

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 *Person Organization Fit*

2.1.1 Konsep *Person Organization Fit*

Person Organization Fit menekankan sejauh mana seseorang dan organisasi memiliki karakteristik kesesuaian yang sama dalam memenuhi kebutuhan masing-masing (Sekiguchi, 2004). Lopez dalam Sugianto (2012) menyebutkan sejauh mana peran nilai-nilai yang berhubungan dengan organisasi dibagi dengan nilai dari individu menunjukkan tingkat kesesuaian individu dengan organisasi. Ada dua bentuk *person organization fit*, yang pertama *supplementary fit* terjadi jika seseorang melengkapi, menarik dan memiliki karakteristik yang berbeda dengan individu lain didalam lingkungan. Bentuk kedua, *complementary fit* yaitu terjadi jika karakteristik seseorang menciptakan lingkungan atau menambah sesuatu yang kurang dalam lingkungan tersebut Muchinsky dan Monahan dalam Kristof (1996). Berdasarkan asalnya, *person organization fit* juga dapat dibedakan menjadi *need-supplies* dan *demand abilities*. *Need supplies person organization fit* terjadi jika organisasi mampu memuaskan kebutuhan, keinginan dan preferensi individu. Sebaliknya berdasarkan *demand abilities* menyatakan bahwa kesesuaian itu terjadi jika individu dapat memenuhi permintaan organisasi.

2.1.2 Pengertian *Person Organization Fit*

Ketertarikan antara individu dan organisasi terjadi pada saat ada kesesuaian antara satu dengan yang lain, hal ini sangat berpengaruh terhadap organisasi dalam merekrut karyawan dan juga sikap karyawan untuk memilih pekerjaan tersebut, yang pada akhirnya berpengaruh pada perilaku karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Menurut Kristof dalam Octaviani dan Hartijasti (2016) menyatakan bahwa menghubungkan kepribadian dan nilai seorang individu didasarkan pada kesesuaian antara karakteristik kepribadian seorang individu dengan organisasi, dan kesesuaian individu-organisasi disana mengatakan kesesuaian itu harus disepadankan individu dengan organisasi serta dengan pekerjaan. Komponen

untuk *Person Organization Fit* adalah konsistensi antara nilai-nilai karyawan dan organisasi.

2.1.2 Petunjuk Mencapai *Person Organization Fit*

Handler (2012) dalam Kusmaningtyas memberikan beberapa petunjuk untuk mencapai kesesuaian orang dengan organisasi (*Person Organization Fit*), yaitu:

1. Membangun kesesuaian di dalam setiap jenis pekerjaan.

Untuk mencapai kesesuaian antara individu dengan organisasi sangatlah sulit apalagi kesesuaian dalam hal pekerjaan. Adanya perbedaan pendapat mungkin dapat menimbulkan keretakan hubungan antara rekan kerja karena adanya perbedaan nilai dari orang atau rekan sekerja. Maka dari itu nilai organisasi perlu dipahami dan disampaikan dalam seleksi awal.

2. Gunakan data *Person Organization Fit* untuk melengkapi data *Person-Job Fit*.

Sebelum menempatkan orang pada pekerjaan yang sesuai pertama yang perlu diperhatikan adalah kesesuaian orang itu berada di organisasi terlebih dahulu. Jadi bisa dilihat apakah karakteristik dan nilai individu orang tersebut sudah cocok dengan organisasi tersebut atau tidak, bila nilai dan karakteristik individu orang tersebut sudah cocok atau sesuai dengan organisasi maka setelah itu baru mencari *Person-Job Fit* nya. Karena bila data *Person Organization Fit* tidak digunakan maka perusahaan tidak akan mengetahui apakah orang tersebut cocok berada di dalam organisasi atau tidak.

3. Gunakan kesesuaian untuk mengoptimalkan kelompok-kelompok dalam organisasi pada saat membuat penugasan internal.

Salah satu manfaat dari data *Person Organization Fit* adalah dapat membantu organisasi dalam menentukan individu yang tepat untuk sebuah penugasan internal. Daftar nilai-nilai yang dikumpulkan selama proses dapat digunakan untuk membantu memastikan bahwa seorang pekerja tidak ditugaskan pada sebuah kelompok kerja yang memiliki budaya yang tidak sejalan dengan nilai-nilai yang mereka miliki. Bentuk evaluasi seperti ini bisa memberikan pengaruh yang kuat terhadap produktifitas kelompok kerja dalam organisasi.

4. Pelajari pengaruh dari *Person Organization Fit*.

Organisasi harus mengumpulkan beberapa data yang memperlihatkan dampak dari kesesuaian yang dihasilkan. Organisasi menggunakan model *Person Organization Fit* dalam proses hiring dikarenakan manfaat yang diharapkan baik yang terlihat, seperti berkurangnya *turnover* maupun yang tidak terlihat seperti meningkatnya komitmen terhadap organisasi dan misinya.

2.1.3 Dimensi-dimensi *Person Organization Fit*

Menurut Aury & Daugherty (2003) dimensionalitas dari *Person Organization Fit* adalah adanya kesesuaian dengan tujuan perusahaan, kesesuaian dengan rekan kerja dan kesesuaian dengan supervisor. Berikut ini tabel 2.1 Dimensi-Dimensi *Person Organization Fit*.

Tabel 2.1
Dimensi-Dimensi *Person Organization Fit*

Elemen Elemen Organisasi			
Komponen sikap Individual	Kebijakan dan Prosedur Perusahaan	Supervisor atau Manager	Rekan Kerja
Pengertian	Kesesuaian Kognitif Perusahaan	Kesesuaian Kognitif Supervisor	Kesesuaian kognitif rekan Kerja
Mempengaruhi	Kesesuaian Efektif Perusahaan	Kesesuaian Efektif Supervisor	Kesesuaian Efektif rekan kerja

Sumber : Aury, C.W. dan Daugherty P. J.

2.1.4 Indikator *Person Organization Fit*

Dalam penelitian ini variabel *Person Organization Fit* dibentuk oleh indikator yang diteliti Kristof (1996), Adapun indikator dari *Person Organization Fit* dapat diartikan dalam empat indikator yaitu :

1. Kesesuaian nilai (*value congruence*)
2. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*)

3. Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*)
4. Kesesuaian karakteristik kultur kepribadian (*culture personality congruence*)

2.2 Motivasi Kerja

2.2.1 Teori Motivasi

Wardhani, Susilo dan Iqbal (2015) menjelaskan teori Herzberg adalah dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas.

1. Teori Motivasi Frederick Herzberg

Menurut Herzberg, faktor-faktor seperti kebijakan, administrasi perusahaan, dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan menentramkan karyawan. Bila faktor-faktor ini tidak memadai maka orang-orang tidak akan terpuaskan.

Menurut hasil penelitian Herzberg ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan yaitu :

- a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
- b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja dalam pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya.
- c. Karyawan akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

a. Maintenance Factors

Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi.

b. *Motivation Factors*

Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan.

2. Teori Hierarki Motivasi dari Abraham Maslow

Menurut Abraham H. Maslow yang dikutip oleh Robbins, (2009:223) teori motivasi yang paling dikenal adalah hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*). Ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah :

- a. Fisiologikal : seperti rasa lapar, haus, istirahat, seksual, berlidung dan keinginan fisik lainnya.
- b. Rasa aman : seperti rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
- c. Sosial : seperti rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan.
- d. Penghargaan : seperti faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi dan pencapaian dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri : dorongan untuk menjadi seseorang sesuai dengan kecakapannya meliputi : pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri.

3. Teori ERG

Teori ERG menyebutkan ada tiga kategori kebutuhan individu, yaitu eksistensi (*existence*), keterhubungan (*relatedness*) dan pertumbuhan (*growth*), karena itu disebut sebagai teori ERG yang berupa :

- a. Kebutuhan eksistensi untuk bertahan hidup kebutuhan fisik.
- b. Kebutuhan keterhubungan adalah kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain, yang bermanfaat seperti keluarga, sahabat atasan, keanggotaan di dalam masyarakat.

- c. Kebutuhan pertumbuhan adalah kebutuhan untuk menjadi produktif dan kreatif, misalnya diberdayakan di dalam potensi tertentu dan berkembang secara terus-menerus.

2.2.2 Pengertian Motivasi Kerja

Setiap organisasi tentu ingin mencapai suatu tujuan. Untuk mencapai suatu tujuan tersebut, peranan manusia didalamnya sangatlah penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja didalam organisasi tersebut, karna motivasi inilah yang mempengaruhi perilaku orang-orang yang bekerja atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi. Menurut Nurlaely dan Riani (2016) mengemukakan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

2.2.3 Manfaat Motivasi Kerja

Manfaat motivasi kerja yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga kinerja meningkat. Sementara itu manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan dengan standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorong akan membuat orang senang mengerjakannya. Jadi suatu perasaan motivasi dalam diri karyawan amat berpengaruh terhadap kemampuan dalam mengerjakan tugas-tugas dengan tepat. Peran tersebut harus diimbangi oleh pimpinan dalam mempengaruhi setiap individu agar dimana setiap karyawan dapat bekerja dengan giat dan melakukan kinerja yang maksimal dan sesuai dengan organisasi. Ciri –ciri orang yang termotivasi adalah sebagai berikut :

- a. Bekerja sesuai standar

- b. Senang bekerja
- c. Merasa berharga
- d. Bekerja keras
- e. Sedikit pengawasan
- f. Semangat juang tinggi

2.2.4 Indikator Motivasi Kerja

Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja Herzberg seperti yang dijelaskan dalam Wardhani, Susilo dan Iqbal (2015) karyawan menginginkan faktor kebutuhan yaitu :

Faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang kebutuhan ini meliputi serangkaian kebutuhan intrinsik, kepuasan pekerjaan kondisi ini harus ada didalam pekerjaan sehingga dapat menggerakkan tingkat motivasi serta dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor itu meliputi:

1. Prestasi
2. Pengakuan
3. Pekerjaan itu sendiri
4. Tanggung jawab
5. Kemajuan
6. Pengembangan potensi individu

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yulk dalam Priansa (2016, p.300) kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Teori ini membagi situasi yang mempengaruhi sikap pegawai terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu *satisfiers* dan kelompok *dissatisfies*.

Satisfiers adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari pekerjaan menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi serta ada kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun jika tidak terpenuhinya faktor tersebut tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan.

Dissatisfies adalah faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpersonal, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika faktor ini tidak terpenuhi, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

2.3.2 Definisi Kepuasan Kerja

Priansa (2016, p.291) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, apakah senang atau tidak senang sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil penilaian karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan karyawan terhadap pekerjaannya mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja.

Menurut Hartatik (2014, p.225) Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing karyawan. Seorang yang puas lebih menyukai situasi pekerjaannya dari pada karyawan yang tidak puas. Dan semakin banyak aspek-aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

Menurut Edison, Anwar dan Komariyah (2016, p.213) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang

menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan ciri suatu organisasi yang dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil kepemimpinan yang efektif.

2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak perusahaan berkeyakinan bahwa pendapatan atau gaji merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan karyawan, sehingga ketika perusahaan sudah memberikan gaji yang cukup, perusahaan merasa bahwa karyawan sudah puas. Kepuasan kerja karyawan tidak mutlak dipengaruhi oleh gaji semata. Banyak faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menurut Hartatik (2014, p.229) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan keterampilan tertentu sesuai bidang masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

2. Atasan (*supervisor*)

Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman, sekaligus atasan.

3. Teman kerja (*workers*)

Faktor ini membahas tentang hubungan antara pegawai dengan atasan dan pegawai lain, baik yang sama maupun berbeda jenis pekerjaan.

4. Promosi (*promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

5. Gaji/upah (*pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan senantiasa hadir dan mencurahkan tenaga, pikiran dan waktunya untuk keberhasilan perusahaan, sebaliknya bila kebutuhan itu tidak terpenuhi akan timbul ketidakpuasan dalam bekerja. Untuk mendapatkan hasil yang baik bagi perusahaan ataupun karyawan maka diperlukan adanya kerjasama yang baik dari pihak karyawan dan pihak perusahaan.

2.3.4 Meningkatkan Kepuasan Kerja

Priansa (2016, p.310) menyatakan bahwa upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai dapat dilakukan melalui dua faktor, yaitu faktor pemuas dan faktor pemeliharaan.

1. Perubahan struktur kerja

Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*) yaitu perubahan pekerjaan dari tugas satu ke tugas lain dan disesuaikan dengan *job description*.

2. Melakukan perubahan struktur pembayaran

a. Pembayaran berdasarkan keahlian yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilan dari pada posisi dalam organisasi.

b. Pembayaran berdasarkan jasa, sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan kinerjanya.

c. Pembayaran berdasarkan keberhasilan kelompok, dimana keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok.

3. Pemberian jadwal kerja fleksibel

Pemberian jadwal yang fleksibel namun taat aturan organisasi juga merupakan salah satu solusi untuk mendorong kepuasan kerja karyawan.

4. Program pendukung yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai seperti pusat kesehatan dan kebugaran dan lainnya.

2.3.5 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Gibson, Ivancovich dan Donnely dalam buku Edison, Anwar dan Komariyah (2016, 216) :

1. Upah

Upah atau gaji yang diperoleh seseorang dan dianggap upah yang wajar atau sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi yang sama.

2. Pekerjaan

Keadaan dimana tugas pekerjaan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan bertanggung jawab.

3. Kepuasan Promosi

Tersedia kesempatan untuk maju. Mengacu pada sejauh mana pergerakan atau kesempatan maju diantara jenjang berbeda dalam organisasi. Keinginan untuk promosi mencakup keinginan untuk pendapatan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan secara psikologis dan keinginan untuk rasa keadilan.

4. Atasan (*penyelia*)

Kemampuan untuk menunjukkan minat dan perhatian terhadap karyawan. Sejauh mana perhatian bantuan teknis dan dorongan ditunjukkan oleh supervisor terdekat terhadap bawahan. Atasan yang memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahan serta mau memahami kepentingan bawahan memberikan kontribusi positif bagi kepuasan pegawai dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan memberikan dampak positif terhadap kepuasan pegawai.

5. Rekan Kerja

Keadaan dimana rekan kerja menunjukkan sikap bersahabat dan mendorong. Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Bagi kebanyakan pegawai, kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

2.4 Komitmen Organisasional

2.4.1 Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut (Robbins and Judges, 2011) Komitmen organisasional didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi, yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Jadi pengertian komitmen lebih dari sekedar menjadi anggota saja tetapi lebih dari itu orang akan bersedia untuk mengusahakan pada derajat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi memperlancar mencapai tujuan organisasi.

2.4.2 Manfaat Komitmen Organisasional

Komitmen pada setiap karyawan sangat penting karena dengan suatu komitmen seorang dapat menjadi lebih bertanggung jawab pekerjaan dibandingkan dengan karyawan yang tidak mempunyai komitmen. Karyawan yang memiliki komitmen akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktu untuk pekerjaannya sehingga apa yang sudah dikerjakan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Manfaat dengan adanya komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut :

1. Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi.

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

2.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Dalam era globalisasi seorang manajer SDM dituntut harus dapat memprediksi faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan adalah sebagai berikut :

a. Karakteristik Personal

1. Ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu teliti, ekstrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistik (senang membantu) akan cenderung lebih komit.
2. Usia dan masa kerja, berhubungan positif dengan komitmen organisasi. tingkat pendidikan, makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.
3. Jenis kelamin, wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
4. Status perkawinan, yang menikah lebih terikat dengan organisasinya.
5. Keterlibatan kerja (*job involvement*), tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

b. Situasional

Nilai (*Value*) Tempat kerja. Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi dan *trust* akan mempermudah setiap anggota atau karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para anggota atau karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para anggota atau karyawan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.

1. Keadilan organisasi berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.
2. Karakteristik pekerjaan, meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jerigan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dari komitmen.
3. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab serta rasa keterikatan terhadap organisasi.
4. Dukungan organisasi, dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal karyawan dan juga menghargai kontribusinya, maka karyawan akan menjadi komitmen.

c. Positional

Masa kerja, masa kerja yang lama akan semakin membuat anggota atau karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena : semakin memberi peluang anggota atau karyawan untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang tingkat pekerjaan. Berbagai penelitian menyebutkan status sosiekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampun aktif terlibat.

2.4.4 Indikator Komitmen Organisasional

Untuk mengukur variabel komitmen organisasional, digunakan indikator yang dikembangkan oleh Mowday dalam Widodo (2010) yaitu :

1. Keinginan kuat tetap sebagai anggota, para pegawai yang memiliki komitmen tinggi, hanya sedikit alasan untuk keluar dari organisasional dan berkeinginan untuk bergabung dengan organisasional yang telah dipilihnya dalam waktu lama.
2. Keinginan berusaha keras demi kesuksesan organisasional, tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. pegawai berkomitmen tinggi ikut memperhatikan nasib organisasi.
3. Persamaan tujuan organisasional, yaitu penerimaan tujuan organisasional, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasional keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian		Hasil Penelitian
			<i>Independen</i>	<i>Dependen</i>	
1	Sih Darmi Astuti (2010)	<i>Person organization fit terhadap komitmen organisasional.</i>	<i>Person organization fit</i>	Komitmen Organisasional	<i>Person organization fit</i> berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional
2	Anastasia Tania dan Eddy M. Sutanto (2013)	Pengaruh Motivasi kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional karyawan PT.	Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional	Motivasi kerja dan Kepuasan kerja secara berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional

		Dai Knife di Surabaya.			
3	Meliana D. Rawung (2014)	Pengaruh <i>Person</i> <i>Organization</i> <i>Fit</i> dan <i>fit</i> dan Karakteristik individu terhadap Komitmen Organisasional pada Kantor pelayanan Pajak Pratama Manado.	<i>Person</i> <i>Organization</i> <i>Fit</i> dan Karakteristik individu	Komitmen Organisaisional	<i>Person Organization</i> <i>Fit</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.
4	Agung Gde Mantra Suarjana (2016)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional pada pegawai PLN Rayon Gianyar di Kabupaten Gianyar.	Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasional	Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional.

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan penulis dalam mengembangkan penelitian. Pada penelitian ini peneliti mengembangkan hasil dari penelitian terdahulu yang dilakukan Astuti (2010), Tania dan Sutanto (2013) yang bergerak di bidang industri otomotif. Pada penelitian ini peneliti juga menggunakan objek yang berbeda yaitu di bidang institusi pendidikan IIB Darmajaya yang ada di Kota Bandar Lampung.

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh *Person Organization Fit* terhadap Komitmen Organisasional

Menurut teori kesesuaian (*Fit Theory*) dalam Kristof (1996), Teori kesesuaian adalah dimana organisasi memiliki sisi aktif yang mampu menyesuaikan karakteristik individu/pribadi. *Person Organization Fit* atau yang sering juga disebut dengan *PO-Fit* akan membuat karyawan memiliki nilai-nilai yang sama dengan organisasi, karena dengan adanya *PO-Fit* dapat menimbulkan rasa komitmen organisasional, karyawan yang memiliki nilai-nilai yang sama dengan organisasi akan memiliki sikap yang baik dan akan bekerja secara optimal untuk memajukan organisasi. Karyawan juga akan merasakan nilai-nilai yang sama ketika organisasi mampu mendukung setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan serta ikut dilibatkan dalam setiap penyelesaian masalah maka karyawan akan merasa dirinya merupakan bagian dari organisasi dan karyawan akan memiliki komitmen organisasional yang sangat tinggi.

Hal ini di dukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mahardika (2006) dan Gede Oka (2015) yang menyatakan *Person Organization Fit* mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional. Dari uraian dan beberapa temuan empiris terdahulu yang berhasil diidentifikasi maka hipotesis yang diajukan, sebagai berikut :

H₁ : *Person Organization Fit* berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional.

2.6.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Frederick Herzberg mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor higiene dan motivator. Hal tersebut mengungkapkan bahwa motivasi dalam bekerja dapat berpengaruh dan menimbulkan perasaan komitmen terhadap organisasi. Menurut Wibowo (2010) mengemukakan bahwa motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur

membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intesitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

Hal ini didukung oleh Yudha (2014), Wardhani (2015) dan Nurlaely (2016) yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Dari uraian dan beberapa temuan empiris terdahulu yang berhasil diidentifikasi maka hipotesis yang diajukan, sebagai berikut :

H₂ : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional.

2.6.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

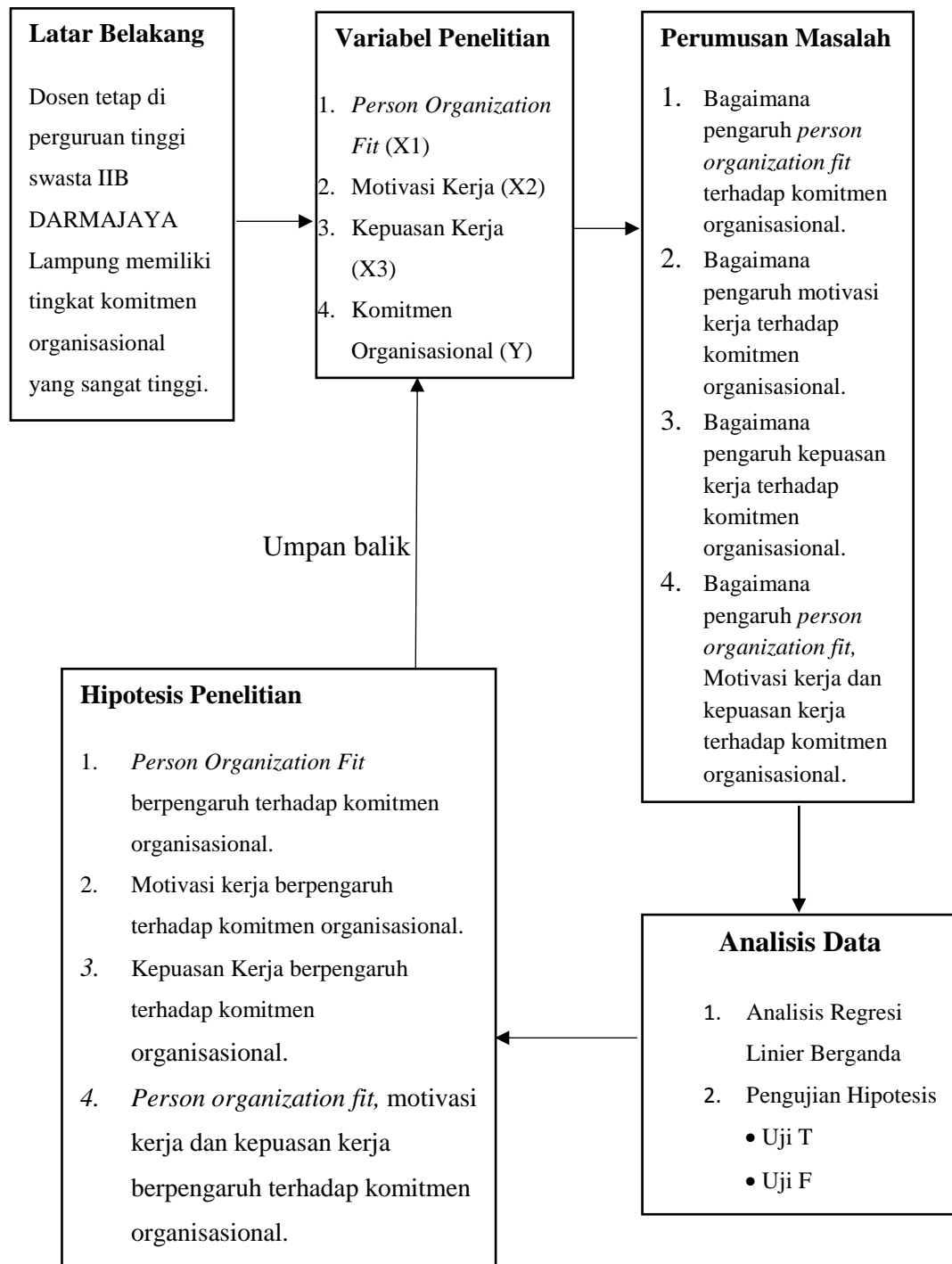
Dalam teori yang di kemukakan oleh Wexley dan Yulk dalam Priansa (2016), menjelaskan bahwa kepuasan kerja berbeda dengan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap komitmen organisasional, dengan diberikannya gaji yang tinggi dan sesuai dengan apa yang karyawan berikan pada perusahaan maka karyawan akan merasa puas dengan apa yang dikerjakan. Untuk pekerjaan itu sendiri apabila pekerjaannya menarik dan tidak monoton akan membuat karyawan tertantang untuk melakukan yang lebih baik lagi. Terlebih lagi jika karyawan memiliki peluang untuk menaiki jabatan yang lebih tinggi. Memiliki atasan dan rekan kerja yang baik dan dapat membuat karyawan untuk maju, akan membuat karyawan merasa puas. Jika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya maka karyawan akan berkomitmen pada organisasi karena karyawan menyukai pekerjaannya.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Januri (2007), Mersi (2013) dan Lutfie (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Dari uraian dan beberapa temuan empiris terdahulu yang berhasil diidentifikasi maka hipotesis yang diajukan, sebagai berikut :

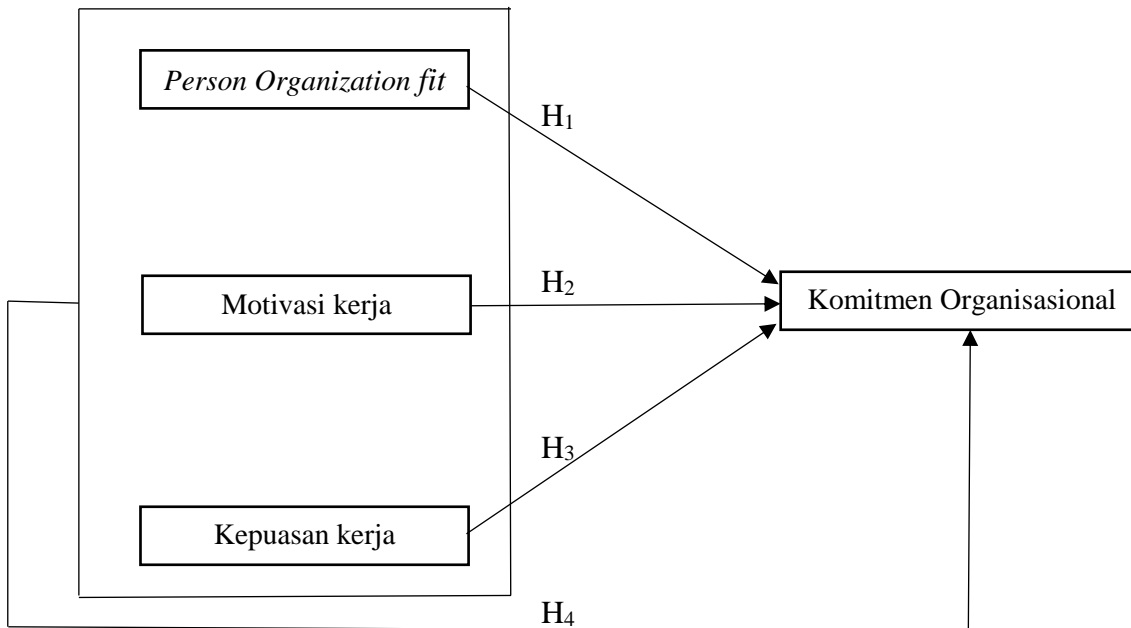
H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

2.7 Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran menggambarkan hubungan dari variabel independen, dalam hal ini adalah *Person Organization Fit* (X_1), Motivasi Kerja (X_2) dan Kepuasan Kerja (X_3) terhadap variabel dependen yaitu Komitmen Organisasional (Y) yang dilakukan di IIB Darmajaya Lampung.



2.8 Model Penelitian



Hipotesis dalam Penelitian ini yaitu:

- H₁ : *Person Organization Fit* berpengaruh terhadap komitmen organisasional.
- H₂ : Motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional.
- H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional.
- H₄ : *Person Organization Fit*, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional.