

BAB II

TINJAUAN PUSTAKADAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Seperti yang diketahui bahwa dalam melakukan sebuah penelitian sumber acuan dari peneliti terdahulu merupakan salah satu hal terpenting dalam menyusun sebuah hasil penelitian karena tema yang diangkat tentunya berhubungan dengan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Berikut adalah beberapa referensi penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini antara lain:

1. Devi Anggraini dan Fitri (2017), judul penelitiannya adalah “Pengaruh kecerdasan emosional dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan dengan *organization citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel intervening (studi kasus pada PT. Sari Warna Asli Unit 1 Karanganyar)”. Metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan metode kuantitatif yang dilakukan secara *randomsampling* dan teknik pengambilan sample menggunakan *non probability sampling*. Hasil penelitian dari Devi Anggraini dimana kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan ditandai nilai C.R hitung sebesar 1,582 dan nilai probabilitas sebesar $0,144 > 0,05$, sedangkan komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan ditunjukkan nilai C.R hitung sebesar 4,176 dan nilai probabilitasnya sebesar $0,000 < 0,05$. Perbedaan penelitian ini terletak pada objek penelitian, variabel yang digunakan yaitu variabel

independennya kecerdasan emosional, metode penelitian berbeda dan jumlah responden lebih sedikit. Sedangkan persamaan antara kedua penelitian ini yaitu pada beberapa variabel yang digunakan dan sama menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling*.

2. Raziyam Dwi Pathan, Syahir Natsir dan Harnida Wahyuni Addan (2017), judul penelitiannya yaitu “Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Radio Nebula Nada Di Kota Palu”. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan mengkombinasikan jenis data kualitatif dan kuantitatif untuk pengambilan data dan menggunakan regresi linier dalam menganalisis data. Hasil penelitian ini menandakan bahwa komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif yang diuji secara simultan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan ditandai nilai Adjusted-R Square sebesar 32,6%, sedangkan secara parsial dengan standar alfa = 0,05 yang menandakan bahwa komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 62,7%. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pada metode penelitian yang digunakan, dimana penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif saja dengan menggunakan analisis PLS. Persamaannya terletak pada beberapa variabel independen dan variabel dependen yang digunakan

yaitu komitmen afektif yang dalam hal ini dijadikan sebagai variabel mediasi dan kinerja karyawan.

3. Muhammad Shobirin, Maria M Minarsih dan Azis Fathoni (2016), judul penelitiannya yaitu "Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Pindah Kerja Karyawan PT. Bank BTPN Mitra Usaha Rakyat Area Semarang". Metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu dengan menyebarkan angket atau kuesioner untuk dijadikan pengumpulan data oleh peneliti dan menggunakan metode wawancara kemudian menggunakan pengujian uji validitas dan reliabilitas. Hasil dari pengujian dalam penelitian ini berdasarkan data yang dicapai dengan berbagai hipotesa maka kepemimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh kepada keinginan untuk berpindah tempat kerja. Perbedaan penelitian ini yaitu terletak pada variabel yang dipengaruhi berbeda dan tempat penelitianpun berbeda. Dilihat dari segi persamaannya terletak pada beberapa variabel independen yang digunakan yaitu komitmen organisasi, namun lebih spesifik menggunakan komitmen afektif.
4. Dessy Wahyu A, Yulianeu, Leonardo Budi H dan Patricia Dhiana P (2016), judul penelitiannya yaitu "Pengaruh *Human Relations* dan Dukungan Organisasi Terhadap *Affective Commitment* dengan *Person Organization Fit* Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata kota Semarang)". Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif sample sebanyak 100 orang dan sampling ditentukan dengan cara *random*

sampling dengan cara membagikan beberapa kuesioner pada responden, kemudian peneliti menggunakan analisis regresi linier berganda yang bertujuan untuk menguji adanya variabel mediasi antara variabel dependen dan independen. Hasil dalam penelitian ini dimana *human relations* berpengaruh signifikan terhadap *person organization fit*, kemudian dukungan organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *person organization fit* dan yang terakhir pada *human relation* dan dukungan organisasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *person organization*. Perbedaan dalam penelitian ini yaitu terdapat pada populasi dan sampel yang berbeda kemudian metode analisis yang digunakan dan lain-lain. Kesamaan dalam penelitian ini terletak pada penggunaan metode penelitian yaitu kuantitatif, beberapa variabel dependen dan independen yang digunakan yaitu *person organization fit* dan komitmen afektif

5. Titik Nurbiyati dan Kunto Wibisono (2014), judul penelitiannya yaitu "Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Kontinyu dan Normatif Terhadap Kinerja dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel *Intervening*". Metode penelitian ini menggunakan data primer dengan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mendapatkan data, kemudian pengujiannya menggunakan model uji regresi linier berganda dengan syarat tidak mengandung multikoloniaritas dan heteroskedastisitas. Hasil dari pengujian penelitian ini, hipotesis yang dibuat diterima yaitu komitmen afektif dan normatif secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan dari penelitian ini terletak pada variabel yang digunakan sedikit berbeda dan alat analisis yang digunakan berbeda beserta objek penelitian yang dijadikan tempat penelitianpun berbeda. Persamaan penelitian ini tidak terlalu banyak hanya terletak pada variabel dependennya yaitu kinerja karyawan dan dependen yaitu komitmen afektif.

B. Kerangka Teori

Teori utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1960. Teori ini menjelaskan keterkaitan sebuah tujuan utama dan kinerja seseorang terhadap tugas yang diamanatkan dengan adanya tujuan spesifik dan sulit yang dapat menyebabkankinerja karyawan lebih baik dari tujuan yang lebih mudah (Robbins dan Judge, 2015).

Mengacu pada teori tersebut, karyawan dapat dikatakan berkomitmen terhadap organisasi apabila tujuan-tujuan yang dibangun oleh organisasi jelas dan spesifik. Tujuan yang jelas dan spesifik serta proses pencapaian yang dianggap menantang akan menjadikan karyawan terlibat secara emosional dan diharapkan dapat memengaruhi kinerja karyawan pada organisasi tersebut. Hal ini dapat dilihat dari beberapa komponen komitmen yang dijadikan sebagai variabel mediasi dalam melihat pengaruh *person organization fit* terhadap kinerja karyawan.

1. Komitmen Afektif.

Allen dan Mayer (1993) membagi komitmen menjadi 3 bagian yaitu:

- a. komitmen afektif; dimana komitmen ini melibatkan emosional seseorang pada organisasi berupa cinta
- b. komitmen kontinyu; komitmen model ini menganggap persepsi seorang atas biaya dan risiko akan rugi jika meninggalkan organisasi tersebut
- c. Komitmen normatif; komitmen menempatkan dimensi moral perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang telah memperkerjakannya.

Komitmen afektif dapat diartikan sebagai suatu proses yang mencerminkan tingkatan keadaan dimana individu dapat mengidentifikasi dirinya sendiri dengan organisasi dan terikat pada tujuannya organisasi. Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh McShane dan Glinow (2010) yang melihat komitmen organisasi sama dengan komitmen afektif, dimana didefinisikan sebagai pelengkap emosional pekerja, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Maka dari itu karyawan dengan komitmen afektif akan melanjutkan bekerja dengan organisasi karena mereka ingin melakukannya.

Dalam pandangan Islam, komitmen afektif diidentifikasi sebagai sebuah keseriusan berupa janji seseorang terhadap apa yang telah dijanjikan disetiap perbuatan. Seperti yang difirmankan oleh Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Al Ahzab ayat 23 sebagai berikut:

مِنَ الْمُؤْمِنِينَ جَالِدُوا مَا وَعَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِمْ مَقْضِينَ خَشَعُوا أَصْوَاتَهُمْ لِمَا نُنَادِيهِمْ وَأَخَذُوا بِالْحَبْلِ كَإِذَا أُخْذُوا بِالرِّجْلِ الْيَمْنَىٰ وَالْيَمَنَىٰ وَالْحَبْلُ جَمْعٌ ۖ وَمَا يَدَّبُّوا عَلَيْهِمْ إِلَّا نَجْمٌ مُّذَبْذَبٌ ۗ

Artinya: "Di antara orang-orang mukmin itu ada orang-orang yang menepati apa yang telah mereka janjikan kepada Allah; maka di antara mereka ada yang gugur. Dan di antara mereka ada (pula) yang menunggu-nunggu dan mereka tidak merubah (janjinya)". (Al-Qur'an dan terjemah)

Jadi, dalam melakukan sebuah pekerjaan yang melibatkan unsur komitmen berupa keseriusan dalam bekerja, karyawan harus melakukannya tanpa adanya unsur pemaksaan dan selalu menjaga apapun yang telah diamatkan oleh perusahaan tanpa adanya hal lain berupa promosi jabatan, kompensasi dan lain-lain.

Ada beberapa faktor-faktor yang memengaruhi komitmen afektif yaitu antara lain:

- a. Kepribadian dan *locus of control*: dimana kepribadian dari karyawan yang diperhitungkan dalam organisasi tersebut.
- b. Pengalaman kerja sebelumnya: dimana dijadikan sebagai kekuatan sosialisasi yang penting dalam mempengaruhi keletakan psikologi karyawan terhadap perusahaan.
- c. Kesesuaian nilai: dimana individu (karyawan) memiliki persamaan dan kesesuaian nilai dengan organisasi dalam menjalankan pekerjaan.

Selain itu, McShine dan Glinow (2010), juga menggambarkan bagaimana cara untuk membangun komitmen afektif dalam sebuah organisasi yaitu dengan melalui:

- a. *Justice and support* (keadilan dan dukungan): dimana karyawan harus adil dalam pemberian dukungan terhadap organisasi tanpa adanya unsur rekayasa dan melibatkan unsur nilai-nilai humanitarian seperti kejujuran, kehormatan, kemauan memaafkan dan integritas moral terhadap pekerjaan.

- b. *Share values* (nilai bersama): dimana individu dengan organisasi memiliki nilai yang sama dalam meningkatkan mutu dan kualitas dalam hal menunjang karir masing-masing.
- c. *Trust* (kepercayaan): dimana kepercayaan yang dianggap dapat memberikan harapan positif antara individu satu dengan yang lain ketika dilibatkan dalam posisi risiko yang melibatkan kepercayaan lebih terkait harapan positif individu terhadap individu lain dalam situasi yang melibatkan risiko.
- d. *Organizational Comprehension* (pemahaman organisasi): dimana pemahaman organisasional menunjukkan seberapa baik pekerja memahami organisasi, termasuk arah strategis, dinamika sosial dan tata ruang fisik dari individu.
- e. *Employee involvement* (pelibatan pekerja): dimana pelibatan pekerja (karyawan) dalam hal ini bertujuan untuk meningkatkan dan memperkuat identitas sosial pekerja dengan organisasi.

Karyawan yang biasanya melibatkan komitmen afektif akan memiliki catatan presensi yang baik, memperlihatkan kesetiaannya pada kebijakan perusahaan dan memiliki *turnover rate* yang rendah. Terdapat dua faktor yang dapat memengaruhi naik turunnya komitmen menurut:

- a. *Inhibiting factors*, (faktor penghambat).

Faktor-faktor yang menghambat atau turunnya komitmen afektif antara lain: menyalahkan secara berlebihan, pengucapan terima kasih tidak

tulus, gagal dalam meneruskan, ketidak konsistenan dan tidak sesuai, tingginya ego dan gangguan.

b. *Stimulating factors*, (faktor perangsang).

Faktor-faktor yang merangsang atau naiknya komitmen afektif dalam sebuah organisasi antara lain: kejelasan sebuah aturan dan kebijakan dalam organisasi, investasi pada sebuah pekerja yang berupa pelatihan, penghargaan dan apresiasi atas usaha, partisipasi dan otonomi pekerja, membuat pekerja merasa lebih dihargai, ingatan akan atas investasi yang dibuat oleh pekerja, mengusahakan dukungan bagi pekerja, membuka peluang untuk pekerja menyampaikan kepeduliannya pada individu lain.

Komitmen afektif merupakan salah satu aspek yang dijadikan sebagai kelekatan afektif seorang karyawan pada perusahaan. Maksud dari kelekatan afektif tersebut ialah seorang karyawan yang memiliki keinginan lebih berada dalam organisasi tersebut, bersedia menerima nilai yang telah dianut oleh organisasi. Untuk itu, dibutuhkan faktor pembentuk yang mendasari komitmen afektif berpengaruh terhadap organisasi. Wulan (2012), membagi faktor-faktor pembentuk yang memengaruhi komitmen afektif menjadi tiga bagian antara lain:

a. Faktor personal, dimana faktor ini dijadikan sebagai pembentuk awal komitmen dari seorang karyawan yang melibatkan emosional seperti: keinginan lebih terhadap pekerjaan, faktor internal individu yang memengaruhi dalam pemilihan pekerjaan, dan karakteristik personal.

- b. Faktor organisasi, dimana faktor ini lebih mengarah kepada kesempatan kerja yang akan didapatkan, supervision dan *goal consistency organization* seorang karyawan terhadap organisasi sehingga diharapkan dapat membentuk dan menimbulkan sikap tanggung jawab dari karyawan
- c. Faktor yang bukan dari dalam organisasi, maksudnya yaitu ada atau tidaknya alternatif pekerjaan lain atau bergabung dengan organisasi lain.

Beberapa faktor yang mengakibatkan karyawan bekerja menggunakan emosionalnya juga dapat memengaruhi hasil dari perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut seperti: meningkatkan disiplin kerja, mematuhi kebijakan-kebijakan dan peraturan organisasi, membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja, serta meningkatkan pencapaian dalam pekerjaan, sehingga karyawan yang melibatkan unsur emosional disetiap pekerjaannya diharapkan mampu membawa hal baik dalam mencapai target seperti yang diharapkan (wulan, 2012). Namun, dalam melakukan sebuah pekerjaan, hal positif tidak selalu dapat dirasakan pada keadaan bekerja tetapi hal negatif pun akan ikut dirasakan. Keadaan bekerja yang dianggap negatif tentunya akan memengaruhi keluarnya seorang pekerja yang berbakat dan tentunya akan memperburuk situasi. Untuk itu, komitmen dalam organisasi sangat dibutuhkan khususnya dalam hal pencapaian organisasi dan kinerja karyawan.

Menurut Allen & Meyer (1990), indikator-indikator yang sering dijadikan sebagai tolak ukur komitmen afektif dapat dilihat sebagai berikut :

- a. Karyawan senang menghabiskan karir di perusahaan.

- b. Karyawan senang berkomunikasi mengenai perusahaan dengan karyawan lain saat tidak bekerja.
- c. Karyawan merasa masalah yang dihadapi oleh perusahaan merupakan masalah karyawan juga.
- d. Merasa mudah beradaptasi dengan perusahaan saat bekerja
- e. Karyawan merasa perusahaan dan individu lain yang berada di perusahaan adalah bagian dari karyawan juga.
- f. Karyawan merasa pola pikir dari organisasi sangat menyatu dengan emosionalnya.
- g. Karyawan merasa bahwa perusahaan mempunyai arti cukup mendalam bagi dirinya.
- h. Karyawan merasa bahwa perusahaan adalah bagian dari karirnya.

2. *Person Organization Fit (Po-fit)*

Person organization fit (Po-fit) merupakan suatu kesesuaian antara nilai individu dengan nilai organisasi ditempat bekerja (Octaviani dan Hartijasti, 2016). *Person organization fit* juga sering dikenal dengan tingkat kesamaan antara nilai individu seseorang dengan nilai organisasi yang merupakan salah satu faktor utama yang dibutuhkan untuk kesuksesan sebuah organisasi sehingga kinerja karyawan dapat lebih maksimal (Fatmasari dan Budiono, 2017). Pramesti (2012) juga menjelaskan bahwa *person organization fit* merupakan suatu kesamaan antara karakteristik individu dan organisasi, yang mempunyai fungsi serupa dengan budaya

organisasi ketika membangun kemistri dan menjadikan sebagai pedoman individu dalam organisasi.

Dalam menentukan bagaimana nilai individu dan organisasi bisa serupa tentunya diperlukan adanya aspek lain yang mendorong agar nilai tersebut bisa terlaksana. Octaviani dan Hartijasti (2016), mengelompokan beberapa aspek-aspek tersebut menjadi empat antara lain:

- a. Kesesuaian antara nilai atau prinsip individu dan organisasi (*value congruence*).
- b. Kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi (*goal congruence*).
- c. Kesesuaian antara kebutuhan karyawan dan dukungan yang terdapat dalam lingkungan kerja dan struktur organisasi.
- d. Kesesuaian antara karakteristik individu dan organisasi (*culture personality congruence*).

Salah satu model yang dikembangkan oleh Schneider dan disebut sebagai dikenal dengan model *attraction selection attrition* (ASA) merupakan salah satu model yang membahas tentang nilai kerja suatu individu, dimana individu tersebut adalah inti dari sebuah penilaian yang berkaitan dengan kesesuaian individu dengan organisasi (Octaviani dan Hartijasti, 2016). Kristof (2009), membagi *person organization fit* kedalam dua bentuk yaitu:

- a. *Supplementary fit*, dimana bentuk ini dapat terjadi apabila seseorang tersebut dapat dikatakan menarik dan mempunyai karakteristik berbeda dengan yang lain pada satu lingkungan.

b. *Complementary fit*, dimana bentuk ini dapat terjadi apabila karakteristik yang terdapat dalam seseorang tersebut dapat memberikan hal positif pada lingkungan tersebut ataupun memberi kesan baik yang menurut orang lain kurang dalam lingkungan tersebut.

3. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah sebuah hasil yang diberikan oleh organisasi dan karyawan berdasarkan standar maupun kriteria yang ditetapkan sebelumnya, sedangkan karyawan adalah individu atau seseorang yang memiliki akreditasi tinggi yang telah diseleksi sesuai kebutuhan organisasi tersebut (Devi dan Fitri, 2017). Kinerja karyawan merupakan suatu prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai suatu tujuan organisasi (Fahmi *et.al.*, 2014). Malayu (2012) juga mengemukakan bahwa karyawan merupakan seorang makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Sedangkan kinerja sendiri merupakan hasil atau upaya akhir kerja yang secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seseorang dalam hal melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai/buruh.

Dalam pandangan Islam, kinerja karyawan diidentifikasi sebagai pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilakukan. Hal ini diterangkan dalam Al-Qur'an surat Al Isra ayat 36 sebagai berikut:

وَلَا تَقْفُوا أَيْسَابَكُمْ ۖ عَلِمْنَا مَا لَا تُبْصِرُونَ ۚ الْفُؤَادُ لَكُمْ لُكُؤٌ وَإِنَّكُمْ عَنْتُمْ ۖ سُوِّلًا

Artinya: “Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawabnya”. (Al-Qur’an dan terjemah)

Dari firman Allah SWT tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja setiap muslim seharusnya dilakukan dengan sungguh-sungguh memposisikan kinerjanya bukan ditunjukan untuk memperoleh manfaat bagi dirinya sendiri, melainkan untuk sesama dan mengharapkan ridha Allah SWT.

Dalam hal lain, kinerja karyawan sering diartikan sebagai prestasi kerja yang mencerminkan perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang telah ditetapkan. Hasil dan standar yang telah ditetapkan tentunya berdasarkan dari hasil penilaian kinerja yang diberikan kepada organisasi tersebut. Dalam melakukan penilaian kinerja, Allen (2007) menyatakan bahwa proses penilaian dikatakan berhasil dikarenakan adanya dasar utama seperti:

- a. *Timing*, dimana penilaian suatu kinerja perlu diatur berdasarkan kalender bukan waktu. Dalam hal ini, manajer perlu adanya interaksi secara formal kurang lebih dua kali dengan pekerja dalam setiap setahun pada awal pelaksanaan perencanaan dan diakhir pekerjaan bertujuan untuk mendapatkan penilaian hasil kerja.
- b. *Clarity*, mengerti dan memahami pekerjaan oleh pekerja bukanlah hal mudah dalam penilaian, ada beberapa tanggung jawab yang perlu diselesaikan. Apabila pada awal belum jelas dalam pencapaian target,

maka perlu adanya mediasi seperti duduk bersama sebelum tahap penilaian kinerja dilakukan.

- c. *Consistency*, dimana proses penilaian ini efektif untuk mengikat langsung antara nilai kinerja karyawan dengan nilai organisasi.

Selain itu, Allen juga mengemukakan terkait manfaat dalam melakukan penilaian pada kinerja karyawan antara lain:

- a. Penilaian kerja individu yang dilakukan dengan hati-hati akan membantu memperbaiki kinerja pekerjaan karyawan dalam sepanjang tahun.
- b. Proses penilaian yang efektif menjadikan bagian dari manajemen SDM yang akan mendorong organisasi maju dan berhasil.
- c. Penilaian kinerja karyawan merupakan bagian dari kunci strategi kompetitif.

Kinerja merupakan salah satu faktor yang paling berpengaruh pada kualitas pekerjaan karyawan. Beberapa faktor yang memengaruhi kinerja pada karyawan menurut Handoko (2010) antara lain :

- a. Faktor keterampilan atau pengalaman

Tingginya suatu pendidikan seseorang tidak memengaruhi kualitas kerja seseorang, namun tingginya kinerja seseorang dapat memengaruhi kualitas bekerja seseorang. Maka dari itu dibutuhkan keseimbangan antara keterampilan dengan pengalaman bekerja individu tersebut.

- b. Faktor pendidikan

Sebuah organisasi terkadang lebih membutuhkan kesehatan fisik yang kuat maupun mental yang kuat dalam bekerja, sehingga banyak

perusahaan yang melakukan perekrutan karyawan yang kurang memperhatikan dari pendidikan yang tinggi seperti perusahaan perindustrian. Oleh sebab itu, dibutuhkan perubahan dalam segi standar perekrutan karyawan, karena salah satu yang menyebabkan kinerja karyawan turun adalah kurangnya pelamar yang memiliki pendidikan cukup tinggi.

c. Faktor umur

Umur merupakan salah satu hal terpenting yang dijadikan sebagai tolak ukur seorang karyawan dalam hal kinerja, namun tidak semua dapat dibenarkan. Lamanya seseorang berkarir dapat diimbangi dengan jumlah umur karyawan, dimana semakin lama karyawan bekerja diorganisasi tersebut, maka pengalaman ataupun kinerja seseorang pada organisasi semakin meningkat.

d. Sarana penunjang

Selain tingkat kemampuan pimpinan yang dijadikan sebagai tolak ukur motivasi pekerja dalam hal kerja sama untuk meningkatkan tenaga kerja, penerapan teknologi untuk sarana produksi yang cukup baik juga sangat dibutuhkan dalam sebuah perusahaan yang dapat menunjang kinerja seorang karyawan.

e. Faktor semangat dan kegairahan

Adanya dukungan moral pada suatu perusahaan merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan produktivitas kerja seorang karyawan.

Dukungan moral tersebut dapat berupa pemberian semangat secara langsung, kegairahan kerja kepada para pekerja dan lain-lain.

f. Faktor motivasi

Motivasi yang timbul dari diri karyawan untuk melakukan tugas dengan baik merupakan salah satu bentuk apresiasi dari karyawan yang dapat memengaruhi kualitas kerja dan menghasilkan kinerja yang baik untuk perusahaan.

C. Pembentukan Hipotesis.

1. Pengaruh *Person Organization Fit* (Po-fit) Terhadap Komitmen Afektif.

Menurut McCulloch dan Turban (2007), *Person organization fit* merupakan suatu kesamaan nilai, tujuan yang sama, kesamaan antara kebutuhan karyawan dan organisasi, kesesuaian karakteristik antara individu dan organisasi. Definisi tersebut menjelaskan bahwa *person organization fit* memiliki kaitan erat dengan keinginan seseorang untuk tetap bekerja pada organisasi tersebut. Apabila seorang karyawan dapat melibatkan emosionalnya terhadap pekerjaannya lebih banyak maka pencapaian tujuan dari organisasi dapat dicapai lebih tinggi. Morley (2007) menyatakan bahwa *person organization fit* adalah sebuah proses yang lebih menekankan kepada kesesuaian karyawan dan proses-proses pekerjaan yang melibatkan identitas organisasi melalui nilai yang terdapat pada organisasi.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Wahyu *et.al.*,(2016) yang membuktikan bahwa *person organization fit* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Dengan kata lain, apabila *person organization fit* terjadi

peningkatan, maka komitmen afektif akan ikut meningkat. Sebaliknya apabila *person organization fit* terjadi penurunan, maka komitmen afektif akan ikut menurun. Dari hasil pembahasan diatas mengenai hubungan *person organization fit* terhadap komitmen afektif tersebut, maka peneliti memiliki hipotesis sebagai berikut:

H1: *person organization fit* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

2. Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan.

Menurut Allen dan Meyer (1991), komitmen organisasi merupakan suatu unsur psikologis yang berhubungan dengan anggota organisasi dan organisasinya yang memiliki implikasi terhadap suatu keputusan individu dalam hal melanjutkan keanggotaannya pada organisasi. Zurnali (2010), juga menyatakan bahwa komitmen afektif merupakan perasaan cinta seseorang terhadap organisasi yang menimbulkan keinginan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial dan menghargai sebuah nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi. Definisi tersebut menjelaskan bahwa karyawan dengan komitmen afektif akan berkeinginan lebih tinggi terhadap organisasinya dalam mengoptimalkan usahanya guna tercapainya suatu tujuan perusahaan. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi akan menghasilkan kinerja dengan baik berdasarkan rasa senangnya terhadap organisasi dan memengaruhi perkembangan perusahaan.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Nurbiyanti dan Wibisono (2016) yang menghubungkan beberapa variabel komitmen dengan kinerja dan disiplin kerja sebagai variabel intervening. Variabel komitmen yang terdiri dari afektif, kontinyu dan normatif berpengaruh positif terhadap kinerja dan disiplin kerja, namun disiplin kerja yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja serta berpengaruh secara tidak langsung pada komitmen yang terdiri dari afektif, kontinyu dan normatif dianggap lebih besar dari pada pengaruh komitmen organisasi terdiri dari afektif, kontinyu dan normatif terhadap kinerja karyawan secara langsung. Dari penelitian terdahulu tersebut, dapat dikatakan bahwa komitmen afektif akan lebih besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan apabila disiplin kerja diterapkan dengan baik dalam organisasi. Organisasi atau perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan perlu mempertimbangkan aspek lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan seperti memahami nilai-nilai kebersamaan secara lebih mendalam. Dari alasan tersebut, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

3. Komitmen Afektif Memediasi Pengaruh *Person Organization Fit* Terhadap Kinerja Karyawan.

Sebagai Lembaga Keuangan Syariah khususnya Lembaga Keuangan Pembiayaan Masyarakat, mencapai suatu tujuan utama merupakan salah satu bentuk hasil dari pencapaian atas kinerja karyawan yang diberikan terhadap organisasi. Nurbiyanti dan Wibisono (2014) mengemukakan

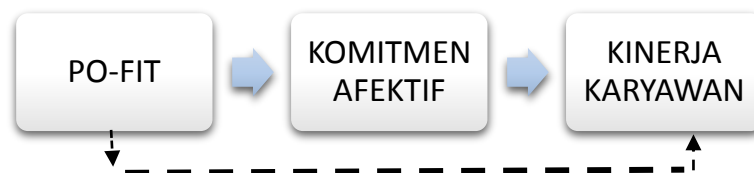
bahwa karyawan dengan komitmen afektif, benar-benar ingin menjadi pegawai di perusahaan yang bersangkutan, sehingga memiliki rasa keinginan yang lebih tinggi untuk menggunakan usaha optimal demi tercapainya tujuan perusahaan. Hal tersebut dapat dirasakan oleh karyawan dan organisasi apabila dalam melakukan pekerjaan seorang karyawan dapat melibatkan sisi emosionalnya terhadap apa yang dikerjakan. Karyawan yang melibatkan emosionalnya dalam bekerja biasanya akan cenderung memperlihatkan kesetiaannya pada kebijakan perusahaan, memiliki catatan prestasi yang baik pada perusahaan atau organisasi. Dengan kata lain, karyawan dengan komitmen yang tinggi terkadang dalam pencapaian tujuan atau keinginan untuk tetap diperusahaan tersebut cenderung lebih memperlihatkan kualitasnya dari pada karyawan yang lain.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Murniasih dan Sudarmi (2015) yang menghubungkan pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kompetensi pada kinerja karyawan dimediasi komitmen afektif. Dari hasil penelitian tersebut bahwa persepsi dukungan organisasi, kompetensi dan komitmen afektif terbukti berpengaruh langsung secara positif dan signifikan pada kinerja perawat rawat inap Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dr. H. Soewondo Kendal, dimana semakin tinggi persepsi dukungan organisasi yang dimiliki dilihat dari penghargaan, kondisi kerja, dukungan atasan dan kesejahteraan karyawan maka akan meningkatkan kinerja perawat rawat inap RSUD dr. H. Soewondo Kendal secara kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kehadiran. Kemudian dilanjutkan

dengan hasil komitmen afektif yang terbukti dapat memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi pada kinerja perawat rawat inap RSUD dr. H. Soewondo, dimana semakin tinggi persepsi dukungan organisasi berpengaruh pada meningkatnya komitmen afektif, komitmen afektif tersebut akan mendorong pada meningkatnya kinerja perawat rawat inap RSUD dr. H. Soewondo Kendal. Dari hasil pemaparan diatas, maka dari itu peneliti dalam hal ini menarik hipotesis sebagai berikut:

H3: komitmen afektif memediasi pengaruh positif *person organization fit* terhadap kinerja karyawan.

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Pembentukan Hipotesis



Dari Gambar 2.1 diatas dapat dilihat bahwa *person organization fit* atau yang biasa diartikan dengan nilai individu dan nilai organisasi memiliki pengaruh secara langsung terhadap komitmen afektif yaitu kepercayaan individu terhadap organisasi. Begitu pun yang didapatkan dari komitmen afektif dengan kinerja karyawan yang memiliki pengaruh secara langsung. Namun, beda halnya pada *person organization fit* dengan kinerja karyawan yang memiliki pengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan tetapi memiliki keterikatan dengan adanya komitmen afektif yang dijadikan sebagai variabel mediasi pada kedua variabel tersebut yaitu *person*

organization fit sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Pada kesempatan kali ini, peneliti akan melakukan pengujian terhadap hipotesis dari ketiga variabel tersebut.