

MOTIVASI TINGGI ANTARA ATASAN DAN BAWAHAN DI PT. MULYA ABADI PERKASA

Tan Evan Tandiyono¹, Jenny Diga Affatullah², Ariska Nur Maulani³, Murnia Cahyanti⁴,
Ananda Shofiyatus Sholichah⁵

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

tanevan@untag-sby.ac.id, jennydigaaff@gmail.com

ariska14maulani@gmail.com, murniacahyanti8@gmail.com, anandasholichah@gmail.com

Abstract

This study aims to examine the influence of the relationship between supervisors and subordinates on employee work motivation at PT. Mulya Abadi Perkasa. The research is motivated by the crucial role of human resources in supporting organizational effectiveness and sustainability, particularly through the quality of workplace relationships and communication patterns. This study employed a descriptive qualitative approach using data collection techniques such as direct observation, semi-structured interviews, and documentation. Informants were selected purposively, focusing on employees who have sufficient work experience and direct interaction with their supervisors. Data analysis was conducted using the interactive model proposed by Miles and Huberman, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that the supervisor-subordinate relationship at PT. Mulya Abadi Perkasa is structurally well-established; however, it remains predominantly formal and characterized by one-way communication. As a result, employee motivation tends to be driven more by extrinsic factors rather than intrinsic motivation. This study concludes that the relationship between supervisors and subordinates influences employee work motivation, but the impact has not yet reached an optimal level. Therefore, improving the quality of workplace relationships through two-way communication, a more humanistic leadership approach, and consistent appreciation is essential to enhance employee motivation in a sustainable manner.

Keywords: Supervisor-Subordinate Relationship, Work Motivation, Leadership, Workplace Communication

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh hubungan kerja antara atasan dan bawahan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Mulya Abadi Perkasa. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran sumber daya manusia dalam menunjang efektivitas dan keberlanjutan organisasi, khususnya melalui kualitas hubungan kerja dan pola komunikasi yang terjalin di lingkungan perusahaan. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa observasi langsung, wawancara semi-terstruktur, dan dokumentasi. Informan penelitian ditentukan secara purposive, yaitu karyawan yang memiliki pengalaman kerja serta berinteraksi secara langsung dengan atasan. Proses analisis data mengacu pada model interaktif Miles dan Huberman yang mencakup tahap reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan atasan dan bawahan di PT. Mulya Abadi Perkasa telah berjalan dengan cukup baik secara struktural, namun masih didominasi oleh hubungan yang bersifat formal dan komunikasi satu arah. Kondisi tersebut menyebabkan motivasi kerja karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal

Article history

Received: Januari 2026

Reviewed: Januari 2026

Published: Januari 2026

Plagirism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under
a [creative commons
attribution-noncommercial
4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

dibandingkan dorongan intrinsik. Penelitian ini menyimpulkan bahwa hubungan atasan dan bawahan memiliki peran terhadap motivasi kerja karyawan, namun belum optimal. Oleh karena itu, diperlukan upaya peningkatan kualitas hubungan kerja melalui penguatan komunikasi dua arah, penerapan gaya kepemimpinan yang lebih humanis, serta pemberian apresiasi secara konsisten agar motivasi kerja karyawan dapat berkembang secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Hubungan Atasan-Bawahan, Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Komunikasi di Tempat Kerja

1. Pendahuluan

Dalam dunia kerja yang semakin kompetitif saat ini, sumber daya manusia menjadi bagian penting dari keberhasilan dan keberlanjutan suatu perusahaan. Untuk bertahan dan berkembang di tengah persaingan, perusahaan harus memiliki pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Ini karena perusahaan tidak hanya bergantung pada sistem kerja canggih, teknologi, dan modal, tetapi juga pada kualitas manusia yang menjalankan sistem tersebut. Motivasi kerja karyawan adalah salah satu komponen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Motivasi kerja adalah dorongan yang berasal dari dalam dan luar diri seseorang yang memengaruhi perilaku, semangat, dan keinginan mereka untuk bekerja secara optimal. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang baik, memiliki komitmen terhadap perusahaan, dan mampu bekerja sama dengan rekan kerja. Di sisi lain, karyawan yang memiliki tingkat motivasi kerja yang rendah dapat menyebabkan penurunan produktivitas, tingkat absensi yang lebih tinggi, dan peningkatan tingkat sial.

Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor yang saling berhubungan, bukan tiba-tiba. Salah satu faktor eksternal adalah hubungan kerja antara atasan dan bawahan, yang sangat penting karena berhubungan langsung dengan komunikasi, pemberian arahan, dan pengambilan keputusan. Faktor internal, di sisi lain, termasuk kebutuhan pribadi, tujuan hidup, harapan, dan kepuasan individu terhadap pekerjaannya. Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan ditandai dengan komunikasi dua arah yang terbuka, sikap saling menghargai, pembagian tugas yang jelas, dan dukungan dan perhatian dari atasan kepada bawahan. Atasan tidak hanya memberikan perintah, tetapi juga seorang pemimpin yang dapat memotivasi dan membimbing bawahannya. Hubungan kerja yang positif akan membuat karyawan merasa dihargai, dipercaya, dan terlibat dalam proses kerja. Kondisi ini dapat membantu karyawan merasa lebih aman, nyaman, dan lebih percaya diri dalam melakukan tugas mereka.

Sebaliknya, hubungan kerja yang tidak harmonis dapat menyebabkan banyak masalah di tempat kerja. Karyawan dapat merasa tertekan dan tidak dihargai karena sikap atasan yang terlalu otoriter, kurangnya komunikasi, dan kurangnya apresiasi terhadap hasil kerja mereka. Hal-hal ini dapat meningkatkan stres, menurunkan motivasi kerja, dan memengaruhi kualitas kinerja karyawan secara keseluruhan. Oleh karena itu, hubungan atasan-bawahan sangat penting untuk meningkatkan motivasi kerja. PT. Mulya Abadi Perkasa adalah perusahaan industri yang memiliki sistem kerja yang terstruktur dan berfokus pada pencapaian target. Perusahaan menerapkan standar operasional prosedur (SOP) yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan selama beroperasi. Dalam struktur organisasi yang jelas, atasan bertanggung jawab secara strategis untuk mengatur alur kerja, memberikan arahan, dan mengawasi bawahan mereka. Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dalam sistem kerja seperti ini sangat memengaruhi seberapa lancar aktivitas kerja.

Berdasarkan observasi dan percakapan informal dengan beberapa karyawan di PT. Mulya Abadi Perkasa, diketahui bahwa komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, arahan kerja yang jelas, dan apresiasi dari atasan dapat meningkatkan motivasi kerja. Karyawan merasa lebih semangat ketika atasan memberikan penjelasan yang mudah dipahami, bersikap terbuka

terhadap pertanyaan, dan memberikan dukungan moral dalam menghadapi tantangan di tempat kerja. Suasana kerja yang tidak terlalu menekan juga penting untuk meningkatkan motivasi. Karyawan mengatakan bahwa lingkungan kerja yang lebih nyaman dan kerja tim yang baik membuat mereka lebih mudah menyelesaikan tugas. Rekan kerja yang saling membantu dan atasan yang bersedia mendengarkan keluhan bawahan menciptakan lingkungan kerja yang baik.

Namun, hubungan kerja di PT. Mulya Abadi Perkasa masih cenderung formal. Dalam beberapa keadaan, karyawan merasa perlu mendapatkan dukungan mental dan pendekatan yang lebih personal dari atasan mereka agar mereka tidak ragu untuk menyampaikan pendapat, gagasan, atau mencoba hal-hal baru di tempat kerja. Kondisi fisik tempat kerja, seperti keterbatasan ruang dan tingkat kebisingan, juga dapat memengaruhi semangat dan kenyamanan pekerja. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa hubungan atasan dan bawahan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hubungan kerja yang positif dapat meningkatkan semangat, kesetiaan, dan produktivitas karyawan, sedangkan hubungan kerja yang buruk dapat menurunkan motivasi dan kinerja. Akibatnya, penelitian ini bertujuan untuk mempelajari lebih lanjut bagaimana hubungan kerja atasan-bawahan di PT. Mulya Abadi Perkasa memengaruhi keinginan pekerja untuk bekerja.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang kondisi hubungan kerja di perusahaan dan membantu manajemen membuat kebijakan untuk meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan pemahaman mahasiswa tentang bagaimana teori perilaku organisasi diterapkan dalam dunia kerja nyata.

2. Tinjauan Pustaka

Hubungan Antara Atasan dan Bawahan

Hubungan antara atasan dan bawahan merupakan salah satu komponen penting dalam kehidupan organisasi, dan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan sangat dipengaruhi olehnya. Hubungan kerja yang baik tidak hanya berkaitan dengan penyampaian perintah kerja dan pelaksanaan tugas, tetapi juga mencakup komunikasi interpersonal, kepercayaan, dukungan emosional, dan sikap saling menghargai antara pimpinan dan karyawan. Hubungan kerja yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka.

Menurut Robbins dan Judge (2018), keterbukaan antara pimpinan dan karyawan, komunikasi dua arah, dan kejelasan peran adalah tanda hubungan atasan dan bawahan yang efektif. Atasan tidak hanya mengawasi pekerjaan tetapi juga membantu karyawan memahami tanggung jawab dan tanggung jawab mereka. Dalam hubungan kerja yang baik, karyawan dapat dengan bebas menyampaikan pendapat, gagasan, dan tantangan mereka tanpa khawatir akan dikritik.

Hubungan antara atasan dan bawahan dalam organisasi juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang digunakan. Hubungan kerja yang harmonis cenderung diciptakan oleh atasan yang adil, komunikatif, dan terbuka. Sebaliknya, hubungan yang terlalu kaku dan satu arah dapat menciptakan jarak psikologis antara atasan dan bawahan, yang pada akhirnya dapat menyebabkan karyawan kurang bersemangat untuk bekerja.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja, seperti semangat, ketekunan, dan kesediaan untuk berkontribusi bagi organisasi. Motivasi sangat penting karena menentukan sejauh mana karyawan bersedia mengerahkan kemampuan dan tenaga mereka untuk menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Robbins dan Judge (2018) motivasi adalah proses yang mendefinisikan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan mereka. Mereka yang

memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi cenderung memiliki komitmen yang kuat, kinerja yang lebih baik, dan mampu bertahan menghadapi tekanan kerja. Sebaliknya, mereka yang memiliki tingkat motivasi yang rendah dapat menyebabkan produktivitas yang lebih rendah, lebih banyak absensi, dan kurangnya keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka.

Faktor-faktor berikut mempengaruhi motivasi kerja karyawan, baik yang berasal dari dalam diri mereka sendiri maupun dari lingkungan kerja mereka:

1. Arahan dan Dukungan dari Atasan

Atasan yang mampu memberikan arahan yang jelas dan dukungan emosional dapat meningkatkan keyakinan karyawan dalam menjalankan tanggung jawab mereka.

2. Apresiasi dan Penghargaan

Karyawan dapat merasa lebih bangga dengan pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya.

3. Lingkungan Kerja

Karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja di tempat kerja yang aman, nyaman, dan tidak terlalu menekan.

4. Kerja Sama Tim

Rekan kerja yang baik dan kerja sama tim yang solid dapat membuat karyawan merasa didukung dan tidak bekerja sendiri.

5. Rasa Aman dan Kepercayaan

Karyawan yang merasa dipercaya oleh atasan akan lebih berani mencoba hal-hal baru di tempat kerja.

Motivasi kerja yang tinggi sangat penting untuk keberhasilan perusahaan dalam mencapai dan mempertahankan kinerja jangka panjang.

Pengaruh Hubungan Atasan dan Bawahan terhadap Motivasi Kerja

Tingkat motivasi karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh hubungan atasan-bawahan. Atasan yang mampu membangun hubungan yang positif di tempat kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, yang akan membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

Kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan mendorong bawahannya melalui komunikasi, dukungan, dan keteladanan adalah bukti kepemimpinan yang efektif, menurut Yukl (2019). Hubungan kerja yang baik memungkinkan atasan memahami kebutuhan dan kondisi karyawan sehingga strategi yang digunakan dapat disesuaikan dengan situasi yang dihadapi karyawan.

Beberapa elemen hubungan atasan-bawahan yang memengaruhi motivasi kerja adalah:

A. Komunikasi Dua Arah Terbuka

Ini membuat pekerja merasa terlibat dalam proses kerja dan meningkatkan rasa memiliki mereka terhadap organisasi.

B. Dukungan Mental dan Emosional

Karyawan mendapat dukungan dari atasan mereka, yang meningkatkan kepercayaan diri mereka dan membantu mereka mengatasi tekanan kerja.

C. Apresiasi dan Pengakuan

Jika karyawan menerima pengakuan atas kinerja mereka, mereka akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

D. Suasana Kerja yang Tidak Menekan

Karyawan merasa aman untuk mengembangkan ide-ide baru dan mencapai potensi mereka melalui hubungan kerja yang harmonis.

3. Metode Penelitian

Metode penelitian kualitatif deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk menggambarkan dan memahami fenomena sosial di lingkungan kerja. Pendekatan ini menekankan pada proses pengamatan, pemaknaan, dan interpretasi interaksi sosial di tempat kerja, terutama hubungan atasan-bawahan dan bagaimana hal itu berdampak pada keinginan karyawan untuk bekerja.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena tidak berfokus pada pengukuran kuantitatif, perhitungan statistik, atau pengujian hipotesis. Sebaliknya, tujuan penelitian adalah untuk memahami bagaimana hubungan antara atasan dan bawahan terjadi dalam praktik kerja sehari-hari, bagaimana gaya komunikasi terjadi, dan bagaimana sikap dan perlakuan atasan yang dirasakan oleh bawahan memengaruhi motivasi mereka untuk bekerja.

Karena rancangan penelitian bersifat deskriptif, peneliti berusaha menggambarkan fenomena sebagaimana adanya tanpa mengubah variabel penelitian. Hasil observasi dan pengalaman langsung karyawan PT. Mulya Abadi Perkasa digunakan sebagai dasar penelitian ini untuk menggambarkan kondisi hubungan kerja di tempat kerja.

Melalui pendahuluan diatas, maka berikut adalah metode pelaksanaan yang ingin dicapai dari pengabdian masyarakat yang telah di laksanakan PT. Mulya Abadi Perkasa Ds. Lengkon, Kec. Mojoanyar, Mojokerto - Jawa Timur sebagai berikut:

No	Fokus Kajian	Kegiatan	Permasalahan	Target Solusi
1	Hubungan Atasan dan Bawahan	Pola Komunikasi Kerja	Komunikasi antara atasan dan bawahan masih bersifat satu arah sehingga karyawan kurang memiliki ruang untuk menyampaikan ide dan pendapat secara terbuka.	Menyusun mekanisme komunikasi dua arah melalui diskusi rutin dan briefing partisipatif agar karyawan lebih terlibat dalam proses kerja.
2	Kepemimpinan	Pemberian Arahan Kerja	Arahan kerja dari atasan masih berfokus pada instruksi formal tanpa disertai pendekatan personal yang memadai.	Mengembangkan pola pemberian arahan yang lebih persuasif dan komunikatif agar karyawan merasa didampingi, bukan hanya diperintah.
3	Motivasi Kerja	Pemberian Apresiasi	Apresiasi terhadap kinerja karyawan masih belum diberikan secara konsisten sehingga motivasi intrinsik belum berkembang optimal.	Menerapkan sistem apresiasi non-material secara berkelanjutan, seperti pengakuan verbal dan umpan balik positif atas hasil kerja.
4	Lingkungan Kerja	Suasana Kerja	Lingkungan kerja dirasakan cukup disiplin namun masih kaku dan menimbulkan tekanan pada kondisi tertentu.	Menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif dengan memperhatikan kenyamanan psikologis serta pengelolaan beban kerja yang seimbang.

5	Hubungan Antar Karyawan	Kerja Sama Tim	Interaksi antar karyawan masih terbatas pada kepentingan pekerjaan sehingga ikatan sosial belum terbentuk secara kuat.mempelajari.	Mendorong kegiatan kerja tim dan kebersamaan untuk memperkuat solidaritas dan rasa memiliki terhadap organisasi.
6	Motivasi Kerja	Evaluasi Kinerja	Proses evaluasi kerja masih berorientasi pada penilaian hasil tanpa disertai pembinaan yang berkelanjutan.	Mengintegrasikan evaluasi kinerja dengan pembinaan dan pendampingan agar karyawan termotivasi untuk memperbaiki dan mengembangkan diri
7	Hubungan Kerja	Dukungan Emosional	Dukungan mental dan emosional dari atasan belum dirasakan secara merata oleh seluruh karyawan	Meningkatkan peran atasan sebagai pembimbing dengan memberikan perhatian dan dukungan emosional dalam menghadapi tantangan kerja.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil Penelitian

Tabel 2. Pelaksanaan Kegiatan

No	Fokus kegiatan	Kegiatan	Target Solusi	Metode Pelaksanaan
1	Hubungan Atasan dan Bawahan	Pola Komunikasi Kerja	Terbentuknya komunikasi dua arah yang lebih terbuka antara atasan dan bawahan.	Observasi interaksi kerja, wawancara mendalam dengan atasan dan karyawan, serta diskusi reflektif terkait pola komunikasi
2	Kepemimpinan	Pemberian Arahan Kerja	Peningkatan kualitas arahan kerja yang lebih jelas dan persuasif	Wawancara semi-terstruktur dengan atasan mengenai gaya kepemimpinan dan cara penyampaian instruksi
3	Motivasi Kerja	Apresiasi Kinerja	Meningkatkan motivasi intrinsik karyawan melalui pengakuan kinerja	Identifikasi bentuk apresiasi yang ada melalui wawancara dan analisis pengalaman karyawan
4	Lingkungan Kerja	Suasana Kerja	Terciptanya suasana kerja yang lebih nyaman dan tidak menekan	Observasi lingkungan kerja fisik dan psikologis serta dokumentasi kondisi kerja
5	Hubungan Antar Karyawan	Kerja Sama Tim	Penguatan solidaritas dan dukungan sosial antar karyawan	Observasi interaksi antar karyawan dan wawancara mengenai kerja sama tim
6	Motivasi Kerja	Evaluasi Kinerja	Evaluasi kerja yang bersifat membangun dan memotivasi	Analisis proses evaluasi melalui wawancara karyawan dan atasan

(Sumber: Pelaksana kegiatan)

Pelaksanaan kegiatan yang dilaksanakan di Desa Plunturan Kecamatan Pulung Kabupaten Ponorogo dapat dibahas sebagai berikut :

1. Dengan melakukan penyuluhan umum tentang Urbanisasi.
 - a. Tim melakukan ceramah dengan memberikan motivasi dan dorongan agar warga mempunyai keinginan untuk memulai berwirausaha.
 - b. Tim melakukan survei dengan membagikan angket untuk meneliti dan menganalisa perkembangan pengetahuan audiens pasca penyuluhan.
 - c. Tim membuka kesempatan kepada audiens untuk melakukan konsultasi, baik untuk memulai usaha atau bagaimana mengembangkan usaha yang sudah ada.
 - d. Tim membagikan modul dan panduan untuk menjadi pegangan perangkat desa agar nantinya materi penyuluhan dapat tetap terpakai oleh warga selanjutnya.



Gambar 1. Kenduri Metri Tandur Yang Diikuti Masyarakat Desa Plunturan

2. Melakukan peningkatan keterampilan
 - a. Tim melakukan peraga tentang keterampilan-keterampilan apa saja yang diperlukan oleh warga berkaitan dengan kehidupan sehari-hari.
 - b. Tim melakukan peraga tentang keterampilan-keterampilan apa saja yang diperlukan oleh warga berkaitan dengan kemampuan seni budaya.

4.2 Pembahasan

Hubungan Atasan dan Bawahan di PT. Mulya Abadi Perkasa

Hubungan atasan dan bawahan merupakan inti dari dinamika organisasi karena menjadi jalur utama dalam penyampaian perintah, koordinasi kerja, serta pembentukan iklim kerja. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, hubungan atasan dan bawahan di PT. Mulya Abadi Perkasa telah berjalan dengan baik secara struktural dan administratif, namun belum sepenuhnya optimal dari sisi psikologis dan relasional.

Secara struktural, perusahaan menerapkan sistem kerja hierarkis yang jelas. Atasan memiliki kewenangan dalam menetapkan target, membagi tugas, dan melakukan pengawasan, sedangkan bawahan bertanggung jawab dalam melaksanakan instruksi tersebut. Kejelasan struktur ini memberikan kepastian peran bagi karyawan dan meminimalkan tumpang tindih pekerjaan. Kondisi ini sesuai dengan prinsip manajemen klasik yang menekankan pentingnya pembagian kerja dan rantai komando yang jelas.

Namun, struktur yang kuat ini juga berdampak pada pola hubungan yang cenderung kaku. Interaksi antara atasan dan bawahan lebih sering terjadi dalam konteks formal, seperti briefing kerja, evaluasi kinerja, atau saat terjadi permasalahan operasional. Interaksi informal yang bersifat membangun kedekatan emosional masih sangat terbatas. Akibatnya, hubungan yang terbangun lebih menekankan pada kepatuhan kerja dibandingkan keterlibatan emosional.

Dalam perspektif teori Leader-Member Exchange (LMX), hubungan semacam ini menunjukkan kualitas pertukaran yang berada pada tingkat menengah. Atasan dan bawahan

memiliki hubungan profesional yang cukup baik, tetapi belum mencapai tahap hubungan berkualitas tinggi yang ditandai oleh kepercayaan mendalam, komunikasi terbuka, dan dukungan emosional. Karyawan merasa dihargai sebagai pelaksana tugas, tetapi belum sepenuhnya merasa dilibatkan sebagai mitra kerja.

Kondisi ini berimplikasi pada perilaku kerja karyawan. Mereka cenderung bekerja sesuai instruksi dan standar yang ditetapkan, tetapi kurang terdorong untuk menyampaikan ide, berinovasi, atau mengambil inisiatif lebih. Dengan kata lain, hubungan kerja yang ada mampu menjaga stabilitas kerja, namun belum mendorong pengembangan potensi karyawan secara maksimal.

Pola Komunikasi Atasan dan Bawahan serta Dampaknya

Komunikasi merupakan jembatan utama dalam membangun hubungan kerja yang sehat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola komunikasi antara atasan dan bawahan di PT. Mulya Abadi Perkasa masih didominasi oleh komunikasi satu arah (top-down). Atasan berperan sebagai pemberi instruksi, sementara bawahan lebih banyak berperan sebagai penerima dan pelaksana perintah.

Komunikasi seperti ini efektif untuk memastikan pekerjaan berjalan sesuai target dan prosedur. Namun, komunikasi satu arah memiliki kelemahan ketika diterapkan secara terus-menerus tanpa ruang dialog. Bawahan menjadi kurang berani menyampaikan pendapat karena adanya jarak psikologis dengan atasan. Beberapa karyawan menyatakan bahwa mereka lebih memilih diam meskipun memiliki ide atau solusi, karena khawatir dianggap melanggar hierarki atau tidak sejalan dengan kebijakan atasan.

Menurut teori komunikasi organisasi, komunikasi yang efektif seharusnya bersifat dua arah agar tercipta pemahaman bersama dan rasa keterlibatan. Kurangnya komunikasi dua arah di PT. Mulya Abadi Perkasa menyebabkan hubungan kerja menjadi transaksional, bukan relasional. Atasan dipersepsikan sebagai figur otoritas, bukan sebagai pembimbing atau pendukung.

Dampak langsung dari kondisi ini adalah terbatasnya motivasi intrinsik karyawan. Mereka bekerja untuk memenuhi kewajiban, bukan karena merasa terlibat secara emosional dalam tujuan perusahaan. Dalam jangka panjang, pola komunikasi seperti ini berpotensi menurunkan kreativitas, loyalitas, dan kepuasan kerja.

Pengaruh Hubungan Atasan dan Bawahan terhadap Motivasi Kerja

Motivasi kerja karyawan di PT. Mulya Abadi Perkasa sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan dengan atasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan relatif stabil dan cukup baik, namun lebih didorong oleh faktor eksternal seperti target kerja, pengawasan, dan kewajiban struktural.

Karyawan termotivasi untuk bekerja dengan disiplin karena adanya tuntutan kerja dan penilaian kinerja. Hal ini menunjukkan dominasi motivasi ekstrinsik. Mereka ingin memenuhi ekspektasi atasan dan menjaga posisi kerja, tetapi belum sepenuhnya terdorong oleh kepuasan batin atau kebanggaan terhadap pekerjaan.

Jika dikaitkan dengan teori Herzberg, hubungan dengan atasan termasuk dalam faktor hygiene. Artinya, ketika hubungan ini berjalan cukup baik, karyawan tidak merasa tidak puas. Namun, hubungan tersebut belum cukup kuat untuk meningkatkan motivasi kerja ke tingkat yang lebih tinggi. Untuk meningkatkan motivasi intrinsik, diperlukan faktor motivator seperti pengakuan, penghargaan, dan rasa pencapaian.

Dalam konteks PT. Mulya Abadi Perkasa, karyawan jarang menerima apresiasi non-material seperti pujian, pengakuan verbal, atau umpan balik positif. Padahal, bentuk apresiasi sederhana ini dapat memberikan dampak psikologis yang besar terhadap semangat kerja. Kurangnya perhatian pada aspek ini menyebabkan motivasi kerja karyawan cenderung bersifat rutin dan stagnan.

Hubungan Antar Karyawan sebagai Faktor Pendukung Motivasi

Hubungan antar karyawan di PT. Mulya Abadi Perkasa relatif lebih hangat dibandingkan hubungan vertikal. Karyawan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan dan menunjukkan solidaritas ketika menghadapi tekanan kerja. Hubungan ini menjadi sumber dukungan sosial yang penting bagi karyawan.

Namun, hubungan antar karyawan masih terbatas pada lingkup pekerjaan. Interaksi sosial di luar pekerjaan belum berkembang secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja belum sepenuhnya mendukung terbentuknya ikatan sosial yang kuat.

Menurut teori kebutuhan afiliasi McClelland, individu memiliki kebutuhan untuk diterima dan menjalin hubungan dengan orang lain. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, motivasi kerja akan meningkat. Di PT. Mulya Abadi Perkasa, hubungan antar karyawan sudah memenuhi kebutuhan afiliasi dasar, tetapi belum dimaksimalkan untuk membangun kebersamaan dan loyalitas jangka panjang.

Lingkungan Kerja dan Implikasinya terhadap Hubungan Kerja

Lingkungan kerja di PT. Mulya Abadi Perkasa mendukung keteraturan dan disiplin, namun masih terasa formal dan menekan pada kondisi tertentu. Target kerja yang tinggi membuat hubungan kerja berfokus pada hasil, bukan pada proses dan kesejahteraan psikologis karyawan.

Lingkungan kerja seperti ini efektif untuk menjaga produktivitas jangka pendek, tetapi berpotensi menurunkan motivasi jangka panjang jika tidak diimbangi dengan perhatian terhadap aspek manusiawi. Karyawan membutuhkan ruang aman untuk berkomunikasi, mengekspresikan pendapat, dan mendapatkan dukungan emosional.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh hubungan atasan dan bawahan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Mulya Abadi Perkasa, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Hubungan kerja antara atasan dan bawahan di PT. Mulya Abadi Perkasa secara umum sudah berjalan dengan cukup baik. Atasan telah memberikan arahan kerja yang jelas, melakukan pengawasan, serta memberikan evaluasi terhadap hasil kerja bawahan sesuai dengan aturan dan prosedur perusahaan.
2. Pola komunikasi antara atasan dan bawahan masih cenderung bersifat formal dan satu arah. Meskipun atasan bersikap terbuka, sebagian karyawan masih merasa sungkan untuk menyampaikan pendapat, ide, atau kendala yang mereka hadapi dalam pekerjaan.
3. Motivasi kerja karyawan tergolong cukup stabil, namun lebih banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti tuntutan pekerjaan, target kerja, dan pengawasan dari atasan. Dukungan dan arahan atasan membantu karyawan tetap semangat dalam bekerja, tetapi motivasi dari dalam diri karyawan belum sepenuhnya berkembang secara maksimal.
4. Hubungan antar karyawan terjalin dengan baik dan saling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan. Kerja sama tim dan suasana saling membantu menjadi faktor pendukung yang dapat menjaga motivasi kerja karyawan.
5. Secara keseluruhan, hubungan atasan dan bawahan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Mulya Abadi Perkasa. Namun, hubungan kerja tersebut masih perlu ditingkatkan agar tidak hanya menjaga kedisiplinan kerja, tetapi juga mampu meningkatkan motivasi, kenyamanan, dan keterlibatan karyawan dalam bekerja.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Pihak Perusahaan

- Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan agar karyawan merasa lebih nyaman dalam menyampaikan pendapat maupun kendala kerja.
- Atasan disarankan untuk lebih sering memberikan motivasi dan apresiasi, baik secara lisan maupun melalui evaluasi kerja, agar karyawan merasa dihargai atas usaha yang telah dilakukan.
- Perusahaan dapat menciptakan suasana kerja yang lebih terbuka dan tidak terlalu kaku, sehingga hubungan kerja dapat terjalin lebih baik dan mendukung peningkatan motivasi kerja karyawan.

2. Bagi Karyawan

- Karyawan diharapkan dapat lebih aktif menjalin komunikasi yang baik dengan atasan dan rekan kerja, serta tidak ragu menyampaikan masukan yang bersifat membangun.
- Menjaga sikap profesional, kerja sama tim, dan saling menghargai di lingkungan kerja dapat membantu menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan kondusif.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

- Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambah jumlah responden atau menggunakan metode penelitian yang berbeda agar hasil yang diperoleh lebih luas dan mendalam.
- Peneliti berikutnya juga dapat menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan motivasi kerja, seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, atau lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Candra, I., & Alsa, A. (2023). *Komitmen karyawan ditinjau dari kualitas hubungan atasan-bawahan dan persepsi terhadap pengembangan karir*. Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi, 2(2). <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol2.iss2.art4>
- Chen, Z., & Norman, W. (2022). *The relationships between supervisor-subordinate guanxi, perceived supervisor autonomy support, autonomous motivation, and employee job satisfaction*. International Journal of Hospitality Management, 108, 103354. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103354>
- Devi, S. P., Haribowo, S. F., & Sopiah. (2025). *Pengaruh beban kerja, hubungan dengan atasan, dan motivasi terhadap kepuasan kerja*. Jurnal Ilmu Manajemen, 13(1), 13-22. <https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p13-22>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (2007). *The impact of superior-subordinate relationships on commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers*. The Leadership Quarterly, 19(1), 77-88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>
- Hardjo, S., & Nasutin, S. B. (2011). *Hubungan motivasi kerja dan locus of control dengan kinerja karyawan*. Analitika: Jurnal Magister Psikologi UMA, 3(2), 93-99. <https://doi.org/10.31289/analitika.v3i2.750>
- Ikhbar, S., & Izazaya, M. (2025). *Pengaruh hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan serta motivasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas Pertanian Kabupaten Pidie Jaya*. Jurnal Manajemen dan Teknologi, 2(2). <https://doi.org/10.63447/jmt.v2i2.1510>
- Li, X. (2025). *Shared leadership and employee motivation relationship*. Academic Journal of Management and Social Sciences, 3(3), 11095. <https://doi.org/10.54097/ajmss.v3i3.11095>
- Prastiwi, P., & Yuniasanti, R. (2014). *Hubungan antara model komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan dengan motivasi kerja pada Bintara di Polresta Yogyakarta*. Jurnal Psikologi Integratif, 2(2). <https://doi.org/10.14421/jpsi.2014.%25x>

Wiyono, D., Dwiyono, G., Permana, E., Setiadi, H., & Bastian, Z. (2025). *Analisis peran motivasi dalam memediasi hubungan antara supervisi dan lingkungan kerja dengan efektivitas kerja karyawan*. Cakrawala Management Business Journal, 5(2), 199.
<https://doi.org/10.30862/cm-bj.v5i2.199>