

MODEL *PERSON-ORGANIZATION FIT* (P-O FIT MODEL) TERHADAP KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN

Sih Darmi Astuti
email: astuti_sda@yahoo.com

Universitas Stikubank

Abstract

This research propose to examine the effect of person-organization fit on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance. One hundred and fifty nine respondents from Laksana Company, which produce autobus, located in Ungaran, Semarang, completed 42 items self-reported measures. The data collected survey method and questionnaires distributed to respondent who have minimum three years in that job. The statistic method used was Structural Equation Modeling (SEM) assisted by application of AMOS 5.0 version. As expected, result indicated that the perception of person-organization fit has a positive effects on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance, while job satisfaction have a positive effect on organizational commitment and employee performance, and then organizational commitment has a positive effect on employee performance. Furthermore, results show that organizational commitment (especially affective commitment and continuance commitment) have a stronger effect on employee performance than job satisfaction and person-organization fit.

Keywords: person-organization fit, job satisfaction, organizational commitment and employee performance

Pendahuluan

Tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan adalah merekrut, menahan dan mengembangkan karyawannya. Salah satu cara untuk menghadapi tantangan ini adalah dengan memastikan kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai karyawan. Pemahaman terhadap *Person-Organization Fit* (P-O fit) dapat membantu perusahaan untuk memilih para karyawan dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi dan membentuk pengalaman-pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut. Kesesuaian antara individu dengan organisasi telah menjadi topik yang menarik bagi para peneliti dan praktisi manajemen sumberdaya manusia (MSDM). Pendapat-pendapat tentang memperkerjakan karyawan yang sesuai, pengaruh dari karyawan yang sesuai dengan perusahaan telah dikembangkan dalam banyak literatur.

Penelitian-penelitian tentang *Person-Organization Fit* (P-O fit) telah memberikan pengertian yang mendalam tentang

meningkatkan kesesuaian antara karyawan dengan perusahaan, mempertahankan karyawan dalam jangka panjang dengan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan, dan meningkatkan *outcomes* individu yang berimplikasi pada pertumbuhan strategis berkelanjutan perusahaan (Kristof, 1996; Chatman, 1991; O'Reilly, 1991).

Person organization Fit (P-O fit) didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof, 1996). Para praktisi dan peneliti berpendapat bahwa P-O fit adalah kunci utama untuk memelihara dan mempertahankan komitmen karyawan yang sangat diperlukan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif (Bowen, Ledroff & Nathan, 1991; Kristof, 1996).

Tingkat kesesuaian individu dengan organisasi sangat bergantung pada bagaimana organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan (Cable & Judge, 1994; Turban & Keon, 1993). Lebih lanjut Kristof (1996) mengatakan bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan oleh organisasi, seperti kompensasi,

lingkungan fisik kerja dan kesempatan untuk maju sangat diperlukan oleh karyawan. Di lain pihak, organisasi membutuhkan kontribusi karyawan dalam bentuk komitmen, keahlian dan kemampuan mereka. *Person-Organization Fit* (P-O fit) dihubungkan secara positif dengan komitmen organisasi (Valentine, Godkin & Lucero, 2002; Kristof, 1996; Chatman, 1991; O'Reilly, 1991).

Penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa P-O fit berhubungan dengan reaksi terhadap pekerjaan (Kristoff, 1996). Chadwell dan O' Reilly (1990) menguji kesesuaian (*congruency*) individu dan organisasi dengan kinerja, mereka menemukan bahwa P-O fit berhubungan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Penelitian ini mencoba mengkonfirmasi penelitian yang dilakukan Tepeci (2001) dengan mencoba memasukkan variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja seperti yang telah disarankan penelitian terdahulu tentang *Person-Organization Fit* (P-O fit), yaitu bahwa *Person-Organization Fit* (P-O fit) merupakan prediktor kuat dari komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berangkat dari latar belakang diatas untuk mengetahui kecocokan individu dengan organisasi (*Person-Organization Fit*) serta pengaruhnya terhadap komitmen, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, maka penelitian ini mengambil objek penelitian pada karyawan Karoseri Laksana Ungaran sebagai objek penelitian dengan pertimbangan bahwa produk yang ditawarkan oleh perusahaan karoseri membutuhkan peran sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor yang sangat signifikan. Agar dapat mempertahankan keberadaannya maka perusahaan karoseri harus meningkatkan dan menjamin kualitas produk dan jasanya yang hal ini akan terwujud apabila ditunjang dengan kualitas sumber daya yang dimilikinya terutama SDM.

Karoseri Laksana adalah sebuah perusahaan karoseri yang memproduksi body bus. Perusahaan ini berlokasi di Jalan Raya Ungaran Km. 24,9 Ungaran, dengan tingkat output produksi sekitar 400 unit bus/tahun.

Banyak kendala yang dihadapi oleh karoseri Laksana dalam upaya untuk dapat menciptakan kinerja yang efektif. Diantara kendala yang dihadapi manajemen karoseri Laksana adalah rendahnya tingkat pendidikan rata-rata pegawai, yaitu yang berpendidikan SD (mencapai 23,22 %), SLTP jumlahnya sebanyak 20,38 % dan SLTA/SMK sebanyak 46,44 % sedangkan karyawan yang mengenyam pendidikan tinggi hanya mencapai 5,22 % (sarjana muda) dan hanya 4,74 % yang berpendidikan sarjana, dan rendahnya kepedulian karyawan terhadap perusahaan hal ini terlihat minimnya masukan dan saran dari karyawan untuk pengembangan perusahaan baik secara langsung maupun lewat kotak saran yang ada.

Kinerja karyawan pada beberapa tahun ini mengindikasikan adanya penurunan kualitas dimana ditunjukkan dengan banyaknya klaim/keluhan yang terjadi. Klaim pada Karoseri Laksana dibedakan menjadi 2 macam klaim yaitu klaim internal dan klaim eksternal. Klaim internal terjadi apabila ada suatu barang yang cacat dalam proses produksi dari satu departemen ke departemen lainnya dan klaim eksternal datang dari pelanggan. Jumlah klaim pada karoseri Laksana cukup besar, dimana rata-rata tiap bulannya mencapai lebih dari 10 jenis klaim. Besarnya jumlah klaim tersebut dapat diindikasikan telah menurunnya kinerja karyawan.

Salah satu faktor terpenting untuk memastikan bahwa SDM yang dimiliki dapat menunjang kinerja perusahaan, maka tidak hanya memperhatikan kecocokan antara individu dengan pekerjaan yang ditawarkan (*person-job fit*) tetapi perlu mempertimbangkan pula kecocokan antara nilai individu dengan organisasi (*person - organization fit*) karena hal ini akan berimplikasi pada meningkatnya komitmen dan *outcomes* individu sehingga akan berujung pada keunggulan strategis yang berkelanjutan bagi perusahaan.

Telaah Pustaka dan Pengembangan Model

Person-Organization Fit (P-O 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) mendefinisikan *person-organization fit* adalah adanya kesesuaian/kecocokan antara individu dengan organisasi, ketika: a) setidaknya ada kesungguhan untuk memenuhi kebutuhan pihak lain, atau b) mereka 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 bahwa pendekatan *person job fit* ini kurang baik dalam proses seleksi karyawan, mereka berpendapat bahwa efektivitas organisasi tidak hanya didukung oleh kesuksesan tugas pekerjaan karyawan saja tetapi perlu memperhatikan perilaku karyawan secara luas.

Beberapa peneliti berpendapat bahwa 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. Beberapa bukti empiris mendukung pernyataan ini (Chatman, 1989; O' Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

Berdasar pengertian *Person-Organization Fit (P-O Fit)* tersebut, maka para peneliti menggunakan kesesuaian nilai-nilai sebagai operasional dari P-O Fit karena nilai-nilai adalah fundamental dan mempertahankan karakteristik dari individual dan organisasi (Chatman, 1991)

Menurut Kristof (1996), *Person-Organization Fit (P-O Fit)* dapat diartikan dalam empat konsep yaitu :

1. Kesesuaian nilai (*value congruence*), adalah kesesuaian antara nilai instrinsik individu dengan organisasi (Chatman, 1989; Judge & Bretz, 1992).
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 (Cable & Judge, 1994; Turban & Keon, 1994)
4. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*) adalah kesesuaian antara kepribadian (non nilai) dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi (Bowen, Ledrof & Nathan, 1991).

Sedangkan menurut Autry & Daugherty (2003) dimensionalitas dari *Person-Organization Fit (P-O Fit)* adalah adanya kesesuaian dengan tujuan perusahaan, kesesuaian dengan rekan kerja, dan kesesuaian dengan supervisor), berikut gambar 2.1 tentang dimensi *Person-Organization Fit (P-O Fit)* dari Autry & Daugherty (2003).

Tabel 1
Dimensi-Dimensi *Person-Organization Fit (P-O Fit)*

Elemen –Elemen Organisasi			
Komponen Sikap Individual	Kebijakan dan Prosedur Perusahaan	Supervisor atau Manager	Rekan Kerja
<i>Cognition</i>	Kesesuaian Cognitive Perusahaan	Kesesuaian Cognitive Supervisor	Kesesuaian Cognitive rekan kerja
<i>Affect</i>	Kesesuaian Affective Perusahaan	Kesesuaian Affective Supervisor	Kesesuaian Affective rekan kerja

Sumber : Aurty, C. W., and Daugherty P. J., 2003.

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Konsep utama dari kepuasan kerja mengadopsi Locke (1976) yang mengatakan bahwa perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja

pada waktu sekarang dan masa lalu untuk harapan-harapan di masa depan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsure penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan, yaitu nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seseorang adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu tersebut. Menurut Locke, seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya).

Kepuasan kerja merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya. Davis dan Newton (1996), mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan cermin perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul berkaitan dengan pekerjaan, sebagai sekumpulan perasaan, maka kepuasan kerja bersifat dinamik.

Smith et al., (1995), menyatakan ada tiga dimensi yang utama dimana akan memberikan respon terhadap kepuasan kerja, yaitu:

1. Individu

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh usia, jenis kelamin, pengalaman dan sebagainya.

2. Pekerjaan

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh otonomi pekerjaan, kreatifitas yang beragam identitas tugas, keberartian tugas (*task significancy*), rekan sekerja, gaji, dan kesempatan promosi

serta pekerjaan tertentu yang bermakna dalam organisasi dan lain-lain.

3. Organisasional

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh skala usaha, kompleksitas organisasi, formalisasi, sentralisasi, jumlah anggota kelompok, lamanya beroperasi, usia kelompok kerja, kepemimpinan.

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki, 2007), yaitu:

a. Pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfillment*)

Kepuasan kerja ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan dalam memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan kerja merupakan suatu hasil dalam memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dengan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterimanya, maka orang tidak akan puas, sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat melebihi harapannya.

c. Pencapaian Nilai (*Value Attainment*)

Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi individu terhadap pekerjaan dalam memberikan pemenuhan nilai kerja secara individual yang penting.

d. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

e. Komponen Genetik (*Genetic Components*)

Kepuasan kerja merupakan fungsi dari sifat pribadi dan factor genetic. Hal ini menyiratkan bahwa perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disamping karakteristik lingkungan kerja.

Komitmen Organisasional

Komitmen terhadap organisasi pada umumnya didefinisikan dengan sejauhmana keterlibatan seseorang dalam organisasi dan kekuatan identifikasinya terhadap suatu organisasi tertentu. Karenanya, komitmen organisasional dapat dicirikan dengan: a) suatu kepercayaan yang kuat terhadap organisasi, dan penerimaan pada tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi; b) kesediaan untuk mengerahkan usaha keras demi kepentingan organisasi; dan c) keinginan yang kuat untuk memelihara hubungan dengan organisasi (Meyer, et al, 1993) Komitmen organisasional menurut William dan Hazer (1986) didefinisikan tingkat identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi. Komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah Kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan dalam diri seseorang dalam organisasi tertentu. (Wayne, 1997)

Meyer dan Allen, (1993) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat seberapa jauh pekerja mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi, menurutnya ada 3 komponen, yaitu:

a. *Affective Commitment (AC)*

Affective Commitment adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatannya dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi.

b. *Continuance Commitment (CC)*

Continuance Commitment adalah hasrat yang dimiliki oleh individu untuk bertahan dalam organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi.

c. *Normative Commitment (NC)*

Normative Commitment adalah suatu perasaan wajib dari individu untuk bertahan dalam organisasi.

Anggota organisasi yang loyalitas dan kesetiiaannya tinggi terhadap organisasi akan mempunyai keinginan yang tinggi terhadap organisasi dan membuat organisasi menjadi sukses. Makin kuat pengenalan dan keterlibatan individu dengan organisasi akan mempunyai komitmen yang tinggi.

Apabila komitmen organisasi karyawan tinggi maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja, sedangkan apabila komitmen rendah maka akan berpengaruh terhadap keinginan untuk berpindah (*turnover*) (Mackenzie, 1998).

Kinerja karyawan

Bernadin H John-Joyce E.A Russel (1993) mengartikan kinerja sebagai *record of comes produced on a spesified job function or activiting during a spesified time period* (catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu/kegiatan selama periode tertentu). Ia mengemukakan ada enam kategori untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu : kualitas, kauntitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian dan komitmen kerja.

Seymour (1991) mendefinisikan kinerja sebagai pelaksana tugas yang diukur. Sedangkan Byars dan Rue (1988) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik individu memenuhi permintaan pekerjaan. *Job performance* (kinerja), diartikan sebagai tingkatan dari pekerjaan aktual yang dilaksanakan oleh para individu (Shore, et al., 1990). Dari pengertian-pengertian kinerja diatas maka kinerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan/tugas yang telah dicapai seseorang melalui evaluasi/menilai kinerja karyawan yang dilakukan organisasi selama periode tertentu dan kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Variabel *employee outcomes* yang berupa kinerja karyawan menurut beberapa peneliti diartikan sebagai suatu tingkatan dimana para karyawan menjalankan peran sesuai dengan tanggungjawab secara efektif (Tepeci, 2001, Miller, 2001). Pengertian lain mengenai kinerja karyawan diungkapkan oleh Meyer dan Allen (1991), yang memformulasikan kinerja

karyawan sebagai derajat atau tingkat kinerja pekerjaan (*job performance*) dan *organizational citizenship behavior*.

Robert, M. Raft dalam Temple (1999) mengungkapkan ada tujuh faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu

1. Sistem upah untuk memperbaiki motivasi kerja dalam pelaksanaan tugas.
2. Penetapan tujuan untuk menambah motivasi kerja.
3. Program *Manajemen by Objective* (MBO) untuk menjelaskan dan membuat agar tujuan individu sejalan dengan perusahaan.
4. Berbagai prosedur seleksi karyawan untuk mencari kemungkinan menyewa/mengontrak individu yang berbobot dan berpengalaman.
5. Program pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan, sehingga dapat berfungsi dengan efektif.
6. Pergantian kepemimpinan dan program untuk memperbaiki efektifitas manajerial.
7. Mengubah struktur organisasi untuk memperbaiki efektifitas organisasi.

Mc.Kenna dan Beach (1995) menyimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja yang paling sering digunakan sebagai indikator penelitian adalah pengetahuan, kemampuan, ketrampilan kerja, sikap terhadap pekerjaan (antusiasme, komitmen dan motivasi), kualitas kerja, volume hasil produksi dan interaksi (komunikasi, hubungan dalam kelompok).

Person Organization Fit (P-O Fit) dengan Kepuasan Kerja

Banyak sumber dari penelitian terdahulu telah memberikan penilaian teoritis dan bukti empiris yang membuktikan bahwa *Person-Organization Fit* (P-O Fit) memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja (Kristoff, 1996; Chatman, 1991). Menurut Chatman (1991) dalam penelitiannya pada akuntan publik menyimpulkan adanya pengaruh positif antara *Person-Organization Fit* (P-O Fit) dengan kepuasan kerja.

Beberapa penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa P-O fit berhubungan

dengan reaksi terhadap pekerjaan (Kristoff, 1996). Chadwell dan O' Reilly (1990) menguji kesesuaian (*congruency*) individu dan organisasi dengan kinerja, mereka menemukan bahwa P-O fit berhubungan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Hal yang sama juga dikemukakan oleh (Barrett, 1995; Tziner, 1987). Bowen et. al (1991) yang berargumen bahwa memilih orang-orang yang kepribadian sama dengan nilai organisasi akan menciptakan suatu sikap pekerja yang fleksibel. Di dalam tinjauan ulang *fit*, Kristof (1996) membuktikan secara empiris bahwa P-O Fit adalah prediktor kuat kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Beberapa penelitian diatas menyimpulkan bahwa *Person-Organization Fit* (P-O Fit) merupakan determinan yang potensial terhadap kepuasan kerja. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁ = *Person-Organization Fit* (P-O Fit) mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Person-Organization Fit (P-O Fit) dengan Komitmen Organisasional

Person-Organization Fit (P-O fit) dihubungkan secara positif dengan komitmen organisasional (Valentine, Godkin & Lucero, 2002; Kristof, 1996; Chatman, 1991; O'Reilly, 1991). Komitmen organisasional didefinisikan dengan tingkat identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi. (William dan Hazer, 1986; Mowday, 1987). Komitmen karyawan terhadap organisasi akan meningkatkan perasaan karyawan akan kesesuaiannya terhadap organisasi (Herdorn et al., 2001).

Menurut Chatman (1991) dalam penelitiannya dengan sampel akuntan publik membuktikan kompatibilitas antara individu dengan organisasi, menyebabkan komitmen karyawan terhadap organisasi terjaga serta berkeinginan tetap melanjutkan aktivitas bersama dengan organisasi. Sedangkan Autry &

Daugherty (2003) dalam penelitiannya yang menghubungkan P-O Fit dengan kepuasan kerja, dengan menggunakan sampel 667 karyawan bagian *warehouse* di Inggris dan Spanyol, dan metode analisis yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan software LISREL menyimpulkan terdapat pengaruh yang kuat antara dimensi-dimensi P-O Fit (seperti kesesuaian dengan tujuan perusahaan, kesesuaian dengan rekan kerja, dan kesesuaian dengan supervisor) dengan kepuasan kerja.

Pendapat lain mengatakan bahwa para individu yang memiliki nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan organisasinya dapat berinteraksi dengan lebih nyaman dengan sistem nilai organisasi, mengurangi ketidakpastian dan konflik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan dan komitmen (Meglino et al., 1989)

Lebih lanjut Kristof (1996) secara empiris membuktikan pengaruh *Person-Organization Fit* (P-O fit) terhadap komitmen organisasional. Sedangkan Schneider et al., (1995) menjelaskan bahwa para individu dengan derajat P-O Fit yang tinggi akan memberikan ide-ide baru dan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Chaw et al., (2000) menyatakan bahwa kesesuaian yang dekat antara individu yang dipilih dengan budaya organisasi maka akan semakin tinggi komitmen organisasionalnya, sehingga menciptakan kepuasan kerja dan kecenderungan untuk bertahan.

Dari beberapa uraian dan penelitian terdahulu diatas dapat maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂ = *Person-Organization Fit* (P-O Fit) mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional

***Person-Organization Fit* dengan Kinerja Karyawan**

Beberapa penelitian mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif antara *Person Organization Fit* dengan kinerja yang merupakan *employee outcomes* (Tepeci, 2001).

Penelitian Kristof (1996) secara empiris membuktikan adanya pengaruh positif *Person Organization Fit* dengan komitmen

organisasional, sedangkan Sheridan (1992) menyimpulkan bahwa *Person Organization Fit* (P-O Fit) akan meningkatkan koordinasi, komunikasi dan *sense of belonging*.

Kristof (1996) juga mengemukakan hasil empiris yang mendukung bahwa ada pengaruh positif antara (P-O Fit) dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional, *extra role behavior*, kinerja dan menurunkan stress dan *turnover*.

Oleh karena itu dari beberapa uraian dan penelitian terdahulu diatas dapat maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃ = *Person-Organization Fit* (P-O Fit) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional

Menurut Vanderberg dan Lance (1992) yang melakukan pengujian hubungan kausal antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional menemukan bukti empiris yang mendukung bahwa *antecedent* kepuasan kerja adalah komitmen organisasional. Pendapat ini didukung oleh Chatman (1991) yang menyimpulkan bahwa *Person Organization Fit* (P-O Fit) merupakan prediktor yang baik bagi kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *turnover*.

Temuan ini didukung oleh analisis *structural parameter estimates* yang menunjukkan hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasional serta *bonus equity* yang signifikan kuat.

Dari uraian diatas dapat maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄ = Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap variabel komitmen organisasional

Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Banyak perdebatan yang muncul mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja, sebagian peneliti mengemukakan bahwa hampir tidak ada hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja (Iaffaldano dan Muchinsky, 1985). Akan tetapi sebagian peneliti lain berpendapat bahwa yang terjadi adalah

sebaliknya yaitu kinerja mengakibatkan kepuasan kerja. Hal ini terjadi berdasarkan pemikiran bahwa dengan kinerja yang baik karyawan akan mendapatkan penghargaan seperti promosi, insentif dan sebagainya sehingga hal tersebut menjadi pendorong terjadinya kepuasan kerja (Chruden, 1988).

Dari beberapa uraian diatas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₅ = Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan

Berbagai penelitian mengenai hubungan antara komitmen karyawan terhadap organisasi dengan kinerja menunjukkan hasil yang signifikan antara keduanya (Benkoff, 1997). Meskipun demikian ada beberapa pendapat juga yang mengatakan bahwa komitmen terhadap organisasi ini bisa merupakan *consequence* atau *antecedent* dari kinerja. Dalam penelitian Mackenzie, Podzakoff dan Ahearne (1998) disebutkan bahwa komitmen organisasional merupakan *consequence* dari *in-role performance*, namun demikian komitmen organisasional juga merupakan *antecedent* dari *extra role performance*.

Menurut Bishop (2000), dengan menggunakan metode LISREL (*Linear Structural Relations*) untuk menganalisis data dari 380 karyawan industri manufaktur memberikan analisis bahwa kinerja pekerjaan (*job performance*) berhubungan dengan komitmen tim (*team commitment*) dan komitmen organisasional, dan rasa kepemilikan terhadap organisasi (*organizational citizenship behavior*) berkaitan dengan komitmen organisasional.

Salah satu alasan yang menarik mengapa penelitian tentang komitmen organisasional menjadi subyek yang sangat populer dalam 30 tahun terakhir, disebabkan komitmen mempunyai dampak atau pengaruh pada *performance* atau kinerja. Penelitian ini dilakukan oleh Benkoff (1997), survei dilakukan di sepanjang jalan besar di Negara Jerman. Responden yang dipilih adalah 182 karyawan pada 41 kantor cabang bank. Data yang diperoleh melalui kuesioner diolah dengan

Multiple regression Analysis dengan batasan 12 variabel kontrol. Penelitian ini memberikan hasil komitmen dapat mempengaruhi *outcomes* dalam bentuk kinerja.

Berbagai penelitian mengenai hubungan antara komitmen karyawan terhadap organisasi dengan kinerja menunjukkan hasil yang signifikan antara keduanya (Benkoff, 1997). Meskipun demikian ada beberapa pendapat juga yang mengatakan bahwa komitmen terhadap organisasi ini bisa merupakan *consequence* atau *antecedent* dari kinerja.

Dari uraian diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₆ = Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Person-Organization Fit (P-O Fit) atau kesesuaian nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi telah memberikan pengertian yang mendalam tentang meningkatnya kesesuaian antara karyawan dengan perusahaan, mempertahankan karyawan dalam jangka panjang dengan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan (*organizational commitment*) dan kepuasan kerja dan meningkatkan *outcomes* individu yang berimplikasi pada kinerja perusahaan (Kristof, 1996; Chatman, 1991; O'Reilly, 1991).

Dari uraian diatas mengenai hubungan antara *Person-Organization Fit* (P-O Fit), kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan maka dikembangkan model secara grafis yang mendasari penelitian ini seperti yang terlihat pada Gambar 1

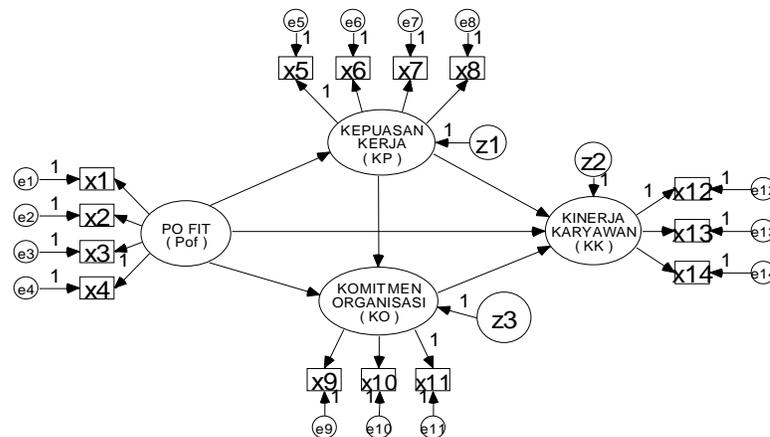
Metode Penelitian

Obyek Penelitian

Obyek dari penelitian ini adalah Karoseri Laksana Ungaran. Karoseri Laksana adalah sebuah perusahaan karoseri yang memproduksi body bus. Perusahaan ini berlokasi di Jalan Raya Ungaran Km. 24,9 Ungaran

Gambar 1

Model Pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan



Sumber: Model penelitian yang dikembangkan dalam studi ini

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan tetap pada Karoseri Laksana Ungaran yang berjumlah 211 orang, sedangkan sampel yang digunakan dalam studi ini dengan menggunakan teknik pengambilan *purposive sampling*, yaitu teknik pemilihan sampel dengan menggunakan pertimbangan-pertimbangan tertentu berdasarkan tujuan penelitian. Pertimbangan pemilihan sampel ini adalah bahwa karyawan yang memiliki pengalaman kerja tiga tahun atau lebih telah mengalami penyesuaian yang relatif stabil terhadap organisasi. Pertimbangan pemilihan sampel ini adalah bahwa karyawan yang memiliki pengalaman kerja satu tahun atau lebih telah mengalami penyesuaian yang relatif stabil terhadap nilai-nilai organisasi.

Menurut Hair et al. (2006), mengenai sampel yang representatif dengan menggunakan teknik analisis SEM adalah 100-200 orang responden. Adapun jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 159 orang. Jadi, hal ini telah memenuhi syarat minimal sesuai yang disarankan oleh Hair et al.

Uji Instrumen

a. Uji validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dapat mengukur suatu konstruk. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* yang bertujuan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang dominan dalam suatu kelompok variabel.

b. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas terhadap item-item pertanyaan dari kuesioner digunakan untuk mengukur kehandalan atau konsistensi dari instrumen penelitian. Uji reliabilitas dengan menggunakan *cronbach alpha*. Nunnally dan Bernstein (1994) memberikan pedoman untuk penelitian *explanatory*, reliabilitas yang sedang antara 0,5 – 0,6 sudah cukup untuk menjustifikasi sebuah hasil penelitian.

Teknik Analisis Data

Analisa data dalam penelitian menggunakan program Structural Equation Modelling (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi yang dijalankan dengan *software* AMOS. Berdasarkan hasil persamaan struktural AMOS akan diperoleh Critical Ratio dan koefisien path sehingga dapat diketahui hubungan dan pengaruh antar variabel. Hipotesis didukung apabila Crical Rationya lebih besar dari 2,0 atau tingkat signifikansi uji hipotesis 5 %.

Analisis Data dan Pembahasan

Gambaran Umum Responden

Responden laki-laki sebanyak 149 orang (93,71%) dan perempuan sebanyak 10 orang (6,29%), yang menjadi responden dalam penelitian ini lebih banyak laki-laki daripada perempuan. Sedangkan yang mempunyai umur 20-25 tahun sebanyak 25 orang (15,72%), yang mempunyai umur antara 26-30 tahun sebanyak 40 orang (25,16%), yang mempunyai umur antara 31-35 tahun sebanyak 24 orang (15,1%)

dan selebihnya mempunyai umur lebih dari 35 tahun yaitu sebanyak 70 orang (44,02%), Berdasarkan status perkawinannya, sebagian besar karyawan karoseri Laksana sudah menikah yaitu sebanyak 126 orang (79,24%), dan belum menikah sebanyak 33 orang (20,76%). Responden yang mempunyai masa kerja antara 3-5 tahun sebanyak 49 orang (30,82%), responden yang mempunyai masa kerja antara 6-10 tahun sebanyak 48 orang (30,18%), responden yang mempunyai masa kerja antara 11-14 tahun sebanyak 7 orang (4,4%) dan selebihnya mempunyai masa kerja lebih dari 15 tahun, yaitu sebanyak 55 orang (34,6%).

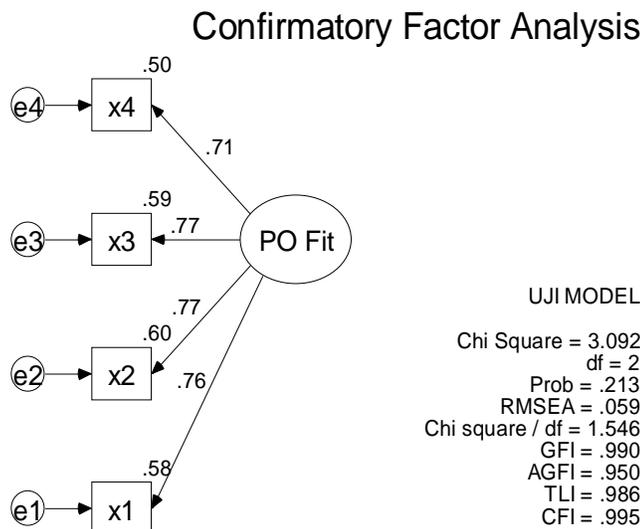
Uji Instrumen

Uji Validitas

Uji validitas tiap dimensi dilakukan dengan menggunakan *confirmatory factor analysis*, dengan nilai *loading factor* yang diterima > 0,4.

Analisis Faktor Konfirmatori

Gambar 2
Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen



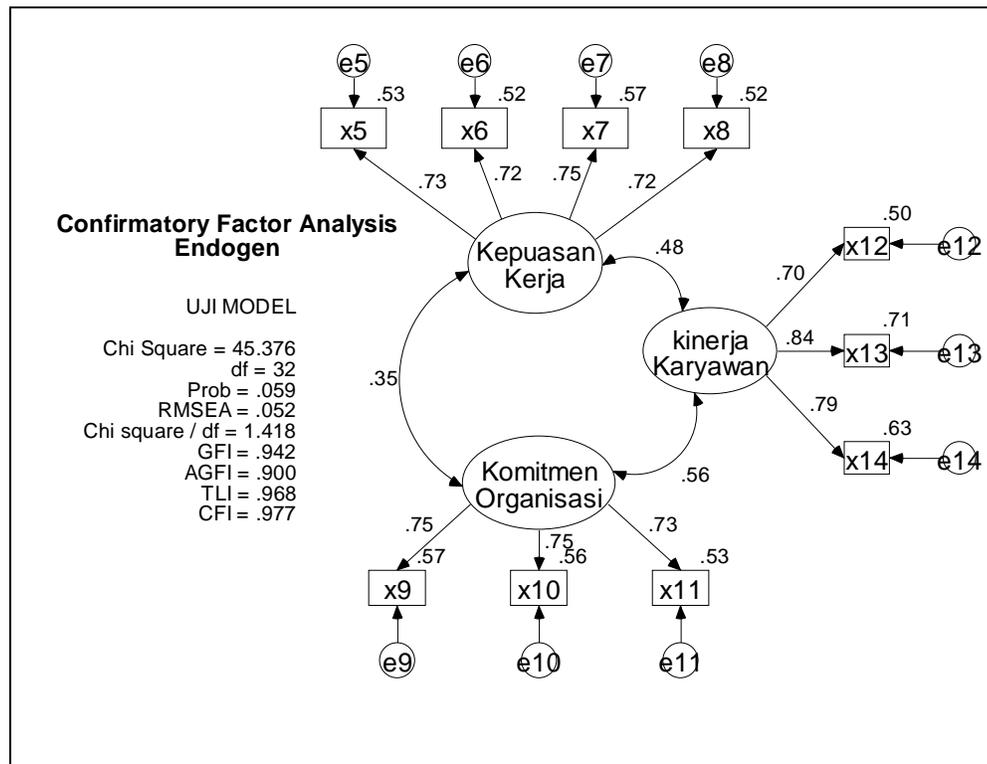
Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 2
Goodness of Fit Index Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Goodness of Fit Index	Cut Off Value	Hasil Estimasi	Keterangan
Chi-Square	$< \chi^2$ pada $\alpha = 0,05$ dengan $df = 2$ adalah 5,991	3,092	Baik
Probability	≥ 0.05	0,213	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,546	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,950	Baik
GFI	≥ 0.90	0,990	Baik
CFI	≥ 0.95	0,995	Baik
TLI	≥ 0.95	0,986	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,059	Baik

Sumber: Data primer yang diolah

Gambar 3
 Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen



Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 3
Goodness of Fit Index Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen

Goodness of Fit Index	Cut Off Value	Hasil Estimasi	Keterangan
Chi-Square	$< \chi^2$ pada $\alpha = 0,05$ dengan $df = 32$ adalah 46,194	45,376	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,059	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,418	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,900	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,942	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,977	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,968	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,052	Baik

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 4
Nilai Reliabilitas dari masing-masing Variabel

Variabel	Alpha Cronbach	Cut Off	Keterangan
P-O Fit	0,8303	0,6	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,8192	0,6	Reliabel
Komitmen Organisasional	0,7851	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,8056	0,6	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas terhadap item-item pertanyaan dari kuesioner digunakan untuk mengukur kehandalan atau konsistensi dari instrumen penelitian. Uji reliabilitas dengan menggunakan *cronbach alpha*. Nunnally dan Bernstein (1994) memberikan pedoman untuk penelitian *explanatory*, reliabilitas yang sedang antara 0,5 – 0,6 sudah cukup untuk menjustifikasi sebuah hasil penelitian

Uji Asumsi

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan *critical ratio* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), sehingga dapat

disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau distribusi data yang digunakan dalam penelitian

ini tidak normal, karena data untuk setiap indikator terbukti normal.

Uji Outliers

Uji Outliers Univariat

Deteksi terhadap adanya univariate outliers dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut *z-score*, yang memiliki nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar satu (Hair et al., 2006) Pengujian univariate outliers ini menghasilkan nilai antara -1,991 dan 2,500. Berdasarkan hasil komputasi uji outliers dapat diketahui bahwa tidak ada nilai *z-score* yang lebih besar dari $\pm 3,0$. Jadi tidak ada univariate outliers dalam penelitian ini.

Uji Outliers Multivariat

Uji Mahalanobis *distance* dengan menggunakan AMOS, berdasarkan nilai chi square pada derajat bebas 14 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0,01 = 29,141 menunjukkan adanya outlier multivariate pada sample nomor 38, untuk itu harus dikeluarkan dari pengujian.

Analisis terhadap Multicollinearity dan Singularity

Dari text output yang dihasilkan oleh AMOS untuk data ini adalah sebagai berikut :

Determinant of sample covariance matrix = 2.0909e + 000

Angka tersebut diatas sangat jauh dari nol dan karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas dan singularitas dalam data ini.

Pengujian terhadap Nilai Residual

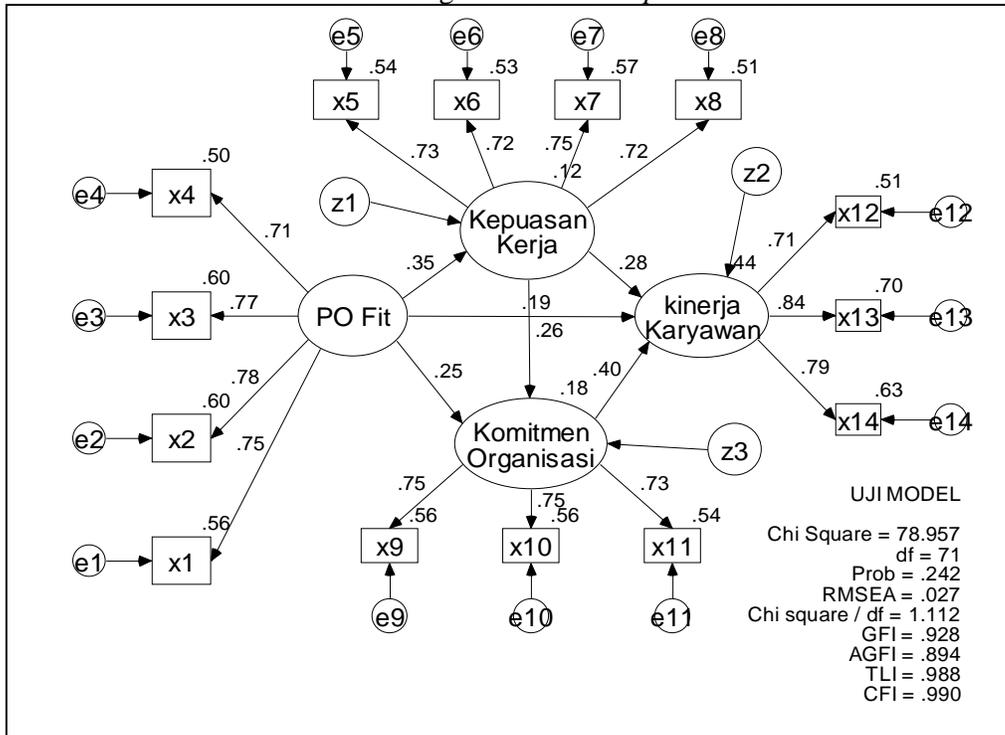
Berdasarkan hasil pengujian *standardized residual covariance* yang diperoleh dari komputasi, menghasilkan nilai berkisar antara -

1,179 sampai dengan 1,350. hal ini berarti bahwa model terbukti tidak melebihi nilai *cut of value* yang ditentukan sebesar $\pm 2,58$ (Hair, et al., 2006). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model yang dibangun tidak perlu untuk dimodifikasi kembali atau dengan kata lain model yang dibangun dapat diterima.

Analisis Full Model dengan Structural Equation Modeling (SEM)

Setelah model dianalisis melalui analisis faktor konfirmatori, maka masing-masing indikator dianalisis dengan *full model SEM*. Hasil pengolahan *full model SEM* dapat dilihat pada gambar 4 berikut:

Gambar 4
Full Model dengan Structural Equation Model



Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 5

Regression Weight Structural Equation Model

Regression Weights:		Estimate	S.E.	C.R.
-----		-----	-----	-----
Kepuasan_Kerja	<----- PO Fit	0.372	0.104	3.562
Komitmen_Organisas	<----- Kepuasan_Kerja	0.161	0.065	2.485
Komitmen_Organisasi	<----- PO Fit	0.161	0.067	2.391
kinerja_Karyawan	<----- PO Fit	0.200	0.097	2.057
kinerja_Karyawan	<----- Kepuasan_Kerja	0.274	0.097	2.839
kinerja_Karyawan	<----- Komitmen_Orga	0.654	0.170	3.841
x1	<----- PO Fit	1.000		
x2	<----- PO Fit	0.890	0.099	8.969
x3	<----- PO Fit	0.929	0.104	8.919
x4	<----- PO Fit	0.653	0.079	8.229
x5	<----- Kepuasan_Kerja	1.000		
x6	<----- Kepuasan_Kerja	0.800	0.100	8.033
x7	<----- Kepuasan_Kerja	0.825	0.100	8.268
x8	<----- Kepuasan_Kerja	0.880	0.111	7.954
x12	<----- kinerja_Karyawan	1.000		
x13	<----- kinerja_Karyawan	1.242	0.140	8.876
x14	<----- kinerja_Karyawan	0.811	0.094	8.657
x11	<----- Komitmen_Organisasi	1.000		
x10	<----- Komitmen_Organisasi	1.285	0.167	7.686
x9	<----- Komitmen_Organisasi	1.105	0.144	7.689

Sumber: Data primer yang diolah

Dari Tabel 5 jika dilakukan pengamatan terhadap nilai C.R. yang identik dengan uji t dalam regresi memiliki nilai > 2 , hal ini mengandung makna bahwa semua variabel secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk sehingga masing-masing hipotesis mengenai hubungan kausalitas yang disajikan pada model tersebut dapat diterima.

Evaluasi atas Kriteria *Goodness of Fit Index*

Berdasarkan perhitungan dengan program AMOS untuk model SEM ini, dihasilkan indeks-indeks *Goodness of Fit* sebagai berikut:

Tabel 6
Goodness of Fit Index *Structural Equation Model*

Goodness of Fit Index	Cut of value	Hasil estimasi	Keterangan
Chi-Square	$< \chi^2$ pada $\alpha = 0,05$ dengan $df = 71$ adalah 91,670	78,957	Baik
Probability	≥ 0.05	0,242	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,112	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,894	Marjinal
GFI	≥ 0.90	0,928	Baik
CFI	≥ 0.95	0,990	Baik
TLI	≥ 0.95	0,988	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,027	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Structure Equation Model yang digunakan, menunjukkan probabilitas sebesar 0,242. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks lainnya ternyata menunjukkan pula tingkat penerimaan yang cukup baik. Dengan demikian *Structure Equation Model* pada pengukuran model di atas menunjukkan bahwa model di atas dapat diterima. Dari hasil data di atas dapat disimpulkan bahwa model cukup baik untuk diterima menjadi pengukur dimensi-dimensi faktor serta hubungan kausalitas.

Pembahasan

Untuk menguji hipotesis pertama, berdasarkan parameter estimasi antara variabel *person-organization fit* dengan kepuasan kerja menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. sebesar 3,562 atau C.R. > 2 dengan taraf signifikansi 5%. Hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan *person-organization fit* akan memberikan pengaruh pada kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Chadwell dan O' Reilly (1990) yang menguji kesesuaian (*congruency*) individu dan organisasi dengan kinerja, mereka menemukan bahwa P-O fit berhubungan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja.

Hipotesis ke dua didapatkan parameter estimasi antara variabel *person-organization fit* dengan variabel komitmen organisasional menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. sebesar 2,391 atau C.R. > 2 dengan taraf signifikansi 5%. Hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan *person-organization fit* akan memberikan pengaruh pada komitmen organisasional.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Chatman (1991), dalam penelitiannya dengan sampel akuntan publik membuktikan kompatibilitas antara individu dengan organisasi, menyebabkan komitmen karyawan terhadap organisasi terjaga serta berkeinginan tetap melanjutkan aktivitas bersama dengan organisasi.

Hipotesis ke tiga diperoleh parameter estimasi antara variabel *person-organization fit* dengan variabel kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. sebesar 2,057 atau C.R. > 2 dengan taraf signifikansi 5%. Hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan *person-organization fit* akan memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Tepeci, 2001) yang mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif antara *Person Organization Fit* dengan kinerja yang merupakan *employee outcomes* dan Kristof (1996) juga mengemukakan hasil empiris yang

mendukung bahwa ada pengaruh positif antara (P-O Fit) dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional, *extra role behavior*, kinerja dan menurunkan stress dan *turnover*.

Untuk menguji hipotesis ke empat, ditunjukkan dari parameter estimasi antara variabel kepuasan kerja dengan variabel komitmen organisasional yang signifikan dengan nilai C.R. sebesar 2,485 atau C.R. > 2 dengan taraf signifikansi 5%. Hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan kepuasan kerja akan memberikan pengaruh pada komitmen organisasional. Studi ini sesuai dengan Vanderberg dan Lance (1992) yang melakukan pengujian hubungan kausal antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang menemukan bukti empiris dalam mendukung secara konseptual bahwa *antecedent* kepuasan kerja adalah komitmen organisasional.

Berdasarkan parameter estimasi untuk menguji hipotesis ke lima, yaitu antara variabel kepuasan kerja dengan variabel kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. sebesar 2,839 atau C.R. > 2 dengan taraf signifikansi 5%. Hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan kepuasan kerja akan memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Penelitian ini sesuai dengan studi yang dilakukan Chrudden (1988) bahwa dengan kinerja yang baik karyawan akan mendapatkan penghargaan seperti promosi, insentif dan sebagainya sehingga hal tersebut menjadi pendorong terjadinya kepuasan kerja

Hipotesis ke enam diperoleh parameter estimasi antara variabel komitmen organisasional dengan variabel kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai C.R. sebesar 3,841 atau C.R. > 2 dengan taraf signifikansi 5%. Hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan komitmen organisasional akan memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Temuan ini sesuai dengan penelitian Mackenzie, Podzakoff dan Ahearne (1998) yang menyebutkan bahwa komitmen organisasional merupakan *consequence* dari *in-role performance*, namun demikian komitmen organisasional juga merupakan *antecedent* dari *extra role performance*.

Secara keseluruhan hasil temuan menunjukkan bahwa penelitian ini memberikan adanya penguatan dan dukungan terhadap teori-teori sebelumnya, sehingga penelitian ini bisa dijadikan referensi bagi penelitian-penelitian dengan topik yang sama di masa yang akan datang.

Simpulan

Berdasarkan temuan-temuan dari hasil penelitian ini maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Untuk mencapai kinerja karyawan akan lebih cepat/peka melalui penciptaan komitmen para karyawan terhadap perusahaan. Komitmen yang dapat dibangun dalam menciptakan kinerja karyawan terutama komitmen afektif dan komitmen kontinuan. Komitmen afektif adalah komitmen yang berkaitan dengan emosional karyawan terhadap perusahaannya, identifikasi dengan perusahaan, dan keterlibatan karyawan dengan kegiatan di perusahaan. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi bagian dari perusahaan karena memiliki keinginan untuk itu. Sedangkan komitmen kontinuan adalah komitmen yang berkaitan dengan kesadaran karyawan bahwa mereka akan merasa rugi jika harus meninggalkan perusahaan, karena sudah memperhitungkan untung dan ruginya.
2. Faktor kedua yang akan meningkatkan kinerja adalah kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja itu sendiri didapat dari kecocokan individu dengan organisasi (*person-organization fit*). Kesesuaian yang dapat menciptakan kepuasan kerja terutama adalah kesesuaian tujuan dan pemenuhan kebutuhan karyawan, baru kemudian kesesuaian budaya dengan kepribadian karyawan, serta kesesuaian nilai.

Saran

Dari hasil analisa dan kesimpulan yang ada, peneliti berusaha mengajukan beberapa masukan atau saran bagi perusahaan untuk menciptakan strategi yang cocok guna meningkatkan kinerja pada karyawan, khususnya yang berkaitan dengan *Person-Organization Fit (P-O Fit)* yang mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, antara lain:

- a. Pada waktu melakukan proses rekrutmen karyawan, perusahaan perlu memperhatikan kesesuaian antara calon karyawan dengan perusahaan tidak hanya kesesuaian dengan pekerjaan saja.
- b. Pada waktu melakukan penempatan karyawan maupun *rolling* karyawan perusahaan tidak hanya mempertimbangkan kemampuannya saja tetapi juga perlu memperhatikan kesesuaian antara karyawan dan bagian yang akan ditempatinya.

Referensi

- Autry, C. W., Daugherty, P.J., 2003. Warehouse operation employees: linking person-organization fit, job satisfaction and coping response. *Journal of Business Logistic*, Vol. 24, 1, 171-197
- Arbuckle, J. L. 1997. *Amos Users' Guide*. Version 3.6, Chicago : Smallwaters Corporation.
- Benkoff, Birgit. 1997. Ignoring Commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. *Journal of Human Resource*. Vol. 50 No. 6
- Bishop, W.J., 2000. Support, Commitment and Kinerja karyawan in a Team Environment, *Journal of Management*, 18
- Bowen D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5 (4), 35-49.
- Cable, D., & 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
- Cooper, Donald R. and Schindler, P.S. 2006. *Business Research Methods*. 9th Edition, McGraw-Hill, New York.
- Donald, P.M. and Sanjay, K.P. 2007. *the Ties that Bind: Social Networks Person-Organization Fit and Turnover Intention*, SSRN, New York, USA.
- Ferdinand, A.T. 2005. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang
- Hair, J. F., Jr., et. al. 2006, *Multivariate Data Analysis with Reading*, 4rd Edition, Prentice-Hall International Inc., New Jersey
- Hackett, R.D., Bycio ,P., & Hausdorf, P.A., 1994. Further Assesment of Meyer and Allens (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*. 79 (1):15-23
- Judge, T. A., & Bretz, R. D., Jr. 1992. Effects of work values on job choicedecisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271
- Judge, T. A., & Cable, D. M. 1997. Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-393.
- Kristof, A. L. 1996. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology* 49, 1-49.
- Locke, E.A. 1976. The Nature and causes of job satisfaction, in Dunnatte, M.D. (Ed). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally College Publishing Company, Chicago.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Uniiversitas Diponegoro. Semarang
- McNeese-Smith, Donna, 1993, *Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment*, Hospital & Health Service Administration, Vol. 41:2, Summer, 160-175.
- 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.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D.F.1991. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516
- Ostroff, Cheri, 1992. The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance: an Organizational Level Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 77 (6), 63-74
- Shore, L.M., Barkdale, K.S. 1995. Managerial Perceptions of employee Commitment to the Organization. *Academy of Management Journal*. 38
- Socheat, Chea, 2002. Peranan Karakteristik Kepribadian terhadap Isu Person-Job Fit dan Person-Organization Fit dalam Proses Seleksi Karyawan, *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2 (2), 134-148
- Tepeci, Mustapha. 2001. The Effect of Personal Values, Organizational Culture, Person Organization Fit on Individual Outcomes in Restaurant Industry. A Thesis in Man-Environment Relations. The Pennsylvania State University. The Graduate School of Hotel, Restaurant and Recreation Management
- Tella, A., et al. 2007. Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria, *Library Philosophy and practice*, 1-16
- Turban, D. B., & Keon, T. L. 1993. Organizational attractiveness: an interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78, 184-193.
- Valentine, S., Godkin, L., Lucero, M., 2002. Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit. *Journal of Bussiness Ethics*, 41, 349-360