

## **HUMAN RELATIONS TENAGA KERJA ASING DAN TENAGA KERJA LOKAL DI PT GRAMITRAMA JAYA STEEL**

Wanda Wijaya dan Eddy Madiono Sutanto  
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
E-mail: wwijaya54@yahoo.co.id

Abstrak- Untuk berhasil di tempat kerja saat ini, seseorang harus mampu berhubungan secara efektif dengan orang-orang dari latar belakang budaya yang berbeda. Meningkatkan *human relations* mencakup memahami makna sebenarnya dari menghargai keragaman. Dasar untuk mengembangkan *human relations* yang efektif adalah dengan memahami perbedaan budaya yang ada diantara karyawan dalam suatu organisasi. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui *human relations* antara tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal di PT Gramitrama Jaya Steel. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan pengamatan. Penentuan informan menggunakan *purposive sampling*. Uji keabsahan data dengan menggunakan triangulasi sumber yaitu membandingkan hasil wawancara dan pengamatan. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa desain *human relations* pada PT Gramitrama Jaya Steel terdiri dari tiga dimensi yaitu *natural groups, communications, dan good leadership*. Pemimpin menciptakan hubungan antar sesama karyawan yang kondusif dengan mengarahkan semua sumber daya manusia pada masing-masing bagian untuk saling mendukung dan saling membantu. Pemimpin tidak membedakan karyawan, agar terjalin hubungan yang harmonis. *Human relations* berdampak positif bagi karyawan, karyawan merasa lebih termotivasi dan semangat dalam bekerja.

**Kata Kunci:** *Human relations*, perbedaan budaya, tenaga kerja asing, tenaga kerja lokal

### I. PENDAHULUAN

*Top management* di perusahaan bisnis terus menyadari pentingnya tenaga kerja yang beragam. Tidak hanya tenaga kerja yang menjadi lebih beragam, tetapi bisnis juga telah menjadi semakin beragam. Semua keragaman di tempat kerja ini memiliki implikasi penting bagi karir individu. Untuk berhasil di tempat kerja saat ini, seseorang harus mampu berhubungan secara efektif dengan orang-orang dari latar belakang budaya yang berbeda. Meningkatkan *human relations* mencakup memahami makna sebenarnya dari menghargai keragaman. Untuk menghargai keragaman, seseorang harus mampu bertoleransi dan memperlakukan orang-orang dari kelompok ras dan etnis yang berbeda secara jujur. Arti sebenarnya dari menghargai keragaman adalah untuk menghormati dan menikmati berbagai perbedaan budaya dan individu (Dubrin, 2009).

Dasar untuk mengembangkan *human relations* yang efektif adalah dengan memahami perbedaan budaya yang ada diantara karyawan dalam suatu organisasi. Untuk berhubungan baik dengan seseorang dari negara asing, seseorang harus waspada terhadap perbedaan budaya yang mungkin terjadi. Keragaman diantara karyawan dalam suatu organisasi membutuhkan salah satu keterampilan yang paling penting, yaitu *human relations*. *Human relations* merupakan suatu

hubungan yang terjalin antara individu satu dengan individu lainnya, menciptakan suatu komunikasi yang penuh dengan keakraban dengan didahului oleh pertukaran informasi yang bersifat sosial (Dubrin, 2009;Rukmana, 2010).

Sejalan dengan perkembangan perusahaan atau organisasi, *human relations* terus berkembang dalam mengiringi komunikasi yang efektif. Di dalam organisasi, *human relations* sering diterapkan untuk mendukung jalannya komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi menggunakan *human relations*, karena keberadaannya turut membantu memberikan kondisi lingkungan yang membuat karyawan nyaman saat bekerja, sehingga dapat menciptakan kelompok kerja yang solid dan memiliki semangat kerja yang tinggi, dimana pada akhirnya akan membentuk perilaku karyawan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Hubungan yang terjalin di dalam suatu organisasi, baik antar individu maupun antar pimpinan dan bawahan, merupakan salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi (Rukmana, 2010).

Untuk mencapai tujuan, sebuah organisasi perlu didukung oleh semua pihak dalam organisasi, pihak-pihak yang dimaksud adalah pimpinan dan para karyawan. Sebuah organisasi atau perusahaan harus mampu menciptakan suasana kondusif, dimana pimpinan mampu bekerja sama dengan karyawan serta mengarahkan tujuan organisasi secara efektif, sehingga para karyawan merasakan bahwa tujuan tersebut merupakan tujuan bersama. *Human relations* perlu diciptakan dan dibina dalam suatu organisasi, sehingga tercipta suatu *team work* yang harmonis. *Human relations* yang baik, menunjukkan ada loyalitas antara bawahan terhadap atasan, bawahan terhadap bawahan, atasan terhadap bawahan, atasan terhadap atasan, dan anggota terhadap organisasi, ada gairah kerja yang tinggi, ada moral kerja yang tinggi, ada disiplin yang tinggi, serta penyelewengan yang terjadi sedikit. *Human relations* dalam perusahaan merupakan hal yang penting karena merupakan jembatan antara karyawan dengan karyawan maupun karyawan dengan pimpinan (Effendy, 2009).

Hubungan kerja yang terbangun dengan baik di tempat kerja akan berdampak kepada terbangunnya suasana kerja yang kondusif, sehingga setiap karyawan dapat didorong untuk bekerja sama secara maksimal dan meningkatnya produktivitas kerja secara signifikan guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Dengan adanya *human relations*, pemimpin dapat memecahkan masalah yang berkaitan dengan situasi kerja serta masalah yang menimpa para karyawannya secara individu, sehingga dengan demikian para karyawan dapat diarahkan ke arah yang lebih produktif. *Human relations* merupakan hal yang penting dalam

kelancaran suatu kegiatan organisasi, karena suatu hubungan antara manusia yang baik akan menciptakan suatu keharmonisan untuk menyelesaikan suatu permasalahan. *Human Relations* adalah pengintegrasian orang-orang ke dalam suatu situasi kerja yang menggiatkan mereka untuk bekerja sama secara produktif dengan perasaan puas, baik ekonomis, psikologis maupun sosial (Effendy, 2009).

Dalam hubungan organisasi atau perusahaan, keberadaan *human relations* akan mempengaruhi produktivitas suatu perusahaan. Suatu perusahaan harus memelihara *human relations* yang baik diantara semua pihak yang saling berkaitan, sehingga *human relations* tersebut menjadi penting dalam faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Organisasi harus memetakan keberadaan *human relations*, agar meningkatkan hubungan positif yang saling menguntungkan dalam perusahaan. *Human relations*, jika tidak dipahami secara mendasar dalam merencanakan pengembangan manusia sebagai sumber daya dalam organisasi, maka *human relations* akan bisa berdampak negatif. Terciptanya *human relations* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Kedisiplinan karyawan akan tercapai apabila *human relations* dalam perusahaan tersebut baik (Hasibuan, 2000).

Penelitian ini akan mendeskripsikan *human relations* antara tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal dalam satu perusahaan pada PT Gramitrama Jaya Steel. PT Gramitrama Jaya Steel bergerak di bidang industri besi batangan dan baja tulangan, sebagai *supplier* konstruksi dan kebutuhan rumah tangga. PT Gramitrama Jaya Steel berlokasi di Jalan Mayjend Sungkono No. 28-30, Gresik, Jawa Timur. Faktor sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam keberhasilan perusahaan, karena selain mempekerjakan tenaga kerja lokal (Indonesia), PT Gramitrama Jaya Steel juga mempekerjakan tenaga kerja asing (Tiongkok), yang berjumlah 12 orang, yang bekerja di bagian produksi. PT Gramitrama Jaya Steel mempekerjakan tenaga kerja asing dari awal berdirinya perusahaan tersebut, karena PT Gramitrama Jaya Steel mengedepankan kecepatan dalam menanggapi permintaan pelanggan, sehingga PT Gramitrama Jaya Steel menggunakan tenaga kerja asing, yang dapat dipanggil sewaktu-waktu di luar jam kerja, jika ada keperluan yang mendesak, dan jika tanggal merah, tenaga kerja asing tidak libur, sehingga PT Gramitrama Jaya Steel memanfaatkan peluang ini untuk bekerja dengan tenaga kerja asing menyelesaikan permintaan pelanggan.

Perbedaan budaya diantara karyawan-karyawannya, membuat pemilik perusahaan menyadari pentingnya membangun *human relations*. Karyawan adalah inti dari organisasi atau perusahaan sebagai faktor yang paling dominan dalam perusahaan dan sangat berperan aktif dalam pencapaian visi dan misi perusahaan. Untuk dapat mencapai tujuan perusahaan, pemilik perusahaan mengerahkan segala kemampuannya dalam mengkoordinasikan tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal yang ada di perusahaan dengan kemampuan komunikasi yang efektif. Disini peranan *human relations* tersebut diterapkan, bagaimana pihak manajemen membentuk suatu strategi yang tepat agar dapat membentuk tim kerja yang solid dan dapat bekerjasama dalam menghadapi dan menanggapi masalah yang terjadi di perusahaan tempat mereka bekerja, dengan melakukan komunikasi yang bersifat

kekeluargaan yang melibatkan tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penelitian ini menarik untuk diteliti, karena perbedaan latar belakang dan budaya diantara tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal, membuat pemilik perusahaan menyadari bahwa *human relations* perlu dibangun dalam perusahaan. Lebih lanjut, penelitian akan membahas mengenai "*Human Relations* Tenaga Kerja Asing dan Tenaga Kerja Lokal di PT Gramitrama Jaya Steel".

Rumusan Masalah

1. Bagaimana desain *human relations* di PT Gramitrama Jaya Steel?
2. Apa saja permasalahan-permasalahan yang timbul dari desain *human relations* di PT Gramitrama Jaya Steel?
3. Apa dampak desain *human relations* di PT Gramitrama Jaya Steel bagi karyawan?
4. Apa dampak desain *human relations* di PT Gramitrama Jaya Steel bagi manajemen?
5. Apa dampak desain *human relations* di PT Gramitrama Jaya Steel bagi perusahaan?

Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan desain *human relations* di PT Gramitrama Jaya Steel
2. Mendeskripsikan permasalahan-permasalahan apa saja yang timbul dari desain *human relations* di PT Gramitrama Jaya Steel
3. Menganalisis dampak desain *human relations* bagi karyawan di PT Gramitrama Jaya Steel
4. Menganalisis dampak desain *human relations* bagi manajemen di PT Gramitrama Jaya Steel
5. Menganalisis dampak desain *human relations* bagi perusahaan di PT Gramitrama Jaya Steel

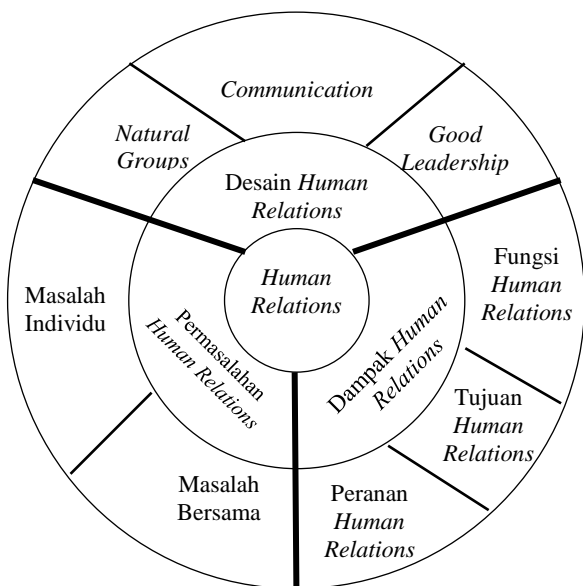
## II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun fenomena buatan manusia. Fenomena itu bisa berupa bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, dan perbedaan antara fenomena yang satu dengan fenomena lainnya (Sukmadinata, 2006). Penelitian kualitatif adalah suatu pendekatan yang juga disebut pendekatan investigasi karena biasanya peneliti mengumpulkan data dengan cara bertatap muka langsung dan berinteraksi dengan orang-orang di tempat penelitian (McMillan & Schumacher, 2003). Metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian, tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas (Sugiyono, 2011). Data penelitian didapatkan dari dua sumber yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari ketiga informan yaitu melalui wawancara dengan pemimpin perusahaan, tenaga kerja asing, dan tenaga kerja lokal serta observasi secara langsung ke perusahaan. Kemudian data sekunder diperoleh dari data perusahaan. Penulis menggunakan data sekunder berupa data tentang profil perusahaan dan karyawan,

struktur organisasi, sejarah perusahaan, serta data penunjang lainnya yang didapat dari PT Gramitrama Jaya Steel.

Teknik pengumpulan data yang dipakai adalah berupa wawancara dan observasi. Teknik keabsahan data yang dipakai adalah menggunakan uji triangulasi, yaitu pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data tersebut (Moleong, 2010). Jenis triangulasi yang digunakan adalah menggunakan uji triangulasi sumber, yaitu dengan cara menguji data dan informasi dengan cara mencari data dan informasi kepada lain subjek. Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data, dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan tiga langkah, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2009).

Kerangka kerja yang digunakan adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Desain *Human Relations* di PT Gramitrama Jaya Steel

Implementasi penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dalam perusahaan dapat dilihat dari usaha pemimpin. Yongki Witjahya selaku pemimpin dan pemilik mengatakan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dengan adanya hubungan sumber daya manusia yang kondusif dan saling mendukung untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Yongki mengarahkan semua sumber daya manusia pada masing-masing bagian untuk saling mendukung dan saling membantu. Yongki memberikan lingkungan kerja yang nyaman dengan mempertimbangkan kepuasan dan kebutuhan individu karyawan, dengan mencari tahu keadaan dan kondisi karyawan. Untuk menghargai pekerjaan karyawan, pemimpin mengajak makan-makan atau memberi bonus, sehingga karyawan lebih semangat dan termotivasi dalam bekerja, menurut pemimpin hal ini ditunjukkan dengan adanya

persaingan-persaingan positif di antara karyawan untuk mencapai tujuan serta target perusahaan, oleh karena itu, karyawan dapat bekerja lebih baik, karena Yongki juga mengatakan bahwa pemimpin juga tidak berlebihan dalam melakukan kontrol kinerja, sehingga karyawan bersikap profesional, karyawan bisa bekerja di bawah target yang sudah dibuat oleh manajemen perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemimpin dan karyawan untuk mendapatkan uji triangulasi, adanya kecocokan antara Yongki selaku pemimpin dan Fuad selaku operator mesin CCM (*Continuous Casting Machine*). Baik Yongki maupun Fuad mengatakan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dengan adanya hubungan yang baik dan kondusif diantara para karyawan. Hasil pengamatan pada *natural groups* menjelaskan bahwa dengan melihat kebersamaan dan interaksi antar karyawan dalam bekerja, memang lingkungan kerja yang nyaman tidak hanya berupa tempat kerja yang bersih, pengadaan fasilitas, pengadaan alat keselamatan dan keamanan kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh hubungan yang baik dan kondusif antara tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal. Kontrol kinerja yang dilakukan pemimpin juga tidak berlebihan, pemimpin mengontrol kinerja dari hasil dan minimnya kerusakan mesin, jika mesin jarang rusak berarti kerjasama antara tenaga kerja asing dengan tenaga kerja lokal baik, jika mesin sering rusak, berarti kerjasama kurang terjalin. Tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal saling bekerja sama dan saling membantu satu sama lain, sehingga karyawan bersikap profesional dalam bekerja.

Keberhasilan perusahaan tidak terlepas dari hubungan komunikasi yang dibangun oleh pemimpin, maupun karyawan. Harus ada komunikasi dua arah yang memadai antara pemimpin dan karyawan, maupun komunikasi antara karyawan dengan karyawan. Menurut Yongki, komunikasi dua arah antara pemimpin dengan karyawan sangat penting, karena dengan adanya komunikasi yang baik, antara pemimpin dan karyawan, maupun sebaliknya, pemimpin bisa men-ciptakan ide-ide positif untuk membangun kondisi serta situasi yang kondusif di dalam perusahaan. Menurut Yongki, Yongki sangat mempertimbangkan pendapat karyawan, karena karyawan merupakan aset penting di dalam perusahaan, karena karyawan yang setiap hari berhadapan langsung dengan sistem kerja dan masalah yang ada di lapangan, jika ada perbedaan pendapat dibicarakan kembali dengan pihak yang bersangkutan, juga ada departemen sumber daya manusia yang banyak membantu pemimpin dalam mengatasi perbedaan pendapat yang terjadi di antara karyawan. Pemimpin juga mengadakan pertemuan dengan karyawan, untuk memberikan petunjuk, instruksi, atau informasi yang berhubungan dengan produktivitas perusahaan, jika tidak sempat mengadakan pertemuan, informasi disampaikan melalui pengawas. Selain dengan mengadakan pertemuan formal, Yongki juga mengadakan pertemuan informal, seperti sering berkumpul dengan karyawan, untuk menjaga komunikasi dengan karyawan. Yongki membiasakan tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal untuk saling berkomunikasi agar terjalin hubungan yang harmonis. Komunikasi yang terjalin antar karyawan sangat baik, karyawan dapat bekerja sama dengan baik, baik tenaga kerja asing maupun tenaga kerja lokal dapat melaksanakan prosedur kerja yang telah dibuat oleh perusahaan. Pemimpin

memfasilitasi karyawan dengan seorang penerjemah supaya tercipta komunikasi yang efektif dan tidak terjadi kesalahan informasi, maupun membuat panduan-panduan secara tertulis.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemimpin dan karyawan untuk mendapatkan uji triangulasi, adanya kecocokan antara Yongki selaku pemimpin, Wei Jian Hua selaku teknisi mesin rolling, dan Fuad selaku operator mesin CCM (*Continuous Casting Machine*). Baik Yongki, Wei Jian Hua maupun Fuad menga-takan bahwa pemimpin sangat mempertimbangkan pendapat dari karyawan, sehingga komunikasi timbal balik antara pemimpin dengan karyawan terjalin dengan baik. Komunikasi antara tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal terjalin dengan baik, mereka saling bekerja sama dan saling membantu satu sama lain. Hasil pengamatan pada *communications*, menjelaskan bahwa walaupun memiliki kendala bahasa, tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal berusaha untuk berkomunikasi menggunakan bahasa isyarat. Baik tenaga kerja asing maupun tenaga kerja lokal tidak mengandalkan penerjemah, tenaga kerja asing tetap berusaha berkomunikasi, walaupun bahasa isyarat tersebut kurang dimengerti oleh tenaga kerja lokal. Kedua tenaga kerja tersebut lebih sering menggunakan bahasa isyarat.

Kepemimpinan yang baik diperlukan untuk menyampaikan tujuan dan untuk memastikan pengambilan keputusan yang efektif dan koheren. Menurut Yongki, pemimpin mengambil keputusan yang efektif bagi perusahaan, dengan mempertimbangkan masukan dari lingkungan perusahaan serta menganalisa dampak positif dan dampak negatif bagi lingkungan perusahaan juga. Selain itu, pemimpin mempertimbangkan pendapat dari karyawan, karena karyawan merupakan instrumen penting dalam sistem kerja yang manajemen buat. Pemimpin tidak membedakan karyawan, pemimpin menganggap semua karyawan sama. Pemimpin akan mengadakan pertemuan dengan pihak-pihak yang bersangkutan agar keputusan yang diambil sangat efektif bagi perusahaan. Menurut Yongki, karyawan pernah ikut andil dalam pengambilan keputusan, yang terkait dengan keputusan teknik, untuk menentukan bahan atau sumber daya apa yang bisa diterapkan di setiap mesin-mesin yang ada di dalam perusahaan. Pemimpin memberi karyawan kebebasan berpendapat dan mengungkapkan ide-ide positif, agar karyawan memperoleh kepuasan dalam bekerja, selain dengan pemberian fasilitas pendukung maupun pemberian bonus, yang mempengaruhi loyalitas karyawan kepada perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara pemimpin dan karyawan untuk mendapatkan uji triangulasi, adanya kecocokan antara Wei Jian Hua selaku teknisi mesin rolling dan Fuad selaku operator mesin CCM (*Continuous Casting Machine*). Yongki menerima dan mempertimbangkan pendapat karyawan. Baik Wei Jian Hua maupun Fuad merasa lebih dihargai sebagai karyawan, karena masukan dari mereka selalu dipertimbangkan oleh pemimpin. Yongki memberi kebebasan untuk berpendapat sehingga karyawan merasa puas bekerja di perusahaan, selain karena pemberian bonus, yang membuat Wei Jian Hua dan Fuad semakin loyal kepada perusahaan.

Berdasarkan deskripsi di atas, maka dapat dilakukan pembahasan desain *human relations* PT Gramitrama Jaya Steel. Pemimpin mengarahkan semua sumber daya manusia pada masing-masing bagian untuk saling mendukung dan saling membantu. Lingkungan kerja yang nyaman tidak hanya

berupa tempat kerja yang bersih, pengadaan fasilitas, pengadaan alat keselamatan dan keamanan kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh hubungan yang akrab antara tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal, yang secara tidak disadari kedua tenaga kerja tersebut. Hubungan kerja yang harmonis, ramah dan penuh kekerabatan akan menciptakan suasana kerja yang baik dan mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik. Dalam suasana seperti ini, karyawan akan merasa dirinya berharga di mata rekan-rekannya dan juga atasannya, sebaliknya hubungan yang tidak harmonis, tidak saling percaya, saling iri dan mendengki, maka akan timbul konflik dan persaingan. Kondisi ini akan membahayakan eksistensi perusahaan yang bersangkutan (Komariah, *et al.*, 2007). *Human relations* akan menjadi salah satu kompetensi terpenting yang harus dimiliki seorang pemimpin organisasi, karena dengan *human relations* yang baik seorang pemimpin, akan dapat menciptakan suasana yang nyaman dan harmonis dalam sebuah organisasi, karena rasa nyaman yang didapat karyawan bukan hanya dari pemberian gaji di atas standar, akan tetapi hubungan yang baik antara pemimpin dengan karyawan maupun karyawan dengan karyawan, akan sangat mempengaruhi keadaan psikologis karyawan dalam menjalankan pekerjaannya untuk mencapai tujuan perusahaan (Hermawati, 2013).

Pemimpin tidak berlebihan dalam melakukan kontrol kinerja, sehingga karyawan bersikap profesional, karyawan bisa bekerja di bawah target yang sudah dibuat oleh manajemen perusahaan. Tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal dapat bekerja sama dengan baik. Pemimpin mengontrol kinerja karyawan dari hasil dan minimnya kerusakan mesin, karyawan diarahkan untuk bekerja sama dengan baik. Dari hasil pengamatan, tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal bekerja sama untuk menjalankan mesin-mesin di dalam perusahaan, saling ber-koordinasi. Karyawan tampil lebih baik, ketika ada stimulus internal dari dalam kelompok kerja, daripada ketika ada tekanan dari manajemen. Dengan demikian, manajemen perusahaan memastikan bahwa manajemen tidak terlalu banyak memberikan tekanan atau kontrol kepada karyawan (Bruce & Nylan, 2011). Hal ini sesuai dengan fungsi *human relations*, dimana *human relations* mengarahkan pemimpin untuk mempersuasi karyawan daripada mengatur dan memberi perintah kepada karyawan dalam suatu organisasi. Kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil yang sesuai dengan yang diharapkan. Pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan, akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding jika pemimpin sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya. Dengan memelihara hubungan yang sehat dan positif dengan karyawan, dan memperkuat hubungan pada setiap level organisasi, manajemen lebih meningkatkan motivasi, kepuasan dan produktivitas karyawan. Adanya *human relations* yang baik dalam sebuah perusahaan, tidak hanya menguntungkan pihak karyawan, namun membuat pihak perusahaan akan mendapat keuntungan yang cukup besar, yaitu peningkatan produktivitas kerja karyawan yang otomatis akan meningkatkan produktivitas perusahaan (Yahya & Sapnawati, 2012).

Komunikasi juga merupakan aspek penting untuk menjaga seorang karyawan termotivasi. Keberhasilan perusahaan tidak terlepas dari hubungan komunikasi yang dibangun oleh

pemimpin, maupun karyawan. Semua orang yang terlibat dalam organisasi tersebut akan melakukan komunikasi. Tidak ada organisasi tanpa komunikasi, karena komunikasi merupakan bagian integral dari organisasi. Komunikasi ibarat sistem yang menghubungkan antar orang, antar bagian dalam organisasi, atau sebagai aliran yang mampu membangkitkan kinerja orang-orang yang terlibat di dalam organisasi tersebut. Efektivitas organisasi terletak pada efektivitas komunikasi, sebab komunikasi itu penting untuk menghasilkan pemahaman yang sama antara pemimpin dengan karyawan dalam organisasi. Pemimpin mengadakan pertemuan dengan karyawan untuk memberikan petunjuk, instruksi, atau informasi yang berhubungan dengan produktivitas perusahaan, atau jika tidak sempat mengadakan pertemuan, informasi disampaikan melalui pengawas. Instruksi yang diberikan kepada karyawan jelas dan benar. Selanjutnya, umpan balik dari karyawan diberikan pengakuan. Masalah, keluhan dan saran karyawan, didengar dan dipertimbangkan (Badol, *et al*, 2005). Pemimpin sangat mempertimbangkan pendapat karyawan, karena karyawan merupakan aset penting di dalam perusahaan, karyawan yang setiap hari berhadapan langsung dengan sistem kerja dan masalah yang ada di lapangan, jika ada perbedaan pendapat dibicarakan kembali dengan pihak yang bersangkutan, juga ada departemen sumber daya manusia yang banyak membantu pemimpin dalam mengatasi perbedaan pendapat yang terjadi di antara karyawan. Karyawan sebagai aset utama dalam perusahaan, sangat menentukan laju produktivitas perusahaan. Andreas (1999) menyatakan bahwa 80% dari peningkatan produktivitas perusahaan ditentukan oleh karyawan yang merupakan aset utama perusahaan, sehingga produktivitas perusahaan yang tinggi tidak mungkin akan tercapai tanpa disertai dengan perhatian terhadap kepentingan karyawan. Suatu perusahaan akan mengalami kemajuan dan memperoleh keuntungan yang besar apabila produktivitas yang dihasilkan karyawannya tinggi.

Menurut Siagian (2003), inti dari keberhasilan manajemen perusahaan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, yang mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi, sedangkan inti kepemimpinan adalah *human relations*. Baik buruknya manajemen perusahaan tersebut tergantung pada baik buruknya kepemimpinan, sedangkan baik buruknya kepemimpinan tersebut tergantung pada baik buruknya *human relations* yang terjalin dalam organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan yang baik diperlukan untuk menyampaikan tujuan dan untuk memastikan pengambilan keputusan yang efektif dan koheren (Bruce & Nylan, 2011). Pemimpin mengambil keputusan yang efektif bagi perusahaan, dengan mempertimbangkan masukan dari lingkungan perusahaan serta menganalisa dampak positif dan dampak negatif bagi lingkungan perusahaan juga. Selain itu, pemimpin mempertimbangkan pendapat dari karyawan, karena karyawan merupakan instrumen penting dalam sistem kerja yang manajemen buat. Pemimpin memberi karyawan kebebasan berpendapat dan mengungkapkan ide-ide positif, agar karyawan memperoleh kepuasan dalam bekerja, selain dengan pemberian fasilitas pen-dukun maupun pemberian bonus, yang mempengaruhi loyalitas karyawan kepada perusahaan. Karyawan memperoleh identitas, stabilitas, dan kepuasan

dalam pekerjaan. Pemimpin harus berusaha agar karyawan dalam organisasi yang dipim-pinnya mempunyai motivasi kerja yang tinggi untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Pencapaian tujuan perusahaan membutuhkan suatu *human relations* yang baik (Ranupandojo & Husnan, 2002).

Pemimpin tidak egois, tetapi pemimpin juga selalu mempertimbangkan pendapat atau masukan dari karyawan, sehingga karyawan merasa lebih dihargai, yang pada akhirnya akan membuat karyawan lebih loyal terhadap perusahaan, yang membuat karyawan lebih bersedia untuk bekerja sama dan memberikan kontribusi mereka terhadap upaya untuk mencapai tujuan organisasi (Bruce & Nylan, 2011). *Human relations* yang terjalin, akan membuat karyawan dengan senang hati bekerja sama dengan orang lain, dan akan berusaha maksimal untuk mampu memperoleh hasil kerja yang optimal, serta secara otomatis, produktivitas karyawan tersebut akan meningkat. Sejalan dengan adanya perhatian dari pihak perusahaan terhadap intensitas *human relations* dengan produktivitas kerja (Yahya & Sapnawati, 2012).

#### Deskripsi Permasalahan Desain *Human Relations* di PT Gramitrama Jaya Steel

Hubungan antar karyawan di dalam perusahaan, tidak terlepas dari masalah, karena setiap individu di dalam perusahaan memiliki perbedaan latar belakang, budaya atau pendidikan. Menurut Yongki, kesulitan yang dihadapi antara tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal adalah kendala bahasa, sehingga masalah yang terjadi adalah *miss communication*, karena tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal lebih sering menggunakan bahasa isyarat dalam berkomunikasi, misalnya tenaga asing bicara sesuatu, tenaga lokal menangkap bahasa isyarat beda sama yang dimaksud tenaga asing. Pemimpin mengarahkan agar menggunakan penerjemah, jika memang masalah yang ingin disampaikan penting. Ada prosedur dan peraturan dalam bekerja, agar tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal dapat bekerja sama dalam menghadapi dan menanggapi masalah yang terjadi di perusahaan, yang pastinya akan membantu menyelesaikan suatu masalah.

Berdasarkan hasil wawancara pemimpin dan karyawan untuk mendapatkan uji triangulasi, adanya kecocokan antara Wei Jian Hua selaku teknisi mesin rolling dan Fuad selaku operator mesin CCM (*Continuous Casting Machine*). Baik Wei Jian Hua maupun Fuad mengalami kesulitan dalam berkomunikasi, sehingga mereka lebih sering menggunakan bahasa isyarat. Perusahaan telah memfasilitasi tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal dengan seorang penerjemah, dengan maksud agar tidak terjadi *miss-communication* diantara karyawan. Pemimpin mengarahkan karyawan untuk saling membantu satu sama lain, agar dapat bekerja sama dengan baik. Dari hasil pengamatan, walaupun tenaga kerja lokal sulit mengerti dan memahami bahasa isyarat dari tenaga kerja asing, tenaga kerja asing tetap berusaha untuk berkomunikasi dengan tenaga kerja lokal.

*Human relations* merupakan salah satu unsur penting bagi keberhasilan komunikasi. Hubungan antar karyawan di dalam perusahaan, tidak terlepas dari masalah, karena setiap individu di dalam perusahaan memiliki perbedaan latar belakang, budaya atau pendidikan. Setiap individu memiliki perbedaan dalam segala hal, yang mungkin akan menimbulkan

pertentangan dalam organisasi. Kesulitan yang dihadapi karyawan adalah kendala bahasa, sehingga masalah yang terjadi adalah *miss communication*, karena tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal lebih sering menggunakan bahasa isyarat dalam berkomunikasi, misalnya tenaga asing bicara sesuatu, tenaga lokal menangkap bahasa isyarat beda sama yang dimaksud tenaga asing. Dalam hal ini, baik tenaga kerja asing maupun tenaga kerja lokal meng-alami hambatan dalam proses komunikasi, yaitu hambatan dalam penyandian atau simbol, hal ini dapat terjadi karena bahasa yang dipergunakan tidak jelas sehingga mempunyai arti lebih dari satu, simbol yang dipergunakan antara si pengirim pesan dan penerima pesan tidak sama atau bahasa yang dipergunakan terlalu sulit (Rogers, 2005). Pentingnya *human relations* dirasakan oleh pemimpin agar tidak terjadi salah komunikasi (*miss-communication*) yang terjadi antara pemimpin dengan karyawan, maupun karyawan dengan karyawan (Ratudacosta, 2014). Hambatan atau kendala yang dihadapi oleh karyawan adalah adanya komunikasi informal yang kadang tidak terkendali (Komariah, *et al.*, 2007). Pemimpin mengarahkan agar menggunakan penerjemah, jika memang masalah yang ingin disampaikan penting. Dengan adanya *human relations*, dapat menimbulkan hubungan yang harmonis serta saling pengertian antara tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal, serta menghilangkan hambatan-hambatan komunikasi dan salah pengertian di antara karyawan, sehingga pemimpin dapat lebih mudah untuk membina sekaligus menggerakkan karyawan ke arah yang lebih baik dan pada akhirnya dapat menimbulkan produktivitas yang tinggi (Hadi & Nurul, 2011).

Hubungan antar sesama karyawan sangat kondusif, tercipta hubungan yang baik. Pemimpin membuat kelompok kerja yang terdiri dari campuran tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal, agar tidak terjadi hambatan komunikasi. *Human relations* berfungsi untuk membantu pemimpin bertanggung jawab untuk memimpin suatu kelompok. Memotivasi karyawan untuk bekerjasama secara produktif dengan perasaan puas, baik secara ekonomi, psikologi, maupun sosial (Effendy, 2009). Diharapkan dapat memberikan pengertian dan kesadaran kepada para karyawan, sehingga mereka mau dan suka mengikuti apa yang menjadi kehendak pemimpin. Selain itu, *human relations* berfungsi untuk membantu pemimpin dalam membangun hubungan yang baik antar pemimpin dengan karyawan, maupun karyawan dengan karyawan, agar tercipta sebuah tim. Dalam mewujudkan *human relations*, yang terpenting adalah bagaimana kita memahami hakekat manusia dan kemanusiaan serta bagaimana kita mampu menerima orang lain di luar diri kita dengan apa adanya agar tercipta suasana kerja yang harmonis dan baik yang dapat meningkatkan semangat kerja yang akan mempengaruhi hasil pekerjaan (Yuli, 2005).

#### Deskripsi Dampak *Human Relations* di PT Gramitrama Jaya Steel

Tenaga kerja asing merasakan dampak positif dengan adanya *human relations* dengan tenaga kerja lokal, tenaga kerja asing merasa nyaman bekerja di perusahaan PT Gramitrama Jaya Steel, walaupun ada perbedaan bahasa, tenaga kerja lokal mau memahami, dan tidak memperlakukan cara tenaga kerja asing berbicara dengan tenaga kerja lokal yang lebih banyak menggunakan bahasa

isyarat, sehingga hal tersebut meningkatkan semangat dalam bekerja, walaupun terkadang juga sering ada kesalahpahaman dalam mengartikan bahasa isyarat. Tenaga kerja asing juga berusaha untuk membantu karyawan lain dengan kemampuan yang tenaga kerja asing miliki. Selain itu, dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman, tenaga kerja asing semakin termotivasi dan lebih semangat dalam bekerja, karena kebersamaan antar karyawan sangat erat. Menurut tenaga kerja asing, untuk mempertahankan dampak positif yang timbul, pemimpin terus mengarahkan tenaga kerja asing untuk saling membantu dan bekerja sama. Untuk memperbaiki dampak negatif yang timbul, pemimpin mengarahkan tenaga kerja asing untuk dapat saling memahami, saling mengerti, saling mendukung, serta saling membantu satu sama lain. Mengarahkan tenaga kerja asing untuk tidak egois dalam bekerja, mau membantu karyawan lain.

Tenaga kerja lokal merasakan dampak positif dengan adanya *human relations* dengan tenaga kerja asing, tenaga kerja lokal belajar untuk lebih pintar dari tenaga kerja asing, karena menurut tenaga kerja lokal, *skill* tenaga kerja asing lebih bagus. Tenaga kerja lokal juga lebih termotivasi untuk memiliki *skill* yang sama. Dampak negatif yang tenaga kerja lokal rasakan, tenaga kerja lokal secara pribadi merasa minder, karena *skill* tenaga kerja asing yang lebih bagus. Menurut tenaga kerja lokal, untuk mempertahankan dampak positif yang timbul, pemimpin menjalin hubungan yang lebih baik lagi antara tenaga kerja lokal dengan tenaga kerja asing, pemimpin sering mengajak karyawan untuk berkumpul bersama. Untuk memperbaiki dampak negatif yang timbul, pemimpin lebih memfasilitasi tenaga kerja lokal untuk bekerja lebih giat lagi, minimal apa yang dilakukan oleh tenaga kerja asing, tenaga kerja lokal harus bisa.

Manajemen merasakan dampak positif dengan adanya hubungan antara tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal. Dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman, baik tenaga kerja asing maupun tenaga kerja lokal dapat bekerja sama dengan baik, bisa saling membantu satu sama lain, sehingga target perusahaan bisa tercapai. Kepemimpinan yang baik berdampak positif bagi manajemen, karena ada sinergi yang baik antara manajemen dengan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan membutuhkan *human relations* yang baik (Ranupandojo & Husnan, 2002). Permasalahan-permasalahan yang terjadi dengan adanya hubungan antara tenaga kerja asing dengan tenaga kerja lokal juga memberikan dampak positif bagi manajemen, dimana semua pihak mendapat pengalaman berharga dari adanya permasalahan-permasalahan yang timbul di internal perusahaan. Dampak negatifnya, manajemen harus meluangkan waktu lebih untuk menyelesaikan masalah-masalah tersebut. Secara tidak langsung, dengan adanya hubungan antara tenaga kerja asing dengan tenaga kerja lokal, orang-orang dalam manajemen akan terbiasa untuk membuat sistem-sistem internal yang dapat digunakan sebagai solusi dalam menghadapi permasalahan-permasalahan yang timbul di dalam perusahaan.

Dampak positif untuk perusahaan adalah secara tidak langsung dengan adanya hubungan yang baik dengan tenaga kerja asing maka tenaga kerja lokal akan mengalami peningkatan kinerja, baik secara teknis atau pengetahuan maupun bahasa. Tujuan, visi dan misi perusahaan bisa tercapai

serta kualitas sumber daya internal perusahaan meningkat. Secara umum tidak ada dampak negatif bagi perusahaan yang timbul dari hubungan tenaga kerja asing dengan tenaga kerja lokal, mungkin dampak khususnya adalah gaya hidup tenaga kerja asing mempengaruhi gaya hidup tenaga kerja lokal. Untuk mempertahankan dampak positif yang timbul, Yongki menerapkan sistem rolling dimana tenaga kerja lokal harus bisa menggantikan atau menyesuaikan diri, jika diminta oleh manajemen untuk bergabung dalam kelompok-kelompok yang berisikan campuran baik tenaga kerja asing maupun tenaga kerja lokal. Untuk memperbaiki dampak negatif yang timbul, Yongki melakukan evaluasi kinerja di tiap-tiap bagian sehingga dampak negatif tersebut bisa terpecahkan dengan baik secara musyawarah.

*Human relations* antara tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal di dalam suatu perusahaan, akan memberikan dampak, baik positif maupun negatif. *Human relations* berdampak positif karena *human relations* mengarahkan pemimpin untuk mempersuasi karyawan daripada mengatur dan memberi perintah kepada karyawan dalam suatu organisasi. Kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil yang sesuai dengan yang diharapkan. Pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan, akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding jika pemimpin sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya. Pemimpin sudah memberikan lingkungan kerja yang nyaman dengan memperhatikan kepuasan dan kebutuhan individu karyawan. Memelihara hubungan yang positif antara tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal, dengan tidak memberikan kontrol kinerja yang berlebihan, sehingga karyawan lebih termotivasi dan lebih semangat dalam bekerja.

Pemimpin memberi fasilitas dan *reward* agar karyawan memiliki semangat dalam bekerja. Pemimpin mengarahkan karyawan agar saling bekerja sama, saling mendukung, dan saling membantu satu sama lain. *Human relations* membantu karyawan untuk belajar bergantung pada satu sama lain untuk saling mendukung. Mendorong karyawan untuk berkolaborasi dan memanfaatkan bakat individu untuk memenuhi tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan membutuhkan suatu *human relations* yang baik (Ranupandojo & Husnan, 2002). Pemimpin memberi fasilitas pendukung, memberi karyawan bonus, serta memberi karyawan kebebasan berpendapat dan mengungkapkan ide-ide positif, agar karyawan memperoleh kepuasan dalam bekerja, sehingga dengan kepuasan yang sudah didapat karyawan, karyawan semakin loyal kepada perusahaan. Tujuan *human relations* pada dasarnya adalah untuk menciptakan suatu kerja sama yang akrab dan seirama dengan hasil kerja yang memuaskan. Sudah selayaknya seorang pemimpin organisasi berusaha untuk selalu menerapkan prinsip-prinsip *human relations*, demi terciptanya hubungan kerja sama yang harmonis antara karyawan dalam organisasi. Secara umum, tujuan *human relations* adalah menciptakan hubungan yang harmonis antara pemimpin dengan karyawan atau sebaliknya, sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja di lingkungan perusahaan atau organisasi (Hadi & Nurul, 2011). *Human relations* sangat penting dalam peningkatan motivasi kerja. *Human relations* yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja, dan sebaliknya *human relations* yang buruk dapat menurunkan motivasi kerja (Yuningsih, 2011).

Pemimpin membuat kelompok kerja yang terdiri dari campuran tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal, agar tidak terjadi hambatan komunikasi. *Human relations* membantu pemimpin bertanggung jawab untuk memimpin suatu kelompok. Memotivasi karyawan untuk bekerjasama secara produktif dengan perasaan puas, baik secara ekonomi, psikologi, maupun sosial. Diharapkan dapat memberikan pengertian dan kesadaran kepada para karyawan, sehingga mereka mau dan suka mengikuti apa yang menjadi kehendak pemimpin (Effendy, 2009).

*Human relations* memiliki pengaruh yang besar dan menembus kehidupan organisasi, karena *human relations* merupakan jembatan antara karyawan dengan sesama karyawan maupun karyawan dengan pimpinan. Kondisi hadirnya hubungan interpersonal yang baik, karyawan cenderung menemukan respons-respons positif terhadap pimpinan, sikap tanggap atas kebutuhan-kebutuhan pribadi dan organisasi, kepekaan terhadap perasaan karyawan, dan kesediaan untuk berbagi informasi. Hal tersebut merupakan prasyarat untuk komunikasi ke atas dan ke bawah yang efektif, agar tercipta suasana kerja yang harmonis dan baik yang dapat meningkatkan semangat kerja yang akan mempengaruhi hasil pekerjaan karyawan (Rajab, 2014).

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

1. Desain *human relations* pada PT Gramitrama Jaya Steel, terdiri dari 3 (tiga) dimensi, yaitu *natural groups*, *communications*, dan *good leadership*. Dimensi yang pertama adalah *natural groups*, ada hubungan yang baik dan kondusif antara tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal. Tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal dapat bekerja sama dengan baik.
2. Dimensi yang kedua adalah *communications*, proses komunikasi yang terjadi di antara karyawan adalah komunikasi horizontal. Tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal dapat bekerja sama dengan baik. Pemimpin memfasilitasi karyawan dengan seorang penerjemah supaya tercipta komunikasi yang efektif dan tidak terjadi kesalahan informasi.
3. Dimensi yang ketiga adalah *good leadership*, pemimpin tidak mem-beda-bedakan karyawan. Pemimpin mempertimbangkan pendapat dari karyawan. Pemimpin memberi karyawan kebebasan berpendapat dan mengungkapkan ide-ide positif, yang mempengaruhi loyalitas karyawan kepada perusahaan.
4. Permasalahan *human relations* yang terjadi antara tenaga kerja asing dan tenaga kerja lokal adalah *miss communication*. Pemimpin mem-beri tenaga kerja asing tugas untuk sudah memfasilitasi karyawan dengan seorang penerjemah, dengan maksud agar tidak terjadi *miss-communication* diantara karyawan.
5. Dampak yang dirasakan karyawan adalah tenaga kerja asing semakin termotivasi dan lebih semangat dalam bekerja, karena baik tenaga kerja asing maupun tenaga kerja lokal dapat bekerjasama dengan baik. Tenaga kerja lokal lebih termotivasi untuk lebih pintar dan memiliki *skill* yang sama dengan tenaga kerja asing, karena *skill* tenaga kerja asing lebih bagus.
6. Dampak yang dirasakan manajemen adalah dengan adanya lingkungan kerja yang nyaman, baik tenaga kerja asing

maupun tenaga kerja lokal dapat bekerja sama dengan baik, bisa saling membantu satu sama lain, sehingga target perusahaan bisa tercapai. Kepemimpinan yang baik berdampak positif bagi manajemen, karena ada sinergi yang baik antara manajemen dengan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

7. Dampak yang dirasakan perusahaan adalah secara tidak langsung dengan adanya hubungan yang baik dengan tenaga kerja asing, maka tenaga kerja lokal akan mengalami peningkatan kinerja, baik secara teknis atau pengetahuan maupun bahasa. Tujuan, visi dan misi perusahaan bisa tercapai serta kualitas sumber daya internal perusahaan meningkat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Andreas. (1999). *Ekonomi Indonesia*. Kompas, 10 Desember 1999. Jakarta.
- Arikunto. (2005). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- ..... (2010). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bruce & Nylan. (2011). *Elton Mayo and the Deification of Human Relations*
- Dubrin. (2007). *Human Relations: Interpersonal, Job-Oriented Skills*. Canada: Pearson Education.
- ..... (2009). *Human Relations: Interpersonal, Job-Oriented Skills*. Canada: Pearson Education.
- Effendy. (2009). *Human Relations and Public Relations*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Hadi & Nurul. (2011). *Hubungan Kualitas Pendekatan Human Relations Kepala Pusat Humas dengan Motivasi Kerja Pegawai Pusat Humas DEPNAKERTRANS*. Retrieved September 7<sup>th</sup> 2011 from <http://publikasi.weblog.esaunggul.ac.id/wp-content/uploads/sites/1147/2013/07/komu8211.pdf#page=16>
- Hasibuan. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hermawati. (2013). *Pengaruh Human Relations yang dilakukan Pimpinan terhadap Iklim Kerja di Bidang Pendidikan Dasar Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Bandung*. Retrieved November 25<sup>th</sup> 2013 from <http://repository.upi.edu/3373/>
- Komariah, et al. (2007). *Kegiatan Human Relations dalam Memotivasi Kerja Karyawan Perusahaan Dodol Garut Olympic di Kabupaten Garut*. Retrieved April 2<sup>nd</sup> 2007 from [http://pustaka.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2009/01/kegiatan\\_humas\\_relations.pdf](http://pustaka.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2009/01/kegiatan_humas_relations.pdf)
- Lamberton & Evans. (2009). *Human Relations : Strategies for Success. 4th edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- McMillan & Schumacher. (2003). *Research in Education: A Conceptual Introduction*. New York: Longman.
- Moleong. (2010). *Metodologi penelitian keahliatan: Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyana. (2000). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nurdiansyah. (2010). *Peranan Human Relations di Carrefour Bandung dalam Meningkatkan Sikap dan Perilaku Positif Karyawan*. Retrieved November 2<sup>nd</sup> 2010 from <http://elib.unikom.ac.id/gdl.php?mod=browse&op=read&id=jbptunikompp-gdl-s1-2006-slametekon-3380>
- Purwanto. (2006). *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Rajab. (2014). *Pentingnya Komunikasi dalam Human Relations*. Retrieved April 11<sup>th</sup> 2014 from <http://politik.kompasiana.com/2014/04/11/pentingnya-komunikasi-dalam-human-relation-646721.html>
- Ranupandojo & Husnan. (2002). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Ratudacosta. (2014). *Pentingnya Komunikasi dalam Human Relations*. Retrieved April 7<sup>th</sup> 2014 from <http://regional.kompasiana.com/2014/04/07/pentingnya-komunikasi-dalam-human-relation-645441.html>
- Reece. (2011). *Human Relations: Principles and Practices*. USA: South Western Chengage Learning.
- Robbins & Barnwell. (2006). *Dimensions of Organisation Structure in Organisation Theory*. NSW: Pearson Education Australia.
- Rogers. (2005). *Communication in Organization*. New York: Gramedia.
- Rukmana. (2010). *Analisis Pengaruh Human Relations*. Retrieved August 26<sup>th</sup> 2010 from [http://eprints.undip.ac.id/23078/1/SKRIPSI\\_FULL-WIDDI.pdf](http://eprints.undip.ac.id/23078/1/SKRIPSI_FULL-WIDDI.pdf)
- Sekaran. (2006). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat
- Siagian. (2003). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Grasindo.
- Soegoto. (2009). *Enterpreneurship*. Jakarta : PT Elek Media Komputindo
- Stewart & Sylvia. (2001). *Human Communication*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- ..... (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- ..... (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata. (2006). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Sunarto. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Amus.
- Yuniarti. (2002). *Hubungan Penerapan Prinsip-Prinsip Human Relations dengan Motivasi Kerja Karyawan PT Fatrapolindo Nusa Industri, Tbk*. Retrieved January 10<sup>th</sup> 2002 from <http://digilib.esaunggul.ac.id/UEU-Undergraduate-2002-52-175/2016>
- Yuningsih. 2011. *Pengaruh Human Relations terhadap Motivasi Kerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Sukadana*. Retrieved January 2<sup>nd</sup> 2011 from <http://fe-manajemen.unila.ac.id/jbm/JBM%20Volume%207%20No.%202%20Januari%202011.pdf#page=117>
- Yuli. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UMM Press.