

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

Pada bab ini peneliti memaparkan penjelasan terkait dengan tinjauan pustaka yang meliputi pembahasan terkait teori dan tinjauan literatur dari setiap variabel yang digunakan pada penelitian ini. Selanjutnya pada penelitian ini, peneliti juga memaparkan hubungan antar variabel yang dikembangkan antar hipotesis.

A. Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka memuat uraian sistematis dari hasil-hasil penelitian yang didapatkan oleh peneliti terdahulu yang terdapat adanya hubungan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Adapun penelitian terdahulu yang memiliki hubungan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah sebagai berikut:

1. Andriyastuti Suratman. 2017. *Pengaruh Iklim Psikologi terhadap Keterlibatan Kerja melalui Komitmen Afektif pada Pegawai Pendidikan Anak Usia Dini di Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan alat analisis SEM PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim psikologi berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif, komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja, iklim psikologi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keterlibatan kerja, dan iklim psikologis tidak

berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja dengan dimediasi oleh komitmen afektif.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah alat analisis yang digunakan yaitu SEM PLS. Selain itu, terdapat beberapa variabel yang sama yaitu komitmen afektif dan keterlibatan kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu terletak pada objeknya.

2. Dewi Ulan Dari 2016. *Pengaruh Person-Job Fit terhadap Job Involvement dengan Instinsic Motivation sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Kantor Pusat PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk, Surabaya*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga Surabaya. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif menggunakan teknik analisis data menggunakan SEM PLS. Adapun hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *person-job fit* berpengaruh secara positif signifikan terhadap *job involvement* dan *intrinsic motivation*. *Intrinsic motivation* terbukti memediasi hubungan antara *person-job fit* terhadap *job involvement*.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu terletak pada beberapa variabelnya yakni *person-job fit* dan *job involvement*. selain itu, alat analisis yang digunakan juga terdapat kesamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Sedangkan perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan selain pada objeknya juga terletak pada variabel independen yang ada pada penelitian di atas hanya satu sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan terdapat dua variabel

independen. Selain itu, variabel intervening (mediasi) pada penelitian di atas adalah *intinsic motivation* sedangkan penelitian yang akan penelitian lakukan komitmen afektif yang dijadikan sebagai variabel mediasi.

3. Juliati *et al.* 2015. *Pengaruh Person Organization Fit dan Person Job Fit pada OCB*. Universitas Negeri Semarang. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif menggunakan alat analisis SPSS versi 21.00. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa P-J Fit berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, P-O Fit berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, P-J Fit berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Namun, P-O Fit tidak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi secara positif dapat memediasi P-O Fit dan P-J Fit terhadap OCB. Pemberdayaan psikologis (PE) tidak memoderasi komitmen organisasi dan OCB.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu pada beberapa variabelnya, yakni *Person-Organization Fit*, *Person-Job Fit* dan Komitmen Organisasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu pertama, terletak pada objeknya. Kedua, alat analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan SPSS sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan menggunakan SEM PLS.

4. Sih Darmi Astuti. 2010. *Model Person-Organization Fit (P-O Fit Model) Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja*

Karyawan. Jurnal Bisnis dan Ekonomi Vol 17, No 1. Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan alat analisis SEM AMOS versi 5.0. Hasil dari penelitian ini yaitu *Person-Organization Fit* memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja, *Person-Organization Fit* memiliki pengaruh positif pada komitmen organisasi, *Person-Organization Fit* memiliki pengaruh positif pada kinerja, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif pada komitmen organisasi, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif pada kinerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu pada variabel *Person-Organization Fit* dan Komitmen Organisasi (Komitmen Afektif, Komitmen Kontinuens, Komitmen Normatif). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah pertama pada objeknya. Kedua, alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah SEM AMOS sedangkan yang akan peneliti lakukan menggunakan SEM PLS.

5. Sung Wing Di. 2017. *Pengaruh Person Organization Fit Dan Keadilan Prosedural Kompensasi Terhadap Komitmen Afektif Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Tetap Universitas Muhammadiyah Yogyakarta)*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan alat analisis SPSS. Hasil dari penelitian ini yaitu *person-organization fit* berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dan kepuasan kerja, keadilan prosedural kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dan kepuasan kerja,

kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif, kepuasan kerja berpengaruh signifikan belum mampu memediasi *person-organization fit* terhadap komitmen afektif, dan kepuasan kerja bisa memediasi keadilan prosedural kompensasi terhadap komitmen afektif. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu pada variabel *Person-Organization Fit* dan Komitmen Afektif. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah pertama pada objeknya. Kedua, alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah SPSS sedangkan yang akan peneliti lakukan menggunakan SEM PLS.

B. Kerangka Teori

Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori *job characteristic model* yang dikemukakan Hackman dan Oldham (1976). Teori ini mengidentifikasi lima dimensi pekerjaan inti, keterkaitannya, serta dampaknya pada produktivitas, motivasi, dan kepuasan karyawan. Lima dimensi pekerjaan inti tersebut yakni sebagai berikut (Robbins, 2010:119):

- 1. Keragaman keterampilan**, suatu tingkat yang mana suatu pekerjaan membutuhkan keragaman kegiatan sehingga karyawan bisa menggunakan keterampilan serta bakat yang berbeda.
- 2. Identitas tugas**, suatu tingkat yang mana suatu pekerjaan membutuhkan penyelesaian pekerjaan secara menyeluruh dan identifikasi bagian-bagian pekerjaan.

3. **Signifikansi tugas**, suatu tingkat yang mana suatu pekerjaan memiliki pengaruh yang besar terhadap kehidupan atau pekerjaan orang lain.
4. **Otonomi**, suatu tingkat yang mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan, kemerdekaan, dan kebijaksanaan yang bermakna pada seseorang dalam menjadwalkan pekerjaan dan menentukan peraturan yang akan digunakan untuk melaksanakannya.
5. **Umpan balik**, suatu tingkat yang mana ketika melakukan kegiatan kerja yang dibutuhkan untuk mencapai hasil pekerjaan seseorang, dibutuhkan informasi secara langsung dan jelas terkait evektifitas kerjanya.

Tiga dimensi pertama yakni keragaman ketrampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas disatukan untuk menciptakan suatu pekerjaan yang bermakna. Dengan kata lain, apabila ketiga karakteristik pekerjaan tersebut muncul dalam suatu pekerjaan, maka akan dapat meramalkan bahwa karyawan akan menganggap pekerjaan tersebut penting, bernilai, dan berharga. Pekerjaan yang mempunyai otonomi juga memunculkan tanggung jawab karyawan atas hasil dan apabila pekerjaan tersebut memberikan umpan balik, karyawan akan mengetahui evektifitas kerjanya.

Mengacu pada model karakteristik pekerjaan yang telah diuraikan diatas, jika semakin banyak dimensi tersebut merancang suatu pekerjaan, maka akan semakin besar pula motivasi, kinerja dan kepuasan karyawan. Selain itu, karakteristik pekerjaan juga akan memunculkan tanggung jawab atas pekerjaan yang telah dilakukan karyawan dan akan memberikan informasi yang jelas terkait kerjanya sehingga karyawan akan mengetahui evetivitas kerjanya.

Hal ini berarti, jika karakteristik individu dengan pekerjaannya sesuai maka karyawan akan berkomitmen untuk tetap terlibat pada pekerjaannya dan akan menganggap bahwa pekerjaannya itu bermakna dan bernilai sehingga karyawan akan menunjukkan keterlibatan yang tinggi.

1. Komitmen Afektif

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan kuat individu untuk tetap bertahan sebagai anggota dari suatu organisasi tertentu, keinginan untuk bekerja keras sesuai keinginan dari organisasi dan keyakinan tertentu serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, hal tersebut merupakan sikap untuk merefleksikan loyalitas seorang karyawan terhadap organisasinya dan proses berkelanjutan yang mana anggota organisasi menampilkan perhatiannya pada organisasi dan keberhasilan serta tujuan kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006:249). Jex dan Thomas (2008) dalam Kaswan (2017) juga mengatakan bahwa komitmen organisasi dianggap sebagai suatu tingkat pengabdian diri karyawan pada organisasi ditempat ia bekerja dan keinginan bekerja demi kepentingan organisasi dan terdapat kemungkinan untuk mempertahankan keanggotaannya.

Dalam Hadits Riwayat Bukhori dan Muslim juga dijelaskan mengenai sikap komitmen karyawan, yaitu (Shabir, 1981:535):

عَلَى الْمَرْءِ الْمُسْلِمِ ، فِيمَا أَحَبَّ وَكَرِهَ ، مَا لَمْ يُؤْمَرْ
بِمَعْصِيَةٍ ، فَإِذَا أُمِرَ بِمَعْصِيَةٍ فَلَا سَمْعَ وَلَا طَاعَةَ

Artinya: “wajib atas seorang Muslim untuk mendengar dan taat (kepada penguasa) pada apa-apa yang ia cintai atau ia benci kecuali jika ia disuruh untuk berbuat kemaksiatan. Jika ia disuruh untuk berbuat kemaksiatan, maka ia tidak boleh mendengar dan tidak boleh taat” (HR. Bukhori dan Muslim)

Dalam hadits diatas dijelaskan bahwa karyawan harus mempunyai komitmen dan rasa cinta pada perusahaan tempat mereka bekerja. Ketaatan tersebut tujuannya bahwa perusahaan juga akan mempunyai komitmen pada karyawan tersebut. Setiap perusahaan pasti mempunyai keinginan supaya karyawannya berkomitmen tinggi ketika melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Komitmen pada diri karyawan muncul dari kesadaran bahwa perusahaan dan karyawan adalah dua pihak yang sama-sama membutuhkan. Seorang karyawan membutuhkan perusahaan sebagai tempat untuk mencari penghasilan demi memenuhi kebutuhan hidupnya, di satu sisi perusahaan juga membutuhkan karyawan demi meningkatkan kinerja perusahaan dan mewujudkan tujuan perusahaan.

Komitmen organisasi bersifat multidimensi, maka dari itu terdapat perkembangan dukungan untuk tiga model dimensi yang diterapkan oleh Allen dan Meyer. Tiga dimensi tersebut yaitu (Luthans, 2006:249):

a. Komitmen Afektif

Komitmen afektif memiliki keterkaitan dengan ikatan emosional karyawan, indentifikasi serta keterlibatan karyawan dalam organisasinya. Maka dari itu, apabila komitmen afektif karyawan kuat maka ia akan tetap bertahan pada organisasinya dikarenakan dirinya berkeinginan (*want to*) untuk melakukan hal tersebut.

b. Komitmen Kontinuans

Komitmen kontinuans adalah komitmen yang berdasarkan pada kerugian yang berkaitan dengan keluarnya seseorang dari organisasinya. Hal ini memperlihatkan adanya penilaian untung dan rugi pada karyawan yang berhubungan dengan keinginan karyawan untuk terus bertahan atau memilih untuk meninggalkan organisasinya. Seorang yang bekerja dengan didasarkan pada komitmen kontinuans tetap bertahan pada organisasinya dikarenakan ia perlu (*need to*) melakukannya sebab tidak terdapat pilihan yang lain.

c. Komitmen Normatif

Komitmen normatif berhubungan dengan perasaan wajib karyawan untuk terus bekerja pada organisasinya. Hal tersebut berarti, jika seseorang mempunyai komitmen normatif yang tinggi maka ia merasa berkewajiban (*ought to*) untuk bertahan pada organisasinya.

Komitmen afektif adalah salah satu dimensi dari komitmen organisasi yang merujuk pada segi emosional yang terdapat dalam diri seseorang tentang keterlibatan mereka pada organisasinya. Komitmen afektif berhubungan langsung dengan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi. Allen dan Meyer (1990) memaparkan bahwa setiap komponen organisasi mempunyai dasar yang berbeda. Individu yang mempunyai komitmen afektif yang tinggi akan tetap bergabung pada organisasinya karena mereka memang menginginkan untuk tetap menjadi anggota organisasinya. Hartman dan Bambacas (2000) dalam

Kasanah (2016:16) mendefinisikan bahwa komitmen afektif mengacu kepada perasaan memiliki, merasa terikat dengan organisasinya dan telah mempunyai hubungan dengan karakteristik pribadi, struktur organisasi, pengalaman kerja misal gaji, pengawasan, kejelasan peran, dan keterampilan.

Secara konseptual masing-masing dari tiga dimensi komitmen organisasi mempunyai penyebab yang berbeda. Allen dan Meyer (1990) dalam Kasanah (2016:16) menyatakan bahwa penyebab komitmen afektif karyawan pada organisasinya dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu sebagai berikut:

a. Tantangan pekerjaan

Tantangan pekerjaan berarti pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dalam organisasi adalah menantang serta menarik

b. Kejelasan peran

Kejelasan peran berarti kejelasan harapan dari organisasi terhadap karyawan

c. Kejelasan sasaran dalam tugas

Kejelasan sasaran dalam tugas yaitu pemahaman seseorang terkait apa yang seharusnya dilakukan seseorang dalam pekerjaannya.

d. Manajemen yang menerima

Manajemen yang menerima yaitu kondisi orang-orang yang berada pada manajemen puncak suatu organisasi meletakkan perhatian terhadap ide yang diberikan oleh karyawan lainnya

e. Kedekatan dengan sesama anggota

Kedekatan dengan sesama anggota yaitu hubungan dekat dengan beberapa orang-orang didalam organisasi

f. Ketergantungan organisasi

Ketergantungan organisasi yaitu rasa percaya terhadap organisasinya karena apa yang dikatakan maka akan dilaksanakan oleh pihak organisasi

g. Keadilan atau kewajaran

Keadilan atau kwajaran yaitu dalam organisasi terdapat orang-orang yang memperoleh lebih dari layak serta ada juga yang memperoleh jauh lebih sedikit

h. Kepentingan pribadi

Kepentingan pribadi yaitu seseorang didorong untuk merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan membawa kontribusi penting terhadap tujuan besar organisasi

i. Tanggapan organisasi atas kinerja

Tanggapan organisasi atas kinerja yaitu seberapa sering organisasi memberikan umpan balik terhadap kinerja seseorang.

j. Partisipasi

Partisipasi yaitu kesempatan seseorang untuk berpartisipasi ketika memutuskan terkait standar beban kerja dan kinerja.

Adapun aspek-aspek yang berhubungan langsung dengan komitmen afektif yaitu sebagai berikut (Allen dan Meyer, 1991):

a. Keterikatan Emosional

Komitmen afektif menjelaskan bahwa seseorang memiliki perasaan yang kuat terhadap organisasinya sehingga akan mudah terikat secara emosional pada organisasinya.

Unsur-unsur yang terdapat pada aspek keterikatan emosional yaitu, (1) Suatu organisasi akan membuat anggotanya mempunyai rasa yakin yang kuat untuk mematuhi seluruh nilai-nilai organisasi dan mengusahakan dirinya dalam rangka mewujudkan tujuan dari organisasi dengan dijadikan sebagai prioritas yang utama (2) adanya perasaan terikat dari karyawan terhadap organisasi, maka dari itu karyawan akan mempunyai sedikit alasan untuk keluar dari organisasinya dan akan tetap berkeinginan (*want to*) untuk melanjutkan keanggotaannya pada organisasinya (3) organisasi mempunyai makna khusus bagi karyawan, sehingga mereka merasa telah menjadi bagian dari organisasi.

b. Identifikasi

Aspek ini menjelaskan rasa yakin dan penerimaan individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasinya. Pada aspek ini komitmen afektif timbul berdasarkan keinginan dan pandangan bahwa suatu komitmen terjadi dikarenakan terdapat ketergantungan pada kegiatan-kegiatan yang sudah dilakukan pada organisasinya pada masa lampau dan hal tersebut tidak bisa ia tinggalkan dikarenakan dapat merugikannya.

Unsur-unsur pada aspek identifikasi yaitu (1) terdapatnya kesamaan tujuan dan nilai yang dimiliki oleh individu dengan organisasinya (2) terdapatnya kebanggaan dari individu telah menjadi bagian dari organisasi.

c. Keterlibatan karyawan pada organisasi

Karyawan yang mempunyai komitmen afektif kuat akan tetap bekerja dan terlibat pada kepentingan organisasinya dikarenakan mereka memiliki keinginan (*want to*) untuk melakukan hal tersebut.

Unsur-unsur yang terdapat pada aspek keterlibatan karyawan pada organisasi yaitu (1) individu akan berusaha memberikan kinerjanya yang terbaik (2) individu bersedia melakukan pekerjaan diluar perannya jika bantuannya diperlukan oleh organisasi (3) individu akan menganggap masalah perusahaan adalah masalahnya juga.

Allen dan Mayer (1993) dalam Sia *et al* (2012:109) menyatakan bahwa karyawan yang sudah bekerja dalam waktu yang lama pada organisasinya yang selalu konsisten pada ekspektasi yang diinginkan serta kebutuhannya terpenuhi akan cenderung menciptakan suatu ikatan afektif yang tinggi pada organisasinya daripada karyawan dengan sedikitnya pengalaman atau kebutuhannya kurang terpenuhi.

2. Job Involvement (keterlibatan kerja)

Job involvement merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan berpihak secara psikis pada pekerjaan mereka dan memiliki anggapan bahwa kinerjanya penting untuk harga dirinya Veithzal dan Mulyadi

(2012:246). Luthans (2006:568) menjelaskan bahwa *job involvement* akan terjadi apabila anggota organisasi memposisikan diri mereka pada peran fisik, kognitif, dan emosional ketika bekerja.

Pada prakteknya *job involvement* sangat erat kaitannya dengan tingkat absensi, tingkat pengunduran diri serta keinginan untuk berpartisipasi pada suatu tim atau kelompok kerja. Apabila tingkat keterlibatan kerja dan komitmen organisasi tidak diperhatikan akan menyebabkan terjadinya *turnover* oleh karyawan dan kemangkiran atau tingkat absensi tinggi (Blau dan Boal (1987) dalam Prihatini dan Sarah, 2013:3). Prasetyo (2016:2) menyatakan bahwa *job involvement* dapat digunakan untuk memprediksi tingkat absensi dan tingkat *turnover* karyawan. Hal tersebut dikarenakan *job involvement* dapat menunjukkan tingkat penyatuan antara karyawan dengan pekerjaan mereka. Ketika karyawan menyatu dengan pekerjaan mereka, maka pekerjaan tersebut akan dipandang sebagai sesuatu yang sangat penting dan mereka akan sangat melibatkan diri mereka dan akan meluangkan banyak waktu untuk melaksanakan pekerjaannya. Pada akhirnya, karyawan yang memiliki tingkat *job involvement* yang tinggi akan bersedia untuk lembur, jarang terlambat, dan memiliki tingkat absensi yang rendah.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa *job involvement* merupakan suatu tingkat seseorang berkontribusi aktif, menginvestigasikan waktu serta energi untuk pekerjaan mereka dan menganggap bahwa pekerjaannya penting untuk harga dirinya.

Dalam Al-Qur'an dijelaskan mengenai keterlibatan kerja seperti halnya pada QS. At-Taubah ayat 105, yaitu:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ
وَسُرُّدُونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “Dan katakanlah: “bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan ghaib dan nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”

Dalam ayat Al- Qur'an diatas dijelaskan bahwa hakikat kehidupan termasuk bekerja yang semestinya kita nikmati yaitu prosesnya. Sedangkan hasilnya merupakan hak Allah SWT. Sama halnya yang paling penting dalam bekerja yaitu untuk tetap menjaga niat bahwa bekerja karena Allah SWT. Ketika seseorang sudah menjaga niatnya dalam bekerja, maka ia akan memberikan seluruh kemampuannya untuk menikmati seluruh proses yang ada. Selain itu, mereka akan mempunyai rasa bahwa pekerjaannya bermakna dan merasa bahagia dengan pekerjaan tersebut.

Menurut Luthans (2006:568) terdapat tiga kondisi psikologis yang dimungkinkan dapat meningkatkan keterlibatan kerja seseorang dalam pekerjaannya, yaitu sebagai berikut:

- a. Perasaan berarti. Secara psikologis, perasaan berarti adalah perasaan yang diterima melalui energi fisik, kognitif, serta emosional. Perasaan berarti yakni seseorang merasakan pengalaman jika tugas yang sedang mereka kerjakan merupakan hal yang berharga, berguna atau bernilai.

- b. Rasa aman. Secara psikologis, rasa aman timbul ketika seseorang mampu memperlihatkan atau bekerja tanpa adanya rasa takut atau mempunyai konsekuensi negatif pada citra diri, status, atau karier. Rasa aman dan percaya diri dibangun berdasarkan kondisi yang sudah diperkirakan, konsisten jelas tanpa adanya ancaman.
- c. Perasaan ketersediaan. Secara psikologis, perasaan ketersediaan artinya seseorang memiliki perasaan bahwa sumber-sumber yang memberikan kecukupan fisik personal, serta kognitif ada pada saat dibutuhkan.

Terdapat beberapa karakteristik karyawan yang memiliki *job involvement* tinggi dan rendah menurut Cohen (2003), diantaranya adalah sebagai berikut (library.binus.ac.id):

- a. Karakteristik karyawan yang mempunyai *job involvement* yang tinggi:
 - 1) Menghabiskan waktu mereka untuk bekerja
 - 2) Mempunyai tingkat kepedulian yang tinggi pada pekerjaan dan perusahaan
 - 3) Puas dengan pekerjaan mereka
 - 4) Mempunyai tingkat komitmen yang tinggi pada karir, profesi, serta organisasi
 - 5) Memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan
 - 6) Tingkat absen dan niat *turnover* rendah
- b. Karakteristik karyawan yang mempunyai *job involvement* yang rendah:
 - 1) Tidak mempunyai usaha yang keras untuk memajukan perusahaan
 - 2) Tidak mempedulikan pekerjaan ataupun perusahaannya

- 3) Tidak puas terhadap pekerjaan ataupun perusahaan
- 4) Tidak memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya
- 5) Tidak mempunyai komitmen pada pekerjaan ataupun perusahaan
- 6) Tingkat absen dan niat *turnover* tinggi
- 7) Motivasi kerja rendah
- 8) Memiliki perasaan kurang bangga terhadap pekerjaan dan perusahaan

Selain karakteristik *job involvement* yang sudah diuraikan diatas, Lodahl dan Kejner juga menyatakan bahwa *job involvement* memiliki dua dimensi, yakni sebagai berikut:

a. *Perfomance self-esteem contingency*

Dimensi ini menyatakan bahwa *job involvement* muncul pada saat kinerja yang baik dapat meningkatkan harga diri setiap individu. Dimensi ini mencerminkan suatu tingkatan dimana harga diri individu dipengaruhi oleh kinerja mereka. Hal ini meliputi sejauh mana hasil dari kerja karyawan (*perfomance*) bisa memengaruhi harga diri mereka (*self-esteem*). Harga diri diartikan sebagai suatu tanda dari tingkat yang mana seseorang percaya bahwa diri mereka mampu, cukup, dan bernilai.

b. *Psychological identification*

Job Involvement disini mengacu pada suatu tingkat seberapa jauh individu mengartikan dirinya secara psikologis terhadap pekerjaan mereka atau pentingnya pekerjaan bagi dirinya. Individu yang

mempunyai *job involvement* merupakan individu yang beranggapan bahwa pekerjaan adalah suatu hal terpenting dihidupnya.

Selain itu, Kanungo (1982) juga menyatakan bahwa keterlibatan kerja (*job involvement*) dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut (1) keterlibatan kerja sebagai karakteristik personal, (2) keterlibatan kerja sebagai karakteristik situasional, dan (3) keterlibatan kerja sebagai hasil interaksi seseorang dengan lingkungan. Untuk memengaruhi *job involvement* Kanungo menguraikan bahwa terdapat beberapa unsur dalam *job involvement* yakni pada bagian karakteristik personal terdapat usia karyawan, tingkat pendidikan, jenis kelamin, jabatan, nilai-nilai pribadi individu yang akan digunakan sebagai dasar bagi karyawan ketika mengambil keputusan, *locus of control* berarti kendali seseorang atas pekerjaannya dan kepercayaan mereka pada keberhasilannya.

Unsur-unsur yang terdapat pada karakteristik situasional yaitu *pertama*, kepuasan terhadap hasil kerjanya yang berkaitan dengan tujuan seseorang untuk mewujudkan dan mengaktualisasikan potensinya pada pekerjaannya. *Kedua*, masa bekerja karyawan bekerja pada perusahaannya. *Ketiga*, absensi yang akan berpengaruh pada produktivitas perusahaan. *Keempat*, intensi *turnover* atau niat karyawan untuk berhenti bekerja.

Untuk unsur-unsur keterlibatan kerja sebagai hasil interaksi seseorang dengan lingkungan yakni hubungan yang terjadi antara individu dengan lingkungan, dimana hubungan ini akan memberikan suatu efek baik

secara langsung maupun tidak langsung pada diri seseorang untuk terlibat pada pekerjaan mereka.

3. *Person-Job Fit*

Teori *person-job fit* didasari oleh kepribadian karyawan dengan pekerjaannya. Pada saat kepribadian individu karyawan dengan pekerjaannya sesuai dan sejalan maka kepuasan kerja karyawan dapat meningkat. Hal ini berarti bahwa setiap individu akan dapat lebih mengetahui makna dari pekerjaannya sehingga mendapatkan kesempatan untuk dapat mengembangkan diri mereka pada dunia kerja (Rosari, 2009:258).

Dalam teori *person-job fit*, terdapatnya kesesuaian antara karakteristik pekerjaan tugas pekerjaan dengan kebutuhan seseorang untuk melakukan tugas tersebut, dapat memperkuat keterikatan karyawan pada pekerjaannya, yakni karyawan akan lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya (Allen dan Meyer (1997) dalam Putri (2015:7).

Dengan sebutan yang berbeda, Holland menyajikan *personality-job fit theory*. Teori tersebut didasarkan pada anggapan terkait kesesuaian antara spesifikasi pribadi seseorang dengan lingkungan pekerjaannya. Menurutnya, kepuasan dan keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan tergantung pada lingkungan pekerjaannya, Inti dari teori Holland ini yaitu sebuah teori kejuruan yang menyatakan bahwa seseorang akan melakukan sesuatu yang terbaik terhadap pekerjaan yang cocok dengan sifat dan kepribadiannya (Robbins dan Judge, 2008:160).

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *person-job fit* adalah suatu kesesuaian antara individu dengan pekerjaan yang mereka dapatkan, dilihat dari kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh individu dan tuntutan pekerjaan yang ditugaskan.

Seperti pernyataan Holland sebelumnya terkait teori kesesuaian individu dengan pekerjaan, maka Holland menyajikan enam tipe karakteristik individu. Enam tipe karakteristik tersebut yaitu sebagai berikut (Robbins dan Judge, 2008:160):

a. Realistik

Lebih memilih kegiatan fisik yang memerlukan keterampilan, kekuatan dan koordinasi

b. Investigasi

Lebih memilih aktivitas yang cenderung berfikir dan mengorganisir

c. Sosial

Lebih memilih kegiatan yang membantu dan membantu orang lain.

d. Konvensional

Lebih suka aturan dan tertib

e. *Enterprising*

Lebih memilih kegiatan verbal dimana ada kesempatan untuk memengaruhi orang lain dan memperoleh kekuasaan.

f. *Artistic*

Lebih tidak sistematis yang memungkinkan mengungkapkan kreativitas

Menurut Cable dan Deru'e (2002) *person-job fit* disajikan dalam dua dimensi yang berbeda, yaitu sebagai berikut:

a. *Need-supply fit*

Dimensi ini menampilkan sejauh mana keinginan seorang karyawan bisa dipenuhi oleh apa yang telah ditawarkan oleh pekerjaannya. Keinginan karyawan tersebut meliputi kebutuhan psikologis, prefensi, nilai-nilai, kepentingan, dan tujuan. Sedangkan beberapa hal yang ditawarkan oleh pekerjaan yaitu gaji, pelatihan, tunjangan, pekerjaan yang menarik serta menantang, pengakuan, peluang promosi, keleluasaan pengambilan keputusan, dan kondisi kerja yang baik.

b. *Demand-ability fit*

Dimensi ini menampilkan sejauh mana suatu tuntutan pekerjaan bisa dipenuhi oleh kemampuan karyawan terkait permintaan persyaratan pekerjaan yang harus dipenuhi, keterampilan, dan pengetahuan. Tuntutan pekerjaan tersebut meliputi kegiatan instrumental, beban kerja, dan persyaratan kinerja. Sedangkan pemenuhan persyaratan merujuk pada pendidikan karyawan, bakat karyawan, dan pengalaman karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka terdapat 2 dimensi yang digunakan untuk mengukur *person-job fit*. Dimensi tersebut yakni: *Need-supply fit* dan *demand-ability fit*.

4. *Person-Organization Fit*

Person-organization fit adalah suatu keteraturan antara nilai individu dengan nilai organisasi. *Person-organization fit* menerangkan keterikatan antara nilai individu dengan nilai suatu organisasi, dan perbandingan antara karakteristik seseorang dengan keadaan di dalam suatu organisasi (Kristof, 1996 dalam Pramesti, 2012:3).

Beberapa penelitian terkait *person-organization fit* sudah memberikan definisi yang mendetail terkait peningkatan kesesuaian pegawai dan perusahaannya, mempertahankan pegawai dalam jangka waktu yang lama dengan cara meningkatkan kepuasan serta komitmen pegawai pada perusahaannya, dan meningkatkan *outcomes* seseorang yang bersangkutan dengan pertumbuhan strategis perusahaan (Chatman, 1991; O'Reilly *et al.*, 1991; Astuti, 2010:).

Berdasarkan asalnya, *person-organization fit* juga bisa dibedakan menjadi *need-supplies* dan *demand-abilities*. *Need supplies perspective*: *person-organization fit* terjadi apabila organisasi mampu untuk memuaskan kebutuhan, keinginan, serta prefensi individu. Sedangkan dalam perspektif *demand-abilities*: kesesuaian tersebut terjadi apabila individu bisa memenuhi permintaan dari organisasinya (Sugianto *et al.*, 2012:3).

Berdasarkan pengertian *person-organization fit* diatas, maka dapat disimpulkan sebagai kesesuaian nilai antara seseorang dengan organisasi dan juga antara karakteristik seseorang dengan organisasi. *Person-organization fit* akan terjadi apabila perusahaan mampu memenuhi

kebutuhan, keinginan serta preferensi individu dan apabila individu mampu memenuhi permintaan organisasinya.

Beberapa manfaat potensial yang diperoleh ketika menerapkan *person-organization fit* yaitu karyawan mempunyai sikap yang baik, perilaku seseorang yang lebih baik dan dapat memperkuat desain organisasi. Selain itu, memilih seseorang yang memiliki kepribadian yang sesuai dengan organisasi akan membentuk sikap pegawai yang lebih fleksibel (Bowen *et al.*, 1991 dalam Oka, 2015:54).

Menurut Kristof (1996) dalam Astuti (2010), *person-organization fit* diartikan menjadi empat konsep, yakni sebagai berikut:

- a. Kesesuaian nilai (*value congruence*), yakni kesesuaian antara nilai yang melekat pada diri seseorang dengan organisasinya.
- b. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*), yakni kesesuaian antara tujuan seseorang dengan organisasinya. Hal tersebut meliputi kesesuaian tujuan dengan pemimpin serta teman kerjanya.
- c. Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*), yakni kesesuaian antara kebutuhan seseorang serta kekuatan pada tempat kerjanya dengan struktur organisasi dan sistem organisasinya.
- d. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*), yakni kesesuaian antara pribadi seseorang dengan kultur organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka terdapat 4 dimensi yang digunakan untuk mengukur *person-organization fit*. Dimensi tersebut yakni:

kesesuaian nilai, kesesuaian tujuan, pemenuhan kebutuhan karyawan dan kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh *Person-Job Fit* terhadap Komitmen Afektif

Dalam teori *person-job fit*, terdapatnya kesesuaian antara karakteristik pekerjaan tugas pekerjaan dengan kebutuhan seseorang untuk melakukan tugas tersebut, dapat memperkuat keterikatan karyawan pada pekerjaannya, yakni karyawan akan lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya (Allen dan Meyer (1997) dalam Putri (2015:7). Hal ini berarti, ketika kepribadian karyawan dengan pekerjaannya sesuai dan sejalan maka karyawan tersebut akan tetap tinggal dan mengembangkan dirinya pada pekerjaannya saat ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Juliati *et al.*, (2015:13) menyatakan bahwa *person-job fit* berpengaruh secara langsung pada komitmen organisasi karyawan, salah satunya komitmen afektif. Hal tersebut dibuktikan bahwa jika semakin tinggi tingkat kesesuaian yang individu miliki pada pekerjaannya maka akan semakin meningkat komitmen karyawan terhadap perusahaannya. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: *Person-job fit* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

2. Pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap Komitmen Afektif

Person-organization fit didasarkan pada pendapat bahwa seseorang berkeinginan untuk menjaga kesesuaiannya dengan nilai organisasinya dan

dihubungkan secara positif dengan komitmen afektif. Individu dan organisasi memiliki ketertarikan ketika terdapat adanya kesesuaian antara satu dengan lainnya (Chatman, 1989; O' Reilly, Chatman dan Caldwell, 1991 dalam Astuti 2010:45).

Penelitian yang dilakukan oleh Mahardika (2006:86) dan Astuti (2010:57) mendapatkan hasil bahwa *person-organization fit* memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Selain itu, Di (2017:67) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa *person-organization fit* mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen afektif. Hal tersebut dibuktikan bahwa karyawan yang memiliki kesesuaian dengan organisasinya maka komitmen afektif mereka meningkat. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₂: *Person-organization fit* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

3. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap *Job Involvement*

Job involvement merupakan tingkat sejauh mana seorang karyawan berpihak secara psikis pada pekerjaan mereka dan memiliki anggapan bahwa kinerjanya penting untuk harga dirinya (Veithzal dan Mulyadi, 2012:246). Tingkat *job involvement* karyawan yang tinggi sudah pasti berkaitan dengan tingkat absensi yang rendah, keinginan untuk mengundurkan diri rendah, dan keberpihakkan serta kepedulian karyawan dengan bidang pekerjaannya pun tinggi (Robbins dan Coulter, 2010:40).

Penelitian yang dilakukan oleh Suratman (2017) menyatakan bahwa komitmen afektif mempunyai pengaruh positif terhadap *job involvement* karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen afektif karyawan maka semakin tinggi pula *job involvement* karyawan yang diperlihatkan. Karyawan yang mencintai organisasinya atau terlibat secara emosional dengan organisasinya, maka ia akan merasa pekerjaannya merupakan sesuatu yang penting dalam hidupnya. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₃: Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap *job involvement*

4. Pengaruh *Person-Job Fit* terhadap *Job Involvement*

Karyawan cenderung akan memperlihatkan keterlibatan kerja (*job involvement*) yang lebih besar ketika karyawan kompeten pada saat mereka melaksanakan pekerjaannya dengan syarat terpenuhinya keterampilan, pengetahuan serta sikap mereka dan menilai bahwa pekerjaannya sangat penting dan bermakna (Chen dan Chiu, 2009).

Penelitian yang dilakukan oleh Hsu (2012) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara *person-job fit* terhadap *job involvement*. Dari (2016) juga menyatakan dalam penelitiannya bahwa *person-job fit* memiliki pengaruh positif pada *job involvement*. Hal tersebut menunjukkan bahwa apabila tingkat kesesuaian pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan seorang karyawan dengan tuntutan pekerjaannya meningkat, maka sikap *job involvement* mereka akan meningkat. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

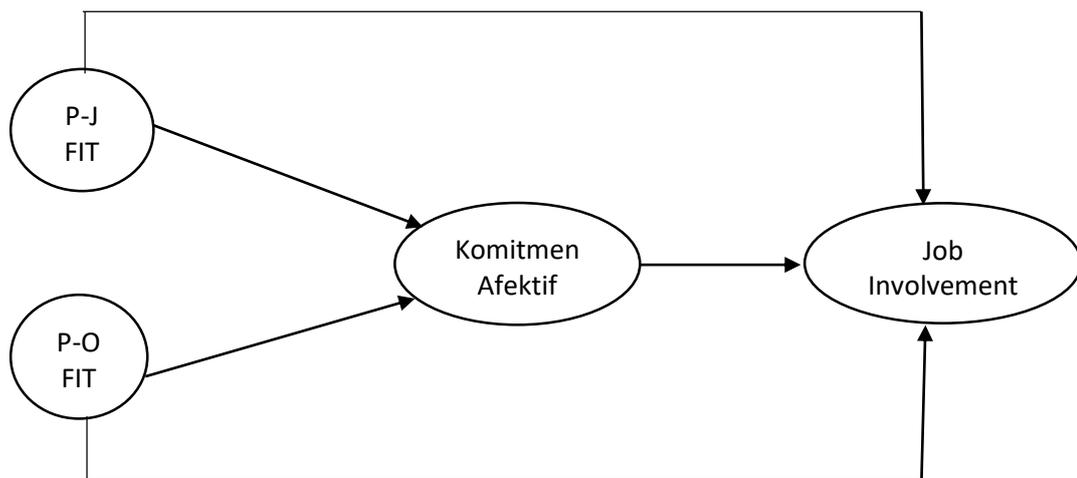
H4: *Person-job fit* berpengaruh positif terhadap *job involvement*

5. Pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap *Job Involvement*

Beberapa manfaat potensial yang diperoleh ketika menerapkan *person-organization fit* yaitu karyawan mempunyai sikap yang baik, perilaku seseorang yang lebih baik dan dapat memperkuat desain organisasi. Selain itu, memilih seseorang yang memiliki kepribadian yang sesuai dengan nilai organisasinya akan membentuk sikap seseorang yang lebih fleksibel (Bowen *et al.*, 1991 dalam Oka, 2015:54).

Penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa *person-organization fit* memiliki hubungan dengan reaksi terhadap pekerjaan mereka dalam bekerja (Kristof, 1996 dalam Astuti, 2010:44). Selain itu, penyebab lainnya dari keterlibatan kerja (*job involvement*) diindikasikan dengan kecocokan lingkungan kerja dengan individu (Luthans, 2006:568). Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H5: *Person-organization fit* berpengaruh positif terhadap *job involvement*



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual Pembentukan Hipotesis

Pada gambar 2.1 diatas dapat dijelaskan bahwa *person-job fit* dan *person-organization fit* yang dirasakan oleh karyawan pada tiga BPRS di Yogyakarta dapat memengaruhi komitmen afektif. Selain itu, peneliti juga akan memeriksa pengaruh dari komitmen afektif karyawan terhadap *Job Involvement* karyawan pada tiga BPRS di Yogyakarta. Penelitian ini juga akan melihat pengaruh dari *person-job fit* dan *person organization fit* terhadap *job involvement* karyawan pada tiga BPRS di Yogyakarta.