



**PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT*
PADA KOMITMEN AFEKTIF
YANG DIMEDIASI OLEH NILAI-NILAI KOLEKTIF
(Studi pada Karyawan Lembaga Penyiaran Publik
TVRI Stasiun Jawa Tengah)**

SKRIPSI
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
pada Universitas Negeri Semarang

Oleh
ISTIANATUN NI'MAH
NIM 7311413128

UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG
2017**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke panitia sidang skripsi.

Disetujui pada

Hari : Selasa

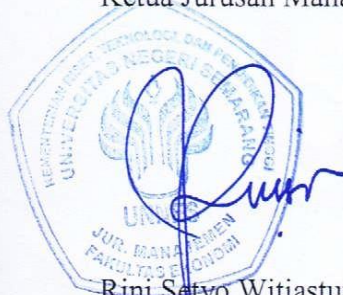
Tanggal : 05 September 2017

Semarang, 05 September 2017

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen

Pembimbing



Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M
NIP. 197610072006042002

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Nury Ariani Wulansari', written in a cursive style.

Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc
NIP. 198501082009122004

PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas
Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : Rabu

Tanggal : 20 September 2017

Penguji I



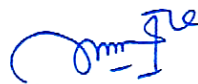
Dr. Ketut Sudarma, M.M.
NIP. 195211151978031002

Penguji II



Dorojatun Prhandono S.E., M.M., Ph.D.
NIP. 197311092005011001

Penguji III



Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc.
NIP. 198501082009122004



Dr. Wahyono, M.M.
NIP. 195601031983121001

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Istianatun Ni'mah

NIM : 7311413128

Tempat Tanggal Lahir : Pati, 10 April 1995

Alamat : Gadu, RT 01 RW 02, Gunungwungkal, Pati

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya.

Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 05 September 2017



Istianatun Ni'mah
NIM. 7311413128

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

“Kesetiaan adalah sesuatu yang anda berikan secara sukarela, dan saat anda memberikan kesetiaan, anda mendapatkan lebih banyak lagi, dan darinya dihasilkan berbagai hal besar” (Charles Jones).

Persembahan

1. Kepada Ibu Sukilah dan Bapak Sutrisno sebagai orang tuaku tercinta, adikku, serta seluruh keluargaku tersayang.
2. Almamaterku UNNES.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang senantiasa melimpahkan berkat, rahmat, hidayah, serta inayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh *Person-Organization Fit* pada Komitmen Afektif yang Dimediasi oleh Nilai-Nilai Kolektif (Studi pada Karyawan Lembaga Penyiaran Publik TVRI Stasiun Jawa Tengah)”** dengan baik dan lancar.

Skripsi ini dapat diselesaikan berkat bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dengan kerendahan hati disampaikan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Fathur Rohman, M.Hum. Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Wahyono, M.M. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian ini.
3. Rini Setyo Witiastuti, S.E, M.M. Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah mendorong dan mengarahkan selama menempuh studi.
4. Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc. Dosen Pembimbing yang dengan penuh kasih sayang telah memberikan bimbingan, bantuan, dukungan, dan motivasi dalam penulisan skripsi ini.

5. Dr. Ketut Sudarma, M.M. dosen penguji pertama yang telah menyempatkan waktunya, memberikan bimbingan, pengarahan, serta saran dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Dorajatun Prihandono, S.E., M.M., Ph.D. dosen penguji kedua yang telah menyempatkan waktunya, memberikan bimbingan, pengarahan, serta saran dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Dra. Yani Rahmanti selaku Kepala Bagian Umum LPP TVRI stasiun Jawa Tengah yang telah banyak membantu dalam melakukan penelitian, sabar dan meluangkan waktunya untuk memberikan banyak informasi dalam penelitian ini.
8. Ayah, Ibu, Adik, dan Keluargaku tersayang yang tidak hentinya mendukung dan mendoakan saya untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
9. Karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
10. Sahabat-sahabat saya yaitu keluarga besar Wisma Panji Sukma I, BPUN Pati, Soby, Fahmi, Martin, Refi, Eka, Nita, dan Sitta yang selalu memberikan dukungan dan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Seluruh keluarga besar Manajemen C 2013 dan Manajemen SDM 2013 atas kebersamaan, kekeluargaan, serta dukungannya.
12. Semua pihak yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian dan penyusunan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis sendiri, bagi almamater, dan para pembaca pada umumnya.

Semarang, 05 September 2017

Istianatun Ni'mah
NIM. 7311413128



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

SARI

Ni'mah, Istianatun. 2017. "Pengaruh *Person-Organization Fit* pada Komitmen Afektif yang Dimediasi oleh Nilai-Nilai Kolektif (Studi pada Karyawan Lembaga Penyiaran Publik TVRI Stasiun Jawa Tengah)". Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc.

Kata Kunci: Komitmen Afektif, Nilai-Nilai Kolektif, *Person-Organization Fit*

Person-Organization fit (P-O fit) merupakan sesuatu yang diharapkan oleh individu maupun organisasi untuk menciptakan kenyamanan dalam bekerja. Tingkat *P-O fit* yang dimiliki karyawan dapat berpengaruh pada sikap kerja karyawan, terlebih dalam menjalin hubungan dan kerjasama dengan rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan secara kelompok. Harmonisme dalam kelompok tersebut yang pada akhirnya akan mempengaruhi komitmen afektif karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Person-Organization fit* pada komitmen afektif melalui peran mediasi nilai-nilai kolektif.

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan Lembaga Penyiaran Publik (LPP) TVRI stasiun Jawa Tengah yang berstatus karyawan tetap dan bekerja di kantor pusat. Metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan kuesioner. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*. Jumlah sampel sebanyak 122 karyawan. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis jalur, dan uji sobel. Analisis data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 21.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Person-Organization fit* berpengaruh positif signifikan pada nilai-nilai kolektif dan komitmen afektif. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa nilai-nilai kolektif berpengaruh positif signifikan pada komitmen afektif. Selanjutnya, penelitian ini menemukan pengaruh *Person-Organization fit* pada komitmen afektif dapat dimediasi oleh nilai-nilai kolektif.

Simpulan dari penelitian ini yaitu *Person-Organization fit* yang dimiliki karyawan cenderung meningkatkan komitmen afektif jika karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah memiliki nilai-nilai kolektif. Karyawan yang memiliki kesesuaian dengan organisasi dapat dengan mudah memiliki kesesuaian juga dengan rekan kerjanya. Hal tersebut dapat mendorong karyawan untuk memiliki nilai-nilai kolektif, sehingga karyawan akan merasa memiliki organisasi dan dapat meningkatkan komitmen afektifnya. Saran bagi LPP TVRI stasiun Jawa Tengah yaitu untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan maka manajemen LPP TVRI stasiun Jawa Tengah harus meningkatkan *person-organization fit* dan juga nilai-nilai kolektif karyawan.

ABSTRACT

Ni'mah, Istianatun. 2017. "The Impact of Person-Organization Fit on Affective Commitment Mediated by Collectivistic Values (Study on Employees of Public Broadcasting Institution TVRI Central Java Station)". Final Project. Management Department. Faculty of Economics. Semarang State University. Advisor: Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc.

Keywords: Affective Commitment, Collectivistic Values, Person-Organization Fit

Person-Organization fit (P-O fit) is something expected by individuals and organizations to create comfort in work. The level of P-O fit that employees have can affect the work attitude of employees, especially in establishing relationships and cooperation with colleagues to complete the work assigned by group. Harmonism within the group will ultimately affect the affective commitment of employees. The purpose of this study was to determine the impact of Person-Organization fit on affective commitment through the mediating role of collectivistic values.

The population of this study are all employees of Public Broadcasting Institution (LPP) TVRI Central Java station with permanent employees status and work at head office. Methods of data collection used observation, interviews, and questionnaires. The sampling technique used proportionate stratified random sampling. A total samples is 122 employees. Methods of data analysis used descriptive analysis, classical assumption test, regression analysis, and path analysis. Data analysis used SPSS software version 21.

The results shows that person-organization fit have a significant positive effect on collectivistic values and affective commitment. In addition, the results also shows that collectivistic values have a significant positive effect on affective commitment. Furthermore, this study finds that the impact of person-organization fit on affective commitment can be mediated by collectivistic values.

The conclusion of this study is that person-organization fit owned by employees tends to increase the affective commitment if employees of LPP TVRI Central Java station have collectivistic values. Employees who are in conformity with the organization can easily have compatibility with their coworkers as well. It can encourage employees to have collectivistic values, so employees will feel they have an organization and can increase their affective commitment. Suggestions for LPP TVRI Central Java station is to increase affective commitment of employees, LPP TVRI management of Central Java station must improve the person-organization fit and also collectivistic values of employees.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN KELULUSAN	iii
PERNYATAAN	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
PRAKATA	vi
SARI	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	20
1.3. Cakupan Masalah	21
1.4. Perumusan Masalah	22
1.5. Tujuan Penelitian	22
1.6. Kegunaan Penelitian	23
1.6.1. Kegunaan Teoritis	23
1.6.2. Kegunaan Praktis	23
1.7. Orisinalitas Penulisan	25
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN	27
2.1. Kajian Teori Utama (<i>Grand Theory</i>).....	27
2.1.1. <i>Theory of Work Adustment (TWA)</i>	27
2.1.2. <i>Social Identity Theory</i>	29
2.1.3. <i>Cultural Dimension Theory</i>	31
2.2. Kajian Variabel Penelitian	34
2.2.1. <i>Person-Organization Fit</i>	34
2.2.1.1. Pengertian <i>Person-Organization Fit</i>	34

2.2.1.2.	Dimensi <i>Person-Organization Fit</i>	35
2.2.1.3.	Indikator <i>Person-Organization Fit</i>	37
2.2.2.	Komitmen Afektif	37
2.2.2.1.	Pengertian Komitmen Organisasi	37
2.2.2.2.	Pengertian Komitmen Afektif	38
2.2.2.3.	Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Afektif	39
2.2.2.4.	Indikator Komitmen Afektif	41
2.2.3.	Nilai-Nilai Kolektif	41
2.2.3.1.	Pengertian Nilai-Nilai Kolektif	41
2.2.3.2.	Dimensi Kolektivisme	42
2.2.3.3.	Indikator Nilai-Nilai Kolektif	43
2.3.	Penelitian Terdahulu	44
2.4.	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	47
2.4.1.	Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> pada Komitmen Afektif	47
2.4.2.	Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> pada Nilai-Nilai Kolektif	48
2.4.3.	Pengaruh Nilai-Nilai Kolektif pada Komitmen Afektif	49
2.4.4.	Nilai-Nilai Kolektif memediasi Hubungan antara <i>Person-Organization Fit</i> dengan Komitmen Afektif	50
2.5.	Hipotesis	53
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		54
3.1.	Jenis dan Desain Penelitian	54
3.2.	Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	54
3.2.1.	Populasi	54
3.2.2.	Sampel	55
3.2.3.	Teknik Pengambilan Sampel	56
3.3.	Variabel Penelitian	58
3.3.1.	Variabel Dependen (Y)	58
3.3.2.	Variabel Independen (X)	58
3.3.3.	Variabel <i>Intervening</i> atau Mediasi	59
3.4.	Instrumen Penelitian	60
3.5.	Metode Pengumpulan Data	60

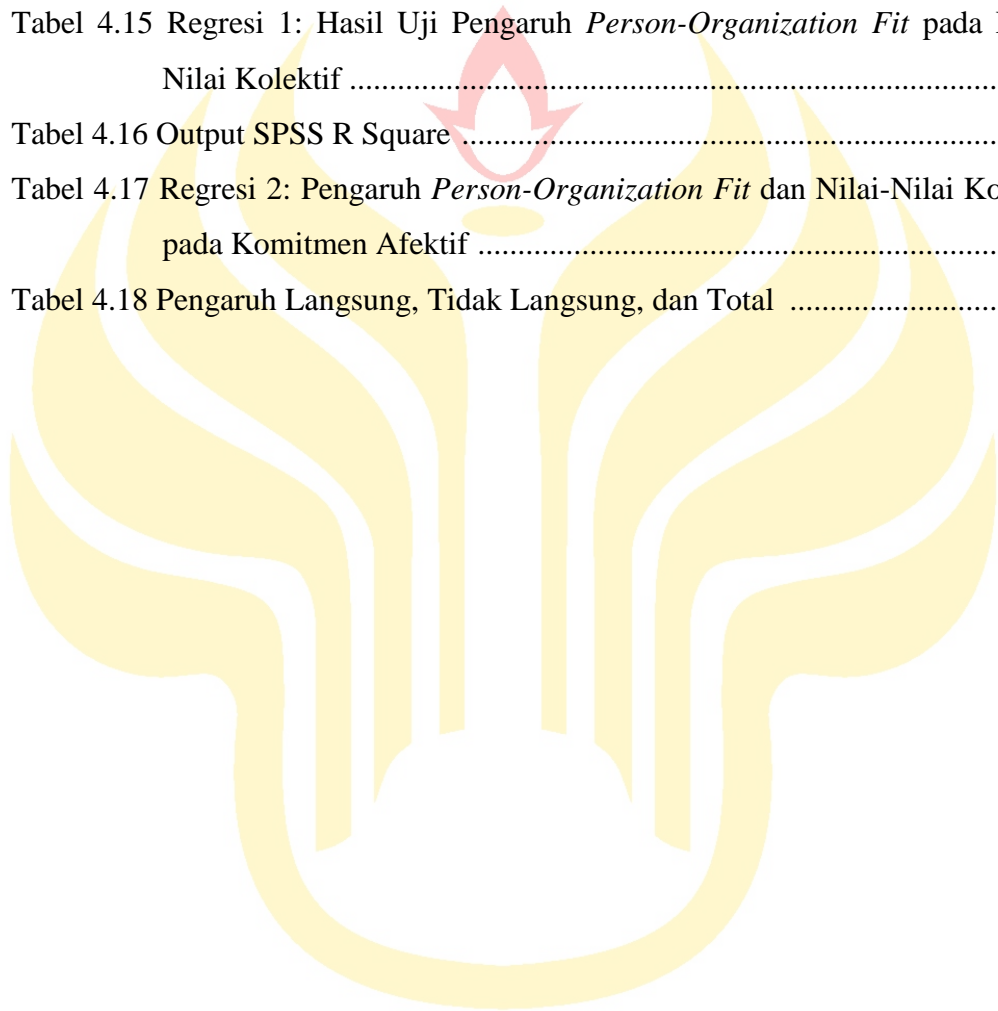
3.5.1.	Metode Observasi	61
3.5.2.	Metode Wawancara	61
3.5.3.	Metode Kuesioner	62
3.6.	Uji Validitas dan Reliabilitas	63
3.6.1.	Uji Validitas	63
3.6.2.	Uji Reliabilitas	67
3.7.	Metode Analisis Data	68
3.7.1.	Analisis Deskriptif	68
3.7.2.	Uji Asumsi Klasik	69
3.7.2.1.	Uji Normalitas	70
3.7.2.2.	Uji Multikolinieritas	71
3.7.2.3.	Uji Heteroskedastisitas	72
3.7.3.	Pengujian Hipotesis	73
3.7.3.1.	Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)	73
3.7.3.2.	Analisis Jalur	73
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		78
4.1.	Hasil Penelitian	78
4.1.1.	Analisis Deskriptif Identitas Responden	78
4.1.1.1.	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	78
4.1.1.2.	Responden Berdasarkan Usia	79
4.1.1.3.	Responden Berdasarkan Masa Kerja	82
4.1.1.4.	Responden Berdasarkan Pendidikan	85
4.1.2.	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	85
4.1.2.1.	<i>Person-Organization Fit</i>	86
4.1.2.2.	Nilai-Nilai Kolektif	88
4.1.2.3.	Komitmen Afektif	90
4.1.3.	Uji Asumsi Klasik	91
4.1.3.1.	Uji Normalitas	91
4.1.3.2.	Uji Multikolinieritas	93
4.1.3.3.	Uji Heteroskedastisitas	95
4.1.4.	Pengujian Hipotesis	97

4.1.4.1. Uji Parametrik Individu (Uji t)	97
4.1.5. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	99
4.1.5.1. Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> pada Nilai-Nilai Kolektif ...	101
4.1.5.2. Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> dan Nilai-Nilai Kolektif pada Komitmen Afektif	102
4.2. Pembahasan	106
4.2.1. <i>Person-Organization Fit</i> pada Komitmen Afektif Karyawan LPP TVRI Stasiun Jawa Tengah	106
4.2.2. <i>Person-Organization Fit</i> pada Nilai-Nilai Kolektif Karyawan LPP TVRI Stasiun Jawa Tengah	108
4.2.3. Nilai-Nilai Kolektif pada Komitmen Afektif Karyawan LPP TVRI Stasiun Jawa Tengah	109
4.2.4. Nilai-Nilai Kolektif Memediasi Hubungan antara <i>Person- Organization Fit</i> pada Komitmen Afektif Karyawan LPP TVRI Stasiun Jawa Tengah	111
BAB V PENUTUP	114
5.1. Simpulan	114
5.2. Saran	114
5.2.1. Teoritis	115
5.2.2. Praktis	115
DAFTAR PUSTAKA	117

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Keterlambatan Kehadiran Karyawan LPP TVRI Stasiun Jawa Tengah	14
Tabel 1.2 Ketidakhadiran Karyawan LPP TVRI Stasiun Jawa Tengah.....	14
Tabel 1.3 <i>Research Gap Person-Organization Fit</i> pada Komitmen Afektif Melalui Nilai-Nilai Kolektif	16
Tabel 2.1 Dimensi <i>Person-Organization Fit</i>	36
Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian Terdahulu	44
Tabel 3.1 Populasi Karyawan LPP TVRI Stasiun Jawa Tengah	55
Tabel 3.2 Perhitungan <i>Proportionate Stratified Random Sampling</i>	57
Tabel 3.3 Indeks Skala <i>Likert</i>	63
Tabel 3.4 Uji Validitas Variabel <i>Person-Organization Fit</i>	64
Tabel 3.5 Uji Validitas Variabel Nilai-Nilai Kolektif	65
Tabel 3.6 Uji Validitas Variabel Komitmen Afektif	66
Tabel 3.7 Uji Reliabilitas	67
Tabel 3.8 Kriteria Nilai Interval	69
Tabel 4.1 Frekuensi Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	78
Tabel 4.2 Frekuensi Distribusi Responden Berdasarkan Usia	81
Tabel 4.3 Frekuensi Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja	84
Tabel 4.4 Frekuensi Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan	85
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel <i>Person-Organization Fit</i>	86
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Nilai-Nilai Kolektif	88
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Komitmen Afektif	90
Tabel 4.8 Hasil Uji <i>Kolmogorov-Smirnov</i> dengan Komitmen Afektif (KA), <i>Person-Organization Fit</i> (POF), dan Nilai-Nilai Kolektif (NK)	93
Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas dengan Komitmen Afektif (KA), <i>Person-Organization Fit</i> (POF), dan Nilai-Nilai Kolektif (NK)	94
Tabel 4.10 Hasil Uji <i>Glejser</i> dengan Komitmen Afektif (KA), <i>Person-Organization Fit</i> (POF), dan Nilai-Nilai Kolektif (NK)	96
Tabel 4.11 Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> pada Komitmen Afektif	97

Tabel 4.12 Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> pada Nilai-Nilai Kolektif	98
Tabel 4.13 Pengaruh Nilai-Nilai Kolektif pada Komitmen Afektif	99
Tabel 4.14 Output SPSS RR Square	101
Tabel 4.15 Regresi 1: Hasil Uji Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> pada Nilai-Nilai Kolektif	101
Tabel 4.16 Output SPSS R Square	102
Tabel 4.17 Regresi 2: Pengaruh <i>Person-Organization Fit</i> dan Nilai-Nilai Kolektif pada Komitmen Afektif	103
Tabel 4.18 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total	106



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Skor Dimensi Budaya di Indonesia	10
Gambar 2.1. Kerangka Berpikir	52
Gambar 3.1. Model Struktural <i>Path Analysis</i>	76
Gambar 4.1. Grafik Normal <i>P-Plot</i> dengan Komitmen Afektif (KA), <i>Person-Organization Fit</i> (POF), dan Nilai-Nilai Kolektif (NK)	92
Gambar 4.2. Grafik Normal <i>Scatterplot</i> dengan Komitmen Afektif (KA), <i>Person-Organization Fit</i> (POF), dan Nilai-Nilai Kolektif (NK)	95
Gambar 4.3 Analisis Jalur <i>Person-Organization Fit</i> pada Komitmen Afektif Melalui Nilai-Nilai Kolektif	105

The logo of Universitas Negeri Semarang (UNNES) is a large, stylized yellow emblem with a central white circle and a red flame-like shape at the top. Below the emblem, the text "UNNES" is written in a large, bold, blue sans-serif font, and "UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG" is written in a smaller, blue sans-serif font below it.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian	124
Lampiran 2 Surat Keterangan Penelitian	126
Lampiran 3 Hasil <i>Back Translation Instrumen</i>	128
Lampiran 4 Kuesioner Penelitian	132
Lampiran 5 Data Identitas Responden	141
Lampiran 6 Tabulasi Data	148
Lampiran 7 Uji Instrumen (Validitas dan Reliabilitas)	155
Lampiran 8 Hasil Uji Asumsi Klasik	165
Lampiran 9 Hasil Analisis Deskriptif	170
Lampiran 10 Hasil Uji Hipotesisi	183
Lampiran 11 T Tabel	185
Lampiran 12 Dokumentasi	188



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat, organisasi secara terus menerus ditantang dan dituntut untuk dapat mengembangkan keunggulan yang dimiliki. Selain itu, sebuah organisasi juga harus mengkaji ulang kondisi sumber daya atau input yang dimilikinya untuk menyusun langkah-langkah pengembangan. Organisasi harus selalu waspada dan memperhatikan penyusunan strategi yang harus dilakukan untuk bersaing bagi kelangsungan organisasinya. Hal tersebut amat diperlukan agar organisasi tidak menjadi terpuruk dalam persaingan yang dapat mengarah pada kondisi kebangkrutan (Sukarti & Kistyanto, 2014: 648). Organisasi akan cenderung merekrut karyawan dengan kepribadian yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Hal tersebut disebabkan oleh tantangan terbesar yang dihadapi organisasi, yaitu strategi untuk merekrut, menahan, dan mengembangkan karyawan. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan memastikan kesesuaian antara nilai-nilai yang dimiliki individu dengan nilai-nilai organisasi tersebut (Astakhova, 2015: 6).

Selama lebih dari satu dekade, pentingnya kesesuaian di tempat kerja telah disoroti oleh para peneliti dan praktisi (Alniacik *et al.*, 2013: 274; Niazi, 2015: 17; Mete *et al.*, 2016: 871). Kesesuaian diidentifikasi dengan membandingkan aspek internal yang dimiliki seseorang seperti nilai-nilai, kepribadian, tujuan, dan kemampuan individu yang relevan dengan lingkungan

eksternal, seperti karakteristik organisasi, tujuan, dan permintaan kerja (Oh *et al.*, 2014: 105). Asumsi dasar dari teori kesesuaian adalah bahwa kesesuaian yang baik dapat mengarah pada hasil kerja yang positif, sedangkan kesesuaian yang buruk dapat mengarah pada hasil kerja yang negatif. Kesesuaian atau kecocokan antara nilai-nilai karyawan dengan organisasi dinamakan dengan *person-organization fit (P-O fit)* (Astakhova, 2015: 2).

Person-organization fit mengacu pada keselarasan nilai, keselarasan tujuan yang berkaitan dengan lingkungan kerja, dan keselarasan antara kepribadian individu dengan karakteristik organisasi (Chatman, 1989: 339; McCulloch & Turban, 2007: 64). Selain itu, Moynihan dan Pandey (2007: 214) menjelaskan bahwa *person-organization fit* dapat terjadi ketika: a) terdapat kesungguhan untuk memenuhi kebutuhan pihak lain, atau b) individu memiliki karakteristik dasar yang serupa dengan karakteristik organisasi tempatnya bekerja. Dengan adanya kesamaan nilai-nilai pribadi dengan tujuan organisasi dapat meningkatkan kepercayaan dan pemahaman karyawan terhadap organisasinya tersebut. Sehingga hubungan antara karyawan dengan organisasi dapat berjalan harmonis.

Sebuah kecocokan antara organisasi dan karyawan merupakan hal yang penting, terutama ketika mempertimbangkan dampak yang berhubungan dengan pekerjaan seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intention* yang merupakan faktor yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Astuti, 2010: 43; Alniacik *et al.*, 2013: 280; Ahmadi *et al.*, 2014: 33). Karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi

menggunakan input yang dimilikinya seperti nilai-nilai, tujuan, kemampuan, dan keterampilan tertentu untuk menemukan keselarasan dengan nilai dan tujuan organisasi. Ketika terdapat keselarasan, karyawan akan merasa bahwa tujuan dan gambaran peran organisasi sudah sesuai dengan tujuan dan gambaran dirinya. Dengan demikian organisasi telah dianggap mampu memenuhi harapan karyawan (Unal, 2014: 279).

Batool *et al.* (2014: 84) menyatakan bahwa tingkat *P-O fit* yang rendah dapat menimbulkan masalah besar bagi organisasi. Pertama, sumber daya manusia merupakan faktor kunci bagi keberhasilan setiap organisasi. Ketika organisasi dan karyawan tidak dapat saling memberikan kesesuaian, karyawan akan merasa tidak nyaman dan organisasi akan sulit untuk mempertahankan tenaga kerja yang kompetitif dan berbakat. Kedua, pesaing dapat mengambil keuntungan dari situasi tersebut yaitu dengan menarik karyawan dan menawarkan keunggulan-keunggulan organisasinya yang sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan yang diharapkan karyawan. Pada akhirnya karyawan akan merasa bahwa nilai-nilai yang dimiliki tidak sesuai dengan karakteristik organisasi tempatnya bekerja. Karyawan tidak hanya keluar untuk mencari pekerjaan lain tetapi juga menceritakan gambaran buruk mengenai organisasinya kepada orang lain sehingga akan menurunkan reputasi organisasi tersebut (Astakhova, 2015: 6).

Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan bukti yang kuat bahwa hubungan antara *person-organization fit* dengan variabel lain dapat mengalami perubahan dalam konteks yang berbeda. Hal tersebut bergantung pada faktor internal dan eksternal dari individu maupun organisasi, seperti kepribadian

dasar individu maupun budaya pada lingkungan organisasinya (Zoghbi & Lara, 2008: 82). Biasanya, *P-O fit* sudah dapat diidentifikasi melalui proses seleksi, dimana kesesuaian antara tujuan karyawan dengan organisasi dapat mendorong karyawan tersebut untuk berkomitmen pada organisasi (Masrukhin, 2014: 87). Ketika individu merasakan adanya ketidakcocokan dengan organisasi tempatnya bekerja tentu akan menyebabkan berbagai dampak negatif, seperti ketegangan dalam bekerja, tingkat absensi yang tinggi, kelelahan emosional, kurangnya kepercayaan pada organisasi, penurunan motivasi dalam bekerja, dan pada akhirnya dapat menurunkan komitmen organisasi (Kristof-brown *et al.*, 2005: 285; Iplik *et al.*, 2013: 647).

Wibowo (2014: 264) menyatakan bahwa individu yang memiliki komitmen pada organisasi dapat dengan mudah menyatu dan merasa memiliki organisasinya. Dalam bekerja, individu akan tertarik dan lebih nyaman pada organisasi dengan karakteristik yang sama. Hal tersebut akan menciptakan keinginan individu untuk loyal dan menetap pada organisasinya. Sebagaimana Fadzilah dan Martono (2016: 170) yang mengungkapkan bahwa komitmen organisasional menekankan pada tingkat loyalitas karyawan. Komitmen organisasi sendiri dibedakan dalam tiga jenis yaitu komitmen afektif yang ditandai dengan keterlibatan karyawan secara emosional, komitmen normatif yang ditandai dengan keterlibatan karena merasa berkewajiban, dan komitmen kontinyu yang memikirkan kerugian ketika keluar dari pekerjaan (Meyer & Allen, 1991: 64).

Komitmen organisasi secara keseluruhan dipandang sebagai sesuatu yang penting untuk diperhatikan. Namun Unal (2014: 279) menyatakan bahwa dari

ketiga jenis komitmen organisasi, komitmen afektif menjadi sesuatu yang paling besar pengaruhnya pada organisasi. Hal ini dikarenakan ketika individu merasa lebih dekat dengan organisasi, individu secara emosional akan melibatkan diri dengan berupaya semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi tanpa adanya paksaan dari pihak manapun. Dengan demikian individu akan bekerja secara sukarela dan berupaya untuk membentuk citra positif dalam dirinya. Sehingga pada akhirnya individu dapat menyatu dengan organisasi, mengembangkan diri, loyal, dan berupaya untuk bersikap lebih baik dan bermanfaat bagi organisasinya (Meyer *et al.*, 1993: 539; Rejeki & Wulansari, 2015: 324).

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bukti bahwa *P-O fit* berpengaruh pada komitmen afektif karyawan (Behery, 2009: 189; Batool *et al.*, 2014: 84; Unal, 2014: 279). Karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi akan sulit untuk berkomitmen secara afektif kecuali karyawan tersebut merasa cocok pada organisasinya. Ketika karyawan menemukan kecocokan dalam organisasi, secara tidak langsung akan mengesampingkan tawaran untuk berpindah pada organisasi lain meskipun upah yang ditawarkan lebih tinggi (Batool *et al.*, 2014: 85). Ahmadi *et al.*, (2014: 37) menambahkan bahwa seseorang dengan komitmen afektif yang tinggi merasa seolah-olah masalah yang ada dalam organisasi adalah masalahnya sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa individu yang mempunyai komitmen afektif telah memiliki dan menyatu dengan organisasinya.

Tidak hanya dilihat dari sisi individu saja, hubungan antara rekan kerja juga penting untuk diperhatikan karena karyawan tidak hanya bekerja secara

individu tetapi juga terkadang membutuhkan kerjasama tim (Ryu *et al.*, 2011: 93). Kerjasama tim harus dibangun agar semua anggota dapat saling mendukung, meningkatkan keakraban dan kekompakan, serta menciptakan komitmen karyawan dalam organisasi (Finkelstein, 2014: 5). Dengan demikian, nilai-nilai kolektif harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam bekerja secara tim. Triandis (1996: 412) menjelaskan bahwa nilai-nilai kolektif mengacu pada pola sosial yang ditandai dengan saling ketergantungan dan kecenderungan bagi individu untuk mendukung kelompoknya, mengesampingkan kepentingan pribadi untuk pencapaian tujuan, kesejahteraan, dan harmoni kelompok.

Individu dengan nilai-nilai kolektif yang tinggi cenderung menerima dan mengikuti tujuan kelompok. Individu akan fokus pada tujuan bersama dan tidak mengejar keuntungan finansial secara pribadi demi kesejahteraan kelompoknya. Sebaliknya, individu dengan nilai-nilai kolektif yang rendah cenderung hanya mengejar keuntungan finansial seperti gaji atau pujian yang menguntungkan pribadinya sendiri (Wagner, 1995: 156). Dengan demikian, kelompok yang terdiri dari anggota yang mempunyai nilai-nilai kolektif tinggi akan bersikap dan berperilaku secara positif dan kompak dalam bekerjasama secara tim, sehingga anggota memiliki kesempatan untuk bebas dan leluasa dalam berhubungan dengan rekan kerjanya. Hal tersebut juga akan mendorong solidaritas antar anggota kelompok dalam hal tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan.

Menurut Mete *et al.* (2016: 887), nilai-nilai kolektif karyawan dapat terbentuk ketika terdapat kesesuaian antara nilai-nilai, karakteristik, dan tujuan karyawan dengan organisasi. Hal tersebut dikarenakan karyawan yang telah cocok

dengan organisasi memiliki perasaan senasib dan sepenanggungan dengan rekan kerjanya. Perasaan senasib dan sepenanggungan yang ditunjukkan dengan perilaku saling menolong, membantu, dan mendukung rekan kerja cenderung diidentifikasi memiliki komitmen afektif yang tinggi (Astakhova, 2015: 7). Ketika karyawan merasakan adanya dukungan yang sesuai dengan norma, keinginan, dan harapan karyawan maka akan terbentuk sebuah komitmen untuk memenuhi kewajibannya pada organisasi karena karyawan telah memiliki ikatan emosional pada organisasi (Murniasih & Sudarma, 2016: 26). Pada tingkat masing-masing negara, komitmen organisasi yang terbentuk dapat disebabkan oleh adanya perbedaan nilai-nilai budaya seperti nilai-nilai kolektif atau nilai-nilai individualis yang dimiliki oleh setiap karyawan (Meyer *et al.*, 2012: 238).

Negara Indonesia merupakan negara yang luas dengan keragaman suku dan budaya. Hofstede *et al.* (2010: 312) mengemukakan bahwa budaya tidak hanya mencerminkan karakteristik seorang individu saja, melainkan cerminan dari sekelompok orang yang hidup dalam nilai-nilai dan lingkungan yang sama. Sudiharto dan Widajanti (2012: 2) serta Gelfand *et al.* (2007: 212) memberikan gambaran mengenai budaya yang berkembang di Indonesia secara umum, yaitu kebiasaan individu yang melakukan segala sesuatu secara berkelompok baik dalam melakukan pekerjaan, pengambilan keputusan, maupun dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan adanya nilai-nilai kolektif yang dimiliki orang Indonesia. Sehingga dengan adanya sikap tersebut akan berdampak pada hasil kerja dan komitmennya dalam bekerja. Finkelstein, (2014: 5) juga

menambahkan bahwa komitmen karyawan cenderung lebih tinggi di negara-negara Timur daripada di negara-negara Barat pada konteks pekerjaan tertentu.

Penelitian ini mengambil objek pada karyawan Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia (LPP TVRI) stasiun Jawa Tengah yang merupakan stasiun televisi publik pertama dan tertua di Jawa Tengah sejak ditetapkan oleh Presiden Soeharto pada tanggal 29 Mei 1996. Sejak ditetapkannya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2002 tentang penyiaran, perkembangan media televisi di Indonesia menjadi semakin luas. Isi dalam Undang-Undang tersebut salah satunya adalah mengklasifikasikan stasiun televisi menjadi televisi publik, swasta, komunitas, dan berlangganan pada tingkat nasional maupun lokal. Dalam hal ini, LPP TVRI stasiun Jawa Tengah tidak hanya berperan sebagai media penyiaran biasa, tetapi memiliki peran penting dalam mengangkat dan mengembangkan potensi daerah agar budaya dan nilai-nilai kearifan lokal di daerah tersebut terus terjaga.

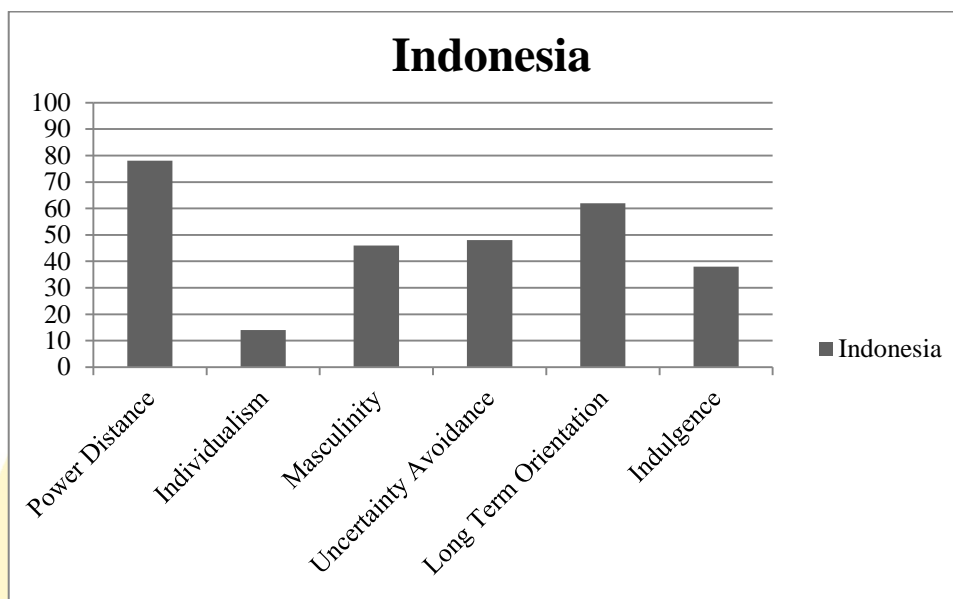
Seiring dengan semakin banyak munculnya televisi swasta nasional, peran dari televisi lokal maupun publik menjadi tergeser. Hal tersebut menjadi suatu tantangan yang harus dihadapi oleh LPP TVRI stasiun Jawa Tengah untuk tetap bertahan dan bersaing dengan TV swasta nasional yang saat ini lebih diminati oleh masyarakat. Dengan demikian, karyawan yang kreatif, berkompeten, mampu bekerja dibawah tekanan, loyal, dan mempunyai komitmen yang tinggi sangat dibutuhkan oleh LPP TVRI stasiun Jawa Tengah untuk menunjang kebutuhan dalam menghadapi persaingan di dunia hiburan. Untuk menciptakan komitmen karyawan secara afektif, kecocokan karyawan dengan

LPP TVRI stasiun Jawa Tengah penting untuk diperhatikan, baik dalam hal kecocokan dengan nilai, tujuan, kebutuhan, maupun karakternya. Hal ini dimaksudkan agar dalam melaksanakan pekerjaan dapat berjalan searah dengan tujuan yang diharapkan oleh karyawan maupun organisasi (Sekiguchi, 2007: 128).

Cara lain untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan adalah dengan menciptakan tim yang kompak dan solid, yaitu dengan memastikan dimilikinya nilai-nilai kolektif bagi karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah agar mampu mencapai tujuan bersama tanpa mengutamakan kepentingan pribadi. Dalam bekerja, karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah tidak hanya bekerja di dalam ruangan saja, tetapi terkadang juga mendapatkan tugas luar, baik untuk mencari berita maupun tugas untuk bekerjasama dengan pihak lain. Pekerjaan tersebut tentunya dilakukan secara tim. Oleh karena itu, antara karyawan satu dengan yang lain harus saling mengenal dan akrab agar dapat saling mendukung dan meningkatkan kekompakan. Situasi tersebut akan menciptakan rasa kekeluargaan dan membuat karyawan merasa nyaman pada organisasi tempatnya bekerja, sehingga secara emosional karyawan akan memilih untuk tetap bertahan dan berkomitmen pada organisasinya (Astakhova, 2015: 7).

Berkaitan dengan nilai-nilai kolektif, Hofstede telah menunjukkan karakter budaya Indonesia pada diagram berikut.

UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



Gambar 1.1 Skor Dimensi Budaya di Indonesia

Sumber : www.geert-hofstede.com/indonesia.html (2017)

Penelitian ini penting untuk dilakukan karena didasari oleh beberapa alasan. Pertama, pada Gambar 1.1 menunjukkan bahwa Indonesia merupakan salah satu negara yang masuk pada kategori kolektivisme cukup tinggi menurut dimensi budaya Hofstede. Dengan melihat skor pada dimensi budaya *individualism*, Indonesia hanya memperoleh skor 14 dari maksimal skor sebesar 100. Sehingga dengan tingginya tingkat kolektivisme di Indonesia dapat dijadikan dasar untuk mengetahui tingkat nilai-nilai kolektif yang dimiliki karyawan, khususnya karyawan yang bekerja pada sektor industri yang membutuhkan kerjasama tim, seperti LPP TVRI stasiun Jawa Tengah yang dalam memproduksi tayangan membutuhkan kerja tim yang saling terintegrasi antar unit bagian.

Kedua, beberapa penelitian terdahulu hanya sebatas meneliti hubungan antara *person-organization fit* pada komitmen organisasi secara langsung (Ahmadi *et al.*, 2014; Santoso & Irwantoro, 2014; Mete *et al.*, 2016). Penelitian

ini lebih lanjut menggunakan dimensi dari variabel komitmen organisasi yaitu komitmen afektif yang merupakan komponen yang paling banyak dipelajari dalam komitmen organisasi (Huhtala & Feldt, 2016: 10). Dengan melibatkan komitmen afektif, secara spesifik akan diketahui keterlibatan seseorang secara emosional pada organisasi tempatnya bekerja. Penelitian ini juga merupakan rekomendasi dari Astakhova (2015: 7) untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai nilai-nilai kolektif pada negara yang mempunyai tingkat kolektivisme tinggi, khususnya pada berbagai sektor yang membutuhkan kerjasama tim, seperti karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah.

Ketiga, berdasarkan observasi awal pada 08 Mei 2017 dan wawancara kepada Kepala Sub Bagian SDM pada 12 Juni 2017 di LPP TVRI stasiun Jawa Tengah, diperoleh informasi bahwa manajemen LPP TVRI stasiun Jawa Tengah telah berupaya memenuhi kebutuhan karyawan seperti memberikan gaji, tunjangan, dan cuti sebagaimana mestinya, menyediakan fasilitas berupa tempat untuk beribadah, kantin, sarana kerja, serta lingkungan kerja yang nyaman dan bersih. Hal ini diharapkan dapat menciptakan komitmen karyawan secara emosional pada organisasi. Manajemen LPP TVRI stasiun Jawa Tengah juga telah berupaya untuk memberikan kesempatan kepada karyawan agar dapat menyumbangkan ide-ide kreatif dalam memproduksi acara di televisi. Dengan demikian, karyawan akan nyaman dan dapat berkontribusi penuh pada organisasi.

Meskipun manajemen LPP TVRI stasiun Jawa Tengah telah berusaha menumbuhkan komitmen afektif karyawannya, namun hal ini belum sepenuhnya mampu menciptakan komitmen afektif pada karyawan secara penuh. Hal ini dapat

dilihat dari rendahnya sikap bertanggung jawab atas permasalahan-permasalahan yang terjadi pada LPP TVRI stasiun Jawa Tengah, seperti ketika mendapat kritik dari pihak luar, baik dari masyarakat, pemerintah, maupun KPI, pihak LPP TVRI stasiun Jawa Tengah belum bisa secara sigap menangani permasalahan yang terjadi. Perilaku tersebut bertentangan dengan indikator dari komitmen afektif, dimana salah satu ciri karyawan yang memiliki komitmen afektif adalah adanya rasa memiliki terhadap organisasi yang dapat ditunjukkan oleh sikap bertanggung jawab, baik bertanggung jawab pada tugas maupun permasalahan yang terjadi.

Selain itu, pekerjaan di stasiun TV merupakan satu kesatuan kerja yang memiliki ketergantungan antar satu unit dengan unit yang lain, mulai dari perencanaan program yang akan ditayangkan sampai dengan tayangan tersebut dapat dinikmati oleh masyarakat. Namun pada LPP TVRI stasiun Jawa Tengah seringkali mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan tugas pada unit tertentu, sehingga dapat menghambat pekerjaan pada unit selanjutnya. Padahal antar unit bagian harus saling terintegrasi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya. Perilaku tersebut bertentangan dengan salah satu indikator komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional dimana dalam hal ini antara karyawan pada unit yang satu dengan unit yang lain belum memiliki perasaan senasib sepenanggungan dengan organisasi maupun rekan kerjanya.

Selain permasalahan pada rendahnya komitmen afektif yang dimiliki karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah, terdapat permasalahan lain dalam hal kekompakan karyawan. Hal ini dapat dilihat dari perilaku beberapa karyawan yang masih sering menyelesaikan pekerjaan kelompok secara individu tanpa

melibatkan rekan kerjanya, dan juga kurangnya kesediaan dalam membantu karyawan lain dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. Perilaku tersebut bertentangan dengan nilai-nilai kolektif yang harus dimiliki karyawan, dimana salah satu indikator dari nilai-nilai kolektif adalah mempertahankan keharmonisan atau kekompakan dan membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan.

Permasalahan lain yang muncul adalah mengenai kesesuaian tujuan. Sebagai lembaga penyiaran, LPP TVRI stasiun Jawa Tengah memiliki visi menjadi stasiun televisi pilihan yang berakar pada budaya bangsa, menjalin persatuan dan kesatuan, serta menjadikan TVRI semakin dekat di hati masyarakat. Namun beberapa karyawan cenderung hanya memiliki tujuan pribadi dalam bekerja, yaitu sekedar untuk mendapatkan penghasilan. Sebagian besar karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah adalah berstatus Pegawai Negeri Sipil yang bekerja untuk pemerintah, sehingga visi yang dimiliki LPP TVRI stasiun Jawa Tengah kurang begitu diperhatikan dari sisi karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa antara karyawan dan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah belum memiliki tujuan yang selaras.

Sebagai lembaga yang bergerak di bidang telekomunikasi yaitu pertelevisian, LPP TVRI stasiun Jawa Tengah menyuguhkan siarannya untuk kepentingan seluruh lapisan masyarakat di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam menghasilkan tayangan yang berkualitas, sangat dibutuhkan peranan aktif dari seluruh sumber daya manusia yang bekerja di LPP TVRI stasiun Jawa Tengah. Karyawan dituntut untuk memiliki karakter yang terbuka dengan tantangan, mampu bekerja dibawah tekanan, serta memiliki kedisiplinan

yang tinggi, baik disiplin waktu maupun disiplin tugas. Namun, dalam hal kedisiplinan masih menunjukkan angka yang kurang. Dalam rata-rata 20 hari kerja, disetiap bulannya selalu ada karyawan yang terlambat masuk maupun tidak presensi tanpa keterangan sama sekali. Berikut adalah data keterlambatan dan ketidakhadiran karyawan tanpa keterangan dari bulan Januari sampai Juli 2017 yang dapat dilihat pada Tabel 1.1 dan Tabel 1.2.

Tabel 1.1
Keterlambatan Kehadiran Karyawan LPP TVRI Stasiun Jawa Tengah

Nama Bidang / Bagian	Terlambat Masuk						
	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli
Bagian Umum	25	50	55	72	80	71	101
Bagian Keuangan	59	24	59	50	67	41	74
Bidang Teknik Seksi Teknik Produksi dan Penyiaran	16	15	40	27	46	26	46
Bidang Berita	21	20	34	25	34	24	48
Bidang Program dan Pengembangan Usaha	14	38	55	45	73	68	90
Bidang Teknik Seksi Teknik Transmisi	0	0	3	2	1	0	0
TOTAL	135	147	246	221	301	230	359

Sumber: LPP TVRI Stasiun Jawa Tengah (2017)

Tabel 1.2
Ketidakhadiran Karyawan LPP TVRI Stasiun Jawa Tengah

Nama Bidang / Bagian	Ketidakhadiran Tanpa Keterangan						
	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli
Bagian Umum	44	10	0	6	3	4	10
Bagian Keuangan	4	4	7	3	0	0	1
Bidang Teknik Seksi Teknik Produksi dan Penyiaran	7	13	31	6	14	3	28
Bidang Berita	41	34	53	28	15	30	36
Bidang Program dan Pengembangan Usaha	17	17	61	17	15	18	10

Bidang Teknik Seksi Teknik Transmisi	84	0	22	5	0	0	3
TOTAL	197	78	174	65	47	55	88

Sumber: LPP TVRI Stasiun Jawa Tengah (2017)

Dapat dilihat pada Tabel 1.1 yang menunjukkan bahwa setiap bulan terdapat karyawan yang terlambat masuk kerja dan cenderung mengalami peningkatan dalam tiap bulannya. LPP TVRI stasiun Jawa Tengah sebagai stasiun televisi negara terbesar di Jawa Tengah selalu menerapkan standar yang tinggi bagi karyawannya dalam bekerja. Namun, data keterlambatan kehadiran yang cenderung meningkat ini memberikan indikasi bahwa terdapat kemungkinan bahwa kedisiplinan yang dimiliki karyawan masih rendah, dimana kedisiplinan merupakan salah satu karakter yang diharapkan oleh LPP TVRI stasiun Jawa Tengah.

Begitupun juga pada Tabel 1.2 menunjukkan data jumlah ketidakhadiran karyawan tanpa adanya keterangan dan mengalami kondisi yang fluktuatif dan cenderung meningkat dari bulan Mei sampai Juli 2017. Hal ini juga mengindikasikan bahwa karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah memiliki tingkat kedisiplinan yang rendah. Dengan rendahnya kedisiplinan yang dimiliki oleh karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah dapat disimpulkan bahwa antara karakter yang dimiliki karyawan dengan karakter yang diharapkan oleh LPP TVRI stasiun Jawa Tengah belum sesuai. Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut dapat disimpulkan bahwa LPP TVRI stasiun Jawa Tengah memiliki permasalahan dalam hal rendahnya komitmen afektif, nilai-nilai kolektif, dan *person-organization fit* yang dimiliki karyawan. Hal tersebut secara

tidak langsung dapat menjadi pemicu kemunduran LPP TVRI stasiun Jawa Tengah.

Keempat, ditemukan ketidakkonsistenan antara hasil-hasil penelitian terdahulu sebagai berikut.

Tabel 1.3

Research Gap Person-Organization Fit pada Komitmen Afektif Melalui Nilai-Nilai Kolektif

No	Judul	Pengarang (Tahun)	Hasil
1.	<i>Does Person- Organization Fit and Affective Organizational Commitment Relationship is Moderated by Personality Traits: Analysis of Extraversion and Emotional stability</i>	Batool <i>et al.</i> (2014)	<i>P-O fit berpengaruh</i> positif signifikan pada komitmen afektif karyawan dari lima perusahaan besar di Pakistan.
2.	<i>Study of the Relationship of Workplace Person-environment Fit, Country Identification and Affective Commitment -Evidence of Chinese Immigrant Wives in Taiwan</i>	Tsai dan Yen (2012)	Masing-masing dimensi dari <i>P-E fit</i> mempunyai pengaruh yang berbeda-beda pada komitmen afektif. Dalam hal ini, <i>P-O Fit tidak berpengaruh</i> terhadap komitmen afektif istri imigran Cina yang bekerja di Taiwan.
1.	<i>Individual Differences in OCB: The Contributions of Organizational Commitment and Individualism / Collectivism</i>	Finkelstein (2014)	Budaya Kolektif mempunyai pengaruh lebih kuat daripada budaya individualis terhadap komitmen afektif mahasiswa di universitas metropolitan di USA.
2.	<i>The interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment</i>	Williamson <i>et al.</i> (2009)	Dukungan rekan kerja yang mempunyai nilai-nilai kolektif tidak dapat mempengaruhi komitmen afektif profesional muda dari berbagai ras di Amerika Serikat.

No	Judul	Pengarang (Tahun)	Hasil
3.	<i>The Impact of Individual Collectivism on Commitment and Its Influence on Organizational Citizenship Behaviour and Turnover in Three Countries</i>	Felfe <i>et al.</i> (2008)	Kolektivisme sebagai orientasi nilai budaya berhubungan positif dengan komitmen karyawan, dan memberikan pengaruh kuat pada komitmen di negara-negara kolektif seperti Jerman, Romania, dan Cina.
4.	<i>A cross-cultural study of interfirm power structure and commitment: the effect of collectivism</i>	Ryu <i>et al.</i> (2011)	Kolektivisme tidak berpengaruh pada komitmen karyawan manufaktur yang berhubungan dengan pemasok di USA.
1.	<i>Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan</i>	Astakhova (2015)	Nilai-nilai kolektif dapat memediasi secara penuh pada hubungan antara <i>person-organization fit</i> dan komitmen afektif pada industri ritel di Amerika Serikat, namun tidak dapat memediasi hubungan tersebut di Jepang.

Sumber: Penelitian-Penelitian Terdahulu

Tabel 1.3 menunjukkan adanya ketidaksesuaian dari beberapa penelitian terdahulu. Batool *et al.* (2014: 84) menyatakan bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif signifikan pada komitmen afektif karyawan dari lima perusahaan besar di Pakistan. Namun berbeda dengan Tsai dan Yen (2012: 13) yang menyatakan bahwa *P-O fit* tidak berpengaruh pada komitmen afektif istri imigran Cina yang bekerja di Taiwan. Hal ini dikarenakan para istri imigran Cina mempunyai keterampilan dan kemampuan kerja yang masih rendah. Selain itu, istri imigran Cina sulit untuk menyesuaikan diri dengan budaya di Taiwan, seperti kebiasaan dan bahasa setempat. Istri imigran Cina juga mendapatkan perlakuan

yang tidak sama dengan warga asli Taiwan. Hal tersebut yang menjadikan para istri imigran Cina mempunyai *P-O fit* yang rendah, sehingga tidak dapat meningkatkan komitmen afektifnya.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Finkelstein (2014: 4) menjelaskan bahwa budaya kolektif mempunyai pengaruh lebih kuat daripada budaya individualis pada komitmen afektif mahasiswa di Universitas Metropolitan USA. Sementara Williamson *et al.* (2009: 38) memberikan hasil bahwa dukungan rekan kerja yang mempunyai nilai-nilai kolektif tidak dapat mempengaruhi komitmen afektif profesional muda dari berbagai ras di Amerika Serikat. Hal tersebut dikarenakan adanya variabel kontrol yang ikut mempengaruhi hubungan tersebut, seperti masa kerja dan usia. Sampel yang diambil adalah profesional muda dengan usia rata-rata 22 tahun. Penulis menjustifikasi bahwa profesional usia muda cenderung individualis dan jarang melakukan komunikasi dengan rekan kerjanya, terlebih lagi Amerika Serikat adalah negara dengan tingkat kolektivisme yang rendah, sehingga dukungan dari rekan kerja yang mempunyai nilai-nilai kolektif tidak dapat mempengaruhi komitmen afektifnya.

Felfe *et al.* (2008: 211) juga menyebutkan bahwa kolektivisme sebagai orientasi nilai budaya memberikan pengaruh kuat pada komitmen karyawan di negara-negara kolektif seperti Jerman, Rumania, dan Cina. Namun Ryu *et al.* (2011: 92) memberikan hasil yang berbeda. Kolektivisme tidak berpengaruh pada komitmen karyawan perusahaan manufaktur di Amerika Serikat yang bekerjasama dengan pemasok dari Korea. Hal ini dikarenakan perbedaan budaya dari kedua negara tersebut. Amerika Serikat adalah negara dengan tingkat

kolektivisme yang rendah. Dengan rendahnya kolektivisme yang dimiliki membuat beberapa perusahaan Amerika Serikat menjadi mandiri dan tidak terlalu bergantung pada perusahaan lain. Dalam bekerjasama dengan pemasok luar, beberapa perusahaan di Amerika Serikat hanya berorientasi pada tujuan jangka pendek. Hal tersebut menunjukkan rendahnya komitmen karyawan dalam menjalin kerjasama dengan pihak luar, seperti pemasok dari perusahaan-perusahaan di Korea.

Selain itu, Astakhova (2015: 7) juga memberikan hasil bahwa nilai-nilai kolektif hanya dapat memediasi secara penuh pada hubungan antara *person-organization fit* dan komitmen afektif karyawan pada industri ritel di Amerika Serikat, namun tidak dapat memediasi pada hubungan tersebut di Jepang. Hal ini juga disebabkan adanya perbedaan budaya antara Jepang dan Amerika Serikat. Dengan demikian tidak menutup kemungkinan terdapat perbedaan hasil penelitian jika dilakukan di Indonesia yang merupakan negara dengan tingkat kolektivisme yang tinggi. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis termotivasi untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Person-Organization Fit* pada Komitmen Afektif yang Dimediasi oleh Nilai-Nilai Kolektif (Studi pada Karyawan Lembaga Penyiaran Publik TVRI Stasiun Jawa Tengah)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Penelitian ini dilakukan atas beberapa permasalahan berikut :

- a. Komitmen afektif merupakan sesuatu yang harus ditanamkan pada karyawan agar dapat memberikan kontribusinya secara penuh pada organisasi. Namun LPP TVRI stasiun Jawa Tengah masih memiliki permasalahan dalam hal rendahnya komitmen afektif karyawan yang dapat dilihat dari kurangnya sikap tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas dan permasalahan, serta belum dimilikinya perasaan senasib sepenanggungan dengan organisasi maupun rekan kerjanya.
- b. LPP TVRI stasiun Jawa Tengah bergerak dalam bidang yang membutuhkan kerjasama tim, sehingga nilai-nilai kolektif harus dimiliki oleh setiap karyawan agar dapat mengesampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan kelompok. Namun, beberapa karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah masih memiliki tingkat kepedulian yang rendah dalam membantu rekan kerjanya yang mempunyai masalah dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, LPP TVRI stasiun Jawa Tengah juga memiliki permasalahan dalam hal rendahnya *person-organization fit* pada karyawan. Hal ini dapat dilihat dari tingginya angka keterlambatan dan ketidakhadiran yang merupakan cerminan ketidaksesuaian antara karakter yang dimiliki karyawan dengan yang diharapkan oleh LPP TVRI stasiun Jawa Tengah.
- c. Terdapat perbedaan hasil-hasil penelitian terdahulu (*research gap*) yang masih diperlukan studi empiris lanjutan untuk mengetahui keterkaitan antara *Person-organization fit*, nilai-nilai kolektif, dan komitmen afektif pada

sektor pekerjaan lain yang berbeda, seperti sektor industri hiburan pada LPP TVRI stasiun Jawa Tengah.

1.3. Cakupan Masalah

Latar belakang dan identifikasi masalah yang dijelaskan tersebut perlu dibatasi topik permasalahan, yaitu meneliti tentang *person-organization fit* yang dikaitkan dengan variabel konsekuen berupa nilai-nilai kolektif dan komitmen afektif. Penelitian akan dilakukan pada karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah karena mengacu pada salah satu variabel penelitian yaitu nilai-nilai kolektif yang tercermin pada perilaku kerja tim. Dengan demikian, pekerjaan yang membutuhkan kerjasama tim seperti di LPP TVRI stasiun Jawa Tengah layak untuk dijadikan objek penelitian. Peneliti melakukan pembatasan wilayah penelitian dengan memilih LPP TVRI stasiun Jawa Tengah sebagai obyek penelitian dikarenakan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah merupakan stasiun TV tertua dan sudah mengalami pasang surut dalam perkembangannya. Pembatasan waktu penelitian dilakukan selama bulan Agustus sampai dengan September 2017 dengan melakukan penelitian yang dibantu dengan instrumen berupa kuesioner yang diberikan kepada karyawan TVRI stasiun Jawa Tengah yang terpilih sebagai sampel.

1.4. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *person-organization fit* berpengaruh positif pada komitmen afektif karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah?
2. Apakah *person-organization fit* berpengaruh positif pada nilai-nilai kolektif karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah?
3. Apakah nilai-nilai kolektif berpengaruh positif pada komitmen afektif karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah?
4. Apakah nilai-nilai kolektif memediasi pengaruh *person-organization fit* pada komitmen afektif karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah?

1.5. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Menguji pengaruh *person-organization fit* pada komitmen afektif karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah.
2. Menguji pengaruh *person-organization fit* pada nilai-nilai kolektif karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah.
3. Menguji pengaruh nilai-nilai kolektif pada komitmen afektif karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah.
4. Menguji pengaruh mediasi dari nilai-nilai kolektif pada hubungan antara *person-organization fit* dan komitmen afektif karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah.

1.6. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna secara teoritis maupun secara praktis:

1.6.1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini dilakukan untuk menambah referensi bagi peneliti selanjutnya bahwa selain kesesuaian pada pekerjaan (*P-J Fit*), kesesuaian pada atasan (*P-S Fit*), maupun kesesuaian pada kelompok (*P-G Fit*), kesesuaian pada organisasi (*P-O Fit*) tetap memegang peranan utama yang diharapkan memiliki dampak positif pada keberhasilan organisasi. Penelitian ini juga dapat memberikan pemahaman bahwa aplikasi dari nilai-nilai budaya seperti kolektivisme atau individualisme dapat mempengaruhi hasil kerja dalam konteks perilaku karyawan di tempat kerja.

1.6.2. Kegunaan Praktis

1.6.2.1. Kegunaan bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan kesadaran karyawan untuk memiliki kesesuaian (*fit*) antara individu dengan organisasi dalam meningkatkan komitmennya secara emosional. Hal ini dikarenakan kesesuaian dengan deskripsi pekerjaan saja tidak cukup untuk mendukung kemajuan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, organisasi tidak bisa memaksa karyawan untuk secara sukarela berkomitmen tanpa kemauan dari karyawan itu sendiri. Jika dalam penelitian ini nilai-nilai kolektif terbukti memediasi hubungan antara *P-O Fit* dengan komitmen afektif, maka karyawan dapat menumbuhkan komitmen secara afektif melalui nilai-nilai kolektif yang dimiliki. Hal ini dikarenakan

karyawan yang memiliki nilai-nilai kolektif akan berkorban demi kesejahteraan bersama dengan mengesampingkan tujuan pribadi, sehingga kekompakan dan rasa kekeluargaan antar karyawan dapat terbentuk.

1.6.2.2. Kegunaan bagi Manajemen LPP TVRI stasiun Jawa Tengah

- a. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan oleh pimpinan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah untuk melakukan rekrutmen dan seleksi pada karyawan yang memiliki kesesuaian (*fit*) pada organisasi dalam meningkatkan komitmen secara emosional.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh pimpinan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah untuk mengembangkan kehidupan kerja karyawan agar memiliki nilai-nilai kolektif dalam meningkatkan komitmennya pada organisasi. Karyawan yang memiliki nilai-nilai kolektif akan senantiasa mendukung rekan kerjanya dan mengesampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan bersama.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat membantu manajemen LPP TVRI stasiun Jawa Tengah untuk menstimulus komitmen pada diri karyawan agar dapat meningkatkan keterikatannya pada organisasi secara emosional, sehingga pada akhirnya karyawan akan mensukseskan tujuan yang telah ditetapkan organisasi secara efektif.

1.7. Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini memiliki pembaruan yang membedakan dengan penelitian terdahulu. Pembaruan dari penelitian ini adalah :

- a. Penelitian ini merupakan kelanjutan dari penelitian Astakhova (2015: 7) yang menguji keterkaitan antara *person-organization fit*, nilai-nilai kolektif, dan komitmen afektif yang dilakukan di Jepang dan Amerika Serikat. Biasanya, nilai-nilai kolektif diteliti secara *cross cultural management*. Namun penelitian kali ini dilakukan pada negara yang mempunyai tingkat kolektivisme tinggi, yaitu Negara Indonesia khususnya pada sektor yang membutuhkan kerjasama tim.
- b. Beberapa penelitian terdahulu sebatas meneliti komitmen organisasi secara umum. Namun, penelitian ini menggunakan salah satu dimensi dari variabel komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif yang merupakan komponen yang paling banyak dipelajari dalam komitmen organisasi serta masih sangat terbatas penelitian yang menggunakan dimensi dari komitmen organisasi (Huhtala & Feldt, 2016: 10). Dengan melibatkan komitmen afektif, secara spesifik akan diketahui keterlibatan seseorang secara emosional pada organisasi tempatnya bekerja.
- c. Pembaruan lain dari penelitian ini adalah penggunaan objek penelitian yang dilakukan pada LPP TVRI stasiun Jawa Tengah. Beberapa penelitian terdahulu melakukan penelitian tentang *P-O fit* dan nilai-nilai kolektif pada perusahaan manufaktur, institusi pendidikan, organisasi publik, dan lain-lain. Namun masih sangat terbatas penelitian yang dilakukan pada industri

jasa kreatif seperti stasiun TV yang membutuhkan kerjasama tim dan kesesuaian antara nilai individu dengan organisasi untuk menciptakan komitmen secara afektif (Alniacik *et al.*, 2013; Batool *et al.*, 2014; Unal, 2014).



UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN

2.1. Kajian Teori Utama (*Grand Theory*)

2.1.1. *Theory of Work Adjustment (TWA)*

Teori Penyesuaian Pekerjaan (TWA) dikembangkan oleh Rene V. Dawis dan Lloyd H. Lofquist dalam dua tahap selama tahun 1960an dan 1970an. Teori ini tumbuh dan berkembang di *University of Minnesota* dan kemudian dipublikasikan dalam beberapa buletin, artikel dan buku. Sejak pertengahan tahun 1970-an, penelitian ini masuk dalam ranah penelitian psikologi. Mulai pada saat itu pula penelitian ini telah menjadi luas untuk diteliti dan dikembangkan. TWA didasarkan pada sifat psikologis interaksi antara gaya kepribadian individu dan lingkungannya, dan merupakan proses kontinu dan dinamis dimana seorang pekerja berusaha untuk mencapai dan memelihara korespondensi dengan lingkungan kerjanya (Dawis & Lofquist, 1984: 237).

Teori penyesuaian pekerjaan (TWA) termasuk kelas teori yang mengkaitkan perbedaan perilaku individu dalam memilih pekerjaan yang sesuai dengan lingkungan. Teori ini melihat pilihan karir merupakan proses pengembangan dan penyesuaian antara: (a) *Person* (P) yang merupakan individu yang mencari penyesuaian dengan lingkungan kerjanya, dan (b) *Environment* (E) yang merupakan lingkungan tempat seseorang tersebut bekerja. Hubungan keduanya dapat digambarkan dengan hubungan yang harmonis antara individu dengan lingkungan, kecocokan individu dengan lingkungan, begitupun juga

sebaliknya, serta hubungan saling melengkapi antara individu dengan lingkungannya. *Theory of work adjustment* diawali dengan tiga asumsi dasar sebagai berikut:

- a. Sebagai *living organisme*, individu memiliki persyaratan yang harus dipenuhi, banyak atau bahkan sebagian besar melalui lingkungan.
- b. Individu memiliki kemampuan yang memungkinkan untuk memenuhi persyaratan, dan
- c. Banyak perilaku individu yang dapat berinteraksi dengan lingkungan.

Pada teori ini, karyawan dan lingkungan kerja dipandang memiliki hubungan timbal balik yang sama-sama mempengaruhi masa kerja. Suatu pekerjaan membutuhkan karyawan yang memiliki kemampuan tertentu, dan karyawan mengharapkan pekerjaan serta penghargaan yang layak diterima. Dalam teori ini, kesesuaian dipandang sebagai proses yang dinamis. Individu dianggap memiliki gaya penyesuaian tertentu yang ditandai dengan *flexibility* (kemampuan untuk mentolerir diskorespondensi), *activeness* (aktif bertindak untuk menyesuaikan pada lingkungan), *reactiveness* (bertindak atas kemauan diri sendiri untuk menyesuaikan), dan *perseverance* (lamanya waktu bagi individu untuk bertahan dalam penyesuaian). Keempat gaya penyesuaian ini telah digunakan untuk pengambilan keputusan karir, konseling penyesuaian kerja, dan saran perubahan karir (Dawis & Lofquist, 1984: 242).

Seiring berjalannya waktu, beberapa ahli turut mengembangkan teori ini, seperti Schneider (1987: 441) yang mengemukakan bahwa *fit* dapat terjadi pada berbagai tingkat analisis sebagai sebuah konstruksi. Chatman (1989: 341, 1991:

476) juga menganggap bahwa nilai-nilai sebagai aspek yang paling penting dalam menentukan kesesuaian individu dengan lingkungan. Namun Kristof (1996: 2) menyatakan bahwa terlepas dari upaya yang dilakukan oleh beberapa peneliti dalam mengklasifikasikan bentuk dari *P-E fit*, masih terdapat garis-garis yang tidak jelas.

Kristof (1996: 4) mengemukakan bahwa *P-E fit* dikategorikan menjadi lima tingkat yang berbeda, diantaranya *Person-Vocation fit (P-V fit)* yang merupakan tingkat lingkungan kerja yang luas dimana seseorang dapat menyesuaikan diri. Tingkat kedua adalah *Person-Organization fit (P-O fit)*, yang umumnya didefinisikan sebagai kompatibilitas atau kesesuaian antara individu dan organisasi. Tingkat ketiga adalah *Person-Group fit (P-G fit)* yang didefinisikan sebagai kompatibilitas atau kesesuaian antara individu dan kelompok kerjanya. Tingkat keempat adalah *Person-Job fit (P-J fit)* yang merupakan kesesuaian antara kemampuan seseorang dan tuntutan pekerjaan. Sedangkan tingkatan yang kelima adalah *Person-Person fit (P-P fit)* yang merupakan kesesuaian antara individu dan atasannya.

2.1.2. Social Identity Theory

Social Identity Theory atau Teori Identitas Sosial mulai diperkenalkan oleh seorang tokoh yang bernama Henri Tajfel yang merupakan keturunan yahudi Polandia dan lahir di Wloclawek pada 22 Juni 1919. Tajfel tertarik belajar psikologi mulai tahun 1946. Di tahun 1968, Tajfel menjadi Profesor Psikologi Sosial dari Jurusan Psikologi pada Universitas Bristol dan menetap di sana sampai kematian menjemputnya pada tahun 1982. Di Universitas Bristol, Tajfel

bekerjasama dengan peneliti-peneliti muda seperti Michael Billing, Dick Eisier, Jonathan Turner dan Glyns Breakwell. Pada 1974, Tajfel berhasil mengajukan proposal ke *Social Science Research Council* (SSRC) mengenai identitas sosial, kategorisasi sosial, dan perbandingan sosial dalam tingkah laku hubungan antar kelompok. Selanjutnya, bersama Turner, Tajfel mempopulerkan teori identitas sosial tersebut (Reicher, 1993: 79).

Menurut Tajfel (1982: 18), *social identity* (identitas sosial) adalah bagian dari konsep diri seseorang yang berasal dari pengetahuan yang dimiliki tentang keanggotaan dalam suatu kelompok sosial bersamaan dengan signifikansi nilai dan emosional dari keanggotaan tersebut. *Social identity* berkaitan dengan keterlibatan, rasa peduli dan juga rasa bangga dari keanggotaan dalam suatu kelompok tertentu. Tajfel (1978: 284) mengembangkan *social identity theory* yang terdiri dari tiga komponen sebagai berikut:

a. *Cognitive Component*

Kesadaran kognitif akan keanggotaannya dalam kelompok, seperti *self categorization*. Individu mengkategorisasikan dirinya dengan kelompok tertentu yang akan menentukan kecenderungan mereka untuk berperilaku sesuai dengan keanggotaan kelompoknya.

b. *Evaluative Component*

Merupakan nilai positif atau negatif yang dimiliki oleh individu terhadap keanggotaannya dalam kelompok, seperti *group self esteem*. *Evaluative component* ini menekankan pada nilai-nilai yang dimiliki individu terhadap keanggotaan kelompoknya.

c. *Emotional Component*

Merupakan perasaan keterlibatan emosional terhadap kelompok, seperti *affective commitment*. *Emotional component* ini lebih menekankan pada seberapa besar perasaan emosional yang dimiliki individu terhadap kelompoknya (*affective commitment*).

Didasarkan pada *emotional component* yang menekankan pada komitmen atau keterlibatan karyawan, beberapa ahli turut mengembangkan konsep tersebut, seperti Mowday, Porter, dan Steers (1982: 62) yang menggambarkan komitmen organisasi sebagai perilaku yang berkaitan dengan proses dimana individu menjadi terikat dalam organisasi tertentu. Begitupun juga Meyer dan Allen (1984: 372) yang awalnya memandang komitmen organisasional berisi dua dimensi, yaitu afektif dan kontinyu. Meyer dan Allen (1984: 375) mendefinisikan komitmen afektif sebagai perasaan positif yang diidentifikasi dengan keterikatan dan keterlibatan dalam organisasi secara emosional. Sedangkan komitmen kontinyu lebih memperhitungkan kerugian ketika keluar dari pekerjaannya. Setelah penelitian lebih lanjut, Meyer dan Allen (1990: 6) menambahkan dimensi lain yaitu komitmen normatif sebagai perasaan berkewajiban yang dimiliki karyawan untuk tetap tinggal di dalam organisasi. Dengan demikian, konsep komitmen organisasi digambarkan sebagai konsep tri-dimensional yang ditandai dengan dimensi afektif, kontinyu, dan normatif (Meyer & Allen, 1991: 68).

2.1.3. *Cultural Dimension Theory*

Cultural Dimension Theory atau teori dimensi budaya diprakarsai oleh Hofstede. Geert Hofstede (Gerard Hendrik Hofstede) lahir pada 2 Oktober 1928 di

Haarlem, Belanda. Hofstede merupakan peneliti Belanda yang berpengaruh di bidang studi organisasi dan budaya organisasi, khususnya ekonomi dan manajemen. Hofstede juga merupakan pelopor yang terkenal dengan penelitiannya "*Cross Cultural Groups and Organizations*" dan memainkan peran utama dalam mengembangkan kerangka kerja sistematis untuk menilai dan membedakan budaya nasional dan organisasi. Hofstede (1980: 211) mengklaim bahwa dirinya telah sukses menyingkap rahasia kebudayaan bangsa dalam lima dimensi yang dapat digambarkan secara hirarki. Pada tahun 1994, Hofstede juga mengklaim skala penerimaan dari notasinya mengenai kebudayaan bangsa yang disebutnya sebagai perubahan paradigma yang nyata telah terjadi. Hofstede dalam penelitiannya mengelompokkan masyarakat yang satu dengan masyarakat lain yang kemudian dibedakan budayanya dari berbagai aspek.

Berikut adalah dimensi dari *Cultural Dimension Theory* menurut Hofstede (1980: 251; 1991: 18):

1. *Power Distance*

Power distance atau jarak kekuasaan menyangkut tingkat kesetaraan masyarakat dalam kekuasaan. Jarak kekuasaan merupakan suatu ukuran dimana anggota dari suatu masyarakat menerima bahwa kekuasaan dalam lembaga atau organisasi tidak didistribusikan secara merata. Jarak kekuasaan akan mempengaruhi setara atau tidaknya setiap orang.

2. *Individualism vs Collectivism*

Individualisme adalah sifat dimana seseorang lebih suka bertindak sebagai individu, sedangkan kolektivisme menunjukkan tingkat sosial yang tinggi

dimana seseorang mengharapkan pihak lain untuk menjaga dan melindunginya.

3. *Masculinity vs Femininity*

Dimensi ini berkaitan dengan perbedaan peran gender dan preferensi individu. Negara dengan nilai maskulinitas tinggi seperti Amerika Serikat akan membedakan dengan jelas bahwa laki-laki harus lebih agresif dibanding perempuan. Laki-laki harus memfokuskan hidup pada kesuksesan, sedangkan perempuan harus lebih focus pada kesederhanaan dan memperhatikan kualitas. Sedangkan di negara berkembang seperti Indonesia, nilai yang dijunjoh oleh masyarakat lebih mengarah kepada sisi femininitas.

4. *Uncertainty Avoidance*

Penghindaran ketidakpastian mengacu pada “Sejauh mana seseorang merasa terancam oleh ketidakpastian dan ambiguitas dan mencoba untuk menghindari situasi ini”. Dimensi ini berkaitan dengan perlunya aturan yang ditetapkan untuk perilaku yang ditentukan.

5. *Long-term Orientation*

Orientasi jangka panjang berkaitan dengan tingkatan ketetapan jangka panjang masyarakat terhadap nilai-nilai tradisional. Individu dalam kultur orientasi jangka panjang cenderung melihat masa depan serta menghargai ketekunan dan tradisi.

Penelitian ini menggunakan *cultural dimension theory* karena didasarkan pada salah satu dimensi teori tersebut, yaitu *collectivism* yang menekankan pada budaya dimana seseorang lebih memilih untuk hidup secara sosial dan

membutuhkan orang lain daripada bekerja atau bertindak secara individu. Dengan demikian budaya kolektivisme tersebut dapat tercermin dari nilai-nilai kolektif yang dimiliki individu dalam masyarakat. Salah satu contohnya adalah dengan lebih mengutamakan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi.

2.2. Kajian Variabel Penelitian

2.2.1. *Person-Organization Fit*

2.2.1.1. Pengertian *Person-Organization Fit*

Kristof (1996: 2) mendefinisikan secara umum bahwa *Person-organization fit* adalah kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu. Kesesuaian tersebut dapat terjadi ketika (a) setidaknya ada satu entitas yang dapat memenuhi kebutuhan pihak lain, (b) saling berbagi karakteristik yang sama, (c) atau keduanya. Sekiguchi (2007: 119) menjelaskan bahwa *person-organization fit* menekankan sejauh mana seseorang dan organisasi memiliki karakteristik yang sama dalam memenuhi kebutuhan masing-masing. Sejauh mana peran nilai-nilai yang berhubungan dengan organisasi dibagi dengan nilai dari individu dapat menunjukkan tingkat kecocokan individu dengan organisasi (Iplik *et al.*, 2011: 657).

Person-Organization fit dapat juga didefinisikan dalam berbagai cara, yaitu sebagai keselarasan nilai dan keselarasan tujuan yang dikaitkan dengan lingkungan kerja, serta keselarasan antara kepribadian individu dengan karakteristik organisasi (Chatman, 1989: 339; McCulloch & Turban, 2007: 64). Kesesuaian atau kecocokan dapat dipahami dengan membandingkan aspek

internal seseorang seperti nilai-nilai, kepribadian, tujuan, dan kemampuan individu dengan aspek eksternal seperti lingkungan kerja, permintaan kerja, budaya organisasi, tujuan organisasi, nilai-nilai organisasi, serta karakteristik organisasi (Oh *et al.*, 2014: 102; Astakhova, 2015: 2).

P-O Fit sebagai bagian penting dalam proses seleksi organisasi didefinisikan sebagai kompatibilitas dan kesesuaian antara nilai-nilai individu dan organisasi dimana kesesuaian antara karakteristik organisasi dan individu tersebut memiliki dampak yang besar pada sikap dan hasil pekerjaan karyawan (Batool *et al.*, 2014: 78). Pada penelitian tentang seleksi karyawan, *P-O fit* diartikan sebagai kecocokan atau kesesuaian antara calon karyawan dengan atribut-atribut organisasi (Judge & Ferris, 1992: 51). Individu dan organisasi dapat saling tertarik manakala terdapat kesesuaian (*compatibility*) antara satu dengan yang lain. Hal ini sangat berpengaruh pada sikap karyawan dalam memilih pekerjaan serta berpengaruh pada organisasi dalam merekrut karyawan (Chatman, 1989: 346). Berdasarkan beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa *person-organization fit* merupakan kesesuaian individu dengan organisasi yang dapat tercipta ketika individu merasa memiliki nilai-nilai yang sama dengan nilai-nilai organisasi.

2.2.1.2. Dimensi *Person-Organization Fit*

Menurut Autry dan Daugherty (2003: 176) dimensionalitas dari *Person-Organization Fit (P-O Fit)* diantaranya adalah :

1. Adanya kesesuaian dengan tujuan perusahaan

Individu dan perusahaan atau organisasi memiliki tujuan yang selaras dalam mencapai keunggulan perusahaan dan kesuksesan dalam bekerja.

2. Adanya kesesuaian dengan supervisor

Individu mampu bekerjasama dengan supervisor dalam memberikan ide-ide dan pengambilan keputusan.

3. Adanya kesesuaian dengan rekan kerja

Individu memiliki kecocokan dengan rekan kerja dalam membangun hubungan yang harmonis, saling mendukung, dan tolong menolong.

Ketiga dimensi tersebut dapat dilihat dari komponen sikap dari individu, kognitif (keyakinan dan kesadaran), dan afektifnyanya (perasaan). Individu lebih memilih untuk bekerja di lingkungan yang dapat memperkuat konsep dirinya. Dengan demikian, nilai-nilai adalah bagian mendasar tentang cara individu untuk melihat situasi dan perilaku yang dapat diterima dalam mencapai tujuan dasar, yaitu kesuksesan dalam bekerja. Berikut Tabel 2.1 adalah ringkasan dimensi *Person-Organization Fit (P-O Fit)* dari Autry dan Daugherty (2003: 176).

Tabel 2.1
Dimensi *Person-Organization Fit* dari Autry dan Daugherty (2003)

Elemen-Elemen Organisasi			
Komponen Sikap Individual	Kebijakan dan Prosedur Perusahaan	Supervisor atau Manager	Rekan Kerja
Cognition	Kesesuaian Kognitif Perusahaan	Kesesuaian Kognitif Supervisor	Kesesuaian Kognitif Rekan Kerja
Affect	Kesesuaian Afektif Perusahaan	Kesesuaian Afektif Supervisor	Kesesuaian Afektif Rekan Kerja

Sumber : Autry, C. W., and Daugheerty P. J., (2003)

2.2.1.3. Indikator *Person-Organization Fit*

Menurut Kristof (1996: 5), *Person-Organization Fit (P-O Fit)* memiliki indikator sebagai berikut :

1. Kesesuaian nilai (*value congruence*), adalah kesesuaian antara nilai pribadi individu dengan organisasi.
2. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*), adalah kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi. Dalam hal ini adalah pemimpin dan rekan kerja.
3. Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*) adalah kesesuaian antara kebutuhan-kebutuhan karyawan dan kekuatan yang terdapat dalam lingkungan kerja dengan sistem dan struktur organisasi.
4. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*) adalah kesesuaian antara kepribadian (non nilai) dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi.

2.2.2. Komitmen Afektif

2.2.2.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Meyer *et al.* (1993: 540) memberikan pengertian bahwa komitmen terhadap organisasi pada umumnya didefinisikan dengan sejauhmana keterlibatan seseorang dalam organisasi dan kekuatan identifikasinya terhadap suatu organisasi tertentu. Komitmen organisasional menurut Williams dan Hazer (1986: 220) didefinisikan sebagai tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan

seseorang dengan tujuan organisasi. Sedangkan Fitriastuti (2013: 105) mengartikan komitmen sebagai kemampuan seseorang dalam menjalankan kewajiban, bertanggungjawab dan janji yang membatasi seseorang untuk melakukan sesuatu.

Sebagai definisi yang umum, Luthans (1995: 433) mengartikan komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Komitmen organisasi sendiri dibedakan dalam tiga jenis, yaitu komitmen afektif yang ditandai dengan keterlibatan karyawan secara emosional, komitmen normatif yang ditandai dengan keterlibatan karena merasa berkewajiban, dan komitmen kontinyu yang memikirkan kerugian ketika keluar dari pekerjaan (Meyer & Allen, 1991: 64).

2.2.2.2. Pengertian Komitmen Afektif

Allen dan Meyer (1990: 2) menjelaskan bahwa komitmen afektif merupakan salah satu bentuk komitmen organisasi yang menunjukkan komitmen seseorang yang dianggap terikat secara afektif atau emosional pada organisasi sehingga individu dapat mengidentifikasi, terlibat, dan menikmati keanggotaannya di dalam organisasi tersebut. Seseorang yang terikat secara emosional dengan organisasi akan merasa senang untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi dan menghargai masalah organisasi seperti masalahnya sendiri (Ahmadi *et al.*, 2014: 36).

Komitmen afektif adalah bagian dari komitmen organisasi yang mengacu pada sisi emosional yang melekat pada diri seorang karyawan terkait keterlibatannya dalam sebuah organisasi (Han *et al.*, 2012: 110). Karyawan yang memiliki komitmen afektif kuat akan setia pada organisasi sehingga keinginan untuk keluar organisasi kecil. Batool *et al.* (2014) menjelaskan bahwa komitmen afektif terbentuk sebagai hasil organisasi yang membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas utama serta mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Meyer dan Maltin (2010: 334) mengatakan bahwa komitmen afektif berkaitan dengan hubungan emosional antara individu dengan organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan individu dalam kegiatan organisasi. Individu dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif merupakan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan seorang karyawan terhadap kegiatan dalam organisasinya yang dapat membuat karyawan tetap bertahan di organisasinya tersebut.

2.2.2.3. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Afektif

Meyer dan Allen (1991: 519) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen afektif pada karyawan sebagai berikut:

1. Karakteristik individu (*personal characteristic*)

Karakteristik individu berkaitan dengan faktor demografi seseorang yang terdiri dari usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, suku bangsa, dan kepribadian. Karakteristik individu lain yang turut mempengaruhi adalah status perkawinan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja, dan persepsi individu mengenai kompetensinya.

2. Karakteristik struktural (*structural characteristic*)

Karakteristik struktural meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, sentralisasi otoritas, sistem desentralisasi yang diberikan organisasi, adanya kebijakan organisasi yang adil, dan cara organisasi tersebut menyampaikan kebijakan organisasi terhadap karyawannya.

3. Karakteristik hubungan pekerjaan (*job-related characteristic*)

Karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan meliputi jalinan hubungan yang diberikan oleh pimpinan, perlakuan pimpinan mengenai pekerjaan, tantangan pekerjaan, konflik peran, dan ambiguitas peran.

4. Pengalaman kerja (*work experience*)

Pengalaman kerja adalah faktor yang paling berpengaruh terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan perannya dalam bekerja. Pengalaman kerja individu yang mempengaruhi proses terbentuknya komitmen afektif ini adalah mencakup dalam pekerjaan, tingkat otonomi individu yang diberikan oleh organisasi, dan variasi kemampuan yang digunakan individu.

2.2.2.4. Indikator Komitmen Afektif

Indikator komitmen afektif menurut Allen dan Meyer, (1990: 6) sebagai berikut:

1. Rasa senang

Perasaan positif yang muncul dalam diri seseorang terhadap organisasi.

2. Rasa memiliki

Perasaan seseorang yang menganggap organisasi adalah miliknya sehingga merasa bertanggungjawab atas apa yang terjadi dengan organisasi.

3. Keterikatan emosional

Perasaan mengikat seseorang secara emosional terhadap organisasi.

4. Makna pribadi

Berkaitan dengan arti secara personal organisasi bagi seseorang.

2.2.3. Nilai-Nilai Kolektif

2.2.3.1. Pengertian Nilai-Nilai Kolektif

Kolektivisme diartikan sebagai tatanan sosial yang memiliki ikatan emosional antar individu yang kuat (Hofstede, 2011: 42). Masyarakat kolektif sangat menekankan kesadaran identitasnya yang ditandai oleh ketergantungan secara emosional, solidaritas, saling berbagi, pengambilan keputusan bersama, serta kewajiban dan keinginan akan persahabatan yang stabil dan memuaskan (Singelis *et al.*, 1995: 243). Selanjutnya, Triandis (1995: 211) mendefinisikan kolektivisme sebagai budaya yang menekankan bahwa individu saling tergantung dengan individu lain, mendefinisikan diri sebagai bagian dari kelompok, dan

memprioritaskan tujuan-tujuan kelompoknya sebagai prioritas di atas tujuan-tujuan pribadi.

Nilai-nilai kolektif mengacu pada pola sosial yang ditandai dengan saling ketergantungan, kecenderungan bagi individu untuk mendukung kesesuaian dengan pendapat kelompok, mengesampingkan kepentingan pribadi untuk pencapaian tujuan, kerjasama kelompok, kesejahteraan kelompok, dan dalam harmoni kelompok (Triandis, 1995: 215). Dari definisi kolektivisme yang disebutkan para ahli tersebut, peneliti menyimpulkan nilai-nilai kolektif sebagai pola budaya di mana individu memiliki ikatan emosional antar individu yang sangat kuat, saling tergantung dengan individu lain, mendefinisikan diri sebagai bagian dari kelompok, serta tujuan kelompok menjadi prioritas di atas tujuan pribadi.

2.2.3.2. Dimensi Kolektivisme

Triandis dan Gelfand (1998: 122) membagi kolektivisme menjadi kolektivisme horizontal dan vertikal.

1. Kolektivisme Vertikal

Pada kolektivisme vertikal, individu melihat dirinya sebagai bagian dari suatu kelompok dan bersedia menerima adanya hirarki dan ketimpangan antar satu kelompok dengan kelompok lainnya. Individu lebih menekankan integritas dalam kelompok, bersedia mengorbankan tujuan pribadi demi tujuan kelompok, serta memberikan dukungan penuh untuk berkompetisi antar kelompok.

Kolektivisme vertikal merupakan pola budaya dimana individu melihat dirinya sebagai bagian penting dari suatu kelompok, tetapi keanggotaan dalam kelompok

berbeda satu sama lain, sehingga beberapa anggota memiliki status lebih tinggi dari yang lain.

2. Kolektivisme Horizontal

Pada kolektivisme horizontal, individu memandang dirinya sebagai bagian dari suatu kelompok. Akan tetapi, individu memahami bahwa semua anggota kelompok adalah setara. Individu lebih melihat dirinya mirip dengan individu lain, menekankan tujuan umum, bersosialisasi, dan saling bergantung. Namun individu tersebut tidak mudah untuk tunduk pada otoritas. Dalam hal ini, kesetaraan merupakan inti dari pola kolektivisme horizontal tersebut.

2.2.3.3. Indikator Nilai-Nilai Kolektif

Singelis *et al.* (1995: 254) membedakan indikator dari nilai-nilai kolektivisme sebagai berikut :

1. Kolektivisme Horizontal

- a. Mempertahankan keharmonisan : Senantiasa menjaga kekompakan dan rasa kekeluargaan dalam kelompok.
- b. Membantu rekan kerja yang berada dalam kesulitan : Saling tolong menolong dalam menyelesaikan pekerjaan, baik pekerjaannya sendiri maupun pekerjaan rekan kerjanya yang tidak bisa diselesaikan seorang diri.
- c. Menyembunyikan perasaan dan emosi : Menjaga perasaan rekan kerja dan berusaha mengendalikan emosi agar dapat menghindari konflik yang dapat memecah persatuan.

- d. Merasa senang dapat bekerjasama dengan orang lain : mempunyai rasa kebanggaan tersendiri dapat bekerjasama dan menambah keterampilan personal ketika bekerjasama dengan orang lain.

2. Kolektivisme Vertikal

- a. Atasan sebagai teladan : Menghormati atasan sebagai panutan atau teladan serta berkonsultasi dalam pengambilan keputusan.
- b. Menghindari perdebatan dan konfrontasi : Menghargai pendapat orang lain dalam pengambilan keputusan bersama.
- c. Mengutamakan kepentingan bersama : Mengesampingkan kepentingan pribadi demi kesejahteraan kelompok.
- d. Menghindari kata ‘tidak’ : Berusaha untuk setuju dengan pendapat orang lain.

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar pijakan dalam penyusunan laporan ini. Berikut merupakan tabel penelitian-penelitian terdahulu yang telah penulis rangkum:

Tabel 2.2
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Peneliti dan Tahun Penelitian	Variabel	Hasil dan Keterangan
1	<i>Person/Organization Job-Fitting and Affective Commitment to the Organization: Perspectives from the UAE</i>	Behery (2009)	<i>Person-Organization Fit</i> <i>Person-Job Fit</i> Kontrak Psikologis Komitmen Afektif	<i>P-O fit</i> dan <i>P-Jfit</i> berpengaruh positif pada komitmen afektif, sedangkan kontrak psikologis memediasi sebagian antara <i>P-O fit</i> , <i>P-J fit</i> , dan komitmen afektif.

No	Judul Penelitian	Peneliti dan Tahun Penelitian	Variabel	Hasil dan Keterangan
2	Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Kolektivitas sebagai Variabel Moderasi	Sudiharto dan Widajanti (2012)	Kepemimpinan Komitmen Organisasional Kinerja Karyawan Budaya Kolektivitas	Budaya kolektivisme memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di CV Pakis Aji Purwodadi
3	<i>Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions?</i>	Alniacik et al. (2013)	<i>Person-Organization Fit</i> <i>Affective Commitment</i> <i>Job Satisfaction</i> <i>Turnover Intention</i>	<i>P-O Fit</i> secara signifikan memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan turnover intention, namun tidak dapat meoderasi hubungan antara komitmen afektif dengan <i>turnover intention</i>
4	<i>The Simultaneous Effects of Person-Organization and Person-Job Fit on Turkish Hotel Managers</i>	Iplik et al. (2013)	<i>Person-Organization Fit</i> <i>Person-Job Fit</i> Komitmen Organisasi Motivasi Kepuasan Kerja Stres	<i>P-O fit</i> dan <i>P-J fit</i> berpengaruh positif pada komitmen organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan berpengaruh negatif pada stres kerja.
5	<i>Effect of Person-Organization Fit on Organizational Commitment</i>	Ahmadi et al. (2014)	<i>Person-Organization Fit</i> <i>Organizational Commitment</i>	<i>P-O fit</i> berpengaruh positif signifikan terhadap semua dimensi komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen notrmatif, dan komitmen kontinyu

No	Judul Penelitian	Peneliti dan Tahun Penelitian	Variabel	Hasil dan Keterangan
6	<i>Fit Happens Globally: A Meta-Analytic Comparison of The Relationships of Person-Environment Fit Dimensions With Work Attitudes and Performance Across East Asia, Europe, and North America</i>	Oh et al. (2014)	<i>Person-Environment Fit</i> <i>Work Attitude</i> <i>Performance</i>	<i>P-O fit</i> dan <i>P-J fit</i> relatif lebih kuat di Amerika Utara dan lebih rendah di Eropa dan Asia Barat. Namun <i>P-G fit</i> dan <i>P-S fit</i> relatif lebih kuat di Asia Barat dan Amerika Utara. Hal ini dikarenakan perbedaan budaya yang berbeda di setiap Negara.
7	<i>Does Affective Commitment Mediate the Relationship between Person-Organization Fit and Organizational Identification?</i>	Unal (2014)	<i>Affective Commitment</i> <i>Person-Organization Fit</i> <i>Organizational Identification</i>	Komitmen afektif memediasi hubungan antara antara <i>P-O fit</i> dengan identifikasi organisasi sehingga <i>P-O fit</i> berhubungan positif pada komitmen afektif dan juga pada identifikasi organisasi.
8	<i>The role of Affective Commitment and Person Organization Fit on Overall Satisfaction: Mediating Role of Employee Engagement</i>	Niazi (2015)	<i>Affective Commitment</i> <i>Person-Organization Fit</i> <i>Overall Satisfaction</i> <i>Employee Engagement</i>	Komitmen Afektif dan <i>P-O fit</i> berhubungan positif pada kepuasan kerja serta dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam meningkatkan kepuasan secara keseluruhan.
9	<i>Organizational Culture and Organizational Commitment: Serbian Case</i>	Mitić et al. (2016)	<i>Organizational Culture</i> <i>Organizational Commitment</i>	Seluruh dimensi budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.

Sumber: Penelitian-Penelitian Terdahulu

2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis

2.4.1. Pengaruh *Person-Organization Fit* pada Komitmen Afektif

Person-organization fit (P-O fit) merupakan sesuatu yang harus ditanamkan dalam diri setiap individu untuk dapat menyesuaikan diri dan bertahan di dalam organisasi. *P-O fit* mengacu pada keselarasan nilai, keselarasan tujuan yang berkaitan dengan lingkungan kerja, dan keselarasan antara kepribadian individu dengan karakteristik suatu organisasi (Chatman, 1989: 339; McCulloch & Turban, 2007: 64). Ketika terdapat kesesuaian antara nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi, individu akan merasa gambaran peran yang ada pada organisasi sudah sesuai dengan gambaran dirinya, sehingga individu akan melibatkan diri secara emosional dan mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut karena sudah merasa nyaman berada di dalamnya. Hal inilah yang mendorong terciptanya komitmen afektif dalam diri karyawan (Unal, 2014: 279).

Batool *et al.* (2014: 84) mengemukakan bahwa individu yang memiliki tingkat *P-O fit* yang tinggi dapat dengan mudah mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi, sehingga dapat meningkatkan komitmen afektifnya. Selain itu Behery (2009: 189) juga menyatakan bahwa organisasi dapat meningkatkan hasil yang positif dengan memastikan tingginya kesesuaian seseorang terhadap organisasi dan pekerjaannya. Pendapat lain mengatakan bahwa individu yang memiliki nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan organisasinya dapat berinteraksi dengan mudah pada sistem nilai organisasi serta dapat mengurangi ketidakpastian dan konflik, serta dapat meningkatkan loyalitas atau komitmennya

pada organisasi tersebut (Meglino *et al.*, 1989: 424). Individu yang telah berkomitmen secara afektif cenderung memperkuat struktur yang ada dalam nilai-nilai pada suatu organisasi, sehingga pada akhirnya akan mengantarkan pada pencapaian tujuan organisasi tersebut. Hal inilah yang mendasari pentingnya *P-O fit* dalam membentuk komitmen afektif karyawan.

2.4.2. Pengaruh *Person-Organization Fit* pada Nilai-Nilai Kolektif

Kolektivisme merupakan karakteristik budaya yang menggambarkan derajat yang menunjukkan bahwa kepentingan kelompok lebih diutamakan daripada keinginan dan kebutuhan individu (Wagner, 1995: 153). Menurut teori individualisme-kolektivisme, nilai-nilai kolektif dapat ditingkatkan melalui perasaan “senasib” yang biasanya dirasakan dalam suatu kelompok yang saling bekerjasama (Triandis (1995: 243). Perasaan senasib tersebut dapat diciptakan ketika terdapat kesesuaian antara nilai-nilai yang dimiliki karyawan dengan nilai-nilai yang ada dalam organisasi (*P-O fit*). Individu dengan tingkat *P-O fit* yang lebih besar dari biasanya akan mudah dalam menumbuhkan rasa kekeluargaan pada organisasi dan memungkinkan untuk menolong dan membantu rekan-rekannya, sehingga individu dapat mengalami keberhasilan dan kegagalan bersama dalam organisasinya (Triandis *et al.*, 1995: 132; Cable & Judge, 1994: 343).

Parkes *et al.* (2001: 82) menjelaskan bahwa kompatibilitas atau kesesuaian antara nilai-nilai dan budaya yang dimiliki individu dengan lingkungan organisasinya dapat membentuk suatu budaya yang terbuka, kompak dan saling mendukung di tempat kerja. Hal tersebut merupakan ciri dari adanya budaya

kolektif. Pendapat tersebut didukung oleh penelitian dari Astakhova (2015: 7) yang menyebutkan bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif pada nilai-nilai kolektif karyawan di Jepang dan Amerika Serikat. Hal ini menunjukkan bahwa seseorang yang sudah merasa cocok dengan organisasinya dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya termasuk menyesuaikan diri dengan rekan-rekan kerjanya. Dengan adanya kesesuaian tersebut, karyawan akan bersedia membantu rekan-rekannya secara sukarela, sehingga dapat terjalin kekompakan yang mengarah pada peningkatan nilai-nilai kolektif karyawan.

2.4.3. Pengaruh Nilai-Nilai Kolektif pada Komitmen Afektif

Nilai-nilai kolektif menunjukkan adanya identifikasi yang kuat antara individu dengan kelompoknya. Ciri-cirinya adalah dengan turut berkontribusi pada kesejahteraan kelompok serta mempertahankan loyalitas jangka panjang untuk kelompoknya (Triandis, 1995: 244). Abraham (1997: 179) menunjukkan bahwa loyalitas atau komitmen organisasi adalah memandang organisasi sebagai kelompok dan memikirkan kepada siapa individu dapat menaruh kesetiaan. Dengan demikian, individu yang mempunyai nilai-nilai kolektif akan berbagi tujuan dengan kelompok dan memprioritaskan kepentingan kelompok di atas kepentingan dirinya sendiri. Sehingga pada akhirnya individu akan saling mendukung dan bekerjasama secara sukarela dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Hal inilah yang mendasari terciptanya kekompakan dan komitmen secara afektif.

Penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa nilai-nilai budaya seperti kolektivisme dapat mempengaruhi komitmen afektif karyawan di negara-negara

kolektif, baik yang memiliki tingkat kolektivisme rendah seperti AS (Williamson *et al.*, 2009: 39; Finkelstein, 2014: 5), maupun masyarakat yang lebih kolektif, seperti Cina (Francesco & Chen, 2004: 436). Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat nilai-nilai kolektif yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula komitmen afektif yang dimilikinya. Ini dikarenakan ketika karyawan sudah merasa memiliki dan menyatu dengan kelompoknya, secara tidak langsung karyawan tersebut akan merasa nyaman dan loyal terhadap organisasinya. Selain itu, karyawan juga akan memberikan kontribusi penuh bagi organisasi. Hal inilah yang mendasari pentingnya nilai-nilai kolektif dalam menciptakan komitmen afektif dalam diri karyawan.

2.4.4. Nilai-Nilai Kolektif Memediasi Hubungan antara *Person-Organization Fit* dengan Komitmen Afektif

Nilai-nilai, sikap dan perilaku dibentuk oleh lingkungan dimana individu hidup. Selain itu, nilai-nilai juga berdampak pada kehidupan pribadi individu (Unal, 2014: 272). Dengan demikian, nilai-nilai organisasi dan individu secara konsisten saling berinteraksi dan dapat mengakibatkan kesesuaian antara nilai-nilai pribadi dan organisasi. Tingkat kesesuaian nilai seseorang terhadap organisasinya dapat memberikan kontribusi untuk sikap individu tersebut, baik negatif ataupun positif. Ketika tidak terdapat keselarasan antara nilai individu dengan organisasi atau keselarasan tersebut rendah, tentunya akan memberikan dampak negatif seperti penurunan motivasi, tingkat absensi yang tinggi, serta *turnover intention*. Sebaliknya, jika tingkat keselarasan individu dengan organisasi tinggi, maka akan berdampak positif, seperti terwujudnya identifikasi

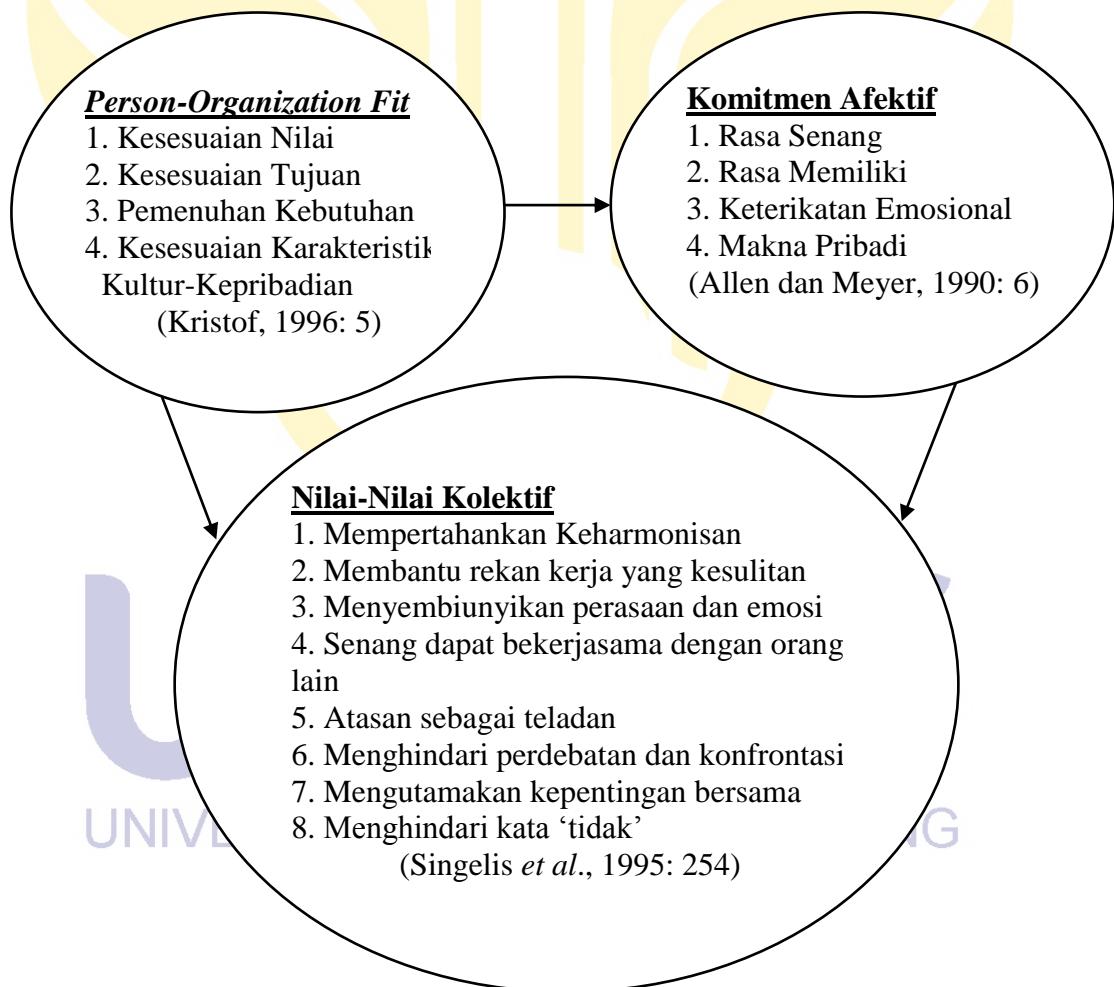
organisasi, peningkatan kinerja, serta terbentuknya komitmen afektif (Iplik *et al.*, 2013: 647; Kristof-brown *et al.*, 2005: 285; Zoghbi & Lara, 2008: 82).

Person-Organization fit bergantung pada hubungan antara karakteristik dasar dari suatu organisasi dan individu. Karakteristik tersebut secara tradisional memuat budaya, iklim, nilai-nilai, tujuan, dan norma-norma yang sesuai antara individu dengan organisasinya (Mete *et al.*, 2016: 875). Cable dan Judge (1994: 318) menegaskan bahwa ketika karyawan percaya bahwa nilai-nilai yang dimiliki telah sesuai dengan nilai-nilai organisasi dan juga nilai-nilai karyawan lain di organisasi tersebut, karyawan akan merasa terlibat dengan organisasinya, serta cenderung memiliki sikap dan perilaku yang dapat mendorongnya untuk mendefinisikan diri dalam organisasi. Antara sikap dan perilaku tersebut harus rasional dan konsisten agar dapat membentuk komitmen secara emosional pada karyawan (Palupiningdyah, 2011: 191). Dengan kata lain, karyawan yang memiliki sikap, perilaku, maupun nilai yang telah sesuai dengan organisasi dimungkinkan lebih mudah dalam mengikatkan dirinya secara afektif serta bersedia mengabdikan diri dengan tetap setia pada organisasinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Astakhova (2015: 7) menunjukkan bahwa *person-organization fit* dapat mempengaruhi komitmen afektif karyawan di Amerika Serikat melalui nilai-nilai kolektif. Hal tersebut menunjukkan bahwa untuk menciptakan komitmen afektif tidak hanya dibutuhkan kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan organisasi saja, tetapi juga dibutuhkan kesesuaian nilai dengan rekan-rekan kerjanya agar dapat bekerjasama dalam menyelesaikan tugas dan kewajiban serta mampu mengesampingkan kepentingan individu demi

kepentingan bersama. Pendapat tersebut didukung oleh Finkelstein (2014: 5) yang menyatakan bahwa kerjasama tim harus dibangun agar dapat saling mendukung, meningkatkan kekompakan, serta menciptakan komitmen karyawan secara afektif. Dengan demikian, individu yang memiliki *P-O fit* akan mampu meningkatkan komitmen afektifnya ketika individu tersebut mempunyai nilai-nilai kolektif yang tinggi. Alasan ini menunjukkan bahwa nilai-nilai kolektif akan memediasi hubungan antara *P-O fit* dan komitmen afektif.

Berdasarkan dari beberapa kajian teori dan hasil penelitian diatas, maka disajikan kerangka berfikir sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

2.5. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang ingin dipecahkan (Ferdinand, 2014: 27). Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum berdasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan penjelasan keterkaitan antar variabel dan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis untuk penelitian ini yaitu:

- H1 : *Person-organization fit* berpengaruh positif signifikan pada komitmen afektif
- H2 : *Person-organization fit* berpengaruh positif signifikan pada nilai-nilai kolektif
- H3 : Nilai-nilai kolektif berpengaruh positif signifikan pada komitmen afektif
- H4 : Nilai-nilai kolektif memediasi pengaruh antara *person-organization fit* pada komitmen afektif.

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Person-Organization fit* mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif, artinya semakin tinggi *person-organization fit* yang dimiliki karyawan maka komitmen afektif yang dimiliki karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah semakin tinggi.
2. *Person-Organization fit* mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada nilai-nilai kolektif, artinya semakin tinggi *person-organization fit* yang dimiliki karyawan maka nilai-nilai kolektif yang dimiliki karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah semakin tinggi.
3. Nilai-nilai kolektif mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif, artinya semakin tinggi nilai-nilai kolektif yang dimiliki karyawan maka komitmen afektif yang dimiliki karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah semakin tinggi.
4. Nilai-nilai kolektif memediasi pengaruh *person-organization fit* pada komitmen afektif, artinya ketika karyawan memiliki *person-organization fit* maka secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen afektif jika karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah memiliki nilai-nilai kolektif.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

5.2.1. Teoritis

Penelitian mendatang diharapkan mampu memperbesar sampel penelitian dan masih perlu dilakukan penelitian pada aspek yang sama untuk menguji konsistensi hasil penelitian ini. Atas dasar tersebut, penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada organisasi-organisasi lain dengan lingkup yang lebih luas untuk lebih menggeneralisasikan hasil penelitian, misalnya seluruh stasiun televisi di Jawa Tengah. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan bahan referensi untuk memperkuat landasan teori tentang bagaimana pengaruh *person-organization fit* pada komitmen afektif yang dimediasi oleh nilai-nilai kolektif.

5.2.2. Praktis

Beberapa hal yang penulis sarankan di dalam penelitian ini bagi pihak manajemen LPP TVRI stasiun Jawa Tengah antara lain sebagai berikut:

1. Kesesuaian antara karyawan dengan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah hendaknya lebih ditingkatkan lagi dengan meningkatkan semua indikator dari *person-organization fit*. Berdasarkan hal tersebut, LPP TVRI stasiun Jawa Tengah sebaiknya lebih memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan, salah satunya yang harus diperhatikan adalah kesejahteraan, baik finansial maupun non finansial. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian tambahan

kompensasi bagi karyawan yang patuh dan rajin serta ditunjang dengan penambahan fasilitas-fasilitas kantor yang lebih memadai.

2. Pihak manajemen LPP TVRI stasiun Jawa Tengah hendaknya mampu mengembangkan kehidupan kerja karyawan agar memiliki nilai-nilai kolektif dalam meningkatkan keterlibatannya dalam organisasi. Misalnya, rutin mengadakan kegiatan yang melibatkan seluruh karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah. Dengan kegiatan tersebut karyawan akan lebih mengenal satu sama lain, sehingga suasana kerja yang kompak dan harmonis dapat terwujud.
3. Pihak manajemen LPP TVRI stasiun Jawa Tengah seharusnya mampu menstimulus karyawan untuk meningkatkan komitmennya secara afektif pada organisasi. Misalnya dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang rajin dan memberikan sanksi pada karyawan yang sering terlambat masuk atau tidak hadir tanpa keterangan. Dengan adanya kebijakan tersebut, lambat laun karyawan akan menyadari pentingnya kedisiplinan, sehingga dapat menumbuhkan komitmen secara emosional dalam diri karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, R. (1997). The relationship of vertical and horizontal individualism and collectivism to intrapreneurship and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), 179–186. <http://doi.org/10.1108/01437739710182278>
- Ahmadi, S. A. A., Mohammadpour, B., Rajabi, M., & Baghbani, F. (2014). Effect of Person-Organization Fit on Organizational Commitment. *International Journal of Information Technology and Management Studies*, 1(1), 33–43.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Alniacik, E., Alniacik, U., Erat, S., & Akcin, K. (2013). Does Person-Organization Fit Moderate The Effects of Affective Commitment and Job Satisfaction on Turnover Intentions? *Social and Behavioral Sciences*, 99, 274–281. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.495>
- Astakhova, M. N. (2015). Explaining The Effects of Perceived Person-Supervisor Fit and Person-Organization Fit on Organizational Commitment in the U.S. and Japan. *Journal of Business Research*, xxx(0148-2963), 1–8. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.039>
- Astuti, S. D. (2010). Model Person-Organization Fit (P-O Fit Model) terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 17(1), 43–60.
- Autry, C. W., & Daugherty, P. J. (2003). Warehouse Operations Employees: Linking Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Coping Responses. *Journal of Business Logistics*, 24(1), 171–197.
- Batool, N., Ishaq, H. M., & Akram, M. (2014). Does Person- Organization Fit and Affective Organizational Commitment Relationship is Moderated by Personality Traits: Analysis of Extraversion and Emotional Stability. *Journal of Management & Technology*, 9(2), 73–89.
- Behery, M. H. (2009). Person/Organization Job-Fitting and Affective Commitment to the Organization Perspectives from the UAE. *An International Journal*, 16(2), 179–196. <http://doi.org/10.1108/13527600910953928>
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay Preferences and Job Search Decisions: a Person-Organization Fit Perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317–348.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A

- Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 459–484. [http://doi.org/0001-8392/91/3603-0459/\\$1.00](http://doi.org/0001-8392/91/3603-0459/$1.00)
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Fadzilah, & Martono, S. (2016). Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kepercayaan Organisasional pada Keinginan Berpindah. *Management Analysis Journal*, 5(3), 167–177.
- Felfe, J., Yan, W., & Six, B. (2008). The Impact of Individual Collectivism on Commitment and Its Influence on Organizational Citizenship Behaviour and Turnover in Three Countries. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 211–237. <http://doi.org/10.1177/1470595808091790>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen* (5th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Finkelstein, M. A. (2014). Individual Differences in OCB: The Contributions of Organizational Commitment and Individualism / Collectivism. *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 4(1), 1–8. <http://doi.org/10.5923/j.ijpbs.20140401.01>
- Fitriastuti, T. (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional Komitmen Organisasional, dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(2), 103–114.
- Francesco, A. M., & Chen, Z. X. (2004). Collectivism in Action Relationship Between Organizational Commitment AND Employee Performance in China. *Group & Organization Management*, 29(4), 425–441. <http://doi.org/10.1177/1059601103257423>
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(20), 1–35. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085559>
- Ghozali, I. (2011a). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2011b). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Han, J., Miranda-saavedra, D., Luebbering, N., Singh, A., Sibbet, G., Ferguson, M. A. J., & Cleghon, V. (2012). Deep Evolutionary Conservation of an

- Intramolecular Protein Kinase Activation Mechanism. *PLoS ONE*, 7(1). <http://doi.org/10.1371/journal.pone.0029702>
- Handoko, T. H. (2001). *Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Grasindo.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: National Differences in Thinking and Organizing*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations Software of the Mind*. England: McGraw-Hill Book Company Europe.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26. <http://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G. (2017). Dimensions of National Culture.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Professional.
- Huhtala, M., & Feldt, T. (2016). The Path from Ethical Organisational Culture to Employee Commitment : Mediating Roles of Value Congruence and Work Engagement. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1). <http://doi.org/10.16993/sjwop.6>
- Iplik, F. N., Kilic, K. C., & Yalcin, A. (2011). The Simultaneous Effects of Person-Organization and Person-Job Fit on Turkish Hotel Managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 644–661. <http://doi.org/10.1108/09596111111143386>
- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1992). The Elusive Criterion of Fit in Human Resource Staffing Decisions. *Human Resource Planning*, 15(4), 47–67.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: an Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, (1-49).
- Kristof-brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: a Meta-Analysis of Person-Job, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Masrukhin, M. A. (2014). Praktik Sistem Kerja Berkinerja Tinggi terhadap Komitmen Afektif dengan Mediasi Keadilan Prosedural. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 5(1), 80–89.
- Mcculloch, M. C., & Turban, D. B. (2007). Using Person-Organization Fit to

- Select Employees for High-Turnover Jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 63–71.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A Work Values Approach to Corporate Culture: A Field Test of the Value Congruence Process and Its Relationship to Individual Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424–432. <http://doi.org/0021-9010/89/500.75>
- Mete, E. S., Sökmen, A., & Biyik, Y. (2016). The Relationship between Organizational Commitment, Organizational Identification, Person-Organization Fit and Job Satisfaction: A Research on IT Employees. *International Review of Management and Business Research*, 5(3), 870–901. Retrieved from www.irnbrjournal.com
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “Side-Bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. [http://doi.org/0021-9010/93/\\$3.00](http://doi.org/0021-9010/93/$3.00)
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee Commitment and Well-Being: A Critical Review, Theoretical Framework and Research Agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., Mcinnis, K. J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, Normative, and Continuance Commitment Levels Across Cultures: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225–245. <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.005>
- Mitić, S., Vukonjanski, J., Terek, E., Gligorović, B., & Zorić, K. (2016). Organizational Culture and Organizational Commitment: Serbian Case. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 6(1), 21–27. [http://doi.org/005.7\(497.11\)](http://doi.org/005.7(497.11))
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages*. London: Academic Press.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Ties that Bind: Social Networks, Person-Organization Value Fit, and Turnover Intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(1), 205–227. <http://doi.org/10.1093/jopart/mum013>

- Murniasih, E., & Sudarma, K. (2016). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kompetensi pada Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif. *Management Analysis Journal*, 5(1), 24–35.
- Niazi, M. M. K. (2015). The Role of Affective Commitment and Person Organization Fit on Overall Satisfaction: Mediating Role of Employee Engagement. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 17(5), 17–23. <http://doi.org/10.9790/487X-17531723>
- Oh, I., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J., Heo, C.-G., & Shin, K.-H. (2014). Fit Happens Globally: A Meta-Analytic Comparison of The Relationship of Person-Organization Fit Dimensions with Work Attitudes and Performance Across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67, 99–152. <http://doi.org/10.1111/peps.12026>
- Palupiningdyah. (2011). Komitmen Pedagang Pasar Bulu Kota Semarang Pasca Relokasi Penjualan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(2), 181–193.
- Parkes, L. P., Bochner, S., & Schneider, S. K. (2001). Person-Organisation Fit Across Cultures: An Empirical Investigation of Individualism and Collectivism. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 81–108.
- Reicher, S. (1993). Psychology Politics Resistance-the birth of a new organization. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 3(1), 77–80. [http://doi.org/10.52-928419310 10077-04\\$07.00](http://doi.org/10.52-928419310 10077-04$07.00)
- Rejeki, A. T., & Wulansari, N. A. (2015). Pengaruh Keadilan Organisasional pada Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(4), 319–326.
- Ryu, S., Lee, E. L., & Lee, W. J. (2011). A Cross-Cultural Study of Interfirm Power Structure and Commitment: The Effect of Collectivism. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(2), 92–103. <http://doi.org/10.1108/08858621111112276>
- Santoso, D., & Irwanto, I. (2014). Pengaruh Person-Organization Fit (P-O Fit) terhadap Organization Citizenship Behaviour (OCB) dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada KPPBC TMP Tanjung Emas Semarang). *Jurnal NeO-Bis*, 8(1), 1–16.
- Schneider, B. (1987). The People Make The Place. *Personnel Psychology*, 40(1), 437–453.
- Sekiguchi, T. (2007). A Contingency Perspective of The Importance of PJ Fit and PO Fit in Employee Selection. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 118–131. <http://doi.org/10.1108/02683940710726384>
- Singelis, T. M., Triandis, H. C., Bhawuk, D. P. ., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A

- Theoretical and Measurement Refinement. *Cross-Cultural Research*, 29(3), 240–275.
- Sudiharto, A., & Widajanti, E. (2012). Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Kolektivitas sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 6(1), 1–10.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian dan Pengembangan*. (S. Y. Suryandari, Ed.) (1st ed.). Bandung: Alfa Beta.
- Sukarti, & Kistyanto, A. (2014). Pengaruh Human Capital dan Person-Environment Fit terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(2), 648–659.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation Between Social Groups: Studies in The Social Psychology of Intergroup Relations*. London: Academic Press.
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Reviews Psychology*, 33(1), 1–39. <http://doi.org/0066-4308/82/0201-0001502.00>
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism And Collectivism*. New York: Avalon Publishing.
- Triandis, H. C. (1996). The Psychological Measurement of Cultural Syndromes. *American Psychologist*, 51(4), 407–415. [http://doi.org/0003-066X/96/\\$2.00](http://doi.org/0003-066X/96/$2.00)
- Triandis, H. C., Bhawuk, D. P. S., & Gelfand, M. J. (1995). Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism : A Theoretical and Measurement Refinement. *Cross-Cultural Research*, 29(3), 240–275.
- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 118–128. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.118>
- Tsai, B. P. C., & Yen, Y.-F. (2012). Study of the Relationship of Workplace Person-Environment Fit , Country Identification and Affective Commitment-Evidence of Chinese Immigrant Wives in Taiwan. *Athens Journal of Business and Economics*, X(Y), 1–22.
- Unal, Z. M. (2014). Does Affective Commitment Mediate the Relationship between Person-Organization Fit and Organizational Identification? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(3), 270–283. <http://doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i3/706>
- Wagner, J. A. (1995). Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Corporation in Groups. *Academy of Management Journal*, 38(1), 152–172.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja* (4th ed.). Jakarta: Rajawali Pers.

- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219–231. <http://doi.org/0021-9010/86/M0.75>
- Williamson, I. O., Burnett, M. F., & Bartol, K. M. (2009). The Interactive Effect of Collectivism and Organizational Rewards on Affective Organizational Commitment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(1), 28–43. <http://doi.org/10.1108/13527600910930022>
- Zoghbi, P., & Lara, M. de. (2008). Should Faith and Hope be Included in The Employees' Agenda? Linking P-O Fit and Citizenship Behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 73–88. <http://doi.org/10.1108/02683940810849675>



UNNES
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG