

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya pada penelitian dapat membantu peneliti selaku acuan untuk melihat pengaruh hubungan antara variabel dan dapat diajukan sebagai hipotesis. Penelitian terdahulu dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi persamaan dan perbedaan yang terdapat pada hasil-hasil penelitian sebelumnya. Hal ini memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis kritis terhadap temuan-temuan tersebut, sehingga dapat mengidentifikasi kelebihan yang dapat menjadi acuan serta kekurangan yang dapat diperbaiki atau dihindari dalam penelitian yang sedang dilakukan. Dengan memahami hasil penelitian sebelumnya, peneliti juga dapat memperkuat landasan teoritis dan metodologis, sekaligus menemukan celah penelitian (research gap) yang dapat dijadikan peluang untuk memberikan kontribusi baru di bidang yang diteliti. Berikut ini adalah sejumlah penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian yang sedang dilakukan, antara lain:

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Judul Penelitian	Variabel	Metode & Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	(Marindra <i>et al.</i> , 2024) Pengaruh Motivasi Kerja Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Reward Sebagai Variabel Mediasi	Motivasi Kerja, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Ocb), Kinerja Karyawan, dan <i>Reward</i>	Kuantitatif 1.Motivasi kerja & <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif & signifikan pada kinerja karyawan 2.Motivasi kerja & <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh pada kinerja karyawan melalui <i>reward</i>	Variabel Kinerja Karyawan dan <i>Reward</i> Olah data menggunakan SmartPLS	Variabel Motivasi Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Ocb)

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Judul Penelitian	Variabel	Metode & Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	(Pranata <i>et al.</i> , 2022) Pengaruh Reward dan Punishment, Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kecamatan Mangaran, Panji, dan Situbondo)	Reward, Punishment, Budaya Kerja, dan Kinerja, dan Komitmen Organisasi	Kuantitatif 1. Reward, Punishment, Budaya Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan 2. Reward, Punishment, Budaya Kerja dan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi	Variabel Reward, Kinerja, dan Komitmen Organisasi Pengolahan data dengan SmartPLS	Variabel Punishment dan Budaya Kerja
3	(Arnita, 2021) Pengaruh Manajemen Hubungan Industrial Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) (Studi Kasus Pada Anggota Serikat Pekerja Pos Indonesia Kuat Bermartabat)	Hubungan Industrial & Kinerja Karyawan	Kuantitatif Hubungan Industrial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Hubungan Industrial & Kinerja Karyawan	Olah data dengan SPSS

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Judul Penelitian	Variabel	Metode & Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4	(Zakaria, 2023) Pengaruh Pemberian Reward Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Tingkat Pendidikan Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pengadilan Agama Sunggumina sa	Reward, Kinerja Pegawai & Tingkat Pendidikan	Kuantitatif 1.Reward memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja 2.Reward tidak berpengaruh signifikan terhadap tingkat pendidikan 3.Tingkat pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja 4.Reward tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui tingkat Pendidikan.	Variabel Reward, Kinerja Pegawai Olah data dengan Smart PLS	Variabel Tingkat Pendidikan

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Judul Penelitian	Variabel	Metode & Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
5	(Marselina <i>et al.</i> , 2024) Membangun Peran Serta Hubungan Industrial PT. Karya Cahya Anue Dengan Para Pegawai Untuk Mencapai Tujuan Yang Sama	Hubungan Industrial	Kualitatif Hubunganyang baikdan harmonis antara pengusaha, para pekerja, masyarakat, dan pemerintah tentu bisa memberi dampak yang baik bagi kelangsungan usaha	Variabel Hubungan Industrial	Metode Kualitatif
6	(Badrianto & Astuti, 2023) Peran Kepuasan kerja sebagai Mediasi pada Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Kepuasan kerja, Komitmen Organisasi & Kinerja Karyawan	Kuantitatif 1.Komitmen organisasi & Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 2.Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, 3.Kepuasan Kerja mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.	Variabel Komitmen Organisasi & Kinerja Karyawan Pengolahan datao denganSmart PLS	Variabel Kepuasan kerja

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Judul Penelitian	Variabel	Metode & Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7	(Abdullah & Soelistya, 2022) <i>The Importance of Organizational Commitment as a Mediation in Improving the Performance of Specialist Doctors: The Effect of Transformational Leadership and Work Discipline</i>	Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja & Kinerja	Kuantitatif 1. Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja & Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja 2. Kepemimpinan Transformasional & Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi 3. Kepemimpinan Transformasional & Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasi	Variabel Komitmen Organisasi, & Kinerja Pengolahan datadengan SmartPLS	Variabel Kepemimpinan Transformasional & Disiplin Kerja

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Judul Penelitian	Variabel	Metode & Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
8	(Apsari, 2021) Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia Kc Palangka Raya 1	Reward, Punishment & Kinerja Karyawan	Kuantitatif 1.Reward tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan 2.Punishment berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Reward, & Kinerja Karyawan	Variabel Punishment Pengolahan data dengan SPSS
9.	(Alhasani <i>et al.</i> , 2021) Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Sebagai Mediasi	Kompetensi, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai, Organizational Citizenship Behaviour (Ocb)	Kuantitatif 1.Kompetensi berpengaruh terhadap OCB dan kinerja pegawai 2.Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap OCB 3.Komitmen Organisasi tak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Variabel Komitmen Organisasi & Kinerja Pegawai Pengolahan data dengan SmartPLS	Variabel Kompetensi & Organizational Citizenship Behaviour (Ocb)

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Judul Penelitian	Variabel	Metode & Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
10.	(Rohiyah <i>et al.</i> , 2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Reward, Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Bkd Malang	Kepemimpinan, Reward, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi & Kinerja Karyawan	Kuantitatif 1. Kepemimpinan, Reward, & Lingkungan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Komitmen Organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel Reward, Komitmen Organisasi & Kinerja Karyawan	Variabel Kepemimpinan & Lingkungan Kerja Pengolahan data dengan SPSS
11.	(Suwanto & Japlani, 2019) Pengaruh Reward Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Great Giant Pineapple	Reward, Komitmen Organisasi & Kinerja Karyawan	Kuantitatif 1. Reward tidak berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan 2. Komitmen Organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan.	Variabel Reward, Komitmen Organisasi & Kinerja Karyawan	Pengolahan data dengan SPSS

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Judul Penelitian	Variabel	Metode & Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
12.	(Julindrastuti & Karyadi, 2023) Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemediasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja & Kinerja Karyawan	Kuantitatif 1. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen Organisasi 2. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 3. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi	Variabel, Komitmen Organisasi, & Kinerja Karyawan Pengolahan data dengan SmartPLS	Variabel Kepuasan Kerja
13.	(Adityarini, 2022) Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan	Reward, Punishment & Kinerja Karyawan	Kuantitatif 1. Reward tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan 2. Punishment memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Reward & Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Punishment Pengolahan data dengan SPSS

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Judul Penelitian	Variabel	Metode & Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
14.	(Ramadandi, 2021) Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Waletindo Setia Persada Pekanbaru	Komitmen Organisasi, Reward & Kinerja Karyawan	Kuantitatif Secarasimultan variabel komitmen organisasi dan reward berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan	Variabel Komitmen Organisasi, Reward & Kinerja Karyawan	Olah data dengan <i>Punishment</i> SPSS
15.	(Putra & Wediyanto, 2023) Pengaruh <i>Rewards and Punishment</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Kantor Cabang Bengkulu	<i>Rewards, Punishment</i> & Kinerja Karyawan	Kuantitatif 1. <i>Reward</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan 2. <i>punishment</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel <i>Rewards & Kinerja Karyawan</i>	Variabel <i>Punishment</i> Olah data dengan SPSS

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Judul Penelitian	Variabel	Metode & Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
16.	(Pertiwi, 2021) Pengaruh Reward, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Job Performance</i> Pegawai Bank Jatim Cabang Waru Sidoarjo	Reward, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja & <i>Job Performance</i>	Kuantitatif Reward, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>Job Performance</i>	Variabel Reward, Komitmen Organisasi, & <i>Job Performance</i>	Variabel Kepuasan Kerja Pengolahan data dengan SPSS
17.	(Rachmawan & Aryani, 2020) Kepemimpinan Spiritual dan Reward Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	Kepemimpinan Spiritual, Reward, Kinerja Pegawai, Kualitas Kehidupan Kerja & Kepuasan Kerja	Kuantitatif 1. Kepemimpinan Spiritual, Reward, Kualitas Kehidupan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai 2. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai 3. Kepemimpinan Spiritual & Reward tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kualitas Kehidupan kerja dan kepuasan Kerja	Variabel, Reward & Kinerja Pegawai, Olah data dengan smartPLS	Variabel Kepemimpinan Spiritual, Kualitas Kehidupan Kerja & Kepuasan Kerja

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Judul Penelitian	Variabel	Metode & Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
18.	(Fikriyah, 2021) Peran Mediator Dalam Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial Di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus : Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Gresik)	Hubungan Industrial	Kualitatif Mediator dalam menyelesaikan perselisihan hubungan industrial dapat dikatakan telah sesuai dengan ketentuan Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2004	Variabel Hubungan Industrial	Metode Kualitatif
19.	(Gunawan <i>et al.</i> , 2023) Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bintang Toedjoe Cikarang	Reward, Punishment & Kinerja Karyawan	Kuantitatif 1. Reward tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan 2. Punishment berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Reward, & Kinerja Karyawan	Variabel Punishment Pengolahan data dengan SPSS

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Judul Penelitian	Variabel	Metode & Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
20.	(Musyarofah <i>et al.</i> , 2021) Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Mediator Reward dan Kepemimpinan Spiritual	Kinerja Pegawai, Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Reward & Kepemimpinan Spiritual	Kuantitatif 1. Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, Reward & Kepemimpinan Spiritual berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai 2. Reward & Kepemimpinan Spiritual berpengaruh terhadap Kualitas Kehidupan Kerja & Kepuasan Kerja 3. Reward & Kepemimpinan Spiritual berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kualitas Kehidupan Kerja & Kepuasan Kerja	Variabel Reward & Kinerja Pengolahan data dengan Smart PLS	Variabel Kualitas Kehidupan Kerja, Kepuasan Kerja, & Kepemimpinan Spiritual

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Judul Penelitian	Variabel	Metode & Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
21.	(Kosasih & Hasan, 2024) Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt. Anugerah Tanjung Medan	Komunikasi Interpersonal, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan & Kepuasan Kerja	Kuantitatif 1. komunikasi interpersonal berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja. 2. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja 3. Komunikasi interpersonal memengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja, 4. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan pada kinerja melalui kepuasan kerja.	Variabel Komitmen Organisasi & Kinerja Karyawan Pengolahan data dengan Smart PLS	Variabel Komunikasi Interpersonal & Kepuasan Kerja
22.	(Aini, 2020) Analisis Kinerja Karyawan Dilihat Dari Pemberian Reward Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Hanarida Tirta Birawa Sidoarjo	Kinerja Karyawan, Reward & Kepuasan Kerja	Kuantitatif 1. Reward tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan 2. Reward berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 3. Reward berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja	Variabel Kinerja Karyawan & Reward Pengolahan data dengan Smart PLS	Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Judul Penelitian	Variabel	Metode & Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
23.	(Ngongo <i>et al.</i> , 2020) Pengaruh Hubungan Industrial Terhadap Kinerja Karyawan Yang Di Mediasi Oleh Kepemimpinan Visioner Pada Cellular World Di Denpasar	Hubungan Industrial, Kinerja Karyawan & Kepemimpinan Visioner	Kuantitatif 1.Hubungan Industrial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan 2.Hubungan Industrial berpengaruh terhadap Kepemimpinan Visioner 3.Hubungan Industrial berpengaruh terhadap Kinerja melalui Kepemimpinan Visioner	Variabel Hubungan Industrial & Kinerja Karyawan Pengolahan data dengan SMARTPLS	Variabel Kepemimpinan Visioner
24	(Djoko Soelistya <i>et al.</i> , 2021) Kinerja Karyawan Perusahaan Briket Batubara : Penghargaan dan Hukuman	Penghargaan (reward) Hukuman (Punishment) Penerapan reward dan punishment	Kualitatif <i>Reward Reward</i> dan <i>punishment</i> merupakan hal yang sangat penting guna mewujudkan peningkatan kinerja karyawan pada perusahaan.	Variabel <i>Reward</i> Kinerja Karyawan	Metode Kualitatif

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Judul Penelitian	Variabel	Metode & Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
25.	(Sudirman <i>et al.</i> , 2023) <i>The Influence Of Workload And Career Development On Employee Turnover Intention With Organizational Commitment As An Intervening Variabel At PT. XXX Gresik</i>	Beban Kerja, Pengembangan Karir, Komitmen Organisasi & Turnover Intention	Kuantitatif 1. Komitmen Organisasi & Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Turnover Intention 2. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. 3. Beban Kerja tidak berpengaruh terhadap Turnover Intention & Komitmen Organisasi 4. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi 5. Beban Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi	Variabel Komitmen Organisasi Pengolahan data dengan Smart PLS	Variabel Beban Kerja, Pengembangan Karir, & Turnover Intention

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Judul Penelitian	Variabel	Metode & Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
26.	(Hanif & Harmen, 2021) Pengaruh Kepemimpinan Etis Dan Komitmen Organisasional Terhadap Hubungan Industrial Yang Dimediasi Dari Suara Karyawan Pada Karyawan PT Pegadaian (Persero) Kantor Pegadaian Syariah Area Banda Aceh	Kepemimpinan Etis, Komitmen Organisasional, Hubungan Industrial & Suara Karyawan	Kuantitatif 1. Kepemimpinan Etis berpengaruh terhadap Hubungan Industrial, 2. Kepemimpinan Etis tidak berpengaruh terhadap Suara Karyawan, 3. Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Suara Karyawan, 4. Suara Karyawan berpengaruh terhadap Hubungan Industrial, 5. Suara Karyawan memediasi Kepemimpinan Etis terhadap Hubungan Industrial. 6. Suara Karyawan tidak memediasi Komitmen Organisasi terhadap Hubungan Industrial	Variabel Komitmen Organisasional & Hubungan Industrial Pengolahan data dengan SmartPLS	Variabel Kepemimpinan Etis & Suara Karyawan

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Judul Penelitian	Variabel	Metode & Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
27.	Nwankwo <i>et al.</i> , (2023) <i>Effect of Industrial Relations Practices on the Productivity of the Public Sector in Nigeria</i>	Hubungan Industrial & Kinerja Karyawan	Kuantitatif Hubungan Industrial berpengaruh terhadap Kinerja karyawan	Variabel Hubungan Industrial & Kinerja Karyawan	Pengolahan data dengan SPSS
28.	Setiawan & Mardiana (2023) <i>The Effect Of Motivation And Reward System On Employee Performance With Commitment As A Mediation Variable</i>	Motivasi, Reward, Komitmen & Kinerja Karyawan	Kuantitatif 1. Motivasi, Reward & Komitmen berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan 2. Motivasi & Reward berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen	Variabel Reward, Komitmen & Kinerja Karyawan	Variabel Motivasi Pengolahan data dengan SPSS

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Judul Penelitian	Variabel	Metode & Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
29.	Nugrahaningsih <i>et al.</i> , (2021) <i>Effect Of Organizational Commitment And Employee Empowerment And Reward And Punishment Of Motivation BPJS Services And Performance Of Employees In Hospital</i> Abdul Wahab Sjahrani Samarinda, Indonesia	Komitmen Organisasi, kesejahteraan Karyawan, <i>Reward, Punishment, Kinerja Karyawan & Motivasi</i>	Kuantitatif 1. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan 2. Kesejahteraan Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan 3. <i>Reward</i> berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan 4. <i>Punishment</i> berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan 5. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan 6. Komitmen Organisasi, Kesejahteraan Karyawan, <i>Reward & Punishment</i> berpengaruh terhadap Motivasi	Variabel Komitmen Organisasi, <i>Reward & Kinerja Karyawan</i> Pengolahan data dengan SmartPLS	Variabel kesejahteraan Karyawan, <i>Punishment, & Motivasi</i>

2.2. Landasan Teori

Landasan teori di bab berikut melakukan pemaparan akan sejumlah teori yang berhubungan serta menjadi acuan pada studi berikut yang meliputi *Reward*, Komitmen Organisasi, Hubungan Industrial dan Kinerja Karyawan.

2.3. *Reward*

2.3.1. Pengertian *Reward*

Reward merupakan bentuk apresiasi atau balas jasa yang diberikan kepada individu atau kelompok atas perilaku positif, pencapaian prestasi, kontribusi yang berarti, atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas yang telah ditentukan sesuai dengan target yang ditetapkan. Istilah "*reward*" berasal dari bahasa Inggris yang memiliki arti hadiah, penghargaan, atau imbalan. Dalam konteks organisasi, *reward* sering digunakan sebagai strategi penting untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas, sekaligus sebagai alat motivasi untuk mendorong mereka mencapai tujuan pribadi maupun tujuan organisasi. Pemberian *reward* tidak hanya sekedar bentuk penghargaan, tetapi juga merupakan upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Melalui *reward*, organisasi berupaya menanamkan rasa penghargaan kepada karyawan atas dedikasi dan kerja keras mereka. Beragam jenis *reward* dapat diterapkan, seperti imbalan finansial berupa gaji, bonus, atau insentif, serta imbalan non-finansial seperti pengakuan, promosi, atau pelatihan pengembangan diri. *Reward* memiliki peran strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, loyalitas, dan motivasi individu. Dengan memberikan *reward* yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan serta preferensi penerimanya, organisasi dapat mendorong karyawan untuk terus memberikan kinerja terbaik. Pada akhirnya, sistem *reward* yang efektif tidak hanya membantu individu dalam mencapai tujuan pribadi mereka tetapi juga berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan (Pertiwi, 2021).

Besaran dan jenis *reward* yang diberikan dipengaruhi oleh berbagai faktor, dengan salah satu yang paling utama adalah tingkat pencapaian yang berhasil diraih. Semakin tinggi atau signifikan pencapaian tersebut, maka semakin besar

pula kemungkinan *reward* yang diterima. Hal ini menunjukkan adanya hubungan proporsional antara keberhasilan yang dicapai dengan nilai apresiasi yang diberikan. Selain itu, bentuk *reward* juga disesuaikan dengan jenis pencapaian yang diraih. Misalnya, untuk prestasi yang bersifat finansial, reward mungkin berbentuk bonus atau insentif uang, sementara untuk pencapaian non-finansial, penghargaan dapat berupa pengakuan publik, piagam penghargaan, atau kesempatan pengembangan diri seperti pelatihan atau promosi jabatan. Tidak kalah penting, penerapan *reward* juga mempertimbangkan kepada siapa penghargaan tersebut diberikan. *Reward* yang ditujukan kepada individu mungkin berbeda bentuk dan ukurannya dibandingkan dengan *reward* yang diberikan kepada kelompok atau tim. Pertimbangan ini diperlukan agar *reward* yang diberikan dapat diterima secara proporsional, adil, dan sesuai dengan kontribusi masing-masing pihak. Dengan pendekatan yang tepat, *reward* tidak hanya menjadi bentuk apresiasi tetapi juga alat efektif untuk mendorong motivasi dan produktivitas secara berkelanjutan. (Ansory, 2018 : 301).

Arikunto (2020 : 160) penghargaan merupakan bentuk apresiasi yang diberikan kepada seseorang atas pencapaian yang sesuai dengan harapan atau standar yang telah ditentukan, misalnya dengan mematuhi aturan yang berlaku di sekolah. Meskipun penghargaan sering dianggap sebagai alat motivasi, tidak selalu demikian halnya. Penghargaan mungkin tidak efektif memotivasi seseorang jika jenis penghargaan tersebut tidak relevan atau menarik bagi individu yang tidak menyukai pekerjaan atau aktivitas yang mendasarinya.

Dalam konteks pendidikan, pemberian reward biasanya diarahkan sebagai bentuk penghargaan kepada siswa yang berhasil mencapai prestasi tertentu. Tujuannya adalah untuk memberikan dorongan positif kepada siswa agar terus meningkatkan kemampuan dan pencapaian mereka di masa depan. Dengan penghargaan yang tepat, siswa dapat merasa dihargai atas usaha mereka, yang pada gilirannya dapat menumbuhkan semangat dan motivasi untuk terus berkembang dan mencapai hasil yang lebih baik lagi.

Sutrisno (2019 : 34) *Reward* atau penghargaan dapat diartikan sebagai bentuk kompensasi atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya sebagai apresiasi atas pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang

telah mereka curahkan dalam menjalankan tugas. Program pemberian *reward* ini dirancang dengan tujuan utama yang ingin dicapai oleh perusahaan, yaitu:

1. Merekrut orang yang memiliki kualifikasi
2. Mempertahankan karyawan supaya selalu melakukan pekerjaannya
3. Memberikan motivasi pekerja guna meraih kinerjanya lebih tinggi

Reward merupakan bentuk apresiasi atau kompensasi yang diberikan kepada individu atau kelompok sebagai pengakuan atas perilaku positif, pencapaian luar biasa, kontribusi berarti, atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas yang telah ditentukan sesuai dengan target yang ditetapkan. Penghargaan ini bertujuan untuk memberikan penghormatan atas usaha dan dedikasi yang telah ditunjukkan, baik dalam aspek personal maupun profesional (Gunawan *et al.*, 2023). Faktor yang mempengaruhi *reward* yakni faktor intrinsik yang mencakup elemen-elemen yang berasal dari dalam diri individu, seperti pencapaian prestasi, tanggung jawab yang diemban, pengakuan atas kontribusi di lingkungan kerja, dan aspek-aspek lain yang memberikan kepuasan batin. Sementara itu, faktor ekstrinsik mencakup hal-hal yang berasal dari luar individu, seperti gaji dan upah yang diterima, serta berbagai tunjangan karyawan, termasuk program dana pensiun dan manfaat lainnya. Kombinasi kedua faktor ini berperan penting dalam menciptakan keseimbangan antara kepuasan pribadi dan profesional di tempat kerja (Mangkunegara, 2021).

Reward merupakan suatu bentuk penghargaan yang digunakan sebagai sarana untuk mendorong semangat kerja karyawan. Istilah ini berasal dari bahasa Inggris, yang memiliki arti ganjaran atau hadiah. Sebagai alat motivasi, *reward* dirancang untuk meningkatkan produktivitas, menciptakan suasana kerja yang positif, serta memberikan apresiasi atas kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan. (Aini, 2020). *Reward* diberikan sebagai bentuk apresiasi atas upaya individu dalam menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan untuk suatu posisi tertentu. Pemberian *reward* ini seringkali disertai dengan program pelatihan yang terstruktur dan seimbang. Program tersebut melibatkan berbagai tahapan, mulai dari kegiatan persiapan, penyusunan materi pelatihan, pelaksanaan program, hingga langkah pemeliharaan keterampilan tenaga kerja. Tujuannya adalah memastikan bahwa tenaga kerja

yang ada mampu menjalankan tugas mereka secara efisien dan efektif, sekaligus meningkatkan produktivitas serta kualitas kerja di lingkungan organisasi (Musyarofah *et al.*, 2021). Maknanya, *reward* yang dijadikan sebagai salah satu tujuan dalam bekerja dapat berperan signifikan dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Peningkatan produktivitas ini memberikan manfaat yang besar, baik bagi lingkungan kerja maupun bagi organisasi secara keseluruhan, karena reward mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaik mereka dan menciptakan hasil yang lebih optimal.

2.3.2. Jenis – Jenis *Reward*

Syaputra (2017), menyatakan bahwa *Reward* dikategorikan sebagai 2 jenis yakni penghargaan Ekstrinsik dan Intrinsik:

1. Penghargaan Ekstrinsik (*extrinsic rewards*) Penghargaan ekstrinsik adalah sebuah *reward* yang berasal dari luar diri seseorang itu sendiri.
 - a. *Reward* finansial :
 - 1) Gaji merupakan imbalan berupa uang yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas perannya dalam perusahaan. Imbalan ini diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai bagian dari organisasi, yang berkontribusi melalui tenaga dan pemikiran untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya. Gaji juga dapat didefinisikan sebagai penghasilan tetap yang diterima individu dari perusahaan tempatnya bekerja.
 - 2) Tunjangan karyawan mencakup berbagai manfaat tambahan, seperti program dana pensiun, fasilitas perawatan di rumah sakit, dan kesempatan untuk menikmati liburan. Secara umum, pemberian tunjangan ini tidak selalu terkait langsung dengan kinerja individu dalam perusahaan, melainkan lebih sering didasarkan pada faktor seperti tingkat senioritas atau catatan kehadiran karyawan selama bekerja.
 - 3) Bonus atau insentif merupakan bentuk penghargaan tambahan yang diberikan oleh organisasi di luar gaji atau upah pokok yang telah disepakati. Pemberian ini bertujuan untuk mendorong semangat kerja,

meningkatkan motivasi, serta sebagai apresiasi atas pencapaian tertentu, seperti hasil kerja yang melampaui target atau kontribusi signifikan terhadap keberhasilan perusahaan. Bonus dan insentif tidak hanya menjadi penghargaan finansial tetapi juga cara untuk memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi.

b. *Reward* non finansial yang terdiri dari :

- 1) Penghargaan interpersonal, yang juga dikenal sebagai penghargaan antar pribadi, merupakan bentuk apresiasi yang diberikan dalam konteks hubungan antara individu. Manajer memiliki wewenang tertentu untuk mendistribusikan jenis penghargaan ini, yang meliputi pemberian status atau pengakuan terhadap karyawan. Penghargaan ini bertujuan untuk menghargai kontribusi, meningkatkan rasa dihargai, serta memperkuat hubungan kerja dalam lingkungan organisasi.
- 2) Promosi, Promosi merupakan salah satu bentuk penghargaan yang digunakan oleh manajer sebagai upaya untuk memastikan penempatan individu yang sesuai dengan pekerjaan yang tepat. Dalam proses ini, kinerja karyawan yang dinilai secara akurat seringkali menjadi faktor utama yang dipertimbangkan. Penghargaan promosi tidak hanya bertujuan untuk memberikan apresiasi atas kontribusi karyawan, tetapi juga untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi melalui penempatan sumber daya manusia yang optimal.

2. Penghargaan Intrinsik (*intrinsic rewards*) Penghargaan intrinsik yakni sebuah *reward* yang dilakukan pengaturannya oleh diri sendiri yang terdiri.

- a. Penyelesaian (*completion*) merujuk pada kemampuan seseorang untuk memulai dan menuntaskan suatu pekerjaan atau proyek, yang dianggap sebagai aspek penting oleh sebagian individu. Bagi mereka, keberhasilan dalam menyelesaikan tugas menjadi tolak ukur utama yang mereka nilai. Individu dengan kebutuhan kuat untuk menyelesaikan tugas seringkali merasakan pencapaian ini sebagai bentuk penghargaan pribadi. Proses menyelesaikan tugas tidak hanya memberikan rasa kepuasan tetapi juga menjadi motivasi intrinsik yang memperkuat penghargaan terhadap diri.

- b. Pencapaian (*achievement*) Pencapaian adalah bentuk penghargaan yang bersumber dari dalam diri seseorang, muncul sebagai hasil dari keberhasilan dalam mencapai tujuan yang menantang. Rasa pencapaian ini memberikan kepuasan emosional dan mental, karena individu merasa bahwa usahanya telah membuahkan hasil yang berarti. Bagi sebagian orang, pencapaian tidak hanya tentang hasil akhir tetapi juga tentang proses yang dilalui, seperti mengatasi rintangan, mengembangkan keterampilan, dan menunjukkan kemampuan. Dengan demikian, pencapaian menjadi salah satu motivator utama yang mendorong seseorang untuk terus berusaha dan berkembang.
- c. Otonomi (*autonomy*) Otonomi mengacu pada keinginan individu untuk memiliki kendali atas pekerjaannya, termasuk kebebasan dalam membuat keputusan dan menjalankan tugas tanpa pengawasan yang terlalu ketat. Banyak orang menghargai pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk bertindak mandiri, karena memberikan ruang untuk mengekspresikan kreativitas, keahlian, dan pendekatan terbaik dalam menghadapi situasi tertentu. Perasaan otonomi seringkali meningkatkan tanggung jawab pribadi, kepuasan kerja, dan rasa percaya diri. Dengan memberikan otonomi kepada karyawan, organisasi juga dapat mendorong inovasi dan efisiensi, karena individu cenderung merasa lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka.

2.3.3. Tujuan dan Dampak Pemberian *Reward*

Secara umum, pemberian *reward* kepada karyawan oleh perusahaan memiliki berbagai tujuan dan dampak positif yang dirasakan langsung oleh karyawan. Berdasar dari pernyataan Irham (2020 : 65) di antaranya :

1. Memberikan Kejelasan tentang Hak dan Kewajiban Karyawan

Pemberian *reward* bertujuan untuk menjelaskan secara transparan hak yang akan diterima oleh karyawan sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka, serta kewajiban yang harus mereka penuhi sebagai bagian dari organisasi. Hal ini menciptakan pemahaman yang jelas antara perusahaan dan karyawan mengenai hak dan tanggung jawab masing-masing pihak.

2. Memenuhi Harapan Karyawan Sesuai Kesepakatan

Reward juga berfungsi untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan yang telah disepakati bersama melalui kontrak kerja. Dengan demikian, perusahaan dapat menjaga komitmen terhadap kesepakatan yang telah ditandatangani, sehingga menciptakan rasa keadilan dan kepercayaan di kalangan karyawan.

3. Mencerminkan Kredibilitas Perusahaan dalam Pembayaran Reward

Kemampuan perusahaan untuk memberikan *reward*, baik berupa kompensasi finansial maupun bentuk lainnya, secara tepat waktu menunjukkan wibawa dan kredibilitas organisasi. Hal ini menjadi indikator bahwa perusahaan memiliki manajemen keuangan yang baik dan mampu menghargai kerja keras karyawan.

4. Meyakinkan Pemangku Kepentingan akan Kemampuan Likuiditas Perusahaan

Pemberian *reward* juga merupakan cara untuk menunjukkan kepada para pemangku kepentingan bahwa perusahaan memiliki kemampuan likuiditas yang stabil. Tepat waktu dalam memenuhi kewajiban finansial kepada karyawan menjadi bukti bahwa perusahaan memiliki pengelolaan keuangan yang sehat dan berkomitmen untuk memenuhi tanggung jawabnya.

5. Meningkatkan Reputasi Perusahaan yang Berorientasi pada Kesejahteraan Karyawan

Konsistensi perusahaan dalam memberikan *reward* dapat meningkatkan reputasinya sebagai organisasi yang loyal dan berdedikasi tinggi dalam memperhatikan kesejahteraan karyawan. Dengan membangun lingkungan kerja yang mendukung dan peduli, perusahaan tidak hanya menarik talenta berkualitas tetapi juga memperkuat citranya di mata publik sebagai tempat kerja yang ideal dan progresif.

2.3.4. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi *Reward*

Ada 4 faktor yang menjadi dasar untuk menimbang kebijakan penghargaan (*reward*) Astuti *et al.*, (2018), yakni :

1. Konsistensi internal mengacu pada proses penentuan pemberian penghargaan yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan di dalam perusahaan. Artinya, setiap posisi dan tanggung jawab dalam organisasi dinilai secara objektif berdasarkan kompleksitas, tingkat keterampilan yang dibutuhkan, dan kontribusinya terhadap keberhasilan perusahaan. Konsistensi internal ini memastikan bahwa penghargaan yang diberikan kepada setiap karyawan mencerminkan kesetaraan dan keadilan dalam perlakuan, serta menciptakan sistem penghargaan yang adil dan transparan.

Dengan menetapkan penghargaan berdasarkan perbandingan pekerjaan, perusahaan dapat menghindari ketidakadilan yang sering kali terjadi jika pemberian reward dilakukan secara subjektif atau berdasarkan hubungan pribadi. Hal ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara optimal, karena mereka merasa dihargai berdasarkan kontribusi nyata yang mereka berikan. Konsistensi internal juga membantu meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan tingkat turnover karyawan dengan menciptakan rasa kepercayaan dan kepastian dalam hubungan kerja.

2. Kompetensi eksternal mengacu pada penetapan besaran penghargaan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan tingkat persaingan dengan perusahaan lain di industri yang sama. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa perusahaan tetap memiliki daya tarik kompetitif dengan menawarkan paket penghargaan yang menarik dan sebanding dengan standar industri. Dengan cara ini, perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan atau kualitas tinggi, yang penting untuk kesuksesan jangka panjang organisasi.

Melalui kompetensi eksternal, perusahaan berusaha untuk menyesuaikan struktur penghargaan dengan tren pasar tenaga kerja, memastikan bahwa gaji, tunjangan, dan insentif yang diberikan tidak hanya kompetitif tetapi juga memadai untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Hal ini penting untuk menghindari kehilangan karyawan berkualitas yang mungkin tergoda untuk berpindah ke pesaing yang menawarkan paket penghargaan lebih baik. Dengan menjaga keseimbangan yang tepat dalam penghargaan eksternal,

perusahaan dapat memperkuat posisi pasar dan memastikan stabilitas serta pertumbuhan berkelanjutan.

3. Kontribusi karyawan merujuk pada penentuan besarnya penghargaan yang diberikan berdasarkan kontribusi nyata yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Penghargaan ini diukur berdasarkan seberapa besar dampak atau hasil yang dihasilkan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, baik dalam hal produktivitas, inovasi, kualitas kerja, maupun pencapaian target tertentu.

Melalui pendekatan ini, perusahaan menilai karyawan berdasarkan hasil kerja mereka, bukan hanya berdasarkan jabatan atau masa kerja. Kontribusi karyawan yang signifikan, seperti ide-ide inovatif, kemampuan untuk mengatasi tantangan, atau kontribusi dalam meningkatkan efisiensi operasional, akan dihargai dengan penghargaan yang sesuai. Sistem ini tidak hanya memberikan insentif yang adil, tetapi juga memotivasi karyawan untuk terus memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya. Dengan demikian, perusahaan dapat mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen dan merasa dihargai atas peran penting mereka dalam kesuksesan organisasi.

4. Administrasi yakni faktor keempat yang menjadi pertimbangan penting bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan pemberian penghargaan. Faktor ini meliputi berbagai aspek, seperti perencanaan yang matang, alokasi anggaran yang tersedia, sistem komunikasi yang efektif, serta mekanisme evaluasi yang tepat.

Perencanaan yang baik memastikan bahwa pemberian penghargaan dilakukan dengan cara yang terstruktur dan sesuai dengan tujuan perusahaan, sementara anggaran yang tersedia harus cukup untuk mendukung pelaksanaan penghargaan tersebut tanpa membebani keuangan perusahaan. Komunikasi yang jelas dan terbuka juga sangat penting, agar seluruh karyawan memahami dasar dan proses pemberian penghargaan, menciptakan transparansi dan kepercayaan dalam organisasi. Terakhir, evaluasi dilakukan untuk menilai efektivitas kebijakan pemberian penghargaan, memastikan bahwa penghargaan yang diberikan sesuai dengan kinerja dan kontribusi yang diharapkan. Dengan administrasi yang terkelola dengan baik, perusahaan

dapat menciptakan sistem penghargaan yang adil, transparan, dan berkelanjutan. merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

2.3.5. Indikator *Reward*

Kadarisman (2021 : 100) memaparkan bahwa indikator *Reward* (penghargaan) ialah :

1. Upah

Upah merujuk pada kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan jumlah jam kerja yang dilakukan, jumlah barang yang diproduksi, atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Ini adalah bentuk pembayaran yang bersifat langsung dan sering kali bervariasi tergantung pada volume kerja atau output yang dihasilkan dalam periode tertentu. Pembayaran upah bertujuan untuk menghargai karyawan berdasarkan produktivitas mereka, memberikan insentif untuk terus meningkatkan kinerja dan mencapai target yang ditetapkan perusahaan.

2. Gaji

Gaji adalah bentuk kompensasi tetap yang diberikan secara periodik oleh perusahaan kepada karyawan berdasarkan kesepakatan dalam kontrak kerja. Pembayaran gaji biasanya dilakukan secara bulanan atau tahunan dan tidak bergantung pada jam kerja atau jumlah output. Gaji mencerminkan penghargaan terhadap tanggung jawab dan posisi yang dipegang oleh karyawan dalam organisasi, dan biasanya mencakup berbagai faktor seperti pengalaman, pendidikan, serta kontribusi terhadap perusahaan.

3. Insentif

Insentif adalah kompensasi tambahan yang diberikan oleh perusahaan di luar gaji pokok dengan tujuan untuk memotivasi dan mendorong karyawan agar dapat meningkatkan kinerja mereka. Insentif dapat berupa bonus, komisi, atau penghargaan lain yang diberikan sebagai respon terhadap pencapaian tertentu atau perilaku yang diinginkan oleh perusahaan. Pemberian insentif bertujuan

untuk menciptakan rasa kompetitif yang sehat dan memberi dorongan bagi karyawan untuk memberikan usaha terbaik mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Tunjangan

Tunjangan adalah bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk kebutuhan tertentu, seperti dana pensiun, perawatan kesehatan, atau liburan. Tunjangan ini umumnya tidak terkait langsung dengan kinerja karyawan, melainkan lebih kepada faktor-faktor lain seperti senioritas, posisi, atau catatan kehadiran. Meskipun tidak bergantung pada hasil kerja, tunjangan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memberikan perlindungan jangka panjang, seperti keamanan finansial setelah pensiun atau kesehatan yang terjaga.

5. Penghargaan Interpersonal

Penghargaan interpersonal merujuk pada bentuk penghargaan yang diberikan oleh manajer atau atasan kepada karyawan dalam bentuk pengakuan atas kontribusi mereka, baik secara formal maupun informal. Bentuk penghargaan ini meliputi pemberian status, pengakuan, atau penghargaan lain yang dapat meningkatkan rasa hormat dan kredibilitas seseorang di dalam organisasi. Penghargaan interpersonal bertujuan untuk memotivasi karyawan dengan memberikan rasa dihargai dan diakui atas usaha yang mereka lakukan, menciptakan hubungan yang lebih positif antara karyawan dan manajer.

6. Promosi

Promosi adalah pemberian penghargaan dalam bentuk kenaikan jabatan atau tanggung jawab kepada karyawan yang telah menunjukkan kinerja luar biasa. Proses promosi ini sering kali bergantung pada evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan, dan bertujuan untuk menempatkan individu yang tepat pada posisi yang lebih tinggi, dengan memperhatikan keahlian dan kontribusi yang telah diberikan. Promosi bukan hanya memberikan penghargaan kepada karyawan, tetapi juga berfungsi sebagai strategi perusahaan untuk mempertahankan talenta terbaik dan memotivasi karyawan lainnya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan karir mereka.

2.4. Komitmen Organisasi

2.4.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Yusuf & Syarif (2018 : 25) menjelaskan komitmen organisasi ialah satu di antara beberapa topik yang kerap berperan sebagai referensi baik untuk manajemen dari suatu organisasi dan juga peneliti yang memiliki minat khusus yang memiliki fokus kepada perilaku manusia. Komitmen organisasi berdasar dari Pertiwi (2021) dapat dipahami sebagai suatu kondisi di mana seorang karyawan menunjukkan kesetiaan dan dukungan yang kuat terhadap organisasi tempat dia bekerja. Dalam konteks ini, seorang karyawan memiliki ikatan emosional dan profesional dengan organisasi, serta merasa terhubung dengan tujuan dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi tersebut. Komitmen ini tercermin dalam keinginan karyawan untuk tetap bertahan dan berkontribusi dalam jangka panjang, serta mengupayakan kemajuan dan kesuksesan organisasi.

Komitmen organisasi tidak hanya mencakup rasa kesetiaan terhadap pekerjaan, tetapi juga melibatkan kesiapan untuk mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi biasanya menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih baik, serta kualitas kerja yang konsisten. Selain itu, mereka juga cenderung lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dalam organisasi dan memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Komitmen organisasi yang tinggi menggambarkan tingkat kedalaman hubungan karyawan dengan organisasi. Dalam hal ini, karyawan merasa bahwa mereka tidak hanya sekedar bekerja untuk mendapatkan imbalan finansial, tetapi juga merasa bahwa mereka bagian penting dari organisasi. Mereka akan lebih terlibat dalam proses pengambilan keputusan, merasa dihargai, dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi menjadi faktor kunci dalam meningkatkan stabilitas dan efisiensi organisasi, serta dalam meminimalkan tingkat perputaran karyawan (*turnover*). Karyawan yang merasa dihargai dan terikat dengan visi dan misi organisasi cenderung lebih setia dan termotivasi untuk mencapai tujuan bersama. (Stephen & Judge, 2018 : 100).

Komitmen organisasi merujuk pada kondisi psikologis yang dialami oleh karyawan, di mana mereka memiliki keyakinan yang mendalam, rasa percaya, serta pengakuan terhadap tujuan, visi, dan nilai-nilai yang dijalankan oleh organisasi. Dalam hal ini, karyawan tidak hanya merasa terhubung secara emosional dengan organisasi, tetapi juga secara sukarela berkomitmen untuk memberikan kontribusi terbaik mereka bagi kemajuan dan pencapaian tujuan organisasi. Mereka menunjukkan dorongan internal yang kuat untuk berperan aktif dalam organisasi, merasa menjadi bagian integral dari struktur dan budaya yang ada.

Komitmen ini mengarah pada perasaan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan dan tujuan bersama, yang seringkali melibatkan pengorbanan pribadi demi kepentingan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih terlibat dalam aktivitas organisasi, tidak hanya menjalankan tugas mereka dengan baik, tetapi juga ikut serta dalam inisiatif-inisiatif yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Komitmen ini memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi, menciptakan rasa memiliki yang mendalam terhadap kesuksesan organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang kuat tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban mereka, tetapi juga memiliki motivasi intrinsik untuk berprestasi lebih, meningkatkan kualitas kerja, dan berinovasi dalam pekerjaannya. Komitmen ini menjadi faktor penting dalam mengurangi tingkat turnover karyawan, karena individu yang merasa terhubung dan dihargai dalam organisasi lebih cenderung untuk tetap bertahan dalam jangka panjang. Secara keseluruhan, komitmen organisasi yang tinggi membawa dampak positif bagi karyawan dan organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang stabil, produktif, dan penuh dengan kolaborasi yang efektif. (Prasetyo *et al.*, 2020).

Komitmen dapat dipahami sebagai sikap yang tercermin dari tingkat dedikasi dan kerja keras yang tinggi, serta kesetiaan terhadap nilai-nilai yang dijunjung oleh perusahaan. Ketika karyawan memiliki komitmen yang kuat, mereka cenderung menunjukkan upaya maksimal dalam pekerjaan mereka, dengan tekad yang besar untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen ini tidak hanya mendorong mereka untuk bekerja dengan penuh semangat, tetapi juga

membuat mereka merasa terikat dengan perusahaan, sehingga mereka enggan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Komitmen yang tinggi menumbuhkan rasa tanggung jawab yang mendalam, sehingga karyawan akan terus berusaha untuk memberikan yang terbaik, bahkan dalam menghadapi tantangan atau kesulitan sekalipun (Burhannudin *et al.*, 2019).

Komitmen organisasional merujuk pada hubungan yang erat antara karyawan dan organisasi, di mana keduanya memiliki tujuan yang sejalan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Komitmen ini menggambarkan sejauh mana individu merasa terikat dan terhubung dengan organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi menunjukkan tingkat penerimaan yang kuat terhadap tujuan, nilai, dan prinsip yang dianut oleh organisasi. Mereka memiliki keinginan yang besar untuk memberikan kontribusi terbaik mereka demi keberhasilan organisasi dan menunjukkan tekad untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut dalam jangka panjang. Komitmen yang tinggi ini juga mencakup kesiapan untuk mengorbankan waktu dan tenaga demi mencapai tujuan bersama serta memperkuat hubungan profesional yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi (Ratnaningsih, 2021).

Organisasi perlu berusaha meningkatkan komitmen karyawan karena semakin tinggi komitmen, semakin besar usaha yang dilakukan karyawan dalam pekerjaannya, dan semakin lama mereka bertahan di perusahaan. Karyawan yang sangat berdedikasi cenderung tidak akan meninggalkan organisasi. Secara umum, komitmen organisasi mendorong karyawan untuk berkorban dan bertanggung jawab demi mencapai tujuan organisasi serta tujuan pribadi mereka. Komitmen yang tinggi penting untuk kinerja, karena memberikan motivasi dan mendorong karyawan untuk memenuhi tanggung jawab mereka dengan lebih baik.

2.4.2. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Darmadi (2018 : 209) mencetuskan bahwasanya faktor yang memberikan pengaruh pada komitmen organisasi yakni :

1. Faktor Personal mencakup berbagai aspek individu seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian. Kepribadian seseorang, khususnya, berperan penting dalam membentuk komitmen

terhadap pekerjaan dan organisasi. Faktor-faktor seperti etos kerja, keinginan untuk memberikan kontribusi positif bagi organisasi, serta hasrat untuk mengaktualisasikan diri dan mengembangkan karir menjadi elemen-elemen penting yang mempengaruhi bagaimana seorang karyawan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki sikap positif dan dorongan untuk berkembang lebih cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

2. Faktor Organisasional mencakup elemen-elemen yang terkait dengan kondisi di dalam organisasi, seperti kepekaan terhadap tingkat loyalitas yang diharapkan oleh organisasi, jaminan keamanan kerja, serta insentif ekonomi yang diberikan perusahaan. Organisasi yang memperhatikan kepuasan dan kesejahteraan karyawan, serta memberikan rasa aman dalam pekerjaan mereka, dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap tujuan perusahaan. Insentif ekonomi yang adil juga berperan penting dalam memperkuat ikatan karyawan dengan organisasi, karena memberikan dorongan untuk terus memberikan performa terbaik.
3. Faktor Relasional mengacu pada hubungan interpersonal yang terjalin di tempat kerja, termasuk kepercayaan yang diberikan oleh atasan, komunikasi yang baik antara atasan dan rekan kerja, serta umpan balik positif yang diterima dari pimpinan atau klien. Kepercayaan yang terbangun dalam hubungan profesional ini sangat penting untuk membentuk rasa loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Komunikasi yang terbuka dan efektif, serta pengakuan atas hasil kerja melalui umpan balik positif, dapat memperkuat rasa keterikatan dan motivasi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan.

Sedangkan menurut Priansa (2018 : 245) mengemukakan bahwasanya faktor yang memberikan pengaruh komitmen organisasi adalah :

1. Keadilan dan Kepuasan Kerja merupakan faktor utama yang mempengaruhi loyalitas pegawai. Pengalaman kerja yang positif dan adil dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, komitmen organisasional sulit terwujud jika karyawan merasa bahwa mereka memikul beban kerja yang berat sementara manfaat atau keuntungan yang diperoleh

hanya dinikmati oleh pimpinan atau manajer tingkat atas. Ketidakadilan dalam distribusi keuntungan atau penghargaan ini dapat menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai dan akhirnya menurunkan loyalitas mereka.

2. Keamanan Kerja sangat penting untuk menjaga hubungan saling menguntungkan antara pegawai dan organisasi. Karyawan menginginkan jaminan bahwa usaha dan kontribusi mereka akan dihargai oleh organisasi, baik oleh pimpinan maupun manajer. Ketika pegawai merasa aman dalam pekerjaan mereka, mereka akan lebih cenderung berkomitmen dan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Oleh karena itu, menjaga stabilitas pekerjaan dan menawarkan rasa aman sangat penting untuk mempertahankan loyalitas dan kinerja yang tinggi.
3. Pemahaman Organisasi mengacu pada sejauh mana pegawai memahami dan mengidentifikasi diri mereka dengan tujuan, nilai, dan budaya organisasi. Pemahaman yang mendalam mengenai organisasi akan semakin menguatkan keterikatan karyawan terhadap tempat mereka bekerja. Ketika pegawai memiliki pemahaman yang kuat tentang visi dan misi perusahaan, mereka cenderung merasa lebih terhubung dengan organisasi dan lebih bersemangat untuk bekerja menuju pencapaian tujuan bersama.
4. Keterlibatan Pegawai dalam proses pengambilan keputusan adalah hal yang sangat penting untuk menciptakan rasa memiliki dalam organisasi. Ketika pegawai merasa dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan yang menyangkut arah dan masa depan organisasi, mereka akan merasa lebih dihargai dan terikat secara emosional dengan perusahaan. Partisipasi ini tidak hanya meningkatkan rasa tanggung jawab, tetapi juga memperkuat komitmen mereka terhadap keberhasilan organisasi.
5. Kepercayaan Pegawai adalah elemen penting yang membangun hubungan timbal balik antara pegawai dan organisasi. Kepercayaan ini tidak hanya harus diberikan oleh organisasi kepada karyawan, tetapi juga sebaliknya, karyawan harus merasa bahwa mereka dapat mempercayai organisasi dan atasan mereka. Hubungan yang didasari oleh kepercayaan yang kuat akan menciptakan iklim kerja yang lebih positif dan mendukung loyalitas serta komitmen jangka panjang dari karyawan.

2.4.3. Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi memiliki beberapa indikator berdasar dari pernyataan Busro (2018 : 86), yaitu :

1. *Affective commitment*

Hal ini berkaitan dengan dorongan untuk merasa terikat dengan organisasi, yang mencakup keterikatan emosional yang dimiliki oleh karyawan terhadap tempat kerja mereka. Karyawan akan merasa lebih terhubung dan terlibat dalam organisasi ketika mereka memiliki keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi tersebut, bukan hanya karena kewajiban, tetapi karena adanya ikatan emosional yang kuat. Karyawan yang merasa memiliki nilai dan tujuan yang sejalan dengan organisasi cenderung lebih berkomitmen untuk mendukung visi dan misi perusahaan. Keterlibatan ini bukan sekadar hubungan profesional, tetapi lebih kepada keterikatan yang melibatkan rasa memiliki, di mana karyawan merasa bahwa mereka bagian tak terpisahkan dari perjalanan dan kesuksesan organisasi. Keinginan ini dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi lebih besar, berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, dan bekerja dengan semangat untuk mencapai tujuan bersama.. Komitmen afektif mencakup :

- a. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai serta tujuan organisasi mengacu pada keyakinan mendalam karyawan terhadap visi, misi, dan prinsip-prinsip dasar organisasi. Karyawan yang memiliki kepercayaan ini merasa bahwa tujuan organisasi sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka, yang membuat mereka lebih berkomitmen untuk mendukung setiap langkah organisasi. Mereka menerima dan percaya pada arahan yang diberikan oleh organisasi, sehingga mereka lebih termotivasi untuk bekerja keras mencapai tujuan bersama. Kepercayaan ini juga menciptakan rasa hormat terhadap keputusan dan kebijakan yang diambil oleh manajemen.
- b. Loyalitas terhadap organisasi menunjukkan dedikasi yang tinggi dari seorang karyawan untuk tetap berkontribusi dan mendukung organisasi, bahkan ketika menghadapi tantangan atau perubahan. Loyalitas ini tercermin dalam kesediaan karyawan untuk terus bekerja dengan penuh

komitmen, menjaga reputasi organisasi, dan berusaha untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Karyawan yang loyal tidak hanya menghargai organisasi, tetapi juga merasa bertanggung jawab atas perkembangan dan kesuksesannya. Mereka cenderung tidak mudah berpindah tempat kerja dan lebih memilih untuk tumbuh dan berkembang bersama organisasi yang mereka percayai.

- c. Kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi mencerminkan sikap karyawan yang siap memberikan kontribusi maksimal untuk keberhasilan organisasi, bahkan jika itu berarti mengorbankan waktu atau tenaga. Karyawan yang memiliki sikap ini tidak hanya berfokus pada tugas-tugas pribadi, tetapi juga siap untuk bekerja lebih keras demi kepentingan organisasi. Mereka melihat pekerjaan mereka sebagai bagian integral dari kesuksesan organisasi dan merasa puas dengan memberikan yang terbaik, tanpa mengharapkan imbalan langsung. Sikap ini menunjukkan komitmen yang mendalam dan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap kemajuan organisasi.
2. *Continuance commitment*, Hal ini merujuk pada pemahaman karyawan mengenai konsekuensi yang harus ditanggung, baik dalam bentuk biaya finansial maupun kerugian lainnya, yang timbul akibat kepergian mereka dari organisasi. Karyawan yang menyadari hal ini akan memahami bahwa keluar dari organisasi bukan hanya berpengaruh terhadap karir dan stabilitas keuangan pribadi, tetapi juga dapat berdampak pada hubungan dan posisi mereka dalam dunia profesional. Biaya ini bisa mencakup hilangnya kesempatan, pengaruh sosial yang telah dibangun, atau bahkan kerugian yang lebih besar bagi organisasi yang harus menghadapinya, seperti biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru. Kesadaran akan kerugian ini seringkali mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi.
3. *Normative commitment*, Hal ini merujuk pada perasaan tanggung jawab atau kewajiban yang dirasakan oleh karyawan untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi, karena adanya rasa terima kasih atau utang budi kepada organisasi tersebut. Perasaan ini muncul ketika karyawan merasa bahwa mereka telah

menerima banyak manfaat atau dukungan dari organisasi, seperti pelatihan, kesempatan berkembang, atau fasilitas lainnya yang membuat mereka merasa berhutang pada organisasi. Akibatnya, karyawan merasa terdorong untuk tetap setia dan berkontribusi lebih demi membalas kebaikan yang telah diberikan oleh organisasi, meskipun mungkin ada peluang lebih baik di tempat lain.

Komitmen Normatif mencakup :

- a. Memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi mengacu pada proses evaluasi yang dilakukan oleh karyawan mengenai manfaat dan keuntungan yang mereka dapatkan dengan tetap bekerja di suatu organisasi. Ini mencakup berbagai faktor, seperti kestabilan finansial, peluang karir, pengembangan keterampilan, hubungan yang baik dengan rekan kerja dan manajemen, serta fasilitas atau tunjangan yang ditawarkan oleh perusahaan. Karyawan yang mempertimbangkan keuntungan ini akan merasa bahwa tetap berada dalam organisasi memberikan nilai lebih, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Faktor-faktor ini sering kali mendorong karyawan untuk terus berkontribusi dan berkembang bersama organisasi, karena mereka merasa mendapatkan berbagai manfaat yang sulit ditemukan di tempat lain.
- b. Memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi mengacu pada pertimbangan yang dilakukan oleh karyawan mengenai dampak negatif atau kerugian yang mungkin terjadi jika mereka memutuskan untuk meninggalkan organisasi. Kerugian ini bisa berupa hilangnya kenyamanan dan keamanan kerja yang telah dibangun, kehilangan peluang karir yang ada di dalam organisasi, serta ketidakpastian yang menyertai langkah pindah kerja, seperti kebutuhan untuk beradaptasi dengan lingkungan baru atau risiko tidak menemukan pekerjaan yang lebih baik. Selain itu, ada juga pertimbangan tentang hilangnya hubungan profesional dan sosial yang telah terjalin dalam organisasi, serta potensi biaya yang harus dikeluarkan untuk mencari pekerjaan baru. Evaluasi kerugian ini dapat membuat karyawan ragu meninggalkan organisasi, terutama jika merasa bahwa risiko lebih besar daripada keuntungan yang diperoleh dari pindah.

2.5. Hubungan Industrial

2.5.1. Pengertian Hubungan Industrial

Hubungan industrial mengacu pada hubungan antara pengusaha, pekerja, dan serikat pekerja. Hubungan yang harmonis antara ketiga pihak ini penting untuk mencapai tujuan bersama, yaitu meningkatkan produktivitas dan keuntungan, serta membuat sebuah lingkungan kerja yang kondusif untuk seluruh pihak (Arnita, 2021).

Hubungan industrial sebagai konsep yang mengatur hubungan antara pekerja dan pemilik modal dalam suatu organisasi industri. Konsep ini mencakup seperangkat aturan yang melakukan pengaturan akan hak serta kewajiban kedua belah pihak. Tujuan hubungan industrial yakni guna mencapai kesinambungan serta keseimbangan antara pengusaha serta pekerja sehingga tercipta keharmonisan (Nafisa, 2020).

Ngongo *et al.*, (2020) mendefinisikan hubungan industrial sebagai konsep yang mengatur hubungan antara pekerja dan pemilik modal dalam suatu organisasi industri. Konsep ini mencakup seperangkat aturan yang melakukan pengaturan hak serta kewajiban kedua belah pihak. Tujuan hubungan industrial yakni guna mencapai kesinambungan serta keseimbangan antara pengusaha serta pekerja sehingga tercipta keharmonisan.

Mengacu ke dalam UU No 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan bertujuan untuk membangun hubungan industrial yang harmonis antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah. Tujuannya guna memberikan jaminan akan hak-hak dasar pekerja, memastikan kesamaan kesempatan serta perlakuan dengan tidak adanya diskriminasi, dan mewujudkan kesejahteraan pekerja. Namun, ikatan industri tak selalu terlaksana secara harmonis. Kenyataannya, seringkali tidak terlaksana secara baik serta lancar. Tiap hubungan industrial akan mengalami perbedaan opini, perbedaan kepentingan, serta perbedaan visi antara manajemen perusahaan serta pekerja, yang bisa melakukan pemicuan konflik pada hubungan ketenagakerjaan (Marselina, Nugraha, et al., 2024).

Hubungan Industrial merujuk pada suatu aspek dalam manajemen yang berfokus pada interaksi antara tenaga kerja di dalam perusahaan, termasuk operator mesin, pekerja terampil, hingga manajer. Dalam konteks ini, tenaga kerja

perusahaan dapat dibedakan menjadi dua kelompok utama: manajemen dan pekerja, atau pengusaha dan karyawan. Oleh karena itu, hubungan industrial dapat dipandang sebagai hubungan yang terjalin antara pengusaha dan pekerja, yang mencakup berbagai aspek interaksi, komunikasi, dan kerja sama antara kedua pihak dalam upaya mencapai tujuan bersama perusahaan. (Savitri, 2020). Firdaus & Yudhawati (2018) menjelaskan Istilah hubungan industrial merujuk pada interaksi yang terjalin antara karyawan dan manajemen, yang dapat bersumber langsung atau tidak langsung dari hubungan antara serikat pekerja dan pengusaha. Hubungan ini mencakup berbagai aspek yang melibatkan komunikasi, negosiasi, serta kerjasama antara pihak-pihak yang terlibat, baik itu di tingkat operasional, strategis, maupun dalam kebijakan perusahaan. Secara langsung, hubungan industrial dapat terwujud melalui perundingan antara serikat pekerja dan manajemen mengenai kondisi kerja, gaji, tunjangan, serta hak-hak karyawan lainnya. Secara tidak langsung, hubungan ini juga mencakup aspek lain seperti iklim kerja, kepuasan kerja, dan pemecahan konflik yang dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan operasional perusahaan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Hubungan industrial merujuk pada interaksi yang terjadi dalam dunia industri, yang dibentuk oleh sikap dan pendekatan yang beragam serta kompleks dari kedua belah pihak, yaitu manajemen dan pekerja, dalam kaitannya dengan manajemen industri. Sikap dalam konteks ini mengacu pada kondisi mental atau pandangan seseorang terhadap hubungan tersebut, sedangkan pendekatan adalah bentuk ekspresi eksternal dari sikap yang dimiliki. Selain itu, pemerintah atau negara turut mengatur hubungan industrial di dalam negeri melalui berbagai regulasi. Pemerintah berperan dalam mengembangkan, mempengaruhi, dan membentuk hubungan industrial ini melalui berbagai instrumen seperti undang-undang, peraturan, kesepakatan, keputusan pengadilan, serta dengan menekankan nilai-nilai kebiasaan, adat, dan tradisi. Selain itu, kebijakan yang dijalankan serta campur tangan dari sistem eksekutif dan yudikatif turut mempengaruhi pelaksanaan hubungan industrial, memastikan tercapainya keseimbangan dan keharmonisan dalam hubungan antara manajemen dan pekerja di dunia industri.

2.5.2. Ruang Lingkup Hubungan Industrial

Hubungan industrial merujuk pada interaksi antara pekerja dan pengusaha dalam aktivitas kerja sehari-hari. Dengan demikian, hubungan ini bersifat terus-menerus dan berkelanjutan. Ruang lingkup hubungan industrial menurut Rahadi (2021 : 7) meliputi :

1. Hubungan antar karyawan dan dengan atasan merujuk pada interaksi yang terjadi di dalam lingkungan kerja, baik antara sesama rekan kerja maupun antara karyawan dengan atasan atau manajer mereka. Hubungan ini sangat penting untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif dan saling mendukung, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan keharmonisan di tempat kerja. Hubungan yang baik antara karyawan dan atasan juga berperan dalam memotivasi karyawan, memberikan arahan yang jelas, serta menciptakan komunikasi yang efektif.
2. Hubungan kolektif antara serikat pekerja dan manajemen mengacu pada interaksi yang terjadi antara serikat pekerja, yang mewakili kepentingan karyawan, dan pihak manajemen perusahaan. Hubungan ini seringkali melibatkan negosiasi mengenai hak-hak karyawan, termasuk upah, tunjangan, kondisi kerja, serta kebijakan lainnya. Hubungan serikat pekerja-manajemen ini bertujuan untuk memastikan adanya kesepakatan yang adil bagi kedua belah pihak, serta menciptakan kondisi kerja yang harmonis dan produktif.
3. Hubungan kolektif antara serikat pekerja, asosiasi pengusaha, dan pemerintah mencakup interaksi yang melibatkan serikat pekerja, yang mewakili karyawan, asosiasi pengusaha yang mewakili kepentingan pengusaha, dan pemerintah yang bertugas mengatur dan mengawasi ketenagakerjaan. Hubungan ini sering melibatkan dialog sosial untuk merumuskan kebijakan ketenagakerjaan yang menguntungkan semua pihak, menciptakan stabilitas sosial, serta memastikan bahwa hak-hak pekerja terlindungi sesuai dengan undang-undang yang berlaku. Pemerintah memainkan peran penting dalam memastikan bahwa hubungan ini berjalan dengan adil dan sesuai dengan hukum yang ada, serta berkontribusi dalam menciptakan lapangan kerja yang lebih baik bagi masyarakat.

Hubungan industrial bertujuan untuk mengembangkan individu secara maksimal, menciptakan hubungan kerja yang baik antara manajemen dan karyawan, serta membentuk sumber daya manusia yang efektif. Hal ini mencakup pengelolaan hubungan antar personalia yang baik, pengembangan tenaga kerja, dan mempererat hubungan antara manajemen dan pekerja. Hubungan industrial juga bertujuan menciptakan rasa memiliki, tanggung jawab, dan saling menghargai di lingkungan kerja, mendorong produksi, serta mendukung perkembangan industri dan ekonomi. Tujuannya adalah menciptakan iklim industri yang damai dan meningkatkan kesejahteraan sosial.

2.5.3. Tujuan Hubungan Industrial

Tujuan utama hubungan industrial yang baik adalah menjaga perdamaian industri dan memastikan kerjasama yang harmonis antara manajemen dan pekerja. Untuk mencapainya, pekerja harus merasa yakin akan adanya upah yang adil, kondisi kerja yang layak, jam kerja yang wajar, serta fasilitas hidup yang memadai. Semua tujuan hubungan industrial lainnya berfokus pada terciptanya hubungan yang baik dan sehat antara manajemen dan tenaga kerja. Empat tujuan utama hubungan industrial berkembang di sekitar hal ini Rahadi (2021 : 9) :

1. Menjaga kepentingan tenaga kerja dan manajemen dengan meningkatkan saling pengertian dan niat baik antara semua pihak terkait dalam proses produksi.
2. Meningkatkan produktivitas dengan mengurangi tingkat perputaran tenaga kerja dan absensi.
3. Menghindari konflik industri dan membangun hubungan harmonis antara pekerja dan manajemen demi kemajuan industri.
4. Membangun Demokrasi Industri dengan melibatkan tenaga kerja dalam pengambilan keputusan dan memastikan pengakuan serta pengembangan potensi individu.
5. Menyelaraskan kontrol pemerintah pada unit yang merugi atau yang produksinya perlu diatur untuk kepentingan umum.
6. Menghindari pemogokan dan taktik tekanan lain dengan meningkatkan upah, kondisi kerja, dan tunjangan bagi pekerja.

7. Mengatasi ketimpangan sosial akibat perkembangan industri dengan membentuk kembali hubungan sosial yang sesuai dengan kemajuan teknologi melalui pengendalian dan disiplin.

2.5.4. Indikator Hubungan Industrial

Hubungan industrial yang harmonis yakni sebuah kunci strategis supaya ketenangan kerja serta perkembangan dari perusahaan bisa terlaksana. Indikator hubungan industrial yang harmonis menurut Savitri (2020) di antaranya :

1. Pemenuhan hak-hak karyawan

Pekerja harus diperlakukan dengan martabat sebagai individu, bukan hanya sebagai faktor produksi. Oleh karena itu, hak-hak pekerja harus dihormati dan dipatuhi oleh pengusaha.

2. Kepatuhan perusahaan dan karyawan

Perjanjian kerja bersama yang disepakati melalui perundingan antara serikat pekerja dan pengusaha mengatur hak dan kewajiban kedua belah pihak. Kepatuhan terhadap perjanjian ini dapat mengurangi perselisihan dan membangun hubungan yang harmonis antara perusahaan dan pekerja.

3. Komunikasi yang baik antara karyawan, serikat pekerja, dan pengusaha

Komunikasi yang terbuka dan efektif antara pekerja, serikat pekerja, dan pengusaha sangat penting untuk menciptakan hubungan kerja yang sehat dan saling pengertian.

4. Menyelesaikan perselisihan yang ada

Perbedaan pendapat antara pekerja dan pengusaha harus diselesaikan dengan musyawarah yang kekeluargaan. Pendekatan ini lebih efektif untuk mempertahankan hubungan industrial yang harmonis.

2.6. Kinerja Karyawan

2.6.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil dari aktivitas kerja yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, yang disesuaikan dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Proses

pencapaian kinerja ini harus dilakukan dengan cara yang sah, tidak melanggar hukum, serta sesuai dengan norma moral dan etika yang berlaku dalam masyarakat. Dengan kata lain, kinerja yang baik tidak hanya diukur dari hasil yang dicapai, tetapi juga dari bagaimana cara tersebut diperoleh, yakni dengan mempertimbangkan keabsahan, keadilan, dan integritas dalam setiap langkah yang diambil oleh individu atau kelompok yang terlibat (Afandi, 2018 : 83). Pengertian lainnya menurut Mangkunegara (2017 : 67) mengemukakan bahwasanya kinerja adalah hasil kerja dengan kualitas serta kuantitas yang diraih oleh seorang pegawai Ketika melakukan tugas-tugasnya disesuaikan secara tanggung jawab yang diberi

Sedangkan menurut Hasibuan (2017) menerangkan kinerja karyawan sebagai sebuah hasil kerja yang diraih seseorang untuk melakukan seluruh tugas yang menjadi beban dilihat dari kecakapan, pengalaman serta kesungguhan dan juga waktu. Sedarmayanti (2019 : 192) mengatakan bahwa Kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja yang secara nyata dikerjakan oleh individu dan dapat diamati secara objektif. Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang langsung maupun yang tidak langsung. Faktor langsung mencakup kemampuan, keterampilan, motivasi, dan dukungan yang diterima karyawan dari atasan atau organisasi. Sementara itu, faktor tidak langsung meliputi kondisi lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, budaya organisasi, serta keadaan sosial dan pribadi karyawan. Semua faktor tersebut saling berinteraksi dan mempengaruhi seberapa baik seorang karyawan dapat melaksanakan tugas dan mencapai target yang diharapkan.

Priansa (2018) menjelaskan Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil yang dihasilkan dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu pekerjaan atau fungsi tertentu, yang tercapai dalam jangka waktu tertentu. Kinerja ini mencerminkan seberapa efektif dan efisien seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan standar atau tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Faktor-faktor seperti keterampilan, pengetahuan, motivasi, serta sumber daya yang tersedia dapat mempengaruhi kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai. Selain itu, kinerja juga dapat diukur melalui pencapaian target, produktivitas, serta kontribusi yang diberikan karyawan

terhadap kemajuan organisasi secara keseluruhan.

Rivai (2020 : 447) menyatakan Kinerja adalah gambaran menyeluruh tentang prestasi perusahaan selama periode tertentu, yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional dalam pemanfaatan sumber daya yang ada. Kinerja karyawan, secara khusus, merujuk pada hasil yang tercermin dalam kuantitas dan kualitas pelaksanaan tugas yang diberikan, yang dilakukan dalam waktu tertentu dengan mematuhi aturan, serta memperhatikan moral dan etika, guna mencapai tujuan perusahaan.

2.6.2. Kriteria Kinerja Karyawan

Ada 3 kriteria kinerja karyawan berdasar dari Priansa (2017 : 49) meliputi :

1. Sifat: Kriteria ini berfokus pada karakteristik personal seorang karyawan, seperti ketergantungan, keterampilan, loyalitas, dan cara berinteraksi atau berkomunikasi dengan orang lain. Aspek ini menggambarkan nilai-nilai pribadi yang dimiliki karyawan, yang berperan penting dalam menciptakan hubungan kerja yang efektif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.
2. Perilaku: Kriteria ini menilai cara kerja seorang karyawan dalam menyelesaikan tugasnya, serta cara mereka berkolaborasi dengan rekan kerja lain. Fokusnya adalah pada interaksi, sikap, dan pendekatan dalam bekerja, yang mencakup keterampilan interpersonal, kemampuan untuk bekerja dalam tim, dan cara mereka menyelesaikan tantangan di tempat kerja.
3. Hasil: Kriteria ini lebih menekankan pada pencapaian yang konkret, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas hasil kerja. Fokusnya adalah pada output yang dihasilkan oleh karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi produktivitas keseluruhan dan daya saing perusahaan. Pencapaian yang tinggi akan meningkatkan posisi organisasi di pasar dan mendorong pertumbuhan.

2.6.3. Manfaat Kinerja Karyawan

Manfaat kinerja karyawan berdasarkan Rivai (2017 : 563) yakni :

1. Manfaat untuk pekerja: Meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, pemahaman mengenai standar hasil yang diharapkan, kesempatan untuk berkomunikasi dengan atasan, serta memperjelas nilai pribadi.

2. Manfaat untuk penilai kinerja: Meningkatkan kepuasan kerja, memungkinkan pengukuran dan identifikasi kecenderungan kinerja karyawan, serta memberikan peluang untuk meningkatkan motivasi dan rotasi pekerja.
3. Manfaat untuk perusahaan: Meningkatkan kinerja keseluruhan di berbagai unit organisasi, memperbaiki kualitas komunikasi, memperkuat motivasi pekerja, dan memberikan wawasan lebih luas tentang tugas yang dikerjakan.

2.6.4. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Priansa (2018) menjelaskan sejumlah faktor yang memberikan pengaruh kinerja karyawan adalah :

1. Kemampuan individual: Meliputi bakat, minat, dan kepribadian, serta keterampilan seperti pengetahuan, pengalaman, kemampuan interpersonal, dan keterampilan teknis. Pegawai dengan keterampilan tinggi kemungkinan akan menghasilkan kinerja yang baik.
2. Usaha yang dicurahkan: Berkaitan dengan kerja keras, kehadiran, dan motivasi pegawai. Tingkat usaha menggambarkan seberapa besar motivasi pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan baik. Meskipun keterampilan tinggi penting, tanpa usaha maksimal, pekerjaan tidak akan optimal.
3. Lingkungan Organisasional: Organisasi memberikan fasilitas seperti pelatihan, pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen untuk mendukung kinerja pegawai. Faktor-faktor seperti kemampuan, usaha, kepuasan kerja, dan lingkungan operasional sangat berpengaruh pada kinerja dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

2.6.5. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja merujuk pada ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu organisasi telah mencapai tujuannya, baik dalam bentuk kuantitatif maupun kualitatif. Indikator ini mencakup berbagai tahap, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi setelah kegiatan selesai. Dalam proses ini, indikator kinerja berfungsi untuk memantau dan memastikan bahwa kinerja yang dilakukan secara konsisten menunjukkan perkembangan positif dan

berkelanjutan yang mendekatkan organisasi pada pencapaian sasaran serta tujuan yang telah ditetapkan. Penggunaan indikator ini tidak hanya sekedar untuk menilai hasil, tetapi juga untuk memastikan bahwa langkah-langkah yang diambil setiap hari berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian jangka panjang organisasi. Ada lima indikator yang digunakan guna melakukan pengukuran akan kinerja seorang karyawan menurut Yulianto (2020 : 9) indikatornya adalah:

1. Kualitas

Kualitas kerja karyawan diukur berdasarkan persepsi mereka terhadap tingkat kesempurnaan hasil kerja yang mencerminkan keterampilan dan kompetensi yang dimiliki. Kualitas ini melibatkan sejauh mana karyawan dapat memenuhi standar yang ditetapkan oleh organisasi dan menghasilkan pekerjaan yang memenuhi harapan, baik dari segi akurasi, ketepatan, dan kecakapan teknis.

2. Kuantitas

Kuantitas mengacu pada jumlah output yang dihasilkan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Ini dapat diukur dengan berbagai cara, seperti jumlah unit yang diproduksi, jumlah tugas yang diselesaikan, atau siklus aktivitas yang tercapai, memberikan gambaran tentang seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam waktu yang ditentukan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu berhubungan dengan seberapa cepat dan tepat waktu pekerjaan diselesaikan. Hal ini dilihat dari kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Penting untuk menilai sejauh mana pekerjaan diselesaikan tepat waktu dan bagaimana karyawan mengatur waktu serta sumber daya lainnya untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan efisien.

4. Efektivitas

Efektivitas berfokus pada sejauh mana karyawan dapat menggunakan sumber daya organisasi, seperti tenaga kerja, anggaran, teknologi, dan bahan baku, secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Ini menggambarkan kemampuan karyawan dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya secara efisien untuk menghasilkan hasil yang maksimal.

5. Kemandirian

Kemandirian merujuk pada sejauh mana karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan sedikit atau tanpa pengawasan langsung. Karyawan yang mandiri mampu menyelesaikan pekerjaan secara efisien, membuat keputusan yang tepat, dan menyelesaikan masalah secara proaktif, menunjukkan kemampuan untuk beradaptasi dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka sendiri.

2.7. Hubungan Antar Variabel

2.7.1. Hubungan Antara *Reward* terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian oleh Rachmawan & Aryani (2020) mencetuskan bahwasanya *Reward* mempengaruhi positif serta signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, perusahaan sering memberikan penghargaan atau reward sebagai bentuk apresiasi terhadap prestasi yang telah diraih. Pemberian penghargaan ini tidak hanya berfungsi sebagai motivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, tetapi juga sebagai pengakuan atas dedikasi, kerja keras, dan kontribusi karyawan terhadap kemajuan perusahaan. Dengan adanya sistem penghargaan yang jelas, karyawan akan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Pemberian *reward* hendaknya diberikan perusahaan secara layak serta adil pada pekerja sehingga kinerja karyawan semakin meningkat.

Studi oleh Marindra *et al.*, (2024) mencetuskan bahwasanya *Reward* mempengaruhi positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Semakin besar *Reward* yang diberi oleh suatu perusahaan menjadikan semakin tinggi Kinerja Karyawannya. Studi terdahulu lainnya oleh Putra & Wediyanto, (2023), Suwanto & Japlani (2019), dan Ramadandi (2021) mengungkapkan bahwasannya *Reward* mempengaruhi positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.7.2. Hubungan Antara Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Studi oleh Badrianto & Astuti (2023) mencetuskan bahwasanya Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Seorang

karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi cenderung menunjukkan rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan. Hal ini tercermin dari meningkatnya partisipasi mereka dalam berbagai aktivitas organisasi, serta munculnya keinginan untuk berkontribusi secara aktif demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Selain itu, karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi juga cenderung memiliki loyalitas yang mendalam, yang ditunjukkan melalui keinginan mereka untuk terus bertahan dan berkembang bersama organisasi dalam jangka panjang. Komitmen ini menciptakan hubungan yang erat antara karyawan dan perusahaan, yang pada akhirnya dapat mendukung kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Studi (Pertiwi, 2021) mencetuskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pada persoalan itu sendiri melalui tumbuhnya rasa komitmen pada diri karyawan maka perusahaan akan memiliki karyawan yang akan senantiasa tetap bertahan di perusahaan. Studi Abdullah & Soelistya (2022), Wati *et al.*, (2020), dan Suwanto & Japlani (2019) menunjukkan bahwasannya Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.7.3. Hubungan Antara *Reward* dan Hubungan Industrial

Penelitian oleh Marindra *et al.*, (2024) menjelaskan bahwasannya *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Hubungan Industrial. Studi Pranata *et al.*, (2022) bahwasanya *Reward* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Hubungan Industrial. Studi Zakaria (2023), Rohiyah *et al.*, (2020), dan Putra & Wediyanto (2023) menunjukkan bahwasannya *Reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Hubungan Industrial.

2.7.4. Hubungan Antara Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Industrial

Penelitian oleh Badrianto & Astuti (2023) dan Fikriyah (2021) mencetuskan bahwasannya Komitmen Organisasi mempengaruhi positif dan signifikan terhadap Hubungan Industrial. Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai keinginan yang kuat dari individu untuk tetap menjadi bagian dari

organisasi tertentu, disertai dengan kesediaan untuk memberikan upaya maksimal demi kepentingan organisasi. Komitmen ini juga mencakup keyakinan yang kokoh terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi serta penerimaan yang tulus terhadapnya. Dengan demikian, komitmen organisasi mencerminkan proses yang berkelanjutan, di mana individu secara konsisten menunjukkan kepedulian, loyalitas, dan keterlibatan mereka dalam mendukung keberhasilan dan keberlanjutan organisasi.

Studi lain oleh Marselina *et al.*, (2024) dan Julindrastuti & Karyadi (2023) pun membuktikan bahwasannya Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Hubungan Industrial.

2.7.5. Hubungan Antara Hubungan Industrial Terhadap Kinerja Karyawan

Studi Hanif & Harmen (2021) mengemukakan bahwasanya Hubungan Industrial memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dalam konteks organisasi Hubungan industrial dimana antara pekerja dengan manajemen atau pengusaha. Hubungan industrial berperan penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan, Ketika hubungan industrial terjalin dengan baik, hal ini menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif. Dalam kondisi tersebut, karyawan merasa lebih dihargai, termotivasi, dan nyaman dalam menjalankan tugas mereka. Akibatnya, produktivitas karyawan akan meningkat, yang pada gilirannya berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hubungan industrial yang sehat menjadi Pondasi penting untuk menciptakan kerja sama yang efektif antara manajemen dan karyawan, sekaligus mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi.

Penelitian lain oleh Arnila (2021) menerangkan bahwa Hubungan Industrial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian terdahulu lainnya oleh Marselina *et al.*, (2024) dan Fikriyah (2021) menunjukkan bahwasannya Hubungan Industrial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.7.6. Hubungan Tidak Langsung Antara *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Hubungan Industrial

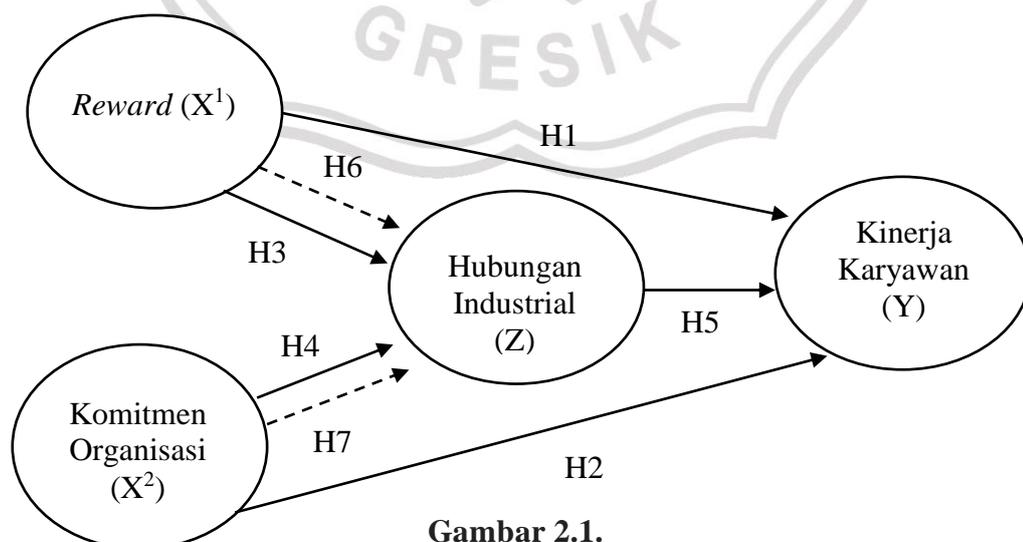
Studi Putra & Wediyanto (2023) yang memiliki hubungan tidak langsung antara *Reward* dengan Kinerja Karyawan melalui Hubungan Industrial di antaranya ialah dalam penelitian Musyarofah *et al.*, (2021) yang membuktikan bahwasanya ada pengaruh tidak langsung antara *Reward* terhadap Kinerja Karyawan melalui Hubungan Industrial.

2.7.7. Hubungan Tidak Langsung Antara Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Hubungan Industrial

Penelitian terdahulu oleh Kosasih & Hasan (2024) yang memiliki hubungan tidak langsung antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan melalui Hubungan Industrial di antaranya adalah dalam penelitian Fikriyah (2021) membuktikan bahwasanya ada pengaruh tidak langsung antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Hubungan Industrial.

2.8. Kerangka Konseptual

Berdasar dari tinjauan pustaka yang dijabarkan, bisa diciptakan kerangka konseptual mengenai pengaruh *Reward* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Hubungan Industrial sebagai mediasi, kerangka konseptual pada studi berikut ialah:



Gambar 2.1.
Kerangka konseptual

Keterangan gambar :

X = Variabel eksogen (variabel independen atau variabel bebas)

Y = Variabel endogen (variabel dependen atau variabel terikat)

Z = Variabel Mediasi

————→ = Pengaruh langsung antar variabel

-----→ = Pengaruh tidak langsung antar variabel

2.9. Hipotesis

Berdasar dari uraian landasan teori serta kerangka berpikir di atas, berikut rumusan hipotesis pada studi berikut yakni :

1. H₁ : Diduga *Reward* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT Indospring Tbk.
2. H₂ : Diduga Komitmen organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT Indospring Tbk.
3. H₃ : Diduga *Reward* berpengaruh secara langsung terhadap hubungan industrial di PT Indospring Tbk.
4. H₄ : Diduga Komitmen organisasi berpengaruh secara langsung terhadap hubungan industrial di PT Indospring Tbk.
5. H₅ : Diduga Hubungan industrial berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT Indospring Tbk.
6. H₆ : Diduga *Reward* berpengaruh secara tidak langsung terhadap terhadap kinerja karyawan dengan hubungan industrial sebagai variabel mediasi di PT Indospring Tbk.
7. H₇ : Diduga Komitmen organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap terhadap kinerja karyawan dengan hubungan industrial sebagai variabel mediasi di PT Indospring Tbk.