

**PENGARUH PERSON ORGANIZATION FIT (POF) DAN PERSEPSI
DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN DAN
DAMPAKNYA PADA KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)**

**FEBRIANTI SUSANA ROSA¹, TABRONI², CHOIRIL MAKSUM³
UNIVERSITAS PANCASILA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

Abstract

The purpose of this research is to know the person organization fit and perception support organization against the commitment and employee performance the of State Civil Apparatus on corporate secretary of BPPT. Included in this research about 187 employees. The sample collection technique using proportional random sampling. Analysis techniques in this research using SEM-PLS analysis.

The research results show that person organization fit and organization support perception impact on commitment organization. This means that if there is conformity of values organization with civil servants and supports organization that will improve the commitment organization. Person organization fit and perception support organization impact on performance employees. This means that if there is conformity of values organization with civil servants and supports organization, that will improve the performance employees. Commitment organization influential significantly of the performance of employees. This means that when commitment to organizations increased, it would impact on the employees performance.

Key words: person organization fit, perception of organization support, organization commitment, employee performance

A PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kondisi dan perilaku karyawannya. Oleh karena itu organisasi senantiasa perlu melakukan investasi dengan melaksanakan fungsi MSDM yaitu mulai perekrutan, penyeleksian sampai mempertahankan sumber daya manusia.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Sejalan dengan pendapat Mangkunegara (dalam Vivi dan Rorlen, 2007) kinerja adalah unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang

dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai haruslah memiliki karakteristik yang kompeten misalnya; ketrampilan dan keahlian yang tinggi, wawasan dan pengetahuan yang luas, bakat dan potensi, kepribadian serta moral dan etos kerja yang tinggi..

Tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan adalah menarik, 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.

Person organization Fit (P-O fit) secara luas didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu. Pada penelitian tentang seleksi karyawan, P-O fit dapat diartikan sebagai kecocokan atau kesesuaian antara calon karyawan dengan atribut-atribut organisasi. P-O fit didasarkan pada asumsi keinginan individu untuk memelihara kesesuaian mereka dengan nilai-nilai organisasi (Schneider, Goldstein, & Smith, 2005). 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.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah dukungan organisasi sebagai salah satu penunjang yang mempengaruhi perilaku karyawan dari lingkungan karyawan itu sendiri. Dukungan organisasi adalah dukungan yang diterima oleh karyawan dari organisasi tempatnya bekerja berupa pelatihan, peralatan, harapan-harapan dan tim kerja yang produktif (Nugraheny, 2009).

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Indaryanti dan Bodroastuti, 2009) Dukungan organisasi adalah dukungan yang diterima dari organisasinya berupa pelatihan, peralatan, harapan-harapan dan tim kerja yang produktif. Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap karyawan akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan mempersepsi lebih positif terhadap organisasi.

2. Perumusan Masalah

Mmasalah penelitian penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *Person-Organization Fit* (P-O fit) terhadap komitmen organisasi?
2. Bagaimana pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi?
3. Bagaimana pengaruh *Person-Organization Fit* (P-O fit) terhadap Kinerja pegawai?
4. Bagaimana pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja pegawai ?
5. Bagaimana pengaruh Persepsi Komitmen organisasi terhadap Kinerja pegawai ?

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengertian Kinerja pegawai

Menurut Mangkunegara (2008:67) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Stolovitch dan Keeps dalam Rivai (2013) kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta, sedangkan Menurut Rivai (2013:309) kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2009:378) kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Menurut Robbins (2008:410) kinerja pegawai adalah "*performance, how do you do well a please of work and activity*". Pengertian tersebut menunjukkan bahwa kinerja terlihat dari aktivitas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, aktivitas ini menggambarkan bagaimana seseorang berusaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan juga merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.

Menurut Bangun (2012:230) yang menjelaskan bahwa sistem manajemen kinerja atau *performance management system* merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan.

Menurut Hasibuan (2008:94) Kinerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam menyelesaikan tugasnya. Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

a. Faktor-Faktor yang Mempengaruhai Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan (2015:272) dalam melakukan evaluasi kinerja seorang manajer harus dapat memahami faktor-faktor yang mempengaruhai kinerja karyawan. Adapun beberapa faktor yang dapat mempengaruhai kinerja karyawan yaitu faktor di lingkungan eksternal organisasi, faktor internal organisasi, dan faktor internal karyawan.

1) Faktor Eksternal Organisasi

Merupakan faktor yang tidak dapat dikontrol oleh organisasi akan tetapi sangat mempengaruhai kinerja karyawan. Adapun beberapa faktor eksternal organisasi antara lain :

a) Faktor Ekonomi Makro dan Mikro Organisasi.

Jika ekonomi makro dan mikro memburuk dan inflasi meningkat maka akan berakibat pada kenaikan harga barang dan jasa, sedangkan gaji yang diterima oleh karyawan tetap. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap kenaikan gaji atas nilai inflasi untuk mempertahankan kualitas penghidupan dirinya dan keluarganya. Akan tetapi perusahaan tidak dapat menaikkan gaji di atas inflasi. Keadaan inilah yang menyebabkan terjadinya perselisihan hubungan industrial berupa unjuk rasa dan pemogokan.

b) Kehidupan Politik.

Kehidupan politik yang tidak stabil juga mempengaruhai kinerja para karyawan. Di negara-negara kacau kehidupan politiknya atau politik menjadi panglima menimbulkan konflik politik yang mengganggu produktivitas tenaga kerja. Akibat kenaikan inflasi melangit dan produktivitas merosot drastis, perusahaan bangkrut dan buruh kehilangan pekerjaannya.

- c) Kehidupan Sosial Budaya Masyarakat
Kehidupan sosial budaya masyarakat juga mempengaruhi kinerja SDM. Sebagian besar masyarakat Indonesia telah hidup dalam abad 21 akan tetapi sebagian suku di tanah air masih hidup dengan pola sosial dan budaya yang sangat sederhana dengan produktivitas yang sangat rendah. Dalam perkembangan zaman sekarang ini masyarakat Indonesia dituntut untuk memiliki pola pikir kewirausahaan, kreatifitas dan inovasi tinggi dan berupaya untuk mengembangkan produktivitasnya.
 - d) Agama atau Spiritualitas
Teori kepemimpinan spiritual lahir pada tahun 1990, hal ini mendorong terjadinya gerakan spiritualitas ke tempat kerja. Para motivator memberi khotbah dan ceramah serta motivasi ke lembaga pemerintahan dan perusahaan-perusahaan.
- 2) Faktor Internal Organisasi
- Merupakan faktor yang berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Adapun beberapa faktor internal organisasi antara lain :
- a) Budaya Organisasi
Merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani konsumen dan mencapai tujuan organisasi.
 - b) Iklim Organisasi
Merupakan persepsi para anggota organisasi mengenai apa yang terjadi secara rutin dalam lingkungan internal organisasi.
- 3) Faktor- Faktor Pegawai
- Merupakan faktor-faktor yang ada dalam diri pegawai yang mempengaruhi kinerja karyawan . Faktor-faktor ini terdiri dari yang dibawa semenjak lahir dan faktor-faktor yang diperoleh dalam perkembangan hidupnya atau campuran dari kedua jenis faktor tersebut seperti kreatifitas dan inovasi.

Adapun beberapa faktor-faktor pegawai yang mempengaruhi kinerja antara lain :

a) Etos Kerja

Merupakan sesuatu yang dapat menentukan keberhasilan individu dan bangsa dalam mencapai tujuan. Para karyawan bertalenta yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan merupakan karyawan yang memiliki etos kerja yang tinggi.

b) Displin Kerja

Merupakan perilaku karyawan yang memenuhi standar perilaku, kode etik, peraturan kerja, prosedur operasi kerja yang ditetapkan oleh organisasi.

c) Kepuasan Kerja

Merupakan persepsi perasaan dan sikap orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya.

2. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Alwi (2008:62) menyatakan komitmen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Komitmen adalah bentuk loyal yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan dan tanggungjawabnya dalam upaya perusahaan mencapai tujuan. Menurut Nasution (2007) menyatakan Komitmen Organisasi adalah pengikat antara individu dengan suatu organisasi, gagasan atau proyek yang diwujudkan dalam mendedikasikan dirinya bagi pencapaian misi organisasi. Griffin (2005) menyatakan Komitmen Organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauhmana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya.

Porter dalam Panggabean (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu.

Allen dan Meyer (2005) berpendapat setiap komponen tersebut memiliki dasar yang berbeda, yaitu :

- a. Komponen *affective* berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi.
- b. Komponen *continuance* berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapi jika meninggalkan organisasi.
- c. Komponen *normative* merupakan perasaan - perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi.

Karyawan dengan komponen *affective* tinggi masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu, karyawan dengan komponen *continuance* tinggi tetap bergabung dengan organisasi karena mereka membutuhkan organisasi. Karyawan yang memiliki komponen *normative* tinggi tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

3. *Person-Organization Fit (POF)*

a. Pengertian *Person-Organization Fit*

Person organization Fit (P-O fit) secara luas didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu. Pada penelitian tentang seleksi karyawan, P-O fit dapat diartikan sebagai kecocokan atau kesesuaian antara calon karyawan dengan atribut-atribut organisasi. P-O fit didasarkan pada asumsi keinginan individu untuk memelihara kesesuaian mereka dengan nilai-nilai organisasi (Schneider, Goldstein, & Smith, 2006). Selama ini perusahaan dalam merekrut karyawan didasarkan pada pendekatan tradisional yaitu kesesuaian antara individu dengan pekerjaan yang ditawarkan (*Person-Job Fit*). Kristof (1996) dan Sekiguchi (2004) 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.

Person organization fit (P-O fit) secara luas didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu (Kristof, 2007). Pada penelitian mengenai seleksi karyawan, *person organization fit* dapat diartikan sebagai kecocokan atau kesesuaian antara calon karyawan dengan atribut-atribut organisasi (Judge & Ferris, 2007). *Person organization fit* didasarkan pada asumsi keinginan individu untuk memelihara kesesuaian mereka dengan nilai-nilai organisasi (Schneider, Goldstein, & Smith, 2001). Dari beberapa pengertian *person organization fit* tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa *person organization fit* adalah kesamaan karakteristik individu dengan organisasi, yang memiliki fungsi sepadan dengan budaya organisasi dalam membangun komitmen individu dan sebagai pedoman individu dalam organisasi.

Person Organization Fit dapat diartikan dalam empat konsep (Kristof, 2007), yaitu,

- a. Kesesuaian nilai (*value congruence*), adalah hubungan antara nilai individu dengan nilai organisasi;
- b. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*), adalah kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah dengan pemimpin dan rekan sejawat;
- c. Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*) adalah kesesuaian antara kebutuhan-kebutuhan karyawan dengan sistem dan struktur organisasi dan
- d. Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*) adalah kesesuaian antara kepribadian (non nilai) dari setiap individu dan iklim atau kultur organisasi.

Mengukur *Person Organization Fit* menurut Kristof (2007) dikelompokkan menjadi tiga macam, yaitu :

- a. *Commonsurate Measurement*. Pengukuran ini dapat diasumsikan bahwa isi dimensi antara individu dan organisasi sama.
- b. *Direct Measure*. Pada pengukuran ini responden langsung diberi pertanyaan secara tegas mengenai apakah penawaran yang diberikan oleh organisasi sudah sesuai dengan diri karyawan.
- c. *Indirect Measure* yang dibagi lagi menjadi *Indirect cross-level measurement*. Pengukuran ini biasanya menggunakan perkiraan kesesuaian pelengkap dan kesesuaian tambahan dengan menguji karakteristik organisasi dan *Indirect individuals level measurement*. Pengukuran ini menggunakan persepsi individu terhadap organisasi. Pengukuran ini meliputi pertanyaan paralel untuk responden, pertanyaannya seperti “nilai apa yang kamu”.

4. Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi menurut Eisenberger *et.al.* (2002: 699) yaitu keyakinan global karyawan mengenai sejauhmana organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka. Keyakinan global yang dimaksud adalah terdapatnya konsistensi dari para karyawan mengenai berbagai penilaian dari organisasi yang mungkin diberikan kepada mereka dan berbagai tindakan yang dapat dilakukan organisasi baik menguntungkan maupun merugikan bagi mereka. Menurut Robbins (2008:103), persepsi dukungan organisasi adalah tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Sedangkan menurut Wayne (1997) dalam Kambu *et.al.* (2011:265), Persepsi dukungan organisasional adalah keyakinan global yang dikembangkan oleh karyawan mengenai sejauh mana komitmen

organisasi pada mereka (pegawai) dilihat dari penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka dan perhatian organisasi terhadap kehidupan mereka.

Susskind et al., (2009) berpendapat bahwa dukungan perusahaan dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi pekerja yang berhubungan dengan pelanggan, sehingga dapat dikatakan variable dukungan perusahaan dapat berpengaruh positif terhadap motivasi pekerja. Dukungan organisasi yang dikembangkan oleh Susskind et al (2009) terdiri dari 3 item yaitu penghargaan terhadap nilai, kesediaan perusahaan untuk membantu dan kepedulian perusahaan. Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap pegawai akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja pegawai akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja (Shaam et al., 2009).

Faktor-faktor yang memengaruhi dukungan organisasi dipengaruhi oleh pengalaman yang dimiliki oleh individu, serta pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan seseorang. Jastin, 2003 dalam Shannock (2006)) menyatakan persepsi dukungan organisasi akan meningkat jika organisasi menerapkan

- 1) *Reward* yang baik,
- 2) Peluang peningkatan karir,
- 3) Kebijakan-kebijakan positif di tempat kerja.

Shannock (2006) menyatakan bahwa dukungan organisasi ditentukan dengan:

- 1) Sikap organisasi terhadap ide-ide yang dilontarkan oleh pegawai,
- 2) Respon terhadap pegawai yang mengalami masalah
- 3) Perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan dan kesehatan pegawai.

C. METODOLOGI PENELITIAN

1. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis dengan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang kemudian diolah dan dianalisis untuk diambil kesimpulan. Artinya, penelitian yang dilakukan adalah penelitian yang menekankan

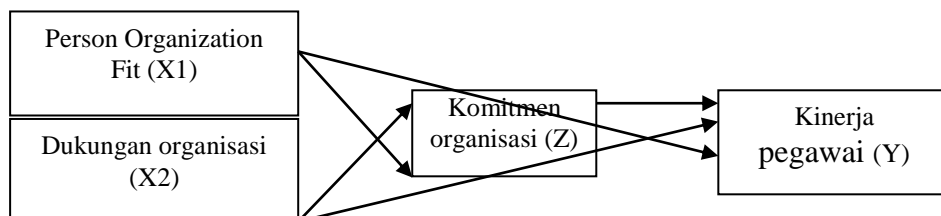
analisisnya pada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Pengertian dari metode deskriptif menurut Sugiyono (2013:21), adalah: "Metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas."

Adapun pengertian lain dari metode deskriptif menurut Moh. Nazir (2008:63), yaitu: "Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti suatu kelompok manusia, suatu set kondisi suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang untuk membuat deskriptif, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan-hubungan secara fenomena yang diselidiki." Sedangkan pengertian dari metode deskriptif analisis menurut Moh. Nazir (2008:71), adalah: "Penelitian yang ditujukan untuk menyelidiki secara terperinci aktivitas dan pekerjaan manusia dan hasil penelitian tersebut dapat memberikan rekomendasi-rekomendasi untuk keperluan masa yang akan datang."

2. Desain Penelitian

Desain penelitian ini yaitu pengaruh *person organisasi fit* dan dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi yang dapat dilihat pada gambar 1 di bawah ini :



Gambar 1 .Pola hubungan antara *Person Organization Fit* dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja pegawai melalui Komitmen Organisasi.

Keterangan :

- X1 = *Person Organization Fit*
- X2 = Dukungan Organisasi
- Z = Komitmen Organisasi
- Y = Kinerja pegawai

3. Teknik Analisis Data

1. Analisis Structural Equation Model

Menurut Ardhana (dalam Lexy J. Moleong 2002: 103) menjelaskan bahwa analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan

satuan uraian dasar. Sujarweni (2014: 103), mengartikan analisa data merupakan sebagai upaya data yang sudah tersedia kemudian diolah dengan statistik dan dapat digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian. Analisa data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah *Structural Equation Model* atau SEM dengan menggunakan *software SmartPLS*. Analisis terhadap output variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan kepala sekolah, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja guru.:

2. Partial Least Square

a. Pengertian PLS

Partial Least Square (PLS) menurut Wold (1985) merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi-asumsi OLS (*Ordinary Least Square*) regresi, seperti data harus terdistribusi normal secara multivariat dan tidak adanya problem multikolonieritas antar variabel Eksogen. Pada dasarnya Wold mengembangkan PLS untuk menguji teori yang lemah dan data yang lemah seperti jumlah sampel yang kecil atau adanya masalah normalitas data. Walaupun PLS digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten (prediction), PLS juga dapat digunakan untuk mengkonfrimasi teori. (Ghozali, 2012: 6). PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan indikator formatif dan hal ini tidak mungkin dijalankan dalam *Structural Equation Model* (SEM) karena akan terjadi *unidentified model*.

b. Model Lintasan (*Path Model*)

Bentuk umum SEM yang juga disebut sebagai *full* atau *hybrid model* yang telah dibahas pada subbab sebelumnya mengandung variabel-variabel laten maupun variabel teramati yang saling terkait. Namun, ada kalanya dalam suatu penelitian, terutama penelitian dalam bidang ekonomi, ditemukan model penelitian yang terdiri dari variabel teramati dan tidak mengandung variabel laten, model seperti ini disebut sebagai *Path Model* atau Model Lintasan.

c. *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

Model pengukuran yang telah dibahas sebelumnya menunjukkan adanya sebuah variabel laten yang diukur oleh

satu atau lebih variabel teramati, model seperti ini sering disebut sebagai CFA model (*Confirmatory Factor Analysis Model*).

Berbeda dengan analisis faktor yang digunakan dalam analisis multivariat (yang dikenal dengan *Exploratory Factor Analysis*), dalam CFA variabel-variabel teramati merupakan indikator-indikator tidak sempurna dari variabel laten atau konstruk tertentu yang mendasarinya. CFA merupakan salah satu pendekatan utama dalam analisis faktor, dimana pendekatan yang lainnya adalah *Exploratory Factor Analysis* (EFA). Ada perbedaan mendasar antara CFA dan EFA. Pada EFA, model rinci yang menunjukkan hubungan antara variabel laten dengan variabel teramati tidak dispesifikasikan terlebih dahulu. Selain itu, pada EFA jumlah variabel laten tidak ditentukan sebelum analisis dilakukan (diasumsikan semua variabel laten mempengaruhi semua variabel teramati), dan kesalahan pengukuran tidak boleh berkorelasi. Sedangkan dalam CFA, model dibentuk terlebih dahulu, jumlah variabel laten ditentukan oleh analisis, pengaruh suatu variabel laten terhadap variabel teramati ditentukan terlebih dahulu, beberapa efek langsung variabel laten terhadap variabel teramati dapat ditetapkan sama dengan nol atau suatu konstanta, kesalahan pengukuran boleh berkorelasi, kovarian variabel-variabel laten dapat diestimasi atau ditetapkan pada nilai tertentu, dan identifikasi parameter diperlukan.

d. Langkah Analisis SEM

Prosedur SEM secara umum mengandung tahap-tahap sebagai berikut (Bollen dan Long, 1993):

1) Spesifikasi model (*model specification*)

Tahap ini berkaitan dengan pembentukan model awal persamaan struktural, sebelum dilakukan estimasi. Model awal ini diformulasikan berdasarkan suatu teori atau penelitian sebelumnya.

2) Identifikasi (*identification*)

Tahap ini berkaitan dengan pengkajian tentang kemungkinan diperolehnya nilai yang unik untuk setiap parameter yang ada di dalam model dan kemungkinan persamaan simultan tidak ada solusinya.

3) Estimasi (*estimation*)

Tahap ini berkaitan dengan estimasi terhadap model untuk menghasilkan nilai-nilai parameter dengan menggunakan salah satu metode estimasi yang tersedia. Pemilihan metode estimasi yang digunakan seringkali ditentukan berdasarkan karakteristik dari variabel-variabel yang dianalisis.

4) Uji kecocokan (*testing fit*)

Tahap ini berkaitan dengan pengujian kecocokan antara model dengan data. Beberapa kriteria ukuran kecocokan atau *Goodness of Fit* (GOF) dapat digunakan untuk melaksanakan langkah ini.

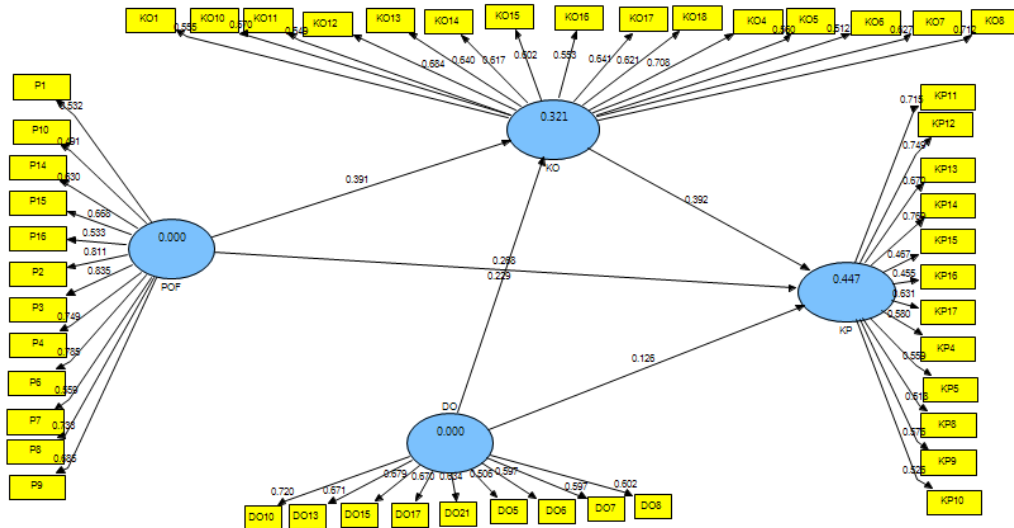
D. PEMBAHASAN

1. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian.

Gambar 2

Model Struktural Pengaruh Person Organization fit dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen organisasi serta dampaknya pada Kinerja Pegawai



Sumber: Data diolah dengan SmartPLS Versi 2.0

Keterangan: POF = Person organization fit
DO = Dukungan organisasi
KO = Komitmen organisasi
KP = Kinerja pegawai

3. Pembahasan

1. Person Organization Fit berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Hasil analisis memperlihatkan bahwa kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, sehingga hipotesis diterima. Hasil ini mengungkapkan bahwa makin tinggi kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi akan dapat meningkatkan komitmen organisasional karyawan, yang ditunjukkan dengan tingginya nilai rata-rata jawaban responden atas pertanyaan terhadap *person organization fit*.

2. Persepsi Dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen organisasi

Hasil uji hipotesis menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan Persepsi Dukungan organisasi terhadap Komitmen organisasi sehingga hipotesis dapat diterima.

Dukungan organisasi merupakan suatu tingkatan dimana dalam pengamatan pegawai, suatu organisasi peduli terhadap pegawainya dengan baik dan menghargai kontribusi para pegawai terhadap organisasi. Dukungan organisasi akan meningkatkan keterlibatan organisasi, penampilan yang diharapkan dan perilaku yang inovatif serta akan menurunkan tingkat *turnover* dan absensi pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mudaim (2012), Adi Wisaksono (2014), Nyoman Resa Adhika (2016) dan Mudaim (2014) yang menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai.

3. *Person Organization Fit* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kesesuaian nilai individu dengan nilai organisasi terhadap Kinerja pegawai sehingga hipotesis dapat diterima. Hal ini berarti makin tinggi kesesuaian nilai karyawan dengan nilai organisasi akan dapat meningkatkan Kinerja pegawai.

Tingkat kesesuaian individu dengan organisasi sangat bergantung pada bagaimana organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan. Pemenuhan kebutuhan karyawan oleh organisasi, seperti kompensasi, lingkungan fisik kerja dan kesempatan untuk maju sangat diperlukan oleh karyawan. Dilain pihak, organisasi membutuhkan kontribusi karyawan dalam bentuk komitmen, keahlian dan kemampuan mereka.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Guntur Mahardhika (2006) dan Sih Darmi Astuti (2010) yang menyimpulkan bahwa *person organization fit* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4. Persepsi Dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Adi Wisaksono (2014), M. Lutfi Al Fahmi¹, Amri², Sulaima (2014), dan Fanni Darmawan Purba (2009) yang menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

5. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja pegawai

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fanni Darmawan Purba (2002), Adi Wisaksono (2014) , Guntur Mahardhika (2006) dan Jajang Adiftiya (2014) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

E. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara *Person Organization Fit* terhadap Komitmen organisasi menunjukkan adanya pengaruh yang positif. Hal ini berarti bahwa apabila ada kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan pegawai maka akan meningkatkan komitmen organisasi pegawai.
2. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi menunjukkan adanya pengaruh yang positif. Hal ini berarti bahwa apabila ada dukungan organisasi yang baik maka akan meningkatkan komitmen organisasi pegawai..
3. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara *Person organization fit* terhadap Kinerja menunjukkan adanya pengaruh yang positif. Hal ini berarti bahwa apabila ada kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan pegawai, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.
4. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara dukungan organisasi terhadap Kinerja menunjukkan adanya pengaruh yang positif. Hal ini berarti bahwa apabila ada dukungan organisasi, maka akan meningkatkan kinerja pegawai.
5. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai menunjukkan adanya pengaruh yang positif. Hal ini berarti bahwa apabila komitmen pegawai pada organisasi meningkat, maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai.

2. Saran

1. Diharapkan pimpinan institusi atau organisasi untuk meningkatkan dukungan organisasi, khususnya penghargaan terhadap pegawai atas kontribusinya bagi organisasi dengan memberikan *reward* bagi

- pegawai yang berprestasi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai secara individual.
2. Untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui POF, diharapkan pimpinan untuk berlaku secara adil bagi seluruh pegawai di BPPT, karena terbukti bahwa keadilan dalam organisasi akan berdampak pada perilaku atau sikap pegawai terhadap institusinya.
 3. Dukungan organisasional agar dirasakan maksimal oleh pegawai, hendaknya manajemen dalam mengambil keputusan mempertimbangkan tujuan organisasi dengan kepentingan pegawai secara seimbang, membangun suasana yang baik antara para pegawai, agar nantinya para pegawai dapat saling membantu dalam menyelesaikan permasalahan yang terkait tugas pokok dan fungsi.
 4. Situasi kerja yang menyenangkan perlu manajemen bangun, agar komitmen organisasi meningkat, salah satunya dengan membangun komunikasi antara pegawai dan pimpinan, sehingga berdampak pada komitmen pegawai yang tinggi pada institusinya.
 5. Peningkatan kinerja pegawai perlu ditingkatkan, khususnya dengan menciptakan kondisi kerja yang nyaman sehingga tercipta sinergi antar pegawai maupun pimpinan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi Wisaksono. 2014. Analisis Keterlibatan Kerja dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Komitmen organisasional (Studi Pada Dosen Polines) (Analysis of Involvement And Support Organization of Performance Organizational Commitment to Mediation (Study On Teaching Polines). Semarang: Politeknik Negeri Semarang

- Alwi, S. 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi
- Ariani, Wahyu D. 2010. Persepsi Terhadap Dukungan organisasional dan Penyelia, Kepuasan, Nilai, dan Komitmen pada Industri Perbankan Indonesia, *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, vol. 15, No.3, hlm. 416-427
- Bangun, Wilson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Erlangga,
- Bowen D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. 2010. Hiring for the rganization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5
- Eisenberger, R., Robin Huntington, Steven Hutchison and Debora Soa, 2002, Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, Vol.71 (3), p.500-507
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- I Nyoman Resa Adhika. 2016. Pengaruh Dukungan Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Karyawan (Studi pada Koperasi Simpan Pinjam di Denpasar Utara). Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
- Indarjanti. P dan Brodoastuti. T. 2009. Pengaruh Kemampuan, Usaha Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja. Artikel (tidak diterbitkan)
- Ivancevich, Konopaske, dan Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Edisi Ketujuh. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Jajang Adiftiya. 2014. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bukit Makmur Mandiri Utama Site Kideco Jaya Agung Batu Kajang Kabupaten Paser. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 2014, 2 (4): 833-845 ISSN 2355-5408, ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id
- Juliandi, A. 2003. Beberapa Faktor Kepengurusan Kerja Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi (Studi Empiris Pada para Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara) Tesis, Sekolah Pascasarjana Ilmu Manajemen Universitas Sumatera
- Kristof, A. L. 2006. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology* 49, 1-49.
- Kristof, A. L. 2007. Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology* 49, 1-49.

- Laschinger, Heather K. Spence., Purdy, Nancy., Cho, Julia., Almost, Joan. 2006. Antecedents and Consequences of Nurse Managerâ€™s Perception of Organizational Support, Nursing Economics. Proquest Medical Library Pg. 20, Canada.
- Lutfianita Novira, 2015. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Pada Perilaku Kewargaan Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Kantor Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah). Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang
- Luthans, Fred, 2006, "Perilaku Organisasi", Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Andi
- M. Lutfi Al Fahmi, Amri, Sulaima. 2014. Pengaruh Dukungan Perusahaan Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Pt. Bank Syariah Mandiri Cabang Langsa, Aceh. Jurnal Manajemen ISSN 2302-0199 Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Pages pp. 92- 103
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Jakarta : Remaja Rosdakarya
- Mangkuprawira, Tb. Syafri, 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Cetakan Ketiga, Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia
- Mathis, dan Jackson, 2007, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi pertama,. Cetakan Pertama, Yogyakarta : Salemba Empat
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. 1992. A work values approach to corporate culture: a field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74 (3), 424-432.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A., 2005. Commitment to organizations and occupations: extension of a test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology* 78, 538-551.
- Mudaim. 2014. Peran Persepsi Pengembangan Karir dan Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi (Penelitian Terhadap Perawat Badan Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit Daerah "Mardi Waluyo" Blitar Jawa Timur). Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Malang
- Nasution, W.A . 2007. Pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap intensi turnover karyawan pada call center Telkomsel di Medan. *Jurnal Mandiri*, Vol 4, 1-11

- Novliadi, P. 2007. Intensi Turnover Karyawan Ditinjau dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja. Makalah : Fakultas Kedokteran, Jurusan Psikologi USU.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. 1991. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing personorganization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516
- Sih Darmi Astuti, 2010, Model Person-Organization Fit (P-O Fit Model) Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, Maret 2010, Hal. 43 - 60 Vol. 17, No. 1 ISSN: 1412-3126
- Silverthorne, Colin. 2008. The impact of organizational culture and person organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25, (7), 592-599
- Simamora, Henry, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta
- Sopiah. 2008. Perilaku Organisasi, Yogyakarta: Andi
- Valentine, S., Godkin, L., Lucero, M., 2012. Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit. *Journal of Bussiness Ethics*, 41, 349-360
- Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. 1991. An exploratory examination of person organization fit: organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44, 333-352.