



## PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT* PADA KOMITMEN AFEKTIF YANG DIMEDIASI OLEH NILAI-NILAI KOLEKTIF

Istianatun Ni'mah ✉, Nury Ariani Wulansari

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

### Info Artikel

*Sejarah Artikel:*  
Diterima Februari 2018  
Disetujui Februari 2018  
Dipublikasikan Maret 2018

*Keywords:*  
Komitmen Afektif;  
Nilai-Nilai Kolektif;  
*Person-organization fit.*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *person-organization fit* pada nilai-nilai kolektif dan komitmen afektif serta menemukan pengaruh nilai-nilai kolektif pada komitmen afektif. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menemukan pengaruh *person-organization fit* pada komitmen afektif dengan melalui nilai-nilai kolektif sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja di kantor pusat Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia (LPP TVRI) stasiun Jawa Tengah. Dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dan *proportionate stratified random sampling* diperoleh sampel sebanyak 122 karyawan. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif, uji asumsi klasik, dan analisis jalur melalui program SPSS 21.0 for Windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari empat hipotesis secara keseluruhan dapat diterima. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif signifikan pada nilai-nilai kolektif dan komitmen afektif. Begitu pun juga nilai-nilai kolektif berpengaruh positif signifikan pada komitmen afektif. Sedangkan nilai-nilai kolektif juga mampu menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara *person-organization fit* pada komitmen afektif.

### Abstract

*This study aimed to determine the effect of person-organization fit on collectivistic values and affective commitment and find the influence of collectivistic values on affective commitment. In addition, this study aimed to find the effect of person-organization fit on affective commitment with collectivistic values as a mediating variable. The population in this study are permanent employees who work in the head office of Public Television Broadcasting Institution Republic of Indonesia (LPP TVRI) Central Java Station. By using purposive sampling and proportionate stratified random sampling technique, there were 122 employees. Methods of data analysis in this study used descriptive analysis, classical assumption test, and path analysis, by SPSS 21.0 for Windows program. The results showed that all of hypothesis could be accepted. The results of this study demonstrated that person-organization fit had a significant positive effect on collectivistic values and affective commitment. Collectivistic values also had a significant positive effect on affective commitment. Meanwhile, collectivistic values could be a mediating variable in the relationship between person-organization fit on affective commitment.*

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam suatu organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Sumber daya manusia secara tidak langsung dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa investasi karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan hal yang penting untuk dilakukan (Santoso & Irwantoro, 2014). Biasanya, 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).

Selama lebih dari satu dekade, pentingnya kesesuaian di tempat kerja telah disoroti oleh para peneliti dan praktisi (Alniacik dkk., 2013; Niazi, 2015; Mete dkk., 2016). 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 dkk., 2014). 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).

*Person-organization fit* mengacu pada keselarasan nilai, keselarasan tujuan yang berkaitan dengan lingkungan kerja, dan keselarasan antara kepribadian individu dengan karakteristik organisasi (Chatman, 1989; Mcculloch & Turban, 2007). Selain itu, Moynihan dan Pandey (2007) menjelaskan bahwa *person-organization fit* dapat terjadi ketika terdapat kesungguhan untuk memenuhi kebutuhan pihak lain atau individu memiliki karakteristik dasar yang serupa dengan karakteristik organisasi tempatnya bekerja.

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). 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). Ketika individu merasakan adanya ketidaksesuaian dengan organisasi tempatnya bekerja maka 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 dkk., 2005; Iplik dkk., 2011).

Komitmen organisasi dapat dipahami sebagai perasaan, sikap, dan perilaku individu dalam mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi dan loyal terhadap organisasi dalam mencapai tujuan (Wibowo, 2014). Sebagaimana Fadzilah dan Martono (2016) 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).

Komitmen organisasi secara keseluruhan dipandang sebagai sesuatu yang penting untuk diperhatikan. Namun Unal (2014) 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 dkk., 1993; Rejeki & Wulansari, 2015).

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 dkk., 2011). Kerjasama tim harus dibangun agar semua anggota dapat saling mendukung, meningkatkan keakraban dan kekompakan, serta menciptakan komitmen

men karyawan dalam organisasi (Finkelstein, 2014). Dengan demikian, nilai-nilai kolektif harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam bekerja secara tim. Triandis (1996) 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.

Menurut Mete dkk. (2016) 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). 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).

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).

Cara lain untuk meningkatkan komitmen afektif adalah 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).

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 berusaha menerapkan kebijakan untuk menciptakan komitmen afektif bagi karyawannya, namun hal ini belum sepenuhnya mampu menumbuhkan komitmen afektif 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. Hal tersebut menunjukkan bahwa LPP TVRI stasiun Jawa Tengah masih memiliki permasalahan dalam hal rendahnya komitmen afektif karyawan.

Untuk mengetahui penyebab rendahnya komitmen afektif tersebut, dilakukan penelitian dengan mengajukan beberapa variabel yang diduga berpengaruh, yaitu *person-organization fit* dan nilai-nilai kolektif. Tujuan diadakannya penelitian lanjutan berdasarkan teori yang telah diajukan yaitu untuk mengetahui adanya pengaruh *person-organization fit* pada komitmen afektif melalui nilai-nilai kolektif sebagai variabel mediasi.

### Pengembangan Hipotesis

*Person-organization fit (P-O fit)* merupakan sesuatu yang harus ditanamkan dalam diri setiap individu untuk dapat menyesuaikan diri dan bertahan di dalam organisasi. Kristof (1996) mendefinisikan secara umum bahwa *person-organization fit* merupakan 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. Menurut Kristof (1996), terdapat empat indikator yang digunakan dalam mengukur *person-organization fit* seseorang, antara lain kesesuaian nilai (*value congruence*), kesesuaian tujuan (*goal congruence*), pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*), dan kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*ure personality congruence*).

Keterkaitan *person-organization fit* pada komitmen afektif telah dibuktikan melalui penelitian terdahulu. Batool dkk. (2014) menyatakan bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif signifikan pada komitmen afektif karyawan dari lima perusahaan besar di Pakistan. Namun berbe-

da dengan Tsai dan Yen (2012) 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. Dari pendapat tersebut, maka dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : *Person-organization fit* berpengaruh positif signifikan pada komitmen afektif.

Kolektivisme merupakan karakteristik 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 (Triandis, 1995). Menurut teori individualisme-kolektivisme, nilai-nilai kolektif dapat ditingkatkan melalui perasaan "senasib" yang biasanya dirasakan dalam kelompok kohesif dan saling bekerjasama (Triandis, 1995). Triandis dan Gelfand (1998) membagi kolektivisme menjadi dua dimensi yaitu kolektivisme horizontal dan 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. Sedangkan pada kolektivisme horizontal, individu memandang dirinya sebagai bagian dari suatu kelompok yang memahami bahwa semua anggota kelompok adalah setara.

Parkes dkk. (2001) 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) 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 suka-

rela, sehingga dapat terjalin kekompakan yang mengarah pada peningkatan nilai-nilai kolektif karyawan. Dari pendapat tersebut, maka dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2 : *Person-organization fit* berpengaruh positif signifikan pada nilai-nilai kolektif.

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). Abraham (1997) 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 dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Hal inilah yang mendasari terciptanya kekompakan dan komitmen secara afektif.

Fitriastuti (2013) mengartikan komitmen sebagai kemampuan seseorang dalam menjalankan kewajiban, tanggungjawab dan janji yang membatasi seseorang untuk melakukan sesuatu. Sedangkan Allen dan Meyer (1990) 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. Meyer dan Allen (1991) menyebutkan empat faktor yang dapat mempengaruhi komitmen afektif pada karyawan, diantaranya karakteristik individu, karakteristik struktural, karakteristik hubungan pekerjaan, dan pengalaman kerja. Sedangkan indikator komitmen afektif diantaranya adalah rasa senang, rasa memiliki, keterikatan emosional, dan makna pribadi.

Keterkaitan antara nilai-nilai kolektif dengan komitmen afektif ditunjukkan oleh beberapa penelitian terdahulu. Finkelstein (2014) menjelaskan bahwa budaya kolektif mempunyai pengaruh lebih kuat daripada budaya individualis pada komitmen afektif mahasiswa di Universitas Metropolitan USA. Sementara Williamson dkk. (2009) 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 sampel yang diambil

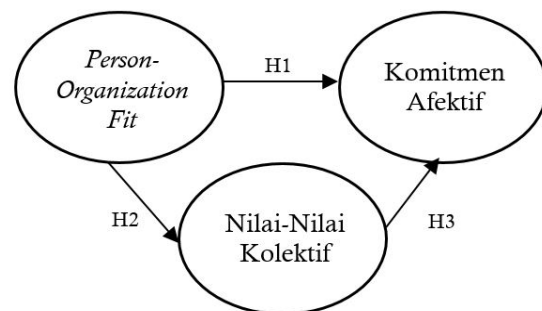
adalah profesional muda dengan usia rata-rata 22 tahun. Profesional usia muda cenderung individualis dan jarang melakukan komunikasi dengan rekan kerjanya, sehingga dukungan dari rekan kerja yang mempunyai nilai-nilai kolektif tidak dapat mempengaruhi komitmen afektifnya. Dari perbedaan pendapat tersebut, maka dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3 : Nilai-nilai kolektif berpengaruh positif signifikan pada komitmen afektif.

*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 dkk., 2016). Cable dan Judge (1994) 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). 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. Dari penjelasan tersebut, maka dikembangkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4 : Nilai-nilai kolektif memediasi hubungan antara *person-organization fit* pada komitmen afektif.

Berdasarkan pengembangan hipotesis yang telah diajukan, maka dapat dibuat model penelitian yang digambarkan ke dalam kerangka berpikir sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

## METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan Lembaga Penyiaran Publik (LPP) TVRI stasiun Jawa Tengah yang berstatus pegawai tetap dan bekerja di kantor pusat (bukan di transmisi-transmisi daerah). Sampel ditentukan menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* karena LPP TVRI stasiun Jawa Tengah terdiri atas beberapa departemen atau unit. Dengan menggunakan metode tersebut, diperoleh hasil sampel sebesar 122 responden. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *person-organization fit*. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah nilai-nilai kolektif, sedangkan variabel terikat dalam penelitian adalah komitmen afektif.

Variabel *person-organization fit* pada penelitian ini menggunakan instrumen dari Kristof (1996) dengan 8 item pernyataan. Variabel nilai-nilai kolektif menggunakan instrumen dari Singelis *et al.* (1995) dengan 16 item pernyataan. Sedangkan komitmen afektif menggunakan instrumen dari Allen dan Meyer (1990) dengan 8 item pernyataan. Metode pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan kuesioner yang diukur dengan menggunakan skala *likert* 1-5.

Untuk menguji hipotesis yang diajukan, digunakan analisis data melalui uji parsial (uji statistik t), uji analisis jalur, dan uji *sobel*. Uji statistik t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen, sedangkan uji analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menguji pengaruh tidak langsung di dalam suatu penelitian (Ghozali, 2011). Seluruh data yang telah terkumpul diolah menggunakan software SPSS 21.0 for Windows.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Jumlah responden dalam uji coba validitas ini sebanyak 30 responden. Sehingga diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut:  $df = 30 - 2 = 28$ . Berdasarkan perhitungan di atas maka dapat diketahui nilai  $r$  Tabel dengan taraf signifikan 5% adalah 0.361. Suatu item pertanyaan dikatakan valid jika  $r_{hitung} > r_{Tabel}$  (0.361), dan dikatakan tidak valid jika  $r_{hitung} < r_{Tabel}$  (0.361). Uji validitas dalam penelitian ini diolah dengan menggunakan SPSS versi 21.

Hasil uji validitas variabel *person-organization fit* menunjukkan bahwa 8 item pertanyaan memiliki  $r$  hitung  $> r$  tabel. Nilai  $r$  hitung diperoleh dari jumlah sampel ( $N = 30$ ) dengan taraf signifikansi 5% adalah 0.361. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa 8 item pernyataan pada variabel *person-organization fit* dinyatakan valid. Begitupun juga pada 16 item variabel nilai-nilai kolektif dan 8 item komitmen afektif, sehingga dapat digunakan pada pengambilan data selanjutnya.

### Uji Reliabilitas

Suatu variabel dikatakan reliabel (handal) jika memiliki nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ )  $> 0.70$ . Uji reliabilitas dalam penelitian ini diolah dengan menggunakan program SPSS versi 21.

Berdasarkan hasil output SPSS menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel *person-organization fit* sebesar  $0.935 > 0.70$ , nilai *Cronbach's Alpha* variabel nilai-nilai kolektif diperoleh  $0.966 > 0.70$ , nilai *Cronbach's Alpha* variabel komitmen afektif diperoleh hasil  $0.921 > 0.70$ . Maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar  $0.70$ . Artinya, variabel *person-organization fit*, nilai-nilai kolektif, dan komitmen afektif reliabel.

### Hasil Analisis Deskripsi Identitas Responden

Deskripsi usia responden dalam penelitian ini sebagian besar usia responden dalam penelitian ini adalah karyawan pada usia antara 44-48 tahun dengan persentase sebesar 29.5%. Hal ini berarti bahwa organisasi lebih cenderung memilih karyawan yang memiliki banyak pengalaman, karyawan yang memiliki loyalitas tinggi, dan karyawan yang berorientasi pada detail, fokus, dan penuh perhatian.

Deskripsi jenis kelamin responden dalam penelitian ini ini di dominasi oleh jenis kelamin laki-laki dengan persentase 67.2% sedangkan untuk jenis kelamin perempuan memiliki persentase sebesar 32.8%. Hal ini disebabkan karena kriteria pekerjaan utama di LPP TVRI stasiun Jawa Tengah lebih menekankan pada ide-ide kreatif, tantangan, dan kesediaan untuk bekerja di lapangan. Selain itu, pada umumnya kriteria pekerjaan yang selalu terbuka dengan tantangan tersebut yang mampu bertahan adalah pria. Sehingga, LPP TVRI stasiun Jawa Tengah lebih membutuhkan tenaga kerja pria daripada wanita.

Deskripsi masa kerja responden dalam penelitian ini bahwa sebagian besar masa kerja responden dalam penelitian ini memiliki masa

kerja antara 21-25 tahun sebanyak 33 karyawan dengan persentase 27%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah telah cukup loyal dan berpengalaman dalam bekerja.

Deskripsi pendidikan terakhir responden dalam penelitian ini bahwa sebagian besar pendidikan terakhir responden yaitu S1 sebanyak 59 karyawan dengan persentase 48.4%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di LPP TVRI stasiun Jawa Tengah memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan yang ditunjukkan melalui tingkat pendidikan formal. Selain itu, LPP TVRI stasiun Jawa Tengah saat ini telah mensyaratkan minimal pendidikan yang harus dimiliki karyawannya adalah setara D3, sehingga yang masih memiliki tingkat pendidikan dibawah D3 harus mengikuti penyetaraan.

#### Uji Asumsi Klasik Uji Normalitas

Ghozali (2011) menyatakan Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan Uji statistik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Adapun dasar pengambilan keputusan dapat dilakukan berdasarkan probabilitas (*Asymp. Significance*), yaitu jika probabilitas > 0.05 maka distribusi populasi adalah normal dan jika probabilitas < 0.05 maka populasi tidak berdistribusi secara normal. Berdasarkan hasil output SPSS menunjukkan nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar 0.832 dengan probabilitas 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* 0.832 > 0.05, maka dapat disimpulkan data penelitian ini berdistribusi secara normal.

#### Uji Multikolinieritas

Ghozali (2011) mengungkapkan bahwa uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi atau sempurna antar variabel bebas (independen). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas dapat dilakukan dengan mencari besarnya *variance inflation factor* (VIF) dan nilai *tolerance*. Jika VIF < 10 dan nilai *tolerance* > 0.1 maka regresi bebas dari multikolinieritas atau tidak terjadi multikolinieritas. Berdasarkan hasil output SPSS dapat diketahui bahwa nilai VIF 3.934 kurang dari 10 dan nilai *tolerance* 0.254 lebih dari 0.1. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antara variabel *person-organization fit* dan nilai-nilai kolektif pada

komitmen afektif. Hal ini berarti semua variabel independen layak digunakan sebagai prediktor.

#### Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2011) menyatakan bahwa uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Uji statistik yang dipakai untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas salah satunya yaitu uji glejser. Suatu model regresi dikatakan tidak memiliki heteroskedastisitas jika memiliki signifikansi hitung lebih dari 5%. Berdasarkan hasil output SPSS menunjukkan bahwa model regresi memiliki nilai signifikan 0.900 dan 0.651 lebih dari 5% sehingga model regresi tidak memiliki heteroskedastisitas.

#### Uji Hipotesis Uji Statistik t

Ghozali (2011) menyatakan bahwa Uji statistik t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen terhadap variabel dependen dengan menganggap variabel independen lainnya konstan. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen pada variabel dependen secara parsial. Dalam melakukan pengujian menggunakan analisis statistik t, pengambilan keputusan dilihat berdasarkan perbandingan nilai koefisien t hitung dengan t Tabel dan tingkat signifikansi yang digunakan. Berikut ini hasil pengujian signifikansi parameter individual menggunakan program SPSS *version 21.0*:

**Tabel 1.** Hasil Uji Statistik t

Variabel Independen	Variabel Dependen	t hitung	Sig
<i>Person-organization fit</i>	Komitmen Afektif	20.201	.000
<i>Person-organization fit</i>	Nilai-Nilai Kolektif	17.572	.000
Nilai-Nilai Kolektif	Komitmen Afektif	19.844	.000

#### Pengaruh *Person-organization fit* pada Komitmen Afektif

Berdasarkan Tabel 1, diperoleh hasil bahwa nilai t hitung dari variabel *person-organization fit* sebesar 20.201 dan taraf signifikansi sebesar

0.000. Jika  $t$  hitung dibandingkan dengan  $t$  Tabel (1.9799), diketahui bahwa nilai  $t$ -hitung lebih besar daripada  $t$  tabel. Sedangkan taraf signifikansi (0.000) diketahui lebih kecil dibandingkan dengan  $\alpha$  yang ditentukan (0.05). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif pada komitmen afektif diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kesesuaian yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan hasil kerja yang positif seperti kenyamanan dan semangat kerja yang tinggi, sehingga karyawan dapat dengan mudah melibatkan diri di LPP TVRI stasiun Semarang yang pada akhirnya dapat menciptakan komitmen afektif dalam diri karyawan tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif signifikan pada komitmen afektif (Alniacik dkk., 2013; Batool dkk., 2014; Unal, 2014).

#### **Pengaruh *Person-organization fit* pada Nilai-Nilai Kolektif**

Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa hasil *output* SPSS menunjukkan nilai  $t$  hitung variabel kepribadian adalah sebesar 17.572 dengan taraf signifikansi sebesar 0.000. Nilai  $t$  hitung tersebut memiliki angka lebih besar jika dibandingkan dengan nilai  $t$  Tabel (1.9799). Sementara itu, taraf signifikansi memiliki angka lebih kecil daripada  $\alpha$  yang ditentukan (0.05). Hal ini berarti bahwa Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif pada nilai-nilai kolektif diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *person-organization fit* yang dimiliki oleh karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah berpengaruh pada nilai-nilai kolektif. Hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi terhadap organisasi lebih mudah untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya termasuk menyesuaikan diri dengan rekan-rekan kerjanya. sehingga dengan adanya kesesuaian tersebut akan menciptakan rasa saling tolong menolong, hubungan kerja yang harmonis, serta kekompakan yang mengarah pada peningkatan nilai-nilai kolektif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *person-organization fit* berpengaruh positif pada nilai-nilai kolektif (Astakhova, 2015).

#### **Pengaruh Nilai-Nilai Kolektif pada Komitmen Afektif**

Berdasarkan Tabel 1, diperoleh hasil bahwa nilai  $t$  hitung dari variabel gaya hidup sebesar 19.844 dan taraf signifikansi sebesar 0.000. Jika

$t$  hitung dibandingkan dengan  $t$  Tabel (1.9799), diketahui bahwa nilai  $t$ -hitung lebih besar daripada  $t$  tabel. Sedangkan taraf signifikansi (0.000) diketahui lebih kecil dibandingkan dengan  $\alpha$  yang ditentukan (0.05). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa nilai-nilai kolektif berpengaruh positif pada komitmen afektif diterima.

Hasil penelitian menunjukkan nilai-nilai kolektif yang dimiliki karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah berpengaruh pada komitmen afektif. Hal ini dikarenakan karyawan yang memiliki nilai-nilai kolektif dapat memprioritaskan kepentingan kelompok diatas kepentingan pribadinya, sehingga karyawan dapat saling mendukung dan bekerjasama secara sukarela dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat merasa memiliki dan menyatu dengan kelompoknya, merasa nyaman dan loyal terhadap organisasinya, serta tercipta kekompakan dan komitmen secara afektif pada karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa nilai-nilai kolektif berpengaruh positif pada komitmen afektif (Batool dkk., 2014; Finkelstein, 2014; Unal, 2014).

Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan landasan teoritis. Analisis jalur digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan total pengaruh tidak langsung (Ghozali, 2011). Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan model regresi yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$\text{Regresi 1 : NK} = p_2 \text{ POF} + e_1$$

$$\text{Regresi 2 : KA} = p_1 \text{ POF} + p_3 \text{ NK} + e_2$$

#### **Pengaruh *Person-Organization Fit* pada Komitmen Afektif (Model 1)**

Koefisien jalur masing-masing variabel berdasarkan perhitungan menggunakan SPSS adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.** R Square pada Model 1

Model	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.746	.744	6.417



**Tabel 3.** Pengaruh Person-Organization Fit pada Nilai-Nilai Kolektif (Model 1)

Model	Coefficient <sup>a</sup>					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	13.729	2.323		5.910		
Person-organization fit	1.536	.082	.864	18.763	.000	

a. Dependent Variable: Nilai-Nilai Kolektif

Mengacu kepada Tabel 2 dan 3, maka dapat disusun persamaan struktur regresi model 1 sebagai berikut:

$$NK = 0.864POF + 0.503$$

Dari persamaan struktur regresi model 1 tersebut, dapat dijelaskan bahwa:

Koefisien regresi dari variabel bebas yaitu *person-organization fit* bertanda positif. Artinya, jika terjadi perubahan pada variabel *person-organization fit* akan berpengaruh searah dengan perubahan variabel terikat yaitu nilai-nilai kolektif. Demikian juga setiap terjadi kenaikan atau pe-

nurunan pada variabel bebas tersebut akan menyebabkan kenaikan atau penurunan nilai pada variabel terikatnya yaitu nilai-nilai kolektif..

Untuk mengetahui variance dari persamaan 1, digunakan rumus  $e_1 = \sqrt{1 - R^2}$  maka  $e_1 = \sqrt{1 - 0.746} = 0.5039 = 50.39\%$  yang menunjukkan bahwa nilai-nilai kolektif bisa dijelaskan oleh variabel *person-organization fit*.

**Pengaruh *Person-organization fit* dan Nilai-Nilai Kolektif pada Komitmen Afektif (Model 2)**

Koefisien jalur masing-masing variabel berdasarkan perhitungan menggunakan SPSS adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.** R Square pada Model 2

Model	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	.861	.859	2.457

**Tabel 5.** Pengaruh *Person-Organization Fit* dan Nilai-Nilai Kolektif pada Komitmen Afektif (Model 2)

Model	Coefficient <sup>a</sup>					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	1.134	1.011		1.122		
Person-organization fit	.301	.062	.329	4.851	.000	
Nilai-Nilai Kolektif	.324	.035	.629	9.283	.000	

Mengacu kepada Tabel 4 dan 5, maka dapat disusun persamaan struktur regresi model 2 sebagai berikut:

$$KA = 0.329POF + 0.629NK + 0.372$$

Dari persamaan struktur regresi model 2 tersebut, dapat dijelaskan bahwa:

Variabel *person-organization fit* bertanda positif. Artinya, jika terjadi perubahan pada variabel *person-organization fit* akan berpengaruh searah dengan perubahan variabel terikat yaitu komitmen afektif. Demikian juga setiap terjadi kenaikan atau penurunan pada variabel bebas tersebut akan menyebabkan kenaikan atau penurunan nilai pada variabel terikatnya yaitu komitmen afektif.

Variabel nilai-nilai kolektif bertanda positif. Artinya, jika terjadi perubahan pada variabel nilai-nilai kolektif akan berpengaruh searah dengan perubahan variabel terikat yaitu komitmen afektif. Demikian juga setiap terjadi kenaikan atau penurunan pada variabel bebas tersebut akan menyebabkan kenaikan atau penurunan nilai pada variabel terikatnya yaitu komitmen afektif.

Untuk mengetahui variance dari persamaan 2 digunakan rumus  $e_2 = \sqrt{1 - R^2}$  maka  $e_2 = \sqrt{1 - 0.861} = 0.3728 = 37.28$  yang menunjukkan bahwa komitmen afektif dapat dijelaskan oleh variabel *person-organization fit* dan nilai-nilai kolektif.

Berdasarkan perhitungan persamaan struktur regresi pada model 1 dan 2, maka dapat disimpulkan regresi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$NK = 0.864POF + 0.503 \dots \dots \dots (1)$$

$$KA = 0.329POF + 0.629NK + 0.572 \dots \dots \dots (2)$$

#### **Pengaruh dari NK (Nilai-Nilai Kolektif) ke KA (Komitmen Afektif)**

Dapat diketahui dari output SPSS v21 bahwa pengaruh langsung nilai-nilai kolektif pada komitmen afektif yang diwakili  $p_3$  sebesar 0.629.

#### **Pengaruh tidak langsung POF (*Person-organization fit*) pada KA (Komitmen Afektif) yang dimediasi oleh NK (Nilai-Nilai Kolektif)**

Dapat diketahui bahwa dari output perhitungan SPSS, pengaruh langsung variabel *person-organization fit* pada komitmen afektif diwakilkan oleh  $p_1$  yaitu sebesar 0.329.

Pengaruh tidak langsung variabel *person-organization fit* pada komitmen afektif yang dimediasi nilai-nilai kolektif dapat diketahui dengan cara mengalikan koefisien regresi dari variabel *person-organization fit* ( $p_2$ ) dan nilai-nilai kolektif ( $p_3$ ), yaitu  $0.864 \times 0.629 = 0.543$ .

Total pengaruh koefisien jalur variabel gaya hidup dihitung dengan menjumlahkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung yaitu  $p_1 + (p_2 \times p_3)$  sebesar  $0.329 + (0.864 \times 0.629) = 0.872$ .

Berdasarkan hasil perhitungan total pengaruh koefisien variabel *person-organization fit* pada komitmen afektif melalui nilai-nilai kolektif adalah sebesar 0.872, dengan nilai pengaruh langsung *person-organization fit* pada komitmen afektif sebesar 0.329. Atas dasar itulah, hipotesis 9 yang menyatakan bahwa nilai-nilai kolektif memediasi pengaruh *person-organization fit* pada komitmen afektif diterima karena total pengaruh koefisien variabel *person-organization fit* pada komitmen

afektif melalui nilai-nilai kolektif lebih besar daripada pengaruh langsung *person-organization fit* pada komitmen afektif.

Dalam penelitian ini, nilai-nilai kolektif dapat memediasi hubungan antara *person-organization fit* pada komitmen afektif. Hal tersebut dikarenakan karyawan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah yang memiliki kesesuaian dengan organisasi akan memiliki kesesuaian dengan lingkungan yang ada disana, baik budaya organisasi, kebijakan, atasan, maupun rekan kerjanya. Dengan adanya kesesuaian tersebut, karyawan akan lebih mudah untuk bekerjasama dan tolong menolong dengan rekan kerjanya, sehingga kekompakan dan rasa memiliki terhadap LPP TVRI stasiun Jawa Tengah dapat terwujud. Karyawan akan mengorbankan kepentingan pribadinya demi kepentingan bersama, sehingga secara emosional karyawan akan melibatkan diri dan loyal dalam bekerja di LPP TVRI stasiun Jawa Tengah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Astakhova (2015) yang mengemukakan bahwa nilai-nilai kolektif sebagai pemediasi hubungan antara *person-organization fit* pada komitmen afektif.

#### **SIMPULAN DAN SARAN**

Hasil menunjukkan bahwa dari 4 hipotesis yang diajukan, semuanya dapat diterima. *Person-organization fit* terbukti memiliki pengaruh positif pada nilai-nilai kolektif dan komitmen afektif. Selain itu, nilai-nilai kolektif juga berpengaruh positif pada komitmen afektif. Melalui perhitungan SPSS, 3 hipotesis tersebut yang dianalisis menggunakan uji statistik t menunjukkan hubungan yang signifikan antar variabel karena memiliki taraf signifikansi lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  yang ditentukan ( $0.000 < 0.05$ ). *Sobel test* dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel intervening yang terdapat di dalam model penelitian. Hasil membuktikan bahwa *person-organization fit* berpengaruh pada komitmen afektif melalui nilai-nilai kolektif, sehingga hipotesis 4 diterima.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat implikasi bagi penelitian selanjutnya dan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah yang diberikan melalui saran. Untuk 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.

Saran bagi karyawan sebaiknya mampu meningkatkan kesadaran agar memiliki kesesuaian (*fit*) antara nilai individu dengan organisasi, seperti kepercayaan dan moral yang harus ditanamkan agar dapat meningkatkan komitmennya secara emosional. Hal ini dikarenakan kesesuaian dengan deskripsi pekerjaan saja tidak cukup untuk mendukung kemajuan LPP TVRI stasiun Jawa Tengah secara keseluruhan. Karyawan juga diharapkan tidak hanya mampu meningkatkan komitmennya secara normatif dan kontinyu, tetapi juga secara afektif. Sehingga dengan dimilikinya komitmen afektif akan membuat karyawan merasa sebagai bagian dari organisasi dan memberikan kontribusi terbaiknya pada LPP TVRI stasiun Jawa Tengah. Selain itu, karyawan diharapkan mampu menumbuhkan komitmen secara emosional melalui nilai-nilai kolektif yang dimiliki. Hal ini disebabkan karyawan yang memiliki nilai-nilai kolektif akan berkorban demi kesejahteraan bersama dengan menggesampingkan tujuan pribadi, sehingga kekompakan dan rasa kekeluargaan antar karyawan dapat terbentuk.

Saran bagi pihak manajemen, 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.

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.

Selain itu, 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.
- 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.
- 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*. 30: 1–8.
- 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.
- 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.
- Fadzilah & Martono, S. 2016. Pengaruh Ketidakamanan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kepercayaan Organisasional pada Keinginan Berpindah. *Management Analysis Journal*. 5 (3): 167–177.
- 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.
- Fitriastuti, T. 2013. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*. 4 (2): 103–114.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Santoso, D & Irwantoro, 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.
- 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.
- 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.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian dan Pengembangan*. (S. Y. Suryandari, Ed.) (1st ed.). Bandung: Alfabeta.
- 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.
- 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.
- 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*. 10: 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.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Edisi Keempat. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- 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.
- Zoghbi, P & Lara, M. de. 2008. Should Faith and Hope be Included in The Employee's Agenda? Linking P-O Fit and Citizenship Behavior. *Journal of Managerial Psychology*. 23 (1): 73–88.