

Kecocokan Karyawan dengan Organisasi (*Person-Organization Fit*) Meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan UMKM

R. Saputo

Universitas Diponegoro

ropinov@lecturer.undip.ac.id

Abstract: *More and more organizations are now realizing the fact that human resources (HR) are very valuable and can be a unique resource for competitive advantage. P-O Fit is considered an important concept in interactional psychology in organizations. This study examines the consequences of P-O Fit in its influence on organizational citizenship behavior (OCB) and employee performance. This research was conducted on SMEs in Demak Regency. The sample of this study is specifically for SMEs employees. A total of 100 samples were obtained in this study. The Data collection was done by using a questionnaire. Linear Regression Analysis was used for testing. The results showed that Person-Organization Fit had a significant positive impact on Organizational Characteristics Behavior (OCB) and employee performance. In addition, Organizational Characteristics Behavior also has a significant positive effect on performance of employee.*

Abstrak: Saat ini semakin banyak organisasi yang menyadari fakta mengenai sumber daya manusia (SDM) sangat bernilai dan dapat menjadi sumber daya yang unik untuk keunggulan kompetitif. P-O Fit dianggap sebagai konsep penting dalam psikologi interaksional dalam organisasi. Penelitian ini menguji konsekuensi P-O Fit dalam pengaruhnya terhadap perilaku kewargaan organisasi / OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada UKM di Kabupaten Demak. Sampel penelitian ini khusus karyawan UKM. Sebanyak 100 sampel diperoleh dalam penelitian ini. Pengumpulan data dilakukan dengan memanfaatkan kuesioner. Analisis Regresi Linier digunakan untuk pengujian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Person-Organization Fit berdampak positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja karyawan. Selain itu, *Organizational Citizenship Behavior* juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kinerja; OCB; *Organizational Citizenship Behavior*, P-O Fit, *Person-Organization Fit*

PENDAHULUAN

Guna menjaga kelangsungan hidup perusahaan maka perusahaan harus selalu dapat memberikan kinerja yang baik. Pada titik ini satu cara yang harus dilakukan perusahaan ialah dengan mengelola sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi dengan baik. Semakin banyak teori dan fakta empiris bahwa sumber daya manusia (SDM) organisasi sangat bernilai dan dapat menjadi *resource* yang unik sebagai *competitive advantage*. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) semakin menjadi kontributor penting dan

strategis yang dapat menambah nilai yang signifikan bagi organisasi.

Terdapat tiga pendekatan utama dalam penelitian mengenai manajemen SDM yaitu pendekatan personal, pendekatan situasional dan pendekatan psikologi interaktif. Dari ketiga pendekatan tersebut, banyak penelitian yang fokus pada faktor situasional yaitu dengan melibatkan faktor pribadi dari respon individu dalam organisasi. Individu dan organisasi yang mempekerjakan mereka dalam banyak penelitian sudah diteliti dalam konsep yang terpisah atas dasar paradigma yang berbeda dalam ilmu

organisasi selama kurun waktu yang cukup lama. Banyak peneliti dalam perspektif ini berpendapat bahwa faktor situasional merupakan faktor yang banyak dikaitkan dengan perilaku individu. Namun beberapa peneliti lainnya berpendapat bahwa karakteristik kepribadianlah yang paling memiliki pengaruh yang besar teradap perilaku individu.

Dewasa ini, beberapa peneliti mulai mengintegrasikan teori individu dan organisasi ke dalam satu penelitian yang mengarahkan penelitian mereka pada pengujian adanya hubungan timbal balik antara individu dan organisasi dimana mereka bekerja. Misalnya (Costa *et al.*, 2013) dalam penelitiannya mengintegrasikan aktor individu dan organisasi ke dalam teori yang disebut sebagai "*meso*" yang selanjutnya menjadi penelitian dalam perspektif psikologi interaksional. Jika perspektif situasional lebih banyak fokus pada kondisi situasional pekerjaan seperti desain pekerjaan, sistem penggajian, kepemimpinan dan sebagainya dalam memahami dan memprediksi perilaku organisasi dan orang-orang di dalamnya, kemudian perspektif personal lebih fokus pada perilaku organisasi (Schneider, Ehrhart and Macey, 2011) maka perspektif psikologi interaktif banyak menekankan penelitiannya pada perilaku individu sebagai fungsi dari interaksi antara atribut pribadi dan atribut situasional (Sivaprakasam and Sekar, 2009). Perspektif interaksional tersebut mendorong pada pengakuan bahwa orang dan situasi akan saling bergantung satu sama lain. Gagasan atas pespektif interaksional kemudian memunculkan satu konsep bernama *Person-Organization Fit* (P-O Fit)

Konsep kecocokan nilai individu dengan organisasi/*Person-Organization Fit* (P-O Fit) dikaitkan atas adanya keselarasan antara nilai karyawan secara individu dengan nilai-nilai dalam organisasi. Secara lebih rinci *P-O Fit* dikaitkan dengan kesuksesan karyawan, dengan dua argumen: 1) Semakin sesuai nilai-nilai perusahaan dengan nilai-nilai karyawan, maka akan semakin baik kinerjanya; dan 2) Semakin sesuai nilai-nilai pribadi karyawan dan nilai-nilai perusahaan, maka

akan lebih baik kinerja penjualan yang dilakukan karyawan (Harris and Chernatony, 2001).

Literatur empiris mengenai konsekuensi dari P-O fit juga telah ditunjukkan dalam beberapa penelitian sebelumnya yang pada umumnya menunjukkan adanya korelasi yang signifikan dari P-O Fit terhadap variabel organisasional yang penting seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB dan kinerja. Untuk itu *P-O fit* memberikan banyak implikasi penting bagi praktik organisasi (Farooqui and Nagendra, 2014).

Karyawan yang memiliki perspektif yang hampir sama dan kompatibel dengan organisasinya akan memiliki kecenderungan untuk memperlihatkan tingkat kreativitas yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka, yang disebabkan oleh tingginya motivasi intrinsik yang dimiliki seorang karyawan. Selain itu, tingginya P-O fit seorang karyawan, akan lebih cenderung melihat dan mengenali kesamaan mereka dengan organisasi karena karyawan lebih tertarik dan lebih menyikapi untuk tetap bekerja bersama orang lain yang memiliki perspektif yang sama. Alasan lain adalah bahwa karyawan memiliki kebutuhan yang kuat untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan mereka. Dengan demikian persepsi karyawan tentang P-O fit akan dapat mengarahkan karyawan untuk memiliki persepsi positif pada pekerjaan/organisasi dan membentuk perilaku kerja (*behavior*) positif misalnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang tinggi (Jin, 2015).

Fenomena P-O Fit dalam kaitannya dengan OCB dan kinerja akan ditelusuri dalam konteks UMKM di Kabupaten Demak. Kesesuaian individu untuk tetap bekerja sama di UMKM adalah salah satu faktor penting dalam mempertahankan kinerja UMKM. Orang yang tidak memiliki semangat yang sama dalam bekerja di UMKM akan merasa kesulitan beradaptasi dengan lingkungan pekerjaannya terutama pada kondisi Pandemi Covid-19 seperti sekarang ini dimana proses kerja UMKM harus mengalami banyak perubahan demi mengikuti aturan yang diterapkan oleh Pemerintah.

Kinerja Karyawan

Kinerja dapat didefinisikan dengan cara yang berbeda, seperti sebuah konstruksi. Umumnya prestasi kerja dikaitkan dengan kemampuan individu menuju tujuan individu dan organisasi, harapan mereka untuk memenuhi target pekerjaan, lingkungan dan standar yang ditetapkan oleh organisasi (Mathis, Jackson and Angelica, 2011). Organisasi mempekerjakan seseorang yang mengerti mengenai apa yang harus dikerjakan dan harus mengerjakannya dengan baik dimana ini disebut sebagai kinerja. Prestasi kerja dapat dilihat dari perspektif multidimensi sebagai konstruksi dalam bidang psikologi (Hough and Oswald, 2000).

Hasil kerja biasanya dimanfaatkan untuk mengukur kinerja seorang karyawan. Namun kini, kinerja karyawan juga dapat dinilai dari segi perilaku/sikap karyawan (Armstrong, 2016). Kinerja organisasi sepenuhnya didasarkan pada kinerja karyawan, yaitu semakin baik kinerja karyawan maka semakin tinggi kinerja organisasi. Korelasi yang kuat dilaporkan antara kinerja organisasi dengan kinerja karyawan dalam organisasi (Abbas and Yaqoob, 2009).

Kinerja karyawan terdiri dari perilaku para karyawan yang dihasilkan dari pengetahuan secara teknis karyawan, yaitu pengetahuan khusus yang terkait dengan sebuah keahlian, keterampilan dan kemampuan beradaptasi, yaitu memahami proses untuk mengerjakan dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, dan hubungan interpersonal, yaitu membangun semangat grup, setia kawan, dan saling berhubungan. Diharapkan bahwa jenis perilaku yang dijelaskan secara sepotong-sepotong oleh model sebelumnya dapat menyebabkan hasil organisasi yang jauh dalam bentuk peningkatan produktivitas, kepuasan pelanggan, pengembangan dan pertumbuhan organisasi, dan sebagainya. Mengingat semakin pentingnya tugas dan kinerja kontekstual dan adaptif, penelitian lebih empiris diperlukan (Pradhan and Jena, 2016).

Perusahaan yang ingin berkembang, kemudian melatih karyawannya harus mendapat perhatian yang besar untuk meningkatkan kinerja

karyawan. Sumber Daya Manusia, pelatihan, dan pengembangan dalam suatu organisasi merupakan sarana untuk memperoleh Sumber Daya Manusia yang potensial dan profesional. Manusia merupakan *resource* utama bagi kesuksesan kegiatan dalam suatu organisasi. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa secanggih apapun teknologi peralatan atau mesin yang digunakan dalam perusahaan tidak akan berguna jika tanpa manusia yang merupakan karyawan agar membuat mesin tersebut beroperasi. Pada akhirnya penelitian ini menunjukkan bahwa pentingnya pelatihan dan pengembangan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan oleh tim Manajemen SDM meningkatkan kinerja dari perusahaan/organisasi. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang bisa dijadikan bahan referensi tambahan adalah kegiatan manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi melalui kegiatan perekrutan, pelatihan, penggajian, kolaborasi, perlindungan, dan program pensiun karyawan (SDM) untuk mencapai berbagai tujuan karyawan, dan tujuan perusahaan (Sinaga and Riyanto, 2021).

Organization Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Paine and Organ (2000) OCB adalah satu perilaku seseorang yang bersifat memiliki rasa bebas membuat keputusan pribadi dalam setiap keadaan yang dihadapi (Diskresi), yang tanpa disadari akan mendapat pengakuan dan penghormatan dari organisasi, dan secara total mampu memajukan organisasi untuk bekerja lebih efektif. Sementara Schnake and Dumler (2003), mendefinisikan perilaku kewargaan organisasi sebagai perilaku individu di luar peran tradisional karyawan yang ditentukan oleh deskripsi pekerjaan jika tanpa selanjutnya penghargaan ketika dilakukan, atau hukuman tidak dilakukan, tetapi manfaat organisasi dalam satu atau lain cara untuk meningkatkannya kinerja dan efisiensi.

Awal gagasan lahirnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diawali dengan adanya fenomena/fakta individu yang disebut sebagai warga negara yang baik (*good citizen*) di

tengah masyarakat. Seseorang dapat dikatakan sebagai warga negara yang baik apabila orang tersebut dengan sukarela mau menolong tetangga atau warga lain, memilih, turut melibatkan diri dalam kegiatan bermasyarakat/bersosial dan lain-lain. Dalam bahasa lain, individu yang melakukan perbuatan yang bersifat tidak wajib tapi mampu memberikan sumbangan terhadap kebaikan masyarakat.

Pada 1977 istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diciptakan oleh Organ untuk menggambarkan perilaku inovatif dan kooperatif diri melalui hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja yang kemudian diteliti ulang oleh Bateman and Organ pada tahun 1983. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa meskipun tidak ada dampak yang signifikan oleh kepuasan kerja terhadap kinerja, namun kepuasan kerja diperoleh memiliki hubungan erat dengan perilaku kewarganegaraan organisasi (*OCB*). Sejak 1983 tersebut maka penelitian dan studi tentang perilaku kewarganegaraan organisasi (*OCB*) secara teoritis dan empiris terus berlanjut.

Banyak peneliti mengungkapkan bahwa pentingnya *OCB* dimulai dari fakta bahwa *OCB* memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja total organisasi melalui penciptaan hubungan yang dapat dipertukarkan berdasarkan karyawan di berbagai departemen. *OCB* juga berkontribusi untuk mengurangi kebutuhan mengalokasikan yang langka sumber daya untuk pemeliharaan, memelihara kekompakan dan kesatuan organisasi. Hal ini meningkatkan kemampuan manajer dan kolega untuk mengimplementasikan tugas mereka dengan mengalokasikan lebih banyak waktu untuk *planning* dan *problem solving* secara efektif dan efisien.

Person – Organization Fit (P-O Fit)

Person-Organization fit (P-O Fit) diterjemahkan dan dimaknai sebagai kompatibilitas atau kecocokan diantara individu dan perusahaan/tempat kerja. Poin penting selain itu, kompatibilitas dapat dikonseptualisasikan dengan berbagai cara dan menghasilkan perspektif

yang berbeda pada *P-O Fit* (Jansen and Kristof-Brown, 2006).

Sebagian besar individu memilih organisasi seperti itu di mana karakteristik mereka cocok dengan lingkungan organisasi dan keterampilan dan kemampuan mereka digunakan dengan cara terbaik (Abzari, Kabiripour and Saeidi, 2015). Jansen and Kristof-Brown (2006) mengamati bahwa untuk membangun lingkungan bisnis yang kompetitif, kunci *POFit* untuk menangani tenaga kerja yang berdedikasi. Robbins and Judge (2015) mengklaim bahwa organisasi membutuhkan karyawan yang proaktif dan siap untuk mengubah tugas yang harus menghadapi tantangan dalam lingkungan yang dinamis dan berubah; kepribadian karyawan sesuai dengan keseluruhan budaya organisasi lebih penting daripada karakteristik pekerjaan tertentu.

Kesesuaian orang-organisasi (*P-O Fit*) digambarkan sebagai kesesuaian antara individu karyawan dan organisasi yang ditandai dengan adanya minimal salah satu pihak memberikan apa yang diperlukan oleh pihak lainnya, atau mereka berbagi fitur penting yang sama, atau keduanya (Kristof-Brown et al, 2005). Kesesuaian organisasi seseorang memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan kepuasan kerja, kinerja, produktivitas dan pengurangan pergantian karyawan; jadi itu adalah strategi yang lebih baik untuk organisasi.

Secara khusus, ada empat operasi optimalisasi *P-O fit* diidentifikasi sebagai suatu hasil tinjauan literatur Kristof mengenai *P-O fit* L Pertama, berfokus pada pengukuran kesamaan antara karakteristik fundamental orang dan organisasi seperti nilai dan kepribadian, dan kesesuaian antara individu dan organisasi adalah ukuran yang paling sering digunakan dalam jenis operasionalisasi ini. Kedua, operasionalisasi *P-O fit* berfokus pada kesesuaian tujuan dengan pemimpin organisasi atau rekan kerja. Ketiga, operasionalisasi menyangkut kecocokan antara preferensi atau kebutuhan individu dan sistem dan struktur organisasi. Keempat, kecocokan *P-O* adalah kecocokan antara karakteristik kepribadian individu dan iklim organisasi (Sattayaraksa and Boon-itt, 2017).

Kerangka Pemikiran & Hipotesis Pengaruh P-O Fit terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB)

Teori P-O fit mengasumsikan bahwa terdapat karakter organisasi yang memiliki potensi untuk sesuai dengan karakter pekerja individu, serta sikap dan perilaku pekerja individu dipengaruhi oleh seberapa derajat kesesuaian antara seorang karyawan dan organisasinya. Kesesuaian antara karyawan dan organisasinya mempunyai dampak yang signifikan pada berbagai sikap-sikap penting yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku kerja, dukungan organisasi yang dirasakan (Afsar and Badir, 2017), dan kinerja.

Banyak peneliti menunjukkan bahwa P-O Fit adalah salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi OCB (Afsar and Badir, 2017). Artinya adalah karyawan yang berpikir mempunyai kecocokan yang tinggi dengan organisasi mereka, cenderung berperilaku sebagai warga organisasi yang baik (OCB). Lebih tepatnya, ketika karyawan merasakan kecocokan yang kuat dengan organisasi, mereka secara alami menunjukkan lebih banyak toleransi kepada orang-orang di sekitar mereka, termasuk rekan kerja dan manajer mereka. Mereka juga menunjukkan lebih banyak empati terhadap rekan kerja mereka dan secara sukarela memberikan bantuan ekstra kepada mereka. Ketika karyawan merasakan kecocokan P-O Fit yang lebih tinggi, mereka percaya bahwa apa pun yang baik untuk organisasi akan baik untuk mereka juga. Karyawan yang merasakan perasaan yang kuat cocok dengan organisasi mereka lebih bersedia untuk membantu orang lain dalam hal-hal yang bukan bagian dari tanggung jawab pekerjaan mereka dari pada karyawan yang merasakan rasa kecocokan yang lemah dengan organisasi (Wei, 2013). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa P-O Fit yang lebih tinggi dapat menyebabkan keterlibatan yang lebih besar dari OCB. Dihipotesiskan bahwa:

H1: P-O fit berpengaruh positif terhadap OCB

Pengaruh P-O Fit terhadap Kinerja

Literatur telah menemukan bahwa P-O Fit adalah nilai dan kepribadian staf yang identik

dengan nilai-nilai organisasi dan dalam konteks. Penelitian serupa sebelumnya menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kecocokan atau ketidakcocokan di tengah nilai-nilai organisasi dan individu (Meyer *et al.*, 2010). Biasanya orang lebih puas jika mereka lebih cocok dengan organisasi, secara inheren termotivasi dengan tugas mereka dan cenderung menunjukkan lebih banyak kinerja dalam pekerjaan (Jong and Hartog, 2007).

P-O Fit terbukti mendukung dalam meningkatkan kinerja dan juga membantu dalam efektivitas organisasi (Kristof-Brown, Zimmerman and Johnson, 2005). P-O Fit merangsang praktik berbagi pengetahuan karyawan, itu secara signifikan terkait dengan kinerja. Dukungan organisasi diperlukan untuk membangun kepercayaan di antara karyawan dan memaksimalkan kinerja untuk memperkuat organisasi. Penelitian menemukan bahwa kecocokan antara karyawan dan nilai-nilai organisasi menunjukkan kepuasan dan kinerja peran ekstra (Boon *et al.*, 2011). P-O Fit berdampak positif pada kinerja karyawan (Silverthorne, 2004). Karyawan yang termotivasi secara intrinsik dan lebih puas dengan tugas mereka jika mereka baik dengan organisasi orang yang cocok, dan memiliki kepercayaan diri untuk mencapai nilai organisasi. P-O Fit adalah anteseden penting dari kinerja yang sering diamati di antara karyawan di mana P-O Fit yang tinggi akan meningkatkan inisiatif dalam organisasi.

Penelitian sebelumnya di berbagai lingkungan kerja menunjukkan bahwa P-O fit terkait dengan hasil positif bagi individu di tempat kerja, termasuk kinerja tugas dan kepuasan kerja. Bretz dan Judge (Scialpi, 2016) melaporkan bahwa dalam contoh karyawan hubungan industrial, individu yang melaporkan tingkat kecocokan nilai yang lebih kuat cenderung mencapai posisi karir yang dan tingkat kompensasi yang lebih tinggi dalam perusahaan mereka. Para pekerja ini terbukti memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi, berkinerja efektif, dan lebih baik dari pada pekerja lainnya tidak melaporkan tingkat kongruensi nilai yang sama (Kristof-Brown and Guay, 2011). Lauver dan

Kristof-Brown (2001) juga melaporkan hasil kerja positif yang terkait dengan P-O fit. Pekerja dalam penelitian mereka yang melaporkan tingkat nilai yang lebih tinggi.

P-O Fit yang dirasakan, terutama dalam hal nilai kongruensi, cenderung berhubungan positif dengan kinerja kerja individu. Dalam contoh termasuk perawat, bagaimanapun, hubungan nilai kesesuaian dengan dan kinerja jarang diteliti. Sebagai gantinya, beberapa peneliti yang telah menguji dimensi P-O fit pada perawat cenderung berfokus pada kelelahan, niat berpindah, atau kecenderungan kecelakaan (Bao *et al.*, 2013). Penelitian sebelumnya yang dipublikasikan oleh (Farooqui and Nagendra, 2014) maupun (Demir and Nield, 2015) menemukan bahwa P-O Fit memiliki berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Maka Hipotesis kedua penelitian ini adalah sebagai berikut :

H2: P-O Fit berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh OCB terhadap Kinerja

OCB pada dasarnya adalah situasi dimana karyawan/individu merasa memiliki kesamaan dengan tujuan dan nilai-nilai dalam organisasi. Seorang karyawan yang mempunyai OCB yang tinggi akan memiliki kerelaan lebih untuk menjaga dan mempertahankan sebagai anggota dalam organisasi tersebut, partisipatif aktif dalam organisasi tanpa diminta dan bahkan merasa menjadi bagian dari organisasi. Maka dari itu agar organisasi bisa terus tumbuh berkembang, dibutuhkan adanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi yang bisa dibentuk dari hubungan yang baik antara organisasi dan anggota-anggotanya.

Menurut Ajzen dalam (Apoi and Latip, 2019), konsekuensi dari melakukan perilaku apa pun adalah pengalaman emosi. Oleh karena itu, perilaku kewargaan organisasi ditunjukkan sebagai hasil dari karyawan yang berkomitmen dan biasanya diwakili oleh kontribusi sukarela (Zayas-Ortiz *et al.*, 2015). Selanjutnya, perilaku kewargaan organisasi membawa energi emosional yang positif yang berasal dari gambaran kualitas pengalaman kerja.

Setiap tindakan atau perilaku sukarela yang berasal dari komitmen karyawan akan, secara alami, memberikan kepuasan bagi karyawan tersebut yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja mereka. Asumsi penelitian ini diambil berdasarkan temuan penelitian sebelumnya oleh (Sutrisno and Chaeruddin, 2020) yang menemukan bahwa perilaku kewargaan organisasi secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian hal ini membentuk hipotesis ketiga dari penelitian ini:

H3: OCB berpengaruh positif terhadap terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi di dalam research ini adalah karyawan pada beberapa UMKM yang terdapat di Kabupaten Demak Jawa Tengah. Jumlah populasi yang ada tercatat sebanyak 5130 orang. Sebanyak 100 orang dijadikan sebagai sampel penelitian.

Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam research ini adalah data primer. Data primer diperoleh melalui survei dan kuesioner. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari daftar pertanyaan / kuesioner yang dibagikan.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Tabel 1. Menjelaskan definisi operasional variabel .

Table 1. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator Empirik
1	Person Organization Fit	1. Kesesuaian nilai 2. Kesesuaian tujuan 3. Pemenuhan kebutuhan karyawan 4. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (Jansen and Kristof-Brown, 2006)
2	OCB	1. Altruism : Kerja tim 2. Concientousness : Disiplin kerja 3. Sportmanship : Tidak

		<p>mengeluhkan pekerjaan</p> <p>4. Courtesy : mampu menjaga citra organisasi</p> <p>5. Civic virtue : mencari informasi untuk mendukung peningkatan organisasi (Luthans, 2006)</p>
3	Kinerja Karyawan	<p>1) Kualitas hasil kerja</p> <p>2) Kuantitas hasil kerja</p> <p>3) Ketepatan waktu penyelesaian</p> <p>4) Kehadiran</p> <p>5) Efisiensi (Mathis dan Jackson, 2009)</p>

Sumber : Data yang diolah (2021)

Model Analisis

Analisis data dan pengujian dari hipotesis dilakukan dengan menggunakan alat analisis regresi linier berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis ini dilaksanakan untuk mendapat gambaran deskriptif mengenai responden penelitian ini, lebih khusus terkait variabel-variabel research yang digunakan dalam penelitian ini. Analisis yang digunakan yaitu teknik analisis indeks, yang menggambarkan persepsi dari responden atas indikator-indikator kuesioner. Tabel 2 menjelaskan deskripsi dari hasil jawaban responden.

Tabel 2. Deskripsi Hasil Jawaban Responden

No	Pernyataan	Indeks
	PO Fit	
pof1	Nilai-nilai yang dikembangkan pada perusahaan ini sesuai dengan nilai-nilai saya yakini	4.04
pof2	Tujuan perusahaan ini sesuai dengan tujuan hidup saya	4.01
pof3	Perusahaan ini memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan karyawan	4.10
pof4	Budaya dan kepribadian yang dikembangkan oleh perusahaan ini sesuai dengan karakteristik kepribadian saya	3.88
	Rata-rata	4.01

Kepuasan Kerja		
ocb 1	Altruism : Kerja tim	3.88
ocb 2	Conscientousness : Disiplin kerja	4.00
ocb 3	Sportmanship : Tidak mengeluhkan pekerjaan	3.72
ocb 4	Courtesy : mampu menjaga citra organisasi	3.78
ocb 5	Civic virtue : mencari informasi untuk mendukung peningkatan organisasi	3.94
	Rata-rata	3.86
Kinerja Karyawan		
k1	Saya dapat melakukan pekerjaan saya dengan kualitas hasil kerja yang sudah sesuai dengan ketentuan perusahaan	3.84
k2	Seluruh pekerjaan yang dibebankan kepada saya selalu dapat saya selesaikan kerja	3.91
k3	Pekerjaan yang menjadi tugas saya dapat saya selesaikan tepat waktu	3.99
k4	Saya jarang sekali membolos kerja	3.85
k5	Waktu kerja selalu dapat saya gunakan secara efisien	3.94
	Rata-rata	3.91

Sumber: Data yang diolah (2021)

Hasil penilaian responden mengenai P-O Fit menunjukkan rata-rata skor sejumlah 4,01. Nilai rata-rata skor indikator tersebut merupakan kategori tinggi. Artinya hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesesuaian dengan organisasi. Nilai rata-rata terendah diperoleh untuk item 3, yaitu mengenai : “Budaya dan kepribadian yang dikembangkan oleh perusahaan ini sesuai dengan karakteristik kepribadian saya” dengan skor sejumlah 3,88, yang termasuk dalam kategori tinggi. Nilai rata-rata tertinggi diperoleh untuk item 3 yaitu mengenai “Perusahaan ini memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan karyawan” dengan skor sebesar 4,10.

Hasil penilaian responden mengenai OCB menunjukkan rata-rata skor 3,86 . Nilai rata-rata skor indikator tersebut termasuk kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa karyawan memiliki OCB yang besar terhadap organisasi. Nilai rata-rata terendah diperoleh untuk item 3, yaitu tentang “Sportmanship : Tidak mengeluhkan pekerjaan” dengan skor 3,72, yang termasuk kategori tinggi. Nilai rata-rata tertinggi diperoleh untuk item 2

yaitu mengenai “Conscientousness : Disiplin kerja” dengan skor sebesar 4,00.

Hasil penilaian responden mengenai Kinerja menghasilkan rata-rata skor sejumlah 3,91. Nilai rata-rata skor indikator tersebut termasuk dalam kategori tinggi. Artinya bahwa hal ini menunjukkan karyawan memiliki kinerja yang sudah baik. Nilai rata-rata terendah diperoleh untuk item 1, yaitu mengenai “Saya dapat melakukan pekerjaan saya dengan kualitas hasil kerja yang sudah sesuai dengan ketentuan perusahaan” dengan skor sejumlah 3,84, yang termasuk dalam kategori tinggi. Nilai rata-rata tertinggi diperoleh untuk item 3 yaitu mengenai “Pekerjaan yang menjadi tugas saya dapat saya selesaikan tepat waktu” dengan skor sebesar 3,99.

Pengujian Instrumen Penelitian

Hasil dari perhitungan uji validitas dan reliabilitas diperoleh dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Uji Validitas (nilai korelasi)	Uji Reliabilitas
P-O Fit	0,605 – 0,654	0,814
OCB	0,568 – 0,678	0,827
Kinerja Karyawan	0,410 – 0,578	0,730

Sumber: Data yang diolah (2021)

Tabel 2 menggambarkan bahwa setiap indikator yang digunakan dalam mengukur variabel-variabel penelitian ini memiliki koefisien korelasi dengan signifikansi $>0,197$. Hal ini berarti bahwa indikator-indikator dalam penelitian ini bersifat valid. Sementara dari hasil uji reliabilitas, menghasilkan bahwa variabel-variabel dalam penelitian ini memiliki koefisien *Alpha* yang cukup besar yaitu $>0,70$. Artinya bahwa semua konsep pengukuran variabel-variabel dalam penelitian ini bersifat reliabel/handal, karenanya poin-poin pertanyaan pada kuesioner dari masing-masing variabel penelitian layak dipergunakan sebagai alat ukur.

Uji Asumsi Klasik

Research ini menggunakan analisis jalur melalui pendekatan dua model analisis regresi

linier berganda. Sebagaimana dalam banyak literatur statistik bahwa model regresi yang baik harus memenuhi beberapa asumsi.

Uji Normalitas

Pengujian normalitas penelitian ini dilakukan terhadap residual regresi. Uji yang digunakan adalah uji Kolmogorov Smirnov. Hasil pengujian normalitas dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Pengujian Normalitas

Model	Kolmogorov Sminov Z	Prob	Keterangan
Model 1	0,078	0,133	Normal
Model 2	0,061	0,200	Normal

Sumber: Data yang diolah (2021)

Hasil pengujian menghasilkan bahwa nilai probabilitas pengujian normalitas dengan uji Kolmogorov Smirnov pada kedua model adalah sebesar $0,200 > 0,05$. Dapat disimpulkan bahwa kedua model regresi dalam penelitian sudah berdistribusi normal.

Pengujian Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilaksanakan dengan memakai nilai VIF. Nilai VIF dari variabel bebas pada model regresi penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Pengujian Multikolinieritas

Variabel	Model 1		Model 2	
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF
P-O Fit	1.000	1.000	0.797	1.254
OCB			0.797	1.254

Sumber: Data yang diolah (2021)

Pengujian Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji ketidaksamaan varian residual antar pengamatan. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala heterokedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan Uji Glejser. Hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Uji Heterokedastisitas Glesjer

Variabel	Model 1		Model 2	
	Tolerance	VIF	Tolerance	VIF
P-O Fit	-0.776	0.439	-1.722	0.088
OCB			1.340	0.183

Sumber: Data yang diolah (2021)

Hasil uji Glejser menunjukkan tidak satupun variabel bebas yang memiliki p-value < 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa kedua model regresi tidak memiliki masalah heteroskedastisitas.

Analisis Jalur

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur dengan pendekatan dua model analisis regresi linier. Koefisien persamaan jalur dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Koefisien Persamaan Jalur

Variabel	Model 1			Model 2		
	beta	t	prob	beta	t	prob
P-O Fit	0.450	4.99	0.00	0.258	2.70	0.00
OCB		3	0	0.378	4	8
F	24.92			20.52	3.96	0.00
	9			1	8	0
Sig F	0.000			0.000		
Adj. R2	0.195			0.283		

Sumber: Data yang diolah (2021)

Hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai sebesar 24,929 dan 20,521 dengan probabilitas masing-masing di bawah 0,05.

Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan analisis jalur melalui dua model regresi linier mampu menjelaskan hubungan antar variabel.

Koefisien determinasi (Adj. R2) menunjukkan nilai masing-masing sebesar 0,195 dan 0,283 yang berarti bahwa 19,5% OCB dapat dijelaskan oleh P-O Fit dan 28,3% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh P-O Fit dan OCB.

Pengujian Hipotesis

Uji Hipotesis 1 : P-O Fit terhadap OCB

Hasil uji statistik mengenai pengaruh P-O Fit terhadap OCB diperoleh hasil nilai t sejumlah 4,993 dengan p-value sebesar 0,000. Nilai signifikansi hasil sebesar >0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 dalam penelitian ini dapat diterima, yang berarti bahwa P-O Fit mempunyai dampak positif yang signifikan terhadap PCB dengan arah positif.

Uji Hipotesis 2 : OCB terhadap Kinerja

Hasil uji statistik mengenai pengaruh OCB terhadap Kinerja diperoleh hasil nilai t sejumlah 3,068 dengan p-value sebesar 0,000. Nilai signifikansi hasil >0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 dalam penelitian ini dapat diterima, yang artinya bahwa OCB mempunyai dampak positif yang signifikan terhadap kinerja dengan arah positif.

Uji Hipotesis 3: P-O Fit terhadap Kinerja

Hasil uji statistik mengenai pengaruh P-O Fit terhadap kinerja diperoleh hasil nilai t sejumlah 2,704 dengan p-value sebesar 0,008. Nilai signifikansi hasil >0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 3 dalam penelitian ini dapat diterima, yang artinya bahwa P-O Fit mempunyai dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan/ *employee performance* dengan arah positif.

Pembahasan

Pengaruh P-O Fit terhadap OCB

Hipotesis 1 bertujuan untuk menguji pengaruh antara persepsi kesesuaian personal dan organisasi terhadap OCB karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis 1 ini diterima dimana P-O Fit diperoleh memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja

Hasil penelitian mengkonfirmasi dan memperpanjang temuan sebelumnya mengenai hubungan antara P-O fit dan OCB. Prediksi berkaitan dengan efek langsung dari P-O Fit terhadap OCB telah dikonfirmasi. Hasil ini adalah serupa dengan penelitian sebelumnya yang menyelidiki peran P-O fit pada OCB (Afsar and Badir, 2017). Artinya, karyawan yang berpikir memiliki kecocokan yang kuat dengan organisasi mereka, cenderung berperilaku sebagai warga organisasi yang baik.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan tetap yang bekerja di UMKM. Oleh karena itu, diperkirakan bahwa temuan ini dapat memiliki implikasi yang penting / signifikan bagi organisasi. Pemilik UMKM harus menyadari bahwa jika karakteristik individu yang kompatibel dengan struktur organisasi dan budaya organisasi ,

karyawan membantu orang lain untuk memecahkan masalah mereka, lebih mematuhi aturan organisasi, secara sukarela mentolerir situasi yang tidak diinginkan dan ketidaksesuaian yang tidak dapat dihindari tanpa keluhan, mengambil tindakan pencegahan untuk masalah yang mungkin timbul antara anggota organisasi dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Pemilik juga harus tahu bahwa perilaku seperti itu juga dipengaruhi oleh reaksi emosional terhadap peran karyawan dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, melalui pengembangan perilaku yang lebih positif dengan karyawan, organisasi UMKM harus meningkatkan kesesuaian antara organisasi dan karyawan

Pengaruh P-O Fit terhadap Kinerja

Hipotesis 3 bertujuan untuk menguji pengaruh antara persepsi kesesuaian personal dan organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis 3 ini diterima dimana P-O Fit diperoleh memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa sampel penelitian karyawan memiliki tingkat kinerja yang dimana nilai terendah yang diperoleh dari pernyataan mengenai tingkat membolos kerja masih berada pada kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan dan organisasi memiliki persepsi yang tidak berbeda mengenai kinerja karyawan.

Mengenai hubungan antara P-O fit dengan tingkat kinerja menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat kesesuaian yang lebih tinggi memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karena kinerja karyawan merupakan bentuk perilaku organisasi dan lebih dengan kemauan pribadi, nilai kesamaan antara karyawan dan organisasi dapat menumbuhkan keinginan untuk membantu orang lain, dan sukarela untuk perilaku peran ekstra. Berdasarkan argumen bahwa perilaku seperti suka rela, membantu, bertahan lebih baik diprediksi oleh variabel yang terkait dengan perbedaan individu dalam karakteristik motivasi dan kecenderungan karyawan/ individu. Akibatnya, penelitian ini mengungkapkan

hubungan positif antara P-O fit dan kinerja ini konsisten dengan temuan lain (Farooqui and Nagendra, 2014) maupun (Demir and Nield, 2015).

Pengaruh OCB terhadap Kinerja

Hipotesis 3 memiliki tujuan untuk menguji dampak dari Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa hipotesis 3 ini dapat diterima dimana OCB terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

OCB merupakan suatu keadaan dimana individu merasa yakin pada tujuan, sasaran dan nilai-nilai organisasi dimana tempat mereka bekerja. OCB disusun atas 5 aspek. Penelitian sebelumnya memberikan bukti tentang hubungan antara dimensi OCB dengan kinerja karyawan pada berbagai bidang usaha organisasi (Sari, Nuryanti and Taufiqurrahman, 2015).

OCB berkaitan dengan adanya keterikatan norma yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan organisasi dimana organisasi menuntut karyawan untuk mau bekerja demi organisasi. Sehingga OCB memiliki dampak positif pada kinerja individu. Dengan demikian maka tantangan pekerjaan berupa motivasi nampaknya penting untuk menjadikan pekerjaan lebih banyak memberikan tantangan kepada karyawan. Lebih jauh Ledford, Gerhart and Fang, (2015) manajer harus menawarkan paket lengkap baik motivator ekstrinsik dan intrinsik untuk memotivasi karyawan mereka yang akan menciptakan OCB karyawan dan berujung menjadi kinerja yang lebih optimal.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini merupakan salah satu tambahan untuk bahan penelitian yang sedang berkembang yang menyoroti pentingnya hubungan antara persepsi kecocokan dengan kinerja karyawan. Penelitian ini tidak hanya menyoroti hubungan antara persepsi P-O Fit dan kinerja, tetapi penelitian ini merupakan salah satu diantara beberapa studi yang direkomendasi oleh praktisi

organisasi akan perlunya menguji pengaruh dari berbagai jenis P-O Fit dengan OCB dan kinerja.

Hasil penelitian ini merekomendasikan bahwa jika kepemimpinan organisasi tertarik untuk meningkatkan tingkat OCB dan kinerja karyawan, maka perlu memahami dan menghargai masalah P-O Fit yang berkontribusi signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan dan kinerja karyawan. Lebih dari itu, keberadaan hubungan OCB dan hasil organisasi lainnya seperti kinerja membuat upaya untuk meningkatkan level P-O Fit karyawan merupakan keputusan manajemen utama. Oleh karena itu, panduan untuk memilih dan memotivasi karyawan adalah hal yang sangat penting, karena upaya peningkatan dalam P-O Fit dapat mengarah pada kinerja yang optimal. Mengingat pengakuan peran penting dari kecocokan antara orang dengan organisasi (P-O Fit) maka manajemen seharusnya selalu peduli terhadap penerimaan/seleksi karyawan untuk mengukur P-O Fit. Selain itu, tidak hanya karyawan dan calon karyawan saja yang harus menyesuaikan dengan nilai perusahaan, namun manajemen perusahaan juga harus terus belajar untuk terus menghargai karyawannya dengan cara-cara yang disepakati dari awal.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, terutama peran kinerja, P-O Fit harus ditingkatkan. Perusahaan jasa harus menetapkan target rasional bagi karyawan yang sukarela dan cenderung menyesuaikan kondisi pasar. Berdasarkan hasil penelitian indikator “Pemenuhan kebutuhan karyawan (Kode pof3)” memberikan loading factor yang paling rendah. Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan sistem reward yang jelas.

Organisasi dapat memanfaatkan informasi dari penelitian ini untuk menentukan langkah-langkah strategis menuju peningkatan kinerja karyawan. Dalam hal ini organisasi harus bergerak menuju pemahaman bagaimana karyawan memandang nilai-nilai organisasi karena mungkin ada perbedaan potensial antara nilai yang dianut (nilai yang menurut organisasi dimiliki) dan nilai yang berlaku (nilai yang sebenarnya mereka miliki). Dengan memahami bagaimana karyawan memandang lingkungan

kerja, organisasi dapat belajar bahwa jika nilai-nilai organisasi yang dikembangkan sudah baik. Jika ditambah dengan karyawan yang sesuai dengan nilai-nilai yang sudah baik itu, maka hal ini dapat secara positif berhubungan dengan kinerja kerja karyawan.

Keterbatasan

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan penelitian. Adapun keterbatasan penelitian ini adalah kinerja karyawan UMKM dalam penelitian ini diukur dengan kuesioner yang mengukur kinerja sendiri (self report). Hal ini dapat menyebabkan bias ukuran karena responden yang cenderung berlebihan dalam menilai pertanyaan-pertanyaan kuesioner (Data primer). Maka penelitian selanjutnya, ukuran kinerja disarankan menggunakan ukuran kinerja berupa hasil pengukuran standar/laporan di organisasi (Data sekunder).

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Q. and Yaqoob, S. (2009) ‘Effect of Leadership Development on Employee Performance in Pakistan’, *Pakistan Economic and Social Review*, 47(2), pp. 269–292. Available at: <https://pesr.econpu.edu.pk/website/journal/article/608906a8edde0/page>.
- Abzari, M., Kabiripour, W. and Saeidi, A. (2015) ‘The Effect of Business Ethical Values on Turnover Intention: Mediating Role of Person-organization Fit Dimensions. The Case of Iranian Teachers in Public School’, *Academic Journal of Economic Studies*, 1(1), pp. 65–81.
- Afsar, B. and Badir, Y. (2017) ‘Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: The mediating effects of person-organization fit’, *Journal of Workplace Learning*, 29(2), pp. 95–109.
- Apoi, A. and Latip, H. B. A. (2019) ‘The Impact of Transformational Leadership on Employee Reactions towards Individual Work Performance: A Conceptual Paper’, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(8), pp. 47–60.
- Armstrong, M. (2016) *Armstrong’s Handbook of Strategic Human Resource Management*. 6th edn. Kogan Page Publishers.
- Bao, Y. et al. (2013) ‘The Relationship between Value Incongruence and Individual and Organizational Well-Being Outcomes: An Exploratory Study

- among Catalan Nurses’, *Journal of Advanced Nursing*, 69, pp. 631–641.
- Boon, C. et al. (2011) ‘The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organisation and person-job fit’, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), pp. 138–162.
- Costa, P. L. et al. (2013) ‘Multilevel Research in the Field of Organizational Behavior: An Empirical Look at 10 Years of Theory and Research’, *SAGE open Journal*. doi: <https://doi.org/10.1177/2158244013498244>.
- Demir, M. and Nield, K. (2015) ‘The relationship between person-organization fit, organizational identification and work outcomes’, *Journal of Business Economics and Management*, 16(2), pp. 369–386. doi: 10.3846/16111699.2013.785975.
- Farooqui, S. and Nagendra, A. (2014) ‘The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees’, *Procedia Economics and Finance*, 11, pp. 122–129. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00182-8.
- Harris, F. and Chernatony, L. de (2001) ‘Corporate Branding and Corporate Brand Performance’, *European Journal of Marketing*, 35(3/4), pp. 441–456. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/03090560110382101>.
- Hough, L. M. and Oswald, F. L. (2000) ‘Personnel Selection: Looking Toward the Future--Remembering the Past’, in *Annual Review of Psychology*, pp. 631–664. doi: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.51.1.631>.
- Jansen, K. J. and Kristof-Brown, A. (2006) ‘Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit’, *Journal of Managerial Issues*, 18(2), pp. 193–212.
- Jin, S. (2015) ‘The Relationship between Person-Organization Fit and Employee Creativity: The Mediating Role of Creative Capital’, *Business and Management Research*, 4(3).
- Jong, J. P. J. de and Hartog, D. N. Den (2007) ‘How Leaders Influence Employees’ Innovative Behaviour’, *European Journal of Innovation Management*, 10(1), pp. 41–46. doi: DOI:10.1108/14601060710720546.
- Kristof-Brown, A. L. and Guay, R. P. (2011) *Person-environment fit*. Washington, DC, US: American Psychological Association, viii, 960 pp. doi: <https://doi.org/10.1037/12171-001>.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. and Johnson, E. C. (2005) ‘Consequences of individual’s fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit’, *Personnel Psychology*, 58(2), pp. 281–342. doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>.
- Lauver, K. J. and Kristof-Brown, A. (2001) ‘Distinguishing between employees’ perceptions of person--job and person--organization fit’, *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), pp. 454–470. doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1006/jvbe.2001.1807>.
- Ledford, G. E., Gerhart, B. and Fang, M. (2015) ‘Negative Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation: More Smoke Than Fire’, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H. and Angelica, D. (2011) *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. 10th edn. Jakarta: Salemba Empat.
- Meyer, J. P. et al. (2010) ‘Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study’, *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), pp. 458–473. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.001>.
- Paine, J. B. and Organ, D. (2000) ‘The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations’, *Human Resource Management Review*, 10(1), pp. 45–59.
- Pradhan, R. K. and Jena, L. K. (2016) ‘Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation’, *Business Perspectives and Research*, 5(1), pp. 1–17. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/2278533716671630>.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. . (2015) *Perilaku Organisasi Edisi 16*. 16th edn. Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, D., Nuryanti and Taufiqurrahman (2015) ‘Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Puskopkar Riau Pekanbaru’, *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi*, 2.
- Sattayaraksa, T. and Boon-itt, S. (2017) ‘The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance’, *European Journal of Innovation Management*, 21(3). doi: <http://dx.doi.org/10.1108/EJIM-06-2017-0077>.
- Schnake, M. E. and Dumler, M. P. (2003) ‘Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research’, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), pp. 283–301. doi: <http://dx.doi.org/10.1348/096317903769647184>.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. and Macey, W. H. (2011) ‘Perspectives on organizational climate and

- culture', in *Building and developing the organization*, pp. 373–414. doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/12169-012>.
- Scialpi, D. (2016) No Title, *The role of Person-Organization fit in Employer Branding*. Available at: <https://davidescialpi.medium.com/guest-post-the-role-of-person-organization-fit-in-employer-branding-4d98961e48be>.
- 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), pp. 592–599. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/01437730410561477>.
- Sinaga, M. and Riyanto, S. (2021) 'Training and Development to Improve Employee Performance', *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Manajemen*, 8(2), pp. 66–71. doi: <http://dx.doi.org/10.36987/ecobi.v8i2.2153>.
- Sivaprakasam, S. N. and Sekar, P. C. (2009) 'A Person-Organisation Fit Study of College Work Culture and Its Impact on Behavioural Intentions of Teachers', *Asia Pacific Management Review*, 14(2).
- Sutrisno, D. and Chaeruddin (2020) 'The Reaction Over Employees Performance Through Organizational Culture and Organizational Commitment Variables whom Mediated by Organizational Citizenship Behaviour and Its Implications at PT Sharprindo Dinamika Prima', *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(6).
- Wei, Y.-C. (2013) 'Person-Organization Fit and Organizational Citizenship Behavior: Time Perspective', *Journal of Management & Organization*, 19(1). doi: <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2013.7>.
- Zayas-Ortiz, M. et al. (2015) 'Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in a sample of Private Banking Employees', *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35, pp. 91–106.