

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian Pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu Umpan Balik Konstruktif Dari Manajer Ke Karyawan (*Top-Down*), Umpan Balik Konstruktif Dari Karyawan Ke Manajer (*Bottom-Up*), dan Sistem Penghargaan Terhadap Komitmen Karyawan. Dalam kajian pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari berbagai sumber dan literatur baik berupa buku, jurnal, hasil penelitian terdahulu serta para ahli, dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dari aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berada dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.

### 2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu alat yang diperlukan sebagai upaya dalam mengatur dan mengelola semua kebutuhan dan keinginan manusia agar tercapai dengan baik dan maksimal. Terdapat beberapa ahli yang mengemukakan pendapatnya mengenai definisi manajemen, diantaranya yaitu dapat dilihat sebagai berikut:

Menurut Darft & Richard (2020:4): menyatakan:

*“Management is the achievement of organizational goal effectively and efficiently through planning, organizing, leading and controlling organizational resources”*

Menurut Griffin, (2021:19): menyatakan:

*“Management is a set of activities (including planning and decision-making, organizing, leading, and controlling) directed at organizational resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in an efficient and effective manner.”*

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:9):

“Pengertian Manajemen menurut Malayu S.P Hasibuan (2020:9) mengemukakan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”..

Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses fungsi perencanaan, pengorganisasian penggerakan dan atau kepemimpinan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### 2.1.1 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Menurut Malayu S. P Hasibuan (2020:17) mengatakan bahwa fungsi manajemen meliputi *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*.

#### 1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai sesuatu hasil yang diinginkan. Perencanaan sebagai penetapan apa yang harus dicapai, bila hal itu dicapai, di mana hal itu harus dicapai, bagaimana hal itu harus dicapai, siapa yang bertanggung jawab dan penetapan mengapa hal itu harus dicapai.

#### 2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Dengan organizing dimaksud pengelompokan kegiatan yang diperlukan yakni penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi, serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut. Organisasi atau pengorganisasian dapat pula dirumuskan sebagai keseluruhan aktivitas Manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang, serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktivitas-aktivitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

### 3. *Actuating* (Pelaksanaan/ Penggerakan)

Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.

### 4. *Controlling* (Pengawasan)

*Controlling* atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian, adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapainya tujuan yang sudah digariskan semula.

Berdasarkan penjelasan fungsi manajemen di atas sampai pada pemahaman penulis bahwa fungsi manajemen terdiri dari 4 yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

#### **2.1.1.3 Tujuan Manajemen**

Menurut Malayu S. P Hasibuan (2020:26), tujuan manajemen harus didefinisikan dan disampaikan dengan jelas agar dapat menjadi ukuran untuk menilai keberhasilan atau kegagalan. Semua pihak yang terlibat, baik anggota maupun manajer, perlu bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Terdapat tiga jenis tujuan dalam sebuah organisasi, antara lain:

- a. Yang bersifat organisasi, tujuan ini bersangkutan dengan maksud-maksud, nilai-nilai yang diciptakan, dan arah umum organisasi itu. Pada umumnya

ruang lingkup mereka luas dan sebagai ciri khasnya tidak didefinisikan secara ketat.

- b. Yang bersifat manajemen, tujuan ini lebih terperinci dan meningkatkan faktor-faktor seperti kuantitas dan kualitas.
- c. Yang bersifat perorangan, tujuan ini diperorangkan bagi setiap orang perorangan.

Tujuan-tujuan itu menggariskan apa apa yang sedang diusahakan untuk mencapai dan mendapatkannya. Dari pernyataan tersebut maka dapat dipahami bahwa tujuan dari adanya manajemen yaitu untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan suatu asset bagi sebuah perusahaan. Di mana sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk sebuah kemajuan perusahaan. Kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada sejauh mana perusahaan dapat memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman dari lingkungan eksternal dengan segala potensi dari sumber daya yang dimiliki. Tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan dalam suatu perusahaan, karena dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas sangat mempengaruhi maju mundurnya suatu perusahaan.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen yang mengatur unsur manusia ini sering disebut manajemen kepegawaian atau manajemen personalia yang diterapkan pada suatu perusahaan

untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berikut ini beberapa pengertian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli, diantaranya:

Menurut Dessler (2020:3) menyatakan:

*“Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their laborrelations, health and safety, and fairness concerns”.*

Sedangkan menurut Robbins & Timothy, (2019:2) menyatakan:

*“Human resource (HR) management is designing management systems to ensure that human talent is used effectively and efficiently to accomplish organizational goals”.*

Hasibuan (2020:10) menyatakan:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat”.

Kesimpulan dari keseluruhan teori MSDM adalah proses berkelanjutan yang dirancang untuk menyediakan organisasi dengan personal yang sesuai, yang dapat ditempatkan pada posisi dan tempat yang sesuai ketika dibutuhkan oleh organisasi, MSDM juga merupakan bidang manajemen khusus yang fokus pada peran manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berbagai rintangan dan kendala dirasa penting bagi suatu perusahaan, sehingga mampu menyelesaikan berbagai masalah yang sedang dihadapi ataupun yang mungkin muncul di kemudian hari. Menurut Dessler (2020:7) ada lima tujuan Manajemen Sumber Daya, sebagai berikut:

1. Membuat Kebijakan dan Pertimbangan. MSDM memiliki tugas untuk memotivasi para pekerja. Dengan begitu, divisi yang mengurus masalah tersebut harus ikut membantu membuat kebijakan untuk SDM.
2. Membantu Perusahaan Mencapai Tujuan. Divisi manajemen sumber daya manusia juga bertanggungjawab dalam hal penerapan kebijakan yang dibuat serta memperhatikan dampak kebijakan dan prosedur terhadap para pekerja.
3. Memberi Dukungan. Salah satu tujuan MSDM yang paling penting adalah memberikan dukungan terhadap perusahaan. Dengan begitu, bentuk nyata dari dukungan tersebut adalah berupa perekrutan SDM berkualitas dan menciptakan kondisi yang kondusif di perusahaan.
4. Menyelesaikan Masalah. Setiap organisasi atau perusahaan pasti akan menghadapi masalah. Seringkali masalah tersebut membawa perusahaan pada situasi krisis dan resiko negatif bagi banyak pihak. Peran MSDM sangat penting dalam menyelesaikan masalah yang ada di perusahaan.
5. Media Komunikasi Terbaik. MSDM dapat berperan sebagai media komunikasi yang menjembatani hubungan antara pekerja, manajer, dan perusahaan. Seringkali karyawan menghindari untuk berkomunikasi langsung dengan manajer atau staff lain. Di sinilah peran divisi MSDM sangat diperlukan untuk membantu komunikasi tersebut.

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu cara untuk memanfaatkan tenaga kerja manusia agar sesuai dan tepat sasaran dalam

rangka mempermudah pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Supomo dan Nurhayati (2018:12) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Tujuan Organisasi

Ditunjukkan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Ditunjukkan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditunjukkan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditunjukkan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

### **2.1.3 Komitmen karyawan**

Komitmen karyawan adalah hubungan yang mengikat seorang karyawan dengan organisasi tempat mereka bekerja, yang tercermin melalui berbagai motivasi dan alasan untuk terus bertahan. Komitmen ini umumnya terbagi

menjadi tiga kategori utama: komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi; komitmen normatif, yaitu perasaan tanggung jawab moral untuk tetap loyal kepada perusahaan; serta komitmen berkelanjutan, yang didasarkan pada pertimbangan keuntungan dan kerugian jika meninggalkan organisasi. Ketiga jenis komitmen tersebut saling melengkapi dan memengaruhi perilaku, kontribusi, serta interaksi karyawan di tempat kerja, sehingga menjadi faktor krusial dalam menjaga kestabilan dan produktivitas organisasi.

### **2.1.3.1 Pengertian Komitmen karyawan**

Komitmen karyawan adalah keadaan di mana seorang individu secara kuat mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tempatnya bekerja, yang ditandai dengan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Kesiapan untuk berusaha secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Dengan demikian, komitmen karyawan mencerminkan sikap aktif yang melibatkan identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal demi keberhasilan organisasi.

Definisi lain menurut Ramli, (2023:7): mengatakan:

“Komitmen karyawan adalah tingkat keterikatan dan kesetiaan seorang karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen ini mencakup aspek kesetiaan, keterlibatan, dan identifikasi dengan nilai serta tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih termotivasi, produktif, dan berdedikasi dalam berkontribusi pada keberhasilan organisasi.”

Menurut Hu, C. (2022:109): mengatakan:

*“organizational commitment is the emotional attachment employees have to the organization's goals and values. This commitment involves not only*

*loyalty to stay with the organization but also active efforts to achieve shared objectives”.*

Selanjutnya Samsuddin (2018 : 61): menyatakan:

“Komitmen karyawan yakni adalah janji (perjanjian/kontrak) untuk melakukan sesuatu. Janji pada diri kita sendiri atau pada orang lain yang tercermin dalam tindakan kita. Komitmen merupakan pengakuan seutuhnya, sebagai sikap yang sebenarnya yang berasal dari watak yang keluar dari dalam diri seseorang”.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pentingnya komunikasi dua arah—terutama dalam bentuk umpan balik dari karyawan kepada manajer—berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas hubungan kerja dan komitmen karyawan. Ketika organisasi memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pandangan mereka, hal ini tidak hanya meningkatkan efektivitas kepemimpinan, tetapi juga memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, Komitmen Karyawan dapat dipahami sebagai keterikatan emosional karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, yang mencerminkan loyalitas mereka untuk tetap berada dalam organisasi serta keinginan untuk berkontribusi secara aktif demi pencapaian tujuan bersama.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Perusahaan**

Sedangkan menurut Ramli, (2023:15): faktor yang mempengaruhi Komitmen Karyawan antara lain sebagai berikut :

#### **1. Investasi**

Individu yang memiliki investasi jangka panjang terhadap perusahaan akan lebih mengutamakan tujuan perusahaan daripada tujuan pribadi karena merasa pencapaian tujuan perusahaan akan lebih menguntungkan.

## 2. Mobilitas kerja

Kesediaan tenaga kerja dalam menerima peralihan pekerjaan akan sangat membantu individu dalam mengembangkan karir untuk menguasai lebih dari satu pekerjaan.

## 3. Hubungan sosial

Semakin baik hubungan sosial yang tercipta diantara karyawan maupun atasan maka semakin nyaman dan cinta individu dengan perusahaan, individu yang memiliki hubungan sosial yang kurang baik cenderung akan merasa asing dan tidak nyaman dengan pekerjaannya.

### **2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Komitmen Karyawan**

Pada dasarnya ada banyak dimensi dan indikator yang mempengaruhi Komitmen Karyawan. Ramli, (2023:26) menyatakan bahwa Komitmen Karyawan terbagi menjadi tiga dimensi yaitu:

#### 1. Komitmen afektif

Merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilainilainnya.

a. Keterlibatan kerja

b. Loyalitas

c. Ikatan Emosional

#### 2. Komitmen berkelanjutan

Merupakan Nilai Ekonomi Yang Dirasa Dari Bertahan Dalam Suatu Organisasi Bila Dibandingkan Dengan Meninggalkan Organisasi Tersebut.

- a. Tanggung Jawab Moral
  - b. Keyakinan Karyawan
3. Komitmen normatif

Merupakan kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan moral dan etis.

- a. Konsisten
- b. Kesadaran dan Pengorbanan

#### **2.1.4 Umpan Balik Konstruktif dari Manajer Ke Karyawan (*Top-Down*)**

Umpan Balik konstruktif dari manajer ke karyawan (*Top-Down*) adalah komunikasi yang diberikan oleh manajer untuk memberikan evaluasi terhadap kinerja karyawan, dengan tujuan memperbaiki atau meningkatkan performa. Umpan Balik ini bersifat jelas, spesifik, dan berfokus pada area yang perlu diperbaiki atau dikembangkan, serta memberikan saran yang berguna. Selain itu, manajer juga diharapkan memberikan dukungan dan dorongan untuk karyawan agar dapat mencapai tujuan dan meningkatkan kemampuannya.

##### **2.1.4.1 Pengertian Umpan Balik Konstruktif dari Manajer Ke Karyawan (*Top-Down*)**

Umpan Balik konstruktif dari manajer ke karyawan (*Top-Down*) adalah proses komunikasi di mana manajer memberikan evaluasi atau masukan yang bertujuan untuk memperbaiki dan mengembangkan kinerja karyawan. Umpan Balik ini biasanya mencakup hal-hal yang perlu diperbaiki, tetapi disampaikan dengan cara yang positif dan membangun, serta menawarkan solusi atau saran untuk perbaikan. Tujuannya adalah untuk mendukung karyawan dalam mencapai

potensi terbaiknya, meningkatkan efektivitas kerja, dan menciptakan hubungan yang lebih produktif antara manajer dan karyawan.

Menurut Adijah et al., (2024:59):

“Menjelaskan bahwa Umpan Balik merupakan proses komunikasi yang memberikan informasi mengenai hasil dari suatu tindakan, yang dapat membantu individu untuk memahami kekuatan dan area yang perlu diperbaiki.”

Definisi lain menurut Wibowo (2020:28) menyatakan:

“Menyatakan bahwa Umpan Balik konstruktif adalah bentuk komunikasi yang mendukung pengembangan individu, memberikan wawasan tentang kinerja, dan mendorong perbaikan berkelanjutan.”

Menurut Mujito et al., (2018:45)

“Umpan Balik adalah informasi yang diberikan kepada seseorang tentang kinerja atau perilakunya, yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja dan pengambilan keputusan.”

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Umpan Balik Konstruktif dari**

##### **Manajer Ke Karyawan (*Top-Down*)**

Menurut Wibowo (2020:36) faktor yang mempengaruhi Umpan Balik Konstruktif dari Manajer Ke Karyawan (*Top-Down*) antara lain sebagai berikut :

a) Kejelasan Pesan

Umpan Balik harus disampaikan dengan jelas dan tepat agar penerima dapat memahaminya dengan baik.

b) Keterbukaan Penerima

Penerima Umpan Balik harus terbuka untuk menerima kritik dan saran untuk bisa memanfaatkan Umpan Balik dengan baik.

c) *Timing*

Penyampaian Umpan Balik harus dilakukan pada waktu yang tepat agar dapat memberikan dampak yang maksimal.

d) Hubungan Antara Pemberi dan Penerima

Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dapat meningkatkan penerimaan umpan balik.

### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Umpan Balik Konstruktif dari Manajer Ke Karyawan (*Top-Down*)**

Umpan Balik konstruktif dalam konteks (*Top-Down*) mengacu pada proses di mana atasan memberikan penilaian dan masukan kepada bawahan untuk meningkatkan kinerja mereka. Menurut Wibowo (2020:53), Umpan Balik ini memiliki beberapa dimensi dan indikator yang penting untuk dipahami.

Dimensi:

1. Intruksional:

- Indikator: Kualitas Umpan Balik

Umpan Balik berfungsi untuk memberikan arahan kepada karyawan tentang cara memperbaiki kinerja mereka. Ini mencakup saran dan petunjuk yang jelas.

2. Motivational:

- Indikator: Frekuensi Umpan Balik

Seberapa sering Umpan Balik diberikan, yang dapat mempengaruhi pemahaman dan penerimaan karyawan terhadap masukan tersebut. Keterbukaan: Menciptakan lingkungan di

mana Umpan Balik dapat diterima dengan baik, sehingga karyawan merasa nyaman menerima kritik dan saran dari atasan.

### 3. Keterbukaan

- Indikator: Respon Karyawan

Tanggapan terhadap Umpan Balik yang diberikan, termasuk perubahan dalam perilaku dan kinerja mereka setelah menerima umpan balik.

#### **2.1.5 Umpan Balik Konstruktif Dari Karyawan Ke Manajer (*Bottom-Up*)**

Umpan Balik konstruktif dari karyawan kepada manajer, yang dikenal sebagai Umpan Balik *Bottom-Up*, merupakan proses di mana karyawan memberikan masukan yang membangun tentang gaya kepemimpinan dan praktik manajerial. Pendekatan ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan meningkatkan efektivitas perusahaan.

##### **2.1.5.1 Pengertian Umpan Balik Konstruktif Dari Karyawan Ke Manajer (*Bottom-Up*)**

Umpan Balik konstruktif dari karyawan kepada manajer, atau yang dikenal sebagai Umpan Balik *Bottom-Up*, merupakan proses penting dalam organisasi yang mendukung komunikasi dua arah. Melalui Umpan Balik ini, karyawan dapat memberikan masukan yang membangun mengenai gaya kepemimpinan dan praktik manajerial yang diterapkan. Hal ini tidak hanya membantu manajer untuk memahami area yang perlu diperbaiki, tetapi juga memperkuat hubungan antara manajer dan tim. Dengan menciptakan budaya Umpan Balik yang terbuka,

organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mendorong inovasi serta pertumbuhan.

Menurut Fauzan et al.,(2023:119) menyatakan:

“Umpan Balik konstruktif adalah informasi yang disampaikan oleh karyawan kepada manajer untuk memberikan saran atau kritik yang membangun, dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi.”

Selanjutnya Amanah (2023:187) menyatakan :

“Umpan Balik konstruktif dari karyawan adalah komunikasi yang memberikan wawasan dan perspektif yang berharga bagi manajer, yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.”

Definisi lain Shields et al., (2023:165) menyatakan:

*“Constructive upward feedback is the process of providing information, suggestions, or input by employees to their supervisors or management with the aim of fostering effective communication, improving organizational performance, and creating a collaborative and supportive work environment.”*

### **2.1.5.2 Faktor-faktor Umpan Balik Konstruktif Dari Karyawan Ke Manajer**

#### ***(Bottom-Up)***

Menurut Fauzan et al., (2023:178) factor-faktor yang mempengaruhi Umpan Balik Konstruktif dari Karyawan Ke Manajer (*Bottom-Up*) antara lain sebagai berikut :

#### 1. Keterbukaan Komunikasi

Menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi pandangan mereka.

##### a) Budaya Organisasi

Budaya yang mendukung Umpan Balik dan partisipasi aktif dari semua level karyawan.

b) Dukungan Manajerial

Komitmen dari manajer untuk mendengarkan dan mempertimbangkan Umpan Balik yang diberikan oleh karyawan.

c) Keberanian untuk berbicara

Karyawan perlu merasa memiliki keberanian untuk menyampaikan Umpan Balik yang jujur dan konstruktif.

### **2.1.5.3 Unsur-unsur Umpan Balik Konstruktif Dari Karyawan Ke Manajer**

*(Bottom-Up)*

Menurut Fauzan et al.,2023:170) Unsur-Unsur yang mempengaruhi Umpan Balik Konstruktif dari Karyawan Ke Manajer (*Bottom-Up*) antara lain sebagai berikut :

a) Mendorong Keterbukaan

Manajer perlu menciptakan lingkungan yang mendukung di mana karyawan merasa nyaman untuk memberikan umpan balik.

b) Keselarasan Tujuan

Umpan Balik harus berfokus pada keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi.

c) Kualitas dan Relevansi

Umpan Balik harus berkualitas tinggi dan relevan dengan situasi yang dihadapi.

d) Tindakan Tindak Lanjut

Manajer harus menanggapi Umpan Balik yang diterima dengan tindakan konkret atau diskusi lebih lanjut.

e) Budaya Respek

Komunikasi Umpan Balik harus dilakukan dengan rasa hormat dan empati.

#### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Umpan Balik Konstruktif Dari Karyawan Ke Manajer (*Bottom-Up*)**

Menurut Fauzan et al., (2023), Umpan Balik konstruktif dapat dikategorikan sebagai pendekatan *Bottom-Up*, yang berarti bahwa Umpan Balik tidak hanya diberikan oleh atasan kepada bawahan, tetapi juga sebaliknya, menciptakan dialog dua arah yang mendukung peningkatan kinerja secara keseluruhan. Dimensi Umpan Balik Konstruktif (*Bottom-Up*).

Dimensi:

1. Relevansi

- Indikator: Frekuensi

Seberapa sering Umpan Balik diberikan, memastikan bahwa masukan selalu sesuai dengan tugas dan tujuan yang dihadapi karyawan.

2. Spesifik:

- Indikator: Kualitas

Tingkat kejelasan dan kegunaan informasi yang disampaikan, memberikan informasi yang jelas dan terperinci mengenai aspek-aspek yang perlu diperbaiki.

3. Bersifat Dukungan:

- Indikator:

a) Frekuensi: Seberapa sering Umpan Balik diberikan.

- b) Kualitas: Tingkat kejelasan dan kegunaan informasi yang disampaikan.
- c) Respon Karyawan: Bagaimana karyawan merespons Umpan Balik tersebut, termasuk perubahan dalam perilaku dan kinerja.

### **2.1.6 Sistem Penghargaan**

Sistem penghargaan adalah mekanisme yang digunakan oleh organisasi untuk memberikan pengakuan atau imbalan kepada karyawan atas pencapaian, kinerja, atau kontribusi mereka. Penghargaan ini bisa berupa finansial (seperti gaji, bonus, atau insentif) maupun non-finansial (seperti pujian, promosi, atau kesempatan pengembangan). Tujuan sistem penghargaan adalah untuk memotivasi karyawan, meningkatkan kinerja, dan mempertahankan talenta terbaik dalam organisasi.

#### **2.1.6.1 Pengertian Sistem Penghargaan**

Sistem penghargaan adalah sebuah struktur yang dirancang untuk memberikan apresiasi kepada individu atau kelompok atas pencapaian atau kontribusi yang telah diberikan. Sistem ini dapat mencakup berbagai bentuk, baik yang bersifat material seperti bonus atau tunjangan, maupun non-material seperti pujian dan pengakuan. Tujuan utama dari penerapan sistem penghargaan adalah untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja serta loyalitas individu terhadap organisasi atau kelompok. Dengan adanya penghargaan, diharapkan dapat tercipta suasana kerja yang lebih produktif, harmonis, dan saling mendukung antara satu pihak dengan pihak lainnya.

Menurut Horner (2021:1): menyatakan:

*“Rewards refers to any contingent that may deliver a consequence such as an activity, event or any object. rewards are important both for encouragement of appropriate behavior and prevention of the encouragement of inappropriate behavior. Rewards is defined as action or behavior to regard students’ success having good participation and performance, doing the activities well.”*

Sedangkan menurut Merchant (2019:45): berpendapat:

*“The rewards system is important because it encourages the achievement of desired results and motivates employees to achieve and exceed targets at work. Giving rewards can increase employee enthusiasm at work, so that if employees feel this passion and enthusiasm from within themselves, employees will automatically be motivated to increase productivity and show the best motivation when working. This will have a very good impact on the Company, because productive employees will be able to help the Company to achieve its goals”*

Menurut Daryanto dan Suryanto (2022:171): menyatakan:

“Penghargaan adalah suatu cara untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan perilaku seseorang sehingga dapat mempercepat pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan dan pada akhirnya target atau tujuan yang ingin dicapai dapat terlaksanakan dengan baik.”

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa Sistem Penghargaan merupakan bentuk cara memberi apresiasi atas pencapaian seseorang dalam melakukan pekerjaan. Dalam suatu organisasi, pemberian penghargaan mampu meningkatkan semangat seseorang dalam melakukan pekerjaan yang dimilikinya. Seringkali pemberian penghargaan dinilai mampu memberikan rasa hormat kepada para karyawan karena hal tersebut dapat memberikan arti bahwa Perusahaan sangat menghargai pencapaian yang telah dilakukan para karyawan.

#### **2.1.6.2 Faktor-faktor Sistem Penghargaan**

Menurut Daryanto dan Suryanto (2022:173) faktor faktor dan kriteria pemberian penghargaan di berbagai perusahaan berbeda-beda. Pengaturannya

tergantung pada situasi dan kondisi keuangan perusahaan maupun misi perusahaan dalam mengelola perusahaan tetapi yang berlaku umum tentang kriteria pemberian penghargaan adalah berdasarkan :

1. Posisi
2. Masa kerja
3. Mencapai target tertentu

Perusahaan tidak berkewajiban untuk memberikan penghargaan kepada pekerja/karyawan, karena penghargaan bukanlah sesuatu yang normatif. Pada beberapa perusahaan pemberian penghargaan kepada karyawan diatur dengan kesepakatan dan dituangkan dalam peraturan kerja bersama (PKB). Artinya kalau sudah diatur maka sifatnya mengikat, konsekuensinya pengusaha wajib melaksanakannya selama periode perjanjian kerja bersama itu berlaku.

### **2.1.6.3 Unsur Unsur Sistem Penghargaan**

Menurut Daryanto dan Suryanto (2022:176) sistem penghargaan diberikan tujuan dan unturnya oleh perusahaan kepada karyawannya adalah sebagai berikut:

1. Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.
2. Mempertahankan karyawan yang ada agar tetap mau bekerja di perusahaan
3. Memberi lebih banyak dorongan agar para karyawan tetap berprestasi.

Pencapaian tujuan perusahaan agar sesuai dengan yang diharapkan maka fungsi penghargaan harus dilakukan sebelum terjadinya penyimpangan-penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah dibandingkan dengan tindakan-tindakan penghargaan yang sesudah terjadinya penyimpangan. Oleh karena itu, tujuan sistem penghargaan adalah menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai

dengan rencana, ketentuan, ketentuan dan intruksi yang telah ditetapkan benar-benar diimplementasikan, sebab sistem penghargaan yang baik akan tercipta tujuan penghargaan.

#### **2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Sistem Penghargaan**

Menurut Daryanto dan Suryanto (2022:179) dimensi Penghargaan adalah sebagai berikut:

Dimensi

##### 1. Imbalan Uang (Finansial *Reward*)

- Indikator:

- a. Gaji kompetitif sesuai standar industry.

(Karyawan menerima gaji sesuai dengan standar industri dan kinerja.

Bonus untuk pencapaian kinerja.)

- b. Tersedianya bonus untuk pencapaian target atau kinerja luar biasa.

##### 2. Tunjangan

- Indikator:

- a. Asuransi kesehatan untuk karyawan dan keluarga.

(Karyawan mendapatkan asuransi kesehatan yang memadai untuk diri

mereka dan keluarga.)

- b. Tunjangan hari raya.

(Pembayaran tunjangan khusus saat hari raya untuk mendukung

karyawan).

##### 3. Promosi

- Indikator:

a. Kesempatan naik jabatan.

(Tersedianya peluang bagi karyawan untuk mempromosikan diri ke posisi yang lebih tinggi.)

### 2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, serta sebagai pembanding dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut ini adalah penelitian terdahul yang mendukung penelitian penulis yang disajikan dalam bentuk tabel.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian,dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Purba, P. Y., Dubert, L., Shelly, S., & Salim, A. (2022).  Pengaruh Kepemimpinan, Penghargaan, Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Pada PT. Indako Trading Coy Medan  Management Studies and Entrepreneurship Journal, Vol. 3 No. 6 (2022)  DOI : <a href="https://doi.org/10.37385/msej.v3i6">https://doi.org/10.37385/msej.v3i6</a>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Penghargaan berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai variabel sistem penghargaan dan komitmen karyawan	a. Lokasi dan waktu penelitian b. Penelitian tidak membahas variabel Kepemimpinan, Dan Stres Kerja
2.	Mujiyanto (2020).  Pengaruh Penghargaan, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan Dosen PTKBI  Jurnal Vijjacariya, Volume VII Nomor 1, Tahun (2020) DOI : <a href="https://doi.org/10.69835/vjp.v7i1.598">https://doi.org/10.69835/vjp.v7i1.598</a>	Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Karyawanona	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai variabel sistem penghargaan dan komitmen karyawan	a. Lokasi dan waktu penelitian b. Penelitian tidak membahas , Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian,dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3	Yanti & Supartha (2019)  Pengaruh Umpan Balik dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawanonol Pada PT Sinarmas Bandung  E-Jurnal Manajemen Vol. 6, No. 2, Juli (2019)  DOI: <a href="https://doi.org/10.22216/jbe.v4i2.3670">10.22216/jbe.v4i2.3670</a>	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa Umpan Balik dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Komitmen Karyawan.	Penelitian ini membahas Komitmen Karyawan	a. Kepuasan Kerja b.lokasi dan waktu penelitian
4	Martin (2020).  Pengaruh Penghargaan (Penghargaan) Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Karyawan Sebagai Variabel Moderasi PT. Dinamika Indonusa Prima Medan  Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas Volume 22 No 2, Juli (2020)  DOI: <a href="https://doi.org/10.47233/jebd.v22i2.105">https://doi.org/10.47233/jebd.v22i2.105</a>	Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Karyawan sebagai Variabel moderasi	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai variabel sistem penghargaan dan komitmen karyawan	a. Lokasi dan waktu penelitian b. Penelitian tidak membahas , Kinerja
5.	Dodi Ria Atmaja, Arfia Damayanti (2022)  Pengaruh Umpan Balik Konstruktif Pemimpin Dan Penilaian Kinerja Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan: Peran Mediasi Perilaku Suara Dan Otonomi Pekerjaan  JURNAL LENTERA BISNIS Volume 11, Nomor 3, September (2022)  DOI: <a href="https://doi.org/10.34127/jrlab.v11i3.653249">10.34127/jrlab.v11i3.653249</a>	Umpan Balik Konstruktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan.	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai Variabel Umpan Balik Konstruktif	a. Lokasi dan waktu penelitian b. Penelitian tidak membahas ,Penilaian Kinerja Terhadap Perilaku Inovatif Karyawan
6.	Josaphat Januar CPR & Sri Sundari & Marisi Pakpahan (2024)  Pentingnya <i>Feedback</i> (Umpan Balik) Konstruktif Di Dalam Lingkungan Kerja  EBISMAN : eBisnis Manajemen Vol. 2 No. 1 Maret 2024  DOI:	Umpan Balik berpengaruh positif dan signifikan di dalam lingkungan Kerja.	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai Variabel Umpan Balik	a.Lokasi dan waktu penelitian

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian,dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<a href="https://doi.org/10.59603/ebisman.v2i1.349">https://doi.org/10.59603/ebisman.v2i1.349</a>			
7	<p>Yolanda Caroline, Jayadi Diristui, &amp; Emmanuel Listyono Putranto (2022)</p> <p>Peran Umpan Balik Yang Konstruktif Dalam Penerapan <i>Performance Appraisal</i></p> <p>ISSN 2477-1686 Vol. 8 No. 24 Desember 2022</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.10.004">https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.10.004</a></p>	Umpan Balik berpengaruh positif dan signifikan terhadap performa karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai Variabel Umpan Balik	a.Lokasi dan waktu penelitian
8	<p>Mahyadi &amp; Mochammad Isa Anshori (2023)</p> <p>Umpan Balik dan Evaluasi Terhadap Komitmen karyawan: A Literature Review</p> <p>Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan vol. 3 No. 2, Juli (2023)</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.55606/jimek.v3i2">https://doi.org/10.55606/jimek.v3i2</a></p>	Umpan Balik berpengaruh positif dan signifikan di dalam lingkungan Kerja.	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai Variabel Umpan Balik	a.Lokasi dan waktu penelitian b.peneliti tidak membahas kinerja Organisasi
9	<p>Adelia Balerina, Bunga Indah Sartika Daulai, Nuradita Damayanti, Gokma Dody Parulian S, &amp; Ikhah Malikhah (2024)</p> <p>Analisis Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Umpan Balik Konstruktif Terhadap Komitmen Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Pt. Tirta Investama)</p> <p>Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi, Vol.2 No. 3, (2024)</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.572349/neraca.v2i3.1125">https://doi.org/10.572349/neraca.v2i3.1125</a></p>	Umpan Balik Konstruktif berpengaruh positif Terhadap Komitmen Karyawan	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai Variabel Umpan Balik Konstruktif, Komitmen Karyawan	a.Lokasi dan waktu penelitian b.peneliti tidak membahas Analisis Kompensasi
10	Sumarno (2020)	Umpan Balik berpengaruh	Penelitian ini sama-sama	a.Lokasi dan waktu penelitian

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian,dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Hubungan Strategi Umpan Balik (Feedback), Motivasi Berprestasi dan Hasil Belajar Dalam Pembelajaran PPKn di SMK</p> <p>Jurnal PINUS: Jurnal Penelitian Inovasi Pembelajaran, 5 (2), 2020, 39-56</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.29407/pn.v5i2.14539">https://doi.org/10.29407/pn.v5i2.14539</a></p>	positif dan signifikan di dalam lingkungan Kerja.	membahas mengenai Variabel Umpan Balik	b.peneliti tidak membahas Motivasi Berprestasi dan Hasil Belajar
11	<p>Nurlelahayati, Mirna Indriani,&amp; Fazli Syam Bz (2020)</p> <p>Pengaruh Umpan Balik, Evaluasi Anggaran Dan Kinerja Terhadap Komitmen Karyawan Satuan Perangkat Daerah Kota Lhokseumawe</p> <p>Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam Vol 3,No 2, September (2019)</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.24815/Jped.V3i2.8227">10.24815/Jped.V3i2.8227</a></p>	Umpan Balik Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen Karyawan Di LignKeyungakn Kerja	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai Variabel Umpan Balik dan Komitmen Karyawan	a.Lokasi dan waktu penelitian b.peneliti tidak membahas Evaluasi Anggaran, Kinerja Satuan Kerja
12	<p>Cahyati, I., &amp; Sumartik. (2022)</p> <p><i>The Effect of Workload Penghargaans and feedback constructive on Employee Performance Through Organizational Commitment as an Intervening Variabel</i></p> <p><i>Indonesian Journal of Law and Economics Review</i>, Vol 17 (2022): November</p> <p>DOI:<a href="https://doi.org/10.21070/ijler.v17i0.866">https://doi.org/10.21070/ijler.v17i0.866</a></p>	Sistem penghargaan ,Umpan Balik Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen Karyawan Di LignKeyungakn Kerja	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai Variabel sistem penghargaan, Umpan Balik dan Komitmen Karyawan	a.Lokasi dan waktu penelitian b.peneliti tidak membahas <i>Employee Performance</i>
13	<p>Adi Berta Setiawan, Arisa Ayu,&amp; Ana Bela (2020)</p> <p>Pengaruh Umpan Balik Konstruktif dan Kepuasan Kerja terhadap Kepercayaan Karyawan kepada Komitmen Karyawan</p> <p>Business and Entrepreneurship Journal (BEJ) ISSN: 2745-8547 Vol. 1, No. 2, Agustus 2020</p> <p>DOI:</p>	Umpan Balik berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Karyawan di dalam lingkungan Kerja.	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai Variabel Umpan Balik dan Komitmen Karyawan	a.Lokasi dan waktu penelitian b.peneliti tidak membahas Kepercayaan Karyawan terhadap Atasan dan Kepuasan Kerja

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<a href="https://doi.org/10.57084/bej.v1i2.507">https://doi.org/10.57084/bej.v1i2.507</a>			
14	Yenni Aulia, Hadiyanto, & Sulastri. (2025)  Kontribusi Kepemimpinan Dan Sistem Penghargaan Terhadap Komitmen Karyawan Pegawai  <i>Jurnal Niara</i> , 17(3), 181-191 (2025)  DOI: <a href="https://doi.org/10.31849/niara.v17i3.25513">https://doi.org/10.31849/niara.v17i3.25513</a>	Sistem Penghargaan positif signifikan terhadap Komitmen Karyawan di dalam lingkungan Kerja	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai Variabel Sistem Penghargaan Komitmen Karyawan	a.Lokasi dan waktu penelitian b.peneliti tidak membahas Kontribusi Kepemimpinan
15	Kartini, T., Yuningsih, E., & Nisa, N. (2024)  Umpan Balik Konstruktif Dan Budaya Organisasi Dengan Komitmen Karyawan Sebagai Variabel Intervening  Journal of Management : Small and Medium Enterprises (SMEs), 17(3), 1287-1300  DOI: <a href="https://doi.org/10.35508/jom.v17i3.17403">https://doi.org/10.35508/jom.v17i3.17403</a>	Umpan Balik Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen Karyawan Di Lingkungan Kerja	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai Variabel Umpan Balik dan Komitmen Karyawan	a.Lokasi dan waktu penelitian b.peneliti tidak membahas Budaya Organisasi
16	Christian Vandenberghe, <u>Guylaine Landry</u> , <u>Kathleen Bentein</u> , <u>Frederik Anseel</u> , <u>Karim Mignonac</u> and <u>Patrice Roussel</u> (2019)  <i>A Dynamic Model of the Effects of Feedback-Seeking Behavior and Newcomer Turnover on Organizational Commitment</i>  Journal of Management, volume 47, issue 2 (2019) DOI: <a href="https://doi.org/10.1177/0149206319850621">https://doi.org/10.1177/0149206319850621</a>	Umpan Balik Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen Karyawan Di Lingkungan Kerja	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai Variabel Umpan Balik dan Komitmen Karyawan	a.Lokasi dan waktu penelitian b.peneliti tidak membahas <i>Newcomer Turnover</i>
17	Xin zhao, yi-chun yang, gexin han & qiao zhang. (2022)  <i>The Impact of Positive Penghargaan and feedback on Organizational Commitment —The Mediating Role of Psychological Ownership</i>  <i>Organizational Psychology</i>	Sistem Penghargaan, dan Umpan Balik Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen perusahaan	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai Variabel Umpan balik, sistem penghargaan dan Komitmen Karyawan	a.Lokasi dan waktu penelitian

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian,dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Volume 13 – 2022  DOI: <a href="https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.864078">https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.864078</a>			
18	Mieke Audenaert, Beatrice Van Der Heijden, & Tine Van Thielen  <i>The Role of Feedback Quality and Penghargaan for Affective commitment Through Leader–Member Exchange</i>  Journal of Management volume 41, Issue 3 5-28, 2020  DOI: <a href="https://doi.org/10.1177/0734371X20923010">https://doi.org/10.1177/0734371X20923010</a>	Sistem Penghargaan, dan Umpan Balik Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen perusahaan	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai Variabel Umpan balik, sistem penghargaan dan Komitmen Karyawan	a.Lokasi dan waktu penelitian
19	Adenantha Lesmana Dewa , Lisda Rahmasari (2023)  Pengaruh <i>Perceptions Of Financial Penghargaans, Work Engagement Terhadap Penelitian ini sama-sama membahas mengenai Variabel Dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Pelayaran Di Semarang Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif Vol.1, No.3 Juli 2023</i>  DOI: <a href="https://doi.org/10.59024/jume.k.v1i3.127">https://doi.org/10.59024/jume.k.v1i3.127</a>	peningkatan persepsi penghargaan finansial dan keterlibatan kerja dapat meningkatkan Komitmen Karyawan,	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai Variabel Sistem Penghargaan dan Komitmen	a.Lokasi dan waktu penelitian b.peneliti tidak membahas Variabel <i>Work Engagement</i> , dan Kinerja Karyawan
20	Misnawati, Junari, Dopu Teibang, Ilham, & Luthfiyah (2025)  Evaluasi Hasil Asesmen Melalui Pemberian Umpan Balik konstruktif dalam Tes Formatif sebagai Tolak Ukur komitmen Hasil Belajar Siswa  JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan) (eISSN: 2614-8854) Volume 8, Nomor 2, Februari 2025 (2236-2242)  DOI: <a href="https://doi.org/10.24929/lensa.v1i1i2.172">https://doi.org/10.24929/lensa.v1i1i2.172</a>	Umpan Balik Berpengaruh Positif Terhadap Komitmen Ligkungkkn Sekolah	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai Variabel Umpan Balik dan Komitmen	a.Lokasi dan waktu penelitian
21	Mochammad Munir Rachman (2022)  <i>The Impact Of Feedback,</i>	penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Feedb ack</i> yang	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai	a.Lokasi dan waktu penelitian b.peneliti tidak membahas

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian, dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Motivation On Performance: The Role Of Organizational Commitment</i></p> <p>JOURNAL OF THEORETICAL AND APPLIED MANAGEMENT, Volume 15, No. 3, 2022</p> <p>DOI:<a href="https://doi.org/10.20473/Jmt.V15i3.37848">https://doi.org/10.20473/Jmt.V15i3.37848</a></p>	diterima dengan baik secara positif berkaitan dengan Komitmen Karyawan	Variabel Umpan Balik dan Komitmen Karyawan	Variabel <i>Motivation On Performance</i>
22	<p>Titiek Ambarwati, Sopiah (2022)</p> <p><i>Constructive Feedback: Key to Higher Performance and Commitment</i></p> <p>Indonesian Journal of Multidisciplinary Science, Vol 1 (11), August 2022</p> <p>DOI:<a href="https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0292">https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0292</a></p>	pentingnya feedback konstruktif dalam organisasi, terutama dalam komunikasi ke atas (upward communication)	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai Variabel Umpan Balik dan Komitmen Karyawan	a.Lokasi dan waktu penelitian b.peneliti tidak membahas Variabel <i>Higher Performance</i>
23	<p>Ferdiaz Saudagar &amp; Hadi Candra (2020)</p> <p><i>The Effect of Penghargaan and job Satisfaction on Teacher Commitment at the State High School of Jambi City</i></p> <p><i>Indonesian Educational Administration and Leadership Journal (IDEAL)</i>, 2(1), 81–93</p> <p>DOI:<a href="https://doi.org/10.22437/ideal.v2i1.9880">https://doi.org/10.22437/ideal.v2i1.9880</a></p>	Penelitian Ini Menunjukkan Bahwa Sistem Penghargaan Berkontribusi Signifikan Dalam Meningkatkan Komitmen guru	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai Variabel sistem penghargaan dan Komitmen Karyawan	a.Lokasi dan waktu penelitian b.peneliti tidak membahas Variabel <i>job Satisfaction</i>
24	<p>Shi Chen, Yan Xue, Huaruo Chen, Hairong Ling, Jiajing Wu &amp; Xueying Gu (2021)</p> <p><i>Investigating the Effect of Feedback and Career Decision-Making Self-Efficacy on the Relationship between Career Concern and Career Commitment</i></p> <p><i>Journals Sustainability</i> <b>2021</b>, 13(22), 12816;</p> <p>DOI:<a href="https://doi.org/10.3390/su13212816">https://doi.org/10.3390/su13212816</a></p>	Penelitian Ini Menunjukkan Bahwa seberapa besar pengaruh Umpan Balik Berkontribusi Signifikan Dalam Meningkatkan Komitmen	Penelitian ini sama-sama membahas mengenai Variabel Umpan Balik dan Komitmen Karyawan	a.Lokasi dan waktu penelitian b.peneliti tidak membahas Variabel <i>Career Decision-Making Self-Efficacy on the Relationship between Career Concern</i>
25	Muhammad Nasrun (2021)	Penelitian Ini	Penelitian ini	a.Lokasi dan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian,dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Impact of Total Quality Management, Penghargaan Implementation on Commitment Managerial Per-formance Improvement</i></p> <p>Journal of View Research Accounting and Auditing, ,(2(4), 262 - 269.</p> <p>DOI:<a href="https://doi.org/10.47090/povra.a.v2i4.175">https://doi.org/10.47090/povra.a.v2i4.175</a></p>	<p>Menunjukkan Bahwa Sistem Penghargaan Berkontribusi Signifikan Dalam Meningkatkan Komitmen Karyawan Yang Berdampak Pada Kinerja Manajerial</p>	<p>sama-sama membahas mengenai Variabel Sistem Penghargaan dan Komitmen</p>	<p>waktu penelitian b.peneliti tidak membahas Variabel <i>Quality Management,t,</i></p>

Sumber: Berbagai Jurnal dan data diolah untuk penelitian, (2025)

Berdasarkan Tabel 2.1 dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh parsial antara variabel Umpan Balik Konstruktif dari Manajer ke Karyawan (*Top-Down*), Umpan Balik Konstruktif dari Karyawan ke Manajer (*Bottom-Up*), dan Sistem Penghargaan terhadap Komitmen karyawan. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya adalah tentang keterkaitan antar variabel.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran tersebut akan menjelaskan bagaimana hubungan antara variabel-variabel yang akan diteliti. Berdasarkan tabel penelitian terdahulu dapat menjadi acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan peneliti. Pada sebuah perusahaan manusia adalah salah satu factor utama, karena manusia merupakan penggerak dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tanpa adanya sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka sebuah perusahaan akan sulit untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Pada penelitian ini, peneliti ingin mengetahui pengaruh dari variabel independen yaitu Umpan Balik Konstruktif dari Manajer ke Karyawan (*Top-Down*), Umpan

Balik Konstruktif dari Karyawan ke Manajer (*Bottom-Up*), dan Sistem Penghargaan terhadap variabel dependen Komitmen karyawan.

### **2.2.1 Pengaruh Umpan Balik Konstruktif dari Manajer ke Karyawan (*Top-Down*) Terhadap Komitmen Karyawan**

Umpan Balik konstruktif yang diberikan oleh manajer kepada karyawan berperan penting dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Ketika manajer menyampaikan umpan balik yang jelas, spesifik, dan mendukung, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk terus meningkatkan kemampuan mereka. Rasa percaya diri yang muncul dari Umpan Balik positif ini mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen dalam mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, komunikasi yang baik antara manajer dan karyawan memperkuat hubungan kerja, menciptakan suasana yang lebih kolaboratif dan produktif. Karyawan yang merasa didukung cenderung lebih loyal terhadap perusahaan, yang berujung pada pengurangan tingkat pergantian staf serta peningkatan produktivitas.

Umpan Balik konstruktif tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga memperkuat komitmen karyawan terhadap visi dan misi perusahaan, hal ini di dukukung dengan hasil penelitian Yanti & Supartha (2019), sehingga menciptakan sinergi yang lebih baik dalam mencapai tujuan bersama. Kemudian didukung oleh penelitian Mahyadi & Mochammad (2023), yang menyatakan bahwa Umpan Balik konstruktif berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Pendapat Mahyadi & Mochamad Isa Anshorri (2023) juga memperkuat bahwa umpan balik sangat berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan ataupun organisasi.

Berdasarkan uraian para peneleiti di atas, dapat disimpulkan peneliti Umpan Balik konstruktif dari manajer memegang peranan penting dalam mendorong komitmen karyawan terhadap perusahaan, karena Umpan Balik yang disampaikan secara jelas dan mendukung dapat membuat karyawan merasa dihargai serta termotivasi untuk terus berkembang. komunikasi yang efektif dan dukungan dari manajer mampu meningkatkan loyalitas karyawan, menekan angka pergantian staf, dan mendorong produktivitas. Oleh karena itu, Umpan Balik konstruktif tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga membantu menciptakan sinergi yang lebih kuat dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

### **2.2.2 Pengaruh Umpan Balik Konstruktif dari Karyawan ke Manajer (*Bottom-Up*) Terhadap Komitmen Karyawan**

Umpan balik konstruktif dari karyawan kepada manajer (*Bottom-Up*) memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan komitmen karyawan. Ketika karyawan merasa didengar, mereka lebih termotivasi untuk terlibat aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga mendorong terciptanya hubungan yang lebih baik antara manajer dan karyawan, sehingga membangun kepercayaan dan kolaborasi yang lebih kuat.

Komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan menjadi semakin penting, terutama dalam membangun hubungan kerja yang sehat dan produktif. Salah satu bentuk komunikasi dua arah yang krusial namun sering diabaikan adalah umpan balik dari karyawan kepada manajer, yang dikenal sebagai umpan balik bottom-up. Bentuk komunikasi ini tidak hanya memberikan ruang bagi karyawan untuk

menyuarakan pendapat dan evaluasi terhadap kepemimpinan, tetapi juga dapat mendorong terciptanya budaya organisasi yang terbuka dan partisipatif.

Berdasarkan uraian para peneliti Umpan Balik konstruktif dari karyawan kepada manajer memiliki dampak positif yang luas terhadap komitmen karyawan. Dengan menciptakan saluran komunikasi yang efektif dan mendukung pengembangan individu serta tim, perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, memperbaiki hubungan interpersonal, dan membangun budaya organisasi yang sehat. Hal ini semua berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis yang terus berkembang.

### **2.2.3 Sistem Penghargaan Terhadap Komitmen Karyawan**

Sistem penghargaan memiliki peran penting dalam meningkatkan komitmen karyawan. Penghargaan yang diberikan kepada karyawan, baik berupa insentif finansial maupun pengakuan non-finansial, dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa penghargaan yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja jangka pendek, tetapi juga memperkuat komitmen jangka panjang karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, penerapan sistem penghargaan yang dipersonalisasi dapat memenuhi kebutuhan motivasi yang beragam di antara karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.

Pengaruh Sistem Penghargaan terhadap Komitmen karyawan di buktikan dengan beberapa penelitian menurut Purba et al.,(2022) Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Penghargaan berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Karyawan, Mujiyanto (2020) Penghargaan berpengaruh

positif dan signifikan terhadap Komitmen Karyawan ,Martin (2020) Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Karyawan sebagai Variabel moderasi.

Sistem penghargaan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai melalui penghargaan yang diberikan, mereka cenderung lebih termotivasi dan loyal terhadap organisasi. Pengakuan atas kontribusi mereka tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat hubungan emosional antara karyawan dan organisasi. Selain itu, penghargaan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu mampu menciptakan dampak yang lebih besar dalam membangun komitmen. Dengan demikian, sistem penghargaan yang efektif dapat menciptakan budaya kerja yang positif, produktif, dan mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

#### **2.2.4 Pengaruh Umpan Balik Konstruktif dari Manajer ke Karyawan (*Top-Down*), Pengaruh Umpan Balik Konstruktif dari Karyawan ke Manajer (*Bottom-Up*), dan Sistem Penghargaan Terhadap Komitmen Karyawan**

Umpan Balik konstruktif dari manajer ke karyawan (*Top-Down*) dan dari karyawan ke manajer (*Bottom-Up*), serta sistem penghargaan, memiliki pengaruh besar terhadap komitmen karyawan. Umpan Balik *Top-Down* membantu karyawan memahami ekspektasi dan meningkatkan kinerja mereka, sementara Umpan Balik *Bottom-Up* menciptakan budaya keterbukaan yang mendorong ,inovasi dan kolaborasi. Di sisi lain, sistem penghargaan yang adil dan efektif

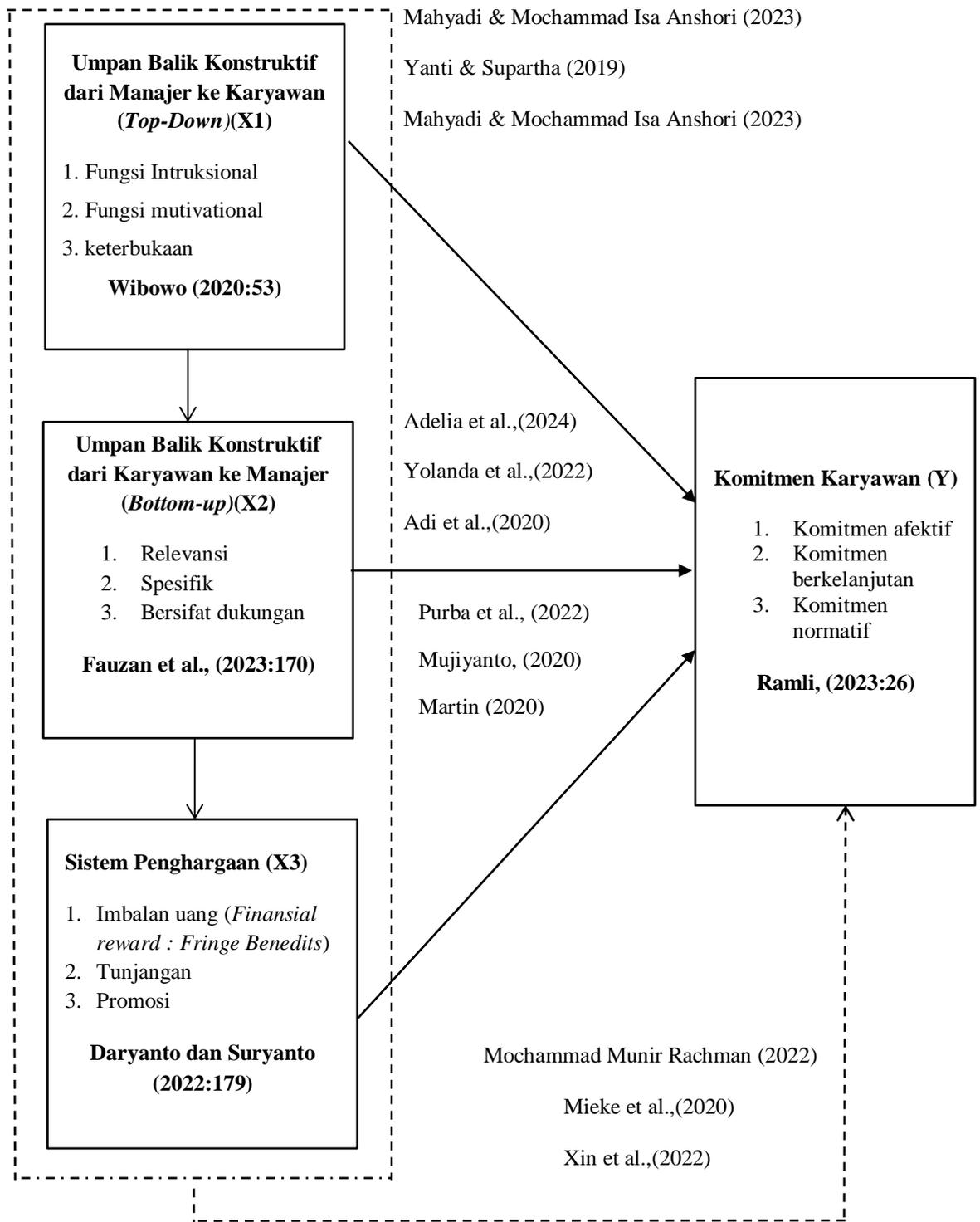
memberikan motivasi tambahan bagi karyawan untuk terus berkontribusi secara maksimal. Kombinasi ketiga elemen ini menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan loyalitas, dan memperkuat komitmen terhadap keberhasilan organisasi.

Penelitian Xin et al. (2022) menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang adil dan berbasis kinerja berperan penting dalam meningkatkan motivasi karyawan. Penghargaan yang diberikan dapat berupa kompensasi finansial maupun non-finansial seperti pengakuan, promosi, dan peluang pengembangan karier. Hal ini selaras dengan temuan Mieke et al. (2020) yang menyatakan bahwa komunikasi yang terbuka antara manajer dan karyawan berkontribusi pada peningkatan keterlibatan serta kinerja individu dan tim secara keseluruhan. Dengan demikian, organisasi yang menerapkan sistem Umpan Balik yang efektif akan lebih adaptif terhadap perubahan dan mampu menghadapi tantangan bisnis yang dinamis.

Berdasarkan uraian di atas, Peneliti menyimpulkan bahwa Umpan Balik konstruktif dari manajer ke karyawan dan sebaliknya, serta sistem penghargaan yang efektif, merupakan faktor utama dalam meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan. Sistem penghargaan yang adil tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memperkuat keterikatan karyawan dengan organisasi. Dengan menerapkan kombinasi ketiga elemen ini, perusahaan dapat menciptakan budaya kerja yang produktif, inovatif, dan berorientasi pada pertumbuhan jangka panjang.

### **2.3 Paradigma Penelitian**

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas, maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar berikut :



**Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**

Sumber : Pengolahan data oleh peneliti, (2025)

Keterangan :

—————▶ : Pengaruh secara parsial

.....▶ : Pengaruh secara simultan

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

### 1. Hipotesis Simultan

Terdapat 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.

### 2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat Pengaruh Umpan Balik Konstruktif dari Manajer ke Karyawan (*Top-Down*) terhadap Komitmen Karyawan.
- b. Terdapat Pengaruh Umpan Balik Konstruktif dari Karyawan ke Manajer (*Bottom-Up*) terhadap Komitmen Karyawan.
- c. Terdapat Pengaruh Sistem Penghargaan Terhadap Komitmen Karyawan.