

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peran sumber daya manusia (SDM) dalam industri manufaktur di Indonesia sangat krusial untuk meningkatkan efisiensi dan mendorong inovasi, terutama dalam menghadapi tantangan Revolusi Industri 4.0 yang mengubah secara signifikan cara perusahaan beroperasi (Wahyudi, et al., 2023). Dalam era digital ini, SDM tidak hanya berfungsi sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai pendorong utama bagi transformasi digital yang diperlukan untuk meningkatkan daya saing. Keberhasilan perusahaan dalam menghadapi perubahan teknologi sangat bergantung pada kemampuan SDM untuk beradaptasi dan menguasai keterampilan baru. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan kompetensi SDM menjadi kunci penting dalam menciptakan industri manufaktur yang lebih efisien dan inovatif di Indonesia.

Saragih & Hutasuhut (2022) menyatakan bahwa sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting dalam membangun dan mempertahankan komitmen terhadap perusahaan. Keterlibatan SDM sangat dipengaruhi oleh sejauh mana mereka merasa dihargai, diberi kesempatan untuk berkembang, dan memahami visi serta arah organisasi. Ketika SDM merasa diperhatikan, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung

perkembangan dan pemahaman SDM terhadap tujuan perusahaan menjadi faktor kunci untuk meningkatkan kinerja dan loyalitas mereka.

Permasalahan yang ada di Indonesia, yaitu kurangnya komitmen karyawan, menjadi tantangan signifikan dalam menciptakan peran SDM yang produktif dan efisien (indonesia.go.id, 2024). Banyak perusahaan yang belum sepenuhnya menyadari pentingnya membangun hubungan jangka panjang yang solid, baik dengan karyawan maupun antara manajemen dan staf. Ketidakmampuan untuk memperkuat hubungan internal ini dapat menghambat terciptanya suasana kerja yang harmonis dan kolaboratif. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan komitmen mereka untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan SDM, agar dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Pengembangan SDM dalam menghadapi tantangan Revolusi Industri perusahaan juga perlu memastikan bahwa komitmen terhadap karyawan tetap terjaga. Hal ini karena keterlibatan dan motivasi SDM sangat dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan memperlakukan mereka, baik dalam hal kesempatan pengembangan maupun pemahaman terhadap visi organisasi. Ketika SDM merasa dihargai dan diberi ruang untuk berkembang, mereka akan lebih siap untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, termasuk dalam menguasai teknologi baru. Dengan demikian, untuk menciptakan SDM yang tidak hanya kompeten, tetapi juga berdedikasi tinggi, perusahaan perlu membangun hubungan yang lebih erat dan memperkuat komitmen terhadap kesejahteraan serta perkembangan karyawan secara berkelanjutan.

Perusahaan manufaktur di Indonesia perlu mengadopsi pendekatan yang lebih adaptif dan inovatif. Salah satu langkah yang bisa dilakukan adalah dengan meningkatkan efisiensi operasional melalui adopsi teknologi terbaru, seperti otomatisasi dan sistem produksi berbasis data, untuk meningkatkan daya saing. Selain itu, perusahaan juga perlu membangun hubungan yang lebih kuat dengan para pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, untuk menciptakan kebijakan yang mendukung perkembangan industri lokal. Dengan langkah-langkah tersebut, perusahaan tidak hanya bisa bertahan di tengah persaingan global, tetapi juga memberikan rasa aman dan komitmen yang lebih kuat kepada karyawan.

Menghadapi tantangan yang semakin ketat, pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi kunci utama untuk memastikan komitmen karyawan terhadap perusahaan tetap terjaga. Perusahaan manufaktur perlu fokus pada peningkatan keterampilan karyawan melalui pelatihan yang relevan dengan perkembangan teknologi dan tren industri agar mereka mampu beradaptasi dengan perubahan dan inovasi yang terjadi. Selain itu, membangun budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan kreativitas sangat penting agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih. Dengan memperkuat kualitas SDM, perusahaan tidak hanya meningkatkan daya saing, tetapi juga memperkuat komitmen karyawan untuk terus berkembang bersama organisasi dalam menghadapi persaingan yang ketat.

Komitmen karyawan merupakan fondasi penting yang menentukan keberhasilan organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa komitmen karyawan adalah keterikatan emosional dan psikologis yang membuat mereka

merasa memiliki organisasi serta berusaha keras demi pencapaian tujuan bersama (Hutauruk et al., 2025). Karyawan yang berkomitmen mengidentifikasi diri dengan visi dan misi perusahaan, memahami nilai-nilai yang dianut, serta berusaha mengimplementasikannya dalam setiap tindakan sehari-hari. Sikap ini mendorong mereka untuk bertahan dan berkontribusi meskipun menghadapi tantangan kerja. Oleh karena itu, pengembangan SDM yang berkelanjutan, didukung oleh manajemen yang berkomitmen, menjadi strategi utama dalam membangun budaya kerja positif, meningkatkan loyalitas, dan meminimalisir turnover karyawan, sekaligus menjaga produktivitas dan inovasi perusahaan.

Sektor manufaktur memiliki peran vital dalam perekonomian Indonesia karena mengubah bahan mentah menjadi produk jadi, sekaligus menyediakan lapangan kerja dan meningkatkan nilai tambah produk dalam negeri. Namun, saat ini sektor ini mengalami penurunan yang cukup tajam, yang berdampak negatif pada tingkat komitmen para karyawan. Penurunan tersebut membuat banyak perusahaan manufaktur mengurangi kapasitas produksi serta menunda rencana investasi, yang pada akhirnya menurunkan semangat kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan serta kesejahteraan mereka (Iskandar et al., 2024). Kondisi ini berpotensi mengancam kelangsungan industri manufaktur yang selama ini menjadi pilar utama pertumbuhan ekonomi nasional.

Sektor industri manufaktur Indonesia mengalami perlambatan yang cukup signifikan. Sektor ini memiliki peranan penting sebagai penyumbang utama Produk Domestik Bruto (PDB) dan sebagai penggerak dalam aktivitas perdagangan internasional. Menurut Nurhayani (2022), penurunan ini

mengindikasikan perlunya peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) agar mampu menjawab tantangan perkembangan industri. Namun demikian, kebijakan pemerintah yang membatasi impor bahan baku dan peralatan produksi justru memperburuk kondisi. Banyak industri yang masih sangat bergantung pada impor kini menghadapi kendala dalam produksi, kenaikan biaya, serta penurunan daya saing. Akibatnya, ekspor produk manufaktur merosot, dan kontribusi sektor ini terhadap PDB nasional ikut melemah. Penurunan minat pasar terhadap produk lokal juga menunjukkan bahwa kebijakan yang tidak disertai dengan penguatan infrastruktur pendukung hanya akan memperdalam perlambatan pertumbuhan sektor manufaktur di tengah persaingan global yang semakin kompetitif.

Berikut dapat dilihat dari data yang akan dijelaskan peneliti melalui Tabel 1.1 yang memperlihatkan kondisi industri manufaktur setiap tahunnya.

Tabel 1.1
Pertumbuhan Sektor Industri Di Indonesia

No	Sektor Industri	Jumlah Pertumbuhan Industri		
		2022	2023	2024
1	Pertanian	64,75	66,3	65,08
2	Jasa	53,1	60	63,5
3	Pertambangan	53,1	58	62
4	Energi	43,21	48,05	53,2
5	Manufaktur	47	52,2	50,7

Sumber: <https://www.bps.go.id/id> (2024).

Tabel 1.1 menunjukan bahwa sektor industri manufaktur mengalami fluktuasi dari tahun ketahun, pada tahun 2022 dengan nilai sebesar 47%, lalu pada tahun selanjutnya yaitu 2023 terjadi kenaikan sebesar 5,2% yang dimana pada tahun tersebut memiliki nilai sebesar 52,2%, akan tetapi pada tahun 2024 terjadi

penurunan pada sektor ini sebesar 1,5%, menjadi 50,7%, Penurunan ini menunjukkan adanya tantangan dalam menjaga stabilitas sektor manufaktur.

Diterbitkannya Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 8 Tahun 2024 tentang Perubahan Ketiga atas Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 36 Tahun 2023 tentang Kebijakan dan Pengaturan Impor, yaitu ketentuan mengenai larangan dan pembatasan barang impor. Pemerintah melakukan revisi terhadap peraturan ini untuk melindungi industri dalam negeri dari dampak negatif kebijakan impor. Revisi tersebut menyoroti perubahan aturan terkait sektor manufaktur. Menteri Perindustrian Agus Gumiwang Kartasasmita, (2024) mengungkapkan bahwa Jika kondisi ini terus berlangsung tanpa adanya intervensi yang tepat dari pemerintah untuk memperkuat pasar domestik dan melindungi industri lokal.

Kebijakan yang diterapkan telah menjadi hambatan bagi perkembangan dan inovasi yang penting untuk mewujudkan target jangka panjang perusahaan manufaktur asing yang telah berinvestasi dengan membangun pabrik di dalam negeri. Aturan pembatasan impor menyebabkan terbatasnya pasokan bahan baku dan komponen tertentu yang masih belum tersedia secara lokal. Hal ini berdampak pada terganggunya proses produksi serta meningkatnya biaya, yang pada akhirnya melemahkan daya saing produk mereka di pasar nasional maupun global. Kehadiran perusahaan asing ini berpeluang besar dalam mendorong peningkatan industri dalam negeri dan diperlukan penyesuaian kebijakan impor yang lebih adaptif agar sektor manufaktur tetap bisa berkembang tanpa mengabaikan kepentingan dalam negeri.

Data pada Tabel 1.2 menggambarkan bagaimana pertumbuhan sektor manufaktur di enam terbesar pulau Indonesia dari tahun 2022 – 2024.

Tabel 1.2
Pertumbuhan Sektor Industri Manufaktur di Enam Pulau Terbesar Indonesia

No	Pulau	Pertumbuhan Industri Manufaktur		
		2022	2023	2024
1	Jawa	57,50	57,17	57,70
2	Sumatra	22,04	21,82	21,85
3	Kalimantan	9,23	9,00	8,19
4	Sulawesi	7,03	6,87	6,89
5	Bali & Nusa Tenggara	2,72	2,68	2,75
6	Maluku & Papua	2,50	2,46	2,62

Sumber : <https://www.bps.go.id/id> (2025).

Berdasarkan tabel 1.2 Pulau Jawa menunjukkan dominasi yang sangat signifikan dalam kontribusinya terhadap pertumbuhan industri manufaktur nasional. Pada tahun 2022, pertumbuhan sektor industri manufaktur di Pulau Jawa mencapai angka tertinggi sebesar 57,50. Angka ini sedikit menurun menjadi 57,17 pada tahun 2023, namun kembali mengalami peningkatan di tahun 2024 dengan capaian 57,70. Konsistensi angka yang tinggi ini menunjukkan bahwa Pulau Jawa tetap menjadi pusat kegiatan industri manufaktur utama di Indonesia.

Pulau Jawa mencatat pertumbuhan industri manufaktur tertinggi selama periode 2022 hingga 2024, dominasi ini justru memperlihatkan ketimpangan pembangunan antarwilayah yang semakin mencolok. Ketergantungan terhadap Pulau Jawa sebagai pusat industri nasional menimbulkan kekhawatiran akan kurangnya pemerataan ekonomi. Hal ini semakin diperparah oleh kebijakan pembatasan impor yang diterapkan pemerintah, yang cenderung hanya menguntungkan pelaku industri besar yang terpusat di Jawa. Industri-industri di

wilayah lain mengalami kesulitan untuk memperoleh bahan baku dan teknologi yang umumnya masih bergantung pada impor. Akibatnya, daerah di luar Jawa tertinggal dalam persaingan dan tidak mampu tumbuh secepat pusat industri dipulau Jawa.

Kebijakan pembatasan impor memang dimaksudkan untuk memperkuat industri dalam negeri, namun implementasinya belum sepenuhnya adil bagi semua wilayah. Industri di Pulau Jawa masih bisa bertahan bahkan tumbuh karena memiliki akses infrastruktur, distribusi, dan jaringan logistik yang jauh lebih baik. Sementara itu, sulitnya pasokan dan lemahnya dukungan fasilitas produksi. Ketimpangan ini memperlihatkan bahwa kebijakan nasional belum benar-benar berpihak pada pengembangan industri secara merata. Jika dibiarkan, kondisi ini akan memperlebar kesenjangan antarwilayah dan menghambat pertumbuhan ekonomi nasional yang inklusif. Berikut ini merupakan tabel pertumbuhan industri manufaktur di provinsi-provinsi yang ada di pulau jawa pada tahun 2022-2024.

Tabel 1.3
Pertumbuhan Sektor Industri Manufaktur Di Provinsi Pulau Jawa

No	Provinsi	Pertumbuhan Industri Manufaktur		
		2022	2023	2024
1	DKI Jakarta	5,88	5,20	4,90
2	Jawa Barat	4,83	4,74	5,80
3	Banten	3,60	5,82	4,93
4	Jawa Tengah	3,88	4,31	4,93
5	Jawa Timur	3,14	4,08	4,91
6	DI Yogyakarta	3,67	4,26	4,63

Sumber : <https://www.bps.go.id/id> (2025)

Berdasarkan tabel 1.3 menunjukkan bahwa pertumbuhan industri manufaktur di provinsi Jawa Barat tidak menunjukkan perkembangan signifikan

dalam sektor industri manufaktur, dengan kontribusi hanya sebesar 4,83% pada tahun 2022, meskipun sedikit menurun menjadi 4,74% pada tahun 2023. Proyeksi untuk tahun 2024 juga tidak optimis, dengan estimasi pertumbuhan yang hanya mencapai 5,80%. Penurunan ini mencerminkan bahwa potensi industri tidak berkembang Barat mungkin kesulitan untuk mempertahankan posisinya sebagai salah satu pusat industri manufaktur utama di Indonesia.

Perusahaan manufaktur di Jawa Barat dihadapkan pada berbagai tantangan, salah satunya adalah fluktuasi pasar yang dapat memengaruhi kelangsungan operasional. Dalam menghadapi situasi yang penuh ketidakpastian ini, penerapan strategi inovasi yang tepat dan upaya untuk meningkatkan efisiensi operasional menjadi sangat penting agar perusahaan mampu bertahan, bahkan berkembang, di tengah persaingan pasar yang semakin ketat. Menurut Puspitarani (2022), perusahaan memulai menginvestasikan pengembangan sumber daya manusia untuk memperkuat keterampilan yang dalam menghadapi perubahan, tidak hanya menjaga komitmen terhadap karyawan, tetapi juga meningkatkan kualitas kerja dan daya saing. Perusahaan perlu merespons kebutuhan karyawan secara inovatif dan membangun komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Berikut merupakan beberapa perusahaan manufaktur yang berada di Jawa Barat berdasarkan nilai persentase dari penilaian perusahaan tahun 2024. Penilaian perusahaan ini diambil dari data Glassdoor Melalui Glassdoor, para karyawan dapat secara rahasia menilai pengalaman mereka di perusahaan, mencakup hal-hal seperti budaya perusahaan, kepemimpinan, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ulasan ini memberikan calon pekerja wawasan yang lebih

jelas mengenai suasana kerja di perusahaan tersebut dan sekaligus menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan dalam memperbaiki lingkungan kerja serta meningkatkan kepuasan para karyawannya.

Tabel 1.4
Penilaian Perusahaan Manufaktur di Jawa Barat Berdasarkan Data
Glassdoor

No	Nama Perusahaan	Industri	Persentase Penilaian Glassdoor
1	PT Unilever Indonesia Tbk	Barang Konsumen	3,9
2	PT Indofood Sukses Makmur Tbk	Barang Konsumen	4,5
3	PT Mayora Indah Tbk	Barang Konsumen	4,0
4	PT Kino Indonesia Tbk	Barang Konsumen	3,9
5	PT Kao Chemical Indonesia	Barang Konsumen	3,8

Sumber : <https://www.glassdoor.com/>, (2025)

Berdasarkan tabel 1.4, PT. Kao Chemical Indonesia mencatatkan hasil terendah dengan nilai 3.8, mengindikasikan adanya aspek-aspek yang memerlukan perbaikan. Ulasan dari karyawan di Glassdoor menyoroti komitmen manajemen sebagai area krusial; banyak karyawan merasa komunikasi antara manajemen dan staf perlu ditingkatkan. Umpan balik tersebut juga mengindikasikan adanya kurangnya transparansi dalam proses pengambilan keputusan, yang berpotensi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara negatif. Dengan demikian, peningkatan komunikasi dan transparansi dalam pengambilan keputusan menjadi penting untuk meningkatkan penilaian karyawan terhadap PT Kao Chemical Indonesia.

Ciri utama barang konsumen adalah bahwa mereka ditujukan untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan konsumen akhir. Mereka memainkan peran penting dalam ekonomi, karena permintaan konsumen mendorong produksi dan distribusi barang-barang ini. Dalam konteks sektor barang Konsumen, kualitas

dan inovasi produk sangatlah penting, terutama untuk mempertahankan kepercayaan konsumen. Namun, pada PT. Kao Chemical Indonesia, menurunnya komitmen manajemen, seperti yang tercermin dalam hasil evaluasi dengan nilai terendah 3.8, menunjukkan adanya celah yang perlu diperbaiki. Menurunnya komitmen ini berdampak pada aspek komunikasi antara manajemen dan staf yang kurang efektif, yang berpotensi mempengaruhi produktivitas dan kualitas produk.

PT. Kao Chemical Indonesia memiliki kantor pusat yang terletak di Karawang. Kantor pusat PT. Kao Chemical Indonesia terdapat berbagai divisi yang bertanggung jawab atas berbagai aspek operasional dan manajemen perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur dan distribusi produk konsumen. Berikut merupakan data total produksi yang di hasilkan per tahunnya dari 2022-2024 PT. Kao Chemical Indonesia Karawang.

Tabel 1.5

Rekapitulasi Capaian Produksi PT. Kao Chemical Indonesia 2024

No	Tahun	Target Produksi	Jumlah Produksi	Capaian Produksi
1	2022	16.824.972 kg	12.786.979 kg	76%
2	2023	16.284.368 kg	11.724.745 kg	72%
3	2024	16.284.368 kg	13.841.712 kg	85%

Sumber : Diolah oleh peneliti, (2025)

Berdasarkan tabel 1.5 menunjukkan perkembangan capaian produksi PT.Kao Chemical Indonesia dari tahun 2022-2024, dengan target produksi yang berbeda setiap tahunnya meskipun mengalami flukuasi 72% pada tahun 2023. Pada tahun 2024 menunjukan perbaikan signifikan dengan capaian produksi 85% dari target yang di tetapkan.

Dari data sekunder yang didapatkan dari perusahaan, dirasa kurang memadai untuk dijadikan landasan penelitian, oleh karena itu, untuk memperkuat penelitian, peneliti melakukan Pra-survei kepada karyawan, PT. Kao Chemical Indonesia Karawang dengan melibatkan 30 responden. Data yang di peroleh mengenai komitmen karyawan adalah sebagai berikut :

Tabel 1.6
Hasil Pra-Survei Komitmen Karyawan PT.Kao
Chemical Indonesia Karawang

No	DIMENSI	FREKUENSI					TOTAL SKOR	RATA-RATA
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	<i>Affective commitment</i>	6	6	5	4	9	77	2,5
2	<i>Continuance Commitment</i>	6	4	9	3	8	87	2,9
3	<i>Affective Commitment</i>	6	4	9	3	8	87	2,9
Skor Rata-rata								2,76
Rata-rata= Nilai x F : Jumlah Responden (30)								
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pertanyaan								

Sumber: Diolah oleh peneliti, (2025)

Berdasarkan tabel 1.6 di atas, hasil kuesioner pra-survey mengenai komitmen karyawan PT. Kao Chemical Indonesia karawang, memperoleh skor rata-rata 2,76. Dapat dilihat bahwa dimensi dengan rata-rata terendah yaitu *affective commitment* yang memperoleh rata-rata 2,5,. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi *affective commitment* PT. Kao Chemical Indonesia belum berjalan secara maksimal karena karyawan kurang merasa terikat untuk tetap bekerja di perusahaan.

Menurut (Hidayat et al.,2023) Affective Commitment mencerminkan rasa kewajiban karyawan terhadap perusahaan. Jika komitmen ini rendah, seperti di PT. Kao Chemical Indonesia Karawang, karyawan cenderung tidak bertanggung

jawab atas kemajuan perusahaan. Hal ini disebabkan oleh kurang efektifnya penerapan komitmen yang membuat karyawan tidak terikat emosional atau sosial. Dampaknya, motivasi, kedisiplinan, dan inisiatif karyawan menurun, yang berujung pada penurunan produktivitas dan meningkatnya turnover. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat komitmen karyawan. Ini penting agar karyawan merasa lebih terhubung dan bertanggung jawab terhadap kesuksesan perusahaan.

Haikal, M. F., & Pamungkas, N. D. (2024) mengatakan *Affective commitment* menggambarkan sejauh mana karyawan terikat secara emosional dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi merasa terhubung dengan perusahaan, bukan karena kewajiban, tetapi karena keinginan pribadi untuk tetap bekerja di sana. Komitmen ini sangat memengaruhi loyalitas dan motivasi kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan puas lebih termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, jika ikatan emosional ini tidak terjaga, dapat menurunkan semangat kerja, produktivitas, dan meningkatkan turnover. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan yang mendukung dan mengakui kontribusi karyawan agar komitmen afektif ini tetap berkembang.

Dapat disimpulkan *affective commitment* dapat memberi dampak negatif bagi perusahaan jika tidak dijalankan dengan baik. Ketika karyawan tidak lagi merasa terhubung secara emosional (*affective*) dan tidak memiliki rasa kewajiban moral (*affective*) terhadap perusahaan, mereka cenderung kurang termotivasi dan lebih mungkin untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini akan berdampak pada turunnya produktivitas, meningkatnya tingkat turnover, serta tantangan bagi

perusahaan untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, menjaga dan meningkatkan kedua aspek komitmen ini sangat penting agar karyawan tetap bersemangat dan terikat untuk mendukung perkembangan perusahaan.

Komitmen karyawan yang optimal dapat tercapai apabila perusahaan mampu mengelola dan memperkuat komitmen karyawan secara maksimal. Komitmen yang tinggi, baik dalam bentuk komitmen afektif, normatif, maupun kontinuan, akan mendorong karyawan untuk merasa lebih terhubung dan bertanggung jawab terhadap tujuan perusahaan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan komitmen karyawan, penting bagi perusahaan untuk memahami dan memperkuat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen karyawan.

Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan, menurut Atmaja, D. R. (2022), dalam konteks perusahaan, Umpan Balik adalah proses komunikasi dua arah antara atasan dan karyawan, atau antar rekan kerja, yang bertujuan untuk membantu karyawan bekerja secara efektif dan meningkatkan kinerja mereka. Kepuasan, menurut (Hickenlooper et al. 2020) Sistem Penghargaan adalah suatu sistem atau program yang dilaksanakan manajemen dengan memberikan tambahan penerimaan bagi karyawan atau manajer sebagai upaya untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Menurut Mardiasuti, M. (2024), Budaya kerja yang positif meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa dihargai dan terhubung dengan tujuan perusahaan, mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi maksimal. Sebaliknya, budaya yang buruk dapat merusak hubungan dan mengurangi loyalitas.

(Bangsawan et al.,2024) mengatakan Gaya kepemimpinan yang inspiratif dan komunikatif dapat meningkatkan komitmen karyawan dengan membangun hubungan yang kuat dan rasa percaya. Sebaliknya, gaya otoriter atau kurang mendengarkan dapat mengurangi komitmen dan motivasi karyawan. Pemimpin yang mendukung pengembangan diri dan menunjukkan empati cenderung memperkuat loyalitas tim.

Tabel 1.7
Faktor-Faktor Yang Diduga Berpengaruh Terhadap Komitmen Karyawan PT. Kao Chemical Indonesia Karawang

No	Variabel	Dimensi	FREKUENSI					TOTAL SKOR	RATA-RATA
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Umpan Balik Konstruktif Dari Manajer ke Karyawan (Top-Down)	Intruksional	6	6	5	4	9	86	2,8
2		Motivasional	6	4	9	3	8	87	2,9
3		Keterbukaan komunikasi	6	4	9	3	8	87	2,9
Skor Rata-rata									2,8
Rata-rata= Nilai x F : Jumlah Responden (30)									
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pertanyaan									
No	Variabel	Dimensi	FREKUENSI					TOTAL SKOR	RATA-RATA
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Umpan Balik Konstruktif Dari Karyawan ke Manajer (Bottom-Up)	Relevansi	6	6	10	3	5	95	3,1
2		Spesifik	5	8	5	3	9	99	3,3
3		Dukungan Komunikasi	5	4	8	5	8	83	2,7
Skor Rata-rata									3,0
Rata-rata= Nilai x F : Jumlah Responden (30)									
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pertanyaan									
No	Variabel	Dimensi	FREKUENSI					TOTAL SKOR	RATA-RATA
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Kepuasan Kerja	Pengawasan	7	13	7	2	1	113	3,76
2		Promosi	8	7	6	4	5	99	3,33

3		Rekan Kerja	6	8	8	5	3	99	3.3

Tabel Lanjutan 1.7

Skor Rata-rata									3,46
Rata-rata= Nilai x F : Jumlah Responden (30)									
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pertanyaan									
No	Variabel	Dimensi	FREKUENSI					TOTAL SKOR	RATA-RATA
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Sistem Penghargaan	Penghargaan	4	6	6	8	6	84	2,8
2		Tunjangan	6	9	6	6	3	99	3,3
3		Promosi	8	6	6	6	4	98	3,2
Skor Rata-rata									3,1
Rata-rata= Nilai x F : Jumlah Responden (30)									
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pertanyaan									
No	Variabel	Dimensi	FREKUENSI					TOTAL SKOR	RATA-RATA
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Budaya Kerja	Orientasi Tim	9	11	5	3	2	112	3,7
2		Performa	9	8	8	4	1	110	3,6
3		Kemandirian	7	13	7	2	1	113	3,7
Skor Rata-rata									3,6
Rata-rata= Nilai x F : Jumlah Responden (30)									
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pertanyaan									
No	Variabel	Dimensi	FREKUENSI					TOTAL SKOR	RATA-RATA
			SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Gaya Kepemimpinan	Kepemimpinan Transformasional	7	10	8	2	3	106	3,5
2		Kepemimpinan Transaksional	9	7	9	2	3	107	3,5
3		Kepemimpinan Kharismatik	6	8	8	2	6	96	3,2
4		Kepemimpinan Demokratis	8	7	10	3	2	106	3,5
Skor Rata-rata									3,42
Rata-rata= Nilai x F : Jumlah Responden (30)									
Skor Rata-rata = Jumlah Rata-rata : Jumlah Pertanyaan									

Sumber : Hasil olah data kuisioner Pra-Survei Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 1.7 hasil pra survey faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan Pada PT. Kao Chemical Indonesia Karawang ada beberapa variabel yang memiliki nilai jumlah skor paling terendah yaitu Umpan Balik Konstruktif Up-Down, Umpan Balik Konstruktif Bottom-Up dan Sistem Penghargaan. Hal ini dapat diartikan bahwa Umpan Balik Konstruktif Up-Down, Umpan Balik Konstruktif Bottom-Up dan Sistem Penghargaan pada PT. Kao Chemical Indonesia Karawang diduga merupakan penyebab komitmen karyawan mengalami kendala.

Umpan Balik Konstruktif Up-Down, Umpan Balik Konstruktif Bottom-Up, dan Sistem Penghargaan memainkan peranan penting dalam mendukung Komitmen Karyawan. Ketiga elemen ini saling mendukung dan sangat berpengaruh terhadap kemajuan dan keberhasilan organisasi. Umpan Balik Konstruktif Up-Down, yang disampaikan oleh atasan kepada bawahan, memberikan panduan yang jelas mengenai tugas dan target yang harus dicapai, sehingga pegawai dapat mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan dalam setiap tahap pekerjaan. Umpan Balik Konstruktif Bottom-Up, yang datang dari bawahan ke atasan, turut membangun komunikasi yang lebih baik dan hubungan yang saling mendukung antara pegawai dan perusahaan. Selain itu, Sistem Penghargaan berfungsi untuk memberi penghargaan atas kinerja yang baik, yang dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk terus bekerja dengan semangat.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Umpan Balik konstruktif dari manajer ke karyawan (*Top-Down*), Umpan Balik konstruktif dari karyawan ke manajer (*Bottom-Up*), dan sistem penghargaan terhadap Komitmen

Karyawan pada karyawan bagian produksi PT. Kao Chemical Indonesia Karawang. Meskipun banyak studi yang mengkaji hubungan antara Umpan Balik dan Sistem Penghargaan terhadap Komitmen Karyawan, masih terdapat gap dalam penelitian yang menghubungkan ketiga faktor tersebut secara langsung terhadap Komitmen Karyawan, terutama dalam konteks sektor manufaktur. Penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana interaksi antara Umpan Balik Top-Down, Bottom-Up, dan Sistem Penghargaan dapat mempengaruhi tingkat Komitmen Karyawan terhadap perusahaan, serta bagaimana ketiga Variabel tersebut dapat dioptimalkan untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen jangka panjang karyawan pada PT. Kao Chemical Indonesia.

Berdasarkan penjelasan teori, fenomena permasalahan, dan pra-survei yang telah dilakukan oleh peneliti pada PT. Kao Chemical Indonesia Karawang yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan menjadikan permasalahan yang terjadi sebagai topik pada penelitian yang akan dibahas dengan mengambil judul penelitian tentang **"PENGARUH UMPAN BALIK KONSTRUKTIF DARI MANAJER KE KARYAWAN (*Top-Down*), UMPAN BALIK KONSTRUKTIF DARI KARYAWAN KE MANAJER (*Bottom-Up*), DAN SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT. KAO CHEMICAL INDONESIA KARAWANG."**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil pra-survei pada penelitian, maka yang menjadi masalah penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Umpan Balik Konstruktif dari Manajer ke Karyawan (*Top-Down*)
 - a) Perusahaan tidak memiliki sistem atau cara yang jelas untuk memberikan Intruksi atau arahan yang konstruktif antara pimpinan dan karyawan.
2. Umpan Balik Konstruktif dari Karyawan ke Manajer (*Bottom-Up*)
 - a) Perusahaan tidak menyediakan platform atau mekanisme yang memadai bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat atau kritik yang membangun kepada pimpinan.
3. Sistem Penghargaan
 - a) penghargaan yang diberikan kepada karyawan tidak sebanding dengan kontribusi atau pencapaian yang telah di selesaikan.
4. Komitmen karyawan
 - a) perusahaan tidak memberikan cukup peluang bagi karyawan untuk berkembang, baik dalam bentuk pelatihan keterampilan maupun kesempatan untuk maju dalam jenjang karir.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan identifikasi masalah, yang dikemukakan di atas maka, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Umpan Balik Konstruktif dari Manajer ke Karyawan (*Top-*

Down) pada PT.Kao Chemical Indonesia Karawang.

2. Bagaimana Umpan Balik Konstruktif dari Karyawan ke Manajer (*Bottom-Up*) pada PT.Kao Chemical Indonesia Karawang.
3. Bagaimana Sistem Penghargaan pada pada PT.Kao Chemical Indonesia Karawang.
4. Bagaimana Komitmen Karyawan pada pada PT.Kao Chemical Indonesia Karawang.
5. Seberapa besar Pengaruh Umpan Balik Konstruktif dari Manajer ke Karyawan (*Top-Down*), Umpan Balik Konstruktif dari Karyawan ke Manajer (*Bottom-Up*), Sistem Penghargaan Terhadap Komitmen Karyawan pada PT.Kao Chemical Indonesia Karawang.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Untuk mengetahui Umpan Balik Konstruktif dari Manajer ke Karyawan (*Top-Down*) pada PT.Kao Chemical Indonesia Karawang.
2. Untuk mengetahui Umpan Balik Konstruktif dari Karyawan ke Manajer (*Bottom-Up*) pada PT.Kao Chemical Indonesia Karawang.
3. Untuk mengetahui Sistem Penghargaan pada pada PT.Kao Chemical Indonesia Karawang.
4. Untuk mengetahui Komitmen Karyawan pada pada PT.Kao Chemical Indonesia Karawang.

5. Untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh Umpan Balik Konstruktif dari Manajer ke Karyawan (*Top-Down*), Umpan Balik Konstruktif dari Karyawan ke Manajer (*Bottom-Up*), Sistem Penghargaan Terhadap Komitmen karyawan pada PT.Kao Chemical Indonesia Karawang.

1.5 Kegunaan penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, permasalahan serta tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, hasil penelitian diharapkan berguna baik secara teoritis dan praktis seperti hal sebagai berikut:

1.5.1 Kegunaan Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berhubungan dengan Umpan Balik Konstruktif *Up-Down*, Umpan Balik Konstruktif *Bottom-Up*, dan Sistem Penghargaan dimana terdapat pengaruh dalam terciptanya komitmen karyawan.
2. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai dasar studi untuk perbandingan dan referensi bagi penelitian lain sejenis dan diharapkan untuk penelitian yang selanjutnya dapat lebih baik.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Diharapkan agar penelitian yang dilakukan oleh penulis dapat memberikan kegunaan dan manfaat bagi pembaca, Dari perspektif akademik penggunaan teoritis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam pengembangan studi dan konsep ilmu manajemen. Kepentingan praktis hasil penelitian ini bisa berguna bagi pihak-pihak berikut:

1. Bagi peneliti

Berguna untuk memperdalam pengetahuan dan manfaat dalam mengimplementasikannya mengenai Pengaruh Umpan Balik Konstruktif *Up-Down*, Umpan Balik Konstruktif *Bottom-Up*, dan Sistem Penghargaan terhadap Komitmen Karyawan di PT.Kao Chemical Indonesia Karawang.

2. Bagi Lembaga

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi dan kontribusi dalam pengembangan faktor yang mempengaruhi Pengaruh Umpan Balik Konstruktif *Up-Down*, Umpan Balik Konstruktif *Bottom-Up*, dan Sistem Penghargaan terhadap Komitmen Karyawan di PT.Kao Chemical Indonesia Karawang.

3. Bagi akademis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi perkembangan pengetahuan manajemen terhadap Pengaruh Umpan Balik Konstruktif *Up-Down*, Umpan Balik Konstruktif *Bottom-Up*, dan Sistem Penghargaan terhadap Komitmen Karyawan pada PT.Kao Chemical Indonesia Karawang.

.