



## **PERSON-ORGANIZATION FIT DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT: PERAN MODERASI EFFORT REWARD IMBALANCE**

Ade Purnamasari\*

Alice Salendu\*\*

\* Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia

\*\* Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia

DOI: <https://doi.org/10.21009/JPPP.072.06>

Alamat Korespondensi:

[adepurnamasari9@gmail.com](mailto:adepurnamasari9@gmail.com)

---

### **ABSTRACT**

The present study is aimed at examining the moderating role of effort-reward imbalance (ERI) in the relationship between person-organization fit (PO-Fit) and employee engagement ( $n = 115$ ). Specifically, this study proposed that a higher ratio in ERI leads the employee to decrease their engagement even when they feel compatible with the organization. Sampling was done through accidental method to employee minimum having high school degree and at least work 1 year in the same organization. A quantitative method was employed, and data was collected through an online survey. The study used the ERI Scale constructed by Siegrist, P-O fit Scale constructed by Lee and Wu. Meanwhile, employee engagement scale was developed based on Shuck et al. theories. Testing for moderation effects is done by using Process v2.16.3 tools from Andrew F. Hayes model 1. The results show that ERI negatively moderates the relationship, such that the relationship between person-organization fit and employee engagement is decreasing when employee feel imbalance with the effort they give and reward they receive.

### **Keywords**

effort-reward imbalance, employee engagement, person-organization fit

---

### **1. Pendahuluan**

Beberapa tahun terakhir, terdapat ketertarikan besar terhadap *employee engagement*. Keadaan psikologi yang positif dan aktif dari individu yang ditandai oleh kemauannya untuk mencurahkan energi kognitif, emosional, dan perilaku dalam pekerjaan yang disebut sebagai *employee engagement* (Shuck et al., 2017). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *employee engagement* mampu memprediksi *employee outcomes* dan kesuksesan organisasi (Saks, 2006). Pada saat yang bersamaan, tingkatan *employee engagement* ditemukan mengalami penurunan dan lebih banyak terjadi *disengagement* pada

karyawan saat ini (Bates, 2004; Richman, 2006). Harvard Business Review (HBR) pada tahun 2013 menunjukkan bahwa 71% orang setuju bahwa *employee engagement* merupakan faktor kunci dari kesuksesan organisasi. HBR menemukan bahwa karyawan yang *engage* memiliki pengaruh terhadap adanya pengurangan biaya perekrutan dan retensi, pengembangan organisasi, meningkatkan inovasi, dan meningkatkan produktivitas kerja. Jumlah penduduk Indonesia di usia produktif berdasarkan data Badan Pusat Statistik pada tahun 2015 yaitu sejumlah 179.126.971 jiwa merupakan aset penting bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia. Namun, penelitian terakhir mengungkapkan

bahwa hanya 13% karyawan yang *engage* dalam pekerjaan (Reilly, 2013). Rendahnya tingkat *engagement* ini berpotensi membahayakan tingkat produktivitas kerja dan pada gilirannya akan berpotensi menurunkan pertumbuhan ekonomi.

Robinson dkk. (2004) mengemukakan faktor kunci yang dapat mempengaruhi tingkat *engagement* karyawan yaitu karyawan perlu merasa yakin dan bangga dengan pekerjaan yang mereka lakukan dan apa yang dilakukan oleh organisasi. Hal yang ditekankan adalah karyawan juga perlu untuk merasa yakin dengan nilai yang dimiliki oleh organisasi. Saat karyawan merasa nilai yang dimilikinya sesuai dengan nilai organisasi, kepuasan kerja dan kinerja yang dimilikinya akan meningkat (Silverthone, 2004). Temuan tersebut menunjukkan bahwa *Person organization fit* memiliki dampak positif pada *employee engagement*. Ketika karyawan memiliki kesesuaian yang baik dengan organisasi dan pekerjaan mereka, hal ini mendorong mereka menjadi *engage* dengan organisasi dan pekerjaan yang mereka lakukan. Adanya *P-O fit* pada karyawan dilihat sebagai kunci penting bagi organisasi dalam mempertahankan karyawannya untuk menghadapi tantangan kompetitif yang ada (Verquer *et al.*, 2003).

Edward dan Cable (2009) mengemukakan bahwa norma-norma, nilai-nilai dan tujuan yang terdapat di organisasi menentukan sikap dari anggota organisasi dan pengelolaan *resources* yang ada. Oleh karena itu, terdapat harapan adanya keserasian antara organisasi dengan karyawannya. Namun terkadang muncul adanya ketidakseimbangan antara tuntutan dari organisasi, usaha yang diberikan karyawan untuk memenuhi tuntutan tersebut dan pemenuhan reward dan kebutuhan dari karyawan, hal ini yang dibahas oleh Siegrist (1996) dalam model *Effort-Reward Imbalance* (ERI).

*Engagement* karyawan dalam pekerjaannya mungkin saja tidak sesuai dengan *resources* yang ditawarkan oleh perusahaan. Memenuhi tuntutan pekerjaan yang tinggi, membuat karyawan membutuhkan upaya yang besar. Pada saat yang bersamaan, karyawan memiliki harapan bahwa usaha yang sudah mereka lakukan mendapatkan penghargaan dari perusahaan, yang diwujudkan

dalam gaji, penghargaan, pengembangan karir, dan keamanan kerja yang baik. Jika *effort* yang dihasilkan tinggi dan *reward* yang diterima tidak proporsional, hal tersebut dapat menjadi sumber stress dan berakibat pada kesehatan karyawan (Niedhammer, dkk., 2004).

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara *P-O fit* dan *employee engagement*, dengan perhatian khusus pada ketidakseimbangan antara *effort* dan *reward* yang dirasakan karyawan sebagai faktor yang memoderasi hubungan tersebut.

*Hipotesis 1: P-O fit* memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap *engagement* karyawan saat karyawan merasakan kesetaraan antara *effort* dan *reward* yang diberikan dalam bekerja.

Peneliti mengasumsikan bahwa ketidakseimbangan antara *effort* dan *reward* memiliki efek negatif pada *engagement* karyawan dan mengurangi pengaruh *P-O fit* terhadap *employee engagement*.

## 2. Metode Penelitian

### Partisipan

Data penelitian didapatkan menggunakan teknik *accidental sampling* pada karyawan dengan variasi bidang pekerjaan yang berbeda ( $n = 115$ ). Kriteria yang ditentukan untuk pemilihan sampel adalah karyawan yang telah bekerja minimal selama 1 tahun di perusahaan saat ini bekerja dan memiliki pendidikan minimal setingkat dengan SMA. Partisipan terdiri dari 30% laki-laki dan 70% perempuan. Rata-rata partisipan memiliki masa kerja antara 1-5 tahun di perusahaannya saat ini. Kebanyakan dari partisipan memiliki jenjang pendidikan tingkat universitas (86%) dan bekerja di perusahaan sektor swasta (79%).

### Prosedur

Kuesioner penelitian disebar melalui *social media*. Keseluruhan partisipan telah diberitahukan bahwa data yang telah mereka berikan akan dijaga kerahasiannya dan bersifat anonim dan hasil dari pengolahan data hanya akan digunakan untuk tujuan penelitian. Partisipan memberikan persetujuan terhadap kondisi yang sudah

dijelaskan di bagian *inform consent* selanjutnya partisipan melengkapi kuesioner yang terdiri dari karakteristik sosial demografi dan kuesioner yang mengukur variabel psikologis.

#### Pengukuran

*Employee engagement*. Pengukuran *employee engagement* menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh peneliti berdasarkan teori dari Shuck dkk., 2016. Konstruk *employee engagement* merupakan multidimensi yang terdiri dari 3 dimensi yang dapat diukur secara bersama-sama maupun secara terpisah. Keseluruhan kuesioner terdiri dari 18 item pernyataan. Dimensi *cognitive engagement* diukur menggunakan 6 item (“Saya berkonsentrasi pada pekerjaan saat saya di tempat kerja.”). Dimensi *emotional engagement* diukur menggunakan 6 item (“Bekerja di organisasi saat ini memiliki makna personal yang besar untuk saya.”). Dimensi *behavioral engagement* diukur menggunakan 6 item (“Saya bersedia memberikan usaha lebih tanpa perlu diminta.”).

Partisipan diminta untuk menunjukkan sejauh mana mereka setuju dengan pernyataan menggunakan skala respon 6 poin (1 “sangat tidak setuju”, 6 “sangat setuju”). Untuk menentukan indeks *employee engagement*, peneliti menghitung skor total dari keseluruhan item. Skor total berkisar antara 18-108, semakin tinggi skor yang diperoleh, maka semakin tinggi tingkat *engagement* yang dirasakan partisipan. Dalam penelitian ini, reliabilitas alpha yang didapatkan sebesar 0,839.

*Person-Organization fit*. *Person-organization fit* diukur menggunakan kuesioner *P-O fit* dari Lee dan Wu yang telah diadaptasi oleh Ayu Resky Oktavianti (2013). Keseluruhan kuesioner terdiri dari 7 item pernyataan, seperti “Nilai-nilai yang saya miliki sejalan dengan nilai-nilai perusahaan ini”. Partisipan memberikan penilaian dengan skala respon 4 poin (1 “sangat tidak setuju”, 4 “sangat setuju”). Untuk menentukan indeks *P-O fit*, peneliti menghitung skor total dari keseluruhan item. Skor total berkisar antara 7-28, semakin tinggi skor yang diperoleh, maka semakin baik kesesuaian partisipan dengan organisasinya. Dalam penelitian ini, reliabilitas alpha yang didapatkan sebesar 0,721.

*Effort-Reward Imbalance*. Untuk mengukur ketidakseimbangan antara *effort* yang telah dikeluarkan oleh individu dalam bekerja dan *reward* yang didapatkan, peneliti menggunakan kuesioner ERI dari Siegrist yang telah diadaptasi untuk partisipan Indonesia oleh Baiduri Widanarko, dkk. (2015). Keseluruhan kuesioner memiliki item sejumlah 10 item yang terdiri dari 2 dimensi, yaitu *effort* dan *reward*.

Skala *effort* terdiri dari 3 item yang mendeskripsikan tuntutan kerja yang beragam, seperti tekanan kerja, distraksi atau tanggung jawab. Skala *reward* terdiri dari 7 item yang mengacu pada *reward* secara finansial atau penghargaan, *job security*, dan lainnya. Partisipan diminta untuk mengidentifikasi apakah situasi tertentu yang dijelaskan pada item terdapat pada pekerjaan mereka dan apakah pernyataan pada item sama dengan sumber stress yang mereka rasakan dengan memilih 1 poin dari skala respon 4 poin (1 “sangat tidak setuju”, 4 “sangat setuju”).

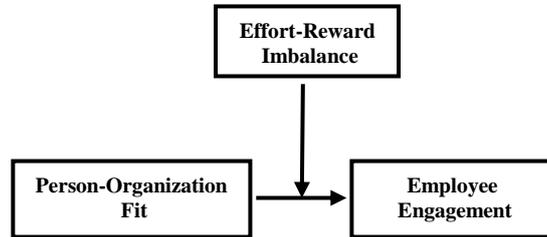
Terdapat ketentuan khusus dalam penghitungan skor ERI yang dinyatakan oleh Siegrist (2004). Rasio ERI dihitung untuk setiap partisipan sesuai dengan rumus  $e/(r*c)$ , dimana ‘e’ adalah jumlah skor dari skala *effort*, ‘r’ adalah jumlah skor dari skala *reward* dan ‘c’ merupakan faktor koreksi yaitu 0.42857. Faktor koreksi 0.42857, saat menggunakan alat ukur ERI dengan *effort* terdiri dari 3 item dan *reward* terdiri dari 7 item. Nilai yang mendekati nol menunjukkan kondisi yang baik (saat *effort* rendah dan *reward* lumayan tinggi), sedangkan nilai di atas 1.0 menunjukkan *effort* yang dihasilkan besar dan tidak sesuai dengan *reward* yang diterima. Dalam penelitian ini, reliabilitas alpha yang didapatkan untuk ERI sebesar 0,771. Skala *effort* dan *reward* memiliki reliabilitas alpha secara berurutan adalah 0,655 dan 0,745.

#### Analisa Data

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi dengan pengujian moderasi. Teknik analisis digunakan untuk mengetahui hubungan antara *P-O fit* dan *employee engagement* dengan ERI sebagai moderatornya. Gambar 1 menjelaskan langkah analisis yang akan dilakukan. *Software* statistik

yang digunakan untuk memperoleh hasil tersebut adalah SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) version 24.0 for windows, proses

pengolahan data menggunakan tools *Process* v2.16.3 dari Andrew F.Hayes.



Gambar 1. Model analisis data penelitian

### 3. Hasil Penelitian dan Diskusi

Keseluruhan variabel dalam penelitian saling berkorelasi dengan level signifikansi  $p < 0.005$ . Seperti yang sudah diduga, ERI memiliki korelasi negatif dengan *employee engagement* dan *P-O fit*. Sedangkan *P-O fit* memiliki korelasi positif

dengan *employee engagement* (Tabel 1). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki rasio ERI yang tinggi mengurangi kecenderungannya untuk merasa sesuai dengan organisasinya dan memiliki *engagement* yang tinggi terhadap keseluruhan aspek di pekerjaannya

Tabel 1. Correlation Matrix menunjukkan Mean, SD dan Hubungan antar variabel

Variabel	M	SD	1	2	3
1. <i>Employee Engagement</i>	65.19	7.85	1.00		
2. <i>Person-Organization Fit</i>	17.85	1.81	.543**	1.00	
3. <i>Effort-Reward Imbalance</i>	20.97	3.76	-.338**	-.366**	1.00

Tabel 2. Peran Moderasi *Effort-Reward Imbalance* (ERI) pada hubungan antara *P-O fit* dan *Employee Engagement*

		Coeff.	SE	T	p	LLCI	ULCI
<i>Intercept</i>	i <sub>1</sub>	65.56	.619	105.89	.000	64.3372	66.7909
X ( <i>Person-Organization Fit</i> )	b <sub>1</sub>	2.60	.372	7.00	.000	1.8642	3.3364
M ( <i>Effort-Reward Imbalance</i> )	b <sub>2</sub>	-3.93	2.29	-1.71	.089	-8.4613	.6078
XM (Interaksi)	b <sub>3</sub>	2.17	.811	2.67	.008	.5607	3.7747

$$R^2 = 0.40, MSE = 41.848$$

$$F(3,111) = 19.042, p < 0.05$$

Note. Menggunakan Bootstrapping dengan 10,000 resamples.

Tabel 3. Conditional effect of X on Y at values of the moderator(s):

ERI	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-.8957	.6588	.7017	.9389	.3498	-.7316	2.0492
.1043	2.8265	.4066	6.9513	.0000	2.0208	3.6322

Tabel 2 menunjukkan hasil analisis dari peran moderator ERI pada hubungan antara *P-O fit* dan *Employee engagement*. *P-O fit* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* ( $b_1 = 2.60$ ,  $p < 0.05$ ). Sedangkan ERI, saat dimasukkan ke dalam model moderasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* ( $b_2 = -3.93$ ,  $p > 0.05$ ). Interaksi antara *P-O fit* dengan ERI memiliki pengaruh yang signifikan terhadap bervariasinya *employee engagement* ( $b_3 = 2.17$ ,  $p < 0.05$ ), adapun besaran sumbangan yang diberikan oleh interaksi *P-O fit* dengan ERI sebesar 4.25% dengan  $p < 0.05$ .

**Hipotesis 1.** Pengaruh *P-O fit* terhadap *employee engagement* akan mengalami perubahan, saat terdapat peran moderasi dari ERI. ERI memiliki peran untuk memperkecil atau memperbesar pengaruh dari *P-O fit* terhadap *employee engagement* (Tabel 3). Hasil dari analisis moderasi menunjukkan bahwa semakin rendah rasio ERI, maka individu akan semakin *engage* saat ia merasa sesuai dengan organisasinya. Dan sebaliknya, saat rasio ERI semakin tinggi, maka individu akan cenderung tidak *engage* walaupun ia merasa sesuai dengan organisasinya.

Hasil menunjukkan bahwa *P-O fit* berhubungan secara positif dengan *employee engagement*. Semakin tinggi kesesuaian antara nilai, norma dan tujuan antara karyawan dan organisasi, maka karyawan akan semakin *engage* dengan pekerjaan dan organisasinya.

Pada penelitian ini, hubungan antara *P-O fit* dengan *employee engagement* pada karyawan dimodifikasi dengan adanya ketidakseimbangan antara *effort* yang besar dan *reward* yang diterima. Semakin besar ketidakseimbangan diantara keduanya, semakin rendah *engagement* yang dimiliki karyawan.

#### 4. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan dampak dari rasio ERI pada hubungan *P-O fit* dan *employee engagement* pada karyawan.

Hasil penelitian ini menunjukkan angka yang tinggi untuk ketidakseimbangan antara *effort* dan *reward* yang dirasakan karyawan. *Reward* yang memiliki nilai yang paling rendah adalah *reward* akan penghargaan bagi pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan. Sementara nilai *reward* mengenai gaji lumayan menunjukkan adanya persepsi yang mencukupi bagi karyawan. Sehingga hal tersebut memiliki pengaruh terhadap *engagement* yang dimiliki oleh karyawan. Walaupun karyawan sudah merasakan adanya sistem pengupahan yang cenderung baik, namun tidak diimbangi dengan apresiasi dari atasan ataupun dari perusahaan, dapat membuat *engagement* karyawan menjadi rendah.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya korelasi negatif yang besar antara ERI dengan *P-O fit*. Hal tersebut menjelaskan bahwa nilai, tujuan, budaya organisasi belum diinternalisasikan dengan baik pada sistem *human resource* (sistem remunerasi dan kesempatan promosi) yang ada di organisasi

#### 5. Daftar Pustaka

- Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR magazine*, 49(2), 44-51.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.

- Niedhammer, I., Tek, M. L., Starke, D., & Siegrist, J. (2004). Effort–reward imbalance model and self-reported health: cross-sectional and prospective findings from the GAZEL cohort. *Social science & medicine*, 58(8), 1531-1541.
- Oktavianti, A.R. (2013). Peran Komitmen Terhadap Atasan dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Perantara dalam Hubungan antara Kesesuaian Karyawan-Atasan dan Kesesuaian Karyawan-Organisasi dengan Komitmen Organisasi. Tesis. Universitas Indonesia.
- Reilly, R. (2014). Five ways to improve employee engagement now. *Gallup Business Journal*, 2-3.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it. *Workspan*, 49(1), 36-39.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Report-Institute for Employment Studies*.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr, T. G. (2017). The employee engagement scale: Initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953-977.
- Shuck, B., Osam, K., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2017). Definitional and conceptual muddling: Identifying the positionality of employee engagement and defining the construct. *Human Resource Development Review*, 16(3), 263-293.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social science & medicine*, 58(8), 1483-1499.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Widanarko, B., Legg, S., Devereux, J., & Stevenson, M. (2015). Interaction between physical and psychosocial work risk factors for low back symptoms and its consequences amongst Indonesian coal mining workers. *Applied ergonomics*, 46, 158-167.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organization fit and work attitudes. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 473-48