

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. *Person-Organization Fit***

*Person-organization fit* secara umum didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof, 1996) dalam Dahri, N.W, and Tjahjono, H. K (2015). Didalam Universitas Muhammadiyah Yogyakarta memiliki 9 nilai dasar budaya organisasi, yaitu: Amanah & Tanggung Jawab, Kebersamaan, Kejujuran, Kedisiplinan, Keadilan, Mawas Diri, Tulus Ikhlas, Kepedulian, Profesional.

Penelitian-penelitian tentang *Person-Organization Fit* telah memberikan pengertian yang mendalam tentang meningkatkan kesesuaian antara karyawan dengan perusahaan, mempertahankan karyawan dalam jangka panjang dengan meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, serta meningkatkan *outcomes* individu yang berimplikasi pada pertumbuhan strategis berkelanjutan bagi perusahaan (Chatman, 1991; O'Reilly et al., 1991).

Menurut Kristof 1996 dalam Guntur Mahardika 2006 *Person-Organization Fit* dapat diartikan dalam empat konsep yaitu:

1. Kesesuaian nilai (*value congruence*), adalah kesesuaian antara nilai intrinsik individu dengan organisasi.
2. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*), adalah kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah pemimpin

dan rekan sekerja.

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.

Sedangkan menurut Autry & Daugherty (2003) dimensionalitas dari *person-organization fit* adalah adanya kesesuaian dengan tujuan perusahaan, kesesuaian dengan rekan kerja, dan kesesuaian dengan supervisor. P-O Fit menekankan sejauh mana seseorang dan organisasi memiliki karakteristik yang sama dalam memenuhi kebutuhan masing-masing (Sekiguchi, 2004). Beberapa peneliti berpendapat bahwa individu dan organisasi saling tertarik manakala terdapat kesesuaian (*compatibility*) antara satu dengan yang lain, hal ini sangat berpengaruh terhadap organisasi dalam merekrut karyawan dan juga sikap karyawan untuk memilih pekerjaan tersebut.

## **B. Kompensasi**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2001).Dimana program-program kompensasi juga sangat penting bagi perusahaan karena mencerminkan upaya perusahaan dalam mempertahankan sumber daya

manusia.

Di samping itu, kompensasi dalam bentuk pengupahan dan balas jasa yang lainnya merupakan komponen-komponen biaya paling penting. Bila pengupahan dan penggajian tidak di distribusikan dengan baik maka akan berdampak pada kehilangan sumber daya manusia yang terlatih dan mempunyai konsekuensi harus melatih karyawan lagi.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima karyawan sebagai balas jasa untuk pelaksanaan kegiatan dimasa akan datang. Kompensasi dapat di bagi menjadi kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari gaji, tunjangan, upah dan intensif lainnya. Sedangkan kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan baik finansial maupun non finansial yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan berdasarkan terhadap karyawan dalam upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Kompensasi tidak langsung ini dapat berupa penghargaan, hadiah, promosi jabatan maupun pelatihan (Gomes, 2003).

Menurut Hasibuan (2005) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang di terima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang di berikan pada perusahaan.

## 1. Keadilan Kompensasi

Menurut (Siagian, 2003) rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, jika pihak organisasi juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan organisasi tercapai. Apabila hal ini dapat terwujud, maka bukan hanya tujuan organisasi yang tercapai, namun kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi. Jika program kompensasi dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, maka karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan oleh perusahaan) akan merasa puas.

Menurut (Rivai, 2005), teori *equity* atau keadilan ini memiliki tiga elemen, yaitu: (1) *input*, (2) *out comes*, dan (3) *comparison persons*. Input atau hasil merupakan sesuatu yang berharga yang dipersepsikan karyawan memiliki kontribusi atau sumbangan terhadap pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, keahlian, jumlah tugas, dan peralatan serta perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaan. *Out comes* atau hasil merupakan segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya seperti, upah atau gaji, keuntungan sampingan, simbol status, dan kesempatan untuk berkembang atau berhasil serta aktualisasi diri. *Comparison persons* merupakan

orang lain sebagai pembanding. Orang lain yang dijadikan pembanding bisa berasal dari organisasi atau perusahaan yang sama atau berbeda dan bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau. Apabila orang lain yang dijadikan pembanding berasal dari perusahaan yang sama atau berbeda dan bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau. Apabila orang lain yang dijadikan pembanding berasal dari perusahaan yang berbeda, maka harus ada persyaratan yang harus dipenuhi.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka dalam (Handoko, 2001). Tentunya karyawan juga berharap agar kompensasi yang diterima sesuai dengan penilaian terhadap pengorbanan yang telah diberikan kepada kelompok maupun kepada perusahaan. Karyawan juga berharap agar kompensasi yang diterima sebanding dengan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan lainnya, yang menurut pendapat karyawan lain tersebut mempunyai kemampuan dan kinerja yang sama dengan dirinya. Apabila harapan karyawan mengenai kompensasi yang demikian dapat diwujudkan oleh organisasi, maka karyawan akan merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan.

## 2. Keadilan Distributif Kompensasi

Menurut (Tjahjono, 2010) mengatakan bahwa nilai-nilai keadilan merupakan unsur yang sangat penting dalam pengambilan

keputusan yang bersifat manajerial. Keputusan struktural tersebut berupa keputusan kompensasi, kenaikan jabatan atau karir, penilaian kinerja dan keputusan formal manajerial lainnya. Nilai keadilan distributive dan prosedural menjadi hal yang sangat penting dalam pengambilan keputusan tersebut.

Para peneliti keadilan telah secara konsisten mengidentifikasi tiga tipe persepsi keadilan, yaitu: distributive, prosedural, dan interaksional (Colquitt dalam Byrne *et.al.*, 2003). Persepsi keadilan distributif menunjukkan pada penilaian tentang keadilan hasil yang diterima oleh individu.

### 3. Keadilan Prosedural Kompensasi

Menurut Greenberg dan Baron (2003) keadilan prosedural didefinisikan sebagai persepsi keadilan atas pembuatan keputusan dalam organisasi. Orang-orang di dalam organisasi sangat memperhatikan dalam pembuatan keputusan secara adil, dan mereka merasa bahwa organisasi dan karyawan akan sama-sama merasa diuntungkan jika organisasi melaksanakan prosedur secara adil. Sedangkan definisi keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan.

Temuan sejumlah penelitian menunjukkan bahwa perhatian karyawan terhadap keadilan tidak sekedar membandingkan input dan output seperti dalam keadilan distributif. Dalam banyak

penelitian para karyawan merasa penting mengetahui mekanisme dan prosedur keadilan tersebut atau keadilan prosedural (Colquitt, 2001).

Keadilan prosedural ialah persepsi keadilan terhadap prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan sehingga setiap anggota organisasi merasa terlibat di dalamnya. Keadilan prosedural (*Procedural Justice*) berkaitan dengan proses atau prosedur untuk mendistribusikan penghargaan. Teori tentang keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan hasil-hasil dan sumber daya organisasi kepada para anggotanya.

Para peneliti umumnya mengajukan dua penjelasan teoritis mengenai proses psikologis yang mendasari pengaruh keadilan prosedural, yaitu: kontrol proses atau instrumental dan perhatian relasional atau komponen struktural. Perspektif kontrol instrumental atau proses berpendapat bahwa prosedur-prosedur yang digunakan oleh organisasi akan dipersepsikan lebih adil manakala individu yang terpengaruh oleh suatu keputusan memiliki kesempatan-kesempatan untuk mempengaruhi proses-proses penetapan keputusan atau menawarkan masukan (Taylor dalam Pareke, 2003).

Persepsi keadilan khususnya keadilan kompensasi berperan penting pada reaksi dan sikap karyawan, apabila kompensasi

berperan penting pada reaksi dan sikap karyawan, apabila kompensasi dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan organisasi. Oleh karena itu agar dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan yang potensial akan merasa dihargai dan bersedia untuk tetap bertahan di organisasi untuk mengetahui apakah bedanya kompensasi masih merupakan biaya signifikan untuk menjalankan bisnis dan meraih keunggulan kompetitif. Apabila sudah tidak signifikan lagi, maka organisasi mungkin akan beralih dengan menggunakan sistem computer dan mengurangi jumlah tenaga kerjanya atau berpindah daerah yang tenaga kerjanya lebih murah. Dengan adanya program kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan akan merasa puas dan sebagai dampaknya tentunya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### **C. Komitmen Organisasi**

Komitmen terhadap organisasi pada umumnya didefinisikan dengan sejauh mana keterlibatan seseorang dalam organisasi dan kekuatan identifikasinya terhadap suatu organisasi tertentu. Komitmen organisasional adalah hubungan yang erat antara karyawan dengan kepentingan organisasi (Robbins, 2008:475). Komitmen organisasional merupakan sikap kesetiaan karyawan kepada organisasinya, dan mengungkap perhatian pada keberhasilan dan kesejahteraan organisasi



(Luthans, 2006:124). Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasional yang tinggi akan memiliki sikap loyalitas dalam melibatkan diri secara efektif demi kemajuan organisasi dan menerima tujuan serta nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan.

Luthans (2006) mengemukakan bahwa beberapa pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen dalam membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan:

1. Berkomitmen Pada Nilai Utama Manusia.

Membuat aturan tertulis, memperkerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.

2. Memperjelas dan Mengkomunikasikan Misi.

Memperjelas misi dan ideologi, berkarisma, menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai, membentuk tradisi.

3. Menjamin Keadilan Organisasi.

Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang komprehensif, menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif.

4. Menciptakan Rasa Komunitas.

Membangun homogenitas berdasarkan nilai, keadilan, berkumpul bersama serta menekankan kerjasama, saling mendukung, dan kerja tim.

5. Mendukung Perkembangan Karyawan,

Melakukan aktualisasi, memberikan pekerjaan menantang,

memajukan dan memberdayakan, mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas perkembangan, menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

Allen dan Meyer, (1991) dimensi komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Komitmen Afektif (*affective commitment*).

Komitmen afektif berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasional, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena memang setuju dengan organisasi tersebut dan memang berkeinginan melakukannya. Anggota organisasi dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi anggota organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu.

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Konsep *side-bets orientation* yang menekankan pada sumbangan seseorang yang sewaktu-waktu dapat hilang jika seseorang itu meninggalkan organisasi. Komitmen berkelanjutan merupakan komitmen anggota karyawan yang didasarkan pada pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila meningkatkan organisasi atau kerugian yang akan diperoleh jika tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi atau

perusahaan. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang beresiko tinggi karena merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tak mungkin mencari gantinya. Anggota organisasi dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa membutuhkan organisasi atau perusahaan.

### 3. Komitmen Normatif (*normative commitment*).

Komitmen normatif merupakan komitmen anggota organisasi terhadap organisasi karena kewajibannya untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis, atau dengan kata lain keyakinan yang dimiliki mengenai tanggung jawabnya terhadap organisasi. Tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Komitmen ini berkaitan dengan anggota organisasi atau perusahaan. Anggota organisasi dengan komitmen normatif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena karyawan merasa harus tetap bertahan dalam organisasi atau perusahaan.

#### a. Pentingnya Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional merupakan suatu sikap yang akan menentukan perilaku karyawannya. Perwujudan tingginya komitmen organisasional karyawan kepada organisasi adalah rendahnya tingkat perputaran karyawan, rendahnya tingkat kemangkiran, tingginya motivasi kerja dan prestasi kerja (Baron

dan Greenberg, 2003:174). Menurut Luthans (2006:174) terdapat empat hal yang berkaitan dengan pentingnya komitmen organisasional yaitu menunjukkan keikatan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, memiliki keinginan kuat untuk berkontribusi aktif memajukan perusahaan, peningkatan identifikasi dan kepercayaan terhadap sasaran organisasi, mengerahkan cukup banyak usaha demi kepentingan organisasi.

Komitmen organisasional bukan hanya mencakup kesetiaan kepada organisasi, tetapi proses yang berjalan dimana karyawan dapat mengekspresikan kepeduliannya kepada organisasi dan prestasi kerja yang tinggi. Komitmen organisasional karyawan yang tinggi menjamin keinginan para karyawan agar dapat bekerja dan memberikan sumbangan terbaik, bangga dan setia pada nilai-nilai serta tujuan organisasi.

#### **D. Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang emosi bahagia atau positif berasal dari penilaian pekerjaan atau bekerja seseorang pengalaman. Rivai dan Mulyadi (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian seberapa jauh para pekerja pada pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhan mereka. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini secara tidak langsung

menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah sebuah konsep kesatuan. Namun, seseorang bisa merasa cukup puas dengan salah satu aspek pekerjaannya dan merasa kurang puas dengan satu atau beberapa aspek lainnya.

Greenberg dan Baron (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negative seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menurut Howell dan Dipboye (dalam A.S. Munandar, 2001) adalah hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya.

McShane dan Von Glinow 2008 dalam Kristanto 2013 menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi individu tentang tugas dan konteks pekerjaannya. Kepuasan kerja terkait dengan penilaian tentang karakteristik pekerjaannya, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di tempat kerja. Karyawan yang puas mempunyai penilaian yang baik tentang pekerjaan mereka, berdasarkan pengamatan dan pengalaman mereka. Kepuasan kerja merupakan sekumpulan sikap tentang aspek-aspek yang berbeda dari tugas dan konteks pekerjaan.

#### 1. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl (1977 dalam Sukawati 2000) teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu:

a. Teori Perbandingan Interpersonal (*discrepancy theory*)

Kepuasan atau ketidakpuasan yang di rasakan oleh individu merupakan hasil perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terdiri berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

b. Teori Keadilan (*equality theory*)

Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain.

c. Teori Dua-Faktor (*two factor theory*)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan *dissatisfier* atau *hygiene*

*factors* dan yang lain dinamakan *satisfier* atau motivator.

## 2. Sebab-Sebab Kepuasan Kerja

Lima model dari kepuasan kerja berfokus pada berbagai penyebab. Kelima model tersebut adalah pemenuhan kebutuhan, ketidaksesuaian, pencapaian nilai, keadilan, dan komponen-komponen disposisi/genetis. Sebuah tinjauan singkat mengenai model-model ini memberikan pemahaman dalam berbagai metode yang bisa digunakan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

### a. Pemenuhan Kebutuhan

Model-model ini menyatakan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan dimana karakteristik sebuah pekerjaan memungkinkan seseorang memenuhi kebutuhannya. Misalnya, sebuah survey dilakukan oleh *Society For Human Resource Management* meminta pegawai untuk memilih aspek-aspek pekerjaan yang sangat penting bagi kepuasan kerja mereka. Keempat pilihan teratas mereka adalah gaji, tunjangan, keamanan pekerjaan, dan keseimbangan pekerjaan/kehidupan semuanya berhubungan secara langsung dengan kemampuan pegawai untuk memenuhi berbagai kebutuhan dasar. Kami merasa bahwa kebutuhan akan keamanan pekerjaan akan menjadi lebih penting bagi pegawai selama masa resesi. Walaupun model-model pemenuhan kebutuhan menghasilkan

pertentangan yang besar, secara umum pemenuhan kebutuhan dengan kepuasan kerja.

b. Ketidaksesuaian

Model-model ini menyatakan bahwa kepuasan adalah hasil dari ekspektasi yang terpenuhi. Ekspektasi yang terpenuhi (*met expectations*) menunjukkan perbedaan antara apa yang ingin diterima seseorang dari suatu pekerjaan, seperti gaji yang sesuai dan kesempatan mendapatkan promosi, dan apa sebenarnya yang dia terima. Ketika ekspektasi lebih besar dari apa yang dia terima, pegawai akan merasa tidak puas. Sebaliknya, model ini memperkirakan bahwa pegawai akan merasa puas jika dia mencapai hasil yang melebihi ekspektasinya.

c. Pencapaian Nilai

Pemikiran yang mendasari pencapaian nilai (*value attainment*) adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi bahwa sebuah pekerjaan memungkinkan adanya pemenuhan terhadap nilai-nilai kerja yang penting bagi seseorang.

d. Keadilan

Dalam model ini, kepuasan adalah sebuah fungsi dari seberapa “adil” pegawai diperlakukan di tempat kerja. Hasil-hasil kepuasan dari persepsi seseorang bahwa hasil pekerjaan,



sehubungan dengan masukan, berbanding lurus dengan hasil/masukan berkeluarga. Sebuah metaanalisis yang menggunakan 190 penelitian dan 64.757 pegawai mendukung model ini.

Menurut Robbins dan Judge (2015) definisi tentang kepuasan kerja sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya cukup luas. Tetapi keluasan itu pantas. Sebuah pekerjaan lebih dari sekedar mengacak kertas, menulis kode program, menunggu pelanggan, atau mengendarai truk. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan bos, mengikuti aturan serta kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang kurang ideal, dan sebagainya. Penilaian seorang pekerja atas kepuasannya terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan kompleks dari pekerja atas kepuasannya terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan kompleks dari banyak elemen berbeda.

Dua pendekatan populer. Peringkat tunggal global adalah sebuah respons atas satu pertanyaan, seperti “semua hal dipertimbangkan, seberapa puas Anda dengan pekerjaan Anda?” Responden melingkari satu nomor antara 1 dan 5 pada suatu form skala dari “sangat puas” sampai “sangat tidak puas”. Metode kedua, penjumlahan dari aspek-aspek pekerjaan, lebih

canggih, mengidentifikasi elemen-elemen kunci dalam sebuah pekerjaan seperti sifat pekerjaan, pengawasan, gaji sekarang, peluang promosi, dan hubungan dengan rekan kerja. Responden memperingkat ini berdasarkan sebuah skala terstandarisasi, dan peneliti menambahkan peringkat itu untuk menciptakan suatu skor kepuasan kerja keseluruhan.

a. Pengaruh *Person-Organization Fit* pada Kepuasan Kerja

Astuti, S.D, (2010) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa variabel *person-organization fit* dengan kepuasan kerja menunjukkan hasil yang signifikan hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan *person-organization fit* akan memberikan pengaruh pada kepuasan kerja.

Beberapa penelitian diatas menyimpulkan bahwa *person-organization fit* merupakan determinan yang potensial terhadap kepuasan kerja. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**H1: *Person-Organization Fit* berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja.**

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

P-O Fit didasarkan pada asumsi keinginan seseorang individu untuk memelihara kesesuaian mereka dengan nilai-nilai organisasi dan dihubungkan secara positif dengan komitmen afektif organisasional (Kristof, 1996; Chatman, 1991; O'Reilly,

1991). Kristof (1996) secara empiris membuktikan pengaruh *person-organization fit* (P-O fit) terhadap komitmen organisasional.

Guntur, Mahardika, (2006). *Person-organization fit* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional. Astuti, S.D (2010). *Person-organization fit* memiliki efek positif pada kepuasan kerja, komitmen afektif organisasi. Berdasarkan uraian teoritis dan hasil penelitian terdahulu di atas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2: *Person-Organizational Fit* berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Afektif.**

c. Pengaruh Keadilan Prosedural Kompensasi pada Kepuasan Kerja

Penelitian tersebut diperkuat dalam penelitian yang dilakukan oleh Singgih Tiwut Atmojo dan Tjahjono (2016) tentang pengaruh keadilan distributive dan prosedural kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja para medis dirumah sakit. Menyatakan bahwa keadilan prosedural kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Demikian pula penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Pillai (2001) menyatakan bahwa keadilan prosedural termasuk dalam konteks kompensasi) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini berarti bahwa semakin karyawan merasakan adanya keadilan pada prosedur

pengambilan keputusan yang digunakan oleh perusahaan maka akan semakin puas perasaan karyawan atas pekerjaan mereka, begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

**H3: Keadilan Prosedural Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja.**

d. Pengaruh Keadilan Prosedural Kompensasi pada Komitmen Afektif

Cobb *et, al*, (1995), menunjukkan bahwa ketika para karyawan diperlakukan adil, mereka akan mempunyai sikap dan perilaku yang dibutuhkan untuk keberhasilan perubahan organisasi bahkan dalam kondisi sulit sekalipun. Sebaliknya, ketika keputusan organisasi dan tindakan manajerial dianggap tidak adil maka pekerja akan merasa marah dan menolak upaya perubahan untuk perbaikan organisasi.

Kemudian apabila mereka menilai bahwa perlakuan yang mereka terima adil maka akan berpengaruh pada dua jenis *outcomes* yang mereka terima, yaitu kepuasan dan komitmen. Semakin tinggi mereka mempersepsikan keadilan suatu kebijakan ataupun praktek manajemen akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (dalam konteks penelitian ini adalah karyawan).

Hasil penelitian Risang, Dewie. (2016). Menyimpulkan bahwa keadilan prosedural kompensasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H4: Keadilan Kompensasi Berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Afektif.**

e. Pengaruh Kepuasan Kerja pada Komitmen Afektif

Menurut Venderberg dan Lance (1992) yang melakukan pengujian hubungan kasual antara kepuasan kerja dan komitmen organisasioal menemukan bukti empiris yang mendukung bahwa *antecedent* kepuasan kerja adalah komitmen organisasional. Temuan ini didukung oleh analisis *structural parameter estimates* yang menunjukkan hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasional serta bonus *equity* yang signifikan kuat. Penelitian mengenai kepuasan kerja dan komitmen afektif yang di lingkungan PT. Kharisma Klasik Indonesia yang dilakukan oleh Steviana, Suharnomo, Mudji (2016). Hasil analisis menunjukkan bahwa semua faktor intrinsik (melekat) dari kepuasan kerja mempunyai korelasi positif dengan komitmen afektif. Hasil penelitian Gema Bestari dengan judul analisis pengaruh keadilan kompensasi insentif dan kepuasan kerja terhadap komitmen afektif pada karyawan program sarjana membangun desa (SMD) di kabupaten sleman, menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif

terhadap komitmen afektif. Oleh karena itu dari uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H5: Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Afektif.**

f. Pengaruh *Person-Organization Fit* (P-O Fit) dengan Komitmen Afektif yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Pentingnya kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi akan dapat meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan karyawan.

Menurut Kristof (1996) dalam Astuti (2010) mengemukakan bahwa ada pengaruh positif antara kesesuaian nilai individu dan nilai organisasi dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional. Tingkat kesesuaian antara nilai individu dengan nilai organisasi sangat tergantung pada bagaimana organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan.

Ketika nilai seseorang individu sesuai dengan nilai organisasi, maka hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini dapat mendasari manajemen untuk meningkatkan kesesuaian nilai individu dengan nilai-nilai organisasi agar kepuasan kerja karyawan dapat dirasakan, sehingga tidak dibutuhkan biaya yang lebih banyak untuk pemenuhan kepuasan kerja tersebut. Semakin tinggi tingkat kesesuaian nilai tersebut maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan begitu pula sebaliknya. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena

setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri seseorang setiap individu.

Semakin banyak aspek didalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Oleh karena itu dari uraian diatas maka dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

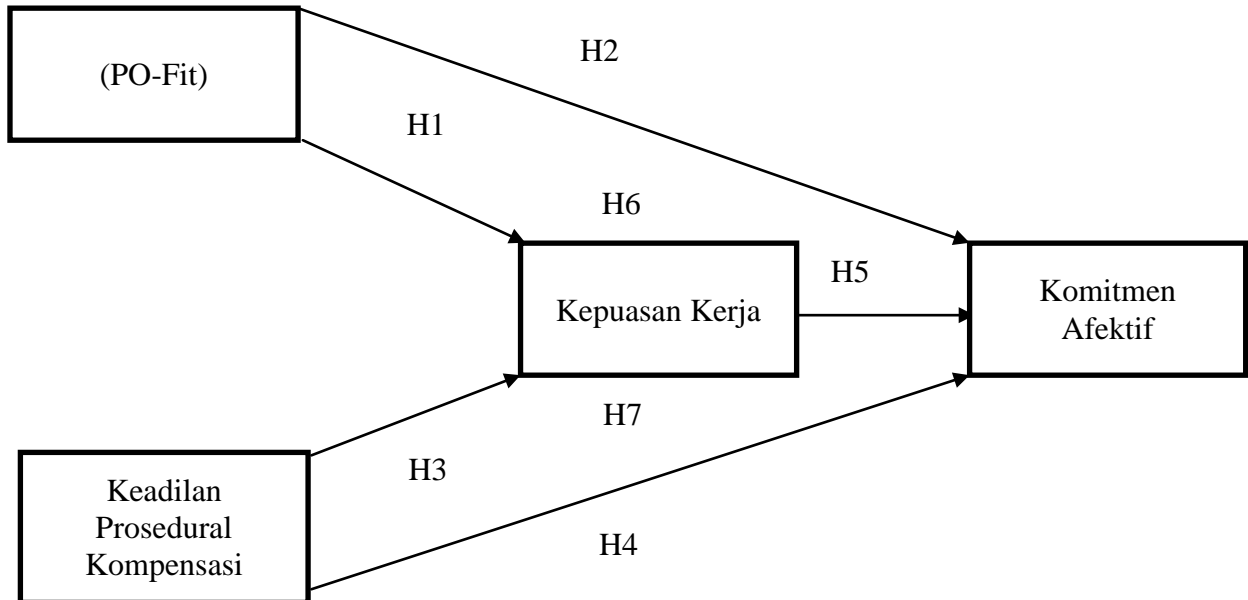
**H6: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh antara *Person-Organization Fit* (P-O Fit) terhadap Komitmen Afektif.**

g. Pengaruh Keadilan Prosedural Kompensasi dengan Komitmen Afektif dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan Marissa (2010) dan Ravangard *et al.* (2013) menemukan hasil lain yang tercipta melalui keadilan organisasi yaitu keadilan organisasi mampu berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Crow *et al.* (2012) menambahkan temuannya bahwa persepsi keadilan distributive, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional pada petugas polisi mampu berpengaruh tidak langsung terhadap komitmen melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H7: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh antara Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Komitmen Afektif.**

### E. Metode Penelitian



Gambar 1. Metode Penelitian