



Peran Krusial Komunikasi Atasan Dan Bawahan Dalam Menciptakan Loyalitas Mutlak (Studi Kasus Pada Subjek IN-01& Subjek IN-02)

Al Farras Ardiyanto¹, M. Muhaikal Yusuf², Ryvald Dhafa Casena³, Canine Gian Ramadhan⁴, Tan Evan Tandiyono⁵

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Alamat: Jl. Semolowaru No.45, Menur Pumpungan, Kec. Sukolilo, Kota Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

Korespondensi penulis: Ardiyant303@gmail.com¹, muhaikalyusuf728@gmail.com²,
Ryvald2006@gmail.com³, Ryvald2006@gmail.com⁴, tanevan@untag-sby.ac.id⁵

Abstrak. This study aims to analyze in depth the influence of superior–subordinate relationships on employee work loyalty at CV. Karya Barokah Mandiri. The background of this research lies in the importance of interpersonal relations in the workplace, where employee loyalty is not only determined by material rewards but also by the quality of communication, leadership, and mutual trust between superiors and employees. This research employs a qualitative approach with a single case study design. Data were collected through in-depth interviews, direct observation, and documentation involving three participants consisting of both supervisors and subordinates who have worked for more than one year. The selection of informants was carried out using purposive sampling to ensure that the data obtained were relevant and comprehensive. The data analysis was conducted inductively through processes of transcription, coding, and thematic interpretation to describe the interaction patterns between superiors and subordinates and their impact on work loyalty. The results reveal that a harmonious, open, and respectful relationship between superiors and subordinates positively influences employee loyalty. Effective two-way communication, attention, and appreciation from leaders foster a sense of belonging and increase work motivation. Conversely, poor communication and an imbalance between professionalism and personal closeness can reduce employees' enthusiasm and commitment to the company. This study emphasizes that positive interpersonal relationships between superiors and subordinates are key factors in creating sustainable work loyalty. The findings are expected to provide practical insights for companies in improving human resource management and to serve as an academic reference for further research in the field of management and organizational behavior.

Keywords: Superior–subordinate relationship, Work loyalty, Leadership, Interpersonal communication.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam pengaruh hubungan antara atasan dan bawahan terhadap loyalitas kerja karyawan di CV. Karya Barokah Mandiri. Fenomena yang melatarbelakangi penelitian ini adalah pentingnya peran hubungan interpersonal di tempat kerja, di mana loyalitas karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh imbalan materi, tetapi juga oleh kualitas komunikasi, kepemimpinan, serta kepercayaan yang terbangun antara pimpinan dan karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus tunggal. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi terhadap tiga narasumber yang terdiri atas atasan dan bawahan yang telah bekerja lebih dari satu tahun. Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling agar data yang diperoleh relevan dan mendalam. Analisis data dilakukan secara induktif melalui proses transkripsi, pengkodean, dan penarikan tema utama untuk menggambarkan pola interaksi atasan–bawahan serta pengaruhnya terhadap loyalitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan kerja yang harmonis, terbuka, dan saling menghargai berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Komunikasi dua arah yang efektif, perhatian, dan apresiasi dari atasan mampu

menumbuhkan rasa memiliki serta meningkatkan motivasi kerja. Sebaliknya, kurangnya komunikasi dan ketidakseimbangan antara profesionalitas dan kedekatan pribadi dapat menurunkan semangat dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Penelitian ini menegaskan bahwa hubungan interpersonal yang positif antara atasan dan bawahan merupakan salah satu faktor kunci dalam menciptakan loyalitas kerja yang berkelanjutan. Temuan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia serta menjadi referensi akademik dalam pengembangan teori manajemen dan perilaku organisasi.

Kata Kunci: *Hubungan atasan dan bawahan, Loyalitas kerja, Kepemimpinan, Komunikasi interpersonal*

PENDAHULUAN

Dalam dunia kerja modern, hubungan antara atasan dan bawahan memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Kualitas hubungan kerja tidak hanya memengaruhi kinerja individu, tetapi juga membentuk iklim kerja, motivasi, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk tidak hanya mengandalkan sistem penggajian atau insentif finansial, tetapi juga membangun hubungan kerja yang harmonis dan berlandaskan saling percaya. Menurut Graen dan Uhl-Bien (1995), hubungan yang baik antara pemimpin dan anggota (Leader-Member Exchange/LMX) mampu meningkatkan komitmen, kepuasan, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa interaksi sosial yang positif di tempat kerja merupakan fondasi penting bagi stabilitas dan keberlanjutan perusahaan.

Loyalitas kerja menjadi aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia. Karyawan yang loyal tidak hanya menunjukkan kesetiaan terhadap perusahaan, tetapi juga memiliki keinginan untuk berkontribusi secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Oktaviani (2022) menjelaskan bahwa loyalitas kerja tercermin dari kesediaan karyawan untuk bertahan, mematuhi aturan, dan mendukung visi perusahaan. Dalam konteks bisnis lokal seperti CV. Karya Barokah Mandiri, loyalitas karyawan menjadi modal penting yang perlu dijaga, mengingat tingkat perputaran tenaga kerja (turnover) dapat menimbulkan kerugian besar baik dari sisi biaya maupun produktivitas. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami faktor-faktor non-material yang dapat memengaruhi loyalitas kerja, salah satunya adalah kualitas hubungan antara atasan dan bawahan.

Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan menciptakan suasana kerja yang nyaman, terbuka, dan penuh penghargaan. Airlangga (2022) menegaskan bahwa komunikasi yang efektif dalam hubungan kerja mampu meningkatkan rasa percaya dan semangat kerja karyawan. Ketika atasan menunjukkan perhatian, memberikan bimbingan, serta mengapresiasi hasil kerja bawahannya, maka karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya. Sebaliknya, hubungan kerja yang tidak harmonis dapat menimbulkan konflik, menurunkan motivasi, dan bahkan mendorong karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

Selain komunikasi, gaya kepemimpinan juga menjadi faktor penentu dalam menciptakan hubungan kerja yang efektif. Siregar dan Murhayati (2024) menyebutkan bahwa kepemimpinan yang partisipatif dan humanis dapat membangun kepercayaan serta meningkatkan loyalitas kerja. Pemimpin yang mampu menyeimbangkan ketegasan dengan empati akan menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana bawahan merasa aman untuk berpendapat dan berinovasi. Dalam jangka panjang, hal ini tidak hanya memperkuat hubungan interpersonal, tetapi juga meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan.

Kepemimpinan yang efektif juga berperan dalam membangun budaya kerja yang saling menghargai. Pemimpin yang memiliki kemampuan komunikasi interpersonal yang baik dapat menciptakan hubungan yang kuat dengan bawahannya, sehingga terbentuk iklim kerja yang kondusif dan produktif. Menurut Pratama dan Nuraini (2023), komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan mampu mengurangi stres kerja dan memperkuat komitmen organisasi. Dalam konteks ini, komunikasi bukan sekadar alat penyampaian pesan, tetapi juga sarana untuk membangun kepercayaan dan memperkuat hubungan emosional di tempat kerja.

Hubungan atasan dan bawahan yang efektif tidak hanya ditandai dengan keterbukaan komunikasi, tetapi juga dengan adanya rasa keadilan, kepercayaan, dan dukungan timbal balik. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil dan dihargai akan lebih cenderung menunjukkan loyalitas serta tanggung jawab tinggi terhadap pekerjaannya. Setiawan (2021) menyatakan bahwa loyalitas emosional karyawan terhadap pemimpin terbentuk dari rasa keadilan dan penghargaan dalam hubungan kerja. Oleh karena itu, menjaga keseimbangan antara profesionalitas dan kedekatan personal menjadi tantangan penting bagi setiap pemimpin dalam mengelola hubungan kerja yang sehat.

Lebih jauh, hubungan interpersonal yang positif antara atasan dan bawahan juga berdampak pada stabilitas psikologis karyawan. Pratyo (2021) menekankan bahwa kepemimpinan berbasis nilai yang menonjolkan integritas, kejujuran, dan empati mampu memperkuat rasa hormat serta meningkatkan loyalitas kerja. Dalam konteks organisasi kecil seperti CV. Karya Barokah Mandiri, hal ini menjadi sangat relevan karena kedekatan antara pemimpin dan bawahan memungkinkan terciptanya interaksi yang lebih personal dan hangat. Hubungan semacam ini berpotensi membentuk budaya kerja kekeluargaan yang menjadi kekuatan utama perusahaan dalam mempertahankan karyawan berpotensi tinggi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berfokus pada pengaruh hubungan antara atasan dan bawahan terhadap loyalitas kerja karyawan di CV. Karya Barokah Mandiri. Penelitian ini penting dilakukan karena dapat memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana kualitas komunikasi, gaya kepemimpinan, dan hubungan interpersonal berperan dalam membangun loyalitas karyawan di tingkat perusahaan lokal. Selain memberikan manfaat praktis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya literatur akademik mengenai perilaku organisasi, khususnya dalam konteks hubungan kerja antara atasan dan bawahan yang berorientasi pada peningkatan loyalitas dan kinerja karyawan.

KAJIAN TEORITIS

Hubungan Atasan dan Bawahan

Hubungan atasan dan bawahan kerap dianalisis melalui pendekatan Leader-Member Exchange (LMX), yang menekankan bahwa kualitas relasi antara atasan dan bawahan berbeda antara satu pasangan dyadic dengan yang lain. (Liden&Maslyn:1998) menyebutkan bahwa 4 dimensi utama LMX Adalah effect, loyalty, contribution, dan professional respect, yang mencerminkan kedekatan efektif, kesetiaan, kontribusi ekstraroll, dan rasa hormat dalam relasi tersebut.

Dalam kerangka teori pertukaran sosial (social exchange theory), relasi antara atasan dan bawahan dibentuk melalui proses timbal balik yaitu Ketika atasan memberi dukungan, kepercayaan, atau sumber daya kepada bawahan, bawahan merasa

berkewajiban untuk membalas dalam bentuk perilaku kerja yang baik, loyalitas, dan komitmen. (Prastio, 2017)

Sebagai contoh mpiris, penelitian Kartika (2016) menyatakan bahwa teori pertukaran sosial dan LMX digunakan untuk menjelaskan bahwa pemimpin membangun pertukaran yang berbeda dengan setiap bawaahan, tergantung bagaimana mereka diperlakukan dan hubungan LMX berkualitas tinggi cenderung menghasilkan performa yang lebih baik

Loyalitas Kerja

Loyalitas kerja dipahami sebagai komitmen emosional dan moral karyawan untuk tetap setia pada organisasi serta memberikan kontirubsi optimal bagi keberhasilan Perusahaan. Loyalitas bukan hanya diukur dari lamanya masa kerja, melainkan juga dari kemauan karyawan untuk mempertahankan reputasi organisasi, mematuhi aturan, dan membantu mencapai tujuan bersama. Loyalitas kerja mencerminkan keterikatan psikologis yang ditunjukkan melalui kesetiaan, tanggungjawab, serta kemauan untuk memberikan usaha yang terbaik bahkan tuntutan formal diluar jabatan. (Susanto&Ratmawati, 2018)

Sebagai contoh empiris, penelitian satyowati(2021) menjelaskan bahwa faktor kepuasan kerja, lingkungan kerja yang kondusif, dan kepemimpinan yang transformasional berkontribusi kuat terhadap loyalitas kerja. Karyawan yang merasakan keadilan organisasi dan dukungan sosial dari rekan serta atasan akan menumbuhkan rasa “memiliki” terhadap perusahaan yang kemudian memperkuat loyalitas mereka. (satyowati, 2021, Jurnal Ilmu Manajemen).

Kepercayaan terhadap organisasi dan gaya kepemimpinan yang partisipatif juga menjadi elemen penting dalam memelihara loyalitas kerja. Penelitian fenomenologis oleh Rahmati(2019) menegaskan bahwa loyalist karyawan terbentuk melalui pengalaman positif mereka terhadap kepemimpinan yang adil, terbuka, dan menghargai kontribusi individu. Dalam temuannya loyalitas bukan hanya bentuk kepatuhan, tapi juga hasil dari hubungan saling percaya antara pimpinan dan bawahan yang berlandaskan pada kejujuran dan nilai kebersamaan. (Rahmati, 2019)

Kepemimpinan

kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi individu atau kelompok agar mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan tidak hanya berhubungan dengan posisi atau jabatan, tetapi juga berkaitan dengan kapasitas personal dalam memberikan teladan, komunikasi efektif, serta pengambilan Keputusan yang etis. Kepemimpinan Adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. (Yukl,G.2013)

Pentingnya kepemimpinan yaitu kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan dan karakter bawahan. Pemimpin yang fleksibel mampu mendengar, memahami konteks, dan menyesuaikan pendekatan komunikasi mampu meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja. (Suryani, 2019).

Kepemimpinan berbasis nilai (value based leadership) menjadi kunci dalam membangun kepercayaan dan komitmen karyawan. Pemimpin yang konsisten dengan

nilai moral, kejujuran, serta kepedulian sosial mampu menumbuhkan rasa hormat, dan keletan emosional antar atasan dan bawahan, yang berdampak kepada peningkatan kinerja serta loyalitas kerja. (Pratyo, 2021).

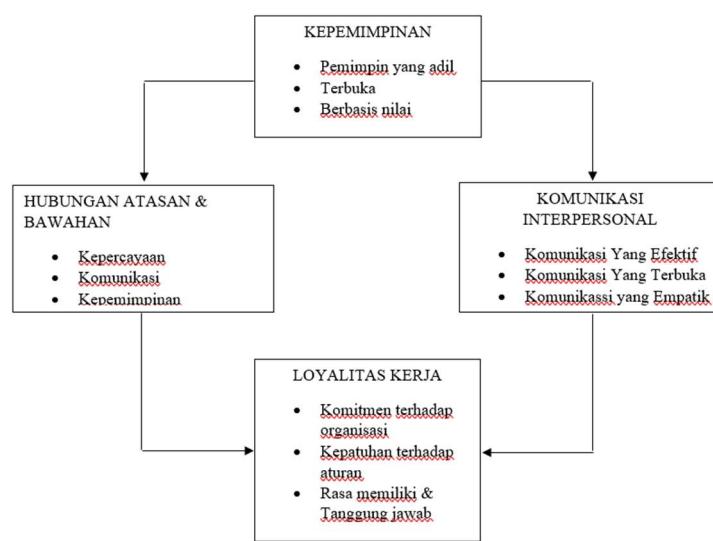
Komunikasi Interpersonal

Komunikasi Interpersonal merupakan proses pertukaran informasi, pikiran, dan perasaan antara dua individu atau lebih dengan tujuan membangun pemahaman bersama. Komunikasi interpersonal Adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau sekelompok kecil individu yang saling berinteraksi dengan umpanbalik langsung. Kualitas komunikasi bergantung pada empati, kejujuran, dan ketribukaan antar pihak yang berkomunikasi. (DeVito, J.A.2016)

Komunikasi Interpersonal berperan penting dalam menyelesaikan konflik internal dan memperkuat kolaborasi antar anggota tim. Hambatan komunikasi, seperti perbedaan persepsi dan kurangnya empati, sering kali menjadi akar dari rendahnya sinergi dalam tim kerja. Sebaliknya komunikasi yang bersifat terbuka, empatik, dan asertif mampu mengurangi kesalahan dan meningkatkan efektivitas kerja kelompok. (Wibowo & Putri, 2021)

Komunikasi interpersonal yang intens antara pemimpin dan anggota tim berpengaruh positif terhadap kepercayaan dan motivasi kerja. Komunikasi interpersonal yang baik memunculkan rasa aman psikologis (psychological safety), yang membuat pawai berani mengemukakan ide, kritik, maupun secara terbuka tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi bukan sekedar alat penyampaian pesan, tetapi juga sarana membangun hubungan yang sehat dan saling mendukung. (Rahman, 2019)

KERANGKA KONSEPTUAL



Gambar 1: Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan studi kasus tunggal. Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama penelitian adalah memahami secara mendalam fenomena hubungan antara atasan dan bawahan dalam konteks loyalitas kerja, bukan sekadar mengukur variabel secara kuantitatif. Menurut Rusandi dan Rusli (2021), metode kualitatif deskriptif digunakan untuk menelusuri makna dan persepsi yang muncul dalam situasi sosial yang kompleks, terutama ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak jelas. Dengan demikian, metode ini dianggap paling tepat untuk menggali bagaimana pengalaman, interaksi, dan persepsi karyawan terhadap atasan memengaruhi loyalitas kerja di CV. Karya Barokah Mandiri.

Subjek penelitian terdiri atas tiga orang narasumber yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Teknik ini dipilih karena peneliti membutuhkan informan yang memenuhi kriteria tertentu, yaitu karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun dan memiliki pengalaman langsung dalam hubungan kerja antara atasan dan bawahan. Dua informan merupakan karyawan (bawahan), sementara satu informan adalah atasan langsung. Jumlah partisipan tidak ditentukan secara statistik, tetapi berdasarkan prinsip saturation, yakni pengumpulan data dihentikan ketika informasi yang diperoleh sudah berulang dan tidak memberikan temuan baru.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu wawancara mendalam (in-depth interview), observasi langsung, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti dapat menggali pengalaman pribadi, persepsi, dan pandangan informan secara lebih terbuka. Observasi dilakukan untuk memahami suasana kerja dan pola komunikasi di lapangan, sedangkan dokumentasi digunakan untuk memperoleh data pendukung seperti catatan rapat, kebijakan internal, dan bukti penghargaan karyawan.

Analisis data dilakukan secara induktif dengan tahapan meliputi transkripsi hasil wawancara, pengkodean, kategorisasi, dan penarikan tema utama. Setiap informasi dianalisis untuk menemukan makna, pola interaksi, dan keterkaitan antara variabel hubungan kerja dan loyalitas karyawan. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode, yakni membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen. Selain itu, dilakukan member checking dengan mengonfirmasi hasil interpretasi kepada informan untuk memastikan kesesuaian makna antara peneliti dan partisipan.

Melalui desain penelitian ini, diharapkan diperoleh pemahaman yang menyeluruh mengenai bagaimana hubungan antara atasan dan bawahan dibangun, bagaimana komunikasi dan kepemimpinan dijalankan dalam praktik sehari-hari, serta bagaimana faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan di CV. Karya Barokah Mandiri.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

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

Para narasumber bisa di deskripsikan sebagai berikut:

Deskripsi Karakteristik Narasumber :

Tabel 1 Deskripsi Karakteristik Narasumber

No	Narasumber	Gender	Usia	Asal	Favorit Warna	Hobby	Makanan Kesukaan
1.	Subject IN-01	L	55	Sidoarjo	Hitam	Touring	Penyetan
2.	Subject IN-02	L	30	Sidoarjo	Biru	Futsal	Nasigoreng

3.	Subject IN-03	L	38	Sidoarjo	Merah	Memancing	Bakso
----	---------------	---	----	----------	-------	-----------	-------

Berdasarkan Tabel 1 maka dapat dilihat bahwa narasumber yang menjadi informan digambarkan sebagai berikut :

- 1.Narasumber pada penelitian terdapat 3 Laki-Laki
- 2.Narasumber pada penelitian ini dalam rentan usia 30-55Tahun
- 3.Narasumber berasal dari local yang sama.
- 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.

Hasil Pengolahan Data

Tabel 2 Hasil Rekap Kegiatan

No	Narasumber	Total Waktu Hari (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	1	Interaksi atasan dan bawahan	2	Interaksi atasan dan bawahan	3	Interaksi atasan dan bawahan
		2		6		6	
		4	Interaksi atasan dan bawahan	5	Wawancara		
		5					

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 3 Hasil Pengolahan Data Subjek IN-01

Minggu ke	Kegiatan Berkaitan Dengan Hubungan Bawahan	Entry Number	Pengalaman Bekerja Di CV. BAROKAH MANDIRI
1	Kegiatan Kepemimpinan dan Hubungan Kerja dalam Tim	1	“...Hubungan di dalam tim saya terasa sangat hangat dan penuh keharmonisan. Setiap kali ada masalah, kami selalu berdiskusi bersama dengan santai tanpa memandang posisi. Dengan komunikasi yang terbuka, semua anggota merasa dihargai dan didengarkan, sehingga suasana jadi lebih akrab dan nyaman...”
		2	“...Komunikasi yang baik membuat bawahan semakin loyal. Saat kami saling percaya dan bisa bicara dengan lancar, suasana kerja terasa seperti keluarga yang

				mendukung. Mereka jadi lebih semangat dan nyaman menyampaikan ide maupun keluhan tanpa harus merasa khawatir...”
		3		“...Untuk membangun kepercayaan, saya selalu mengingatkan bahwa kami satu tim. Setiap kesalahan kami tangani bersama dengan berbagi pikiran mencari solusi yang terbaik. Saya berusaha menjadi pemimpin yang selalu mendengarkan dan memberi dorongan agar tim merasa didukung....”
		4		“...Setiap bulan, saya biasanya beri apresiasi atau umpan balik dengan cara sederhana, seperti makan bersama. Selain sebagai penghargaan, momen ini juga mempererat rasa kebersamaan dan keakraban antara semua anggota....”
		5		“...Kalau ada konflik antara saya dan bawahan, saya lebih suka kita evaluasi bersama-sama tanpa saling menyalahkan. Kami mencari tahu penyebabnya dan menentukan cara memperbaikinya supaya hal yang sama tidak terjadi lagi...”
2	Menjaga Loyalitas dan Produktivitas Bawahan	6		“...Faktor yang paling berpengaruh dalam menjaga loyalitas bawahan adalah sikap saling menghormati dan menghargai. Hal sederhana seperti ucapan terima kasih bisa meningkatkan semangat kerja dan rasa memiliki terhadap perusahaan.....”
		7		“...Hubungan kerja yang harmonis sangat berpengaruh terhadap produktivitas tim. Dengan suasana kerja yang menyenangkan, pekerjaan menjadi lebih ringan, dan hasilnya lebih maksimal karena semua anggota tim bekerja dengan hati yang senang tanpa tekanan....”
		8		“...Loyalitas bawahan dapat dilihat dari kedisiplinan waktu serta pencapaian target kerja. Mereka yang datang tepat waktu, menyelesaikan tugas sesuai tenggat, dan menunjukkan konsistensi adalah bukti nyata dari loyalitas terhadap tim dan Perusahaan..”
		9		“...Gaya kepemimpinan saya yang menekankan penerapan prosedur dan

			keteraturan membantu bawahan lebih fokus dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Dengan begitu, komitmen mereka terhadap tugas semakin kuat..."
		10	"...Tantangan terbesar dalam menjaga hubungan baik dengan bawahan muncul ketika jobdesk sedang sepi. Kondisi tersebut bisa menurunkan semangat kerja, sehingga saya perlu menjaga komunikasi, memberi motivasi, dan mencari alternatif pekerjaan agar tim tetap produktif..."
3	Strategi Membangun Kepercayaan dan Kekompakan Tim	11	"...Untuk membangun kepercayaan, saya selalu berusaha bersikap terbuka terhadap masukan dan menunjukkan bahwa setiap pendapat dari bawahan memiliki nilai. Dengan begitu, mereka merasa dihargai dan percaya kepada saya sebagai pemimpin...."
		12	"...Saya sering mengadakan pertemuan santai untuk membahas kemajuan pekerjaan dan kendala di lapangan. Diskusi seperti ini mempererat kebersamaan dan memudahkan koordinasi antar anggota tim...."
		13	"...Dalam menjaga kekompakan, saya selalu menanamkan rasa solidaritas bahwa keberhasilan tim adalah hasil kerja bersama. Tidak ada yang merasa lebih tinggi atau lebih rendah karena semua memiliki peran penting yang saling melengkapi...."
		14	"...Saya memberi ruang bagi bawahan untuk belajar dan berinovasi. Saat mereka dipercaya untuk mencoba hal baru, semangat dan rasa tanggung jawab mereka semakin tumbuh..."
		15	"...Saya berusaha menciptakan suasana kerja yang tenang dan terbuka. Semua anggota bebas menyampaikan pendapat asalkan tetap saling menghormati, sehingga hubungan kerja menjadi lebih sehat dan kolaboratif..."
4	Evaluasi Kinerja dan Peningkatan Hubungan Kerja	16	"...Dalam proses evaluasi, saya tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga memperhatikan cara kerja dan partisipasi

			setiap anggota. Umpam balik yang saya berikan selalu bersifat membangun agar mereka terdorong untuk terus berkembang....”
		17	“...Saya selalu mengingatkan pentingnya komunikasi terbuka supaya kesalahan bisa segera diperbaiki dan tidak menimbulkan salah paham. Dengan begitu, suasana kerja menjadi lebih nyaman dan penuh saling percaya...”
		18	“...Jika bawahan melakukan kesalahan, saya tidak langsung menegur di depan banyak orang, melainkan membicarakannya secara pribadi. Cara ini menjaga harga diri mereka sekaligus mempererat hubungan kerja yang saling menghormati...”
		19	“...Saya berusaha menjadi contoh bagi tim, terutama dalam hal disiplin waktu dan tanggung jawab. Sikap konsisten dari saya sebagai atasan akan memengaruhi bawahan dan membantu membentuk budaya kerja yang positif...”
		20	“...Secara keseluruhan, hubungan yang baik antara atasan dan bawahan terbentuk dari komunikasi terbuka, saling menghargai, dan perlakuan yang adil. Prinsip ini menjaga produktivitas dan loyalitas secara berkelanjutan...”
5	Pengembangan Diri dan Pemberdayaan Bawahan	21	“...Saya yakin bawahan yang diberikan kesempatan berkembang akan lebih setia. Oleh karena itu, saya berusaha menyediakan pelatihan sederhana dan membagikan pengalaman supaya mereka merasa dihargai dan mempunyai kesempatan tumbuh...”
		22	“...Di beberapa proyek, saya sengaja menugaskan bawahan untuk memimpin rapat kecil agar mereka belajar mengambil keputusan. Cara ini efektif meningkatkan rasa percaya diri dan tanggung jawab mereka...”
		23	“...Saya selalu memberikan apresiasi secara terbuka terhadap pencapaian bawahan, sekecil apa pun. Pengakuan di

			dengan tim membangkitkan rasa bangga dan semangat kerja yang lebih tinggi..."
		24	"...Saya terbuka menerima kritik dari bawahan karena saya percaya umpan balik dua arah sangat penting untuk memperbaiki gaya kepemimpinan dan menumbuhkan rasa saling percaya dalam tim..."
		25	"...Ketika bawahan menghadapi masalah pribadi, saya berusaha memahami dan memberi ruang agar mereka dapat menyesuaikan diri. Sikap empati dalam kepemimpinan membantu menjaga hubungan yang manusiawi dan loyalitas jangka panjang..."
6	Refleksi dan Konsistensi Hubungan Atasan-Bawahan	26	"...Saya memahami bahwa membangun hubungan yang baik tidak bisa dilakukan dengan cepat. Perlu konsistensi dalam komunikasi, empati, dan keadilan agar kepercayaan tetap terjaga..."
		27	"...Saya terus belajar menyeimbangkan antara ketegasan dan kelembutan dalam memimpin. Saat keseimbangan ini tercapai, bawahan bekerja dengan rasa hormat sekaligus merasa nyaman...."
		28	"...Saya menilai keberhasilan kepemimpinan bukan hanya dari hasil kerja, tapi juga dari seberapa banyak bawahan yang tumbuh menjadi pribadi yang mandiri dan bertanggung jawab..."
		29	"...Hubungan baik antara atasan dan bawahan menciptakan budaya kerja positif yang langsung berpengaruh pada pencapaian tim secara keseluruhan..."
		30	"...Saya berusaha menjaga kedekatan emosional tanpa mengurangi profesionalitas. Dengan cara ini, hubungan kerja tetap hangat namun fokus pada kinerja dan tujuan bersama...."

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 4 Hasil Pengolahan Data Subjek IN-02

Minggu Ke	Kegiatan Yang Berhubungan Dengan Atasan	Entry Number	Kegiatan Bekerja Di CV BAROKAH MANDIRI

1	Observasi dan wawancara terkait koordinasi dan komunikasi dengan atasan di lingkungan kerja	1	“...Hubungan saya dengan atasan berjalan dengan baik. Beliau selalu memberikan arahan sebelum kegiatan dimulai sehingga pekerjaan lebih terarah...”
		2	“...Komunikasi dengan atasan cukup lancar dan terbuka. Jika ada kendala, kami bisa langsung menyampaikan tanpa rasa sungkan...”
		3	“...Atasan bersikap profesional namun tetap ramah, sehingga suasana kerja terasa nyaman...”
		4	“...Koordinasi antar tim juga berjalan lancar berkat arahan dan komunikasi yang jelas dari atasan...”
		5	“...Secara umum, hubungan kerja berjalan harmonis dan penuh saling pengertian...”
2	Diskusi mengenai peran dan dukungan atasan dalam pelaksanaan tugas harian	6	“...Atasan selalu memberikan dukungan dan arahan saat kami menghadapi kesulitan di lapangan...”
		7	“...Beliau tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga ikut membantu mencari solusi ketika ada kendala teknis...”
		8	“...Dukungan yang diberikan membuat kami lebih semangat dalam menjalankan tugas...”
		9	“...Atasan juga memberikan umpan balik yang membangun setelah pekerjaan selesai...”
		10	“...Kami merasa bimbingan dari atasan sangat membantu dalam meningkatkan kinerja...”
3	Wawancara tentang pengaruh perhatian dan sikap atasan terhadap semangat kerja karyawan	11	“...Sikap dan perhatian atasan sangat memengaruhi semangat kerja kami...”
		12	“...Ketika atasan menghargai usaha bawahan, kami merasa lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik...”
		13	“...Beliau selalu berusaha mendengarkan setiap masukan dari karyawan...”
		14	“...Kepedulian terhadap kondisi kerja dan kesejahteraan tim membuat suasana kerja lebih positif...”
		15	“...Hal tersebut menjadikan kami lebih loyal dan berkomitmen terhadap pekerjaan...”

4	Pemantauan dan evaluasi komunikasi antara atasan dan bawahan dalam penyelesaian pekerjaan	16	“...Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan membantu pekerjaan selesai tepat waktu....”
		17	“...Setiap instruksi yang diberikan jelas dan mudah dipahami oleh seluruh anggota tim...”
		18	“...Atasan juga memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan pendapat terkait cara kerja yang lebih efisien...”
		19	“...Koordinasi dilakukan secara rutin agar tidak terjadi kesalahan saat pelaksanaan...”
		20	“...Dengan komunikasi yang lancar, proses kerja menjadi lebih efektif...”
5	Wawancara mendalam tentang gaya kepemimpinan dan bentuk apresiasi dari atasan	21	“...Gaya kepemimpinan atasan tegas namun tetap terbuka terhadap pendapat bawahannya....”
		22	“...Beliau sering memberikan apresiasi dalam bentuk pujian atau ucapan terima kasih setelah tugas terselesaikan....”
		23	“...Penghargaan kecil seperti itu membuat kami merasa dihargai dan semangat meningkat....”
		24	“...Atasan juga memberi contoh disiplin dan tanggung jawab yang baik bagi tim...”
		25	“...Semua anggota merasa diperlakukan adil tanpa ada perbedaan...”
6	Diskusi akhir mengenai hubungan kerja dan komitmen terhadap perusahaan	26	“...Hubungan baik dengan atasan membuat kami merasa nyaman bekerja di perusahaan ini....”
		27	“...Kami juga mendapat kesempatan untuk belajar hal-hal baru melalui bimbingan atasan....”
		28	“...Suasana kerja yang harmonis membuat karyawan lebih berkomitmen pada pekerjaannya....”
		29	“...Atasan senantiasa menjaga komunikasi agar tidak terjadi kesalahpahaman di dalam tim...”
		30	“... Kami berharap hubungan kerja yang baik ini dapat terus dipertahankan ke depannya...”

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Table 2, narasumber dengan kode IN-01 & IN-02, berhasil mengumpulkan data dengan total Jam yang dihabiskan dalam 4 minggu yaitu 19 Jam. Berdasarkan Table 3 dan 4 narasumber dengan kode IN-01& IN-02, berhasil mengumpulkan data secara rutin dalam 4 minggu sesuai dengan ketentuan penelitian. Subjek IN-01& IN-02 memberikan total entry pernyataan sebanyak 30 entry pernyataan.

PEMBAHASAN

Pengaruh Positif Hubungan Atasan dan Bawahan terhadap Loyalitas Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data pada *Tabel 5.3* dan *Tabel 5.4*, hubungan antara atasan dan bawahan di CV. Karya Barokah Mandiri memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap loyalitas kerja karyawan. Hubungan yang terjalin di antara keduanya menggambarkan suasana kerja yang saling menghargai, terbuka, dan penuh rasa kebersamaan. Subjek IN-01 menyampaikan bahwa “Hubungan di dalam tim saya terasa sangat hangat dan penuh keharmonisan. Setiap kali ada masalah, kami selalu berdiskusi bersama dengan santai tanpa memandang posisi. Dengan komunikasi yang terbuka, semua anggota merasa dihargai dan didengarkan, sehingga suasana jadi lebih akrab dan nyaman” (Entry 1 – Subjek IN-01). Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang dibangun berdasarkan kepercayaan dan komunikasi terbuka dapat menumbuhkan loyalitas yang tinggi. Ketika bawahan merasa dihargai dan dilibatkan, mereka cenderung menunjukkan komitmen serta rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan dan perusahaan.

Selain itu, Subjek IN-01 juga menegaskan bahwa “Komunikasi yang baik membuat bawahan semakin loyal. Saat kami saling percaya dan bisa bicara dengan lancar, suasana kerja terasa seperti keluarga yang mendukung. Mereka jadi lebih semangat dan nyaman menyampaikan ide maupun keluhan tanpa harus merasa khawatir” (Entry 2 – Subjek IN-01). Kalimat tersebut menggambarkan bahwa hubungan kerja yang sehat tidak hanya berpengaruh pada hasil pekerjaan, tetapi juga pada kenyamanan psikologis karyawan. Hubungan yang seperti keluarga menciptakan iklim kerja positif yang mendorong bawahan untuk bertahan lebih lama dan bekerja sepenuh hati.

Pernyataan serupa juga muncul dari Subjek IN-02 yang menuturkan bahwa “Hubungan saya dengan atasan berjalan dengan baik. Beliau selalu memberikan arahan sebelum kegiatan dimulai sehingga pekerjaan lebih terarah” (Entry 1 – Subjek IN-02). Atasan yang mampu memberi bimbingan jelas dan menunjukkan sikap profesional akan memengaruhi rasa percaya bawahan terhadap kepemimpinan yang dijalankan. Ia juga menambahkan, “Atasan bersikap profesional namun tetap ramah, sehingga suasana kerja terasa nyaman” (Entry 3 – Subjek IN-02). Dari penjelasan ini, terlihat bahwa kombinasi antara ketegasan dan keramahan membuat hubungan kerja lebih harmonis dan mampu meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Pengaruh Negatif Hubungan Atasan dan Bawahan terhadap Loyalitas Kerja

Walaupun sebagian besar hubungan yang terbentuk berjalan baik, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat potensi pengaruh negatif yang dapat muncul apabila hubungan kerja tidak dijaga dengan konsisten. Subjek IN-01 menyampaikan, “Tantangan terbesar dalam menjaga hubungan baik dengan bawahan muncul ketika jobdesk sedang sepi. Kondisi tersebut bisa menurunkan semangat kerja, sehingga saya perlu menjaga komunikasi, memberi motivasi, dan mencari alternatif pekerjaan agar tim tetap produktif” (Entry 10 – Subjek IN-01). Pernyataan ini mengindikasikan bahwa ketidakstabilan beban kerja dapat memengaruhi suasana hubungan antara atasan dan bawahan. Bila komunikasi tidak dijaga, maka motivasi kerja dapat menurun dan berdampak pada loyalitas tim.

Selain itu, Subjek IN-01 juga menekankan pentingnya menjaga keseimbangan antara kedekatan emosional dan profesionalitas. Ia mengatakan, “Saya berusaha menjaga kedekatan emosional tanpa mengurangi profesionalitas. Dengan cara ini, hubungan kerja tetap hangat namun fokus pada kinerja dan tujuan bersama” (Entry 30 – Subjek IN-01). Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa apabila kedekatan antara atasan dan bawahan tidak diimbangi dengan batas profesionalitas yang jelas, maka bisa menimbulkan kesalahpahaman, penurunan wibawa pemimpin, atau bahkan menimbulkan rasa tidak nyaman dalam tim.

Subjek IN-02 juga menunjukkan sisi lain dari hubungan kerja yang berpotensi negatif. Ia menyebutkan bahwa meskipun komunikasi dengan atasan berjalan baik, “kadang bawahan masih merasa sungkan untuk menyampaikan pendapat secara terbuka kepada atasan” (Entry 2 – Subjek IN-02). Kondisi ini menggambarkan bahwa rasa segan atau perbedaan posisi masih menjadi penghalang dalam keterbukaan komunikasi. Akibatnya, beberapa hal penting yang seharusnya bisa dikomunikasikan untuk memperbaiki kinerja justru terhambat karena faktor psikologis tersebut.

Dari keseluruhan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa hubungan kerja yang tidak seimbang, baik karena jarak emosional, formalitas jabatan, maupun komunikasi yang tidak terjaga, berpotensi menurunkan loyalitas dan semangat kerja. Oleh karena itu, dibutuhkan konsistensi dan empati dari atasan agar hubungan yang sudah baik dapat terus terjaga dalam jangka panjang.

Dampak Positif Hubungan Atasan dan Bawahan terhadap Motivasi dan Kinerja

Hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan tidak hanya berdampak pada loyalitas, tetapi juga memberikan pengaruh besar terhadap peningkatan motivasi dan kinerja karyawan. Subjek IN-01 menyampaikan, “Setiap bulan, saya biasanya beri apresiasi atau umpan balik dengan cara sederhana, seperti makan bersama. Selain sebagai penghargaan, momen ini juga mempererat rasa kebersamaan dan keakraban antara semua anggota” (Entry 4 – Subjek IN-01). Hal ini menunjukkan bahwa bentuk apresiasi sederhana memiliki dampak besar terhadap semangat kerja karyawan. Penghargaan non-materi seperti kebersamaan dan pengakuan secara sosial terbukti dapat meningkatkan rasa percaya diri dan keinginan untuk berkontribusi lebih baik.

Lebih lanjut, ia juga menambahkan bahwa “Faktor yang paling berpengaruh dalam menjaga loyalitas bawahan adalah sikap saling menghormati dan menghargai. Hal sederhana seperti ucapan terima kasih bisa meningkatkan semangat kerja dan rasa memiliki terhadap perusahaan” (Entry 6 – Subjek IN-01). Hal ini menegaskan bahwa penghormatan dan pengakuan atas usaha karyawan merupakan bentuk penghargaan moral yang efektif untuk menjaga motivasi. Karyawan yang merasa dihargai akan memiliki dorongan kuat untuk mempertahankan kinerjanya dan memberikan hasil terbaik.

Dampak positif yang sama juga dirasakan oleh Subjek IN-02. Ia mengatakan, “Atasan selalu memberikan dukungan dan arahan saat kami menghadapi kesulitan di lapangan” (Entry 6 – Subjek IN-02) dan “Dukungan yang diberikan membuat kami lebih semangat dalam menjalankan tugas” (Entry 8 – Subjek IN-02). Kedua pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dukungan moral dan bimbingan langsung dari atasan mampu meningkatkan rasa percaya diri karyawan serta menumbuhkan semangat kerja yang lebih tinggi.

Selain itu, Subjek IN-02 juga menambahkan bahwa “Atasan juga memberikan umpan balik yang membangun setelah pekerjaan selesai” (Entry 9 – Subjek IN-02). Umpan balik yang diberikan dengan cara positif membantu bawahan memahami kelebihan dan kekurangannya tanpa merasa tertekan, sehingga kinerja dapat terus meningkat.

Secara keseluruhan, hubungan kerja yang positif terbukti mampu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi peningkatan motivasi dan produktivitas. Dukungan emosional, komunikasi

terbuka, dan penghargaan yang diberikan oleh atasan menjadi kunci dalam membangun semangat kerja yang berkelanjutan di CV. Karya Barokah Mandiri.

Dampak Negatif Hubungan Atasan dan Bawahan terhadap Kinerja Tim

Meskipun hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan umumnya positif, tetapi ada beberapa situasi yang menunjukkan dampak negatif terhadap kinerja tim apabila komunikasi dan kepercayaan tidak terjaga secara konsisten. Subjek IN-01 menyampaikan, “Kalau ada konflik antara saya dan bawahan, saya lebih suka kita evaluasi bersama-sama tanpa saling menyalahkan. Kami mencari tahu penyebabnya dan menentukan cara memperbaikinya supaya hal yang sama tidak terjadi lagi” (Entry 5 – Subjek IN-01). Kutipan ini menunjukkan bahwa konflik dalam tim bisa muncul sewaktu-waktu, dan jika tidak diselesaikan secara terbuka serta adil, bisa menurunkan semangat kerja dan kepercayaan antar anggota tim.

Selain itu, ia juga mengatakan, “Tantangan terbesar dalam menjaga hubungan baik dengan bawahan muncul ketika jobdesk sedang sepi. Kondisi tersebut bisa menurunkan semangat kerja, sehingga saya perlu menjaga komunikasi, memberi motivasi, dan mencari alternatif pekerjaan agar tim tetap produktif” (Entry 10 – Subjek IN-01). Hal ini menunjukkan bahwa turunnya intensitas pekerjaan dapat berdampak negatif terhadap motivasi, dan jika dibiarkan, kinerja tim akan ikut menurun.

Subjek IN-02 juga menyinggung situasi yang hampir sama. Ia menjelaskan, “Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan membantu pekerjaan selesai tepat waktu” (Entry 16 – Subjek IN-02). Pernyataan ini secara tidak langsung menggambarkan bahwa ketika komunikasi tidak berjalan baik, maka kinerja bisa menjadi terhambat dan menurunkan efektivitas kerja. Selain itu, ia menambahkan bahwa “Koordinasi dilakukan secara rutin agar tidak terjadi kesalahan saat pelaksanaan” (Entry 19 – Subjek IN-02). Dari pernyataan tersebut terlihat bahwa potensi masalah muncul jika koordinasi jarang dilakukan; hal kecil seperti miskomunikasi bisa berkembang menjadi gangguan terhadap produktivitas tim.

Dapat disimpulkan bahwa dampak negatif dalam hubungan kerja tidak selalu disebabkan oleh konflik besar, tetapi justru sering muncul dari hal-hal kecil seperti kurangnya komunikasi, minimnya koordinasi, dan menurunnya semangat kerja. Jika tidak diantisipasi, kondisi ini bisa menurunkan kualitas hubungan kerja dan memengaruhi hasil kerja tim secara keseluruhan.

Temuan Lain tentang Komunikasi dan Kepercayaan

Selain pengaruh terhadap loyalitas dan motivasi, penelitian ini juga menemukan bahwa komunikasi dan kepercayaan menjadi faktor utama yang menentukan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Subjek IN-01 menyampaikan, “Untuk membangun kepercayaan, saya selalu berusaha bersikap terbuka terhadap masukan dan menunjukkan bahwa setiap pendapat dari bawahan memiliki nilai. Dengan begitu, mereka merasa dihargai dan percaya kepada saya sebagai pemimpin” (Entry 11 – Subjek IN-01). Dari kutipan tersebut dapat dipahami bahwa sikap terbuka dan menghargai pendapat bawahan akan menumbuhkan rasa percaya, yang menjadi dasar terciptanya loyalitas.

Ia juga menjelaskan, “Saya memberi ruang bagi bawahan untuk belajar dan berinovasi. Saat mereka dipercaya untuk mencoba hal baru, semangat dan rasa tanggung jawab mereka semakin tumbuh” (Entry 14 – Subjek IN-01). Pernyataan ini memperlihatkan bahwa kepercayaan bukan hanya dibangun dari ucapan, tetapi juga dari tindakan nyata yang memberi kesempatan kepada bawahan untuk berkembang.

Subjek IN-02 memberikan pandangan serupa. Ia menyatakan, “Atasan juga memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan pendapat terkait cara kerja yang lebih efisien” (Entry 18 – Subjek IN-02). Kalimat ini menunjukkan bahwa komunikasi dua arah yang sehat

memungkinkan bawahan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan. Selain itu, ia juga mengatakan, “Kami merasa bimbingan dari atasan sangat membantu dalam meningkatkan kinerja” (Entry 10 – Subjek IN-02). Hal ini menandakan bahwa kepercayaan dan perhatian dari atasan berperan penting dalam menciptakan hubungan kerja yang positif.

Dari temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi dan kepercayaan menjadi pondasi utama dalam hubungan kerja yang sehat. Tanpa keduanya, loyalitas dan motivasi akan sulit dipertahankan meskipun lingkungan kerja terlihat baik di permukaan.

Refleksi Hubungan Kerja dan Kepemimpinan

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua subjek, gaya kepemimpinan memiliki peran yang sangat besar dalam membentuk hubungan kerja yang efektif. Subjek IN-01 menuturkan, “Saya berusaha menjadi contoh bagi tim, terutama dalam hal disiplin waktu dan tanggung jawab. Sikap konsisten dari saya sebagai atasan akan memengaruhi bawahan dan membantu membentuk budaya kerja yang positif” (Entry 19 – Subjek IN-01). Pernyataan ini memperlihatkan bahwa keteladanan menjadi faktor penting yang menentukan kepercayaan bawahan kepada atasan.

Ia juga menambahkan, “Hubungan baik antara atasan dan bawahan menciptakan budaya kerja positif yang langsung berpengaruh pada pencapaian tim secara keseluruhan” (Entry 29 – Subjek IN-01). Dari pernyataan tersebut, terlihat bahwa kepemimpinan yang mampu menjaga hubungan baik tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga terhadap pencapaian kolektif organisasi.

Sementara itu, Subjek IN-02 menyampaikan, “Gaya kepemimpinan atasan tegas namun tetap terbuka terhadap pendapat bawahannya” (Entry 21 – Subjek IN-02). Kalimat ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara ketegasan dan keterbukaan merupakan gaya kepemimpinan yang paling ideal dalam membangun kepercayaan tim. Ia juga menambahkan bahwa “Atasan juga memberi contoh disiplin dan tanggung jawab yang baik bagi tim” (Entry 24 – Subjek IN-02). Dengan teladan yang positif, atasan mampu menciptakan rasa hormat tanpa harus bersikap otoriter.

Dari hasil refleksi ini, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang humanis dan komunikatif menjadi kunci dalam menciptakan hubungan kerja yang efektif. Pemimpin yang mampu mendengarkan, menghargai, dan memberikan kesempatan berkembang bagi bawahannya akan membentuk tim yang loyal, kompak, dan berorientasi pada hasil.

KESIMPULAN

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

1. Narasumber menyatakan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan di CV. Karya Barokah Mandiri terjalin dengan baik dan penuh keharmonisan.
2. Narasumber menyatakan bahwa komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan membuat suasana kerja terasa nyaman dan akrab.
3. Narasumber menyatakan bahwa atasan selalu memberikan arahan sebelum pekerjaan dimulai, sehingga kegiatan kerja menjadi lebih terarah.
4. Narasumber menyatakan bahwa hubungan kerja yang harmonis menumbuhkan rasa saling menghargai antara atasan dan bawahan.
5. Narasumber menyatakan bahwa suasana kerja yang hangat meningkatkan semangat dan motivasi kerja karyawan.

6. Narasumber menyatakan bahwa kepercayaan yang diberikan atasan kepada bawahan membuat mereka lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas.
7. Narasumber menyatakan bahwa dukungan dari atasan dalam menyelesaikan masalah kerja menumbuhkan rasa percaya diri dan loyalitas.
8. Narasumber menyatakan bahwa apresiasi yang diberikan atasan, meskipun sederhana, dapat mempererat hubungan dan meningkatkan loyalitas kerja.
9. Narasumber menyatakan bahwa hubungan baik dengan atasan membuat karyawan merasa lebih dihargai dan diakui keberadaannya.
10. Narasumber menyatakan bahwa komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan membantu penyelesaian pekerjaan dengan lebih cepat dan efektif.
11. Narasumber menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang ramah namun tegas menciptakan suasana kerja yang profesional dan menyenangkan.
12. Narasumber menyatakan bahwa hubungan kerja yang positif mampu meningkatkan produktivitas individu dan tim.
13. Narasumber menyatakan bahwa adanya rasa kekeluargaan dalam lingkungan kerja menjadikan karyawan lebih betah dan loyal terhadap perusahaan.
14. Narasumber menyatakan bahwa atasan yang terbuka terhadap masukan bawahan dapat menumbuhkan rasa percaya dan kedekatan emosional.
15. Narasumber menyatakan bahwa loyalitas kerja karyawan meningkat ketika mereka merasa didukung dan dihargai oleh atasannya.
16. Narasumber menyatakan bahwa komunikasi yang lancar antara atasan dan bawahan mengurangi kesalahpahaman dalam pekerjaan.
17. Narasumber menyatakan bahwa keterlibatan atasan dalam kegiatan kerja bawahan memperkuat rasa kebersamaan di dalam tim.
18. Narasumber menyatakan bahwa hubungan kerja yang buruk dapat menurunkan motivasi dan semangat karyawan.
19. Narasumber menyatakan bahwa ketidakseimbangan antara profesionalitas dan kedekatan pribadi dapat menimbulkan konflik kecil dalam tim.
20. Narasumber menyatakan bahwa atasan yang menjadi teladan dalam kedisiplinan dapat meningkatkan semangat kerja bawahan.
21. Narasumber menyatakan bahwa hubungan yang didasari kepercayaan membuat tim lebih kompak dalam menyelesaikan pekerjaan.
22. Narasumber menyatakan bahwa ketika komunikasi antara atasan dan bawahan tidak terjaga, kinerja tim menjadi kurang optimal.
23. Narasumber menyatakan bahwa sikap empati atasan membantu menjaga kenyamanan psikologis bawahan dalam bekerja.
24. Narasumber menyatakan bahwa hubungan kerja yang baik memunculkan rasa memiliki terhadap perusahaan dan tanggung jawab moral untuk bertahan lama.
25. Narasumber menyatakan bahwa secara keseluruhan, hubungan atasan dan bawahan yang harmonis berperan besar dalam menciptakan loyalitas, motivasi, dan kinerja yang optimal di CV. Karya Barokah Mandiri.

SARAN

Berdasarkan simpulan yang telah diuraikan di atas, maka saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi pihak perusahaan, diharapkan terus menjaga komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan melalui kegiatan rutin seperti evaluasi mingguan atau diskusi informal agar hubungan kerja tetap harmonis.
2. Bagi atasan, disarankan untuk mempertahankan keseimbangan antara profesionalitas dan kedekatan personal agar suasana kerja tetap nyaman tanpa mengurangi wibawa kepemimpinan.
3. Bagi bawahan, diharapkan untuk selalu bersikap terbuka, jujur, dan komunikatif terhadap atasan agar setiap masalah dalam pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat.
4. Bagi pihak manajemen, perlu memberikan pelatihan kepemimpinan dan komunikasi interpersonal agar hubungan antara atasan dan bawahan semakin efektif.
5. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas jumlah responden dan menambahkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, budaya kerja, atau sistem penghargaan untuk memperkaya hasil penelitian di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A. (2025). *Value-Based Leadership and Creating a Positive Organizational Culture*. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 8(1), 1-6. <https://ejurnalqarnain.stisnq.ac.id/index.php/ALFIHRIS/article/view/1309> ejurnalqarnain.stisnq.ac.id
- Airlangga, I. B. (2022). *Pengaruh Trust in Leader dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan*. *Yos Soedarso Economics Journal*, 4(2), 40–47. <https://ejurnal.yossoedarso.ac.id/index.php/ysej-server/article/view/yej4201>
- Colorafi, K. J., & Evans, B. (2016). *Qualitative Descriptive Methods in Health Science Research*. *HERD: Health Environments Research & Design Journal*, 9(4), 16–25.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years*. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Herlina, D., & Wulandari, E. (2022). *Hubungan Loyalitas Karyawan dan Kinerja Perusahaan Jangka Panjang*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Modern*, 9(1), 21–30.
- Ilhami, M. W., Nurfajriani, W. V., Mahendra, A., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2024). *Penerapan Metode Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif*. *Jurnal Ilmiah*
- Ilhami, M. W., Nurfajriani, W. V., Mahendra, A., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2024). *Penerapan Metode Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif*. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(9), 462–469. <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/6872>
- Mega, S. A. (2021). *Peranan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan loyalitas melalui kepuasan kerja pegawai*. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Organisasi*. <https://www.neliti.com/publications/113008/peranan-gaya-kepemimpinan-dalam-meningkatkan-loyalitas-melalui-kepuasan-kerja-pe Neliti>
- O'Connell, M., & Kung, M.-C. (2007). *The Cost of Employee Turnover*. *Industrial Management Review*, 46(3), 12–18.

https://www.researchgate.net/publication/211392097_The_Cost_of_Employee_Turnover

- Oktaviani, R. (2022). *Loyalitas Kerja Karyawan di Era Globalisasi*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(2), 145–153.
- Permatasari, W. Y., & Suhariadi, F. (2019). *Leader-member exchange affects work engagement: The role of psychological well-being mediation*. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 4(1), 95-114. <https://journal.walisongo.ac.id/index.php/Psikohumaniora/article/view/3360>
- Pratama, A., & Nuraini, L. (2023). *Iklim Kerja Suportif dan Komitmen Organisasi Karyawan*. *Jurnal Psikologi Terapan dan Manajemen SDM*, 8(2), 78–88.
- Rusandi, & Rusli, M. (2021). *Merancang Penelitian Kualitatif Dasar/Deskriptif dan Studi Kasus*. <https://jurnal.staiddimakassar.ac.id/index.php/aupsi/article/view/18>
- Rusandi, & Rusli, M. (2021). *Merancang Penelitian Kualitatif Dasar/Deskriptif dan Studi Kasus*. *Al-Ubdiyah Jurnal Pendidikan dan Studi Islam*, 2(1), 48–60. <https://jurnal.staiddimakassar.ac.id/index.php/aupsi/article/view/18>
- Setiawan, I. (2021). *Hubungan Kepemimpinan dan Loyalitas Emosional Karyawan*. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(1), 44–53.
- Siregar, A. Y., & Murhayati, S. (2024). *Metodologi Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Kajian Konsep, Desain, dan Manfaatnya*. *Jurnal Penelitian Pendidikan dan Metodologi*. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/21801>
- Siregar, A. Y., & Murhayati, S. (2024). *Metodologi Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Kajian Konsep, Desain, dan Manfaatnya*. *Jurnal Penelitian Pendidikan dan Metodologi (JPTAM)*, 8(3), 45305–45314. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/21801>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. <https://scholar.google.com/citations?hl=id&user=MGOs5rkAAAAJ>
- Susanto, A., & Ratmawati, D. (2018). *Loyalitas Kerja Karyawan Ditinjau dari Kepuasan dan Motivasi Kerja*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 7(3), 202-212.
- Wahana Pendidikan, 10(9), 462–469. Jurnal Peneliti. <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/6872>
- Wibowo, D., & Putri, A. (2021). *Komunikasi Interpersonal dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Organisasi Modern*. *Jurnal Komunikasi dan Manajemen*, 6(2), 98–108