

PELAKSANAAN *HUMAN RELATIONS* OLEH KEPALA DESA DI DESA GARDUJAYA KECAMATAN PANAWANGAN KABUPATEN CIAMIS

Oleh :
Lisnawati
kotaksuratlisna@gmail.com
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Galuh
Jl. RE Martadinata Nomor 150 Ciamis

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi karena belum optimalnya pelaksanaan Human Relations oleh Kepala Desa. Berdasarkan kondisi obyektif yang ditemukan pada saat peninjauan, peneliti menemukan beberapa masalah yaitu pimpinan kurang mengupayakan alat perlengkapan pekerjaan seperti terdapat tiga komputer yang dapat digunakan sehingga menyebabkan keterlambatan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan, adanya suasana kerja yang kurang menggairahkan semangat kerja pegawai yang menimbulkan rasa malas dalam mengerjakan pekerjaan dan pimpinan kurang memperhatikan pengembangan karier bawahan yakni pendidikan terakhir pegawai desa hanya sampai tingkat sekolah menengah atas dan sekolah menengah pertama. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah sebanyak 11 orang yang terdiri dari Kepala Desa sebanyak 1 orang, dan perangkat desa sebanyak 10 orang. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa 1) pelaksanaan human relations oleh Kepala Desa di Desa Gardujaya Kecamatan Panawangan Kabupaten Ciamis pada umumnya telah dilaksanakan, namun masih terdapat beberapa indikator yang belum sesuai dalam pelaksanaannya seperti pimpinan memperhatikan kebutuhan dan keinginan pegawai baik kebutuhan materiil maupun nonmateriil, pimpinan mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan-pelatihan, dalam pengambilan suatu keputusan pimpinan melibatkan pegawainya, tersedianya perlengkapan kantor dan pimpinan memberikan upah atau imbalan kepada bawahan yang berprestasi. 2) Hambatan-hambatan yang dihadapi kepala desa mengenai pelaksanaan human relations diantaranya adalah terbatasnya anggaran dana dan adanya anggapan bahwa kepala tidak menghargai pendapat pegawai. 3) Upaya yang dilakukan untuk menghadapi hambatan-hambatannya adalah mencari anggaran yang lain untuk memenuhi kebutuhan materiil pegawai, memberi penjelasan bahwa adanya keterbatasan dana untuk mengembangkan kapasitas mental pegawai melalui pendidikan juga memberikan arahan bagi pegawai agar mampu membagi waktu untuk pelaksanaan pendidikan dan waktu kerja, menggunakan dari dana pribadi untuk dapat mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan-pelatihan, meminimalisir penggunaan anggaran untuk melengkapi peralatan kerja dan memberikan dana pribadi kepada pegawai yang berprestasi.

Kata kunci : *Human Relations*

1. PENDAHULUAN

Setiap organisasi selalu berhubungan dengan lingkungan, baik internal maupun eksternal. Kedua lingkungan tersebut menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Dalam pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari sumber daya yang dimiliki untuk digerakan guna mencapai tujuan tersebut. Pegawai mampu berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Maka dari itu diperlukan strategi yang tepat, salah satu cara yang dapat ditempuh adalah dengan membentuk sumber daya manusia yang mampu bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan. Selain itu, organisasi penting untuk dapat memberikan kondisi lingkungan

yang membuat pegawai nyaman ketika menjalankan pekerjaannya sehingga timbul kelompok kerja yang solid, memiliki semangat kerja yang tinggi dan pada akhirnya akan membentuk perilaku pegawai sesuai dengan visi misi yang ingin dicapai.

Dalam mewujudkan tujuan sebuah organisasi perlu didukung oleh semua pihak dalam organisasi, pihak yang dimaksud yakni pimpinan dan pegawai dalam organisasi tersebut. Artinya, sebuah organisasi mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman, dimana pimpinan organisasi mampu bekerjasama dengan pegawai serta mengarahkan tujuan organisasi secara efektif sehingga pegawai merasakan bahwa tujuan tersebut merupakan tujuan bersama.

Ketika suatu organisasi didirikan, harapan yang ingin dicapai adalah mendapatkan kesuksesan dalam setiap langkah dan tindakan yang dilakukan sehingga pada akhirnya bertahan dalam jangka waktu yang lama. Untuk dapat bertahan, maka organisasi harus adaptif dan lebih fleksibel, hal ini seringkali menuntut organisasi untuk melakukan perubahan dalam organisasi itu sendiri. Perubahan tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak adanya niat dari orang-orang dalam organisasi yang dijalannya, baik pimpinan maupun pegawai untuk merubahnya. Hubungan antar manusia atau *Human Relations* yang dapat berkomunikasi saling memahami pikiran, perasaan dan melakukan tindakan bersama.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya antara pegawai satu dengan pegawai lainnya tidak terlepas dari interaksi satu sama lainnya demi kelancaran dan keharmonisan kerja. Dengan sarana hubungan yang nyaman, pegawai maupun pimpinan akan lebih senang dalam menyelesaikan tugasnya. *Human Relations* dalam organisasi merupakan hal penting sebab merupakan jembatan penghubung antara pegawai sesama pegawai maupun pegawai dengan pimpinan.

Dengan demikian dalam mewujudkan *Human Relations* kita memahami hakekat manusia serta mampu menerima orang lain diluar diri kita dengan apa adanya agar tercipta suasana kerja yang nyaman, keharmonisan yang terjaga antar pegawai maupun pimpinan yang pada akhirnya dapat meningkatkan semangat kerja pegawai karena dapat mempengaruhi hasil pekerjaan yang dikerjakan pegawai. Demikian pula di Desa Gardujaya Kecamatan Panawangan Kabupaten Ciamis dalam mewujudkan tercapainya tujuan perlu didukung oleh semua pihak dalam organisasi, baik Kepala Desa sebagai pimpinan organisasi maupun pegawainya. Oleh karena itu untuk menunjang keberhasilan dan kelancaran dalam mencapai tujuan organisasi perlu meningkatkan interaksi hubungan antar manusia dari orang-orang yang ada didalam organisasi.

Namun berdasarkan hasil peninjauan di Desa Gardujaya Kecamatan Panawangan Kabupaten Ciamis diketahui bahwa pelaksanaan *Human Relations* belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari masalah-masalah yang dihadapi:

1. Pimpinan kurang mengupayakan alat perlengkapan seperti hanya terdapat 3 komputer yang dapat digunakan sehingga menyebabkan keterlambatan pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.
2. Adanya suasana kerja yang kurang menggairahkan semangat kerja pegawai

sehingga menimbulkan rasa malas terhadap pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

3. Pimpinan kurang memperhatikan pengembangan karier bawahan melalui pendidikan seperti masih terdapat pegawai dengan status pendidikan terakhir hanya sampai tingkat sekolah menengah pertama.

Dari masalah-masalah yang terjadi tersebut, perlu penyelesaian yang harus dilakukan oleh Kepala Desa Gardujaya Kecamatan Panawangan Kabupaten Ciamis terhadap pelaksanaan *Human Relations*, diantaranya dengan memperhatikan hal-hal yang harus disesuaikan dengan Teori yang dikemukakan oleh Siagian (2016:75-77) bahwa terdapat prinsip-prinsip *Human Relations* diantaranya :

1. Harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan individu di dalam organisasi tersebut
2. Suasana kerja yang menyenangkan
3. Informalitas yang wajar dalam hubungan kerja
4. Manusia bawahan bukan mesin
5. Pengembangan kemampuan bawahan sampai tingkat yang maksimal
6. Pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan
7. Pengakuan dan penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik (*extraordinary performance*)
8. Alat perlengkapan yang cukup
9. *The right man on the right place*
10. Balas jasa harus setimpal dengan jasa yang diberikan

Maka dari itu untuk melaksanakan *Human Relations* oleh Kepala Desa hal yang peneliti rekomendasikan adalah pelaksanaan *Human Relations* harus mengacu kepada dimensi-dimensi mengenai prinsip-prinsip *Human Relations* tersebut sehingga diharapkan pelaksanaan *Human Relations* oleh Kepala Desa di Desa Gardujaya dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan.

2. LANDASAN TEORITIS

Penelitian ini membahas mengenai Pelaksanaan *Human Relations* oleh Kepala Desa, maka diambil beberapa teori yang relevan untuk dijadikan referensi dalam penelitian ini, teori tersebut diambil dari beberapa sumber mengenai Pelaksanaan *Human Relations* dan beberapa teori pendukung lainnya.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa Edisi Keempat Departemen Pendidikan Nasional (2008:774) bahwa : “Pelaksanaan dapat diartikan sebagai proses, cara, perbuatan melaksanakan (rancangan,

keputusan, dan sebagainya), adapun istilah melaksanakan berarti melakukan, menjalankan, mengerjakan (rancangan, keputusan dan sebagainya).”

Effendy (2009:50) mengatakan “*Human Relations* dalam arti sempit adalah komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam situasi kerja (*work situation*) dan dalam organisasi kekerjaan (*work organization*) dengan tujuan untuk menggugah kegairahan dan kegiatan bekerja dengan semangat kerjasama yang produktif dengan perasaan bahagia dan puas hati.”

Human Relations memegang peranan penting dalam membina hubungan antar manusia dalam suatu organisasi, menghilangkan benturan-benturan psikologis dan konflik antara kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi. Kegiatan *Human Relation* ini memiliki arti bahwa adanya kegiatan Human Relations adalah agar konflik tersebut tidak mengganggu hubungan kerjasama dalam pencapaian tujuan.

Kemudian Hasibuan (2007:137) mengatakan bahwa “Tujuan dari Human Relations adalah menghasilkan integrasi yang cukup kukuh, mendorong kerjasama yang produktif dan kreatif untuk mencapai sasaran bersama. Manajer dalam menciptakan hubungan antar manusia yang harmonis memerlukan kecakapan dan keterampilan tentang komunikasi, psikologi, sosiologi, antropologi, dan etologi, sehingga dia memahami serta dapat mengatasi masalah-masalah dalam hubungan kemanusiaan.”

Pimpinan yang memiliki kecakapan dalam melakukan kegiatan Human Relations berdasarkan prinsip-prinsip Human Relations berusaha dapat memecahkan masalah-masalah dalam suasana kerja yang baik antara atasan dan bawahan, sehingga pegawai akan lebih produktif dalam melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan. Nitisemito (2002:159) mengatakan bahwa lingkungan kerja terdiri dari indikator sebagai berikut:

1. suasana kerja merupakan kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.
2. Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam

satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja.

3. Tersedianya fasilitas kerja, hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap atau mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja

Siagian (2008:183) mengatakan bahwa pelatihan dan pengembangan mutlak perlu dilakukan. Kemutlakan itu tergambar pada berbagai jenis manfaat yang dapat dipetik daripadanya, baik bagi organisasi, bagi pegawai maupun bagi penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi. Bagi organisasi terdapat paling sedikit tujuh manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan:

- a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang utuh.
- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan karena adanya delegasi wewenang, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif.
- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan pegawai yang bertanggungjawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh pimpinan.
- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui gaya manajerial yang partisipatif.
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalnya.
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan para anggota organisasi.

Penerapan prinsip-prinsip Human Relations merupakan hal penting dalam mencapai tujuan. Penilaian keberhasilan pelaksanaan Human

Relations ini diperlukan kriteria penilaian tersendiri. Keberhasilan pelaksanaan Human Relations tidak hanya dapat dilihat dari akhir aktivitas operasional. Maka Siagian (2016:77-78), mengemukakan lebih lanjut mengenai beberapa kriteria apakah pimpinan suatu organisasi telah menerapkan prinsip-prinsip Human Relations dengan baik atau tidak. Kriteria penilaian tersebut yakni sebagai berikut:

1. Ada atau tidaknya loyalitas para bawahan terhadap atasan.
2. Ada atau tidaknya loyalitas para atasan terhadap bawahan.
3. Ada atau tidaknya loyalitas para atasan terhadap semua bawahan.
4. Ada atau tidaknya loyalitas para bawahan terhadap sesama bawahan.
5. Ada atau tidaknya kegairahan bekerja.
6. Sifat hubungan kerja kaku atau luwes, formal atau informal.
7. Moral tinggi atau rendah.
8. Disiplin tinggi atau rendah.
9. Banyak penyelewengan atau tidak.

3. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif. Sebagaimana diungkapkan oleh (Sugiyono, 2016:7) mengemukakan:

“Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat prositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagawai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.”

3.2. Waktu dan Tempat Penelitian

Waktu penelitian dilakukan dimulai pada 02 Februari 2018 sampai dengan 31 Juli 2018.

Tempat penelitian yang peneliti lakukan adalah Kantor Pemerintah Desa Gardujaya Kecamatan Panawangan Kabupaten Ciamis.

3.3. Subjek Penelitian

Informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 11 (sebelas) orang yang terdiri dari :

- a. Kepala Desa : 1 Orang
- b. Sekretaris Desa : 1 Orang
- c. Kepala Urusan : 3 Orang
- d. Kepala Seksi : 2 Orang

e. Kepala Dusun : 4 Orang

3.4. Data, instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini langkah penelitian yang dilakukan adalah dengan menggunakan indikator-indikator melalui teori ahli sebagai acuan dalam pelaksanaan penelitian. Teori yang dijadikan acuan adalah teori Prinsip-prinsip *Human Relations* yang dikemukakan oleh Siagian (2016:75-77), yang kemudian disesuaikan dengan keadaan lokasi penelitian tersebut.

3.5. Teknis Analisis Data

Data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui jawaban dari wawancara dengan informan, sedangkan data sekunder ini diperoleh dari dokumentasi, data statistik dari kantor Desa, buku-buku, jurnal ilmiah, surat kabar dan catatan lain yang berkaitan dengan penelitian. Instrumen yang digunakan berupa dokumen wawancara, audio rekaman, dan foto/video.

Teknik pengumpulan data yang dalam penelitian ini menggunakan beberapa teknik yakni:

- a) Studi Kepustakaan, yaitu teknik mengumpulkan data dengan mempelajari buku-buku dan bahan pustaka lainnya yang ada hubungannya dengan masalah yang sedang diteliti penulis.
- b) Studi Lapangan, yaitu teknik pengumpulan data dan penyeleksian data secara langsung yang di peroleh dari lokasi penelitian. Pelaksanaan studi lapangan dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan.

2. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab dengan sumber informasi/informan.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini difokuskan kepada pelaksanaan Human Relations dengan menggunakan teori yang telah di jelaskan pada bagian pendahuluan, maka dengan ini ditarik indikator-indikator yang digunakan yakni :

1. Harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan individu di dalam organisasi tersebut, dengan indikator:

- a. Pegawai memiliki sikap tanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.
 - b. Pimpinan mendorong pegawai untuk mengikuti pelatihan dalam rangka meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia.
 - c. Pimpinan memberikan penjelasan dan arahan mengenai tujuan organisasi.
2. Suasana kerja yang menyenangkan, dengan indikator:
 - a. Pimpinan memiliki perlakuan yang adil terhadap seluruh pegawai.
 - b. Adanya hubungan yang harmonis antar pegawai.
 - c. Pimpinan menyapa bawahan ketika bertemu dengan pegawai.
 - d. Pimpinan melakukan silaturahmi dengan pegawai.
 3. Informalitas yang wajar dalam hubungan kerja, dengan indikator:
 - a. Adanya keterbukaan antara pimpinan dengan pegawai.
 - b. Memiliki rasa saling menghormati antara pimpinan dengan pegawai.
 - c. Pimpinan memberikan dan menghargai pendapat pegawai.
 - d. Pimpinan memberikan teguran apabila pegawai melakukan suatu kesalahan.
 - e. Pimpinan mendamaikan perselisihan yang terjadi antar pegawai apabila terjadi pertentangan
 4. Manusia bawahan bukan mesin, dengan indikator:
 - a. Pimpinan memperhatikan keinginan serta kebutuhan pegawai baik kebutuhan materiil ataupun nonmateriil.
 - b. Tidak memaksakan pekerjaan kepada pegawai diluar batas kemampuannya.
 - c. Pimpinan memberikan tugas kepada bawahan sesuai dengan tupoksinya.
 - d. Pimpinan memberikan motivasi kepada pegawai dalam melaksanakan tugasnya.
 5. Pengembangan kemampuan bawahan sampai tingkat yang maksimal, dengan indikator:
 - a. Pimpinan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk mengembangkan kapasitas mental pegawai melalui pendidikan.
 - b. Pimpinan mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan-pelatihan.
 - c. Dalam pengambilan suatu keputusan pimpinan melibatkan pegawainya.
 6. Pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan, dengan indikator:
 - a. Pegawai memiliki kreatifitas dalam melaksanakan pekerjaannya.
 - b. Adanya motivasi dan arahan yang diberikan pimpinan kepada bawahannya untuk dapat menyenangkan pekerjaannya.
 - c. Pimpinan memberikan konseling kepada pegawai atas pekerjaannya.
 7. Pengakuan dan penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik (*extraordinary performance*), dengan indikator:
 - a. Pimpinan menghargai hasil kerja yang telah dilaksanakan pegawainya.
 - b. Pimpinan percaya pada kemampuan yang dimiliki bawahannya.
 8. Alat perlengkapan yang cukup, dengan indikator:
 - a. Tersedianya perlengkapan kantor guna menunjang pelaksanaan pekerjaan.
 9. *The right man on the right place*, dengan indikator:
 - a. Melakukan seleksi kinerja.
 - b. Pimpinan menempatkan bawahannya sesuai dengan keahlian serta kecakapan yang dimilikinya.
 10. Balas jasa harus setimpal dengan jasa yang diberikan, dengan indikator:
 - a. Pimpinan memberikan upah atau imbalan kepada bawahannya yang berprestasi.
- Dari dimensi dan indikator tersebut, maka hasil penelitian dan pembahasan dapat diuraikan sebagai berikut:
- a. **Pelaksanaan *Human Relations* oleh Kepala Desa di Desa Gardujaya Kecamatan Panawangan Kabupaten Ciamis**
 1. Harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan individu didalam organisasi tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian di desa Gardujaya kecamatan Panawangan pegawai diketahui sudah memiliki sikap tanggungjawab terhadap tugas dan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, namun dalam pelaksanaannya belum optimal karena ada beberapa pegawai yang terkadang tidak tepat waktu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan pimpinan.

Indikator kedua pimpinan mendorong pegawai untuk mengikuti pelatihan dalam rangka meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia, pimpinan sudah mendorong pegawai untuk mengikuti pelatihan dalam rangka meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia pegawai meskipun tidak semua pegawai diikutsertakan. Bentuk pelatihan yang sering diikuti seperti pelatihan mengenai tata cara penyusunan Rencana

Pembangunan Jangka Menengah Desa dan bimtek mengenai peningkatan Sumber Daya Manusia perangkat desa yang rutin dilaksanakan setiap satu tahun sekali.

Indikator ketiga pimpinan memberikan penjelasan dan arahan mengenai tujuan organisasi, diketahui pimpinan memberikan penjelasan dan arahan tujuan organisasi dengan terperinci. Seperti saat melaksanakan apel, Kepala Desa selalu mengingatkan pegawai mengenai visi dan misi yang harus dilaksanakan bersama.

2. Suasana kerja yang menyenangkan

Berdasarkan hasil penelitian di desa Gardujaya kecamatan Panawangan, pimpinan memiliki perlakuan yang adil terhadap seluruh pegawai, diketahui pimpinan memberikan sikap yang adil terhadap pegawai, namun dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa pegawai yang beranggapan pimpinan belum sepenuhnya memberikan keadilan. Bentuk ketidakadilan tersebut yakni menunjuk salah satu pegawai atau orang yang sama dalam mengikuti seminar maupun pelatihan diluar lingkungan kantor.

Indikator kedua adanya hubungan yang harmonis antar pegawai, diketahui hubungan yang harmonis antar pegawai desa yakni dengan menjaga komunikasi yang baik antar sesama untuk mempertahankan keharmonisan antar pegawai dalam organisasi.

Indikator ketiga pimpinan menyapa bawahan ketika bertemu dengan pegawai, diketahui sikap pimpinan sopan dan ramah ketika pimpinan menyapa bawahan, namun dalam pelaksanaannya belum optimal karena masih didaptnya beberapa pegawai yang menganggap bahwa pimpinan jarang menyapa bawahan ketika bertemu.

Indikator keempat pimpinan melakukan silaturahmi dengan pegawai, diketahui pimpinan melakukan silaturahmi dengan pegawai dengan berkunjung ke rumah pegawai maupun pimpinan untuk menciptakan kedekatan emosional.

3. Informalitas yang wajar dalam hubungan kerja

Berdasarkan hasil penelitian di desa gardujaya kecamatan panawangan, adanya keterbukaan antara pimpinan dengan pegawai, keterbukaan antara pimpinan dengan pegawai sudah dilaksanakan, walaupun beberapa pegawai beranggapan bahwa pimpinan hanya terbuka dengan hal keuangan saja.

Indikator kedua memiliki rasa saling menghormati antara pimpinan dengan pegawai, pimpinan dengan pegawai saling menghormati satu sama lain, namun belum terlaksana dengan optimal karena masih ada beberapa anggapan pegawai jika argumen dan keputusan yang diberikan kepada pimpinan tidak terlalu diperhatikan.

Indikator ketiga pimpinan memberikan dan menghargai pendapat pegawai, diketahui pimpinan memberikan dan menghargai pendapat pegawai, namun dalam pelaksanaannya belum optimal terlaksana karena masih didaptnya beberapa pegawai yang beranggapan bahwa pendapat pegawai kurang dihargai yang disebabkan pimpinan memiliki jabatan tertinggi.

Indikator keempat pimpinan memberikan teguran apabila pegawai melakukan suatu kesalahan, sikap pimpinan tidak berlebihan ketika menegur pegawai apabila melakukan suatu kesalahan, namun dalam pelaksanaannya belum optimal sebab ada beberapa pegawai yang menyatakan bahwa pimpinan ketika menegur pegawai selalu menggunakan emosi yang berlebihan sehingga berimbas kepada pegawai yang lainnya.

Indikator kelima pimpinan mendamaikan perselisihan yang terjadi antar pegawai apabila terjadi pertentangan, diketahui sikap pimpinan netral sebagai penengah dalam mendamaikan perselisihan yang terjadi antar pegawai. Contohnya adanya perselisihan pendapat diantara pegawai desa ketika mengadakan rapat, dimana tidak ada salah satu diantara pegawai tersebut yang mengalah atas pendapatnya.

4. Manusia bawahan bukan mesin

Berdasarkan hasil penelitian di desa Gardujaya kecamatan Panawangan pimpinan memperhatikan keinginan serta kebutuhan pegawai baik kebutuhan materiil ataupun nonmateriil, diketahui belum terlaksananya pimpinan dalam memberikan perhatian keinginan dan kebutuhan pegawai baik kebutuhan materiil ataupun nonmateriil, pada pelaksanaannya pimpinan hanya memberikan dan memperhatikan kebutuhan nonmateriil bagi pegawai.

Indikator kedua tidak memaksakan pekerjaan kepada pegawai diluar batas kemampuannya, diketahui pimpinan tidak memaksakan pekerjaan pegawai diluar batas kemampuannya, namun dalam pelaksanaannya belum optimal karena masih didaptnya beberapa pegawai yang

merasakan adanya paksaan pekerjaan yang diberikan diluar batas kemampuannya.

Indikator ketiga pimpinan memberikan tugas kepada bawahan sesuai dengan tupoksinya, diketahui pimpinan memberikan tugas kepada bawahan sesuai dengan tupoksinya, meskipun dalam pelaksanaannya masih ada tuntutan dari pimpinan apabila ada suatu pekerjaan diluar tupoksinya pegawai harus tetap dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Indikator keempat pimpinan memberikan motivasi kepada pegawai dalam melaksanakan tugasnya, diketahui sikap pimpinan ramah kepada pegawai dalam memberikan motivasi terhadap pelaksanaan pekerjaan, motivasi yang diberikan pimpinan yakni berbentuk pemberian semangat dan pujian-pujian.

5. Pengembangan kemampuan bawahan sampai tingkat yang maksimal

Berdasarkan hasil penelitian di desa Gardujaya kecamatan Panawangan pimpinan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk mengembangkan kapasitas mental pegawai melalui pendidikan, diketahui pimpinan memberikan kesempatan bagi pegawai yang seluas-luasnya untuk mengembangkan kapasitas mental melalui pendidikan, namun pada pelaksanaannya pimpinan belum memberikan tindakan yang nyata.

Indikator kedua pimpinan mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan-pelatihan, diketahui belum terlaksananya sepenuhnya pimpinan mengikutsertakan pegawainya dalam pelatihan-pelatihan. Pelaksanaan pelatihan yang diadakan diluar lingkungan organisasi pimpinan hanya mengikutsertakan sebagian pegawai.

Indikator ketiga dalam pengambilan suatu keputusan pimpinan melibatkan pegawainya, belum terlaksana sepenuhnya pimpinan ketika melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, pegawai menyatakan bahwa keputusan akhir berada di tangan kepala desa selaku pemimpin organisasi yang memiliki hak penuh, dan sebagai pegawai hanya dapat mengikuti keputusan dari pimpinan.

6. Pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan

Berdasarkan hasil penelitian di desa Gardujaya kecamatan Panawangan pegawai memiliki kreatifitas dalam melaksanakan pekerjaannya, diketahui pegawai memiliki kreatifitas dalam melaksanakan pekerjaannya yakni pegawai saling bertukar pikiran antar

sesama untuk menciptakan hal-hal yang baru, namun dalam pelaksanaannya belum optimal sebab adanya keterbatasan wawasan yang dimiliki oleh pegawai.

Indikator kedua adanya motivasi dan arahan yang diberikan pimpinan kepada bawahannya untuk menyenangkan pekerjaannya, diketahui pimpinan memberikan motivasi dan arahan pimpinan kepada bawahannya untuk dapat menyenangkan pekerjaannya bukan hanya dilingkungan formal saja namun dilingkungan informal pun pimpinan selalu menyelipkan motivasi dan arahan bagi pegawai, namun dalam pelaksanaannya pemberian motivasi sering dilakukan diluar lingkungan formal saja.

Indikator ketiga pimpinan memberikan konseling kepada pegawai atas pekerjaannya, diketahui pimpinan memberikan konseling kepada pegawai atas pekerjaan dengan tujuan agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat.

7. Pengakuan dan penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik (*extraordinary performance*)

Berdasarkan hasil penelitian di desa gardujaya kecamatan panawangan pimpinan menghargai hasil kerja yang telah dilaksanakan pegawainya, diketahui pimpinan menghargai hasil kerja yang dilaksanakan pegawai dengan cara pimpinan memberikan pujian-pujian kepada pegawai yang telah melaksanakan pekerjaannya.

Indikator kedua pimpinan percaya pada kemampuan yang dimiliki bawahannya, diketahui pimpinan memberikan kepercayaan kepada pegawai atas pekerjaan yang telah diberikan, namun dalam pelaksanaannya masih didapat pegawai yang cemburu akan pemberian tugas oleh pimpinan kepada pegawai yang dianggap lebih dipercaya dibandingkan dengan pegawai lainnya.

8. Alat perlengkapan yang cukup.

Berdasarkan hasil penelitian di desa Gardujaya kecamatan Panawangan tersedianya perlengkapan kantor guna menunjang pelaksanaan pekerjaan, diketahui belum terdapatnya ketersediaan perlengkapan peralatan kerja guna menunjang pelaksanaan pekerjaan seperti kurangnya jumlah komputer dan tempat berkas dan dokumen.

9. *The right man on the right place*

Berdasarkan hasil penelitian di desa Gardujaya kecamatan Panawangan pimpinan melakukan seleksi kinerja, diketahui pimpinan melakukan seleksi kinerja kepada

calon pegawai melalui test tertulis hingga wawancara.

Indikator kedua pimpinan menempatkan bawahannya sesuai dengan keahlian serta kecakapan yang dimilikinya, diketahui pimpinan menempatkan bawahannya sesuai dengan keahlian serta kecakapan yang dimiliki setiap pegawai dengan melakukan seleksi kinerja terhadap pegawai sehingga memudahkan dalam penempatan dalam bekerja.

10. Balas jasa harus setimpal dengan jasa yang diberikan

Berdasarkan hasil penelitian di desa Gardujaya kecamatan Panawangan pimpinan memberikan upah atau imbalan kepada bawahannya yang berprestasi, diketahui belum terlaksananya pimpinan memberikan upah atau imbalan kepada bawahan yang berprestasi.

Pelaksanaan *Human Relations* oleh Kepala desa di Desa Gardujaya Kecamatan Panawangan Kabupaten Ciamis sudah dilaksanakan namun masih belum optimal dan terdapat beberapa indikator yang pelaksanaannya masih belum sepenuhnya dilaksanakan.

b. Hambatan-hambatan dalam Pelaksanaan Human Relations oleh Kepala Desa di Desa Gardujaya Kecamatan Panawangan Kabupaten Ciamis

Untuk mengetahui hambatan-hambatan dalam Pelaksanaan Human Relations oleh Kepala desa di Desa Gardujaya Kecamatan Panawangan Kabupaten Ciamis, diantaranya sebagai berikut :

1. Pegawai memiliki rasa acuh dan tidak peduli terhadap suatu pekerjaan sehingga pegawai mementingkan tujuan pribadinya dibandingkan dengan tujuan bersama.
2. Keterbatasan anggaran yang mengakibatkan tidak semua pegawai dapat mengikuti pelatihan.
3. Kurangnya pemahaman pegawai atas penjelasan yang telah diberikan pimpinan.
4. Pegawai tidak menerima keputusan yang dibuat oleh kepala desa, seperti dalam hal penugasan pelatihan kepada salah satu pegawai.
5. Kurangnya koordinasi dari setiap pegawai sehingga menimbulkan konflik antara pegawai dengan pegawai.
6. Adanya kesalahpahaman antara pegawai dengan pimpinan ketika pimpinan tidak sengaja menyapa lebih dulu sehingga menimbulkan anggapan pegawai bahwa pimpinan memiliki sifat yang sombong.

7. Sikap pimpinan yang tidak mau mengalah terhadap suatu keputusan yang dibuat, dan pimpinan merasa bahwa dirinya yang paling tepat atas argumennya.
8. Adanya ketidaksesuaian anggaran untuk dapat memenuhi kebutuhan materiil pegawai.
9. Pimpinan masih kesulitan untuk dapat menyesuaikan pekerjaan dengan kemampuan masing-masing pegawai.
10. Keaktifan dan keuletan pegawai belum sepenuhnya dimiliki oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
11. Adanya penolakan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawai untuk dapat diselesaikan.
12. Pimpinan masih kesulitan untuk dapat mencocokkan kecakapan pegawai sesuai dengan keahliannya.

c. Upaya yang dilakukan untuk Mengatasi Hambatan-hambatan Pelaksanaan Human Relations oleh Kepala Desa di Desa Gardujaya

Berdasarkan hasil penelitian mengenai upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam Pelaksanaan *Human Relations* Oleh Kepala Desa di Desa Gardujaya Kecamatan Panawangan Kabupaten Ciamis, adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan menjelaskan tugas pokok dan fungsi kepada masing-masing pegawai dan melakukan koordinasi sebelum melaksanakan tugasnya apabila ada hubungannya dengan pegawai yang lain.
2. Mengupayakan anggaran lain dan mengutamakan anggaran untuk dapat mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan dengan menggunakan anggaran pribadi untuk sementara.
3. Memberikan arahan dan penjelasan secara terperinci dan sesering mungkin seperti ketika dalam pelaksanaan apel, pimpinan menyelipkan arahan tentang tujuan yang akan dicapai.
4. Pimpinan memusyawarahkan kembali hasil keputusan yang telah diambil dan pegawai memberikan alasan yang jelas atas penolakan keputusan tersebut.
5. Meluangkan waktu diluar jam kerja sehingga akan menciptakan hubungan yang baik dan menumbuhkan rasa peduli antar sesama.
6. Menegur pimpinan ketika tidak menyapa lebih dulu ataupun sebaliknya pegawai menyapa lebih dulu pegawai.
7. Pimpinan dapat dengan bijaksana menerima saran yang diberikan oleh pegawai sehingga

- akan menciptakan keterbukaan antar keduanya.
8. Mengalokasikan anggaran untuk dapat memenuhi kebutuhan materiil pegawai sehingga pegawai merasa dianggap keberadaannya dalam organisasi.
 9. Pimpinan memberikan penjelasan mengenai tugas pokok dan fungsi masing-masing dari setiap bagian.
 10. Pegawai menanyakan pekerjaan kepada pegawai lain ataupun pimpinan apabila dalam penyelesaian pekerjaan kurang dipahami dan pegawai menambah wawasan untuk dapat mengetahui cara mengatasi rasa bosan dalam bekerja.
 11. Pegawai mampu memberikan alasan yang jelas dengan menggunakan sikap sopan atas penolakan pekerjaan yang dianggap belum mampu diselesaikan.
 12. Melakukan seleksi kinerja untuk dapat menempatkan pegawai sesuai dengan kecakapan dan keahliannya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pelaksanaan Human Relations oleh Kepala Desa di Desa Gardujaya Kecamatan Panwangan Kabupaten Ciamis, simpulan dari hasil penelitian ini dapat peneliti uraikan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Human Relations oleh Kepala Desa di Desa Gardujaya Kecamatan Panawangan Kabupaten Ciamis pada umumnya telah dilaksanakan, namun masih terdapat beberapa indikator yang belum sesuai dalam pelaksanaannya, seperti pimpinan belum memperhatikan kebutuhan dan keinginan pegawai baik kebutuhan materiil maupun nonmateriil, pimpinan belum mengikutsertakan seluruh pegawainya dalam pelatihan-pelatihan, dalam pengambilan keputusan pimpinan belum sepenuhnya melibatkan pegawai, belum tersedianya perlengkapan kantor guna menunjang pelaksanaan pekerjaan dan pimpinan belum mampu memberikan upah atau imbalan kepada bawahannya yang berprestasi. Dimana semua faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan Human Relations di Desa Gardujaya Kecamatan Panawangan Kabupaten Ciamis.
2. Hambatan-hambatan yang dihadapi oleh Kepala Desa mengenai pelaksanaan Human Relation adalah masih didapatnya ketidaksesuaian anggaran desa yang ada untuk kebutuhan materiil pegawai, adanya keterbatasan anggaran untuk

- mengikutsertakan seluruh pegawai dalam pelatihan-pelatihan, adanya anggapan bahwa kepala desa tidak menghargai pendapat pegawai, minimnya dana untuk melengkapi peralatan pekerjaan dan belum adanya anggaran desa untuk memberikan imbalan atau upah kepada pegawai yang berprestasi.
3. Upaya-upaya yang dilakukan Kepala Desa adalah dengan mencari anggaran yang lain untuk memenuhi kebutuhan materiil pegawai, memberi penjelasan bahwa adanya keterbatasan dana untuk mengembangkan kapasitas mental pegawai melalui pendidikan juga memberikan arahan bagi pegawai agar mampu membagi waktu untuk pelaksanaan pendidikan dan waktu kerja, menggunakan dana pribadi untuk dapat mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan-pelatihan, meminimalisir penggunaan anggaran untuk melengkapi peralatan kerja dan memberikan dana pribadi kepada pegawai yang berprestasi.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian peneliti menyampaikan saran sebagai berikut :

1. Agar pelaksanaan Human Relations oleh Kepala Desa di Desa Gardujaya Kecamatan Panawangan Kabupaten Ciamis berjalan dengan baik, sebaiknya Kepala Desa berfokus terhadap beberapa indikator yang belum terlaksana dan perlu ditingkatkan seperti memberikan perhatian kebutuhan materiil pegawai, mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan, melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan, penyediaan perlengkapan peralatan kerja dan memberikan imbalan kepada pegawai yang berprestasi.
 - a. Memberikan perhatian keinginan dan kebutuhan materiil pegawai seperti penghargaan dalam bentuk uang atau barang kepada pegawai yang berprestasi untuk dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.
 - b. Mengadakan program pelatihan-pelatihan untuk seluruh pegawai dengan mengundang narasumber untuk dapat meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia pegawai Desa.
 - c. Menyadari bahwa pegawai memiliki hak untuk dapat memberikan pendapat sehingga dalam pengambilan keputusan seluruh pegawai terlibat dan hasil keputusan merupakan kesepakatan antara kepala desa dengan pegawai.

- d. Menambah fasilitas perlengkapan kantor seperti komputer, tempat penyimpanan dokumen dan berkas dalam penyelesaian pekerjaan sehingga dalam pelaksanaannya akan lebih efisien.
 - e. Memberikan insentif kepada pegawai sehingga akan mendorong motivasi pegawai dalam bekerja dengan kemampuan yang optimal sebagai pendapatan ekstra diluar upah yang telah ditentukan.
2. Untuk meminimalisir adanya hambatan dalam pelaksanaan Human Relations oleh Kepala Desa di Desa Gardujaya Kecamatan Panawangan Kabupaten Ciamis adalah dengan cara :
- a. Mengalokasikan anggaran untuk pemberian penghargaan bagi setiap pegawai yang berprestasi.
 - b. Melakukan kerjasama dengan narasumber untuk dapat memberikan pengetahuan bagi pegawai dalam pelatihan.
 - c. Memberikan arahan dan penjelasan mengenai hasil dari keputusan adalah hasil dari kesepakatan bersama.
 - d. Melengkapi fasilitas yang belum tersedia seperti tempat penyimpanan berkas dan dokumen serta jumlah komputer.
3. Sebaiknya Kepala Desa Gardujaya melakukan upaya agar pelaksanaan Human Relations berjalan dengan baik, sehingga tujuan dari Kepala Desa dalam melakukan Human Relation dapat terlaksana dengan cara :
- a. Menyisihkan anggaran bagi pegawai yang berprestasi sebagai penghargaan hasil kerja.
 - b. Menciptakan kerjasama yang inovatif antara Kepala Desa dengan narasumber dalam kegiatan pelatihan pegawai dan meminimalisir pengeluaran anggaran.
 - c. Menambah wawasan pegawai dalam pengambilan keputusan agar hasil keputusan adalah tepat.
 - d. Membuat pengalokasian dana untuk melengkapi ketersediaan perlengkapan kantor Desa Gardujaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S, Nitisemito.2002. *Manajemen Personalia*. Edisi ke 4.Jakarta:Ghalia Indonesia
- Hasibuan, Melayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Onong. Uchjana Effendy. 2009. *Human Relations & Public Relations*. Bandung: Mandar Maju
- Siagian. Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siagian. Sondang P. 2016. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono. 2016 . *Metode Penelitian Sosial*. Bandung. Alfabeta