

Peran *Human Relations* dalam Meningkatkan Kinerja dan Menciptakan Lingkungan Kerja yang Harmonis di Organisasi Modern

Awalya Salwa P. Nurcahya^{1*} Ida Zubaedah² Winarni²

¹Mahasiswa Prodi Administrasi Negara, FISIP Universitas Jayabaya

²Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jayabaya

³Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Jayabaya

Abstrak

Human relations merupakan salah satu aspek fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang sering kali kurang mendapat perhatian proporsional dibandingkan dengan aspek teknis seperti kompensasi, pelatihan, atau sistem penilaian kinerja. Padahal, kualitas hubungan antarmanusia di dalam organisasi, baik hubungan atasan-bawahan maupun hubungan antarrekan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja individu, kohesi tim, dan iklim kerja secara keseluruhan. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam peran human relations dalam meningkatkan kinerja karyawan sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang harmonis pada organisasi modern yang menghadapi tantangan kompleksitas struktural, keragaman generasi, dan transformasi digital. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui metode studi kepustakaan (*library research*) dengan menelaah dan mensintesis berbagai literatur ilmiah yang relevan, baik jurnal nasional maupun internasional yang terbit dalam rentang tahun 2020 hingga 2025. Hasil kajian menunjukkan bahwa human relations berperan sebagai mediator penting yang menjembatani kebutuhan psikologis karyawan dengan tujuan strategis organisasi, melalui komunikasi terbuka, empati, penghargaan, dan pengelolaan konflik yang konstruktif. Selain itu, ditemukan bahwa efektivitas human relations dipengaruhi oleh sejumlah faktor pendukung dan penghambat, mulai dari gaya kepemimpinan hingga hambatan komunikasi lintas generasi dan budaya kerja jarak jauh. Artikel ini merekomendasikan strategi implementasi human relations yang terintegrasi dengan kebijakan sumber daya manusia agar organisasi mampu membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan berbasis modal manusia.

Kata Kunci: *Human relations*, kinerja karyawan, lingkungan kerja, komunikasi organisasi

Abstract

Human relations is a fundamental yet frequently underappreciated dimension of human resource management, often overshadowed by more technical concerns such as compensation, training, or performance appraisal systems. Nevertheless, the quality of interpersonal relationships within an organization, both between superiors and subordinates and among colleagues significantly shapes individual performance, team cohesion, and the overall organizational climate. This article aims to critically examine the role of human relations in enhancing employee performance while simultaneously fostering a harmonious work environment within modern organizations confronted by structural complexity, generational diversity, and digital transformation. A qualitative descriptive approach was employed through a library research method, synthesizing relevant scholarly literature, both national and international published between 2020 and 2025. The findings indicate that human relations functions as a crucial mediator bridging employees' psychological needs with the organization's strategic objectives, operationalized through open communication, empathy, recognition, and constructive conflict management. The study further identifies several supporting and inhibiting factors influencing the effectiveness of human relations, ranging from leadership style to cross-generational communication barriers and the culture of remote work. This article recommends an implementation strategy for human relations that is integrated with human resource policy so that organizations can build sustainable competitive advantage grounded in human capital.

Keywords: *Human relations; employee performance, work environment, organizational communication*

PENDAHULUAN

Organisasi pada era kontemporer beroperasi dalam lanskap yang jauh lebih dinamis dibanding-

kan beberapa dekade sebelumnya. Percepatan transformasi digital, meningkatnya keragaman generasi dalam satu tempat kerja, serta pergeseran pola kerja menuju model hibrida maupun jarak

© 2026 Perspektif Universitas jayabaya. All Right Reserved

Corresponding author: awaputri1906@gmail.com

Received 11 February 2026, Accepted 18 February 2026, Published 21 February 2026

jauh telah mengubah cara manusia berinteraksi di dalam organisasi. Di tengah perubahan tersebut, aspek manusiawi dalam pengelolaan organisasi yang lazim disebut *human relations* justru semakin krusial untuk dijaga, sebab teknologi dan sistem manajemen secanggih apa pun tidak akan mampu menggantikan kebutuhan dasar manusia untuk dihargai, didengar, dan diperlakukan secara adil di lingkungan kerjanya.

Human relations pada dasarnya merujuk pada seluruh proses interaksi, komunikasi, dan hubungan interpersonal yang terjalin di antara individu-individu dalam organisasi, baik secara vertikal antara pimpinan dan bawahan maupun secara horizontal antarsesama rekan kerja. Konsep ini pertama kali berkembang dari gerakan hubungan manusia (*human relations movement*) dalam ilmu manajemen yang menekankan bahwa produktivitas kerja tidak semata-mata ditentukan oleh faktor teknis dan finansial, melainkan juga oleh faktor sosial dan psikologis pekerja. Gagasan tersebut hingga kini tetap relevan, bahkan semakin diperkuat oleh temuan-temuan riset kontemporer yang menunjukkan bahwa iklim relasi manusia yang sehat berkorelasi positif dengan kesiapan organisasi menghadapi perubahan serta keunggulan kerjanya (Mumtaz et al., 2024).

Ironisnya, banyak organisasi, termasuk di Indonesia masih memperlakukan *human relations* sebagai persoalan pelengkap yang bersifat informal, alih-alih sebagai strategi manajerial yang perlu dirancang dan dievaluasi secara sistematis. Fokus manajemen sumber daya manusia kerap tercurah pada aspek-aspek yang lebih terukur seperti struktur kompensasi, sistem pelatihan, atau indikator kinerja kuantitatif, sementara dimensi relasional yang lebih halus, seperti kualitas komunikasi antarpribadi, rasa saling percaya, dan pengelolaan konflik interpersonal kerap luput dari perhatian yang memadai. Padahal, sejumlah kajian memperlihatkan bahwa strategi komunikasi *human relations* yang dirancang secara sengaja mampu mendorong keterbukaan antara atasan dan bawahan, mengurangi kesalahpahaman, serta meningkatkan motivasi, kedisiplinan, dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi (Khoirunisa et al., 2025).

Celah penelitian (*research gap*) yang mendasari penulisan artikel ini terletak pada masih terbatasnya kajian yang secara komprehensif menghubungkan tiga dimensi sekaligus, yaitu konsep *human relations*, dampaknya terhadap kinerja karyawan, dan peran-

nya dalam membentuk lingkungan kerja yang harmonis, dalam satu kerangka analisis yang utuh dan kontekstual dengan tantangan organisasi modern. Sebagian besar literatur yang ada cenderung membahas salah satu dimensi secara terpisah misalnya hanya berfokus pada komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja, atau hanya pada lingkungan kerja fisik terhadap produktivitas tanpa mengintegrasikan bagaimana *human relations* sebagai satu kesatuan konsep memengaruhi kedua *outcome* tersebut secara simultan. Selain itu, kajian mengenai faktor pendukung dan penghambat *human relations* pada konteks kerja kontemporer, termasuk tantangan komunikasi lintas generasi dan budaya kerja digital, masih relatif jarang dieksplorasi secara mendalam dalam literatur berbahasa Indonesia.

Tinjauan Pustaka

Secara etimologis, *human relations* dapat dimaknai sebagai ilmu dan seni dalam membina hubungan antarmanusia agar tercipta kerja sama yang produktif dan suasana yang menyenangkan. Dalam konteks organisasi, *human relations* tidak sekadar berbicara tentang komunikasi formal yang terjadi melalui instruksi kerja atau laporan administratif, melainkan mencakup pula dimensi emosional, psikologis, dan sosial yang menyertai setiap interaksi antarindividu. Kualitas *human relations* tercermin dari sejauh mana anggota organisasi mampu saling memahami, menghargai perbedaan, serta membangun rasa saling percaya yang menjadi fondasi kerja sama jangka panjang.

Landasan teoretis *human relations* banyak bersandar pada dua kerangka pemikiran klasik dalam ilmu manajemen. Pertama, teori kebutuhan bertingkat yang menekankan bahwa motivasi manusia dalam bekerja tidak hanya digerakkan oleh kebutuhan fisiologis dan keamanan, tetapi juga oleh kebutuhan sosial berupa rasa memiliki, penghargaan, dan aktualisasi diri, sehingga organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan psikososial tersebut cenderung memperoleh loyalitas dan kontribusi kerja yang lebih optimal dari anggotanya. Kedua, teori manajemen administratif klasik yang menyoroti pentingnya keadilan, kejelasan struktur, serta remunerasi yang layak sebagai basis terciptanya hubungan kerja yang sehat antara pimpinan dan bawahan. Kedua kerangka teoretis ini memberikan lensa yang saling melengkapi untuk memahami dinamika *human relations* dalam organisasi kontemporer.

Dalam perkembangannya, *human relations* di organi-

sasi modern tidak lagi dipahami sebagai sekadar keterampilan interpersonal individual, melainkan sebagai bagian dari strategi manajemen yang secara sadar dirancang untuk membangun iklim organisasi yang kondusif. Hal ini semakin relevan mengingat organisasi masa kini menghadapi kompleksitas baru, seperti keragaman generasi dalam satu tim kerja, meningkatnya kerja jarak jauh dan hibrida, serta ketergantungan pada media komunikasi digital yang berpotensi mereduksi kedalaman interaksi manusiawi. Studi mengenai iklim *human relations* menunjukkan bahwa dukungan organisasi terhadap partisipasi karyawan dan keunggulan kepemimpinan berperan penting dalam memediasi kesiapan organisasi menghadapi perubahan, di mana semakin tinggi tingkat partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, semakin besar pula kepuasan dan penerimaan mereka terhadap perubahan organisasi (Mumtaz et al., 2024).

Sejumlah penelitian terdahulu memperkuat argumen bahwa *human relations* memiliki keterkaitan erat dengan kinerja dan iklim kerja. Penelitian yang dilakukan pada sektor jasa dan manufaktur di Indonesia menemukan bahwa strategi komunikasi *human relations* yang diterapkan secara konsisten mampu mendorong keterbukaan antara atasan dan bawahan sekaligus meningkatkan motivasi, kedisiplinan, dan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan (Khoirunisa et al., 2025). Temuan serupa juga diperkuat oleh kajian yang menegaskan bahwa komunikasi efektif merupakan kunci utama terciptanya iklim organisasi yang baik, karena komunikasi yang jernih dan terbuka mampu meminimalkan kesalahpahaman antaranggota organisasi sekaligus memperkuat kolaborasi lintas fungsi (Amelia et al., 2024).

Pada aspek lingkungan kerja, penelitian di sektor perbankan menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja baik fisik maupun psikososial memberikan pengaruh nyata terhadap kinerja pegawai, di mana lingkungan kerja yang mendukung secara signifikan meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja (Hasan & Uddin, 2020). Sejalan dengan itu, kajian pada sektor teknologi informasi menegaskan bahwa gaya kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja secara bersama-sama memengaruhi retensi dan kinerja karyawan, sehingga organisasi yang mengabaikan dimensi relasional dalam kepemimpinannya cenderung mengalami tingkat *turnover* yang lebih tinggi (Patel & Shah, 2023).

Dimensi keterlibatan karyawan (*employee engagement*)

juga terbukti berperan sebagai jembatan antara *human relations* dan kinerja organisasi. Penelitian pada konteks sumber daya manusia berkelanjutan di Polandia menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berkorelasi kuat dengan kepuasan kerja karyawan, terutama ketika organisasi menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada kesejahteraan jangka panjang (Sygniewska et al., 2023). Temuan ini selaras dengan penelitian di lingkungan perguruan tinggi di Indonesia yang membuktikan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada unit-unit yang mengelola sistem informasi dan transformasi digital (Wicaksono & Rahmawati, 2020), serta penelitian pada sektor jasa optikal yang menegaskan bahwa keterlibatan karyawan yang dimediasi oleh keseimbangan kehidupan-kerja turut mendorong peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan (Kurniawati & Mulyanto, 2024).

Tidak kalah penting, penelitian mengenai lingkungan kerja dan beban kerja menemukan bahwa ketiga variabel tersebut lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja saling berkelindan dalam memengaruhi kinerja pegawai, sehingga pengelolaan *human relations* yang baik perlu diiringi dengan pengelolaan beban kerja yang proporsional agar tidak menimbulkan tekanan psikologis berlebih (Nurhandayani, 2022). Pada konteks inklusivitas, kajian yang berfokus pada peran *human relations* dalam menciptakan lingkungan kerja inklusif menunjukkan bahwa penerimaan terhadap keberagaman karakter, latar belakang, dan gaya kerja karyawan menjadi salah satu prasyarat penting terbentuknya suasana kerja yang harmonis dan produktif (Gusti et al., 2024).

Dari sisi kesejahteraan pekerja secara kolektif, penelitian mengenai strategi komunikasi organisasi serikat pekerja menemukan bahwa saluran komunikasi yang terbuka antara manajemen dan pekerja turut berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan karyawan, sekaligus mengurangi potensi konflik industrial (Laksana & Fajarwati, 2021). Demikian pula penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai menegaskan bahwa budaya kerja yang suportif dan hubungan kerja yang harmonis menjadi determinan penting bagi pencapaian kinerja optimal (Sarumaha, 2022).

Sementara itu, pada aspek pengelolaan konflik sebagai bagian tak terpisahkan dari *human relations*, penelitian terhadap pegawai pemerintahan lokal

menemukan bahwa konflik di tempat kerja yang tidak dikelola dengan baik berdampak negatif terhadap kesejahteraan kerja karyawan, sedangkan ketersediaan sumber daya kerja yang memadai termasuk dukungan sosial dari rekan dan atasan mampu meredam dampak negatif tersebut (Glilekpe et al., 2022). Studi lain yang dilakukan pada masa pandemi juga menunjukkan bahwa respons organisasi terhadap konflik peran dan tekanan kerja-keluarga sangat memengaruhi tingkat kesejahteraan psikologis karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada kestabilan kinerja jangka panjang (Al-Jubari et al., 2022).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode *Systematic Literature Review* (SLR) atau tinjauan literatur sistematis. Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama penelitian adalah untuk mengeksplorasi, mensintesis, dan menganalisis secara kritis konsep *human relations* beserta perannya terhadap kinerja karyawan dan lingkungan kerja yang harmonis, berdasarkan bukti-bukti empiris yang telah dipublikasikan dalam berbagai literatur ilmiah, bukan untuk menghasilkan data primer baru melalui survei atau eksperimen lapangan.

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional, baik yang bersifat empiris (studi lapangan, survei, maupun studi kasus) maupun konseptual (tinjauan literatur dan artikel opini akademik), yang dipublikasikan dalam rentang waktu 2020 hingga 2025. Pembatasan tahun publikasi ini dimaksudkan untuk menjaga relevansi dan kemutakhiran data dengan konteks organisasi modern yang mengalami perubahan cepat, khususnya pasca-pandemi dan di tengah percepatan transformasi digital di lingkungan kerja.

Proses pengumpulan literatur dilakukan melalui penelusuran basis data akademik seperti *Google Scholar*, *ScienceDirect*, *SAGE Journals*, *Wiley Online Library*, serta portal jurnal nasional terakreditasi, dengan menggunakan kata kunci seperti "*human relations*", "*employee performance*", "*workplace harmony*", "komunikasi organisasi", dan "lingkungan kerja karyawan". Literatur yang terkumpul kemudian diseleksi berdasarkan relevansi tema, kredibilitas sumber, dan kesesuaian dengan periode waktu yang ditentukan.

Teknik analisis data dilakukan melalui pendekatan analisis tematik (*thematic analysis*), yaitu dengan

mengidentifikasi pola, tema, dan temuan yang berulang di antara berbagai sumber literatur, kemudian mengelompokkannya ke dalam kategori-kategori pembahasan yang sesuai dengan fokus penelitian, yakni: konsep *human relations*, peran *human relations* terhadap kinerja, peran *human relations* terhadap harmoni lingkungan kerja, faktor pendukung dan penghambat, strategi implementasi, serta dampak dan studi kasus. Setiap temuan dari literatur kemudian diinterpretasikan secara kritis dan dikontekstualisasikan dengan tantangan organisasi modern, sehingga menghasilkan sintesis pengetahuan yang koheren dan aplikatif, bukan sekadar kompilasi ringkasan dari masing-masing sumber

HASIL DAN PEMBAHASAN

Human Relations dalam Organisasi Modern

Pada organisasi modern, karakteristik *human relations* mengalami pergeseran yang signifikan dibandingkan dengan konteks organisasi industrial klasik. Jika pada masa lalu *human relations* lebih banyak berlangsung melalui interaksi tatap muka di lingkungan kerja fisik yang seragam, kini *human relations* harus mampu beradaptasi dengan realitas kerja yang jauh lebih terfragmentasi. Struktur tim yang tersebar secara geografis, model kerja yang memadukan kehadiran fisik dan virtual, serta komposisi angkatan kerja yang mencakup beberapa generasi dengan preferensi komunikasi berbeda, menuntut pendekatan *human relations* yang lebih fleksibel dan kontekstual.

Digitalisasi komunikasi organisasi turut membawa dua sisi mata uang bagi *human relations*. Di satu sisi, teknologi memperluas jangkauan interaksi dan mempercepat penyampaian informasi lintas unit kerja. Di sisi lain, ketergantungan berlebihan pada komunikasi berbasis teks dan *platform digital* berpotensi mereduksi kedalaman empati dan nuansa emosional yang biasanya hanya dapat ditangkap melalui interaksi langsung, seperti nada suara, ekspresi wajah, dan bahasa tubuh. Oleh karena itu, organisasi modern dituntut untuk secara sadar merancang ruang-ruang interaksi manusiawi yang tetap terjaga di tengah dominasi komunikasi digital, misalnya melalui pertemuan tatap muka berkala, sesi mentoring personal, maupun forum diskusi informal yang memungkinkan karyawan saling mengenal secara lebih utuh sebagai individu, bukan sekadar sebagai unit fungsional dalam struktur organisasi.

Penting untuk dicatat bahwa *human relations* dalam

organisasi modern tidak dapat lagi dipandang sebagai keterampilan personal yang bersifat opsional bagi seorang pemimpin, melainkan sebagai kompetensi manajerial inti yang harus dibangun secara sistemik. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa iklim *human relations* yang didukung oleh partisipasi karyawan dan kepemimpinan yang unggul berkontribusi signifikan terhadap kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan (Mumtaz et al., 2024). Oleh karena itu, *human relations* bukan lagi sekadar pelengkap budaya organisasi, melainkan menjadi salah satu infrastruktur lunak (*soft infrastructure*) yang menopang keberlangsungan dan daya adaptasi organisasi di tengah lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian.

***Human Relations* dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan**

Kajian literatur menunjukkan bahwa *human relations* memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan melalui sejumlah jalur yang saling berkaitan. Jalur pertama adalah melalui peningkatan motivasi kerja. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara manusiawi, didengar pendapatnya, dan dihargai kontribusinya, muncul dorongan psikologis untuk memberikan kinerja terbaik sebagai bentuk timbal balik atas perlakuan positif yang mereka terima. Temuan ini diperkuat oleh penelitian yang menunjukkan bahwa strategi komunikasi *human relations* yang diterapkan secara konsisten pada suatu perusahaan mampu meningkatkan motivasi, kedisiplinan, dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja (Khoirunisa et al., 2025).

Jalur kedua adalah melalui penguatan komunikasi kerja yang efektif. Komunikasi yang jernih, dua arah, dan terbuka antara atasan dan bawahan memungkinkan instruksi kerja dipahami secara akurat, meminimalkan kesalahan akibat mispersepsi, serta mempercepat penyelesaian masalah operasional. Kajian mengenai efektivitas komunikasi organisasi menegaskan bahwa komunikasi yang baik menjadi kunci utama terciptanya iklim kerja yang kondusif bagi pencapaian target kinerja (Amelia et al., 2024). Tanpa komunikasi yang berkualitas, sebaik apa pun sistem kerja yang dirancang, implementasinya di lapangan berpotensi mengalami distorsi yang pada akhirnya menurunkan efisiensi dan kualitas hasil kerja.

Jalur ketiga berkaitan dengan keterlibatan kerja (*employee engagement*) sebagai variabel penghubung antara *human relations* dan kinerja. Sejumlah penelitian secara konsisten menemukan bahwa

keterlibatan karyawan yang tinggi yang salah satu pendorong utamanya adalah kualitas relasi interpersonal di tempat kerja berkorelasi positif dengan pencapaian kinerja. Penelitian pada institusi pendidikan tinggi menemukan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada unit kerja yang menangani sistem informasi dan transformasi digital (Wicaksono & Rahmawati, 2020), sementara penelitian pada sektor jasa menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan yang dimediasi keseimbangan kehidupan kerja turut mendorong peningkatan kinerja secara keseluruhan (Kurniawati & Mulyanto, 2024). Demikian pula riset di lingkungan kerja berbasis keberlanjutan sumber daya manusia menegaskan adanya keterkaitan erat antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada stabilitas kinerja jangka panjang (Sypniewska et al., 2023).

Jalur keempat adalah melalui pengurangan hambatan psikologis dalam bekerja. Hubungan kerja yang sehat mengurangi kecemasan interpersonal, rasa tidak aman, dan ketegangan emosional yang sering kali menjadi sumber penurunan produktivitas. Ketika karyawan tidak perlu mengeluarkan energi berlebih untuk menghadapi konflik interpersonal yang tidak terselesaikan, energi tersebut dapat dialihkan sepenuhnya untuk penyelesaian tugas substantif. Studi terhadap pegawai pemerintahan lokal menemukan bahwa konflik kerja yang tidak dikelola dengan baik berdampak negatif terhadap kesejahteraan kerja, namun dampak tersebut dapat diredam apabila tersedia dukungan sosial yang memadai dari rekan kerja maupun atasan (Glilekpe et al., 2022).

Analisis kritis terhadap berbagai temuan tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara *human relations* dan kinerja bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh sejumlah variabel psikologis, seperti motivasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja. Artinya, organisasi tidak dapat berharap bahwa perbaikan *human relations* akan serta-merta meningkatkan angka kinerja secara instan, melainkan perlu dipahami sebagai investasi jangka menengah hingga panjang yang bekerja melalui perbaikan iklim psikologis terlebih dahulu, sebelum pada akhirnya termanifestasi dalam bentuk peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan retensi talenta.

Peran *Human Relations* dalam Menciptakan Lingkungan Kerja yang Harmonis

Selain berkontribusi terhadap kinerja, *human rela-*

tions memainkan peran sentral dalam membentuk lingkungan kerja yang harmonis. Lingkungan kerja yang harmonis dapat dipahami sebagai kondisi di mana anggota organisasi mampu berinteraksi secara sehat, saling menghormati perbedaan, serta menyelesaikan perbedaan pendapat tanpa merusak relasi kerja jangka panjang. Harmoni semacam ini tidak terbentuk secara alami, melainkan merupakan hasil dari pengelolaan *human relations* yang disengaja dan berkelanjutan.

Salah satu aspek penting dalam menciptakan harmoni adalah pengelolaan lingkungan kerja secara holistik, yang mencakup dimensi fisik maupun psikososial. Penelitian pada sektor perbankan menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang mendukung berkontribusi signifikan terhadap kinerja sekaligus kenyamanan psikologis karyawan dalam menjalankan tugasnya (Hasan & Uddin, 2020). Demikian pula, kajian mengenai keterkaitan antara lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja menegaskan bahwa ketiganya perlu dikelola secara seimbang, sebab lingkungan kerja yang secara fisik nyaman namun disertai beban kerja berlebih tetap berpotensi menimbulkan ketegangan yang mengganggu harmoni tim (Nurhandayani, 2022).

Dimensi inklusivitas juga menjadi elemen krusial dalam menciptakan harmoni di tempat kerja. Organisasi modern yang diisi oleh karyawan dengan latar belakang usia, budaya, dan gaya kerja yang beragam memerlukan pendekatan *human relations* yang mampu merangkul perbedaan tersebut, bukan menyeragamkannya secara paksa. Penelitian mengenai peran *human relations* dalam menciptakan lingkungan kerja inklusif menunjukkan bahwa penerimaan terhadap keberagaman karakter dan latar belakang karyawan menjadi prasyarat penting bagi terbentuknya suasana kerja yang harmonis sekaligus produktif (Gusti et al., 2024). Ketika perbedaan dipandang sebagai sumber kekayaan perspektif alih-alih sumber gesekan, organisasi lebih mampu memanfaatkan keragaman tersebut sebagai kekuatan kolektif dalam menghadapi persoalan kompleks.

Aspek lain yang tidak kalah penting adalah pengelolaan konflik secara konstruktif. Konflik pada dasarnya merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari dalam interaksi sosial di tempat kerja, mengingat setiap individu membawa kepentingan, nilai, dan perspektif yang berbeda-beda. Namun demikian, keberadaan konflik tidak selalu berdampak negatif apabila dikelola dengan

pendekatan yang tepat. Penelitian menunjukkan bahwa dukungan sosial yang memadai dari rekan kerja dan atasan mampu meredam dampak negatif konflik kerja terhadap kesejahteraan psikologis karyawan (Glilekpe et al., 2022), sementara respons organisasi yang adaptif terhadap tekanan kerja dan konflik peran turut menentukan tingkat kesejahteraan karyawan secara keseluruhan, terutama pada situasi kerja yang penuh tekanan seperti masa pascapandemi (Al-Jubari et al., 2022).

Harmoni di tempat kerja juga erat kaitannya dengan keterbukaan saluran komunikasi antara manajemen dan pekerja secara kolektif, tidak hanya pada level individual. Penelitian mengenai strategi komunikasi organisasi pekerja menemukan bahwa saluran komunikasi yang terbuka antara manajemen dan serikat pekerja berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan karyawan sekaligus mengurangi potensi konflik industrial berskala lebih luas (Laksana & Fajarwati, 2021). Temuan ini menegaskan bahwa harmoni organisasi tidak hanya dibangun pada level relasi antar-personal, tetapi juga pada level struktural melalui mekanisme dialog kolektif yang melembaga.

Dengan mengintegrasikan berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang harmonis merupakan hasil interaksi dari beberapa pilar *human relations* sekaligus: komunikasi terbuka pada level individual maupun kolektif, penerimaan terhadap keberagaman, pengelolaan lingkungan kerja secara seimbang antara aspek fisik dan beban kerja, serta kapasitas organisasi dalam mengelola konflik secara konstruktif. Keempat pilar ini saling menopang satu sama lain, sehingga kelemahan pada salah satu pilar berpotensi melemahkan keseluruhan bangunan harmoni organisasi.

Faktor Pendukung dan Penghambat *Human Relation*

Efektivitas *human relations* dalam suatu organisasi tidak berlangsung dalam ruang hampa, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung dan penghambat yang saling berinteraksi. Pemahaman terhadap faktor-faktor ini penting agar organisasi dapat merancang intervensi yang tepat sasaran, alih-alih menerapkan pendekatan generik yang mengabaikan konteks spesifik organisasi.

Di antara faktor pendukung, kepemimpinan yang partisipatif dan berorientasi pada manusia menempati posisi paling sentral. Pemimpin yang mampu mendengarkan aspirasi bawahan, melibatkan me-

reka dalam pengambilan keputusan, dan menunjukkan keteladanan dalam berkomunikasi cenderung menciptakan iklim *human relations* yang lebih sehat. Hal ini diperkuat oleh temuan bahwa kepemimpinan yang unggul berperan penting dalam memediasi hubungan antara iklim *human relations* dan kesiapan organisasi menghadapi perubahan (Mumtaz et al., 2024). Selain kepemimpinan, budaya organisasi yang suportif juga menjadi faktor pendukung penting, sebagaimana ditegaskan dalam penelitian yang menemukan bahwa budaya organisasi yang kondusif berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai melalui penguatan kompetensi dan relasi kerja yang harmonis (Sarumaha, 2022).

Faktor pendukung lainnya adalah ketersediaan sistem komunikasi yang terstruktur dan multi arah, baik formal maupun informal, yang memungkinkan aspirasi mengalir bebas dari berbagai tingkatan organisasi. Organisasi yang menyediakan ruang dialog terbuka, baik melalui forum resmi maupun kanal informal, cenderung lebih cepat mendeteksi dan menyelesaikan persoalan relasional sebelum berkembang menjadi konflik yang lebih besar. Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan juga menjadi katalis penting, karena rasa memiliki terhadap keputusan organisasi umumnya tumbuh seiring dengan tingkat partisipasi yang diberikan kepada karyawan tersebut.

Di sisi lain, terdapat sejumlah faktor penghambat yang perlu diwaspadai. Pertama, hambatan komunikasi lintas generasi menjadi tantangan yang semakin nyata seiring dengan bertemunya beberapa generasi karyawan dalam satu lingkungan kerja, masing-masing dengan preferensi gaya komunikasi, tingkat kenyamanan terhadap teknologi, dan ekspektasi terhadap relasi kerja yang berbeda. Kesenjangan preferensi ini, jika tidak dijembatani secara sadar, berpotensi menimbulkan kesalahpahaman berulang yang mengikis kualitas *human relations* secara perlahan.

Kedua, dominasi komunikasi berbasis teknologi digital, terutama pada model kerja jarak jauh dan hibrida, berisiko mereduksi kedalaman interaksi manusiawi. Ketidadaan tatap muka langsung membuat nuansa emosional dalam komunikasi lebih sulit ditangkap, sehingga meningkatkan potensi mispersepsi maupun perasaan terisolasi pada sebagian karyawan.

Ketiga, beban kerja yang berlebihan turut menjadi penghambat *human relations*, sebab tekanan waktu dan target yang tinggi cenderung mendorong

interaksi kerja menjadi transaksional dan minim ruang untuk membangun relasi yang lebih personal. Penelitian menegaskan bahwa lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja saling memengaruhi kinerja pegawai, sehingga pengelolaan beban kerja yang tidak proporsional berpotensi mengikis energi psikologis yang seharusnya dapat dialokasikan untuk membina relasi kerja yang sehat (Nurhandayani, 2022).

Keempat, konflik interpersonal yang tidak dikelola secara konstruktif dapat menjadi penghambat serius bagi *human relations*. Tanpa mekanisme penyelesaian konflik yang jelas dan suportif, ketegangan antarindividu berisiko terakumulasi dan berdampak pada penurunan kesejahteraan psikologis karyawan secara kolektif, sebagaimana ditemukan dalam kajian terhadap pegawai pemerintahan lokal yang menunjukkan bahwa konflik kerja yang tidak terselesaikan berdampak negatif terhadap kesejahteraan kerja apabila tidak diimbangi dengan dukungan sosial yang memadai (Glilekpe et al., 2022).

Kelima, minimnya kesadaran manajemen terhadap pentingnya *human relations* sebagai investasi strategis, bukan sekadar aspek pelengkap budaya kerja, turut menjadi penghambat struktural. Ketika organisasi tidak mengalokasikan sumber daya yang memadai, baik waktu, anggaran, maupun perhatian manajerial untuk membina *human relations* secara sistematis, upaya-upaya perbaikan relasi kerja cenderung berjalan sporadis dan tidak berkelanjutan.

Strategi Implementasi *Human Relations*

Berdasarkan identifikasi faktor pendukung dan penghambat tersebut, diperlukan strategi implementasi *human relations* yang terintegrasi dan berkelanjutan agar organisasi dapat memaksimalkan manfaatnya secara konsisten. Strategi ini perlu dirancang secara multidimensi, mencakup aspek kepemimpinan, sistem komunikasi, kebijakan sumber daya manusia, hingga budaya organisasi secara keseluruhan.

Pertama, penguatan kapasitas kepemimpinan humanistik melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan interpersonal bagi para pemimpin di seluruh tingkatan organisasi. Pemimpin perlu dibekali dengan keterampilan mendengarkan aktif, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta mengelola perbedaan pendapat secara empatik. Investasi pada kapasitas kepemimpinan semacam ini sejalan dengan temuan bahwa kepemimpinan yang unggul menjadi variabel mediasi penting

dalam iklim *human relations* organisasi (Mumtaz et al., 2024).

Kedua, membangun sistem komunikasi organisasi yang terstruktur namun tetap manusiawi, dengan mengombinasikan saluran komunikasi formal seperti pertemuan rutin dan mekanisme pelaporan dengan ruang-ruang interaksi informal yang memungkinkan karyawan saling mengenal secara personal. Strategi komunikasi *human relations* yang dirancang secara sengaja terbukti mampu mendorong keterbukaan, mengurangi kesalahpahaman, serta meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi (Khoirunisa et al., 2025), sehingga investasi pada perancangan sistem komunikasi bukan sekadar formalitas administratif, melainkan strategi manajerial yang berdampak langsung pada kinerja dan harmoni organisasi.

Ketiga, mengembangkan kebijakan keterlibatan karyawan yang bermakna, tidak hanya bersifat simbolis. Organisasi perlu menyediakan mekanisme konkret bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka, baik melalui forum konsultasi rutin maupun keterlibatan dalam perancangan kebijakan sumber daya manusia. Pendekatan ini konsisten dengan temuan bahwa keterlibatan karyawan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja, terutama ketika dimediasi oleh kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja (Kurniawati & Mulyanto, 2024; Wicaksono & Rahmawati, 2020).

Keempat, merancang mekanisme pengelolaan konflik yang jelas, adil, dan mudah diakses oleh seluruh anggota organisasi. Mekanisme ini idealnya mencakup jalur eskalasi yang transparan, pihak mediator yang netral, serta tindak lanjut pasca-penyelesaian konflik untuk memastikan keberlanjutan resolusi yang telah dicapai. Ketersediaan dukungan sosial yang memadai dari rekan kerja dan atasan telah terbukti mampu meredam dampak negatif konflik kerja terhadap kesejahteraan psikologis karyawan (Glilekpe et al., 2022).

Kelima, mengintegrasikan pengelolaan lingkungan kerja fisik dan beban kerja ke dalam strategi *human relations* secara menyeluruh. Organisasi perlu memastikan bahwa perbaikan relasi interpersonal tidak berjalan sendiri, melainkan diiringi dengan penataan lingkungan kerja yang nyaman serta distribusi beban kerja yang proporsional, mengingat ketiga aspek tersebut saling memengaruhi kinerja pegawai secara simultan (Nurhandayani, 2022).

Keenam, membangun budaya inklusivitas yang secara aktif merangkul keberagaman karyawan, baik dari segi usia, latar belakang, maupun gaya kerja. Kebijakan dan praktik kerja perlu dirancang secara fleksibel agar mampu mengakomodasi kebutuhan yang beragam tersebut, sebagaimana ditegaskan dalam penelitian mengenai peran *human relations* dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif (Gusti et al., 2024).

Ketujuh, memperkuat budaya organisasi yang suportif secara berkelanjutan melalui penguatan nilai-nilai kolaborasi, penghargaan atas kontribusi individu, dan konsistensi penerapan nilai tersebut pada seluruh lini organisasi, mengingat budaya organisasi yang kondusif terbukti berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai (Sarumaha, 2022). Ketujuh strategi tersebut perlu diterapkan secara simultan dan saling terintegrasi, sebab penerapan yang parsial atau tidak konsisten berisiko menghasilkan perbaikan *human relations* yang bersifat sementara dan tidak berkelanjutan.

Analisis Dampak dan Studi Kasus

Untuk memperkaya pemahaman mengenai penerapan *human relations* secara praktis, bagian ini menyajikan analisis dampak melalui ilustrasi studi kasus yang disintesis dari pola-pola umum yang ditemukan dalam berbagai penelitian empiris. Ilustrasi ini tidak merujuk pada satu organisasi spesifik, melainkan merepresentasikan pola umum yang berulang ditemukan pada organisasi-organisasi dengan karakteristik serupa sebagaimana dilaporkan dalam literatur yang dikaji.

Pada organisasi berskala menengah di sektor jasa yang menerapkan strategi komunikasi *human relations* secara terstruktur melalui pertemuan rutin, mekanisme umpan balik dua arah, dan pendekatan personal antara atasan dan bawahan ditemukan pola peningkatan keterbukaan komunikasi yang berdampak pada penurunan kesalahpahaman kerja serta peningkatan motivasi dan kedisiplinan karyawan (Khoirunisa et al., 2025). Pola ini mengindikasikan bahwa dampak *human relations* terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung dan segera, melainkan berproses melalui perbaikan iklim psikologis terlebih dahulu, yang kemudian bermuara pada perbaikan perilaku kerja secara bertahap.

Pada konteks organisasi pendidikan tinggi yang mengalami transformasi digital, penerapan *human relations* yang diintegrasikan dengan kebijakan keterlibatan karyawan menunjukkan dampak positif terhadap kinerja unit kerja, khususnya pada unit

yang menangani sistem informasi dan transformasi digital (Wicaksono & Rahmawati, 2020). Studi kasus ini memperlihatkan bahwa *human relations* bukan hanya relevan pada pekerjaan yang bersifat interaksi langsung dengan pelanggan, tetapi juga pada pekerjaan berbasis teknis dan digital yang sering kali dianggap kurang membutuhkan sentuhan relasional.

Pada konteks organisasi dengan tingkat keberagaman karyawan yang tinggi, penerapan pendekatan *human relations* yang inklusif menunjukkan dampak positif terhadap penerimaan perbedaan dan penurunan gesekan antarkaryawan, sebagaimana ditemukan pada penelitian mengenai peran *human relations* dalam menciptakan lingkungan kerja inklusif (Gusti et al., 2024). Pola ini menegaskan bahwa organisasi yang secara proaktif mengelola keberagaman melalui pendekatan *human relations* cenderung lebih tangguh dalam menghadapi potensi konflik yang bersumber dari perbedaan nilai dan perspektif.

Sebaliknya, pada organisasi yang mengabaikan dimensi *human relations* misalnya dengan membiarkan konflik interpersonal berlarut tanpa mekanisme penyelesaian yang jelas ditemukan pola penurunan kesejahteraan psikologis karyawan secara kolektif, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap penurunan kinerja dan peningkatan risiko *turnover*, sebagaimana diindikasikan dalam penelitian terhadap pegawai pemerintahan lokal yang mengalami konflik kerja tanpa dukungan sosial yang memadai (Glilekpe et al., 2022). Demikian pula, pada organisasi yang tidak responsif terhadap tekanan kerja-keluarga karyawannya selama masa krisis, ditemukan penurunan kesejahteraan psikologis yang signifikan, yang menegaskan pentingnya respons organisasi yang adaptif terhadap kebutuhan relasional karyawan pada situasi yang penuh tekanan (Al-Jubari et al., 2022).

Analisis komparatif atas berbagai pola studi kasus tersebut menunjukkan benang merah yang konsisten: organisasi yang mengelola *human relations* secara sengaja dan sistematis cenderung memperoleh dampak positif berupa peningkatan motivasi, keterlibatan, dan kinerja karyawan, sekaligus penurunan potensi konflik destruktif. Sebaliknya, organisasi yang membiarkan *human relations* berjalan tanpa arah yang jelas cenderung lebih rentan terhadap penurunan kesejahteraan psikologis karyawan dan gangguan kinerja, terutama pada situasi krisis atau tekanan kerja yang tinggi. Temuan ini memperkuat argumen bahwa *human*

relations bukan sekadar variabel pelengkap, melainkan determinan strategis yang layak mendapatkan perhatian setara dengan variabel manajerial lain yang lebih bersifat teknis.

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa *human relations* memegang peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang harmonis pada organisasi modern. *Human relations* bekerja melalui berbagai jalur yang saling berkaitan, meliputi penguatan motivasi kerja, efektivitas komunikasi organisasi, peningkatan keterlibatan karyawan, serta pengurangan hambatan psikologis akibat konflik interpersonal yang tidak terkelola. Dalam konteks penciptaan harmoni, *human relations* berperan melalui empat pilar utama, yaitu komunikasi terbuka pada level individual maupun kolektif, penerimaan terhadap keberagaman karyawan, pengelolaan lingkungan kerja secara seimbang, serta kapasitas organisasi dalam mengelola konflik secara konstruktif.

Efektivitas *human relations* turut dipengaruhi oleh sejumlah faktor pendukung, seperti kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi yang suportif, dan sistem komunikasi yang terstruktur, di samping faktor penghambat berupa kesenjangan komunikasi lintas generasi, dominasi interaksi berbasis teknologi digital, beban kerja berlebih, konflik interpersonal yang tidak terkelola, serta minimnya kesadaran manajemen terhadap urgensi *human relations* sebagai investasi strategis. Oleh karena itu, implementasi *human relations* memerlukan strategi yang terintegrasi dan berkelanjutan, mencakup penguatan kepemimpinan humanistik, perancangan sistem komunikasi yang manusiawi, kebijakan keterlibatan karyawan yang bermakna, mekanisme pengelolaan konflik yang adil, pengelolaan lingkungan kerja dan beban kerja secara proporsional, penguatan budaya inklusivitas, serta konsistensi budaya organisasi yang suportif.

REFERENSI

- Al-Jubari, I., Mosbah, A. and Salem, S.F. 2022, 'Employee well-being during COVID-19 pandemic: The role of adaptability, work-family conflict, and organizational response', *SAGE Open*, 12(2).
- Amelia, A., Waruwu, M. and Wicaksono, L. (2024) 'Komunikasi efektif kunci terciptanya iklim

- organisasi yang baik', *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(3), pp. 75–84.
- Glilekpe, E.E., Anlesinya, A., Nyanyofio, G.J.N.T., Adeti, S.K. and Malcalm, E. 2022, 'Workplace conflict and job-related wellbeing among local government servants: The role of job resources', *SAGE Open*, 12(3).
- Gusti, D.P., Azima, F., Saputra, R.G., Ramadhan, R.D. and Laksana, A. 2024, 'Peran human relations dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif', *Studi Administrasi Publik dan Ilmu Komunikasi*, 1(4), pp. 36–43.
- Hasan, M. and Uddin, M.S. 2020, 'The impact of workplace environment on employee performance: A study on the banking sector of Bangladesh', *Journal of Business and Management*, 22(1), pp. 45–54.
- Khoirunisa, D., Amalliah and Pratiwi, C.Y. 2025, 'Strategi komunikasi human relations untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Forma Karya Utama', *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, 5(1), pp. 1138–1146.
- Kurniawati, M. and Mulyanto, H. 2024, 'Implementasi employee engagement dalam memediasi kepuasan kerja dan work-life balance terhadap kinerja karyawan', *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 5(1), pp. 29–40.
- Laksana, A. and Fajarwati, N.K. 2021, 'Strategi komunikasi organisasi serikat pekerja nasional PT Parkland World Indonesia dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan', *Bureaucracy Journal: Indonesia Journal of Law and Social-Political Governance*, 1(2), pp. 81–91.
- Mumtaz, S. et al. 2024, 'How does human relations climate and organizational support affect readiness to change? The mediating role of employee participation and leadership excellence', *Global Business and Organizational Excellence*, 43(6).
- Nurhandayani, A. 2022, 'Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja terhadap kinerja', *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), pp. 108–110.
- Patel, A. and Shah, M. 2023, 'The role of leadership and workplace environment on employee retention and performance in the IT sector', *European Journal of Business and Management*, 15(4), pp. 100–113.
- Sarumaha, W. 2022, 'Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai', *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*, 1(1), pp. 28–36.
- Sypniewska, B., Baran, M. and Klos, M. 2023, 'Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees', *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), pp. 1069–1100.
- Wicaksono, B.D. and Rahmawati, S. 2020, 'Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan Direktorat Sistem Informasi dan Transformasi Digital Institut Pertanian Bogor', *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 10(2), pp. 133–146.