan membantu karyawan fokus pada pekerjaan yang dibebankan.

7. Pemecahan Konflik

Konflik selalu muncul dalam setiap organisasi. Namun, bagaimana konflik tersebut ditangani sangat bervariasi. Menangani konflik yang timbul dan menyelesaikan perselisihan secara adil dan cepat harus menjadi tujuan utama suatu organisasi bila ingin menciptakan *employee relations* yang baik dalam organisasi.

Selanjutnya variabel yang memberikan pengaruh dalam efektivitas manajemen hubungan antar karyawan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan mempunyai hubungan positif dengan hubungan antar manusia, sehingga dapat diintegrasikan ke dalam model manajemen hubungan karyawan sebagai sebuah konstruk *higher order state*, hal ini didasarkan oleh fungsi *employee relation* dalam Kepemimpinan dalam kehidupan sehari-hari manusia pasti tidak akan pernah lepas dari sebuah kebersamaan, baik kebersamaan dengan

keluarga, kerabat, maupun kebersamaan dengan teman-teman. Sehingga manusia dituntut untuk saling berbagi terhadap sesamanya demi menjaga hubungan yang baik selama masih hidup. Maka dari itu, manusia merupakan makhluk yang sering dikatakan “zone politican” yaitu manusia yang saling membutuhkan satu sama lain. Dan hal tersebut terbukti ketika manusia berinteraksi dalam kehidupan sehari-harinya.

Oleh karena itu, membangun *employee relation* adalah suatu hal yang sangat penting untuk saling melengkapi, membina, mengayomi demi terciptanya keharmonisan bersama, dan menghindari kesenjangan atau hambatan-hambatan komunikasi. Menurut R.F. Maier dalam bukunya, *Principle of employee relation* “hubungan antar karyawan dapat dilakukan untuk menghilangkan hambatan-hambatan komunikasi, meniadakan salah pengertian dan mengembangkan segi konstruktif sifat tabiat manusia.” *employee relation* adalah hubungan yang bersifat intern, sedangkan hubungan yang bersifat ekstern disebut “*public relation*”. *employee relation* merupakan inti daripada kepemimpinan. Jadi *employee relation* merupakan interaksi yang terjadi dalam kehidupan manusia baik secara langsung maupun tidak langsung, disengaja maupun tidak disengaja, sehingga menimbulkan reaksi terhadap yang lainnya.

Dari fungsi *employee relation* tersebut untuk menerapkannya, seorang pemimpin hendaknya dapat mengayomi serta memberikan arahan dan pendekatan terhadap bawahannya ataupun terhadap masyarakat, sehingga *employee relation* tersebut dapat dirasakan bersama dengan baik. Sebagai esensi dari kepemimpinan, pengaruh diperlukan untuk menyampaikan

gagasan, mendapatkan penerimaan dari kebijakan atau rencana dan untuk memotivasi orang lain agar mendukung dan melaksanakan berbagai keputusan. Tugas pemimpin tersebut akan berhasil dengan baik apabila setiap pemimpin memahami akan tugas yang harus dilaksanakannya. Oleh sebab itu, kepemimpinan akan tampak dalam proses di mana seseorang mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan atau menguasai pikiran-pikiran, perasaan-perasaan tingkah laku orang lain.

Dari penjelasan di atas bahwasanya membangun *employee relation* merupakan kewajiban individu demi terbentuknya suatu kebersamaan untuk bersatunya antar manusia. Selain itu untuk menjadi pemimpin yang baik, maka terlebih dahulu memperbaiki hubungan sesamanya dengan baik pula. Karena bagaimana mungkin seseorang akan menjadi pemimpin, kalau tidak memperhatikan atau tidak peduli dengan hubungan sesamanya. Seperti halnya tidak memperhatikan sikapnya sendiri, perilakunya, acuh tak acuh dan ironisnya lagi tidak mau tau terhadap keadaan yang lainnya, dan lebih memikirkan dirinya sendiri tanpa menyadari kalau setiap manusia pasti akan saling membutuhkan satu sama lainnya.

4. KESIMPULAN

Dari hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini serta sesuai dengan tujuan penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Pengembangan desain model manajemen hubungan karyawan pada industri perbankan adalah dimulai dari upaya pencapaian proses komunikasi yang efektif diantara para karyawan, dilanjutkan dengan menanamkan nilai-nilai dalam budaya organisasi yang dianut oleh

perusahaan, serta dengan dukungan kepemimpinan strategis yang sangat diperlukan untuk menjaga dan mengelola hubungan antar karyawan.

- b. Untuk mengurangi konflik antar karyawan dan konflik antar karyawan dengan pihak manajemen sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga kinerja perusahaan juga dapat meningkat, tetap eksis dan tetap bertahan dari persaingan yang sangat ketat maka perusahaan perlu menerapkan desain model manajemen hubungan karyawan dengan memperhatikan variabel-variabel komunikasi efektif, budaya organisasi dan kepemimpinan

DAFTAR PUSTAKA

- Arpankumar, J. 2013. Human Relation The Greatest Asset. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management (IMPACT: IJRBM)* Vol. 1, Issue 3, Aug 2013, 1-8 © Impact Journals
- Cooper,&Schlinder (2006) *Metode Riset Bisnis* . Jakarta : Media Global Edukasi
- Dessler, Gary (2005) *Manajemen Personalia* . Jakarta : Penerbit Erlangga
- Erlina (2011) *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Medan : USU Press
- Ghozali, Imam (2009) *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gomes, Faustino Cardoso (2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.

- Hariandja, Marihot Tua Effendi (2002) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan pertama. Jakarta: Gramedia Widia Sarana.
- Hasibuan, Malayu SP (2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ivancevich, *et al* (2006) *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Prasetyo, Miftahuljannah (2007) *Metode Penelitian Kuantitatif* . Jakarta: Rajawali Press
- Ranupandojo & Hedjrachman (2002) *Manajemen Personalialia* .Yogyakarta : Edisi 4 Penerbit BPFE.
- Rivai, Veithzal (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Robbins, Stephen P (2003) *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Penerbit Indeks
- Rottemberg , Julio J (1994) *Human Relation in The Workplace. The Journal of Political Economy*, Vol. 102, No. 4. (Aug., 1994), pp. 684-717.
- Sethi and Seth (2009) *Interpersonal Communication, Lifeblood of an Organization*. The IUP Journal of Soft Skills, Vol. III, Nos. 3 & 4.
- Siburian, Tiur Asi. *The Effect of Interpersonal Communication, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Achievement Motivation to Organizational Commitment of State High School Teacher in the District Humbang Hasundutan, North Sumatera, Indonesia*. International Journal of Humanities and Social Science
- Vol. 3 No. 12 [Special Issue – June 2013.
- Sofyandi, Herman (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Yogyakarta : Graha Ilmu
- Sugiyono (2003) *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Ketujuh. Bandung : Alfabeta