

PRINSIP HUMAN RELATIONS DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN RADAR TV SULAWESI TENGAH

Wahyuni^{1*}

¹ Program Studi Ilmu Komunikasi FISIP Universitas Tadulako

Jln. Soekarno Hatta Km. 9 Palu Sulawesi Tengah.

*Email : wahyunihera42@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan prinsip-prinsip *human relations* oleh pimpinan redaksi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di Radar TV Sulawesi Tengah. Tipe penelitian yang digunakan ialah deskriptif kualitatif, dengan dasar penelitian menggunakan metode studi kasus. Penetapan subjek penelitian dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data adalah *field research* sedangkan metode pengolahan dan analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan redaksi Radar TV Sulteng menerapkan prinsip-prinsip *human relations* sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan, namun penerapannya belum maksimal. Prinsip-prinsip yang dapat diterapkan dengan baik diantaranya adalah; informalitas yang wajar, manusia (karyawan) bukan mesin, kembangkan kemampuan karyawan sampai tingkat maksimal, pekerjaan menarik dan penuh tantangan, serta pengakuan dan penghargaan atas keberhasilan. Sedangkan prinsip-prinsip yang penerapannya belum maksimal ialah; sinkronisasi antara tujuan individu dan tujuan organisasi, suasana kerja yang menyenangkan, alat perlengkapan yang cukup, *the right man in the right place* dan balas jasa yang setimpal, yang disebabkan karena adanya faktor-faktor yang belum dapat terwujud terkait dengan prinsip tersebut. Faktor-faktor tersebut merupakan indikator *dissatisfiers*, seperti gaji yang jumlahnya selalu diapresiasi berbeda oleh anggota organisasi, kondisi kerja yang belum menyuguhkan kondisi fisik lingkungan kerja yang nyaman, serta tidak memadainya alat perlengkapan atau sarana dan prasarana kerja yang berpengaruh pada efektifitas, efisiensi dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu ada pula faktor *satisfiers* khususnya tentang kemajuan dalam karir yang dalam penetapannya dinilai subjektif, tidak terbuka dan kurang menjanjikan sehingga tidak dapat menstimuli motivasi kerja karyawan.

Kata kunci: Penerapan; Prinsip Human Relations; Pimpinan Redaksi; Motivasi Kerja

Submisi : 14 Agustus 2019

Pendahuluan

Setiap organisasi terdiri dari anggota dengan berbagai macam sifat dan kemampuan. Agar organisasi dapat berjalan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan, dibutuhkan seorang pimpinan yang mampu mengintegrasikan para karyawan kedalam situasi kerja yang memotivasi mereka untuk bekerja sama secara produktif dan koperatif. Untuk mewujudkan hal tersebut, sangat

tergantung pada pemenuhan kebutuhan organisasi terhadap karyawan seperti kebutuhan untuk memperoleh perhatian, pengertian, penghargaan dan harga diri. Pemenuhan kebutuhan tersebut dapat terwujud melalui pengembangan kebutuhan manusiawi, yaitu kebutuhan akan *human relations* yang baik.

Human relations adalah suatu kondisi hubungan insani yang berlangsung di

berbagai tempat, termasuk juga dalam lingkungan kerja, baik formal maupun informal, antar pimpinan dan karyawan, serta antar karyawan dengan karyawan, dalam rangka membina keselarasan, keharmonisan, menciptakan kenyamanan kerja, memberi motivasi dan mendorong produktivitas.

Perkembangan maupun perubahan sosial yang berjalan cepat, menimbulkan berbagai masalah kepada individu-individu yang dalam hal ini adalah karyawan, yang apabila tidak dihadapi secara tepat, maka akan berpengaruh pada pekerjaan dan produksi. Dalam keadaan itu *human relations* dalam lingkungan kerja berusaha memecahkan masalah-masalah tersebut. Adapun masalah-masalah dimaksud yakni perbedaan-perbedaan mengenai kebudayaan, nilai-nilai, kepentingan dan perbedaan individual yang menyebabkan timbulnya perbedaan pendirian, pendapat, perasaan, dan sikap. Selain itu, adanya kondisi tertentu yang menyebabkan tidak termotivasinya karyawan dalam bekerja sehingga buruk pula kinerjanya. Kondisi tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya adalah faktor lingkungan fisik, pekerjaan, tekanan waktu, faktor organisasi maupun kehidupan di luar organisasi. Semua ini merupakan akar timbulnya benih-benih konflik yang menyebabkan kesalahpahaman antara orang-perorang yang berpengaruh pada pencapaian sasaran organisasi.

Radar TV Sulawesi Tengah (selanjutnya disebut Radar TV Sulteng) adalah sebuah organisasi atau lembaga penyiaran lokal yang mengudara di Kota Palu, Sulawesi Tengah, yang merupakan naungan grup media bernama Jawa Pos Grup. Sebagai salah satu lembaga penyiaran unggulan di Sulteng, Radar TV bercita-cita menjadi stasiun favorit pemirsa Sulteng

dengan motto “Kebanggaan Sulawesi Tengah”. Untuk mewujudkan hal tersebut, Radar TV berupaya menciptakan serangkaian acara unggulan dalam satu saluran dan membenahi sumberdaya agar stasiun TV ini bisa ditonton oleh seluruh masyarakat Sulteng, bahkan seluruh dunia melalui jaringan internet. Dibalik proses dan upaya tersebut, tentunya tidak terlepas dari interaksi antar individu yang ada dalam organisasi, yakni, pimpinan dan para karyawan baik secara vertikal, maupun horizontal.

Sebagaimana organisasi lainnya, Radar TV Sulteng juga dituntut untuk memiliki iklim kerja yang sehat, nyaman, dan menyenangkan mengingat tuntutan kerja di Radar TV Sulteng yang berkaitan dengan penyiaran, berhadapan dengan masyarakat secara langsung, dibatasi oleh waktu dalam bekerja, serta harus memenuhi target dengan hasil yang baik. Hal tersebut merupakan pekerjaan yang sensitif dan cukup menguras pikiran, tenaga dan mental para karyawan. Menghadapi hal tersebut, peran pimpinan redaksi begitu dibutuhkan sebagai pusat kontrol segala hal yang ada dalam organisasi, utamanya dalam memberikan perhatian dan menciptakan suasana kerja yang sehat dan menyenangkan, sehingga menunjang kinerja para karyawan agar tercapai tujuan bersama.

Bergerak dalam bidang pertelevisian dan pemberitaan yang harus menyajikan data dan informasi yang faktual dan aktual, para karyawan di Radar TV Sulteng diuntut agar dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu sesuai dengan *timeliness* dan target kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Namun pada pelaksanaannya seringkali mengalami keterlambatan dan ketidaksesuaian hasil dengan intruksi organisasi. salah satu faktor yang

menyebabkan hal tersebut terjadi karena karyawan sering bekerja tidak sepenuh hati, dan memberi batasan sendiri dalam bekerja yang dapat memicu tidak tercapainya target kerja. Dalam mencari berita mereka dituntut agar dapat menghasilkan berita sebanyak mungkin. Namun di lapangan kadang mereka sendiri yang menekan jumlah berita yang diliput. Berdasarkan pengakuan pimpinan redaksi, dalam sehari setiap wartawan diberi target 3 sampai 4 berita. Namun pada saat di lapangan, wartawan seringkali hanya mendapatkan 1 atau 2 berita saja sehingga berdampak pada jumlah berita yang akan disiarkan. Dampaknya, durasi satu program berita yang seharusnya 30 menit, kadang tidak mencapai waktu tersebut. Sehingga tayangan program pemberitaan terkesan kurang maksimal. Hal ini tentunya juga berdampak pada divisi lain sebagai satu kesatuan dalam organisasi, seperti divisi *editor yang* harus pandai dalam mengatur setiap potongan-potongan video dengan sangat memperhatikan durasi sebaik mungkin, serta *Master Control Room* (yang selanjutnya disingkat menjadi *MCR*) sebagai filter terakhir setiap program yang ada di Radar TV, harus pandai dalam mengatur jadwal tayang setiap program yang ada, dalam hal ini berita yang diperoleh oleh karyawan (wartawan) yang telah melalui proses editing, harus ditayangkan dengan sebaik mungkin dengan cara mengatur dan memperpanjang jeda waktu dari segmen satu ke segmen berikutnya dengan menyelipkan program-program iklan. Hal lain yang juga biasa dilakukan oleh *MCR* adalah mengundur beberapa menit tayangan program berita jika belum memungkinkan untuk ditayangkan.

Adapun program-program unggulan Radar TV Sulteng, seperti Radar Siang, Sulteng Hari ini, Radar Sport, Talk Show Mombine, Potret Komunitas Lidah

Nusantara dan Rock Indie Air, beberapa diantaranya ada yang tidak lagi beroperasi, yakni program Potret Komunitas dan Rock Indie Air. Hal tersebut disebabkan karena tidak adanya Sumber Daya Manusia (SDM) atau karyawan yang dianggap ahli dalam bidang tersebut. Kurangnya SDM juga menyebabkan adanya pekerjaan-pekerjaan yang porosnya berbeda namun dilakukan oleh orang yang sama. Atau dapat diartikan, seorang karyawan merangkap dalam mengerjakan beberapa jenis pekerjaan sekaligus yang meskipun bukan bidangnya, namun karena dianggap mampu dalam hal tersebut, maka tugas atau pekerjaan akan didelegasikan kepadanya. Fenomena yang terjadi di Radar TV Sulteng adalah seorang editor yang kadang merangkap sebagai kameramen, atau seorang kameramen yang juga menjadi audiomen. Hal ini tentunya sah-sah saja sepanjang karyawan yang bersangkutan mampu mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan sejalan dengan tujuan organisasi, namun merangkap pekerjaan dapat membuka peluang terhadap keadaan karyawan akan merasa beban pekerjaannya terlalu berat, ataupun tidak terfokus dalam bekerja yang tentunya juga mengakibatkan tidak optimalnya suatu pekerjaan. Apabila hal tersebut terus menerus terjadi, dikhawatirkan akan berpengaruh pada keadaan psikis karyawan yang dapat menurunkan motivasinya dalam bekerja, serta berdampak pada perusahaan.

Masalah keterbatasan jumlah karyawan kadang dapat ditepis dengan menyediakan sarana dan prasarana yang cukup yang menunjang motivasi, gairah dan produktivitas kerja karyawan. Namun di Radar TV Sulteng, hal tersebut belum dapat terpenuhi. Seluruh karyawan disatukan dalam ruangan yang sama untuk bekerja, dan tidak ada ruang khusus untuk masing-masing divisi. Jangankan interior untuk

mempercantik ruangan, perlengkapan-perengkapan lain yang jauh lebih penting seperti komputer, dan *air conditioner* (selanjutnya disingkat AC) juga kurang memadai. Pada situasi atau kondisi seperti itu, tentunya peran pimpinan redaksi sangat dibutuhkan sebagai *the central of organization* atau pusat yang harus mengontrol, mengoordinasi, mengarahkan dan memediasi segala sesuatu dalam perusahaan.

Human Relations

Eduard C. Lindeman dalam bukunya yang terkenal, *The Democratic Way of Life*, mengatakan bahwa “*human relations* adalah komunikasi antarpersona (*interpersonal communication*) untuk membuat orang lain mengerti dan menaruh simpati” (Effendy, 2015:140).

Widjaja (2010:164), mengemukakan bahwa *human relations* dapat dibedakan menjadi dua macam :

- a. *Human relations* dalam arti luas, yaitu hubungan antara seseorang dengan orang lain yang terjadi dalam segala situasi dan dalam semua bidang kegiatan atau kehidupan untuk mendapatkan kepuasan hati. Hubungan ini bisa berlangsung dimana saja : di rumah, kantor, sekolah, dan lain-lain.
- b. *Human relations* dalam arti sempit, yaitu hubungan antara seseorang dengan orang lain dalam suatu organisasi kantor yang bertujuan memberikan kepuasan hati para karyawan sehingga para karyawan itu mempunyai semangat kerja yang tinggi. jadi hubungan masyarakat dalam arti sempit, ruang lingkupnya sangat terbatas yaitu dalam organisasi atau dalam suatu kantor, maka ada

yang menyebut dengan istilah hubungan kerja manusia.

Human relations juga dapat didefinisikan sebagai pengintegrasian orang-orang kedalam suatu situasi kerja yang menggiatkan mereka untuk bekerja sama dengan perasaan puas, yang meliputi kepuasan ekonomis, psikologi, dan kepuasan sosial atau singkatnya, pengembangan usaha kelompok secara produktif dan memuaskan (Effendy, 2015:140).

Tujuan dari *Human Relations* antara lain sebagai berikut:

- a. Memanfaatkan pengetahuan tentang faktor sosial dan psikologis dalam penyesuaian manusia sehingga terjadi keselarasan dan keserasian, dengan konflik seminimal mungkin.
- b. Memenuhi kebutuhan antara individu yang satu dengan yang lain, memperoleh pengetahuan dan informasi baru, menumbuhkan sikap kerjasama, menghilangkan sikap egois, menghindari dari sikap stagnan, dan memberikan bantuan. (Abidin, 2015:24).

Prinsip-prinsip Human Relations

Human relations adalah keseluruhan hubungan, baik yang formal maupun informal yang perlu diciptakan dan dibina dalam suatu organisasi, sehingga tercipta suatu kerjasama yang intim dan harmonis dalam rangka pencapaian tujuan yang ditentukan. Menurut Soebagyo dalam Murni (2012:15), Ada sepuluh prinsip pokok dari *human relations* yang sering disebut sebagai “*the ten commandments of human relations*”. Prinsip-prinsip pokok itu adalah :

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

Artinya, setiap manusia mempunyai kemampuan-kemampuan yang sangat terbatas, baik keterbatasan fisik, maupun mental. Karena keterbatasan itu, ia tidak mampu untuk memuaskan semua kebutuhannya dengan efisien dan ekonomis tanpa kerjasama dengan orang lain. Akan tetapi, pada dasarnya manusia adalah makhluk yang egois, maka harus dijaga agar jangan sampai berusaha mencapai tujuan pribadinya dan sama sekali melupakan tugas dan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Artinya, dalam kehidupan berorganisasi perlu dijaga jangan sampai timbul pertentangan yang runcing antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Oleh karena itu harus diusahakan agar terdapat sinkronisasi antara tujuan organisasi dan tujuan individu di dalam organisasi dengan meyakinkan bahwa apabila tujuan organisasi tercapai, maka tercapai pula tujuan individu-individu dalam organisasi itu.

2. Suasana kerja yang menyenangkan.
Suasana kerja yang menyenangkan yang dimaksud disini meliputi :
 - a). Pekerjaan menarik, penuh tantangan dan tidak rutin
 - b). Hubungan kerja yang intim
 - c). Lingkungan kerja yang membangkitkan kegairahan kerja, seperti penerangan lampu yang cukup, alat-alat yang lengkap, ventilasi ruangan (yang cukup memberi udara segar)
 - d). Perlakuan yang adil
3. Informalitas yang wajar dalam hubungan kerja
Organisasi yang baik adalah organisasi yang dipimpin dengan cara-cara demokratis. Administrasi dan

manajemen yang demokratis sering disebut dengan istilah *open administration and management* atau *participative administration and management*.

Sifat keterbukaan organisasi yang demokratis dimanifestasikan terutama oleh hubungan kerja yang informal, tanpa melupakan segi formal dari hubungan kerja itu. Memang pimpinan organisasi harus dapat mencapai keseimbangan antara informalitas dan formalitas dalam hubungan kerja. Jika informalitas dibiarkan terlalu merajai hubungan kerja, rasa hormat kepada pimpinan akan berkurang.

Sebaliknya jika formalitas terlalu menonjol, maka kekakuan dalam hubungan kerja akan timbul dan mengakibatkan keadaan yang tidak diinginkan. Seperti kurang dekatnya pimpinan dengan bawahannya, sehingga tidak mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh bawahan. Hal ini mempengaruhi keharmonisan hubungan antara pimpinan dan bawahan yang berimbas pada gairah dan prestasi kerja karyawan, serta pencapaian tujuan organisasi.

4. Manusia (karyawan) bukan mesin
Berbeda dengan uang, mesin, metode, material dan alat-alat produksi yang lain, manusia ingin diperlakukan secara terhormat, kepribadiannya diakui, keinginannya diperhatikan, kebutuhan material dan nonmaterialnya terpuaskan, dan kemampuannya dikembangkan secara teratur dan berkesinambungan. Dalam hal ini pengertian, penghargaan dan perasaan memegang peranan yang menentukan.

5. Kembangkan kemampuan bawahan sampai tingkat yang maksimal
Setiap orang (karyawan) dalam organisasi harus diberi dan memperoleh kesempatan yang seluas-luasnya untuk mengembangkan kemampuan konseptual, tekhnikal serta kapasitas mentalnya melalui program pendidikan latihan, baik yang bersifat “latihan jabatan” atau *on the job training*, maupun yang bersifat *off the job training*, atau cara-cara pengembangan lainnya seperti *tour of duty*, *tour of area* dan teknik-teknik pengembangan SDM lainnya.
6. Pekerjaan menarik dan penuh tantangan
Orang yang sungguh-sungguh mau bekerja dan berprestasi biasanya tidak menyenangi pekerjaan yang bersifat rutin. Baginya pekerjaan yang hanya rutin akan membosankan. Sebaliknya pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan akan memperbesar kegairahan bekerjanya, memperluas imajinasinya, memperhebat daya kreasi dan inisiatifnya.
7. Pengakuan dan penghargaan atas keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas
Pimpinan harus rela, peka, dan cepat mengakui dan menghargai pelaksanaan tugas yang berhasil, yang dikerjakan dengan baik oleh karyawan. Bentuk pengakuan dapat berupa kenaikan pangkat, promosi jabatan, atau kombinasi dari berbagai hal itu.
8. Alat perlengkapan yang cukup
Kendala dan keterlambatan dalam melaksanakan serta menyelesaikan tugas/pekerjaan, sering terjadi disebabkan karena tidak tersedianya alat perlengkapan yang diperlukan. Memang sering dikatakan bahwa justru kemampuan administrasi dan manajemen yang menentukan bisa tidaknya organisasi atau perusahaan beroperasi dalam keadaan serba kekurangan (keterbatasan), tetapi bagaimanapun juga alat (perlengkapan/sarana) yang memadai atau setidaknya sedikit, tetap diperlukan untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik dan selayaknya harus tersedia.
9. *The right man in the right place* (orang yang tepat pada jabatan atau bidang pekerjaan tertentu)
Setiap orang perlu ditempatkan menurut keahlian atau kecakapannya. Oleh karena itu, sangat penting bagi pimpinan untuk mengetahui dan kemudian mempertimbangkan bakat, kecakapan, dan keahlian karyawannya. Dalam hal ini perlu diketahui pula batas-batas kemampuannya.
10. Balas dan jasa harus setimpal
Setiap orang dalam organisasi harus diberi upah atau gaji yang setimpal dengan jasa (upaya/kerja) yang disumbangnya dan sekaligus dapat menjamin tingkat hidup dirinya dan keluarganya.

Motivasi

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2012:138).

Teori Herzberg melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu (1). Faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, (2). Faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi (Siagian, 2012:107).

Metodologi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan tipe penelitian deskriptif kualitatif berdasarkan dengan pendekatan metode studi kasus. Subjek pada penelitian ini dipilih dan ditetapkan menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria memiliki wewenang dalam Radar TV dan berinteraksi langsung dengan karyawan terutama karyawan yang ditempatkan di divisi/bagian dari informan. Data dikumpulkan melalui observasi di lapangan, wawancara mendalam dengan informan serta studi dokumen untuk melihat progres kinerja karyawan. Data yang terkumpul kemudian diolah berdasarkan model analisis interaktif Miles dan Huberman.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang dikaitkan dengan judul: penerapan prinsip-prinsip *human relations* oleh pimpinan

redaksi dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan di Radar TV Sulteng dan kemudian dihubungkan dengan teori motivasi, dalam hal ini teori dua faktor Herzberg (Gitosudarmo & Sudita, 2015:35) yang digunakan dalam penelitian ini, dapat dijabarkan hal-hal sebagai berikut:

1. Sinkronisasi antara tujuan individu dengan tujuan organisasi

Sinkronisasi antara tujuan individu dengan tujuan organisasi adalah suatu bentuk kesesuaian atau keselarasan antara pemenuhan kebutuhan yang menjadi tujuan para karyawan dengan pencapaian tujuan organisasi yang dimaksudkan agar tidak terjadi tumpang tindih antar kepentingan keduanya. Oleh karena itu, pimpinan harus mampu mengarahkan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam dirinya dan tujuan organisasi (Ruliana 2016:125), serta meyakinkan para karyawan bahwa apabila tujuan organisasi tercapai, maka tercapai pula tujuan individu-individu dalam organisasi itu.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa sebagai *the central of organization*, pimpinan redaksi Radar TV Sulteng selalu berupaya menjadi penengah dalam menjaga keselarasan terpenuhinya tujuan karyawan sebagai individu dengan tujuan organisasi. Pimpinan redaksi berusaha mengoordinasi para karyawan untuk menghasilkan kinerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan cara memberi motivasi, membuka akses komunikasi, melakukan pengawasan yang baik dengan tetap memperhatikan hak-hak para karyawan.

Dari hasil penelitian, dapat diketahui bahwa salah satu cara yang dilakukan adalah membicarakan, menyepakati serta saling kompromi mengenai gaji atau besar imbalan

yang akan diterima oleh setiap karyawan yang disesuaikan dengan kemampuan organisasi agar terwujud keselarasan atau kesesuaian antara keinginan keduanya. Namun hal ini diapresiasi berbeda oleh setiap anggota organisasi sebab tidak semua merasa puas dengan hal tersebut. Ada yang menilai besar imbalannya sudah cukup, dan ada yang menilai masih minim. Walau demikian, yang membuat sebagian karyawan tetap bertahan adalah kecintaan terhadap pekerjaannya. Upaya lain yang dilakukan demi terwujudnya prinsip ini adalah pemberian jaminan sosial terhadap karyawan yang diwujudkan dalam bentuk jaminan kesehatan dan pemberian tunjangan hari raya. Selain itu, adanya anggapan karyawan bahwa organisasi bukan hanya ladang mencari nafkah namun juga sebagai wadah untuk menyalurkan bakat, mengasah keterampilan, dan mengembangkan kemampuan juga menunjukkan adanya pengakuan karyawan atas manfaat organisasi terhadap dirinya.

Di Radar TV Sulteng ada jenjang karir yang memberi kesempatan kepada karyawan untuk maju dan menduduki posisi yang lebih tinggi dalam struktur organisasi. Namun penetapan terkait kemajuan karir tersebut dinilai subjektif, sebab posisi tinggi yang dimaksud adalah pimpinan redaksi yang penetapannya diputuskan sendiri oleh pimpinan Radar Sulteng tanpa melalui proses seleksi ataupun pemilihan secara terbuka dan demokratis.

Seluruh uraian tersebut menunjukkan bahwa penerapan prinsip sinkronisasi antara tujuan individu dengan tujuan organisasi yang terkait dengan faktor *dissatisfiers*, khususnya mengenai jaminan sosial, dapat menjadi faktor yang menepis atau menjaga adanya rasa tidak puas karyawan sedangkan keadaan yang terkait dengan faktor gaji, dapat memicu timbulnya ketidakpuasan

karyawan. Berbeda halnya dengan faktor *satisfiers* yang terkait dengan pertumbuhan dan perkembangan, yakni mengenai anggapan karyawan bahwa organisasi merupakan wadah untuk mengasah potensi dan meningkatkan keterampilan, dapat memotivasi karyawan untuk terus belajar demi pertumbuhan dan perkembangan pribadinya yang sejalan dengan tujuan organisasi. Sedangkan yang terkait dengan faktor kemajuan dalam karir, keadaan tersebut tidak dapat menstimuli motivasi karyawan.

2. Suasana kerja yang menyenangkan

Suasana kerja yang menyenangkan adalah keadaan atau kondisi kerja di Radar TV Sulteng yang menyuguhkan suasana yang nyaman dan akrab yang memungkinkan para karyawan untuk bekerja dengan perasaan senang, leluasa, santai dan nyaman. Sebagai upaya untuk mewujudkan hal tersebut, pimpinan redaksi Radar TV Sulteng berusaha membangun hubungan yang akrab dengan seluruh anggota organisasi yang ia tunjukkan melalui caranya bersikap yakni dengan membuka diri dan berinisiatif untuk berkomunikasi terlebih dahulu, serta membuka akses kepada para karyawan agar dapat berkomunikasi secara langsung tanpa harus memperhatikan jarak atau waktu, dalam hal ini para karyawan dapat berkoordinasi dengan pimpinan redaksi terkait dengan hal kerja melalui telepon, sms ataupun WA kapanpun dan dimanapun yang dimaksudkan agar tidak terjadi kekakuan dalam hubungan kerja. Selain itu, pimpinan redaksi seringkali berinisiatif untuk mengadakan kegiatan yang bersifat relaksasi setiap akhir bulan, seperti menginap di Tanjung Karang, berkemah di Tambing, jalan-jalan ke Napu, dan lain sebagainya.

Selain cara pimpinan dalam membangun keakraban dengan para karyawan, hal yang tidak kalah penting untuk mewujudkan suasana kerja yang menyenangkan adalah penyuguhan kondisi fisik lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan. Namun hal ini belum dapat diwujudkan karena Radar TV Sulteng sangat terkendala dari segi finansial dan masih dalam tahap pemulihan pasca krisis akibat bencana alam yang melanda Kota Palu, 28 September 2018. Pada kondisi ini banyak hal yang masih harus dibenahi baik dari segi tata ruang, ventilasi dan udara, kebersihan, gangguan suara, dan pencahayaan yang tidak memadai.

Dari segi pendekatan, proses komunikasi dan upaya membangun hubungan yang akrab sebagaimana yang tercermin pada prinsip ini, dapat diketahui bahwa hal tersebut sangat berkaitan dengan faktor kondisi kerja (*dissatisfiers*) dan faktor hubungan antar pribadi yang merupakan salah satu faktor *satisfiers*. Dengan demikian, hal ini dapat menjadi faktor yang menjaga atau menepis ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan, sekaligus dapat memotivasi karyawan dalam bekerja. Sedangkan mengenai hal yang berkaitan dengan kondisi fisik lingkungan kerja yang juga merupakan bagian dari faktor kondisi kerja (*dissatisfiers*) dapat menyebabkan timbulnya rasa tidak puas pada karyawan.

3. Informalitas yang wajar

Mengenai informalitas yang wajar dalam hubungan kerja, pimpinan redaksi Radar TV Sulteng berupaya menyeimbangkan antara formalitas dan informalitas dengan cara berupaya memposisikan diri sebagaimana mestinya, yakni dengan berusaha profesional, sadar akan waktu dan tempat bagaimana harus

bersikap, dan memberi perlakuan yang adil terhadap seluruh karyawan. Hal tersebut terlihat dari sikap santai pimpinan redaksi di luar jam kerja yang biasanya berbaur dengan para karyawan, nongkrong, merokok dan minum kopi bersama, sambil membicarakan hal-hal yang berkaitan ataupun tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Namun dalam memberi intruksi, melakukan pengawasan dan evaluasi kerja, pimpinan redaksi selalu tegas dan serius. Selain itu, pimpinan redaksi berupaya menunjukkan sikap profesional dengan cara memberi perlakuan yang adil terhadap seluruh karyawan tanpa memandang dan mempertimbangkan unsur kedekatan personal dengan karyawan tertentu. Sikap pimpinan redaksi tersebut dapat diterima dan dipahami oleh para karyawan karena dianggap wajar dan sudah semestinya.

4. Manusia (karyawan) bukan mesin

Berbicara tentang prinsip manusia (karyawan) bukan mesin, pimpinan redaksi berupaya memperlakukan karyawan dengan sebaik-baiknya, yakni tidak terlalu memaksakan karyawan untuk bergerak sesuai dengan kehendaknya tapi lebih kepada memberi tanggung jawab, mempercayakan, mengkoordinasikan, mengontrol jalannya kerja, mengarahkan karyawan jika menemui kendala, serta memberi kebebasan untuk berkarya dan mengembangkan ide kreatif dan inovatif mungkin.

Karyawan Radar TV Sulteng tidak jarang menemui kendala-kendala tertentu dalam proses pelaksanaan kerja yang bisa menyebabkan stres, gelisah, ataupun merasa tertekan dengan pekerjaan, seperti susah mereka dalam menemui informan di lapangan, pekerjaan belum selesai dan tidak sesuai dengan target, sulitnya akses menuju lokasi peliputan serta masalah lainnya.

Menyikapi hal tersebut, pimpinan redaksi melakukan penyesuaian dengan kondisi karyawan di lapangan, dengan mengenyampingkan aturan baku dari radar TV sendiri, dengan tujuan agar karyawan lebih tenang dan fokus dalam pelaksanaan dan penyelesaian kerja. Selain itu, pimpinan redaksi juga berupaya bersikap demokratis, yakni dengan memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat, bertanya ataupun memulai komunikasi terlebih dahulu, baik secara langsung maupun melalui media, dalam keadaan formal (rapat redaksi) maupun nonformal.

Pendelegasian tanggung jawab dan kepercayaan oleh pimpinan redaksi terhadap karyawan, menunjukkan adanya faktor tanggung jawab yang merupakan salah satu unsur *satisfiers*, yang dapat menstimuli motivasi kerja karyawan. Sedangkan upaya pengawasan dan pengarahan, sikap dinamis terhadap kendala yang dihadapi karyawan serta sikap demokratis pimpinan redaksi menunjukkan adanya fungsi supervisi oleh pimpinan redaksi. Sebagai salah satu faktor *dissatisfiers*, hal ini dapat menepis ketidakpuasan pada karyawan.

5. Kembangkan kemampuan karyawan

Kembangkan kemampuan karyawan adalah upaya Radar TV Sulteng dalam mengembangkan atau mengasah keterampilan para karyawan dengan maksud untuk menciptakan sumber daya manusia yang handal, yang memungkinkan pekerjaan dapat terlaksana lebih efektif dan efisien sesuai dengan keinginan organisasi.

Pada prinsip ini, pimpinan redaksi kadang melakukan *coaching system* atau memberikan bimbingan secara langsung mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan kerja terhadap para karyawan, utamanya jika ada karyawan baru atau karyawan magang. Selain itu, Radar TV

Sulteng sering memberikan pelatihan khusus pada karyawannya dengan cara bekerjasama dengan lembaga lain seperti IJTI (Ikatan Jurnlis Televisi Indonesia) dan Balai Bahasa Sulawesi Tengah yang dalam proses pelatihan, para karyawan dituntut untuk lebih mendalami tentang penggunaan bahasa, agar dapat berkomunikasi dengan baik secara lisan maupun tulisan. Dengan adanya upaya-upaya tersebut sebagai wujud penerapan prinsip kembangkan kemampuan karyawan yang erat kaitannya dengan faktor pertumbuhan dan perkembangan pribadi sebagai salah satu unsur *satisfiers*, menunjukkan bahwa hal ini dapat menimbulkan rasa puas dan memotivasi karyawan dalam bekerja.

6. Pekerjaan menarik dan penuh tantangan

Pekerjaan menarik dan penuh tantangan yaitu jenis dan kondisi kerja yang menantang dan tidak membosankan, yang mendorong para karyawan Radar TV Sulteng lebih kreatif, inovatif, insiatif dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Hal tentu berkaitan erat dengan jenis tugas yang ada. Jenis atau pembagian tugas yang ada di Radar TV Sulteng ada 2 macam yakni kewartawanan dan kesekretariatan. Kewartawanan yakni yang banyak melakukan pekerjaan di luar kantor seperti reporter dan kameramen sedangkan kesekretariatan adalah karyawan yang banyak melakukan pekerjaan di dalam kantor, seperti *MCR*. Kedua jenis tugas tersebut, masing-masing memiliki sisi menarik dan menantang dalam pelaksanaannya. Pada jenis tugas kewartawanan, karyawan dituntut untuk menghadirkan ide dan konsep yang berbeda pada setiap proyeknya dan harus selesai dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Dalam proses tersebut pimpinan redaksi

mendorong karyawan agar lebih mandiri serta memberi kesempatan sebesar-besarnya kepada karyawan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam berkarya. Selain itu, yang menjadi tantangan tersendiri bagi karyawan adalah keterbatasan jumlah anggota organisasi yang menuntut para karyawan untuk lebih fleksibel agar dapat saling mengisi pekerjaan dalam keadaan tertentu. Sedangkan pada jenis tugas kesekretariatan khususnya pada bagian *MCR*, pelaksanaan kerjanya cenderung monoton namun sisi menantanginya adalah karyawan harus lebih teliti, tepat waktu dan banyak melakukan koordinasi dengan karyawan lain sebab devisi ini adalah *filter* terakhir semua proyek sebelum ditayangkan kepada khalayak. Selain itu, devisi *MCR* ditangani oleh satu orang karyawan saja yang dapat diartikan bahwa tantangan dan rasa tanggung jawabnya jauh lebih besar.

Sebagaimana yang telah diuraikan di atas, dapat diketahui bahwa hal tersebut merupakan perwujudan dari faktor *satisfiers* khususnya mengenai faktor pekerjaan itu sendiri dan faktor tanggung jawab yang dapat dilihat pada jenis dan sifat pekerjaan, serta pembagian tugas dan cara kerja karyawan. Dengan demikian, hal-hal yang terkait dengan prinsip ini, dapat memberikan kepuasan dan memotivasi karyawan dalam bekerja.

7. Pengakuan dan penghargaan atas keberhasilan

Di Radar TV Sulteng, pimpinan redaksi memberikan pengakuan dan penghargaan atas keberhasilan kerja karyawan dengan cara memberikan apresiasi berupa pujian dan ucapan terimakasih, namun hal ini sangat jarang diberikan kepada karyawan sebagai individu melainkan sebagai tim. Selain itu, bentuk apresiasi lainnya adalah kenaikan gaji,

pemberian insentif atau bonus serta voucher untuk menginap di hotel, Namun pemberian voucher tersebut untuk sementara ditiadakan sebab organisasi masih dalam tahap pemulihan pasca krisis akibat bencana alam yang melanda Kota Palu pada tanggal 28 September 2018, dan hal serupa juga dialami oleh hotel-hotel yang bekerjasama dengan Radar TV Sulteng. Segala bentuk apresiasi tersebut dimaksudkan agar tercipta atmosfer kerja yang baik yang dapat meningkatkan motivasi kerja seluruh anggota organisasi.

Pemberian apresiasi berupa pujian, ucapan terimakasih, kenaikan gaji dan pemberian insentif yang merupakan bentuk penerapan dari prinsip pengakuan dan penghargaan atas keberhasilan karyawan, juga merupakan perwujudan dari faktor pengakuan (*satisfiers*), dengan demikian, dapat diketahui bahwa hal tersebut dapat memberi rasa puas dan menstimuli motivasi karyawan dalam bekerja.

8. Alat perlengkapan yang cukup

Alat perlengkapan yang cukup yaitu ketersediaan dan tercukupinya alat perlengkapan kerja atau sarana dan prasarana yang menunjang pekerjaan para karyawan di Radar TV Sulteng. Mengenai hal ini, Pimpinan redaksi Radar TV Sulteng selalu berupaya memperhatikan ketersediaan fasilitas atau sarana dan prasarana yang menunjang pekerjaan karyawan di Radar TV Sulteng, karena keadaan organisasi yang masih dalam tahap berbenah, maka banyak hal yang masih dianggap kurang. Dari hasil pengamatan penulis, keadaan sarana dan prasarana pokok atau alat perlengkapan yang menunjang pekerjaan karyawan di Radar TV Sulteng kurang memadai. Jangankan perabot dan interior untuk menambah suasana menjadi lebih menyenangkan, alat

perlengkapan yang bersifat pokok saja sangat terbatas. Semula memiliki 6 studio kini tinggal 2 studio saja, komputer atau mesin-mesin penunjang lain juga sangat minim jumlahnya, ruang khusus masing-masing divisi yang menjamin privasi dan menunjang keleluasaan kerja tidak ada, ruang khusus untuk melaksanakan ibadah tidak tersedia, toilet yang berada di luar dari gedung, pencahayaannya kurang, AC yang dapat membuat karyawan bekerja lebih nyaman juga tidak ada.

Seluruh keadaan dan kondisi sebagaimana yang telah diuraikan di atas, juga merupakan cerminan dari faktor kondisi kerja (*dissatisfiers*). Dengan demikian dapat diketahui bahwa prinsip alat perlengkapan yang cukup yang merupakan indikator dari faktor kondisi kerja (*dissatisfiers*) belum dapat diterapkan sehingga dapat memicu timbulnya ketidakpuasan karyawan yang mempengaruhi efektifitas dan efisiensinya dalam bekerja. Pada kondisi ini seluruh anggota organisasi dituntut untuk bekerja seproduktif mungkin dalam keadaan yang masih kekurangan. Menanggapi hal tersebut pimpinan redaksi menekankan pada karyawan untuk tetap memaksimalkan alat perlengkapan yang ada.

9. *The right man in the right place*

The right man in the right place adalah penempatan orang sesuai keahliannya. Suatu tim akan mampu bergerak lebih cepat jika orang-orang di dalamnya mengurus sesuatu sesuai dengan keahlian masing-masing. Untuk menghasilkan tenaga kerja yang ahli dan kemudian menempatkan sesuai dengan keahliannya dalam organisasi, Radar TV Sulteng melakukan perekrutan dengan mengedepankan pengalaman dan keterampilan calon karyawan. Hal ini dimaksudkan agar seluruh

proses pelaksanaan kerja dalam organisasi berjalan lebih optimal dan efisien.

Di Radar TV Sulteng, pimpinan redaksi berupaya menempatkan setiap karyawan sesuai dengan keterampilan dan pengalamannya masing-masing, yang berpengalaman di bidang kamera biasanya ditugaskan sebagai kameramen, yang piawai dalam hal mengedit ditempatkan di bagian editor, yang berpengalaman dalam hal berbicara biasanya dia ditugaskan menjadi presenter atau reporter, begitu juga dengan bidang yang lain. Namun karena jumlah karyawan terbatas, dalam keadaan tertentu ada pekerjaan yang membutuhkan perhatian dan harus ditangani oleh karyawan yang dianggap mampu meskipun bukan bidangnya. Hal ini dialami oleh hampir seluruh karyawan, seperti kameramen yang kadang merangkap jadi editor, seorang editor yang merangkap menjadi pengisi suara, seorang reporter yang kadang harus mengurus bagian kesekretariatan dan lain sebagainya. Hal ini dinilai kurang efektif, karena dapat mengganggu efisiensi kerja serta memicu timbulnya sikap saling mengharap antar karyawan yang berakibat buruk pada organisasi.

Uraian mengenai prinsip *the right man in the right place* di atas, khususnya mengenai kondisi yang mengharuskan karyawan untuk saling mengisi posisi meskipun bukan bidangnya, menunjukkan bahwa proses pelaksanaan kerja di Radar TV Sulteng masih kurang teratur. Kondisi ini mencerminkan faktor kondisi kerja (*dissatisfiers*) yang negatif, yang dapat memicu timbulnya ketidakpuasan karyawan.

10. Balas dan jasa yang setimpal

Balas dan jasa yang setimpal, yaitu kesesuaian antara imbalan yang diterima oleh para karyawan dari organisasi, dengan

jasa dan dedikasi yang telah diberikannya kepada organisasi.

Besar kecilnya imbalan merupakan ukuran terhadap prestasi kerja karyawan. Sistem imbalan atau balasan yang diberikan organisasi akan mendorong karyawan untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaannya. Dapat dikatakan pula bahwa pemberian balas jasa oleh organisasi tersebut merupakan hasil penjualan tenaga karyawan terhadap organisasi. Menyikapi hal ini pimpinan redaksi Radar TV Sulteng berupaya menjalankan fungsi kepemimpinan yang baik yakni menjadi penyambung lidah antar organisasi dan karyawan dengan membicarakan imbalan yang dianggap sesuai dan bisa disepakati antar keduanya. Selain gaji, ada bentuk balas jasa lain yang diberikan kepada para karyawan seperti pemberian insentif dan jaminan kesehatan, Namun hal tersebut diapresiasi berbeda oleh setiap anggota organisasi. Ada yang merasa sudah sesuai, dan ada yang merasa belum cukup. Karyawan menilai jumlah gaji yang diberikan oleh organisasi kurang memuaskan, terlebih lagi dengan jumlah insentif yang dinilai sangat sedikit, dan harus dibagi pula dengan rekan kerja yang lain.

Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa unsur jaminan kesehatan dalam prinsip ini yang merupakan indikator dari faktor jaminan sosial (*dissatisfiers*) dapat menepis ketidakpuasan karyawan, sebaliknya unsur gaji yang merupakan indikator dari faktor gaji (*dissatisfiers*) dapat memicu timbulnya ketidakpuasan karyawan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa pimpinan redaksi Radar TV Sulteng

menerapkan prinsip-prinsip *human relations* sebagai upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan, adapun prinsip-prinsip tersebut adalah sinkronisasi antara tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, suasana kerja yang menyenangkan, informalitas yang wajar, manusia (karyawan) bukan mesin, kembangkan kemampuan karyawan, pekerjaan menarik dan penuh tantangan, pengakuan dan penghargaan atas keberhasilan, alat perlengkapan yang cukup, *the right man in the right place* dan balas jasa yang setimpal.

Meskipun prinsip-prinsip tersebut sudah diterapkan, namun penerapannya belum maksimal. Hal ini disebabkan karena adanya faktor-faktor yang terkait dengan prinsip sinkronisasi antara tujuan karyawan dengan tujuan individu, suasana kerja yang menyenangkan, alat perlengkapan yang cukup, *the right man in the right place* dan balas jasa yang setimpal yang belum dapat diwujudkan dalam organisasi. Faktor-faktor tersebut merupakan indikator *dissatisfiers*, seperti gaji yang jumlahnya selalu diapresiasi berbeda oleh anggota organisasi, kondisi kerja yang belum menyuguhkan kondisi fisik lingkungan kerja yang nyaman, serta tidak memadainya alat perlengkapan atau sarana dan prasarana kerja yang berpengaruh pada efektifitas, efisiensi dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu ada pula faktor *satisfiers* khususnya tentang kemajuan dalam karir yang dalam penetapannya dinilai subjektif, tidak terbuka dan kurang menjanjikan sehingga tidak dapat menstimuli motivasi kerja karyawan.

Daftar Pustaka

Abdurrachman, Oemi. 1995. *Dasar-dasar Public Relations*, Bandung: Citra Aditya Bakri.

- Abidin, Yusuf Zainal. 2015. *Manajemen Komunikasi*, Cet. 1, Bandung: CV Pustaka Setia.
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Bungin, Burhan. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*, Ed. 1, Cet. 8, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, Jakarta: PT. Asdi Mahasatya.
- Effendy, Onong Uchjana. 2015. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, Cet. 26, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Gitosudarmo, Indriyo dan Sudita, I Nyoman. 2015. *Perilaku Keorganisasian*, Cet. 7, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- <https://core.ac.uk/download/pdf/83869181.pdf>. Diakses di Palu, 20 juli 2018. Pukul 12.05 WITA.
- Idrus, Muhammad. 2009. *Metode Penelitian Ilmu Sosial*, Ed. 2, Jakarta: Erlangga.
- Kartono, Kartini. 2004. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Kriyantono, Rachmat. 2006. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*, Jakarta: Prenada Media Group.
- Kriyantono, Rachmat. 2010. *Teknik Praktis Riset Komunikasi (disertai contoh praktis riset media, public relations, advertising, komunikasi organisasi, komunikasi pemasaran)*, Jakarta: Kencana Media Group.
- Murni, Dewi. 2012. *Hubungan antara Human Relations dengan Kinerja Pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Tengah*. FISIP, Universitas Tadulako. Palu: Skripsi: tidak diterbitkan.
- Prastowo, Andi. 2016. *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*, Cet. 3, Jogjakarta : Ar-Ruzz Media.
- Ruliana, Poppy. 2016. *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus*, Cet. 2, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ruslan, Rosady. 2008. *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Perada
- Schermerhorn, John R, Jr. 1996. *Manajemen*, Yogyakarta: Andi and John Wiley and Sons, Inc.
- Siagian, Sondang P. 2012. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Cet. 4, Jakarta: PT Rineka Cipta
- Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, cv.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, Cet. 22, Bandung: Alfabeta, cv.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2014. *Metode Penelitian*, Cet. 1, Yogyakarta: Pustakabarupress
- Thoah, Miftah. 1983. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Widjaja, H.A.W. 2010. *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*, Ed. 1, Cet. 6, Jakarta: Bumi Aksara.