

**ANALISIS PENGARUH *PERSON-
ORGANIZATION FIT* TERHADAP KINERJA
KARYAWAN: KOMITMEN
ORGANISASIONAL DAN OCB SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

(STUDI PADA KARYAWAN PT TELKOM WITEL PEKALONGAN)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika Dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh:

HELENA STEFANI MARIA

NIM. 12010111140208

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2015

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Helena Stefani Maria

Nomor Induk Mahasiswa: 12010111140208

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN: KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA KARYAWAN PT TELKOM WITEL PEKALONGAN)**

Dosen Pembimbing : Dr. Ahyar Yuniawan SE., M.Si.

Semarang, 11 Oktober 2015

Dosen Pembimbing,

(Dr. Ahyar Yuniawan SE., M.Si)

NIP. 197006171998021001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Helena Stefani Maria

Nomor Induk Mahasiswa: 12010111140208

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN: KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA KARYAWAN PT TELKOM WITEL PEKALONGAN)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 27 Oktober 2015

Tim Penguji:

1. Dr. Ahyar Yuniawan SE., M.Si. (.....)

2. Dr. Fuad Mas'ud, MIR (.....)

3. Rizal Hari Magnadi, SE, MM (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Helena Stefani Maria, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: “ANALISIS PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING” adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan itu saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagiasn atau keseluruhan tulisan yang saya tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian saya terbukti melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 11 Oktober 2015

Yang Membuat Pernyataan,

(Helena Stefani Maria)

NIM. 1201011140208

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *person-organization fit* terhadap komitmen organisasi, pengaruh *person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behaviour*, pengaruh *person-organization fit* terhadap kinerja karyawan, pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh *organizational citizenship behaviour* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan model analisis jalur dengan menggunakan 2 variabel intervening yaitu komitmen organisasional dan *organizational citizenship behaviour*.

Penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 92 karyawan. Kuesioner didistribusikan dengan teknik simple random sampling dan metode analisis data menggunakan analisis regresi linier.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai pengaruh *person-organization fit* terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional dan *organizational citizenship behaviour* sebagai variabel intervening sebesar 92,57% sedangkan 7,43% dijelaskan oleh faktor lain diluar variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil regresi menunjukkan bahwa *person – organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, *organizational citizenship behaviour* dan kinerja karyawan, komitmen organisasional dan *organizational citizenship behaviour* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : *Person-Organizatin Fit, Komitmen Organisasional, Organizational Citizenship Behaviour, Kinerja Karyawan*

ABSTRACT

This study aimed to analyze the influence of person-organization fit on organizational commitment, the influence of person-organization fit on organizational citizenship behavior, the influence of person-organization fit on employee performance, the influence of organizational commitment on employee performance, and the influence of organizational citizenship behavior on employee performance. This study uses path analysis model with two intervening variables: organizational commitment and organizational citizenship behavior.

The sample which is used in this study were 92 employees. The questionnaires were distributed by simple random sampling method and data were analyzed by using linear regression method.

The results showed that the influence of person-organization fit on employee performance with organizational commitment and organizational citizenship behavior as the intervening variables amounted to 92.57% while 7.43% is explained by other factors beyond the variables used in this study. The regression results indicate that the person-organization fit influence positively and significantly on organizational commitment, organizational citizenship behavior and employee performance, and then organizational commitment and organizational citizenship behavior is also influence positively and significantly on employee performance.

Keywords: Person-Organizatin Fit, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance

MOTO DAN PERSEMBAHAN

Jangan biarkan rasa takut menguasaimu, hadapilah dan percayalah bahwa Tuhan senantiasa hadir di setiap tetes jerih payahmu, dan jangan pernah menyerah ketika kamu telah mencapai titik terendah dalam hidupmu, bangkit dan bersemangatlah karena rencanaNya yang indah telah disiapkanNya bagimu.

(Helena Stefani Maria)

Skripsi ini kupersembahkan untuk:

Kedua orangtua

Keluarga besar dan pacar

Dosen pembimbing

Dosen penguji

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah YME yang telah senantiasa melimpahkan berkat dan kasih karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**ANALISIS PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA KARYAWAN PT TELKOM WITEL PEKALONGAN)**”. Penyusunan skripsi merupakan salah satu syarat guna menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penyusunan skripsi ini tidak mungkin dapat dilakukan penulis tanpa adanya dorongan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dorongan dan membantu penulis dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Secara khusus, penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Suharnomo, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, SE, M.Si selaku dosen pembimbing yang dengan teliti dan penuh kesabaran memberikan arahan dalam penyusunan skripsi sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

3. Bapak Dr. Fuad Mas'ud, MIR selaku dosen penguji yang telah dengan sabar menguji dan memberikan pengarahan yang jelas pada proses revisi skripsi sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Rizal Hari Magnadi, SE, MM selaku dosen penguji yang telah dengan sabar menguji dan memberikan kritik serta saran yang membangun sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Seluruh karyawan PT Telkom Witel Pekalongan yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner sehingga mempermudah proses penyelesaian skripsi.
6. Bapak Dr. Ibnu Widyanto, M.A selaku dosen wali yang senantiasa selalu mendampingi penulis dari awal hingga akhir studi.
7. Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat berharga bagi penulis.
8. Staf perpustakaan, Tata Usaha, Bapak satpam, dan seluruh karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang selalu memberikan bantuan dan pelayanan yang baik sehingga memudahkan penulis selama proses studi.
9. Kedua orangtua yang paling aku kasihi (Papa dan Mama), yang selalu memberikan semangat, dukungan, dan doa dalam menyelesaikan skripsi.
10. Semua keluargaku yang selalu hadir disekitarku Timpli, Sonpam, Eyang, Depi, Tante Eny, Rangga, Arsel, Mba Disti dan semua keluarga besarku yang selalu mendoakan.

11. Pacarku tersayang Mas Bagas yang senantiasa memberi semangat, dukungan, dan doa serta senantiasa mendengarkan suka duka dalam penyelesaian skripsi.
12. Sahabat-sahabatku tersayang barbz (Bom, Bit, Mba Lina, Ajeng, Casper, Mba Tia, kitty) yang selalu memberi masukan, menghibur dan memberi semangat serta senantiasa menemani dalam penyelesaian skripsi.
13. Aulia Fitri dan Dimas Ciptoning yang selalu sabar mendengarkan keluhan dan memberikan saran dalam penyelesaian skripsi.
14. Sahabat-sahabatku SMA (Kikim, Fena, Olin, Syla) yang selalu menghibur dan mendoakan dalam penyelesaian skripsi.
15. Prieska Monica sahabatku yang selalu mendoakan agar skripsi cepat selesai.
16. Teman-teman manajemen 2011 yang selalu solid serta saling mendukung dan mendoakan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan dari segi teknis maupun dari segi ilmiah karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak sebagai input bagi penulis agar dapat menjadi lebih baik. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak.

Semarang, 11 Oktober 2015

(Helena Stefani Maria)

NIM. 12010111140208

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
ABSTRAKSI.....	v
ABSTRACT	vi
MOTO DAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Kegunaan Penelitian	8
1.5 Sistematika Penulisan	8
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	10
2.1 Perilaku Organisasi.....	10
2.2 Kinerja Karyawan.....	12
2.2.1 Indikator Kinerja Karyawan	13
2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	15
2.3 Person-Organization Fit.....	17
2.3.2 Indikator Person-Organization Fit.....	18
2.4 Komitmen Organisasional	21

2.4.2 Indikator Komitmen Organisasional	24
2.4.3 Cara Membangun Komitmen.....	25
2.5 <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	27
2.5.2 Dimensi <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	28
2.6 Penelitian Terdahulu.....	28
2.7 Hubungan antar Variabel	32
2.7.1 Hubungan antara P-O Fit dan Komitmen Organisasional	32
2.7.2 Hubungan antara P-O Fit dan OCB.....	33
2.7.3 Hubungan antara P-O Fit dan Kinerja Karyawan	34
2.7.3 Hubungan antara Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan.....	35
2.7.3 Hubungan antara OCB dan Kinerja Karyawan.....	35
2.8 Kerangka Pemikiran Teoritis	36
2.9 Model Matematika.....	37
BAB III METODE PENELITIAN.....	38
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	38
3.1.1 Variabel Penelitian	38
3.1.2 Definisi Operasional Variabel.....	39
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian	41
3.2 Jenis dan Sumber Data	42
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	43
3.5 Metode Analisis.....	44
3.5.1 Analisis Deskriptif	44
3.5.2 Analisis Kuantitatif	45
3.5.3 Uji Kualitas Data	46
3.5.3.1 Uji Validitas.....	46
3.5.3.2 Uji Reliabilitas	46

3.5.4 Uji Asumsi Klasik.....	47
3.5.4.1 Uji Normalitas	47
3.5.4.2 Uji Multikolinearitas.....	48
3.5.4.3 Uji Linieritas.....	48
3.5.5 Analisis Regresi Linier Berganda	48
3.5.6 Pengujian Hipotesis	49
3.5.6.1 Uji F (Uji Signifikansi)	49
3.5.6.2 Uji Statistik T.....	50
3.5.6.3 Uji Sobel.....	50
3.5.6.4 Koefisien Determinasi Total	51
3.5.7 Analisis Jalur	52
BAB IV HASIL DAN ANALISIS.....	54
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	54
4.1.1 Deskripsi Perusahaan	54
4.1.2 Visi dan Misi	55
4.1.3 Struktur Organisasi	55
4.2 Gambaran Umum Responden Penelitian.....	56
4.2.1 Analisis Tabulasi Silang Jenis Kelamin, Rentang Usia, dan Status	57
4.2.2 Analisis Tabulasi Silang Jenis Kelamin, Rentang Usia, dan Pendidikan	58
4.2.3 Analisis Tabulasi Silang Jenis Kelamin, Rentang Usia, dan Masa Bekerja	59
4.3 Analisis Data.....	60
4.3.1 Analisis Deskriptif.....	60
4.3.1.1 Deskripsi Variabel <i>Person-Organization Fit</i>	60
4.3.1.2 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional.....	61

4.3.1.3 Deskripsi Variabel <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	63
4.3.1.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	64
4.3.2 Uji Kualitas Data	66
4.3.2.1 Uji Validitas data	66
4.3.2.2 Uji Reliabilitas	68
4.3.3 Uji Asumsi Klasik.....	69
4.3.3.1 Uji Normalitas	79
4.3.3.2 Uji Multikolonieritas.....	70
4.3.3.3 Uji Linieritas.....	72
4.3.4 Hasil Analisis Regresi.....	72
4.3.5 Uji Hipotesis.....	74
4.3.5.1 Uji F (Uji Signifikansi)	74
4.3.5.2 Uji StatistikT	74
4.3.5.3 Koefisien Determinasi	75
4.3.5.4 Uji Efek Mediasi	76
4.4 Interpretasi Hasil	82
4.4.1 Pengaruh P-O Fit terhadap Komitmen Organisasional.....	82
4.4.2 Pengaruh P-O Fit terhadap OCB	84
4.4.3 Pengaruh P-O Fit terhadap Kinerja Karyawan.....	86
4.4.4 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	88
4.4.5 Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan	90
4.4.6 Pengaruh Faktor Mediasi	92
BAB V PENUTUP	94
5.1 Kesimpulan	94
5.2 Implikasi dan Saran Manajerial.....	95

5.3 Agenda Penelitian Mendatang	98
DAFTAR PUSTAKA	100
LAMPIRAN – LAMPIRAN	104

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data NKI (Nilai Kinerja Individu) PT Telkom Witel Pekalongan Selama Tahun 2013-2014	4
Tabel 2.1 Tabel Hasil Penelitian Terdahulu	29
Tabel 3.1 Tabel Matriks Variabel – Indikator	40
Tabel 4.1 Tabel Tabulasi Silang Jenis Kelamin, Rentang Usia, dan Status.....	57
Tabel 4.2 Tabel Tabulasi Silang Jenis Kelamin, Rentang Usia, dan Pendidikan.....	58
Tabel 4.3 Tabel Tabulasi Silang Jenis Kelamin, Rentang Usia, dan Masa Bekerja.....	59
Tabel 4.4 Tabel Frekuensi Jawaban Variabel P-O Fit	60
Tabel 4.5 Tabel Frekuensi Jawaban Variabel Komitmen Organisasional	62
Tabel 4.6 Tabel Frekuensi Jawaban Variabel OCB.....	63
Tabel 4.7 Tabel Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan	65
Tabel 4.8 Tabel Hasil Uji KMO and Bartlett's	76
Tabel 4.9 Tabel Hasil Uji Validitas dengan Analisis Faktor	67
Tabel 4.10 Tabel Hasil Uji Reliabilitas.....	68
Tabel 4.11 Tabel Hasil Uji Multikolinieritas	69
Tabel 4.12 Tabel Hasil Uji Normalitas	70
Tabel 4.13 Tabel Hasil Uji Linieritas	72
Tabel 4.14 Tabel Koefisien Persamaan Regresi Linier	73
Tabel 4.15 Tabel Uji Mediasi Komitmen Organisasional pada P-O Fit terhadap Kinerja Karyawan	77
Tabel 4.16 Tabel Uji Mediasi Komitmen Organisasional pada P-O Fit terhadap Kinerja Karyawan	78

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	36
Gambar 3.1 Kerangka Analisis Jalur Variabel P-O Fit dan Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Organisasional dan OCB	53
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Telkom Witel Pekalongan	56
Gambar 4.2 Pengujian Normalitas.....	71
Gambar 4.3 Model Analisis Jalur	79

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Surat Keterangan	105
Lampiran B Kuesioner dan Rekapitulasi Jawaban Responden	107
Lampiran C Hasil Output SPSS 2.0	118

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang sangat berharga. Pada era persaingan global, SDM menjadi satu-satunya kunci sukses yang berkelanjutan bagi sebuah perusahaan. Perusahaan dapat mengalami pertumbuhan berkelanjutan tergantung pada bagaimana kinerja sumber daya manusianya.

Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu (Timpe, 1993).

Selain *person-job fit*, perusahaan juga perlu memperhatikan *person-organization fit* dalam mempekerjakan seseorang. Perusahaan perlu memperhatikan kecocokan seseorang bukan hanya dalam konteks pekerjaan saja, melainkan dengan organisasi secara keseluruhan. Adanya kesamaan-kesamaan dan kecocokan antara karyawan dengan organisasi dapat menghasilkan kinerja yang lebih efektif.

Guntur Mahardika (2006) telah menguji hubungan kesesuaian individu dan organisasi (P-O Fit) dengan kinerja, hasil yang diperoleh menyatakan bahwa P-O

Fit berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Tingginya tingkat kesesuaian antara karyawan dengan organisasi berpengaruh pada tingginya kinerja mereka. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sekiguchi (2004). Namun, Winfred *et al.* (2006) menyatakan bahwa P-O Fit berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. P-O Fit tidak memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan kinerja karyawan. Ia menyatakan bahwa tinggi rendahnya kinerja karyawan lebih ditentukan pada sikap dan perilaku mereka di tempat kerja.

Penelitian yang dilakukan Petril (2013), dan Westerman. & Cyr.(2004) mengindikasikan terdapat hubungan langsung yang positif dan signifikan antara P-O Fit dengan komitmen organisasional dimana individu merasa tertarik dan lebih nyaman dalam organisasi dengan karakteristik yang sama, disamping itu karyawan yang sesuai dengan organisasi merasakan kepuasan dan keinginan untuk menetap. Hal tersebut menunjukkan bahwa pada umumnya individu akan lebih memilih organisasi yang sesuai, dan adanya kesesuaian (P-O Fit) menjadi kunci utama untuk memelihara dan mempertahankan komitmen karyawan. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Seyed *et al.*(2014) dan Winfred *et al.*(2006). Namun penelitian yang dilakukan oleh Arbour (2008) mengindikasikan bahwa P-O Fit berpengaruh positif tidak signifikan terhadap komitmen perawat yang sudah lama bekerja. Hal tersebut berarti bahwa tingginya tingkat kesesuaian dengan organisasi yang dimiliki oleh karyawan yang sudah lama bekerja tidak mempengaruhi kinerja mereka.

Penelitian terdahulu juga telah menguji pengaruh P-O Fit terhadap OCB (Lamm *et al.*, 2010; Jawad *et al.*, 2013; Meily Margaretha dan Yanuar Aditia Prasetio, 2012). Hasil yang diperoleh adalah P-O Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Individu yang merasakan kesesuaian dengan organisasi (P-O Fit) akan bersedia dalam mengambil peran ekstra dalam organisasi, misalnya: membantu rekan kerja dalam menghadapi masalah pekerjaan, datang lebih awal, dan tidak membuang waktu kerja. Hal ini menunjukkan bahwa adanya kesesuaian individu dengan organisasi (P-O Fit) telah membentuk perilaku dimana individu secara sukarela melakukan peran yang melebihi kewajiban dan tanggungjawabnya (*ekstra role*) dan tidak berhubungan dengan sistem penghargaan formal yang disebut sebagai *Organizational Citizenship Behaviour*. Perilaku seperti ini sangat memberikan kontribusi yang berarti bagi perusahaan. Namun, Vondey (2010) mengindikasikan bahwa P-O Fit tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. P-O Fit (kongruensi nilai) tidak mempengaruhi perilaku peran ekstra pemimpin dalam membantu rekan kerja dan mempromosikan organisasi.

Pada penelitian ini, peneliti menetapkan PT Telkom Witel Pekalongan sebagai objek penelitian. Ditetapkannya PT Telkom sebagai objek penelitian dengan pertimbangan bahwa produk yang ditawarkan oleh Telkom adalah jasa layanan telekomunikasi. SDM berkaitan langsung dengan layanan, sehingga untuk dapat mempertahankan keberadaan dan mengembangkan pelayanannya, PT Telkom Witel Pekalongan harus terus meningkatkan kinerja karyawannya sehingga kualitas produk dan jasanya tetap terjamin. Namun demikian, adapun

bukti tentang peningkatan kinerja karyawan dalam perusahaan ini belum terlihat. Hal ini dapat diketahui dari tingkat kinerja Telkom Witel Pekalongan yang cenderung menurun. Tabel 1.1 berikut ini menggambarkan tingkat kinerja yang terjadi pada PT Telkom Witel Pekalongan selama tahun 2013 dan 2014.

Tabel 1.1
Kinerja PT Telkom Witel Pekalongan 2013

No	Indikator	Score	
		2013	2014
1	<i>Financial Perspective</i>	35,4%	59,1%
2	<i>Customer Perspective</i>	13,7%	11,8%
3	<i>Internal Business Process</i>	38,5%	13,9%
4	<i>Learning & Growth</i>	10,4%	8,9%
	Total (%)	98%	93,7%

Sumber: HRD PT Telkom Witel Pekalongan.

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa total nilai kinerja user (Unit Witel Pekalongan) selama tahun 2013-2014 mengalami penurunan, dan terlihat kedua nilai tersebut masih dibawah 100% yang berarti target yang telah ditetapkan secara keseluruhan belum tercapai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum optimal sehingga perlu adanya peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Winfred *et al.* (2006) menyarankan untuk menambahkan *outcomes* individu (sikap kerja) sebagai variabel yang memediasi hubungan P-O Fit dengan kinerja karyawan. Seorang karyawan biasanya memiliki kinerja yang baik karena memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Karyawan akan menyumbangkan segenap usahanya untuk membuat perusahaan berhasil mencapai sasarannya.

Untuk menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, maka peneliti meninjau penelitian terdahulu dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Guntur Mahardika, 2006; Windy Aprilia Murty & Gunasti Hudiwinarsih, 2012; Hengky Purbo Prasetyo, 2010). Penelitian tersebut menyatakan bahwa tingginya komitmen seseorang terhadap organisasi akan meningkatkan kinerjanya. Namun, Wann-Yih (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Tingginya komitmen seorang karyawan terhadap organisasi tidak mempengaruhi peningkatan kinerjanya.

Selain komitmen karyawan, perilaku karyawan dalam organisasi juga diindikasikan penting dalam menentukan bagaimana kinerja karyawan tersebut. Seorang karyawan yang memiliki perilaku kewargaan yang tinggi akan mau melakukan peran ekstra dalam organisasi, dimana hal ini pada akhirnya sangat membantu organisasi.

Untuk menguji pengaruh OCB dengan kinerja karyawan, peneliti juga meninjau penelitian yang dilakukan oleh Khazaei *et al.* (2011), Hayatun Nufus (2011) dan Tehran *et al.*, (2013) yang mengindikasikan bahwa OCB secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa individu yang memiliki OCB yang tinggi juga menghasilkan kinerja yang tinggi. Namun, Buentello *et al.* (2008) menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja

karyawan. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa adanya OCB yang tinggi tidak meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan *research gaps* di atas, ditemukan adanya hasil yang tidak konsisten mengenai variabel prediktor yang kuat terhadap kinerja karyawan. Dengan mempertimbangkan saran dari Winfred *et al* (2006) untuk menambahkan variabel sikap dan perilaku individu sebagai variabel yang memediasi hubungan P-O Fit dengan kinerja karyawan, maka dalam penelitian ini menggunakan komitmen organisasional dan OCB sebagai variabel perantara untuk menguji pengaruh tidak langsung P-O Fit terhadap kinerja karyawan dengan menetapkan PT Telkom Witel Pekalongan sebagai objek penelitian.

Berangkat dari *research gaps* dan fenomena yang terjadi pada PT Telkom Witel Pekalongan, serta untuk menindaklanjuti saran dari Yuosef (2000) yang mengatakan bahwa penelitian sejenis dengan menggunakan sampel yang berbeda dalam situasi lingkungan yang berbeda untuk mendapatkan hasil penelitian yang baru sangatlah menarik untuk dilakukan, maka penelitian ini dilakukan untuk meneruskan penelitian-penelitian terdahulu yaitu untuk mengetahui pengaruh P-O Fit terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Witel Pekalongan melalui variabel komitmen organisasional dan OCB.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, dapat diketahui *research problem* dalam penelitian ini adalah **“Adanya hasil penelitian yang tidak konsisten mengenai prediktor yang kuat terhadap kinerja karyawan”**. Berdasarkan hal di atas, serta meninjau fenomena yang terjadi pada PT Telkom Witel Pekalongan,

maka *problem statement* dalam penelitian ini adalah “**Bagaimana pengaruh variabel-variabel PO-Fit, komitmen organisasional dan OCB terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Witel Pekalongan**”. Dari masalah penelitian tersebut maka muncul pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh P-O Fit terhadap komitmen organisasional PT Telkom Witel Pekalongan?
2. Bagaimana pengaruh P-O Fit terhadap OCB pada PT Telkom Witel Pekalongan?
3. Bagaimana pengaruh P-O Fit terhadap kinerja karyawan PT Telkom Witel Pekalongan?
4. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT Telkom Witel Pekalongan?
5. Bagaimana pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan PT Telkom Witel Pekalongan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh P-O Fit terhadap komitmen organisasional PT Telkom Witel Pekalongan.
2. Menganalisis pengaruh P-O Fit terhadap OCB pada PT Telkom Witel Pekalongan.
3. Menganalisis pengaruh P-O Fit terhadap kinerja karyawan PT Telkom Witel Pekalongan.

4. Menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT Telkom Witel Pekalongan.
5. Menganalisis pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan PT Telkom Witel Pekalongan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan mampu menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk memperkerjakan individu yang tepat dan sesuai dengan organisasi.

2. Bagi Peneliti

Hasil penelitian memberikan pengetahuan bagi peneliti serta dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan literatur di bidang perilaku organisasi tentang implementasi *Person - Organization Fit*.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi pertimbangan untuk memutuskan solusi apa yang harus diambil dalam menghadapi masalah yang sama atau yang serupa dengan penelitian.

1.5 Sistematika Penulisan

Adanya sistematika penulisan adalah untuk mempermudah pembahasan dalam penulisan. Sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas landasan teori, penelitian terdahulu, hubungan antar variabel dan hipotesis, kerangka pemikiran dan model matematika.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas tentang variabel penelitian dan definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis.

4. BAB IV HASIL DAN ANALISIS

Bab ini membahas tentang deskripsi objek penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil.

5. BAB V PENUTUP

Bab ini membahas tentang kesimpulan, implikasi dan saran manajerial serta agenda penelitian mendatang.