



Hubungan Industrial dari Perspektif Karyawan: Studi pada Perusahaan Manufaktur

Dea Islamey Aulia¹

Universitas Pelita Bangsa
dea35874@gmail.com

Galih Khaerul Ichwan²

Universitas Pelita Bangsa
galihkhairul6@gmail.com

Deris Pernandi Putra³

Universitas Pelita Bangsa
derispernandi@gmail.com

Mei Candra Putri⁴

Universitas Pelita Bangsa
manalumey02@gmail.com

Sisca Risnawati Apriani⁵

Universitas Pelita Bangsa
sisca.112211328@mhs.pelitabangsa.ac.id

Submitted : 19-03-2025 Reviewed : 16-04-2025 Accepted : 22-04-2025 Published : 23-04-2025

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji persepsi karyawan terhadap hubungan industrial di perusahaan manufaktur. Hubungan industrial yang harmonis antara karyawan dan perusahaan merupakan faktor kunci dalam mencapai produktivitas dan keberlanjutan perusahaan. Dalam konteks ini, persepsi karyawan terhadap kebijakan, komunikasi, serta penyelesaian konflik kerja menjadi hal yang penting untuk dipahami. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis literatur. Metode ini melibatkan pengumpulan, evaluasi, dan analisis informasi dari berbagai sumber jurnal akademik, buku, artikel, dan dokumen lainnya yang relevan dengan topik yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap hubungan industrial sangat dipengaruhi oleh komunikasi yang efektif, serta perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan. Di sisi lain, ketidakpuasan terhadap kebijakan tertentu dan kurangnya partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan dapat menciptakan konflik yang berdampak pada produktivitas kerja. Temuan ini menyarankan agar perusahaan lebih meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif untuk membangun hubungan industrial yang lebih harmonis dan saling menguntungkan. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada fokus eksplisit terhadap persepsi karyawan sebagai indikator keberhasilan hubungan industrial dalam konteks manufaktur Indonesia. Secara praktis, studi ini memberikan panduan strategis bagi manajemen SDM dalam membangun komunikasi dua arah yang lebih efektif. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur hubungan industrial dengan pendekatan berbasis persepsi karyawan sebagai subjek utama analisis.

Kata Kunci : Persepsi Karyawan, Hubungan Industrial, Sumber Daya Manusia, Perusahaan Manufaktur



Abstract

This research aims to examine employee perceptions of industrial relations in manufacturing companies. Harmonious industrial relations between employees and the company are a key factor in achieving company productivity and sustainability. In this context, employee perceptions of policies, communication and work conflict resolution are important things to understand. This research uses a qualitative approach with literature analysis methods. This method involves collecting, evaluating, and analyzing information from various sources, academic journals, books, articles, and other documents relevant to the topic under study. The research results show that employee perceptions of industrial relations are greatly influenced by effective communication, as well as the company's attention to employee welfare. On the other hand, dissatisfaction with certain policies and lack of employee participation in the decision-making process can create conflicts that impact work productivity. These findings suggest that companies should increase employee involvement in decision making and create a more inclusive work environment to build more harmonious and mutually beneficial industrial relations. The novelty of this study lies in its explicit focus on employee perception as an indicator of industrial relations success in the Indonesian manufacturing context. Practically, this study provides strategic guidance for HR management in building more effective two-way communication. Theoretically, this study enriches the industrial relations literature with an employee perception-based approach as the main subject of analysis.

Keywords: *Employee Perception, Industrial Relations, Human Resources, Manufacturing Company*

Pendahuluan

Hubungan industrial merujuk pada berbagai interaksi antara pengusaha dan pekerja di tingkat nasional, regional, maupun perusahaan, yang berkaitan dengan isu sosial dan ekonomi, seperti penentuan upah, jam kerja, dan kondisi kerja. Ini menjadi krusial bagi bisnis karena berpengaruh pada lingkungan kerja dan proses produksi barang serta layanan. Sebelum memulai bisnis di negara tertentu, perusahaan perlu memahami cara kerja hubungan industrial di negara tersebut, mengingat perbedaan antar sistem. Hubungan industrial mencakup studi tentang kompleksitas hubungan kerja dan memberikan panduan tentang interaksi yang seharusnya terjadi antara pengusaha dan pekerja, serta cara penyelesaian konflik yang mungkin timbul. Interaksi ini berfungsi sebagai kontrak kerja antara kedua pihak, dengan fokus pada pengaturan dan kontrol.

Agar tidak terjadi konflik dalam aktivitas perusahaan, pengusaha memiliki tanggung jawab untuk memenuhi hak-hak pekerja, termasuk hak atas perlakuan yang adil tanpa diskriminasi, hak untuk mengembangkan kompetensi, hak beribadah sesuai kepercayaan, hak untuk mendapatkan upah yang layak, serta hak atas perlindungan dan keselamatan kerja. Jika pekerja merasa hak-haknya, yang diatur dalam UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, tidak dipenuhi, hal ini dapat memicu perselisihan antara pengusaha dan pekerja. Dalam hal perselisihan terjadi, hukum Indonesia mengatur penyelesaian melalui UU No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial. Perselisihan ini mencakup perbedaan pendapat antara pengusaha atau asosiasi pengusaha dengan pekerja atau serikat pekerja mengenai hak, kepentingan, pemutusan hubungan kerja, dan konflik antar serikat pekerja dalam satu perusahaan. (Sudarta, 2022)

Perselisihan atau konflik yang terjadi dalam perusahaan dapat terjadi akibat adanya perbedaan persepsi antara karyawan dengan pihak manajemen perusahaan. Persepsi didefinisikan sebagai proses di mana individu mengorganisir dan menginterpretasikan kesan sensorik mereka untuk memberikan makna pada lingkungan mereka. Persepsi dan kesan



karyawan terhadap perlakuan manajemen berdasarkan pengalaman mereka sendiri dapat membentuk perilaku atau kecenderungan sosial mereka di masa depan. Manajemen yang tidak baik akan menimbulkan persepsi ketidakadilan. Persepsi keadilan karyawan mempengaruhi sikap dan perilaku kerja mereka. Persepsi karyawan tentang keadilan memengaruhi banyak hasil organisasi yang penting, termasuk kepuasan kerja dan niat untuk berpindah kerja. Keputusan manajerial yang baik akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi mereka (Seapei & Lysson, 2016)

Keputusan manajerial yang baik dapat terjadi jika perusahaan memiliki manajemen hubungan industrial yang baik. Manajemen hubungan industrial yang baik merupakan hal yang penting karena mengatur hubungan antara pekerja dengan pemberi kerja. Adapun persepsi karyawan tentang hubungan industrial terutama di perusahaan manufaktur sering dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk komunikasi, kesejahteraan, dan kebijakan manajemen. Karyawan memiliki persepsi bahwa manajemen ketenagakerjaan yang baik, dukungan, motivasi, masukan, kepercayaan, serta pengakuan yang diberikan oleh atasan sangat mempengaruhi para pekerja di suatu perusahaan. Jika atasan mampu memotivasi karyawannya dengan hal-hal positif seperti memberikan dukungan serta pengakuan atas hasil kerja yang diberikan, maka akan meningkatkan kinerja serta produktivitas karyawan tersebut.



Sumber : LinkedIn

Hubungan tenaga kerja dan manajemen dikenal sebagai hubungan industri, memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas dan mempertahankan kinerja karyawan. Hubungan tenaga kerja dan manajemen biasanya dimulai dengan munculnya serikat pekerja setelah revolusi industri, saat sistem produksi skala besar dimulai. Persepsi karyawan terhadap kebijakan hubungan industrial yang melibatkan serikat pekerja biasanya beragam. Beberapa karyawan mungkin melihat serikat pekerja sebagai sarana untuk melindungi hak dan kepentingan mereka, memberikan suara dalam pengambilan keputusan, dan meningkatkan kondisi kerja. Mereka dapat merasa lebih kuat dan terjamin ketika ada perwakilan yang membela kepentingan



mereka. Di sisi lain, ada juga karyawan yang mungkin skeptis terhadap serikat pekerja, beranggapan bahwa serikat dapat menghambat fleksibilitas perusahaan, atau mereka merasa tidak perlu bergabung karena merasa sudah cukup dilindungi oleh kebijakan perusahaan yang ada. Secara keseluruhan, persepsi ini sangat dipengaruhi oleh pengalaman pribadi, budaya perusahaan, serta tingkat keterlibatan dan komunikasi antara manajemen dan karyawan (Taiye, 2021)

Hubungan antara karyawan dan manajer di industri manufaktur mempunyai dampak yang signifikan terhadap persepsi karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hubungan kuat yang ditandai dengan kepercayaan, komunikasi terbuka, dan saling menghormati menumbuhkan lingkungan kerja kolaboratif, sehingga meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan. Teknik manajemen yang efektif seperti umpan balik yang teratur dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan berkontribusi pada rasa memiliki dan motivasi. Sebaliknya, hubungan yang buruk dapat menimbulkan konflik, rendahnya semangat kerja, dan kesenjangan produktivitas (Kumari et al., 2024).

Namun demikian, studi-studi sebelumnya cenderung berfokus pada hubungan industrial dari sisi regulasi atau peran institusional seperti serikat pekerja dan pemerintah, tanpa mengkaji secara mendalam persepsi subjektif karyawan sebagai indikator kualitas hubungan kerja, khususnya dalam konteks manufaktur di Indonesia. Padahal, persepsi ini penting untuk dipahami karena berpengaruh langsung terhadap sikap kerja dan produktivitas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menelaah persepsi karyawan terhadap hubungan industrial di perusahaan manufaktur secara lebih spesifik, sebagai dasar untuk merumuskan strategi penguatan hubungan kerja yang berorientasi pada kesejahteraan dan efektivitas organisasi.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan dan menggambarkan fenomena yang terjadi dengan menggunakan narasi dalam penulisannya. Fokus utama dari penelitian ini adalah fenomena sosial yang terjadi dalam masyarakat. Menurut Creswell (2014) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif deskriptif bertujuan untuk menggambarkan dan mendeskripsikan fenomena yang diteliti dalam konteks yang lebih mendalam. Data yang dikumpulkan bersifat naratif dan lebih berfokus pada pemahaman bagaimana suatu fenomena terjadi dalam situasi alami. Penelitian ini dilaksanakan melalui analisis literatur. Dalam jurnal ini, analisis teks digunakan sebagai metode utama dalam pendekatan kualitatif deskriptif. Metode ini bertujuan untuk menjelaskan pentingnya pemeliharaan dan hubungan industrial di dalam suatu perusahaan. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui analisis teks dari referensi jurnal nasional ataupun internasional yang relevan dengan topik yang dibahas dalam jurnal ini.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan menelusuri artikel ilmiah yang dipublikasikan dalam rentang tahun 2011 hingga 2024 dari beberapa database terakreditasi seperti Google Scholar, Scopus, dan DOAJ. Kriteria inklusi meliputi artikel berbahasa Indonesia dan Inggris yang membahas hubungan industrial, persepsi karyawan, serta lingkungan kerja pada



sektor manufaktur. Artikel yang tidak relevan, tidak melalui peer review, atau hanya berupa opini tanpa landasan metodologis jelas dikeluarkan dari analisis.

Strategi analisis yang digunakan adalah analisis tematik, dengan mengidentifikasi tema-tema utama yang berulang dari berbagai literatur, seperti faktor-faktor yang memengaruhi persepsi karyawan terhadap hubungan industrial, bentuk interaksi yang dominan, serta dampaknya terhadap produktivitas dan loyalitas karyawan. Validitas dan kredibilitas data dikontrol dengan cara membandingkan temuan dari berbagai sumber, memprioritaskan jurnal yang terindeks dan mengutip referensi empiris, serta menggunakan triangulasi isi untuk menghindari bias interpretasi.

Hasil dan Pembahasan

Manajemen sumber daya manusia dan hubungan kerja merupakan inti dari organisasi modern. Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Hubungan Ketenagakerjaan ini berfokus pada pemahaman orang-orang dan hubungan di tempat kerja. Yang membuat organisasi berhasil, terlihat dari apa yang memotivasi karyawan, dan seperti apa masa depan dunia kerja. Pengertian hubungan industrial menurut Michael J. Jucius adalah suatu bentuk hubungan yang timbul sebagai akibat dari adanya kegiatan produktif yang dilakukan oleh pengusaha, pekerja, dan serikat pekerja. Hubungan industrial ini berhubungan dengan berbagai bentuk permasalahan yang menyangkut antara hubungan yang terjadi antara pemilik bisnis dan pekerja. Pada hubungan industrial ini terdapat kepentingan-kepentingan yang dimiliki oleh pihak-pihak terkait dalam menjalankan hubungan industrial ini. Kepentingan yang dimiliki oleh pihak terkait, misalnya pemilik bisnis, pekerja, dan pemerintah tersebut harus dilakukan pemenuhan. Pemenuhan kepentingan pihak terkait ini agar tidak terjadi kesalahpahaman yang menyebabkan renggangnya hubungan industrial di perusahaan. Pemenuhan kepentingan dalam hubungan industrial ini sebagai upaya agar hubungan industrial dapat berjalan dengan baik dan harmonis. Sistem hubungan industrial adalah sebuah sistem di mana interaksi antara manajemen dan tenaga kerja di satu pihak, serta hubungan mereka dengan negara di pihak lain, diarahkan menuju keselarasan. Ini menciptakan kolaborasi dan menciptakan lingkungan yang mendukung efisiensi ekonomi serta motivasi, produktivitas, dan pertumbuhan karyawan, sambil mempromosikan loyalitas dan kepercayaan diantara karyawan.(Prabowo et al., 2024)

Hubungan Industrial merupakan aktivitas yang mendukung penciptaan hubungan yang harmonis antara pengusaha (manajemen), karyawan, dan pemerintah, sehingga mencapai ketenangan dalam bekerja dan kelangsungan usaha (Firdausi, 2020). Hubungan industrial yang harmonis dapat dipengaruhi oleh peran pimpinan melalui pendekatan kepada pegawai dengan komunikasi yang efektif dan bersifat empati kepada dalam hal menyikapi perselisihan. Komunikasi yang rutin dapat juga menjaga keharmonisan pimpinan dengan pegawai. Keharmonisan memegang peranan penting dalam organisasi dan dunia usaha terutama dalam membangun organisasi yang efektif dan efisien. Komunikasi yang baik dalam suatu organisasi mengacu pada terjalinnya hubungan baik antara rekan kerja, komunikasi yang baik memungkinkan suatu organisasi berjalan dengan baik.(Dwi Marselina et al., 2024)



Undang-Undang No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 1 angka 16 mendefinisikan Hubungan Industrial sebagai “sistem hubungan yang terbentuk antara pelaku dalam produksi barang/jasa, terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah, yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945.” Oleh karena itu, penanganan masalah hubungan industrial perlu perhatian khusus karena berdampak signifikan pada kelangsungan aktivitas Perusahaan (Rustini et al., 2024). Konflik dalam ranah ketenagakerjaan disebabkan karena relasi yang buruk antara pihak manajemen yang tidak melakukan perundingan bersama dengan karyawan maupun rendahnya partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut hak-hak karyawan. Relasi antara manajemen dan pekerja harus dibangun dalam nuansa saling menghormati satu sama lain, jika tidak saling bekerja sama maka perselisihan hubungan industrial kerap akan terjadi (Ma et al., 2024). Maka dari itu penting bagi perusahaan untuk memperhatikan pula persepsi para karyawan terkait permasalahan yang terjadi, agar tidak menimbulkan perselisihan karena perbedaan pendapat.

Persepsi merupakan suatu sikap terhadap kebijakan SDM yang berkaitan dengan pengakuan, gaji, kualitas kehidupan kerja, dan promosi. Persepsi karyawan terhadap keadilan memiliki potensi untuk memengaruhi produktivitas dan kinerja organisasi. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, mereka cenderung merasa puas dan hal ini dapat membuat kinerja karyawan meningkat (Wang & Hwang, 2012). Persepsi karyawan serta kemauan untuk beradaptasi dengan kebijakan SDM, memiliki dampak yang cukup besar terhadap kinerja suatu organisasi. Mempelajari persepsi karyawan memungkinkan organisasi untuk memahami perilaku mereka, serta sumber inspirasi mereka. Akan tetapi Guest (2011) menyebutkan bahwa persepsi karyawan sebagian besar diabaikan dalam sebagian besar studi Human Resource Management (Guest, 2011)

Salah satu wadah untuk menyalurkan persepsi karyawan adalah dengan melalui serikat pekerja. Sebagaimana yang diatur dalam UU No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh mengatur tentang pelaksanaan dan perlindungan hak untuk berorganisasi. Keterlibatan yang saling mendukung antara serikat pekerja dan manajemen terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas tinggi. Sinergi dalam pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan pelaksanaan perjanjian kerja bersama menjadi kunci utama dalam peningkatan kinerja industri. Selain itu budaya organisasi juga menjadi faktor penting dalam menentukan persepsi karyawan. Budaya memiliki dampak yang berarti pada sikap dan perilaku karyawan, penerapan budaya organisasi yang efektif juga dapat mencegah terjadinya konflik akibat perbedaan persepsi. (Naufal, 2023)

Selain budaya organisasi yang memiliki peran aktif dalam sebuah organisasi, hal lain yang berperan aktif adalah orang – orang dalam organisasi tersebut atau biasa disebut karyawan. Perusahaan memiliki peraturan yang wajib ditaati oleh para karyawannya dan karyawannya pun memiliki hak salah satunya adalah untuk berpendapat. Berdasarkan Undang – Undang Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 28E ayat (3) menjamin hak setiap orang atas kebebasan berserikat, berkumpul, dan mengeluarkan pendapat. Pendapat dan persepsi karyawan bisa dijadikan sebagai tolak ukur bagi perusahaan dalam melaksanakan tugas – tugasnya. Hubungan industrial dan aliran manajemen personalia telah memperlakukan partisipasi karyawan dari perspektif yang



berbeda, tiga praktik partisipasi karyawan utama yang diakui secara luas di lapangan yaitu manajemen karyawan atau pengambilan keputusan, pembagian keuntungan dan kepemilikan saham karyawan. Budaya yang tepat akan membuat pekerja tetap terlibat, bahagia, dan produktif. Partisipasi karyawan telah diidentifikasi sebagai alat kunci manajemen untuk memajukan Perusahaan (Utami & Setiawardani, 2023). Selain itu persepsi karyawan juga berpengaruh terhadap pengembangan penilaian kinerja dan memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja kerja mereka. (Hikmawatty et al., 2024). Pernyataan ini konsisten dengan temuan Williamson et al. (2024) yang berkaitan dalam teori penetapan tujuan yang menyebutkan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan meningkatkan goal commitment dan kinerja.

Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan penting bagi perusahaan untuk dapat menghindari persepsi karyawan, hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan insentif non-material, insentif ini dapat berupa pemuasan kebutuhan psikologi dari karyawan tersebut seperti pujian, pengakuan, rasa hormat, dan pengertian. Dampak dari pemberian insentif non-material, karyawan akan mendapatkan dorongan yang lebih untuk semangat dalam melakukan pekerjaan. Hal ini karena melalui pemberian insentif non-material tersebut akan merangsang karyawan untuk mengembangkan rasa dalam memiliki perusahaan, hal ini lah yang membuat motivasi kerja karyawan tersebut meningkat. Selain itu, pengakuan yang didengar oleh karyawan dari pemimpinnya atas hasil kerja keras dalam perusahaan tersebut akan meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam bekerja, hal ini bisa berdampak pada meningkatnya produktivitas karyawan tersebut. (Prabowo et al., 2024). Temuan ini juga diperkuat oleh Herzberg dalam teori two-factor-nya, yang menyatakan bahwa pengakuan dan pencapaian adalah motivator penting dalam peningkatan kepuasan kerja.

Persepsi merupakan salah satu komponen didalam melakukan penilaian terhadap berbagai hal. Didalam penelitian ini, persepsi menjadi salah satu tolak ukur utama didalam melakukan penilaian terhadap kebijakan perusahaan di bidang ketenagakerjaan, secara khusus didalam implementasi hubungan industrial (Panggabean, 2016) . Implementasi hubungan industrial tidak sebatas pada saat terjadinya perselisihan karyawan dengan perusahaan, tetapi merupakan aktivitas yang dimulai semenjak karyawan menjadi bagian dari perusahaan. Demikian juga, hubungan industrial tidak hanya berlaku bagi anggota serikat pekerja, tetapi berlaku bagi semua karyawan dalam Perusahaan (Firdaus & Yudhawati, 2019). Dengan demikian, hasil kajian ini menegaskan bahwa persepsi karyawan bukan hanya refleksi pasif dari kebijakan SDM, melainkan merupakan indikator strategis terhadap keberhasilan implementasi sistem hubungan kerja jangka panjang.

Kesimpulan

Persepsi karyawan terhadap hubungan industrial di perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja mereka. Faktor-faktor seperti komunikasi yang efektif, transparansi dalam pengambilan keputusan, serta keadilan dalam perlakuan menjadi kunci dalam menciptakan hubungan industrial yang harmonis. Karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan secara adil cenderung memiliki persepsi positif terhadap



perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan loyalitas mereka. Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan pendekatan kualitatif berbasis literatur, sehingga belum mencakup persepsi langsung dari responden karyawan di lapangan. Oleh karena itu, studi lanjutan dengan pendekatan kuantitatif atau kualitatif empiris melalui wawancara mendalam dan survei di perusahaan manufaktur akan memberikan hasil yang lebih komprehensif. Selain itu, hubungan industrial yang baik dapat mengurangi konflik dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Adanya komunikasi yang terbuka antara manajemen dan serikat pekerja atau perwakilan karyawan juga berperan penting dalam menciptakan kesepahaman dan penyelesaian masalah yang efisien. Manajemen hubungan industrial yang baik sangatlah penting dalam menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara karyawan dan perusahaan, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa manajer SDM perlu memperkuat saluran komunikasi dua arah, mengimplementasikan kebijakan yang adil dan partisipatif, serta membangun budaya organisasi yang inklusif sebagai strategi untuk meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap hubungan industrial.

Daftar Pustaka

- Dwi Marselina, R., Nugraha, H., Jamalludin, D., Trisafitri, R., & Maharani, W. A. (2024). *Membangun Hubungan Industrial Dalam Mencapai Keharmonisan Antara Pegawai Dengan Manajemen Di CV SWADAYA TEKSTIL*. 2(1), 140–146. <https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i1.300>
- Firdaus, M. A., & Yudhawati, D. (2019). Perspektif Atas Praktek Hubungan Industrial Di Wilayah Bogor. *Inovator*, 8(1), 1. <https://doi.org/10.32832/inovator.v8i1.1838>
- Guest, D. E. (2011). *Human resource management and performance: still searching for some answers*. Retrieved January 20, 2011, from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Hikmawatty, S., Kurniawan, N. H., Budiman, D., Mintawati, H., & Koesmawan. (2024). Dampak Ganda Persepsi Karyawan dan Kemandirian terhadap Hasil Kinerja. *Jurnal Bisnisan : Riset Bisnis Dan Manajemen*, 5(3), 130–139. <https://doi.org/10.52005/bisnisan.v5i3.218>
- Kumari, C. A., Rao, A. N., & Tentu, A. K. (2024). Employee Relationships and Its Impact on Organizational Performance. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 2020–2026.
- Ma, X., Khattak, A., Ghani, B., & Huo, M. (2024). Perceived overqualification in higher education institutions: Enhancing employee innovative behavior via creative self-confidence and harmonious workplace climate. *Current Psychology*, 43(11), 9826–9837.
- Naufal, A. (2023). Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Good Corporate Governance, Budaya Organisasi, Dan Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan Fraud (Studi Pada PT.X). *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, 1(1), 1–9. <http://jurnal.anfa.co.id/index.php/mufakat>



- Panggabean, R. M. (2016). Kajian Implementasi Hubungan Industrial di PT. Primarindo Asia Infrastructure, Tbk. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(2), 134–150. doi.org/10.26593/jab.v12i2.2353.%25p
- Prabowo, B., Samsudin, A., Putri, A. N., & Andini, K. E. (2024). Pentingnya Pemeliharaan dan Hubungan Industrial. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 1665–1677. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/download/12627/9693/23171>
- Rustini, R., Santy, N., Mawarni, I., & Marselina, R. D. (2024). Membangun Desain Hubungan Industrial Dalam Mencapai Keharmonisan Antar Pegawai Dengan Majemen Di Hotel Zodiak Sutami. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(1), 58–67.
- Seapei, J., & Lysson, M.-. (2016). *Employee Perception on Causes and Forms of Conflict in the Botswana Construction Industry: A Comparative Study between Domestic-Owned and Chinese-Owned Companies CORE View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk provided by Federation Research. May 2016.*
- Sudarta. (2022). 濟無No Title No Title No Title (Vol. 16, Issue 1).
- Taiye, M. O. (2021). Influence of Labor Management Relationship on Employee’s Performance. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 04(12), 2557–2565. <https://doi.org/10.47191/jefms/v4-i12-18>
- Utami, D., & Setiawardani, M. (2023). Analisis Persepsi Karyawan Terhadap Budaya Organisasi Pada Pt Agro Jabar Perseroda. *Applied Business and Administration Journal*, 2(1), 27–35. <https://journal.ebizmark.id/index.php/abaj/article/view/38>
- Wang, M., & Hwang, K. P. (2012). The Impact of Employee Perceptions of Human Resource Management Systems on Job Satisfaction and Organizational Commitment during Privatization the Transformations of Privatization: An Empirical Study of Telecommunications Corporations in Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 17(3), 321–342.
- Williamson, O., Swann, C., Bennett, K. J., Bird, M. D., Goddard, S. G., Schweickle, M. J., & Jackman, P. C. (2024). The performance and psychological effects of goal setting in sport: A systematic review and meta-analysis. *International review of sport and exercise psychology*, 17(2), 1050-1078.