

## Pengaruh Hubungan Atasan dan Bawahan Terhadap Kinerja Karyawan PT. DHL Tangerang

**Pani Oktaviani**<sup>1</sup>

fanioktv751@gmail.com,

Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

**Burhanudin Mujtaba**<sup>2</sup>

burhanuddin@untirta.ac.id

Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

**Ail Muldi**<sup>3</sup>

ail.muldi@untirta.ac.id

Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

### Abstract

*Communication between superiors and subordinates who are the focus of this research is termed by Pace & Faules with downward communication, namely vertical communication that occurs between superiors to the staff below. The background of this research is PT. DHL Tangerang is a multinational company in the field of express and logistics couriers based in Bonn, Germany and Oslo, Norway. In Indonesia, there are already many branches of PT. DHL and PT. DHL gives a critique on the jobstreet website of PT. DHL Supply Chain, while the problems experienced by these employees have communication difficulties that are not running well by the leader or manager because there are often new projects that make moving places, making employees must be able to understand the wishes of the boss briefly. In this study, researchers used the theory of human relations. This theory emphasizes the importance of individuals in organizations and social relations in organizational life. The research method used is a quantitative method that is explanatory, namely causal relationships. The purpose of this study was to determine whether there is an influence of superiors and subordinate relationships on employee performance. Based on the results of the correlation analysis conducted by researchers between supervisor and subordinate relationship variables on performance has a significant positive or strong relationship. Based on the results of the SPSS 25 output, the value of the calculated F value is 101.794. Whereas the F value of table is 3.95. Value  $101.794 > 3.95$ , so it can be concluded that  $H_0$  is rejected and  $H_a$  is accepted. This means that there is an influence of supervisor and subordinate relationship variables on performance.*

**Keyword :** *PT.DHL Tangerang, Relationship between Superiors and Subordinates, Work Performance, Human Relations Theory.*

## **Abstrak**

*Komunikasi antara atasan dan bawahan yang menjadi fokus dalam penelitian ini diistilahkan oleh Pace & Faules dengan komunikasi downward, yaitu komunikasi vertikal yang terjadi antara atasan ke staf dibawahnya. Latar belakang penelitian ini adalah PT. DHL Tangerang merupakan salah satu perusahaan multinasional dalam bidang kurir ekspres dan logistik yang bermarkas di Bonn, Jerman dan Oslo, Norwegia. Di Indonesia sendiri sudah banyak cabang PT. DHL tersebut dan karyawan PT. DHL memberikan kritikan pada website jobstreet PT. DHL Supply Chain, adapun permasalahan yang dialami karyawan tersebut memiliki kesulitan komunikasi yang berjalan dengan tidak baik oleh pimpinan atau manager karena sering adanya project baru yang membuat berpindah – pindah tempat, membuat karyawan harus mampu memahami keinginan atasan secara singkat. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teori hubungan manusia. Teori ini menekankan pentingnya individu dalam organisasi dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif yang bersifat eksplanatif yaitu hubungan kausal sebab akibat. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui adakah pengaruh hubungan atasan dan bawahan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian analisis korelasi yang dilakukan peneliti antara variabel hubungan atasan dan bawahan terhadap kinerja memiliki hubungan signifikan yang positif atau kuat. Berdasarkan hasil output SPSS 25 nilai besaran nilai  $F_{hitung}$  101,794 . sedangkan nilai  $F_{tabel}$  3,95. Nilai  $101,794 > 3,95$ , sehingga dapat di tarik kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya terdapat pengaruh variabel hubungan atasan dan bawahan terhadap kinerja.*

**Kata Kunci :** *PT.DHL Tangerang, Hubungan atasan dan bawahan, Kinerja, Teori Hubungan Manusia.*

## **Pendahuluan**

Komunikasi manusia adalah suatu proses melalui individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain. Artinya bahwa komunikasi merupakan suatu proses aktivitas yang mempunyai beberapa tahap yang terpisah satu sama lain tetapi berhubungan. Didalam komunikasi adanya suatu proses penyampaian dan penerimaan informasi dari satu pihak kepada pihak lain untuk mendapatkan saling pengertian (Sundstrom, 2000). Karena begitu pentingnya komunikasi didalam organisasi, maka perlu bagi pimpinan atau pihak manajemen didalam suatu organisasi harus mempunyai kemampuan dan keterampilan didalam berkomunikasi.

Kemampuan berkomunikasi tersebut berlaku bagi semua pimpinan tanpa terkecuali baik itu jenis organisasi, aliran komunikasi dan juga kedudukan dari para pimpinan tersebut apapun statusnya (Parker,1996). Komunikasi, jika dilihat dari line secara vertikal, terdapat beberapa jabatan dengan satu orang atasan artinya bahwa didalam melakukan kegiatan kerja seorang atasan akan dibantu dan juga adanya pelimpahan sebagian hak atau wewenang dari pejabat pimpinan kepada pejabat yang

ada dibawahnya untuk mengambil tindakan yang dianggap paling tepat sehingga tugas dan tanggung jawabnya itu dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

S.G Rogelberg dalam *Journal of Applied Psychology* 77 (2009) mengatakan komunikasi mempunyai peranan penting khususnya didalam organisasi yaitu:

"Dengan adanya komunikasi yang baik di suatu organisasi, maka organisasi tersebut akan berjalan dengan lancar dan berhasil begitupun sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi, organisasi dapat macet atau berantakan. Namun semua itu dapat terjadi didasari oleh bagaimana proses komunikasi dan juga sistem komunikasi yang ada didalam organisasi tersebut. Sudah berjalan baik atau belumlah proses komunikasi disana".

Pola komunikasi antara atasan dan bawahan yang menjadi fokus dalam penelitian ini diistilahkan oleh (Pace & Faules, 2005) dengan komunikasi downward, yaitu komunikasi vertikal yang terjadi antara atasan ke staf dibawahnya . (Pace dan Faules, 2006)menambahkan bahwa kepuasan adalah suatu konsep yang lebih berkenaan dengan tingkat kenyamanan. Dari definisi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan dalam komunikasi adalah kondisi ketika muncul keberadaan rasa nyaman dengan pesan-pesan, media, dan hubungan-hubungan yang timbul dalam organisasi.

Hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan dapat menyebabkan karyawan merasa senang atau tidak senang bekerja disuatu perusahaan, untuk itulah dalam organisasi selalu dilakukan perencanaan pengelolaan sumber daya manusia untuk mendapatkan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat. Salah satu sasaran pengelolaan sumber daya manusia pada fungsi manajemen organisasi adalah menyangkut kepemimpinan.

Karyawan merupakan aset perusahaan yang menentukan keberhasilan perusahaan melalui kinerja karyawan. Salah satu cara perusahaan meningkatkan semangat kerja adalah dengan melakukan komunikasi yang baik antara karyawan dengan atasan sehingga dalam kendala permasalahan pribadi maupun masalah dalam melaksanakan pekerjaannya. Maka komunikasi sangat penting bagi karyawan karena dengan adanya komunikasi segala sesuatu masalah akan lebih mudah dicarikan solusi atau jalan keluar dari permasalahan tersebut, dengan adanya komunikasi yang baik maka diharapkan karyawan dapat bekerja secara maksimal.

Panji Anoraga dan Sri Suryati dalam buku Psikolog Industri dan Sosial (2005) menjelaskan:

"Bahwa manusia pekerja perlu diperlakukan berbeda-beda sesuai motif yang mendorongnya bekerja. Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan, dipengaruhi oleh kebutuhan pribadi, tujuan dan persepsi orang tersebut, serta cara merealisasikan kebutuhan dan tujuan itu".

Teori hubungan manusia adalah teori yang relevan untuk penelitian ini, dalam buku komunikasi organisasi (Pace dan Faules, 2006) mengemukakan bahwa Barnard, Roethlisberger dan Dickson (1939) menerbitkan laporan mereka yang padat mengenai penelitian berskala besar yang membahas produktivitas dan hubungan – hubungan sosial di kompleks *Hawthorne* yang dimiliki *Western Electric Company*. Dikenal dengan nama "Manajemen dan pekerja" (Management and the Worker) penelitian tersebut menjadi lebih terkenal lagi dengan sebutan Studi Hawthorne (The Hawthorne Studies). Kesimpulan yang berkembang dari studi Hawthorne ini sering disebut efek *Hawthorne (The Hawthorne Effect)* yaitu pertama, perhatian terhadap orang – orang boleh jadi mengubah sikap dan perilaku mereka. Kedua, moral dan

produktivitas dapat meningkat apabila para pegawai mempunyai kesempatan untuk berinteraksi satu sama lainnya.

Penelitian ini menggunakan tiga variabel, variabel pertama menjelaskan tentang karakteristik pegawai, yang kedua variabel hubungan atasan dan bawahan dan yang terakhir adalah variabel kinerja. Hubungan atasan dan bawahan termasuk lingkungan para karyawan sangat berpengaruh terhadap banyak hal yaitu, afeksi, afeksi adalah timbal balik yang dimiliki antara atasan dengan bawahan, selanjutnya loyalitas, loyalitas adalah ungkapan dukungan terhadap tujuan dan karakter personal, lalu kontribusi, kontribusi diartikan persepsi dari tingkat aktivasi orientasi kerja setiap anggota dalam saat ini yang diletakkan kearah tujuan bersama, dan yang terakhir respek terhadap profesi, artinya persepsi pada tingkat dimana aling berinteraksi membentuk suatu reputasi, baik itu didalam atau di luar organisasi .

Variabel kinerja ini merupakan suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisien serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi yang memiliki faktor – faktor kinerja yaitu, kuantitas dari pekerja, kualitas dari pekerja, pengetahuan mengenai pekerjaan, kreatifitas, kerjasama. Jika faktor kinerja tersebut dapat terjalin dengan baik dan dapat menjadi nyaman maka akan berpengaruh terhadap motivasi karyawan bahkan berpengaruh terhadap kinerja karyawan diperusahaan tersebut. Dengan ketiga variabel yang akan diujikan dengan teori tersebut akan melahirkan hipotesis yang positif atau negatif sesuai dengan hasil penelitian.

Penelitian Desy Ernika (2016) tentang pengaruh komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Inti Tractors Samarinda, selain dengan komunikasi organisasi pemberian dorongan juga termasuk sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Banyak perusahaan yang sadar bahwa kinerja karyawan merupakan salah satu aspek utama yang terpenting untuk diperhatikan organisasi, sebagai salah satu faktor tercapainya tujuan dan meningkatkan keunggulan suatu organisasi perusahaan pada persaingan di era global berubah setiap waktu untuk saat ini.

PT. DHL Tangerang merupakan salah satu perusahaan multinasional dalam bidang kurir ekspres dan logistik yang bermarkas di Bonn, Jerman dan Oslo, Norwegia. Di Indonesia sendiri sudah banyak cabang PT. DHL tersebut dan karyawan PT. DHL memberikan kritikan pada *website* jobstreet PT. DHL Supply Chain, adapun permasalahan yang dialami karyawan tersebut memiliki kesulitan komunikasi yang berjalan dengan tidak baik oleh pimpinan atau manager karena sering adanya project baru yang membuat berpindah – pindah tempat, membuat karyawan harus mampu memahami keinginan atasan secara singkat. Adapun struktur komunikasi karyawan yang belum dijalankan dengan baik, dan komunikasi antara atasa pun belum terjalin pula dengan baik

Berdasarkan latar belakang diatas peneliti bertujuan : (1) mendeskripsikan hubungan atasan dan bawahan di PT. DHL Tangerang, (2) mendeskripsikan kinerja karyawan di PT. DHL Tangerang, (3) mengetahui pengaruh atasan dan bawahan terhadap kinerja kerja karyawan di PT. DHL Tangerang.

### **Metode Penelitian**

Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana menggambarkan atau menjelaskan suatu masalah yang hasilnya dapat

digenereliasikan, karena itu menuntut sampel yang representative dari seluruh populasi, operasional konsep, serta alat ukur yang validitas dan reliabilitas. Riset yang digambarkan atau menjelaskan suatu masalah yang hasilnya dapat digenereliasikan, dengan demikian tidak terlalu mementingkan kedalaman data atau analisis, sehingga penelitian ini menggunakan bantuan SPSS (*Statistik Package Sosial Science*) dan bersifat Eksplanatif (Analik) yaitu hubungan kausal sebab akibat, perbedaan atau pengaruh satu variabel dengan variabel yang lain sehingga menggunakan sampel dan hipotesis (Kriyantono, 2007). Metode pengumpulan data dengan kuesioner. Lokasi penelitian kantor PT.DHL Tangerang Pusat Pergudangan yang berlokasi daerah Soewarna Business Park, Lot 8, Block A Soekarno Hatta International Airport, RT.001/RW.010, Pajang, Benda, Tangerang City, Banten 15126. Jumlah populasi sebanyak 100 orang.

### **Hasil dan Diskusi**

Hasil responden menjawab bahwa mayoritas para pekerja diperusahaan adalah laki-laki, menurut karyawan memang jumlah laki- laki lebih banyak daripada perempuan karena pekerjaan yang dilakukan tersebut membutuhkan tenaga yang cekatan dan ekstra karena bergerak dibidang pelayanan pengiriman barang export impor. Rata- rata usia responden adalah >30 tahun dalam rentang umur 31 sampai dengan 40 tahun. Kebanyak responden berusia dewasa, berarti diusia yang dewasa karyawan dapat bekerja lebih kreatif, cepat dan bersemangat dikarenakan rentang usia tersebut merupakan usia produktif untuk bekerja.

Domisili responden mayoritas di wilayah Kota Tangerang, menurut karyawan PT. DHL bahwa jam masuk kerja pukul 07.00 WIB, hal ini menjadi salah satu alasan banyaknya karyawan berada bertempat tinggal di Kota Tangerang karena estimasi waktu untuk masuk kerja yang cukup pagi. Kebanyakan responden sudah bekerja di perusahaan DHL Tangerang < 7 dalam rentang 4 sampai 6 tahun dan pendapatan perbulan para responden adalah > 6.000.000 dimana angka tersebut diatas rata – rata umr Kota Tangerang.

Tabel 1 statistik deskriptif variabel penelitian

<b>Variabel</b>	<b>Kategori</b>	<b>%</b>
<b>Karakteristik responden</b>		
Jenis kelamin	Laki – laki	63
Usia	> 30	40
Domisili	Kota Tangerang	52.2
Lama Bekerja	< 7	71.1
Pendapatan Perbulan	>6.000.000	52.2
<b>Hubungan Atasan dan bawahan</b>		
Afeksi	Sedang	73.9

Loyalitas	Sedang	80
Kontribusi	Sedang	72.2
Respek terhadap profesi (professional)	Sedang	76.1

---

**Kinerja**

---

Kuantitas Kerja	Sedang	68.3
Kualitas Kerja	Sedang	64.8
Pengetahuan Kerja	Sedang	67.8
Kreativitas	Sedang	71.1
Kerjasama	Sedang	60.6

---

<b>Model</b>	<b>Standardized Coeffients Beta</b>	<b>F tabel</b>	<b>Sig</b>
Hubungan Atasan dan Bawahan	.732	101.794	.000

---

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan  
 hasil pengolahan SPSS 25.

Hubungan atasan dan bawahan terdiri dari afeksi, loyalitas, kontribusi dan respek terhadap profesi atau profesional. Keempat poin tersebut menjadi indikator pengukuran respon karyawan terhadap hubungan atasan dan bawahan di PT.DHL Tangerang. Dirgagunarsa (1989) kebutuhan afeksi merupakan kebutuhan dimana seseorang ingin memperoleh respon atau perlakuan hangat dari orang lain, misalnya orang tua, guru,teman – teman atau rekan kerja. kebutuhan afeksi yaitu kebutuhan untuk dicintai dan disukai dengan mengembangkan hubungan emosi terhadap orang lain yang didalamnya terdapat perhatian, rasa hormat, tanggung jawab dan pemahaman. Artinya bahwa kebutuhan afeksi karyawan PT .DHL Tangerang sudah tercukupi, salah satunya dengan memiliki hubungan baik dan memberikan kebebasan kepada karyawannya yang masuk kedalam unsur adanya hubungan emosi dan perhatian.

Hermawan (2003) loyalitas adalah manifestasi dari kebutuhan fundamental manusia untuk memiliki, *men-support* mendapatkan rasa aman dan membangun keterikatan serta menciptakan *emotional attachmen*. Loyalitas dapat didefinisikan sebagai suatu kecenderungan emosi terhadap suatu objek, hal ini mengacu pada segi afektif suka atau tidak suka, kecenderungan emosi ini didapatkan oleh seseorang melalui pengalaman ataupun berasal dari informasi- informasi yang didapatkan dari orang lain dan mengacu adanya evaluasi yang bersifat positif berdasarkan kriteria – kriteria yang dianggap relevan. Loyalitas kerja pegawai dapat berdasarkan kedekatan dan keakraban pimpinan dengan pegawai dan staff, aspek –aspek loyalitas meliputi

1). Taat pada peraturan, 2). Tanggung jawab pada kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu, 3). Kemauan untuk bekerjasama, 4). Rasa memiliki, 5). Hubungan antar pribadi, 6). Kesukaan terhadap pekerjaan. (Novrihan 2019), pada tabel 1 menunjukkan bahwa tingkat loyalitas pada perusahaan PT.DHL Tangerang berada di kategori sedang artinya bahwa indikator loyalitas di perusahaan PT.DHL sudah cukup berjalan dengan baik.

Kontribusi adalah sumbangan atau pemasukan terhadap suatu perkumpulan atau suatu usaha yang dijalankan. Kontribusi berasal dari Bahasa Inggris yaitu *contribute, contribution*, maknanya adalah keikutsertaan, keterlibatan, melibatkan diri maupun sumbangan. Berarti dalam hal ini kontribusi dapat berupa materi atau tindakan (Ahira, 2012). dengan kontribusi berarti individu tersebut juga berusaha meningkatkan efisisensi dan efektivitas hidupnya. Hal ini dilakukan dengan cara menajamkan posisi perannya, sesuatu yang kemudian menjadi bidang spesialis, agar lebih tepat sesuai dengan kompetensi. Kontribusi dapat diberikan dalam berbagai bidang yaitu pemikiran, kepemimpinan, profesionalisme, finansial, dan lainnya. Seperti pada tabel 1 bahwa responden menjawab sebagian besar berada pada tingkat sedang, artinya kontribusi yang telah diberikan oleh atasan terhadap karyawan berupa pemikiran, gaya berkepemimpinan sudah berjalan cukup baik atau sudah adanya kontribusi pada perusahaan PT. DHL Tangerang.

Profesional adalah sebutan bagi seseorang yang mampu menguasai ilmu pengetahuannya secara mendalam, mampu melakukan kreativitas dan inovasi atas bidang yang digelutinya serta harus selalu berfikir positif dengan menjunjung tinggi etika dan integritas profesi. Untuk mencapai sukses dalam bekerja, seseorang harus mampu bersikap profesional. Profesional tidak hanya berarti ahli saja. Namun selain memiliki keahlian juga harus bekerja pada bidang yang sesuai dengan keahlian yang dimilikinya tersebut A.S. Moenir (2002: 64). Jawaban responden mengenai indikator respek terhadap profesi (professional) berada pada tingkat sedang dengan jumlah yang banyak. Artinya atasan sudah menerapkan respek terhadap profesi dengan baik terhadap para karyawannya. Penelitian (Arni *et al* 2019) bahwa professional yang positif seseorang dalam bekerja dapat melahirkan hasil yang positif pula dan sebaliknya, dan pengaruh professional kerja yang tinggi akan mempengaruhi kinerja pada saat bekerja.

Selanjutnya variabel kinerja ini terdiri dari kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan mengenai pekerjaan, kreativitas dan yang terakhir kerja sama. Kelima poin tersebut menjadi indikator pengukuran respon karyawan terhadap kinerja karyawan PT. DHL Tangerang. Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003) bahwa "*Quantity* (kuantitas) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka". Sedangkan menurut Wilson dan Heyyel (1987) mengatakan bahwa "*Quantity of Work* (kuantitas kerja) adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya." Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya, dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Pada tabel diatas mengatakan bahwa kualitas kerja PT. DHL berada pada tingkat sedang yang artinya cukup baik, walaupun masih banyak yang harus ditingkatkan.

Wilson dan Heyyel (1987) mengatakan bahwa “*Quality of work* (kualitas kerja) menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, kerapian dan tanggung jawab”. Dari pendapat diatas, jelas bahwa kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan, kerapian dan tanggung jawab”. Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya, dapat dikerjakan. Seperti penelitian (Sofyan *et al* 2019) variabel yang sangat penting untuk memecahkan masalah kinerja yang meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, keadaan dan sikap yang dilakukan dalam penyelesaian kerja dari pegawai. Rata-rata responden pun menjawab yang hasilnya berada pada tingkatan sedang.

Nadler (1986 ) pengertian pengetahuan adalah proses belajar manusia mengenai kebenaran atau jalan yang benar secara mudahnya mengetahui apa yang harus diketahui untuk dilakukan, lebih lanjut Gordon (1994 : 50) menyimpulkan bahwa pengetahuan (*knowledge*) merupakan dasar kebenaran atau fakta yang harus diketahui dan diterapkan dalam pekerjaan. indikator pengetahuan mengenai pekerjaan yang telah di kemukakan dan disimpulkan diatas telah berjalan dengan baik pada di perusahaan PT. DHL Tangerang, terbukti pada tabel 1 tingkatan pengetahuan berada pada kategori sedang maka berpengaruh pula terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Chalifa *et al* 2014) berbagi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, berbagi pengetahuan signifikan berpengaruh pada kerja tim, kerja tim berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kreativitas adalah suatu kemampuan untuk membentuk gagasan baru dan penerapan dalam pemecahan masalah dn menyatakan bahwa kreativitas diartikan sebagai pola berpikir atau ide yang timbul secara spontan dan imajinatif yang mencirikan hasil yang artistik, penemuan ilmiah, dan menciptakan secara mekanik. Sehingga dapat dikatakan bahwa kreativitas merupakan ide atau pemikiran dan penemuan yang mendatangkan hasil yang baru atau relatif baru yang berkisar pada berpikir kreatif dan hasil kreatif (Suryosubroto,2009). Penjelasan tentang kreativitas diatas selaras dengan pernyataan yang diberikan kepada responden untuk mewakili indikator kreativitas bahwa karyawan harus kreatif dalam menyelesaikan tugasnya dan karyawan dapat menyumbangkan ide atau gagasan baru untuk organisai, maka dapat diartikan bahwa apek keativitas pada perusahaan PT. DHL Tangerang yang sudah berjalan dengan baik.

Soekanto (2006) kerjasama merupakan suatu usaha bersama antara orang perorangan atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Pendapat tersebut sudah jelas mengatakan bahwa kerjasama merupakan bentuk hubungan antara beberapa pihak yang saling berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Rusman (2012) mengemukakan, “Kerja sama atau cooperative dilaksanakan melalui sharing proses antara peserta belajar, sehingga dapat mewujudkan pemahaman bersama diantara orang yang ingin belajar itu sendiri” dan “ Pembelajaran cooperative adalah strategi pembelajaran yang melibatkan partisipasi dalam satu kelompok kecil untuk saling berinteraksi”. Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahawa kerja sama merupakan kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih secara bersama untuk mewujudkan tujuan bersama dan mendapatkan hasil yang lebih baik. Indikator kerjasama pada variabel kinerja ini berada pada tingkat sedang yang artinya sudah cukup berjalan dengan baik.

Hasil uji regresi linear sederhana diolah dengan SPSS 25 data pada tabel 1 diatas menunjukkan bahwa hubungan atasan dan bawahan mempunyai pengaruh



sebesar 0,732 atau 73,2% terhadap kinerja karyawan, dengan nilai signifikan dibawah 0,05. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa hubungan atasan dan bawahan berpengaruh atau kuat terhadap kinerja karyawan. Dengan persamaan yang dihasilkan adalah  $Y = 16,122 + 0,644X$ . Selanjutnya dari hasil data diatas data tabel diatas menunjukkan bahwa diperoleh F hitung sebesar 101,794 dengan Sig. 0,000. Menurut Pramesti (2011) jika  $\alpha = 0,05 > Sig = 0,000$  maka  $H_0$  ditolak. Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak (Pramesti, 2014: 108). Dari hasil data tabel diatas dapat dilihat bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 101,794 sedangkan  $F_{tabel}$  sebesar 3,95. Maka dari itu dapat dilihat bahwa  $F_{hitung} = 101,794 > F_{tabel} = 3,95$ , jadi dapat dikatakan bahwa hubungan atasan dan bawahan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

## **Diskusi**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan yakni tentang pengaruh hubungan atasan dan bawahan terhadap kinerja karyawan PT. DHL Tangerang, maka ada beberapa hal yang dapat peneliti sarankan dan dapat diperhatikan oleh pihak organisasi antara lain:

1. Hubungan atasan dan bawahan di PT. DHL Tangerang perlu lebih diperhatikan agar tidak ada terhambatnya komunikasi dari bawahan ke atasan atau tidak ada sekat dan batasan antara atasan dan bawahan sehingga komunikasi bisa berjalan lebih efektif.
2. Kinerja karyawan PT. DHL harus pertahankan dan tak lupa lebih memperhatikan faktor faktor eksternal atau internal kerja, agar dapat membuat lingkungan kerja kondusif dan nyaman.
3. Pengaruh hubungan atasan dan bawahan terhadap kinerja karyawan PT. DHL Tangerang sudah baik, tetapi perlu memperbanyak pelatihan – pelatihan maupun pembelajaran. Seperti training , gathering, dan seminar. Dengan memperbanyak pelatihan, pertemuan dan pembelajaran akan meningkatkan pengetahuan para pegawai dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan

## **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan yakni pengaruh hubungan atasan dan bawahan terhadap kinerja karyawan PT. DHL Tangerang, sebagai berikut:

1. Hubungan atasan dan bawahan yang terjadi di PT. DHL Tangerang sudah berjalan dengan baik. Hal ini dijawab karyawan PT. DHL Tangerang yang menjadi responden, dimana jawabannya berada pada kategori sedang pada tingkatan tabel hubungan atasan dan bawahan, yang meliputi indikator afeksi, loyalita, kontribusi dan respek terhadap profesi (professional).
2. Kinerja karyawan PT. DHL Tangerang sudah cukup baik. Hal ini dijawab oleh para karyawan yang sebagai responden, dimana jawabannya berada pada kategori sedang dan tinggi pada tingkatan tabel kinerja, yang meliputi kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pengetahuan tentang pekerjaan, kreativitas dan kerjasama.
3. Dalam penelitian pengaruh hubungan atasan dan bawahan terhadap kinerja karyawan PT. DHL Tangerang menyimpulkan adanya pengaruh hubungan atasan dan bawahan terhadap kinerja yang signifikan. Presentase sebesar 0,732 atau 73,2% yang berate mempunyai pengaruh kuat antar variabel hubungan atasan dan bawahan terhadap kinerja.

Dengan penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh variabel hubungan atasan dan bawaha terhadap kinerja.

## Referensi

- Ahira. (2012). Pengertian Kontribusi. Kencana. Bandung Moenir. 2002. Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Anoraga, Panji dan Sri Suryati. (2005). Perilaku Keorganisasian. PT. Pustaka Jaya.
- Arni, A., Mustari, M., & Azis, M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Guru SD Negeri Di Kecamatan Bonto Bahari Kanupaten Bulukumba. Yume: Journal of Management, 2(2).
- Brotoharsojo, Hartanto & Wungu, Jiwo, (2003). Tingkatkan Kinerja Perusahaan dengan Merit System, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Chalifa, N., & Nugrohoseno, D. (2018). Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kerja Tim. BISMA (Bisnis dan Manajemen), 7(1), 1- 8.
- Davis Gordon B. (1994). Management System Information, TP. Midas Surya Grafindo, Jakarta.
- Dirgagunarsa, Singgih, (1998). Pengantar Psikologi, Jakarta: Mutiara. Hermawan Kartajaya. 2003. Marketing In Venus. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Ernika, D. (2016). Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Inti Tractors Samarinda. Ejournal Ilmu Komunikasi, 4(2), 87- 101.
- JobbStreet.com. (2016). Retrieved November 12,2019 from <https://www.jobstreet.co.id/en/companies/718738-pt-dhl-supply-chain-indonesia>
- Nadler. (1986). Keterampilan Belajar. Jakarta : Bumi Aksara.
- Nasution, N. L. (2019). Analisis Loyalitas Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu. ECOBISMA (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen), 6(2), 1-13.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. (2005). Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Editor: Dedy Mulyana. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. (2006). Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Parker, G. M. (1996). Team players and teamwork: The new competitive business strategy. Journal of the Academy of Marketing Science, 17(2), 109-120.
- Pramesti, Getut. (2011). Aplikasi SPSS dalam Penelitian, Jakarta: PT Elex Media

- Rachmat, Kriyantono. (2007). Teknik Praktis Riset Komunikasi. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Rusman, (2012). Model-model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalisme Guru, RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Soekanto, Soerjono. (2006). Sosiologi Suatu Pengantar .Jakarta: Raja Grapindo Persada
- Sofyan, M. M., & Kamelia, K. (2019). Analisis Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Badan Koordinasi Promosi dan Penanaman Modal Daerah (BKKPMD) Provinsi Jawa Barat. Jurnal RASI, 1(2), 133-143.
- Spivack, J. A., Askay, A. D., & Rogelberg, G. S. (2009). Contemporary physical workspaces: A review of current research, trends, and implications for future environmental psychology inquiry. In J. Valentin, & L. Gamez (Eds.), Environmental psychology new developments(pp. 37-62). New York, Nova Science Publishers.
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T. R., & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. Group Dynamics, 4, 44-67.
- Suryosubroto. 2009. Proses Belajar Mengajar di Sekolah. Jakarta: Rhineka Cipta. Usman. User. 2008. Menjadi Guru Profesional. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Willson and Heyyel. 1987. *Hand Book Of Modern Office Management and Administration Service. Mc Graw Hill Inc. New Jersey.*