

Analisis Penerapan Prinsip-Prinsip *Human Relations* Dalam Komunikasi Organisasi Pada Startup di Indonesia

Diyah Deviyanti^{1*}, Eulis Utami²

Program Studi Komunikasi Korporat, Universitas Paramadina, Jakarta, Indonesia

*Correspondence Author: diyahdeviyanti@students.paramadina.ac.id

Abstract

Nowadays, a lot of young people are considering careers in startups, which are small businesses that create technology-based products. Working in startups is regarded as the pride of today's youth because aside from the flexibility of working hours, young people are interested in the startup industry because of the horizontal communication style, which allows superiors and subordinates to communicate with each other directly in two directions without the use of a bureaucratic system. Of course, this kind of communication process has involved human relations as the key to building persuasive and effective communication in order to achieve the common goals of the organization. This study aims to analyze the application of the principles of human relations using qualitative research methods with data collection techniques through in-depth interviews on the research subject of one of the startups in Indonesia, which is then analyzed based on Keith Davis' theory. The results of the study show that Zuzu Hospitality, a startup in Indonesia, has implemented eight principles of human relations according to Keith Davis' theory, there are 1) The Importance of individual, 2) Mutual acceptance, 3) Common interest, 4) Open communication, 5) Employee participations, 6) Local identity, 7) Local decisions, and 8) High moral standard.

Keywords: *Organizational Communication, Startup Indonesia, Human Relations*

Abstrak

Saat ini, banyak anak muda yang tertarik untuk memilih karir di dunia startup, yaitu perusahaan rintisan untuk mengembangkan sebuah produk berbasis teknologi. Bekerja di startup dinilai menjadi kebanggaan anak muda saat ini, karena selain fleksibilitas jam kerja, gaya komunikasi di perusahaan startup yang cenderung horizontal, di mana para atasan dan bawahan dapat berkomunikasi dua arah secara langsung, menjadi daya tarik anak muda untuk terjun di dunia startup. Tentunya, dalam proses komunikasi antara atasan dan bawahan tersebut, ada hubungan antar manusia (human relations) yang menjadi kunci untuk membangun komunikasi yang persuasif dan efektif demi mencapai tujuan bersama dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan prinsip-prinsip hubungan antar manusia (human relations) menggunakan metode penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam pada subjek penelitian salah satu Startup di Indonesia, yaitu Zuzu Hospitality. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis berdasarkan teori Keith Davis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Zuzu Hospitality, salah satu startup di Indonesia, telah menerapkan delapan prinsip *human relations* menurut teori Keith Davis. Delapan prinsip *human relations* yang telah diterapkan yaitu: 1) Kepentingan individu, 2) Penerimaan secara mutual, 3) Ketertarikan yang sama, 4) Komunikasi terbuka, 5) Partisipasi karyawan, 6) Identitas Lokal, 7) Keputusan lokal, dan Standar moral yang tinggi.

Kata Kunci: *Komunikasi Organisasi, Startup Indonesia, Human Relations*

Pendahuluan

Saat ini, bekerja sebagai karyawan *startup* yaitu perusahaan rintisan yang bergerak dalam bidang pengembangan sebuah produk berbasis teknologi, tengah menjadi daya tarik anak muda Indonesia. Suwarno (2017) menyatakan perusahaan startup merupakan perusahaan dengan operasi bisnisnya secara digital dan juga pergerakannya sangat cepat serta diisi oleh kurang dari 20 orang karyawan(Sentika dkk, 2020). Menurut data yang dikeluarkan oleh World Economic Forum (WEF) tahun 2019 dilansir dari Databoks (Widowati, 2019), hasil survei paling tinggi terkait minat kerja anak muda di kawasan Asia Tenggara (ASEAN) yaitu untuk bekerja di perusahaan rintisan (*startup*) atau mendirikan perusahaan rintisan di masa depan dengan jumlah 34% responden. Perusahaan *startup* menjadi pilihan anak muda dalam mengembangkan karier karena budaya *startup* berbeda dengan perusahaan konvensional yang masih bersifat birokratis.

Minat anak muda untuk bekerja di dunia *startup* saat ini dikuatkan dengan hasil survei sebelumnya pada tahun 2017, dilansir dari SindoNews (Ventura, 2017) menurut TinyPulse menunjukan karyawan di Asia Pasifik tidak merasa bahagia di tempat kerja karena hampir 40% karyawan

di Asia memiliki masalah komunikasi dengan atasannya. Maka dari itu gaya komunikasi yang lebih horizontal dan terbuka, dimana atasan dan bawahan bisa berkomunikasi secara langsung secara dua arah tanpa ada sistem yang birokratis, menjadi daya tarik anak muda karena mereka bisa lebih cepat dalam menemukan *passion* bekerja dan menimba ilmu dari atasan. Membangun proses komunikasi organisasi yang baik sangat penting untuk mencapai tujuan bersama organisasi. Karena komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung sama lain dan struktur organisasi cenderung mempengaruhi proses komunikasi, sehingga komunikasi atasan dan bawahan biasanya dilakukan secara berbeda dari komunikasi antar sesamanya(Zahara, 2018).

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sentika dkk (2020), mengenai persepsi anak muda khususnya mahasiswa ekonomi dan bisnis di Bandung yang termotivasi bekerja di startup menyatakan bahwa bekerja di perusahaan startup dianggap sangat menyenangkan karena diberikan fasilitas yang memadai, lingkungan yang kekinian, waktu yang fleksibel, dan juga pekerjaannya santai dan bebas. Selaras dengan hasil survei yang

dilakukan oleh Prosple Indonesia mengenai '*Workplace Satisfaction Survey*', ada beberapa alasan kenapa anak muda tertarik bekerja di dunia startup, di antaranya; 1) lingkungan kerja yang dinamis dan mendukung karyawannya meningkatkan *skill* dan keterampilan, 2) tempat kerja yang nyaman dengan jam kerja yang fleksibel, 3) gaji yang kompetitif dan kesempatan kerja yang luas, dan yang paling penting adalah 4) *image* di media sosial, karena bekerja di startup dianggap keren dan “anak muda banget!”.

Fasilitas-fasilitas yang ditawarkan oleh perusahaan *startup* tersebut tentu sangat penting untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan berdampak baik dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Widodo (2015), mengatakan motivasi yang ada pada setiap individu tidak selalu sama termasuk dalam hal memilih pekerjaan. Individu yang merasa bahwa pekerjaannya membosankan atau tidak menarik merupakan salah satu akibat dari rendahnya motivasi(Zahara, 2018). Dengan demikian, tingginya minat dan motivasi bekerja di startup pasti tidak lepas dari fasilitas yang diberikan dan proses komunikasi yang terbangun dalam internal organisasi tersebut, sehingga menumbuhkan suasana kerja yang menyenangkan. Selaras dengan pernyataan

Ardianto (2013) bahwa komunikasi pegawai perlu dilakukan karena ketika adanya kegagalan yang serius dalam komunikasi tersebut, dapat menciptakan kelambanan pegawai, ketidakefisienan, semangat kerja menurun, produktivitas dan disiplin kerja pegawai menurun(Putri & Kadewandana, 2018). Apalagi bagi sebuah perusahaan startup yang masih dalam tahap berkembang dalam pertumbuhan bisnisnya, tentunya untuk mencapai tujuan besar organisasi dalam waktu singkat, perlu adanya komunikasi internal yang dibangun dengan baik. Maka dari itu, faktor komunikasi dalam hubungan antar individu di dalam startup menjadi sangat menarik untuk dikaji.

Startup yang memiliki suasana kerja yang menyenangkan yang menumbuhkan motivasi kerja serta gaya komunikasi atau interaksi karyawan yang dilakukan secara dua arah atau bahkan *bottom up* dalam manajemennya, seharusnya tidak lepas dari prinsip-prinsip hubungan antar manusia (*human relations*) dalam internal organisasinya, dimana suatu interaksi dibangun dengan mengedepankan perhatian dan perasaan masing-masing individu, sehingga terbentuk kerja sama yang baik dan mengurangi konflik internal. Komunikasi seperti ini pasti sangat dibutuhkan untuk berinteraksi dengan

karyawan startup yang pada kenyataannya dikenal sebagai *hustle culture* atau budaya kerja terus menerus, karena memiliki tuntutan kerja yang sangat cepat, harus bisa *multitasking*, serta dituntut memiliki banyak inovasi demi perkembangan bisnis perusahaan yang lebih cepat. Maka dari itu, membangun hubungan antar manusia dalam komunikasi organisasi seharusnya dilakukan untuk menjaga kerja sama tim dan produktivitas kerja karyawan demi mencapai tujuan organisasi. Melihat fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana penerapan prinsip-prinsip *human relations* yang dilakukan oleh startup di Indonesia dalam pelaksanaan komunikasi organisasinya.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan metode sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, baik berupa tulisan maupun perkataan lisan dari perilaku setiap individu yang dapat diamati(Sugiyono, 2017). Pendekatan kualitatif dipilih, karena peneliti ingin mendapatkan data yang mendalam dan bermakna berdasarkan pengalaman dari subjek penelitian untuk mencapai tujuan penelitian, yaitu penerapan prinsip-prinsip

hubungan antar manusia (*human relations*) yang dibangun dalam komunikasi organisasi pada Startup di Indonesia. Maka dari itu, teknik pengumpulan data yang akan dilakukan yaitu melalui metode wawancara yang akan dilakukan dengan subjek penelitiannya adalah 2 karyawan yang bekerja pada *startup* di Indonesia, yaitu Zuzu Hospitality.

Subjek penelitian ini, yaitu Zuzu Hospitality dipilih karena merupakan perusahaan startup bergerak di bidang layanan publik juga, khususnya dalam membantu memberdayakan pengusaha hotel untuk bisa meningkatkan pendapatannya. Zuzu Hospitality adalah perusahaan yang memiliki layanan Software as a Service (SaaS) yang memungkinkan pemilik hotel untuk mengelola operasional, memasarkan kamar di berbagai situs *online travel agent* (OTA), hingga mengelola pemasukan. Perusahaan startup ini berkantor pusat di Singapura dengan kantor cabang di seluruh Asia Tenggara, dan menyatakan memiliki tim khusus yang sangat terampil, bersemangat, serta bertanggung jawab, untuk memberikan pelayanan maksimum untuk mitra hotelnya. Maka dari itu, sebagai *multinational company* yang fokus pada peningkatan layanan mitranya, maka dari itu hubungan antar manusia (*human*

relations) menjadi faktor kunci dalam mencapai tujuan perusahaan. Adapun kedua narasumber dari Zuzu Hospitality ini adalah berinisial RS selaku *Content Division Lead* dan MA selaku *Content Specialist Staff* dari divisi konten Zuzu Hospitality.

Data primer yang terkumpul dari kedua narasumber tersebut, kemudian akan dianalisis menggunakan teori organisasi hubungan antar manusia atau *human relations*. Singh (2008) menyebutkan *human relations* adalah sebuah cara untuk mengintegrasikan individu ke dalam situasi kerja yang memotivasi mereka untuk bekerja sama secara produktif, kooperatif dan dengan kepuasan ekonomi, psikologis dan sosial. Sementara Ferdiansyah(2021) menyatakan bahwa *human relations* adalah berbagai kegiatan yang berkaitan dengan manajemen organisasi dimana terjalin kerja sama antar tim untuk mencapai produktivitas dan kepuasan dalam pekerjaan. Hal-hal yang bisa dilakukan untuk meningkatkan reputasi, kompetensi, dan kepuasan kerja karyawan tidak lepas dari bagaimana hubungan antar manusia atau *human relations* terbangun dalam organisasi tersebut. Dalam teori *human relations* ada berbagai langkah yang disarankan untuk meningkatkan hubungan manusia seperti komunikasi dua arah,

pengembangan manajemen seperti manajemen dinamika kelompok karena tempat bekerja adalah sistem sosial, serta tata kelola partisipatif(Akhter dkk, 2020).

Sehingga, *human relations* merupakan faktor kunci dalam membangun komunikasi organisasi yang efektif untuk bisa menumbuhkan hubungan kerja sama tim yang menyenangkan, apalagi di dunia startup yang dituntut untuk selalu memiliki pemikiran kreatif dan inovatif. Selaras dengan pernyataan George (2007) yang menyoroti kebutuhan untuk secara bersamaan mempelajari pengaruh individu (mikro) dan kelompok (molar) terhadap kreativitas karena molar efek sebagian berasal dari proses internal, yaitu dalam anggota kelompok individu tersebut, serta interaksi mereka dengan orang lain(Zhu dkk, 2016). Artinya, interaksi satu sama lain di dunia kerja sangat dibutuhkan untuk membangun kreativitas dalam sebuah organisasi. Dalam suatu perusahaan, penerapan *human relations* dalam bentuk kerja sama yang sinergi dan komunikasi yang harmonis, mampu meminimalkan aspek negatif dari konflik yang terjadi akibat salah komunikasi (miscommunication) dan misinterpretasi(Gusti dkk, 2021).

Menurut Adawiyah dalam buku *Human Relations*(2020), *Human Relations*

adalah bentuk komunikasi persuasif, tetapi bukan hanya sekedar relasi atau hubungan saja, melainkan sebuah aktivitas yang dilakukan secara aktif, karena kegiatan kegiatan *human relations* adalah ‘*action oriented*’ yaitu suatu kegiatan untuk mengembangkan hasil yang lebih produktif dan memuaskan. Kunci dari aktivitas *human relations* adalah memberikan motivasi, dengan demikian seorang atasan, misalnya manajer harus mampu memotivasi karyawannya, agar dapat mencapai tujuan yang telah dirumuskan, dengan cara berkomunikasi yang bersifat manusiawi yang pada akhirnya mereka mau bekerja dan merasa puas di kedua pihak.

Puteri dan Kadewandana(2018) menyatakan bahwa hubungan antar manusia sebenarnya berfokus pada kebahagiaan berdasarkan watak, sifat, kepribadian, sikap, tingkah laku dan aspek kejiwaan dalam diri manusia. Maka dari itu, sangat penting untuk memperhatikan kebahagiaan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Selaras dengan yang diungkapkan Keith Davis (1957), bahwa ada tiga tujuan penting *human relations* atau membangun hubungan antar manusia yaitu untuk bekerjasama, untuk menghasilkan dan untuk mendapat kepuasan dari pekerjaan yang dilakukan.

Karena saat orang-orang dalam organisasi dapat bekerja sama dengan baik, maka dapat meraih hasilnya yaitu kesuksesan maupun keberhasilan suatu organisasi.

Selanjutnya, Keith Davis (1957) mengatakan bahwa dalam menjalin hubungan dengan manusia, ada delapan prinsip yang harus dipegang untuk mengembangkan *human relations* yang lebih baik(Adawiyah, 2020). Berikut prinsip-prinsip dalam membangun hubungan antar manusia pada suatu organisasi atau pada sebuah perusahaan; 1) *Importance of individual*, yaitu memperhatikan kepentingan atau perasaan bagi setiap masing-masing individu, 2) *Mutual acceptance*, saling pengertian menerima dan memahami, antara pimpinan dan bawahan dalam melakukan tugas-tugas dan fungsinya, 3) *Common interest*, adanya kepentingan bersama untuk mencapai tujuan, 4) *Open communication*, yaitu keterbukaan komunikasi untuk menciptakan saling pengertian dan pemahaman mengenai instruksi, pelaksanaan tugas yang efektif dan lain sebagainya, 5) *Employee participations*, melibatkan partisipasi karyawan dalam menyampaikan pendapat, ide maupun saran, 6) *Local identity*, karyawan berhak menerima pengakuan, kebanggan dan kepuasan kerja melalui identifikasi dengan

unit kerja lokalnya, 7) *Local decisions*, melibatkan karyawan-karyawan yang paling dekat dalam hal memecahkan masalah, serta 8) *High moral standard*, yaitu memperhatikan standar moral yang tinggi pada setiap sikap tindak dan perilaku.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Komunikasi merupakan hal yang paling penting dalam sebuah perusahaan, karena sebuah perusahaan bukan hanya dijalankan sang pemilik sebagai individu, namun melibatkan banyak pekerja yang berinteraksi satu sama lain demi terjalin kerja sama yang baik untuk mencapai tujuan perusahaan. West dan Turner (Rustan & Hakki, 2017) mengatakan bahwa komunikasi adalah proses sosial, karena melibatkan orang dan interaktif baik secara tatap muka maupun online. Ketika komunikasi bersifat sosial, itu melibatkan orang-orang yang datang ke sebuah interaksi dengan berbagai niat, motivasi, dan kemampuan. Didukung dengan pernyataan Siregar dan Usriyah (2021) yang mengatakan bahwa interaksi yang terjadi diantara individu-individu dalam kelompok pada setiap organisasi pada akhirnya dapat memunculkan harapan-harapan. Harapan yang muncul akan mengakibatkan terciptanya peranan-

peranan tertentu yang diemban oleh setiap individu dalam upaya mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi. Artinya, interaksi antar individu perlu dibangun dengan baik untuk membantu organisasi atau perusahaan mencapai tujuannya.

Dunia startup yang sedang digandrungi anak muda saat ini dinilai memiliki sistem komunikasi secara dua arah dan lebih terbuka, sehingga memperlihatkan suasana kerja yang lebih menyenangkan. Tentunya, untuk menciptakan suasana kerja yang dinilai nyaman tersebut, hubungan antar manusia (*human relations*) menjadi hal yang mendasar supaya komunikasi terbangun dengan baik dan tidak ada salah maupun gagal komunikasi yang dapat menyebabkan konflik. Menurut Ruslan (2016) *human relations* dalam arti sempit yaitu saat interaksi terjadi antara seseorang dan orang atau kelompok lainnya, misalnya dalam hubungan pekerjaan dan organisasi kekaryaan, yang bertujuan untuk memotivasi semangat pekerja dalam melaksanakan pekerjaan, menciptakan kepuasan kerja, menumbuhkan *sense of belonging* (rasa memiliki) yang dikaitkan dengan peningkatan produktivitas perusahaan (Putri & Kadewandana, 2018).

Maka dari itu penerapan delapan prinsip-prinsip *human relations* dari teori

Keith Davis (1957) menjadi penting dalam komunikasi sebuah organisasi. Kedelapan prinsip-prinsip *human relations* tersebut di antaranya kepentingan individu (*importance of individual*), saling menerima (*mutual acceptance*), kepentingan bersama (*common interest*), komunikasi terbuka (*open communications*), partisipasi pegawai (*employee participations*), identitas lokal (*local identity*), keputusan lokal (*local decision*), dan standar moral yang tinggi (*high moral standard*). Berikut analisis penerapan delapan prinsip *human relations* dalam salah satu startup di Indonesia, yaitu Zuzu Hospitality.

Zuzu Hospitality startup yang bergerak sebagai layanan publik yang membantu mitra hotel mendapatkan pendapatan yang meningkat, Zuzu Hospitality, tentunya proses komunikasi dalam tim harus berjalan dengan baik, karena tidak hanya berdampak untuk perusahaan tapi juga untuk mitra yang terlibat. Maka dari itu, hubungan antar manusia (*human relations*) menjadi faktor kunci untuk membentuk tim yang solid demi tercapainya tujuan perusahaan. Komunikasi yang terbangun dalam *human relations* tentunya tidak lepas dari faktor manusia yang terlibat di dalamnya, maka dari itu sifat, tingkah laku, kepribadian,

termasuk masalah rohaniah akan sangat mempengaruhi kepuasan hati karyawan (Amrullah, 2019). Berikut hasil analisis kedua narasumber dari divisi konten Zuzu Hospitality sebagai tim yang berada pada garda terdepan dalam mempromosikan kebutuhan mitra hotel. Kedua narasumber tersebut berinisial RS selaku *Content Division Lead* dan MA selaku *Content Specialist Staff*.

Pertama, mengenai poin *importance of individual*, yaitu memperhatikan kepentingan atau perasaan bagi setiap masing-masing individu. Dalam prinsip ini memprioritaskan pada perhatian yang harus diberikan kepada setiap karyawan, dan atasan harus mengenali perasaan masing-masing. Hal ini untuk memastikan agar tidak ada hambatan dalam bekerja, sehingga kinerja individu dapat meningkat. Menurut RS selaku Koordinator Divisi Konten, komunikasi dibangun secara formal dan non-formal, jika urusan pekerjaan biasanya berkomunikasi melalui aplikasi Slack, urusan personal sebagai bentuk membangun *bonding* dengan tim, ia lakukan setelah jam kerja melalui aplikasi *chatting* WhatsApp untuk berbagi kabar personal. Platform media sosial seperti WhatsApp memang sangat membantu untuk membangun komunikasi internal

anggota dalam sebuah organisasi demi terwujudnya *human relations* yang baik(Kapitan dkk, 2020).

“Bentuk perhatian biasanya lebih ke soal daily life atau personal mereka, aku buat mereka supaya seterbuka mungkin, misalkan ada yang lagi ada masalah personal di family-nya. Terus misalkan ada yang lagi kurang sehat atau menjalani pengobatan tertentu.”

Menurutnya menanyakan kabar menjadi rutinitas yang penting untuk mengetahui perasaan dan kesulitan yang sedang dihadapi timnya saat itu, sehingga tidak akan mengganggu pekerjaan kedepannya dan sama-sama saling mengetahui. MA selaku bawahan dari RS, yang bekerja sebagai *content specialist* mengkonfirmasi hal tersebut dengan mengatakan:

“Saat kesulitan contohnya yang dilakukan leader aku, biasanya selalu bilang ke aku no pressure, don’t push yourself too far, yang penting kamu tau sense of responsibility-nya gimana. Kamu bisa tanya ke aku atau tim yang lain.”

Dalam interaksi tersebut menunjukkan bagaimana perhatian yang diberikan seorang atasan kepada tim atau bawahannya secara personal memberikan perhatian dan dukungan untuk bekerja sesuai dengan kapasitas individu. Sehingga dengan membangun komunikasi yang mengedepankan perasaan, tidak menimbulkan perasaan tertekan, tapi

perasaan senang, nyaman dan menikmati pekerjaan. Seperti yang dituturkan oleh Farida dan Kholidah(2021), jika hubungan harmonis terjalin antar pekerja maka akan menciptakan kondisi dan suasana lingkungan kerja yang menyenangkan dan nyaman. Adanya interaksi berupa saling memberikan perhatian dari atasan untuk mementingkan perasaan bawahannya saat bekerja, hal ini menunjukan bahwa Zuzu telah menerapkan prinsip *human relations* yang pertama.

Maka dari itu, jika sudah saling memahami dalam komunikasi, selanjutnya adalah penerapan prinsip kedua yaitu *mutual acceptance*, dimana atasan dan bawahan saling menerima dan memahami dalam melakukan tugas-tugas dan fungsinya. Dalam sebuah pekerjaan, apalagi di dunia startup yang biasanya memiliki tim kecil dengan beban pekerjaan yang cenderung fleksibel, kadang tugas yang diberikan menjadi terlalu banyak untuk dikerjakan satu orang saja. Di Zuzu sendiri, RS mengatakan:

“Kalau ada yang keberatan pasti ada, misalnya karena mereka overwhelmed dengan pekerjaan yang multitask, biasanya aku siasati dengan kasih arahan time management. ... kemudian di startup ini kan harus ready dengan segala perubahan mendadak ya, jadi aku juga biasanya memotivasi mereka untuk mencoba hal-hal baru, tapi kembali

menanyakan ke mereka dulu, bersedia atau tidaknya.”

Saling memahami pekerjaan (*mutual acceptance*) menurutnya sangat penting untuk berjalannya kerja sama tim yang baik, sehingga komunikasi untuk pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan atau kesulitan-kesulitan yang dihadapi setiap minggunya harus disepakati bersama dalam *weekly meeting*. Contohnya adalah, saat MA mengatakan pernah diberikan pekerjaan yang tidak sesuai jobdesk pekerjaannya, namun karena komunikasi yang diberikan oleh koordinatornya disampaikan dengan baik dengan berbagai benefit yang ditawarkan jika dikerjakan dengan baik, maka ia pun menerima dan melakukannya tanpa ada beban.

“Karena leader aku tuh komunikasi ke aku selalu enak, selalu semangatin dan kasih motivasi kalau aku pasti bisa, jadi aku pun nerima ini sebagai bagian dari tanggung jawab aku...”

Tanpa adanya *mutual acceptance* dan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, khususnya dalam pemberian tugas-tugas pekerjaan yang akan dilakukan, sangat rentan memicu konflik internal. Lathief et al (2020) mengatakan konflik dalam organisasi yang tidak dikelola dengan baik tentunya menjadi salah satu faktor yang dapat menghambat ketercapaian tujuan organisasi sehingga perlu diantisipasi dan dikelola agar tidak

berdampak negatif pada ketercapaian tujuan organisasi dengan memaksimalkan fungsi dan peran maupun tujuan komunikasi organisasi(Siregar & Usriyah, 2021).

Sebagai seorang atasan, memahami pekerjaan bawahan atau tim adalah hal kunci untuk membangun hubungan baik, karena dengan memahami batasan-batasan pekerjaan dan saling menerima mana yang menjadi pekerjaan utama dan mana pekerjaan baru atau tambahan, merupakan kunci untuk meminimalisir konflik, sehingga bawahan atau tim pun akan melakukan pekerjaan dengan lebih semangat, karena adanya *mutual acceptance* tersebut. Selaras dengan pernyataan Raelin (2002) bahwa sikap saling menerima ketika terjadi individu secara formal dan informal diberikan pembentukan dalam organisasi dan menandakan kecocokan antara kebutuhan pribadi dan kebutuhan organisasi(Putri & Kadewandana, 2018).

Selanjutnya, jika kedua belah pihak antara atasan dan bawahan sudah saling memahami dalam menjalankan tugasnya, apalagi sudah dikomunikasikan dengan berbagai penawaran benefit yang didapatkan, pastinya seorang bawahan akan menerima pekerjaan tersebut karena termotivasi dan merasa memiliki

kepentingan yang sama, atau yang disebut dengan *common interest*, yaitu adanya kepentingan bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Selaras dengan pernyataan Milanie dkk(2020) bahwa sejatinya hubungan manusia (*Human Relations*) yang terbentuk melalui interaksi antara individu dalam situasi kerja, khususnya jika seorang pemimpin dapat memberikan motivasi untuk bekerja bersama secara produktif, maka akan mencapai tujuan ekonomi, kepuasan psikologis dan sosial.

Zuzu Hospitality sebagai startup yang mengedepankan fleksibilitas dalam bekerja dengan memperbolehkan karyawannya bisa WFH (*work from home*), tidak ada peraturan yang ketat namun tetap berorientasi pada hasil serta sistem komunikasi yang tidak terlalu kaku antara atasan dan bawahan sehingga membentuk *teamwork* yang efektif, hal ini diungkapkan RS menjadi *common interest* banyak anak muda yang ingin bekerja di Zuzu Hospitality, dimana mereka diberikan kenyamanan dalam bekerja dengan tetap mendukung target-target organisasi. MA pun merasakan hal yang sama, dimana ia sangat nyaman dan bersemangat kerja disini, karena dibebaskan untuk bisa kerja dimana saja, tanpa harus ke kantor. Dalam menjalankan

WFH pun tetap dijaga dengan produktivitas dan hasil kerja yang baik, sehingga mendukung kepentingan bersama antara karyawan dan perusahaan.

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahawa adanya *common interest* yang terjalin antara bawahan dan atasan di Zuzu Hospitality. Prinsip *common interest* ini tentunya perlu dijaga dan ditumbuhkan kepada seluruh karyawan, agar memiliki semangat yang sama dalam bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Karena dengan adanya kepentingan bersama yang dilakukan melalui kerja sama yang baik, pasti akan meningkat produktivitas dan dapat menciptakan keselarasan hubungan antar manusia, kelompok dan lainnya(Putri & Kadewandana, 2018)

Dalam komunikasi organisasi, selain saling memahami, menerima dan memiliki kepentingan bersama, komunikasi yang dibangun pun harus bersifat terbuka atau *open communication*, untuk menciptakan saling pengertian dan pemahaman mengenai instruksi, pelaksanaan tugas yang efektif dan lain sebagainya. Karena menurut David (1957), ketika komunikasi terbuka tidak dijalankan, maka dapat menghasilkan kesalahpahaman, kurangnya motivasi para pekerja, ketidakamanan, konflik, hingga

ketidakmampuan organisasi dalam membuat keputusan yang efektif(Putri & Kadewandana, 2018). Hal ini pun disepakati para pekerja Zuzu Hospitality. RS mengatakan proses keterbukaan komunikasi misalnya dilakukan saat memberikan instruksi pekerjaan atau tugas yang dilakukan kepada tim secara terbuka melalui aplikasi Slack, dimana seluruh tim dapat melihat dan jika ada hal-hal yang perlu dikoreksi bersama bisa membuka forum diskusi dalam aplikasi tersebut.

“.. jadi satu pesan instruksi pekerjaan aku kirimkan dalam grup pada aplikasi tersebut, bisa langsung dibalas oleh anggota lainnya dalam thread pesan yang sama. Biasanya aku buka forum diskusi untuk setiap instruksi pekerjaan yang aku berikan ke tim aku.”

Keterbukaan dalam berkomunikasi ini pun berdampak baik terhadap apa yang dirasakan oleh MA. Ia merasa dengan komunikasi yang terbuka di antara tim Zuzu, telah menciptakan lingkungan yang suportif.

“Aku ngerasa kayak dirangkul banget, dan nggak pernah dikasih instruksi kerja seenaknya. Pemberian instruksi pekerjaan pun sangat jelas, sistematis dan terstruktur.”

Keterbukaan komunikasi menjadi salah satu prinsip yang penting dalam hubungan antar manusia, karena dengan komunikasi dua arah dan lebih terbuka mengenai pekerjaan khususnya, maka

kerja sama tim pun akan terbangun dengan baik. Dalam penelitian Ida Nurhaida dan Cahyono Eko (Putri & Kadewandana, 2018) menyatakan bahwa ada dua hal penting yang membentuk *human relations* yaitu komunikasi yang terbuka dan penghargaan dari atasan.

Hasil wawancara hubungan antara atasan dan karyawan di Zuzu menyatakan komunikasi sudah dibangun dengan baik, transparan bahkan bawahan merasa “dirangkul” untuk menjadi bagian dari perusahaan. Hal ini berarti juga menunjukkan adanya *employee participation* atau partisipasi karyawan yang bagus, dimana perusahaan melibatkan partisipasi karyawan dalam menyampaikan pendapat, ide maupun saran. Prinsip ini menjelaskan bahwa untuk memperoleh hasil yang lebih baik, diperlukan adanya berbagai perspektif dari berbagai pihak dalam semua tingkatan di organisasi. Dalam prinsip ini, penting adanya partisipasi karyawan dalam menyampaikan pendapat, ide, maupun saran bagi semua komponen dalam organisasi. Jika sebuah perusahaan sudah membangun sistem komunikasi secara terbuka, maka pelibatan karyawan dalam menyampaikan suara pun pasti disambut dengan terbuka.

“Aku percaya as a leader (sebagai pemimpin), kita tidak harus memberikan langsung perintah tanpa mendengar pendapat dari bawahan kita, karena bisa jadi saran-saran yang diberikan bawahan lebih makes sense dan bisa membantu untuk mencapai goals di tim kita sendiri.” kata RS selaku Koordinator Divisi Konten, Zuzu Hospitality.

Sementara itu MA menambahkan bahwa memang selaku tim pelaksana tugas, sebagai konten specialist secara teknis ia lebih memahami isu-isu yang terjadi dalam pekerjaan, sehingga ia pun tidak segan untuk memberikan ide-ide dan saran sebaiknya seperti apa dalam mengerjakan konten pada kasus-kasus tertentu untuk *brainstorming* bersama dengan atasan dan anggota lainnya, supaya diselesaikan bersama.

“Berkat komunikasi dan kerja sama tim yang baik, bahkan KPI (Key Performance Index) divisi konten pun selalu mencapai hasil yang baik.” Jelasnya.

Berdasarkan pernyataan tersebut, maka dengan adanya *employee participation* secara langsung telah membangun tim yang solid untuk mencapai tujuan organisasi. Capaian-capaian yang sudah diraih bersama pun tentunya menjadi motivasi dan semangat bersama untuk terus memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Selaras dengan pernyataan Putri dan Kadewandana (2018)

partisipasi terjadi ketika seorang karyawan termotivasi untuk berkontribusi dalam suatu situasi tertentu, yang kemudian diberi kesempatan untuk berinisiatif dan mengembangkan kreativitas mereka sendiri untuk mencapai tujuan organisasi. Melihat pelibatan karyawan dalam *brainstorming* ide yang dilakukan oleh Zuzu Hospitality ini menunjukkan bahwa penerapan partisipasi karyawan (*employee participation*) telah berjalan dengan baik.

Kemudian dalam penerapan prinsip keenam, yaitu *local identity* atau identitas lokal, yang menekankan bahwa setiap individu dapat menerima kesempatan terbesar untuk pengakuan, kebanggaan dan kepuasan kerja melalui identifikasi dengan unit kerja lokalnya. Penerapan identitas lokal (*local identity*) teridentifikasi, dimana karyawan berhak menerima pengakuan, kebanggaan dan kepuasan kerja melalui identifikasi dengan unit kerja lokalnya.

Menurut RS di startup Zuzu Hospitality, ada beberapa jenis apresiasi yang diberikan, kalau yang bentuknya rutin atau *daily*, sebagai koordinator ia kerap kali memberikan “*word of affirmation*” sebagai bentuk apresiasi kepada individu maupun tim yang sudah melakukan pekerjaan dengan baik di hari itu. Selanjutnya membuat grup untuk

menyampaikan “thank you” atau ucapan terima kasih untuk kerja baik individu baik dari koordinator maupun anggota lainnya, dimana pada akhir bulan bagi yang memiliki ucapan terbanyak dia berhak mendapatkan *reward*, misal traktiran minuman atau makanan. Terakhir, *reward* secara formal yang diberikan oleh perusahaan yaitu sertifikat PAPSO (*Passionate, Accountable, Persistent, Simple* dan *Open*) yang diberikan kepada tim member yang memenuhi kriteria tersebut.

“Aku itu orangnya kan ga sabaran ya, misal tiap dapet jobdesc langsung dikerjakan, jadi aku selalu bangga kalo dapet apresiasi dari leader. Affirmation itu menurutku sangat ngaruh sih. Apalagi leaderku selalu memberi semangat kalau kerjaku bagus, aku bisa dapat promosi..” MA menambahkan.

Hal ini untuk menunjukkan pengakuan kepada seluruh tim bahwa kerja yang baik adalah seperti yang dilakukan oleh individu yang mendapat apresiasi tersebut, selain itu, individu pun mendapatkan kebanggaan tersendiri karena mendapatkan “*acknowledgement*” dari seluruh karyawan hingga atasan dalam grup bahwa kontribusi yang dia lakukan berdampak baik untuk perusahaan. Apresiasi dan motivasi kerja merupakan hal yang tidak bisa dipisahkan. Karena

dengan dorongan apresiasi, motivasi kerja pasti akan meningkat.

Quick & Debra (Putri & Kadewandana, 2018) juga mengemukakan bahwa adanya kesempatan-kesempatan seperti kepuasan kerja ini bisa didapat melalui adanya perlakuan baik dan kepuasan yang dapat terdiri atas gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi dan lain sebagainya. Sesuai dengan temuan hasil wawancara dengan dua karyawan Zuzu tersebut, bahwa hubungan antar manusia terpelihara karena saling memberikan apresiasi bahkan hingga peluang promosi, sehingga masing-masing memenuhi kepuasan dalam bekerja.

Kedekatan dalam tim yang terbangun dengan baik, akan lebih mudah dalam upaya penyelesaian konflik jika terjadi. Selaras pernyataan Davis (1957) bahwa orang-orang yang paling dekat dengan masalah yang mempengaruhi diri mereka sendiri dapat mengembangkan solusi yang paling memuaskan jika diberi wewenang untuk menyelesaikan masalah tersebut, atau yang disebut dengan *local decisions*. Artinya perusahaan melibatkan karyawan-karyawan yang paling dekat dalam hal memecahkan masalah. Pada startup Zuzu Hospitality, dalam pemecahan masalah, meskipun tidak 100% atau dari awal permasalahan terjadi, karena

biasanya analisis awal dilakukan oleh para *leader*, tapi pengambilan keputusan bersama tetap dilakukan dengan pelibatan seluruh karyawan. Seperti yang disampaikan oleh RS sebagai berikut ini:

"Jika ada masalah biasanya pertama aku cari dulu akar masalahnya dari mana dan mencoba mencari solusinya. Setelah itu biasanya saya akan melibatkan tim lain, di situ biasanya ditanya menurut pendapatku untuk pemecah masalah ini adalah seperti ini. Apakah kalian setuju atau tidak? Dan itu melibatkan semua anggota tim tanpa pengecualian, termasuk full time maupun intern, untuk melihat pendapat mereka mengenai masalah ini. Kalau misalkan mereka setuju, biasanya kita langsung ikut solusi saya. Tapi terkadang juga ada beberapa saran dari mereka yang bisa di mix dengan saran dari saya."

Kemudian MA juga menambahkan bahwa ia juga dilibatkan dalam pemecahan masalah yang terjadi dalam divisi konten, biasanya setelah mendapatkan arahan dari *leader*-nya. Hal ini pun dilakukan untuk memelihara lingkungan kerja dan kerja sama tim yang kondusif. Maka dari itu pengambilan keputusan bersama tim harus dilakukan berdasarkan hasil kesepakatan dan secara terbuka.

Komunikasi yang dibangun secara lebih terbuka dan partisipatif ini pun, secara tidak langsung telah menanamkan profesionalisme yang tinggi bagi para pekerja startup, meskipun terkenal dengan

gaya bekerja yang *casual* dan bebas. Hal ini dikenal dengan istilah *high moral standard*, yaitu memperhatikan standar moral yang tinggi pada setiap sikap tindak dan perilaku individu. Pada karyawan Zuzu Hospitality, demi menjaga profesionalisme dalam bekerja dengan fokus pada prioritas pekerjaan dan target yang ingin dicapai, seperti pernyataan RS berikut ini:

"They cannot talk about other issues (mereka tidak bisa membicarakan isu lainnya), yang ga related to the work. Jadi work ethic-nya, disaat mereka mengerjakan pekerjaan, mereka tau batasan dan pembahasannya dimana aja, nggak dibarengin dengan banyak jokes yang akan menghambat pekerjaan itu sendiri."

Hubungan antar manusia yang dibangun dengan baik pasti akan mengedepankan etika bekerja dengan baik juga, karena setiap pekerja pasti memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi.

"Aku ngerasa di Zuzu itu, karyawannya sense of responsibility-nya itu tinggi, dan mereka tau kapan mereka harus santai dan kapan harus bekerja. Balik lagi, ini juga karena komunikasi dalam organisasinya yang lancar..." MA menambahkan.

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan artinya, karyawan Zuzu Hospitality Indonesia baik atasan maupun bawahan sama-sama sudah memiliki standar moral yang tinggi, dilihat dari profesionalitas dalam bekerja, bagaimana

masing-masing memiliki etika dan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan.

Dengan demikian, sebagai startup *multinational*, walaupun memiliki perbedaan kultur di diberbagai negara Asia Tenggara, Zuzu Hospitality di Indonesia menerapkan komunikasi antara atasan dan bawahan dengan sangat baik, sehingga sistem koordinasi pekerjaan dalam tim untuk mencapai tujuan perusahaan berjalan lancar. Selaras dengan pernyataan Siregar dan Usriyah (2021) bahwa dampak dari komunikasi yang berjalan dengan baik adalah terjalinnya hubungan antar manusia yang baik (*human relations*) di antara individu-individu di dalam organisasi sehingga akan berdampak juga pada kerja sama yang baik. Artinya, memelihara hubungan antar manusia memiliki peran penting dalam membangun kerja sama tim yang baik untuk sebuah organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua narasumber dari Zuzu Hospitality Indonesia tersebut, maka hasil analisisnya bahwa startup Zuzu Hospitality telah menerapkan kedelapan prinsip-prinsip membangun *human relations* atau hubungan antar manusia dalam komunikasi organisasinya. Berkat hubungan antar manusia yang terjalin dengan baik, karyawan Zuzu pun menjadi lebih tinggi

rasa tanggung jawabnya kepada perusahaan, motivasi kerja semakin semangat, minim konflik antar karyawan karena kerja sama tim yang lancar dan bisa mencapai target-target perusahaan dengan baik.

Penutup

Hasil analisis mengenai penerapan prinsip-prinsip *human relations* yang terjadi dalam komunikasi organisasi pada startup di Indonesia, yaitu divisi konten Zuzu Hospitality Indonesia, diperoleh hasil bahwa startup ini sudah menerapkan kedelapan prinsip-prinsip membangun *human relations* atau hubungan antar manusia dalam komunikasi organisasinya. Penerapan 8 prinsip-prinsip *human relations* menurut teori Keith Davis tersebut di antaranya:

1. Kepentingan individu (*importance of individual*), Zuzu Hospitality membangun komunikasi formal dan non-formal antara atasan dengan bawahan, dengan memprioritaskan perasaan, kondisi dan situasi yang sedang dihadapi bawahannya.
2. Saling menerima (*mutual acceptance*), dalam hal berbagi tugas pekerjaan, dengan selalu mengkomunikasikan pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan atau kesulitan-kesulitan

- yang dihadapi setiap minggunya selalu disepakati bersama dalam *weekly meeting*, dan membuka forum diskusi jika ada pekerjaan yang diluar jobdesk.
3. Kepentingan bersama (*common interest*). Zuzu dan karyawannya membangun lingkungan kerja yang nyaman dan fleksibel, seperti menerapkan *remote working*, sistem kerja ini dinilai membuat karyawan puas, karena tetap bisa berkarya dimana saja dengan tetap mendukung pencapaian perusahaan.
 4. Komunikasi terbuka (*open communications*), dalam hal komunikasi pekerjaan dilakukan dengan proses yang terbuka misalnya dilakukan dengan memberikan instruksi pekerjaan atau tugas yang dilakukan kepada tim secara terbuka melalui aplikasi Slack, dimana seluruh tim dapat melihat dan jika ada hal-hal yang perlu dikoreksi bersama bisa membuka forum diskusi dalam aplikasi tersebut
 5. Partisipasi pegawai (*employee participations*), selalu dilibatkan dalam hal memberikan ide dan masukan untuk perusahaan, misalnya adanya *brainstorming session* saat ada kendala, sehingga dapat dipecahkan bersama.
 6. Identitas lokal (*local identity*), teridentifikasi saat karyawan merasa bangga mendapatkan pengakuan pekerjaan melalui berbagai apresiasi, seperti adanya *word of affirmation* dan *reward* berupa sertifikat PAPSO (*Passionate, Accountable, Persistent, Simple* dan *Open*) dari Zuzu Hospitality.
 7. Keputusan lokal (*local decision*), dilakukan oleh Zuzu dalam memecahkan masalah, pengambilan keputusan bersama tetap dilakukan dengan pelibatan seluruh karyawan.
 8. Standar moral yang tinggi (*high moral standard*), telihat dari profesionalitas dan tanggung jawab yang tinggi setiap karyawan Zuzu. Berkat hubungan antar manusia yang terjalin dengan baik, karyawan Zuzu pun menjadi lebih tinggi rasa tanggung jawabnya kepada perusahaan.
- Penerapan delapan prinsip *human relations* ini telah memantik motivasi kerja dan meminimalisir konflik antar karyawan karena kerja sama tim yang lancar dan bisa mencapai target-target perusahaan dengan baik.

Daftar Pustaka

- Adawiyah, S. El. (2020). *Human Relations*. Jakarta: Penerbit EDU Pustaka.
- Akhter, N., Nahar, R., & Dolon, I. J. (2020). Keith Davis's Human Relations Theory could create Human Relations to reach Sound Industrial Relations (SIRs) in the Garment Sector of Bangladesh. *Business Review-A Journal of Business Administration Discipline*, 15(1), 53–62.
- Amrullah, M. N. (2019). Pentingnya Human Relations dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai. *Jurnal Komodifikasi*, 8(Desember), 314–334.
- Farida, E., & Kholidah, N. R. J. (2021). Pengaruh Human Relationship dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *EcoGen*, 4(1), 133–141.
- Ferdiansyah, D. S., Enisa, Reffita, L. I., Wijaya, I. S., Permatasari, R. F., Akhyar, R. M., Hayati, A. N., Armella, R., Hidayanti, N., Kusuma, R. H., Mulyani, S., Salijah, E., Rosmawati, & Rumainur. (2021). *Human Relations* (S. A. Rayhaniah (ed.)). Bandung: CV. Media Sains Indonesia.
- Gusti, P. N. F., Rawi, R. D. P., & Sofia, S. (2021). Pengaruh Human Relation dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Sorong. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(4), 456–463.
- Kapitan, J. A., Mas'amah, & Hana, F. T. (2020). Grup Whatsapp Sebagai Media Memelihara Human Relations (Studi Fenomenologi Pada Anggota Grup Whatsapp TeBe RK). *Jurnal Communio: Jurnal Ilmu Komunikasi*, IX(2), 1651–1664.
- Milanie, F., Sari, A. K., & Saputra, H. (2020). Analysis of Effect Human Relations and Working Environment Conditions on Employee Work Ethics at the Office Social Security Administering Agency (BPJS) Binjai. *International Journal in Management and Social Science*, 08(04), 64–71.
- Putri, D. P., & Kadewandana, D. (2018). Prinsip-Prinsip Human Relations dalam Pelaksanaan Komunikasi Organisasi di Kementerian Komunikasi dan Informatika. *CoverAge: Journal of Strategic Communication*, 8(223–35).
- Rustan, A. S., & Hakki, N. (2017). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sentika, S., Yunizar, & Muizu, W. O. Z. (2020). Pengaruh Persepsi Mengenai Startup Terhadap Pilihan Berkarir di Bidang Startup Melalui Motivasi Pada Mahasiswa Generasi Y dan Generasi Z di Kota Bandung. *JIMEA-Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4(3), 188–201.
- Siregar, F. A., & Usriyah, L. (2021). Peranan Komunikasi Organisasi dalam Manajemen Konflik. *Idarah: Jurnal Pendidikan dan Kependidikan*, 5(2), 163–174.
<https://doi.org/10.47766/idarah.v5i2.147>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Ventura, B. (2017). Survei: Karyawan di Asia Pasifik Tidak Bahagia di Tempat Kerja. *Sindonews.com*.
- Zahara, E. (2018). Peranan Komunikasi Organisasi Bagi Pimpinan Organisasi. *Jurnal Warta*, 58(April).
- Zhu, Y., Gardner, D. G., & Chen, H.

(2016). Relationships Between Work Team Climate, Individual Motivation, and Creativity. *Journal of Management*, XX(X), 1–23.
<https://doi.org/10.1177/0149206316638161>