

TRANSFORMASI HIERARKI MENJADI HARMONI: KEKUATAN RELASI ATASAN DAN BAWAHAN
DALAM MENYALAKAN API MOTIVASI KERJA DI PT. GRAMEDIA (STUDI KASUS PADA SUBJEK
IN-01 DAN IN-02)

Elviana Putri Siswanto¹, Khairinniswah Ramadhani², Andini Putri Wulandari³, Firyal
Hafisah Sofwah⁴, Tan Evan Tandiyono⁵.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Jl. Semolowaru No.45, Menur Pumpungan, Kec. Sukolilo, Kota Surabaya, Jawa Timur,
Indonesia

Korespondensi penulis : eliputri908@gmail.com¹, khairinniswah05@gmail.com²,
andinipw073@gmail.com³, shofwahfiryal@gmail.com⁴, tanevan@untag-sby.ac.id⁵.

Abstract

This study aims to analyze the influence of the relationship between superiors and subordinates on employee work motivation at PT. Gramedia. The research uses a descriptive qualitative approach through interviews, observations, and documentation involving both managers and employees as participants. The results indicate that a harmonious relationship between superiors and subordinates plays an essential role in enhancing work motivation and employee loyalty. Open communication, emotional support, and recognition of employee performance strengthen a sense of responsibility and enthusiasm for work. Furthermore, a participative and humanistic leadership style encourages subordinates to express opinions, feel appreciated, and develop a stronger attachment to the organization. Conversely, rigid relationships and authoritarian leadership styles can create work pressure, reduce motivation, and weaken employee loyalty. This study confirms that positive interpersonal relationships, empathetic leadership, and two-way communication are key factors in creating a productive and conducive work environment. Therefore, the company is advised to strengthen leadership training and promote a collaborative work culture to achieve a balance between professionalism and workplace harmony.
Keywords: superior-subordinate relationship, leadership, employee loyalty, work motivation

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh hubungan antara atasan dan bawahan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Gramedia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap beberapa narasumber yang terdiri dari atasan dan bawahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan berperan penting dalam meningkatkan motivasi serta loyalitas karyawan. Komunikasi yang terbuka, dukungan emosional, dan penghargaan atas kinerja bawahan terbukti memperkuat rasa tanggung jawab serta semangat kerja. Selain itu, gaya kepemimpinan yang partisipatif dan humanis mendorong bawahan untuk lebih berani berpendapat, merasa dihargai, dan memiliki rasa keterikatan yang tinggi terhadap perusahaan. Sebaliknya, hubungan yang kaku dan gaya kepemimpinan otoriter dapat menimbulkan tekanan kerja, menurunkan motivasi, serta melemahkan loyalitas karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa hubungan interpersonal yang baik, kepemimpinan yang berorientasi pada empati, serta

Article history

Received: Desember 2025
Reviewed: Desember 2025
Published: Desember 2025

Plagiarism checker no 886
prefix doi :
10.8734/musytari.v1i2.359
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/)

komunikasi dua arah merupakan faktor utama dalam membangun lingkungan kerja yang produktif dan kondusif. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk memperkuat pelatihan kepemimpinan dan meningkatkan budaya kerja kolaboratif agar tercipta keseimbangan antara profesionalitas dan keharmonisan hubungan kerja. Kata kunci: Hubungan atasan dan bawahan, kepemimpinan, loyalitas karyawan, motivasi kerja	
--	--

PENDAHULUAN

Pada PT Gramedia, komunikasi antara atasan dan bawahan lebih banyak bersifat satu arah dari atasan ke bawahan, dengan gaya informal dan santai. Meskipun komunikasi terasa ringan, keputusan penting sering diambil oleh atasan atau tim manajemen tanpa melibatkan bawahan secara intensif. Hal ini membuat karyawan merasa kurang memiliki ruang untuk menyampaikan pendapat atau masukan secara langsung. Akibatnya, banyak keluhan dan usulan yang hanya dibicarakan antar sesama bawahan, bukan dengan atasan. Kondisi ini berpotensi menimbulkan jarak emosional dan komunikasi yang kurang harmonis di lingkungan kerja.

Ketidakharmonisan komunikasi tersebut berdampak pada hubungan kerja yang kurang optimal antara atasan dan bawahan. Jika dibiarkan terus-menerus, kondisi ini dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan. Studi menunjukkan bahwa rasa kurang didengarkan dan ketidakadilan dalam hubungan kerja dapat mengurangi motivasi dan komitmen karyawan kepada perusahaan. Pada gilirannya, hal ini juga dapat berdampak negatif pada produktivitas dan kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi PT Gramedia untuk memahami dan mengatasi fenomena ini agar lingkungan kerja menjadi lebih kondusif.

PT Gramedia sebagai pemain besar di industri ritel dan penerbitan buku memiliki tantangan besar dalam menjaga kualitas hubungan kerja. Persaingan bisnis yang semakin ketat dan perubahan teknologi menuntut perusahaan untuk terus memperbaiki dinamika internal. Hubungan atasan-bawahan yang positif sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi. Dengan komunikasi yang efektif, keputusan bisa diambil lebih partisipatif, sehingga membuat karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi. Ini juga menguatkan loyalitas dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Fenomena komunikasi dan hubungan atasan-bawahan yang terjadi di PT Gramedia perlu dijadikan dasar analisis serius untuk pengembangan manajemen sumber daya manusia. Perusahaan perlu menerapkan strategi komunikasi yang lebih terbuka dan fasilitatif agar karyawan berani menyampaikan aspirasi dan kritik konstruktif. Keterbukaan ini bisa membangun rasa percaya yang lebih baik dan menghilangkan jurang komunikasi yang selama ini ada. Selain itu, pelatihan bagi atasan dalam hal soft skills seperti empati dan komunikasi efektif bisa membantu menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis. Pendekatan ini penting untuk mengoptimalkan potensi karyawan dan mendukung keberhasilan perusahaan.

Secara keseluruhan, pengelolaan hubungan atasan dan bawahan di PT Gramedia merupakan faktor krusial dalam mencapai tujuan organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif dan komunikasi yang sehat akan meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan. Hal ini pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan daya saing perusahaan di pasar yang sangat kompetitif. PT Gramedia harus terus mengembangkan budaya kerja yang inklusif dan partisipatif agar seluruh elemen organisasi bisa berperan maksimal. Dengan demikian, keberlangsungan dan kemajuan perusahaan dapat dipertahankan di tengah tantangan bisnis masa kini.

KAJIAN PUSTAKA

Hubungan Atasan dan Bawahan

Hubungan antara atasan dan bawahan adalah interaksi sehari-hari antara pemimpin dan karyawan di dalam sebuah Perusahaan untuk menjalankan tugas dan mencapai tujuan bersama. Hubungan yang baik antara keduanya sangat penting karena berdampak pada kerja sama, motivasi, dan hasil kerja karyawan. Atasan yang mendukung dan mudah diajak komunikasi biasanya mampu membangun hubungan yang lebih baik dengan bawahannya. Sebaliknya, jika komunikasi kurang baik dan kurang ada keadilan, hubungan ini dapat menimbulkan konflik dan menurunkan semangat kerja.

Hubungan yang efektif antara atasan dan bawahan sangat bergantung pada kemampuan atasan dalam memberikan arahan yang jelas, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta memperlakukan bawahan secara adil. Bawahan yang merasa dihargai dan didukung oleh atasannya cenderung lebih loyal dan berkomitmen pada pekerjaan mereka. (Greenberg dan Baron 2008)

Kepemimpinan

Leaders are made efektivitas kepemimpinan dibentuk dan ditempa. Kepemimpinan seseorang dapat dibentuk dan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dipelajari, dengan pendidikan dan Latihan yang terarah dan intensif. Kepemimpinan Adalah suatu proses pengarahan pengaruh menuju pencapaian tujuan tertentu. (John A.Pierce & Richard B. Robinson). Kepemimpinan merupakan pengaruh interpersonal yang terlatih dalam suatu situasi dan melalui proses komunikasi, diarahkan pada pencapaian tujuan khusus. (Robert Tannebaum & Fred Massarik).

Wijono (1997:213) Seseorang yang menduduki jabatan pemimpin atau manajerial dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak diluar organisasi yang kesemuanya dimasukan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuanya.

Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan merupakan sikap positif karyawan terhadap Perusahaan tempat dia bekerja. Pegawai dengan sikap loyalitas yang tinggi dapat bekerja tidak hanya untuk dirinya sendiri tetapi juga untuk kepentingan Perusahaan. Menurut Hasibuan, (2014) bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan salasatu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaanya, jabatannya dan organisasi.

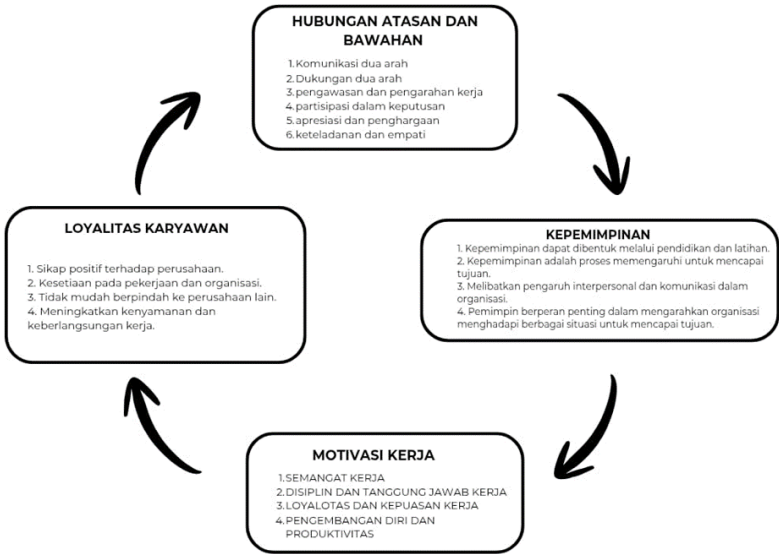
Loyalitas mencerminkan kesetiaan dari karyawan kepada Perusahaan Dimana tempatnya bekerja. Menurut (Siagian, 2014) bahwa loyalitas adalah suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah keperusahaan lain sebab loyalitas dapat mempengaruhi pada kenyamanan karyawan untuk bekerja pada suatu Perusahaan.

Motivasi Kerja

Motivasi merupakan salasatu hal yang mempengaruhi prilaku manusia. Motivasi disebutjuga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut car acara tertentu yang akan membawa kearah yang optimal (Jufrizen, 2017).

Manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan, mulai dari kebutuhan dasar (fisiologis) hingga kebutuhan tertinggi (aktualisasi diri). Ketika kebutuhan dasar terpenuhi, seseorang akan mencari pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi, seperti rasa aman, cinta, penghargaan, dan akhirnya, aktualisasi diri. Dalam dunia kerja, atasan dapat membantu bawahan memenuhi kebutuhan ini, yang pada gilirannya akan meningkatkan motivasi mereka. (Maslow 1943).

KERANGKA KONSEPTUAL



Gambar 1 Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena bertujuan untuk memahami secara mendalam mengenai pengaruh hubungan antara atasan dan bawahan terhadap kinerja di PT. Gramedia. Pendekatan kualitatif dipilih agar peneliti dapat menggali makna, persepsi, serta pengalaman subjek penelitian melalui analisis terhadap data non-numerik seperti hasil wawancara, observasi, maupun dokumentasi.

Penelitian kualitatif berfokus pada pemahaman konteks, interpretasi makna, dan pengalaman subjektif yang diberikan oleh para partisipan. Dengan metode ini, peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih kaya, mendalam, dan komprehensif mengenai dinamika hubungan atasan dan bawahan serta bagaimana hubungan tersebut memengaruhi motivasi kerja karyawan di lingkungan perusahaan.

Rancangan penelitian yang digunakan bersifat deskriptif kualitatif, yakni penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan fenomena sosial secara mendalam sesuai dengan kondisi nyata di lapangan tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel yang diteliti. Dalam hal ini, peneliti akan melakukan pengumpulan data melalui wawancara mendalam kepada karyawan dan atasan di PT. Gramedia, observasi terhadap interaksi kerja sehari-hari, serta dokumentasi terkait kebijakan dan budaya kerja perusahaan.

Melalui rancangan penelitian ini, peneliti berharap dapat mengidentifikasi pola-pola hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan, memahami persepsi kedua belah pihak, serta menemukan faktor-faktor yang memengaruhi tingkat motivasi kerja. Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan wawasan kontekstual yang bermanfaat bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia di PT. Gramedia.

HASIL PENELITIAN

Pada penelitian ini terdapat 3 orang narasumber yang bersedia untuk terlibat dalam penelitian. Namun dari 3 orang narasumber, hanya terdapat 2 orang saja yang secara konsisten mampu untuk mengikuti ketentuan dalam penelitian dan mampu memberikan data secara konsisten. Para narasumber ini dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Deskripsi Karakteristik Narasumber

Tabel 1. Deskripsi Karakteristik Narasumber

No	Narasumber	Gender	Usia	Asal	Favorit Warna	Hobby	Kesukaan
1.	Subject IN-01	Laki-Laki	41	Mojokerto	Biru	Futsal	Seafood
2.	Subject IN-02	Laki-Laki	25	Gersik	Biru	Voli	Mie
3.	Subject IN-03	Perempuan	24	Jember	Pink	Masak	Bakso

Sumber: Data Primer Yang Diolah, 2025

No	Narasumber	Tokoh Inspiratif	Kata-Kata Motivasi Inspiratif
1.	Subject IN-01	Chairul Tanjung	“Tanpa Kerja Keras ini Semua Omong Kosong”
2.	Subject IN-02	Mahadma Gandhi	“Kepuasan Terletak pada Usaha, bukan pada Hasil. Berusaha dengan Keras Adalah Kemenangann yang Hakiki”
3.	Subject IN-03	Merry Riana	“Penghalang Terbesar untuk Meraih Kesuksesan Adalah Ketakutan untuk Menghadap Kegagalan”

Sumber: Data Primer Yang Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 5.1 maka dapat dilihat bahwa narasumber yang menjadi informan digambarkan sebagai berikut :

- 1.Narasumber pada penelitian terdapat 2 Laki-Laki dan 1 Perempuan.
- 2.Narasumber pada penelitian ini dalam rentan usia 24-41Tahun (Gen Z & Milenial)
- 3.Narasumber berasal dari local yang berbeda.
- 4.Narasumber memiliki warna favorite yang berbeda.
- 5.Narasumber memiliki hobi yang tidak sama.
- 6.Narasumber memiliki kesukaan yang berbeda.
- 7.Narasumber memiliki tokoh inspiratif yang berbeda.

8.Narasumber memiliki kata-kata motivasi yang berbeda.

Berdasarkan gambaran deskripsi diatas, maka terlihat bahwa para narasumber memiliki tingkat similaritas yang rendah dan memiliki keunikan yang berbeda sehingga dapat dijadikan subjek pada penelitian ini.

Tabel 2. Hasil Rekap Kegiatan Subjek IN-01

No	Narasumber	Total Waktu Jam/Minggu (Interaksi Dengan Atasan Dan Bawahan)					
		1	Interaksi atasan dan bawahan	2	Interaksi atasan dan bawahan	3	Interaksi atasan dan bawahan
1.	Subjek IN-01 Dan IN-02		6 hari		6 hari		6 hari
		4	Interaksi atasan dan bawahan	5	Interaksi atasan dan bawahan	6	Interaksi atasan dan bawahan
			5		6HARI		6 HARI
		7	Interaksi atasan dan bawahan	8	Interaksi atasan dan bawahan	9	Interaksi atasan dan bawahan
			6		6		6
		10	Interaksi atasan dan bawahan	11	Interaksi atasan dan bawahan	12	Interaksi Penulis Dan Narasumber
			6		3		Wawancara

Tabel 2. Hasil Pengolahan Data Subjek IN-01

Minggu Ke-	Kegiatan Berkaitan Dengan Bawahan	Entry Number	Pengalaman Dalam Bekerja di PT. Gramedia
1.	Pembagian dan pengawasan tugas kepada bawahan	1	“....kadang kala yang kita perlu diperhatikan dari pekerjaan, jadi bawahan atau karyawan sudah mendapatkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan sesuai dengan SOP yang sudah di infokan....”
		2	“....Iya, perusahaan sudah punya sistem penilaian karyawan baik itu secara langsung maupun tidak langsung, seperti itu...”
		3	“....Ya contohnya kalau, bawahan itu punya tugas-tugas apa saja yang menjadi tanggung jawabnya itu sudah menjadi rutinitas setiap hari dan juga tugas yang sifatnya URGENT yang harus segera diselesaikan...”
		4	“....bekerja itu harus dengan cerdas dalam artian tugas-tugas yang harus diprioritaskan itu yang harus di utamakan, mana yang lebih diutamakan itu tugas-tugas yang menurut perusahaan harus segera diselesaikan, nanti

			ada skala prioritas yang harus diselesaikan....”
		5	“....ya tentu saja ada, karna sifat-sifat bawahan bermacam-macam, ya memang ada aja yang ngeyel, jadi semua argument yang bisa dipertanggung jawabkan kalau memang tidak bisa dipertanggung jawabkan ya tetap harus mengikuti intruksi yang sudah diberikan...”
2.	Pembinaan dan pengarahan kinerja bawahan	6	“...ya, cara mengatasinya kita memberikan pengarahan-pengarahan, apakah intruksi-intruksi yang kita berikan itu bisa dikerjakan atau tidak bisa dikerjakan....”
		7	“....tidak, kalau SP itukan kalau ada pelanggaran yang sifatnya merugikan perusahaan, tapiu kalau selama pekerjaan-pekerjaan itu yang diberikan bisa dilaksanakan, tidak meninggalkan kewajibannya ya bisa tetap diteruskan atau tetap bekerja...”
		8	“....setiap hari, karena setiap jam tertentu misal, pagi sebelum buka oprasional selalu ada sesi breafing apalagi breafing itu sifatnya forum yang untuk focus berdiskusi atau forum untuk memberikan pengarahan-pengarahan atau ada intruksi-intruksi yang harus segera dilaksanakan...”
		9	“....ya tidak boleh, harus semuanya kumpul sebelum jam oprasional dimulai...”
3.	Evaluasi dan pembinaan disiplin serta motivasi kerja bawahan	10	“...ya dengan cara melihat hasil kerja dari bawahan, hasil kerja apa yang kita berikan kebawahan atas intruksi kita apakah sudah dilaksanakan dengan baik atau diabaikan...”
		11	“....pastinya memberikan semangat serta gambaran-gambaran bawasannya pekerja adalah suatu anugrah, karena kita menadapatkan pekerjaan itu adalah anugrah yang harus disyukuri, karena kita harus melihat bagaimana banyak orang diluar sana masih mencari pekerjaan, sedangkan kita didepan mata sudah ada

			pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik...”
		12	“...ya, setiap bawahan itu sudah mempunyai tanggung jawab apa yang harus dilakukan mana yang boleh dan tidak boleh karena perusahaan sudah memiliki aturan yang sudah ditetapkan, dan pengawasan harus tetap dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Kan ada cctv juga..”
		13	“...ya ada, terkait kedisiplinan ada beberapa yang telat atau istirahat juga yang melebihi jam yang telah ditentukan, ada juga yang tidak mengikuti SOP yang sudah berlaku misalkan yang penyalagunaan member dan sebagainya..”
4.	Komunikasi dan koordinasi harian	14	“...saya merasa penting untuk menjaga komunikasi terbuka dengan bawahan agar mereka memahami arahan dengan jelas dan tidak salah interpretasi...”
		15	“....dengan rutin memberikan update pekerjaan, saya dapat memantau progress tim dan membantu bawahan jika ada kendala...”
5.	Pengambilan keputusan Bersama	16	“...saya berusaha melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan agar mereka merasa dihargai dan lebih bertanggung jawab terhadap hasilnya..”
		17	“...ada kalanya saya harus mengambil keputusan cepat tanpa diskusi Panjang, namun tetap saya jelaskan alasan agar bawahan memahami konteksnya...”
6.	Evaluasi dan penilaian kinerja	18	“...saat evaluasi saya berusaha memberikan masukan dengan cara membangun agar bawahan tidak merasa tertekan tapi tetap mau berkembang...”
		19	“...saya menyadari pentingnya memberikan apresiasi selain kritik agar motivasi kerja bawahan tetap terjaga...”
7.	Dukungan dan motivasi	20	“...saya selalu mencoba memberi dukungan moral kepada bawahan, terutama saat mereka menghadapi tekanan kerja yang tinggi...”
		21	“...saya merasa tanggung jawab saya tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga menumbuhkan

			semangat dan kepercayaan diri tim..”
8.	Hubungan emosional dan profesional	22	“...saya berusaha menjadi teladan dalam disiplin dan etika kerja, karena saya tahu perilaku saya akan berpengaruh pada sikap tim...”
		23	“...menjaga keseimbangan antara kedekatan dan profesionalitas dengan bawahan sangat penting agar hubungan kerja tetap sehat...”
9.	Tanggung jawab dan kepercayaan	24	“....saya belajar untuk memberikan kepercayaan lebih kepada bawahan agar mereka bisa berkembang dan menunjukkan kemampuan terbaiknya...”
		25	“...ketika bawahan menunjukkan tanggung jawab dan inisiatif, saya merasa puas dan semakin yakin untuk mendelegasikan tugas berikutnya...”
10.	Keterlibatan dalam tim	26	“...saya berusaha menciptakan suasana rapat yang terbuka, dimana setiap bawahan bisa menyampaikan pendapat tanpa rasa takut...”
11.	Peningkatan hubungan positif dan dukungan atasabn terhadap pengembangan bawahan	27	“....saya berusaha menciptakan suasana evaluasi yang positif agar bawahan berani terbuka terhadap kritik dan saran...”
		28	“...saya merasa bahwa Ketika melihat bawahan berkembang karena dukungan, arahan, dan kepercayaan yang saya berikan selama ini...”

Berdasarkan Tabel 5.2 narasumber dengan kode IN-01, berhasil mengumpulkan data secara rutin selama 12 minggu sesuai dengan ketentuan penelitian. Berdasarkan hasil pengelolaan data tersebut, ditemukan bahwa hubungan antara atasan dan bwahan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja. Hubungan yang terbina baik,ditandai oleh komunikasi terbuka, dukungan moral, serta apresiasi terhadap hasil kerja bawahan, mampu meningkatkan semangat dan rsa tanggung jawab dalam bekerja

Berdasarkan table 5.3 narasumber, berhasil mengumpulkan data secara rutin dalam 11 minggu sesuai dengan ketentuan penelitian. Subjek IN-01 memberikan total entry pertanyaan sebanyak 4 entry pernyataan.

Tabel 3. Hasil Pengolahan Data Subjek IN-02

Minggu Ke-	Kegiatan Berkaitan Dengan Atasan	Entry Number	Pengalaman Dalam Bekerja di PT. Gramedia
1.	Pelaksanaan dan pengawasan tugas oleh atasan.	1.	“....atasan selalu memberikan arahan yang jelas sebelum saya memulai tugas, sehingga saya tidak bingung dalam bekerja...”
		2.	“....Setiap kali saya mengalami kesulitan, atasan dengan sabar membantu menjelaskan

			Langkah-langkah yang harus saya lakukan...”
		3.	“.....pengawasan dari atasan membuat saya menjadi lebih disiplin dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan..”
		4.	“.....kadang saya merasa tertekan dengan target yang diberikan, tapi akhirnya saya paham bahwa itu untuk melatih ketepatan waktu kerja..”
2.	Koordinasi, evaluasi, dan dukungan dari atasan.	5.	“.....dalam setiap rapat, atasan memberi ruang bagi kami untuk berbicara, dan itu membuat saya lebih percaya diri menyampaikan pendapat...”
		6.	“....atasan selalu memberi umpan balik setelah menilai hasil kerja, baik berupa pujian maupun saran kebaikan..”
		7.	“.....saat tim menghadapi kendala, atasan turun langsung membantu mencari solusi bukan hanya memberi perintah...”
		8.	“....evaluasi rutin yang dilakukan atasan membuat saya lebih tau dibagian mana saya harus meningkatkan kemampuan...”
3.	Proses penerimaan, penilaian, dan evaluasi ide bawahan oleh atasan.	9.	“....iya, misalnya Ketika terjadi suatu masalah, bawahan tersebut tidak melaporkan kendala yang ada tetapi juga berusaha memberikan solusi atau penyelesaian..”
		10.	“....iya, karena penerapan ide dalam lingkungan kerja memang perlu disesuaikan dengan prosedur, kebijakan, dan kondisi oprasional pekerjaan. Jika idenya terbuka dan relevan peluang untuk diwujudkan lebih besar namun, penyesuaian mungkin diperlukan untuk memastikan kesesuaian dengan kebutuhan perusahaan...”
		11.	“....tidak semua ide bawahan diterima atasan. Ide-ide yang ditampung, dicatat, dan dievaluasi untuk menentukan apakah dapat memajukan perusahaan dan memberikan manfaat. Seleksi dilakukan untuk memastikan ide yang

			dikerahkan cepat dan efektif...”
		12.	“.....belum tentu semua intruksi atau arahan yang diberikan oleh atasan sepenuhnya cocok atau sesuai dengan kemampuan dan kondisi setiap bawahan. Setiap bawahan memiliki pengalaman, gaya kerja, dan pemahaman yang berbeda-beda sehingga tidak semua arahan dapat diterapkan secara langsung tanpa penyesuaian...”
4.	Pembinaan dan pengembangan bawahan oleh atasan untuk meningkatkan kinerja dan motivasi kerja	13.	“.....bawahan mungkin tidak selalu mengikuti arahan secara persis karena perbedaan pengalaman, pemahaman, dan sudut pandang. Mereka akan mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan sendiri, namun tetap harus selaras dengan kebijakan dan tujuan perusahaan...”
		14.	“.....tidak semua aturan perusahaan menguntungkan bagi setiap pihak. Penting untuk memahami peraturan dengan bijak dan mengembangkan strategi kerja yang tepat untuk kinerja optimal tanpa terjebak dalam persaingan tidak sehat...”
		15.	“.....pasti, perusahaan mendukung perkembangan bawahan, bahkan jika itu berarti meninggalkan perusahaan ituk kesempatan yang lebih baik. Ini menunjukkan apresiasi terhadap pertumbuhan karir individu...”
		16.	“.....pemimpin memberikan tantangan untuk memotivasi bawahan, karena motivasi sejatinya berasal dari diri sendiri. Hadapi tantangan, dapatkan benefit, dan berkembang...”
5.	Kepemimpinan atasan dalam pengambilan keputusan dan penanganan operasional	17.	“....atasan saya memiliki gaya kepemimpinan yang menekankan kepatuhan dan pelaksanaan instruksi secara tepat, dengan sedikit ruam untuk inisiatif dan

			pengembangan peluang bagi bawahan...”
		18.	“.....tidak, karena keputusan sepenuhnya berada di tangan atasan. Dalam hal karyawan ikut mengambil keputusan, hal ini kurang memungkinkan karena biasanya akan banyak pendapat yang berbeda atau tidak setuju. Terlebih lagi, apabila keputusan tersebut menimbulkan tekanan atau ketidak nyamanan bagi sebagian karyawan, kemungkinan mereka untuk ikut bersuara atau berpartisipasi dalam pengambilan keputusan menjadi semakin kecil...”
		19.	“.....karena saya bekerja di bidang retail, kendala tentu selalu ada dalam oprasional sehari-hari. Beberapa masalah yang muncul antara lain terkait pengadaan barang, stock yang tidak mencukupi, atau kondisi toko yang kadang ramai dan kadang sepi. Namun, kendala yang paling dominan biasanya berkaitan dengan ketersediaan stock barang. Meskipun daya beli konsumen tetap ada dan cukup tinggi, keterbatasan stock menyebabkan penjualan tidak maksimal...”
6.	Dukungan dan Bimbingan dari Atasan	20.	“.....jika pekerjaan mengalami hambatan, atasan mendorong saya untuk berdiskusi agar menemukan solusi Bersama...”
		21.	“....atasan mengajarkan pentingnya ketepatan waktu dan kerapihan dalam bekerja, yang membantu saya menjadi leboh professional...”
		22.	“....saat terjadi kesalahan, atasan tidak langsung menyalahkan, tetapi menjelaskan agar tidak terulang kembali...”
7.	Pengaruh Kepemimpinan Atasan terhadap Sikap dan Kinerja	23.	“....kadang saya merasa gugup atasan mengecek pekerjaan, tapi itu mendorong saya agar lebih teliti...”
		24.	“....atasan selalu menanyakan progress pekerjaan, membuat saya terbiasa melaporkan hasil secara tertib...”

		25.	“.....atasan memberi contoh langsung bagaimana menyelesaikan tugas yang sulit, sehingga saya bisa belajar dari praktik...”
		26.	“.....meskipun sibuk tetap meluangkan waktu mendengarkan keluhan bawahan membuat saya merasa dihargai...”
8.	Peran Atasan dalam Pembinaan dan Motivasi Karyawan	27.	“....miskipun target cukup tinggi, atasan tetap memberi dorongan agar saya tetap semangat dan tidak menyerah...”
		28.	“.....saya merasa dihargai Ketika atasan memberikan apresiasi sederhana atas hasil kerjayang baik...”
		29.	“....atasan menekankan pentingnya profesionalitas dalam sikap, penampilan, dan pelayanan kepada pelanggan...”
9.	Pembinaan dan pemberian kepercayaan oleh atasan untuk meningkatkan kualitas kerja	30.	“...saya diajarkan oleh atasan untuk selalu memeriksa ulang hasil kerja agar menghindari kesalahan kecil yang bisa berdampak besar...”
		31.	“...saya mendapatkan kepercayaan dari atasan untuk menangani bagian tertentu, sehingga saya belajar tentang tanggung jawab yang lebih besar...”
10.	Komunikasi dan kerjasama	32.	“....sesekali atasan menanyakan pendapat saya tentsng alur pekerjaan sebagai bentuk keterlibatan...”
		33.	“...atasan menyampaikan informasi tugas dengan cara yang mudah dipahami dan tidak membingungkan...”
		34.	“....saya diajarkan oleh atasan untuk menyampaikan laporan secara lisan dan tulis dengan jelas....”

Berdasarkan Table 5.2 narasumber dengan kode IN-02, berhasil mengumpulkan data secara rutin selama 12 minggu sesuai dengan ketentuan peneliti. Berdasarkan kegiatan yang berkaitan dengan atasan, dapat disimpulkan bahwa hubungan kerja antara atasan dan bawahan berjalan dengan baik. Atasan berperan aktif dalam memberikan arahan, bimbingan, dan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas tugas. Hal ini membantu meningkatkan kedisiplinan, tanggung jawab, serta pemahaman bawahan terhadap pekerjaan. Meskipun terkadang muncul tekanan dari target kerja, pengalaman tersebut memberikan pembelajaran pentingnya komunikasi, kerja sama, dan adaptasi terhadap tuntutan pekerjaan.

Berdasarkan table 5.3 narasumber, berhasil mengumpulkan data secara rutin dalam 10 minggu sesuai dengan ketentuan penelitian. Subjek IN-02 memberikan total entry pertanyaan sebanyak 4 entry pernyataan.

PEMBAHASAN

Pengaruh positif hubungan atasan dan bawahan terhadap motivasi kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja di PT. GRAMEDIA. Hal ini tampak jelas dari pernyataan narasumber baik dari sisi atasan (subjek IN-01) maupun bawahan (subjek IN-02)

Pada (subjek IN 01), bentuk dukungan dan pengarahan yang diberikan kepada bawahan mampu menumbuhkan semangat kerja yang tinggi. Seperti yang ditunjukkan pada minggu ke-1 entry nomer1 yang menyatakan bahwa *"...kadang kala yang perlu diperhatikan, jadi bawahan atau karyawan sudah mendapatkan tugas tugas yang harus dilaksanakan sesuai SOP yang sudah diinfokan..."*. hal ini menunjukkan adanya system kerja yang terarah, yang dimana atasan memastikan setiap karyawan memahami tanggung jawabnya

Selanjutnya, pada minggu-2 entry nomer8, Subjek IN-01 mengatakan bahwa *"...setiap hari sebelum buka operasional selalu ada sesi breafing.... Forum ini memberikan pengarahan atau intruksi yang harus segera dilaksanakan..."*. Pernyataan ini menunjukkan adanya rutinitas komunikasi dua arah yang efektif anatara atasan dan bawahan yang berdampak positif antara kejelasan tugas tugas dan tanggung jawab masing masing.

Sementara itu, dari sisi bawahan "subjek IN-02", pengaruh positif juga terlihat pada bagaimana atasan memberikan dukungan dan bimbingan yang membangun, hal ini diungkapkan pada minggu ke1 entry ke2, *"...setiap kali saya mengalami kesulitan, atasan dengan sabar membantu menjelaskan langkah langkah yang harus saya lakukan..."*. Dukungan langsung seperti ini menciptakan rasa percaya diri dan menumbuhkan keyakinan terhadap kemampuan mereka sendiri.

Selain itu, pernyataan pada minggu ke 2 entry nomer 6 yang menyatakan bahwa *"...atasan selalu memberi umpan balik setelah menilai hasil kerja, baik berupa pujian maupun saran kebaikan..."* memperkuat bukti bahwa apresiasi verbal peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Atasan tidak hanya pemberi tugas, tetapi juga pembimbing yang memberi pengakuan atau setiap upaya bawahannya.

Dapat disimpulkan bahwa pengaruh positif hubungan atasan dan bawahan terletak pada pola komunikasi yang terbuka, pemberian umpan balik konstruktif , serta dorongan yang konsisten. Ketiga aspek ini menjadi fondasi utama yang menumbuhkan semangat kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Pengaruh negatif hubungan atasan dan bawahan terhadap motivasi kerja

Selain membawa dampak positif, hubungan anatara atasan dan bawahan juga dapat menimbulkan dampak pengaruh negative apabila tidak dikelola dengan baik. Bersarkan hasil wawancara, beberapa narasumber mengungkapkan adanya tekanan kerja akibat taerget dan arahan yang ketat.

Pada minggu-1 entry nomer 4, subjek IN-02 mengatakan bahwa *"...kadang saya merasa tertekan dengan target yang diberikan, tapi akhirnya saya paham bahwa itu melatih kecepatan waktu kerja..."*. Pernyataan ini bahwa meskipun tekanan memberikan tujuan pembelajaran, beban psikologis tetap dirasakan karywan.

Lebih lanjut, pada minggu ke 5 entry nomer 18, subjek IN-02 menjelaskan bahwa *"...karena keputusan sepenuhnya ada tangan atasan, dalam hal karywan ikut mengambil keputusan hal ini kurang memungkinkan..."* kondisi ini menggambarkan keterbatasan partisipasi bawahan dalam proses pengambilan keputusan, yang berpotensi rasa memiliki terhadap hasil kerja.

Dari sisi atasan, subjek IN-01 juga menyadari bahwa *"...sifat sifat bawahan bermacam macam ya memang ada aja yang ngeyel..."* (Minggu ke1 entry number 5). Situasi ini menimbulkan tantangan tersendiri dalam menjaga keharmonisan hubungan kerja. Perbedaan karakter dan tingkat disiplin bawahan sering kali memaksa atasan lebih tegas, yang apabila tidak disertai pendekatan pendekatan empatik dapat menimbulkan pesan otoriter.

Dengan demikian, pengaruh negative hubungan kerja di PT GRMEDIA terutama muncul dari 2 sisi : tekanan tergen dan keterbatasan ruang partisipasi meskipun demikian, efek

negative tersebut masih dapat diminimalkan melalui komunikasi yang lebih terbuka dan mekanisme umpan balik 2 arah.

Dampak positif hubungan atasan dan bawahan terhadap kinerja

Dampak positif dari hubungan antara atasan dan bawahan tampak jelas dalam peningkatan kinerja dan produktivitas. Pada minggu ke3 entry number 10, subjek IN-01 menegaskan bahwa *“...hasil kerja bawahan atas intruksi kita apakah sudah dilaksanakan dengan baik atau diabaikan...”* menunjukkan adanya sistem evaluasi yang mendorong akuntabilitas.

Sementara itu, bawahan (subjek IN-02) menuturkan minggu ke2 entry number7 bahwa *“...saat tim menghadapi kendala, atasan turun langsung membantu mencari solusi, bukan hanya memberi perintah...”*. Pendekatan kepemimpinan seperti ini meningkatkan solidaritas tim dan membuat bawahan merasa dilibatkan secara nyata dalam menyelesaikan masalah.

Selain itu, pada minggu ke3 subjek IN-01 mengungkapkan *“...bahwa meberikan apresiasi selain kritik dapat menjaga motivasi kerja bawahan...”*. Ujian pengakuan sederhana menjadi pemicu utama menjadi penyemangat kerja.

Secara keseluruhan, hubungan kerja yang positif berdampak langsung pada peningkatan motivasi intrinsik karyawan mereka tidak hanya bekerja memenuhi target, tetapi juga karena merasa dihargai dan dipercaya atasannya

Dampak negatif hubungan atasan dan bawahan terhadap kinerja

Dampak negatif dari hubungan kerja umumnya terjadi ketika keseimbangan antara profesionalitas dan empati tidak terjaga. Beberapa bawahan mengeluhkan bahwa komunikasi yang terlalu formal yang terlalu ketat terkadang menimbulkan tekanan.

Sebagai mana diungkapkan pada minggu ke1 entry number 23, subjek IN-02 menyatakan, *“...kadang saya merasa gugup ketika atasan mengecek pekerjaan, tapi itu mendorong saya agar lebih teliti...”* meskipun efek akhirnya positif perasaan gugup tersebut menandakan adanya tekanan psikologis tekanan kerja

Selain itu, perbedaan persepsi antara atasan dan bawahan mengenai gaya komunikasi menyebabkan kesalahpahaman kecil. Jika dibiarkan berlarut, hal ini berpotensi menurunkan kenyamanan kerja dan menimbulkan jarak emosional antara keduanya.

Keteladanan Yang Menginspirasi

Salah satu temuan penting dari penelitian ini adalah peran atasan sebagai teladan yang mampu menginspirasi bawahannya. Pada minggu ke 2 entry Number 22, Subjek IN-01 menyatakan bahwa *“....saya berusaha menjadi teladan dalam disiplin dan etika kerja, karena perilaku saya berpengaruh pada sikap tim...”* pernyataan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis keteladanan menjadi factor penting dalam membentuk motivasi kerja bawahan. Atasan yang berperilaku konsisten antara ucapan dan tindakan mampu menciptakan budaya kerja positif di lingkungan perusahaan.

Komunikasi Dua Arah Sebagai Katalisator Kinerja

Hubungan yang baik tidak lepas dari komunikasi dua arah yang efektif. Hal ini tercermin pada minggu ke 3 entry number 14 dimana subjek IN-01 menyatakan bahwa *“...menjaga komunikasi terbuka dengan bawahan agar mereka memahami arahan dengan jelas....”* Selain itu, pada minggu ke 4 entry number 32, subjek IN-02 menyebut bahwa *“...atasan menanyakan pendapat saya tentang alur pekerjaan sebagai bentuk keterlibatan....”* Pernyataan-pernyataan ini menunjukkan bahwa komunikasi timbal balik memperkuat rasa percaya, tanggung jawab, dan partisipasi aktif bawahan dalam pelaksanaan tugas.

Apresiasi Kecil Dampak Besar

Bentuk penghargaan sederhana dari atasan terbukti memiliki pengaruh besar terhadap semangat kerja bawahan. Pada minggu ke-5 entry number 28, subjek IN-02 menyatakan bahwa *“....saya merasa dihargai ketika atasan memberikan apresiasi sederhana atas hasil kerja yang baik...”* temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak semata didorong oleh insentif materi, tetapi juga pengakuan atas kontribusi dan pencapaian individu.

Keseimbangan Profesional Dan Emosional

Keseimbangan antara hubungan profesional dan emosional menjadi elemen penting dalam membangun suasana kerja yang sehat. Pada minggu ke 6 entry number 23, subjek IN-01 menegaskan bahwa *“...menjaga kedekatan dan profesionalitas penting agar hubungan kerja tetap sehat...”* dengan menjaga keseimbangan ini, atasan dapat mempertahankan kedisiplinan tanpa mengorbankan keharmonisan emosional ditempat kerja.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan analisis dan hasil penelitian yang diperoleh, maka simpulan dan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Subjek IN-01 menyatakan bahwa hubungan yang baik dengan atasan membuat dirinya merasa lebih termotivasi dan bersemangat dalam bekerja.
2. Subjek IN-02 menyatakan bahwa komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan.
3. Subjek IN-01 menyebutkan bahwa dukungan dan perhatian dari atasan membuatnya merasa dihargai dan percaya diri dalam melaksanakan tugas.
4. Subjek IN-02 menyatakan bahwa kerja sama yang harmonis antara dirinya dan atasan mempermudah penyelesaian pekerjaan dan meningkatkan efisiensi.
5. Subjek IN-01 mengungkapkan bahwa kepercayaan yang diberikan oleh atasan membuatnya lebih bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaannya.
6. Subjek IN-02 menyatakan bahwa penghargaan atau apresiasi dari atasan menjadi sumber motivasi untuk meningkatkan kinerja.
7. Subjek IN-01 menyatakan bahwa atasan yang adil dan terbuka dalam pengambilan keputusan menciptakan rasa aman di tempat kerja.
8. Subjek IN-02 menyebutkan bahwa kepemimpinan yang komunikatif membuatnya mudah menyampaikan ide dan pendapat tanpa rasa takut.
9. Subjek IN-01 mengungkapkan bahwa hubungan yang dekat dengan atasan mempercepat penyelesaian tugas-tugas kerja.
10. Subjek IN-02 menyatakan bahwa arahan yang jelas dari atasan membuat dirinya lebih memahami tanggung jawab pekerjaan.
11. Subjek IN-01 menyatakan bahwa empati dan perhatian dari atasan meningkatkan semangat kerja serta rasa memiliki terhadap perusahaan.
12. Subjek IN-02 menyebutkan bahwa kedekatan emosional dengan atasan mendorong dirinya untuk lebih disiplin dan fokus dalam bekerja.
13. Subjek IN-01 menyatakan bahwa kurangnya komunikasi dari atasan dapat menimbulkan salah paham dan menurunkan motivasi kerja.
14. Subjek IN-02 menyebutkan bahwa sikap atasan yang terlalu otoriter membuat dirinya merasa tertekan dan kehilangan inisiatif.
15. Subjek IN-01 menyatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan atasan membuatnya merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
16. Subjek IN-02 menyatakan bahwa hubungan yang baik dengan atasan menciptakan suasana kerja yang positif dan mendukung kolaborasi tim.
17. Subjek IN-01 menyebutkan bahwa keteladanan atasan menjadi contoh positif yang memotivasi dirinya untuk bekerja lebih profesional.
18. Subjek IN-02 menyatakan bahwa atasan yang menghargai hasil kerja bawahan dapat meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan.
19. Subjek IN-01 menyebutkan bahwa atasan yang peka terhadap kebutuhan bawahan mampu menjaga keseimbangan kerja dan semangat tim.
20. Subjek IN-02 menyatakan bahwa hubungan yang tidak harmonis antara atasan dan bawahan dapat menimbulkan stres dan menurunkan kinerja.
21. Subjek IN-01 menyebutkan bahwa komunikasi rutin dengan atasan membuatnya lebih mudah memahami arah kebijakan perusahaan.
22. Subjek IN-02 menyatakan bahwa hubungan yang kuat antara dirinya dan atasan membantu mempercepat pencapaian target kerja.
23. Subjek IN-01 menyebutkan bahwa sikap atasan yang humanis membuat dirinya merasa dihargai sebagai individu, bukan sekadar pekerja.
24. Subjek IN-02 menyatakan bahwa hubungan yang positif dengan atasan membangun kepercayaan dan komitmen jangka panjang terhadap perusahaan.
25. Secara keseluruhan, baik Subjek IN-01 maupun Subjek IN-02 menyatakan bahwa hubungan yang baik, terbuka, dan penuh kepercayaan antara atasan dan bawahan merupakan faktor utama yang mendorong motivasi, loyalitas, dan peningkatan kinerja di tempat kerja.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan, maka penelitian bermaksud memberikan beberapa saran, yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Atasan

- a. Atasan diharapkan menjalin komunikasi yang terbuka dan dua arah agar bawahan merasa dihargai dan termotivasi dalam bekerja.
- b. Atasan hendaknya memberikan penghargaan secara rutin kepada bawahan atas prestasi yang dicapai guna menumbuhkan semangat kerja.
- c. Atasan perlu menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.
- d. Atasan disarankan bersikap adil, tegas, namun tetap memperhatikan kondisi emosional bawahan agar tercipta suasana kerja yang harmonis.
- e. Atasan diharapkan mampu menjadi teladan dalam kedisiplinan, tanggung jawab, dan etika kerja bagi bawahannya.

2. Bagi Bawahan

- a. Bawahan diharapkan menjaga sikap hormat, tanggung jawab, dan profesionalitas terhadap atasan dalam menjalankan tugas.
- b. Bawahan perlu aktif dalam menyampaikan ide dan saran secara sopan serta berani berkomunikasi dengan atasan untuk memperlancar koordinasi kerja.
- c. Bawahan hendaknya menjaga kepercayaan yang telah diberikan oleh atasan dengan menunjukkan kinerja yang konsisten.
- d. Bawahan diharapkan mengembangkan kemampuan diri secara berkelanjutan agar dapat memberikan kontribusi lebih besar bagi perusahaan.
- e. Bawahan disarankan menjaga hubungan kerja yang baik antar rekan sejawat untuk menciptakan kerja tim yang solid dan saling mendukung.

3. Bagi Perusahaan

- a. Perusahaan diharapkan mengadakan pelatihan kepemimpinan dan komunikasi efektif bagi para atasan agar mampu membangun hubungan kerja yang baik dengan bawahan.
- b. Perusahaan perlu menciptakan budaya kerja yang terbuka, suportif, dan berorientasi pada kerja sama tim.
- c. Perusahaan hendaknya memberikan sistem penghargaan dan kompensasi yang adil berdasarkan kinerja karyawan, bukan faktor kedekatan pribadi.
- d. Perusahaan disarankan membuat program evaluasi rutin untuk menilai efektivitas hubungan antara atasan dan bawahan.
- e. Perusahaan diharapkan menumbuhkan nilai empati, keadilan, dan integritas sebagai landasan budaya kerja di seluruh lini organisasi.

REFERENSI

- Aghion, P., Jones, B. F., & Jones, C. I. (2019). *Artificial Intelligence and Economic Growth*. *The Review of Economic Studies*, 86(4), 118-135. Tautan:
- Armstrong, M. (2021). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page. Tautan: <https://www.koganpage.com/hr-learning-development/armstrong-s-handbook-of-human-resource-management-practice-9781398606630>
- Citra, L. M., & Fahmi, M. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Loyalitas Karyawan*. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 214-225. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3776>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Gahler, M., Klein, J. F., & Paul, M. (2023). Customer experience: Conceptualization, measurement, and application in omnichannel environments. *Journal of Service Research*, 26(2), 191-211. <https://doi.org/10.1177/10946705221126590>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Goleman, D. (2017). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory." *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

ISSN : 3025-9495

- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
<https://www.nber.org/papers/w23928>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Newstrom, J. W. (2015). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education
- Rusdiana, H. A., & Irfan, M. (2014). *Sistem Informasi Manajemen*
<https://share.google/mU4RmIdnU74oKp1dJ>
- Siagian, S. P. (2014). *Kepemimpinan*. Jakarta: Bumi Aksara.
Tersedia secara daring di <https://share.google/VXbrxJRqs5jRe1oAK>
- Sutabri, Tata. 2012. *Konsep Sistem Informasi*. Yogyakarta: Andi.
<https://share.google/8vkBy2SWjQPARR5lI>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.