

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. *Person-organization Fit*

*Person-organization fit (P-O Fit)* secara umum didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof, 1996). Sementara Donald dan Pandey (2007) dalam Astuti (2010) mendefinisikan *person-organization fit* adalah adanya kesesuaian/kecocokan antara individu dengan organisasi, ketika: a) setidaknya ada kesungguhan untuk memenuhi kebutuhan pihak lain, atau b) memiliki karakteristik dasar yang serupa. Dalam melakukan perekrutan karyawan, perusahaan sering menggunakan pendekatan kesesuaian antara individu dengan pekerjaan yang ditawarkan (*Person-Job Fit*). Kristof (1996) berpendapat pendekatan *person-job fit* ini kurang baik dalam proses seleksi karyawan, efektivitas organisasi tidak hanya didukung oleh kesuksesan tugas pekerjaan karyawan tetapi perlu memperhatikan perilaku karyawan secara luas.

Beberapa peneliti, Chatman (1989), O' Reilly, *et al.* (1991) dalam Astuti (2010) berpendapat individu dan organisasi saling tertarik manakala terdapat kesesuaian antara satu dengan yang lain, hal ini sangat berpengaruh terhadap organisasi dalam merekrut karyawan dan juga sikap karyawan untuk memilih pekerjaan tersebut.

Menurut Kristof (1996) dalam Mahardika (2006), *person-organization fit* (*P-O Fit*) dapat diartikan dalam empat konsep yaitu:

1. Kesesuaian nilai (*value congruence*) yaitu kesesuaian antara nilai intrinsik individu dengan organisasi.
2. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*) yaitu kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah pemimpin dan rekan sekerja.
3. Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*) yaitu 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*) yaitu kesesuaian antara kepribadian (non nilai) dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi.

Vianen (2000) menjelaskan konsep *P-O Fit* dari perspektif *supplementary fit* dan *complementary fit*. *Supplementary fit* terjadi apabila individu memiliki karakteristik (*preferences* dan *attitudes*) yang serupa dengan karakteristik yang dimiliki oleh individu-individu lain dalam organisasi/lingkungan yang bersangkutan. Sedangkan *complementary fit* terjadi apabila karakteristik yang dimiliki oleh individu dapat ditambahkan untuk melengkapi karakteristik yang tidak dimiliki oleh organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat terjadi apabila individu tersebut memiliki *skills* khusus yang berguna untuk peningkatan kesuksesan sebuah kerja tim.

Perspektif *person-organization fit* juga dibedakan menurut French *et al.*, (1982) dalam Vianen (2000) menjadi dua yaitu *supplies-values fit* dan *demands-abilities fit*. Dari perspektif *supplies-values fit*, *P-O Fit* tercapai apabila organisasi mampu memuaskan nilai-nilai yang dimiliki oleh individu. Jika seorang karyawan memiliki preferensi yang tinggi terhadap pertumbuhan atau perkembangan (*growth*), maka *fit* dapat terjadi apabila organisasi memberikan kesempatan pada individu tersebut untuk terus berkembang. Sedangkan perspektif *demands-abilities fit* memandang *P-O Fit* dapat tercapai apabila individu memiliki *skills* dan *abilities* yang dibutuhkan oleh organisasi yang bersangkutan.

Menurut Bowen *et al.*, (1991), terdapat manfaat potensial yang dapat diperoleh dengan menerapkan *person-organization fit* dalam organisasi, yaitu:

1. Pekerja memiliki sikap yang baik (seperti: kepuasan kerja yang tinggi, komitmen organisasi dan semangat kelompok).
2. Perilaku individu yang lebih baik (seperti: kinerja lebih baik dan rendahnya *turnover*).
3. Memperkuat desain organisasi (seperti: dukungan rancangan kerja dan budaya organisasi).

## **2.2. Dukungan Atasan Langsung**

Dukungan atasan langsung (*supervisor*) diartikan sebagai sejauh mana para pemimpin menghargai kontribusi karyawan dan peduli tentang kesejahteraan karyawan (Bhate (2013) dalam Adhithan (2017). *Supervisor* dianggap sebagai

perwakilan organisasi dan memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan yang mana karyawan akan melihat hal tersebut sebagai indikasi dukungan organisasi (Eisenberger *et al.*, 2002).

Dukungan atasan langsung memiliki peran yang sangat penting dalam membantu karyawan untuk mencapai keseimbangan peran pekerjaan. Menurut Feinberg (2013), dukungan atasan langsung dapat ditunjukkan dengan perilaku sebagai berikut:

1. membantu menetapkan tujuan untuk menerapkan pelatihan,
2. memberikan bantuan ketika mencoba perilaku baru,
3. *feedback* pada kinerja tugas.

*Supervisor* bertanggung jawab untuk memantau kinerja karyawan, melakukan penilaian berkala, dan memberikan umpan balik untuk meningkatkan kontribusi pegawai dan komitmen terhadap organisasi. Menurut Humphrey (2002, dalam Adhitian 2017) *supervisor* yang simpatik dan memberikan kebutuhan karyawan secara khusus menghasilkan respon karyawan yang antusias. Karyawan akan menciptakan sudut pandang terhadap *supervisor* mengenai sejauh mana *supervisor* mengakui dedikasi dan menunjukkan simpati terhadap kesejahteraan karyawan. Indikator dukungan *supervisor* menurut Chen (2003) dalam Nurdiana (2014) terdiri atas:

1. keterlibatan *supervisor* dalam menjelaskan ekspektasi kinerja setelah penelitian,

2. mengidentifikasi peluang untuk menerapkan keterampilan dan pengetahuan baru,
3. menetapkan tujuan realistis didasarkan pada pelatihan,
4. bekerja sama dengan individu pada saat menghadapi masalah dalam menerapkan keterampilan baru,
5. memberikan umpan balik ketika individu berhasil menerapkan kemampuan baru.

### **2.3. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya. Davis dan Newton (1996) dalam Mahardika (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan ketika para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan adalah keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima karyawan dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut As'ad (2004) dalam Melani (2012) antara lain:

1. Faktor Psikologis

Faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, dan perasaan kerja.

## 2. Faktor Fisik

Faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, dan kesehatan pegawai.

## 3. Faktor Finansial

Faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain-lain.

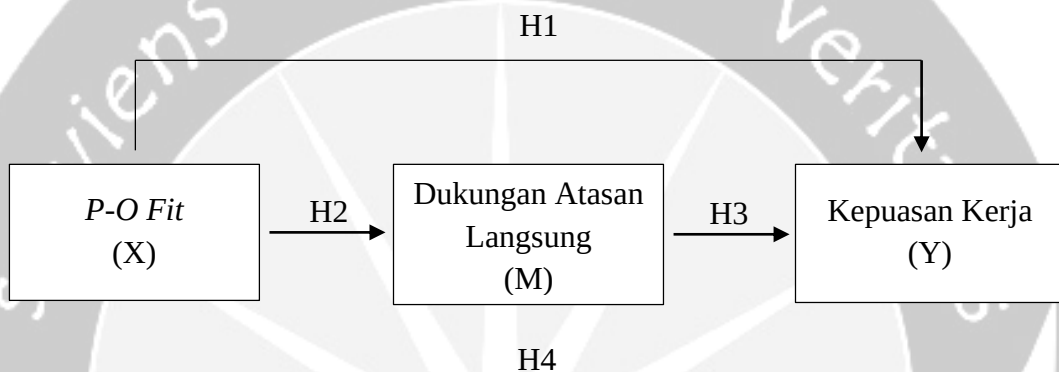
## 4. Faktor Sosial

Faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem yang berlaku dalam dirinya. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya.

## 2.4. Kerangka Penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel mediator. Variabel independen (X) adalah *person-organization fit* (*P-O Fit*), variabel mediator (M) adalah dukungan atasan langsung, dan variabel dependen (Y) adalah kepuasan kerja. Adapun kerangka pikiran yang digunakan adalah sebagai berikut.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Penelitian**

Penelitian yang dilakukan oleh Gurkan *et al.* (2015) membahas hubungan antara *person-organization fit*, dukungan atasan langsung, dan kepuasan kerja. Penelitian tersebut menyatakan *P-O Fit* dapat memengaruhi dukungan atasan langsung juga dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan *P-O Fit* memiliki pengaruh terhadap dukungan atasan langsung, dan dukungan atasan langsung memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian tersebut menghasilkan dukungan atasan langsung tidak memediasi pengaruh *P-O Fit* terhadap kepuasan kerja.

## 2.5. Hipotesis

### 2.5.1. Pengaruh *Person-organization Fit* terhadap Kepuasan Kerja

*Person-organization fit* yang tinggi dipandang sebagai kunci dalam mempertahankan karyawan dengan fleksibilitas yang tinggi dan komitmen organisasi yang diperlukan untuk memenuhi tantangan kompetitif. *P-O Fit* sebagai indikator terhadap sikap kerja seseorang seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *turnover intention*. Penelitian terdahulu telah memberikan penilaian teoritis dan bukti empiris yang membuktikan *P-O Fit* memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja (Mahardika, 2006) *P-O Fit* merupakan kompatibilitas nilai-nilai individu karyawan dan nilai-nilai organisasi. Karyawan tentu saja ingin bekerja di organisasi yang memiliki nilai-nilai organisasi selaras dengan nilai-nilai karyawan dan juga organisasi akan mencoba untuk merekrut karyawan yang nilainya konsisten dengan nilai-nilai organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Chatman (1991) mengemukakan adanya pengaruh positif antara *P-O Fit* dengan kepuasan kerja di mana individu yang sesuai dengan organisasi maka karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Autry dan Daugherty (2003) juga telah melakukan penelitian mengenai hubungan *P-O Fit* dan kepuasan kerja dan menyimpulkan adanya pengaruh yang kuat antara dimensi-dimensi *P-O Fit* (*person-company value fit* dan *person-supervisor fit*) dengan kepuasan kerja. Beberapa penelitian di atas menyimpulkan *P-O Fit* merupakan determinan yang potensial terhadap kepuasan kerja, dengan demikian dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1: *Person-organization fit* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.**

### **2.5.2. Pengaruh *Person-organization Fit* terhadap Dukungan Atasan**

#### **Langsung**

Kecocokan antara karyawan dan *supervisor* juga merupakan komponen yang penting dalam *P-O Fit* berdasarkan salah satu dimensi *P-O Fit* yakni *person-supervisor fit*. Penelitian sebelumnya telah dilakukan oleh Wnuk *et al.*, (2016) menyatakan *P-O Fit* berhubungan secara langsung dengan dukungan atasan langsung. Dukungan organisasional dapat dirasakan oleh karyawan melalui *P-O Fit* yakni konsistensi antara nilai-nilai yang dimiliki karyawan dan organisasi tersebut. Semakin tinggi keyakinan karyawan mengenai nilai yang dimilikinya konsisten dengan nilai yang dimiliki perusahaan, karyawan merasa memiliki dukungan yang semakin besar dari perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2: *Person-organization fit* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap dukungan atasan langsung.**

### **2.5.3. Pengaruh Dukungan Atasan Langsung terhadap Kepuasan Kerja**

Karyawan sangat mementingkan umpan balik dan dukungan dari orang-orang yang dekat dengannya (Kottke dan Sharafinski, 1998 dalam Chen *et al.*, 2016). Menurut Eisenberger *et al.* (2001) dalam Chen *et al.* (2016) ketika karyawan

merasa didukung oleh organisasi, maka karyawan akan membalas dengan menunjukkan sikap kerja dan perilaku yang positif terhadap organisasi. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sia *et al.*, (2012) menyatakan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Dukungan-dukungan yang diberikan oleh perusahaan memiliki peran penting untuk membangun rasa puas para karyawan. Jika dukungan organisasional berdampak positif maka kepuasan kerja karyawan akan tinggi.

Dukungan atasan langsung yang tinggi menimbulkan efek tidak langsung terhadap kepuasan kerja. Menurut Hsu (2011) dalam Gurkan *et al.* (2015), semakin tinggi dukungan atasan langsung yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi juga kepuasan kerja karyawan. Wnuk (2016) menyatakan beberapa penelitian mengkonfirmasi atasan langsung merupakan kunci utama dalam menjalankan fungsi subordinate di tempat kerja, dengan menciptakan atmosfer kerja, membentuk hubungan dengan karyawan, menetapkan tujuan, memonitor kinerja, memotivasi, dan mengevaluasi. Semua aspek tersebut akan menimbulkan pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut, dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H3: Dukungan atasan langsung berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.**

#### **2.5.4. Pengaruh *Person-organization fit* dan Dukungan Atasan Langsung terhadap Kepuasan Kerja**

*Person-organization fit* atau kecocokan nilai-nilai yang dimiliki perusahaan dengan nilai-nilai yang dimiliki karyawan dapat memengaruhi dukungan atasan langsung yang dirasakan karyawan seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Gurkan *et al.* (2015). Atasan langsung (*supervisor*) merupakan orang yang mewakili atau mencerminkan nilai-nilai atau budaya organisasi. Atasan langsung akan bersikap, berperilaku, dan bekerja sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku di perusahaan, sehingga nilai-nilai perusahaan akan tersampaikan dengan baik kepada karyawan.

Smith dan Shields (2013) dalam penelitiannya menyatakan pengalaman yang dialami karyawan dan *supervisor* secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan memainkan peran dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian Maden dan Kabaskal (2014) menunjukkan dukungan atasan langsung menjadi mediator pada hubungan antara *P-O Fit* dan kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut, dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H4: Dukungan atasan langsung memediasi pengaruh *person-organization fit* secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.**