BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

PG. Soedhono Ngawi adalah pabrik gula yang terletak di Kota Tepas, Geneng, Ngawi, Jawa Timur dan didirikan pada tahun 1888 oleh organisasi Verenigde Vorsendsche Social Maatschaapy (VVCM). Pada tanggal 10 Desember 1957, Direksi sebagai pimpinan tertinggi Perusahaan Negara (PN) yang berpusat di Jakarta melakukan perubahan struktur organisasi perkebunan dari sentralisasi menjadi desentralisasi dan status PG. Soedhono menjadi Perusahaan Perkebunan Negara (PPN). Dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) nomor 1 / 1962 dan nomor 2 / 1962 tentang Perusahaan Negara (PN) maka PG. Soedhono berubah dari Perusahaan Perkebunan Negara (PPN) menjadi Perusahaan Negara Perkebunan (PNP).

PG Soedhono beberapa kali mengembangkan kapasitasnya seiring dengan perluasan aksesibilitas tebu. Sadar akan pentingnya tebu rakyat dalam pemenuhan kebutuhan bahan baku dan pengembangan PG, pelayanan yang prima kepada petani terus diupayakan dengan sebaik-baiknya.

Setiap organisasi, apapun jenis bisnisnya, membutuhkan SDM yang mampu berpikir, bertindak, dan berbakat dalam mengelola persaingan bisnis. Oleh karena itu, organisasi diperlukan untuk meningkatkan aset sehingga peningkatan pelaksanaan yang representatif dan secara bersamaan dapat meningkatkan pelaksanaan organisasi.

Ali (2012) menyatakan bahwa SDM adalah sumber daya di atas semua organisasi sebagai agen strategi dan latihan operasional organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi, baik untuk memberi manfaat maupun untuk menjaga ketahanan organisasi yang sebenarnya. Setiap organisasi diandalkan untuk memiliki pilihan untuk mengawasi dan mengontrol bagian-bagian SDMnya sebaik yang diharapkan, dengan alasan bahwa dengan pengelolaan elemen-elemen tersebut maka tujuan dan keyakinan organisasi akan tercapai. Naharuddin dan Sadegi (2013) mengungkapkan bahwa cara untuk menentukan prestasi suatu organisasi adalah karyawan yang ada dalam perusahaam tersebut. Salah satu peran dari SDM adalah akan menunjukkan performa yang unggul yang nantinya dapat mencapai tujuan organisasi. (Ayu, 2017)

Kinerja pada dasarnya adalah sesuatu yang dilakukan atau tidak dilakukan pada karyawan sehingga mempengaruhi jumlah konstibusi mereka kepada organisasi termasuk pelayanan kualitas yang disajikan. Peningkatan prestasi kerja merupakan pendekatan organisasi untuk membangun karyawan sesuai yang ingin dicapai oleh suatu organisasi.. Peningkatan prestasi kerja ini dapat membuahkan hasil, maka organisasi perlu memahami cara kerja yang ada dan berkembang di lingkungan organisasi. Budaya organisasi sebenarnya memiliki nilai yang sangat diinginkan dalam bekerja. Budaya itu sendiri juga merupakan elemen unik dari sebuah organisasi yang tidak sama dengan organisasi lain di mana berbagai usaha diciptakan dan bersaing dalam iklim dunia. Banyaknya budaya organisasi yang baik diharapkan dapat menjadi pemicu karyawan dalam meningkatkan kinerja dalam bekerja. Ini juga bergantung pada bagaimana pimpinan yang mengendalikan dan mendorong kemampuan karyawan untuk bekerja lebih baik.

Kinerja yang tinggi berhubungan dengan motivasi yang tinggi, dan juga sebaliknya, motivasi yang rendah berhubungan dengan kinerja yang rendah. Siagian berpendapat bahwa "Motivasi adalah dorongan utama bagi seseorang untuk membuat komitmen yang dapat menyebabkan organisasi mencapai tujuannya". Kinerja seseorang tidak diidentikkan dengan keterampilan yang dimilikinya, mengingat faktor diri dan tempat kerja yang memengaruhi pelaksanaan. Motivasi sebagai tujuan atau dorongan utama, dengan tujuan asli menjadi dorongan dan menjadi daya gerak utama bagi seseorang dalam berupaya dalam mendapatkan apa yang diinginkannya baik secara positif ataupun negatif.

Budaya organisasi merujuk pada aturan bersama yang dianut oleh angota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.. Aturan bersama ini, ketika dianalisis lebih dalam, adalah sekumpulan kunci yang dipertahankan oleh organisasi (Robbins dan Judge, 2011). Secara umum, semua organisasi memiliki budaya, namun tidak semua budaya organisasi sama kuatnya dalam memengaruhi perilaku dan aktivitas karyawan. (Budiono, 2016).

Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan bersama oleh semua individu/kelompok yang terlibat didalamnya Budaya berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan dan membangun kekuatan perusahaan. Seperti yang ditunjukkan oleh Huntington (dalam Lanjar., 2017) budaya menentukan kemajuan setiap organisasi, terlepas dari jenis

organisai apa. Budaya organisasi dibentuk dari cara berfikir dan kualitas yang diberikan oleh sumber daya manusia dalam organisasi, namun akan menjadi peran bagian pimpinan tingkat tertinggi dalam pembentukan budaya organisasi.

Komitmen untuk melakukan prinsip-prinsip yang ditetapkan dalam organisasi, inisiatif organisasi secara konsisten menawarkan bantuan untuk hidup dengan memberikan perhatian berupa moral maupun material. Pertimbangan moral dengan memberikan kekuasaan atas ketegangan dan pertimbangan material melalui pemberian gaji, menawarkan bantuan moneter dan tempat kerja yang nyaman. Pada kenyataannya banyak karyawan yang tidak tunduk pada prinsip-prinsip yang dibuat oleh organisasi, yang berarti bahwa komponen-komponen ini adalah indikasi penerapan budaya organisasi yang berlaku di organisasi. Budaya organisasi juga dapat digunakan untuk meningkatkan komitmen dan kinerja karyawannya dalam bekerja. Komitmen terhadap budaya organisasi menyiratkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena mencakup sikap menyukai organisasi dan kemampuan untuk mempertahankan kepentingan yang tinggi untuk tujuan organiasi yang lebih tinggi. Mengingat definisi ini, dalam dalam komitmen organisasional ada komponen loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai tujuan organisasi.

Komitmen karyawan kepada organisasi diperlukan agar pelaksanaan budaya dapat lebih kuat dengan tujuan agar tujuan organisasi dapat dicapai. Komitmen karyawan akan terbentuk jika organisasi memiliki jaminan kepada pekerjanya, dengan tujuan agar tanggung jawab dapat dilihat dari berbagai sisi, khususnya kewajiban perwakilan kepada organisasi dan budaya kepada pekerja. Kewajiban pekerja terhadap organisasi bukanlah sesuatu yang terjadi secara tunggal. Untuk situasi ini, organisasi dan karyawan harus saling membuat kondisi yang kondusif untuk menyelesaikan tanggung jawab yang diharapkan. Pekerja dan organisasi harus fokus satu sama lain.

Motivasi berdampak positif dan kritis terhadap pekerjaan. Secara khusus, tugas budaya organisasi adalah membantu membuat perasaan memiliki tempat dalam organisasi, membuat hubungan yang emosional antara organisasi dan karyawan yang terkait dengannya, membantu menjadikan stabilitas organisasi sebagai sistem sosial dan menemukan pola pedoman prilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk kehidupan sehari-hari. Akibatnya budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap perilaku para anggotanya (Arifin Noor, 2012).

Penelitian yang dilakukan Dewi S, (2021) menunjukkan Secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Budiono, (2016) menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan budaya organisasi, maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasi pada karyawan. Komitmen organisasi berpegaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin tingi pula kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan postif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan budaya organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian Ayu, (2017) menyatakan bahwa merasakan budaya organisasi yang kuat, akan tetapi penilaian terendah terdapat padabisa mendapatkan bantuan orang lain ketika menghadapi masalah. Ini mengimplikasikan manajemen harus bisa memberikan solusi ketika karyawan menghadapi suatu masalah. Karyawan memberikan nilai baik terhadap motivasi kerja, namun penilaian terendah terdapat pada kondisi kerja.Ini mengimplikasikan manajemenharus memotivasi karyawan dengan melengkapi fasilitas yang ada di dalam perusahaan agar karyawan merasa puas dan nyaman dalam bekerja. Karyawan memberikan nilai baik terhadap kinerja karyawan, akan tetapi penilaiaan terendah terdapat pada perencanaan kerja, hal tersebut mengimplikasikan bahwa manajemen harus memberikan pedoman dalam perencanaan kerja agar nantinya berjalan dengan baik dan optimal.

Penelitian yang dilakukan Lanjar (2017) menyatakan berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional yang terdiri dari emosional, identifikasi, keterlibatan, hubungan kerja, tugas pekerjaan, dan hak dan kewajiban berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan yang terdiri dari kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu karyawan. Respoden setuju dengan pernyataan-pernyataan yang diberikan mengenai variabel komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Peningkatan komitmen organisasional dapat meningkatkan kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya.

Penelitian yang dilakukan oleh Yusa & Rananda, (2019) mengatakan Terbentuknya motivasi yang kuat, maka akan dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang dilaksanakannya. Hal ini berarti

bahwa setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Lisdiana, (2017) menyebutkan pengaruh motivasi terhadap kinerja signifikan, artinya semakin tinggi tingkat motivasi, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan

Penelitian ini dilakukan di PG. Soedhono Kabupaten Ngawi. Alasan pemilihan objek karena PG Soedhono merupakan satu-satunya pabrik gula di Ngawi dan merupakan perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara). Oleh karena itu penulis tertarik untuk meneliti budaya organisai, komitmen organisasi dan motivasi pada karyawan di PG Soedhono Kabupaten Ngawi.

Berdasarkan latar belakang diatas yang sudah dijelaskan sebelumnya, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada PG Soedhono Ngawi)".**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang terurai diatas maka dapat disimpulkan rumusannya masalahnya sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PG Soedhono Ngawi ?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PG Soedhono Ngawi?
3. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PG Soedhono Ngawi?

C. Tujuan Penelitian

Dari latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka penulis dapat memberitahukan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PG Soedhono Ngawi.
2. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PG Soedhono Ngawi.
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PG Soedhono Ngawi?
4.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Akademik

   Hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi tambahan hasil penelitian yang dapat dipergunakan untuk memperkaya literatur dan menambah wawasan terkait pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan bagi warga akademik Universitas Muhammadiyah Surakarta.

2. Bagi Perusahaan

   Hasil penelitian ini dapat digunakan bagi perusahaan untuk menganalisa kinerja, khususnya di bagian sumber daya manusia agar karyawan perusahaan dapat memahami budaya organisasi dan lebih berkomitmen untuk perusahaan, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan profit perusahaan.

E. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan ini agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan, maka disusunlah penulisan sistematis yang terdiri dari lima bab yaitu :

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini akan menjelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan menjelaskan tentang landasan teori, penelitian terdahulu, hipotesis, dan kerangka berpikir.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan tentang jenis penelitian, definisi operasional, dan pengukuran variabel, data dan sumber data, metode pengumpulan data, desain pengambilan sampel, dan metode anailisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang sejarah singkat, karakteristik responden, analisis data, dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

Mangkunegara (2011:167) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja secara kulaitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sutrisno (2016) "Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berprilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas".

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Sutrisno (2016) yaitu:

a. Efektifitas dan Efisiensi

   Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efesiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efesien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak.

b. Otoritas dan Tanggung Jawab

   Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

c. Disiplin,

   Secara umum, displin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Displin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

d. Inisiatif.

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Dalam suatu organisasi terdapat indikator kinerja yang dapat menjadi sumber acuan dari kinerja pegawai. Menurut Sutrisno (2016) inikator kinerja adalah sebagai berikut:

a) Hasil kerja

Meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

b) Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkaitkan dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dan hasil kerja.

c) Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah – masalah yang timbul.

d) Kecekatan Mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima intruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

e) Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

f) Disiplin Waktu dan Absensi

Tingkat ketetapan waktu dan tingkat kehadiran.

2. Budaya Organisasi

Wirawan (2007) berpendapat Budaya Organisasi merupakan norma, nilai – nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang di kembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota dan diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mencapai tujuan organisasi.

Budaya Organiasi menurut Schein dalam (Wardani, 2016.) budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

Menurut Luthans (2011) "Budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personil baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari kehari".

Wibowo (2011) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi sebagai berikut:

a. Faktor Eksternal, segala sesuatu yang berada diluar organisasi, namum mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi dan budayanya,
b. Faktor Internal, organisasi disamping didukung oleh sumber daya yang diperlakukan maka yang sangat besar perannya adalah budaya organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi.

Menurut Luthas (2014), faktor-faktor utama yang menentukang menentukan kekuatan budaya organisasi adalah

a. Kebersamaan

   Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai inti yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota-anggota organisasi khususnya anggota baru baik yang dilakukan melalui bimbingan seorang anggota senior terhadap anggota baru maupun melalui program-program latihan. Melalui program orientasi, anggota-anggota baru organisasi diberi nilai- nilai budaya yang perlu dianut secara bersama oleh anggota-anggota organisasi. Di samping orientasi kebersamaan, juga dipengaruhi oleh imbalan. Imbalan dapat berupa kenaikkan gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah dan tindakan- Tindakan
b. Intensitas

Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota-anggota organisasi kepada nilai- nilai inti budaya organisasi. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Keinginan karyawan untuk melaksanakan nilai-nilai budaya dan bekerja semakin meningkat apabila mereka diberi imbalan. Oleh karena itu, pemimpin organisasi atau perusahaan perlu memperhatikan dan menaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi guna menanamkan nilai-nilai inti budaya organisasi.

Indikator budaya organisasi menurut Robbins dan Coulter (2012) terdiri dari:

a) Inovasi dan pengambilan resiko.

   Inovasi dan pengambilan resiko diartikan bahwa sikap inovatif dan berani mengambil risiko harus ada didalam organisasi.

b) Memperhatikan detil

   Memperhatikan detil diartikan bahwa didalam organisasi harus memperhatikan segala ketetapan, analisis, dan memperhatikan lebih detail terhadap hal-hal di sekitar

c) Orientasi pada hasil,

   Orientasi pada hasil diartikan fokus kepada hasil atau pendapatan daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

d) Orientasi individu,

   Orientasi individu diartikan untuk memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap karyawan dalam organisasi.

e) Orientasi pada tim,

   Orientasi pada tim diartikan kemampuan bekerjasama dalam tim.

f) Keagresifan,

   Keagresifan bahwa individu atau orang-orang yang berada didalam organisasi memiliki sifat kompetitif.

g) Stabilitas.

   Stabilitas diartikan bahwa aktifitas organisasi ditekankan untuk mempertahankan status quo untuk terus tumbuh dan berkembang.

c. Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2007), Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seseorang memihak organisasi serta tujuan – tujuan dan

keinginan nya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Mathias dan Jackson (2009) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dannmau menerima tujuan – tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.(Rahmawati 2019)

Menurut Moorhead dan Griffin (2013) menyatakan komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Faktor-faktor komitmen organisasi menurut Van Dyne dan Graham (2011) yang menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang berdasarkan pendekatan multidimensional, yaitu :

1. Personal Factors

   Ada beberapa faktor personal yang mempengaruhi latar belakang pekerja, antara lain usia, latar belakang pekerja, sikap dan nilai serta kebutuhan intrinsik pekerja. Ada banyak penelitian yang menunjukkan bahwa beberapa tipe pekerja memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi yang mempekerjakannya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pekerja yang lebih teliti, ekstrovet, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya (optimis) cenderung lebih berkomitmen. Selain itu, pekerja yang berorientasi kepada kelompok, memiliki tujuan serta menunjukkan kepedulian terhadap kelompok, juga merupakan tipe pekerja yang lebih terikat kepada keanggotaannya. Sama halnya dengan pekerja yang berempati, mau menolong sesama (altruistic) juga lebih cenderung menunjukkan perilaku sebagai anggota kelompok pada pekerjaannya

2. Situational Factors

   a. Workpace values, Pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat. Jika pekerja percaya pada nilai kualitas produk organisasi, mereka akan terikat pada perilaku yang berperan dalam meningkatkan kualitas. Jika pekerja yakin pada nilai

partisipasi organisasi, mereka akan lebih merasakan bahwa partisipasi mereka akan membuat suatu perbedaan. Konsekuensinya, mereka akan lebih bersedia untuk mencari solusi dan membuat saran untuk kesuksesan suatu organisasi.

b. Subordinate-supervisor interpersonal relationship, Perilaku dari supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan. Perilaku dari supervisor yang termasuk ke dalamnya seperti berbagi informasi yang penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai unjuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain. Butler (dalam Coetzee, 2007 dalam Bontaraswaty, 2011) mengidentifikasi perilaku supervisor yaitu memfasilitasi kepercayaan interpersonal yaitu kesediaan, kompetensi, konsistensi, bijaksana, adil, jujur, loyalitas, terbuka, menepati janji, mau menerima, dan kepercayaan. Secara lebih luas apabila supervisor menunjukkan perilaku yang disebutkan ini maka akan memperngaruhi tingkat komitmen bawahannya.

c. Job characteristics, kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi adalah prediktor yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal inilah yang merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu terhadap tanggung jawabnya, dan keterikatan terhadap organisasi

d. Organizational Support Ada hubungan yang signifikan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterikatan dengan organisasinya. Berdasarkan penelitian, pekerja akan lebih bersedia untuk memenuhi panggilan di luar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah, mendampingi mereka menghadapi masa sulit, menyediakan keuntungan bagi mereka dan membantu anak mereka melakukan sesuatu yang mereka tidak dapat lakukan

3. Positional Factors
    a. Organizational tenure

       Beberapa penelitian menyebutkan adanya hubungan antara masa jabatan dan hubungan pekerja dengan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang telah lama bekerja di organisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.
    b. Hierarchical job Level Level

       Penelitian menunjukkan bahwa status sosial ekonomi menjadi satusatunya prediktor yang kuat dalam komitmen organisasi. Hal ini terjadi karena status yang tinggi akan merujuk pada peningkatan motivasi dan kemampuan untuk terlibat secara aktif. Secara umum, pekerja yang jabatannya lebih tinggi akan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi pula bila dibandingkan dengan para pekerja yang jabatannya lebih rendah. Ini dikarenakan posisi atau kedudukan yang tinggi membuat pekerja dapat mempengaruhi keputusan organisasi, mengindikasikan status yang tinggi, menyadari kekuasaan formal dan kompetensi yang mungkin, serta menunjukkan bahwa organisasi sadar bahwa para pekerjanya memiliki nilai dan kompetensi dalam kontribusi mereka.

Menurut Allen dan Mayer dalam Robbins (2012) mengemukakan bahwa indikator komitmen organisasi sebagai berikut :

1. *Affective commitment*, perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai – nilainya.
2. C*ontinuance commitment*, nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dari suatu organisasi bila disbanding dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3. *Normative*, kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan – alasan moral atau etis.

Indikator komitmen organisasi menurut Jennifer dan Gareth (2012), yaitu komitmen afektif, yaitu komitmen pada saat karyawan tersebut masuk menjadi anggota suatu organisasi, senang, percaya, dan merasa baik berada.

4. Motivasi

Menurut Hasibuan (2015), motivasi berasal dari kata latin movere yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Hasibuan (2015) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Menurut Umam(2012) . Pengertian dari motivasi tercaakup berbagai aspek tingkah atau perilaku manusia yang dapat mendorong seseorang untuk berperilaku atau tidak berperilaku. Namun dalam istilah berikut ini, motivasi adalah dorongan manusia untuk bertindak dan berperilaku.

Faktor-faktor motivasi menurut Frederick Herzberg (2012) adalah

a. Faktor instrinsik atau faktor-faktor yang termasuk motivator factors adalah :
    1. Prestasi yang di raih (Achievement)

       Prestasi dapat dilihat dari keberhasilan karyawan yang telah dicapai dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Agar para karyawan dapat membuat keberhasilan dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang telah dibebankannya, maka sebagai pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk memahami bawahannya dan pekerjannya dengan meberikan kesempatan supaya bawahan bisa mencapai hasil yang baik atas pekerjaannya dengan rasa tanggung jawab.
    2. Pengakuan orang lain (Recognition)

       Sebagai pemompin harus memberi pernyataan pengakuan pada bawahan atau karyawannya yang berhasil mengerjakan tugas pekerjannya dengan baik di lakukan dengan cara yaitu : g. Memberikan pernyataan keberhasilan pada karyawan di tempat kerja itu h. Memberi penghargaan i. Memberi uang diluar gaji j. Memberikan kesempatan dalam promosi jabatan

3. Tanggung jawab (Responsibility)

   Seorang karyawan harus memiliki rasa tanggung jawab, pimpinan juga harus bisa menghindari atau tidak mebuat peraturan yang ketat, dengan cara membiarkan karyawan bekerja dengan sendiri.

4. Kemungkinan untuk mengembangkan diri (Possibility of growth)

   Kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan harus dikembangkan. Agar dapat membantu hasil yang diharapkan oleh perusahaan tercapai. Dengan cara melakukan kerja yang baik akan mendapatkan hasil yang memuaskan dan dapat cenderung mengembangkan diri. Pemimpin juga harus memberikan kesempatan kepada karyawannya yang mempunyai kemampuan yang lebih baik

5. Pekerjaan itu sendiri (The Work It Self)

   Pimpinan juga harus mempunyai kemampuan membuat tugas-tugas pekerjaan yang dapat meyakinkan, agar bawahan dapat mengerti dengan pekerjaan yang dilakukan dan bisa menghindar kebosanan dari pekerjaan tersebut dan bawahan juga mampu dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya.

b. Faktor ekstrinsik

1. Kompensasi(Paymen dan Status)

   Secara umum seorang manajer tidak dapat menentukan gaji sendiri yang telah berlaku. Seorang manajer juga mempunyai kewajiban untuk memberi penilaian kepada bawahannya, apakah jabatan bawahannya mendapatkan kompensasi yang sesuai dari pekerjaan yang telah mereka lakukan.

2. Keamanan dan Keselamatan Kerja (Job Security)

   Perusahaan perlu menciptakan keamanan dan keselamatan kerja agar dapat meningkatkan kualitas kesehatan dan keselamatan kerja karyawan. Pembinaan pada keamanan dan keselamatan kerja agar berjalan dengan baik maka melalui cara-cara berikut ini :

- Menanamkan diri pada karyawan bahwa mereka adalah pihak yang penting dalam menentukan pencegahan kecelakaan
- Memberi arahan pada karyawan bagaimana melakukan perilaku kerja yang aman.
- Menegakkan standar keselamatan kerja secara baik dan tegas.

3. Kondisi kerja (Working Condition)

   Seorang manajer mempunyai peran dalam berbagai hal agar dapat meciptakan rasa aman pada bawahannya. Misalnya memberikan AC dan penerangan di setiap ruangan. Menurut Herzberg dengan adanya situasi kerja yang baik dan nyaman dapat menciptakan karyawan lebih untuk bersemangat bekerja dan dapat memiliki presetasi yang tinggi.
4. Kebijakan (Company dan Administration)

   Kebijakan personalia dibuat dalam bentuk tertulis dan tidak tertulis. Dibuat tertulis biasanya baik, karena itu yang mentukan bagimana cara prlaksanaan dalam praktek. Pelaksanaan ini biasanya dilakukan oleh manajer yang bersangkutan.
5. Hubungan dengan pengawas (Supervisor) Bagaimana cara mensupervisi agar tidak menimbulkan kekecewaan dari berbagai macam pekerjaan yang merupakan tanggung jawab dari supeervisor atau atasan yang mempunyai dalam kecakapa yang lebih rendah dari kedudukannya. Untuk mengatasi masalah ini para pimpinan harus mempunyai kemampuan untuk memperbaiki dirinya dengan mengikuti kegiatan yang berupa pendidikan dan pelatihan.
6. Hubungan dengan teman sejawat (Interpersonal Relation) Seorang karyawan harus mempunyai kemampuan untuk menciptakan hubungan yang baik atau komunikasi yang baik dengan teman sejawat atau rekan kerja .