

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Memang sudah menjadi tujuan umum bagian MSDM untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh pada nilai perusahaan (*company value*) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Agar pengertian MSDM ini lebih jelas, di bawah ini dirumuskan dan dikutip definisi yang dikemukakan oleh para ahli :menurut Marwansyah (2014:3-4) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Selain itu menurut Edy Sutrisno (2016:6) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: “Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.” Menurut Hasibuan (2016 : 10) manajemen sumber daya manusia adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar

efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Sedangkan menurut Kasmir (2016:25), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: “Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.”

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017 : 15) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017:3-4) MSDM adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta/aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.
3. Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia mulai dari perencanaan hingga pemberhentian

sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai (2015:8) tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal).
- h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Menurut Edwin B. filippo dan Malayu S.P Hasibuan (2016:21) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Fungsi manajerial

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian diartikan suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan.

a. Penggerakan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

c. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan - harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh akan mempermudah bagi suatu instansi dalam menganalisis kendala-kendala yang timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak.

d. Motivasi (*Motivating*)

Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

e. Evaluasi (*evaluating*)

Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan system pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran. Dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi.

2.3. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Robert Bacal (2015; 153) “dalam pengertian ini, kinerja merupakan tingkat kontribusi yang diberikan pegawai terhadap tujuan pekerjaannya atau unit kerja dan perusahaan/organisasi sebagai hasil perilakunya dan aplikasi dari keterampilan, kemampuan, dan pengetahuannya”.

Rivai dan Sagala (2016 ; 269-270) menyatakan bahwa “kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi”.

Menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang

mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam jurnal Setyawati & Haryani (2016) mengemukakan bahwa istilah kinerja dari *job performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya). Yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Kinerja menjadi cerminan kemampuan dan keterampilan dalam pekerjaan tertentu yang akan berdampak pada reward dari perusahaan. Menurut Sutrisno (2016), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing atau tentang bagaimana seorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan kinerja adalah hasil yang diperoleh seseorang dalam melakukan pekerjaannya dalam waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh suatu organisasi.

1.4.1 Faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor– factor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Sutrisno (2016) yaitu:

a. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

b. Otoritas dan Tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah di

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

c. Disiplin

Secara umum disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

2.4. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagalnya perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini merupakan definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli : Drath dan Palus dalam Gary Yukl (2015:3) menyatakan bahwa : “Kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang secara bersama-sama, sehingga mereka memahami dan mau melakukannya”.

Menurut Melayu (Dalam Umi Farida 2016:48) “Kepemimpinan (leadership) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang dimaksud”.

Menurut Umi dan Hartono (2016:48) “Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipengaruhi seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Menurut Vera dan Wahyuddin (Dalam Umi dan Hartono, 2016:49) “Kepemimpinan adalah serangkaian upaya dari pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya dapat bekerja dengan baik, bersemangat tinggi dan mempunyai disiplin serta tanggung jawab yang tinggi pula terhadap atasan”.

Katz dan Kahn dalam Cepi Priatna (2015:30) berpendapat: “Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.”

Berdasarkan semua pengertian yang telah dikemukakan para ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses dan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan mendayagunakan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.5.1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerakgerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Dan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Berikut ini merupakan definisi gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

Menurut Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa: “Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan

untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.”

Sedangkan menurut Heidjrachman dan Husnan dalam Frengky Basna (2016:320) menyatakan bahwa : “Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu”.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok dengan memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Sedangkan Menurut Terry dalam Suwatno dan Priansa (2016:156) jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan pribadi (personal leadership)

Dalam jenis ini pemimpin mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

2. Kepemimpinan non-pribadi (non-personal leadership)

Dalam jenis ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.

3. Kepemimpinan otoriter (authoritarian leadership)

Dalam jenis ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenangwenang, karena menganggap diri orang paling berkuasa, bawahannya digerakan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.

4. Kepemimpinan kebapakan (paternal leadership)

Dalam jenis ini pimpinan memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada pimpinan untuk menyelesaikannya. Dengan demikian pimpinan sangat banyak pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab anak buahnya.

5. Kepemimpinan demokratis (democratic leadership)

Dalam jenis ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi segala persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahan bergeraknya itu bukan karena rasa paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya.

6. Kepemimpinan bakat (indigenous leadership)

Dalam jenis ini pimpinan dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga para bawahannya senang mengikutinya, jadi tipe ini lahir karena pembawannya sejak lahir seolah-olah ditakdirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pimpinan tidak akan susah menggerakkan bawahannya, karena para bawahannya akan selalu menurut akan kehendaknya.

Menurut House dalam Suwatno dan Priansa (2016:158) terdapat macam - macam gaya kepemimpinan antara lain :

1. Kepemimpinan Direktif

Kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

2. Kepemimpinan yang Mendukung

Kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian dan

kebutuhan bawahan.

3. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

4. Kepemimpinan Beorientasi Prestasi

Kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapakan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

2.5. Pengertian Pengalaman

Dalam rangka penempatan karyawan seorang manajer perlu mempertimbangkan beberapa faktor yang mungkin dapat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan adalah pengalaman kerja.

Menurut Marwansyah dalam Wariati (2015) pengalaman kerja adalah suatu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggungjawab dari pekerjaan sebelumnya.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016, p.55), orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai. Pengalaman kerja seorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi

Selain itu ada juga beberapa faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja karyawan. Beberapa faktor lain mungkin yang berpengaruh dalam kondisikondisi tertentu menurutT Hani Handoko (2013) “faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja” :

- a. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang diwaktu yanglalu.
- b. Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan jawab dan seseorang.
- c. Sikap dan kebutuhan (*attitudes and needs*) untuk meramalkan

tanggung jawab dan wewenang seseorang.

- d. Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan.
- e. Keterampilan dan kemampuan tehnik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek tehnik pekerjaan.

Ada beberapa hal juga untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerjayaitu:

- a) Lama waktu/masa kerja
- b) Tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki
- c) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

2.6. Pengertian Komitmen

Menurut Cohen dalam Kusumaputri (2015) mendefinisikan bahwa komitmen kerja adalah kekuatan yang mengikat individu untuk melakukan suatu aksi menuju satu atau beberapa tujuan organisasi. Sedangkan Best (dalam Kusumaputri, 2015) mengatakan bahwa individu-individu yang berkomitmen untuk melakukan aksi-aksi atau perilaku khusus yang dilandasi oleh keyakinan moral dari pada keuntungan pribadi.

Sedangkan menurut Miller dan Lee (dalam Kusumaputri, 2015) mendefinisikan komitmen kerja adalah suatu keadaan dari anggota organisasi yang terikat aktivitas dan keyakinannya, adapun fungsinya untuk mempertahankan aktivitas dan keterlibatannya dalam organisasi.

Berdasarkan serangkaian pengertian tentang komitmen kerja di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja merupakan sikap atau perilaku karyawan yang berkaitan dengan keinginan kuat seorang anggota organisasi/ karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi, serta mendukung dan menjalankan tujuan organisasi atau perusahaan secara penuh suka rela, serta

komitmen kerja lebih dari sekedar kesetiaan, namun lebih kepada keintiman atau ikatan batin anggota terhadap organisasinya.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen kerja menurut Kusumaputri (2015) mengungkapkan tujuh faktor yang dapat mempengaruhi komitmen kerja karyawan, yaitu:

1. Faktor-faktor terkait pekerjaan (job related factors)

Merupakan hasil keluaran yang terkait faktor-faktor pekerjaan yang cukup penting ditingkat individu, peran dalam pekerjaan, hal lain yang kurang jelas pun akan mempengaruhi komitmen organisasi, seperti kesempatan promosi dan lain-lain. Faktor yang berdampak pada komitmen adalah tanggung jawab dan tugas yang diberikan pada anggota.

2. Kesempatan para anggota (employee oportunities)

Kesempatan anggota akan berpengaruh pada komitmen organisasi, karyawan yang masih memiliki peluang tinggi bekerja di tempat lain, akan mengurangi komitmen kerja karyawan, begitu pun sebaliknya. Hal ini sangat bergantung pada loyalitas karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja, karyawan akan selalu memperhitungkan keinginan untuk keluar atau tetap bertahan.

3. Karakteristik individu

Karakteristik individu yang berpengaruh seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan, kepribadian, dan hal-hal yang menyangkut individu tersebut (karakter). Dijelaskan pula, bahwa semakin lama masa kerja maka makin tinggi juga komitmen kerja yang dimilikinya.

4. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja dapat mempengaruhi komitmen kerja, satu dari kondisi lingkungan kerja yang berdampak positif bagi komitmen organisasi adalah rasa memiliki organisasi. Hal ini dimaksudkan bahwa karyawan yang memiliki rasa keterlibatan menganggap dirinya dilibatkan dalam

pengambilan keputusan atau kebijakan baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor lain dalam lingkungan kerja yang berpengaruh adalah sistem seleksi, penilaian, serta promosi, gaya manajemen, dll.

5. Hubungan positif

Hubungan positif memiliki arti hubungan antar anggota baik hubungan dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, dan rasa saling menghargai, akan menimbulkan komitmen kerja yang tinggi.

6. Struktur organisasi.

Struktur organisasi yang fleksibel lebih mungkin berkontribusi pada peningkatan komitmen anggotanya, manajemen dapat meningkatkan komitmen anggotanya dengan memberikan anggota arahan dan pengaruh yang lebih baik. Sedangkan sistem birokratis akan cenderung berdampak negatif bagi organisasi.

7. Gaya manajemen

Gaya manajemen yang tidak sesuai dengan konteks aspirasi anggota anggotanya akan menurunkan tingkat komitmen organisasi. Sedangkan gaya manajemen yang membangkitkan keterlibatan hasrat anggota untuk pemberdayaan dan tuntutan komitmen untuk tujuan-tujuan organisasi akan meningkatkan komitmen kerja. Semakin fleksibel organisasi yang menekankan pada partisipasi anggota dapat meningkatkan komitmen organisasi secara positif serta cukup kuat.

