

PENGARUH *PERSON ORGANIZATION FIT* TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN PADA KARYAWAN PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR (BANK JATIM) CABANG LAMONGAN

Annur Intan Pramesti

Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya

Kampus Ketintang Unesa

Email: Intan_franco@yahoo.com

ABSTRAK

Konsep hubungan *person organization fit* dengan motivasi dan kinerja karyawan sangat penting karena berkaitan dengan perannya dalam pencapaian kesuksesan suatu organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *person organization fit* dengan motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pada karyawan PT. Bank Jatim Cabang Lamongan dengan jumlah subjek penelitian sebanyak 120 responden. Alat pengumpul data berupa kuisisioner dan wawancara. Analisis data dilakukan dengan teknik statistik regresi sederhana dengan bantuan program SPSS versi 17. Berdasarkan hasil analisis regresi sederhana terdapat hubungan yang positif antara *person organization fit* terhadap motivasi karyawan. Hal ini menunjukkan *person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan, sehingga adanya *person organization fit* akan meningkatkan motivasi karyawan. Begitu juga dengan hasil analisis pengaruh *person organization fit* terhadap kinerja karyawan, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *person organization fit* terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang menduga bahwa *person organization fit* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan dapat diterima.

Kata kunci : *person organization fit*, motivasi, kinerja

ABSTRACT

The concept of person organization fit relationship with the motivation and performance of employees is very important because it relates to their role in achieving an organization's success. This study aimed to determine whether there is a positive and significant relationship between person organization fit with the motivation and performance of employees. The study was conducted at PT. Bank of East Java Branch Lamongan by the number of subjects a total of 120 respondents. Data collection tool in the form of questionnaires and interviews. Data analysis was performed with the statistical technique of simple regression with SPSS version 17. Based on the results of a simple regression analysis found a positive relationship between person organization fit on employee motivation. This shows the person organization fit has positive and significant impact on employee motivation, so that a person organization fit will increase employee motivation. So also with the results of the analysis of the influence of person organization fit on employee performance, there is a positive and significant relationship between person organization fit on employee performance. Thus the hypothesis suspect that person organization fit has a positive and significant impact on employee motivation and performance is acceptable.

Keywords: person organization fit, motivation, performance

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan aspek yang sangat penting untuk menentukan efektif atau tidaknya sebuah organisasi. Karena kinerja suatu perusahaan ditentukan oleh perilaku dan kondisi oleh para karyawan maka sebuah perusahaan perlu untuk melakukan fungsi MSDM yaitu dengan cara melakukan perekrutan, penyeleksian dan mempertahankan sumber daya tersebut. Tepeci (2001), mengatakan bahwa sebuah organisasi dapat berjalan efektif bila didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM). Peranan dan tantangan manajemen sumber daya manusia terus berkembang dan semakin bertambah banyak seiring dengan makin besarnya sebuah organisasi. Makin rumit tugas yang harus dikerjakan, makin besar dampak lingkungan dan makin besar ketidakpastian yang harus dihadapi.

Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan keefektifan suatu organisasi. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan seorang karyawan perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas dari karyawan tersebut. Dimaksudkan agar mempunyai sikap dan perilaku yang memiliki kejujuran, pengabdian, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan kinerja yang sesuai dengan perkembangan jaman. Menghadapi era globalisasi ini banyak orang yang menduga-duga apa yang akan terjadi di masa yang akan datang, dimana pada masa mendatang akan membawa tantangan dan kesulitan yang harus dihadapi oleh masyarakat dan negara ini. Walaupun masa mendatang membawa tantangan dan kesulitan, perusahaan tetap dituntut untuk efektif dalam pengelolaan perusahaannya, karena bila tidak perusahaan itu tidak dapat bersaing dengan perusahaan lain atau tidak dapat mengikuti perubahan yang terjadi. Untuk menghadapi tantangan dan kesulitan tersebut maka aset perusahaan yang paling berharga adalah sumber daya manusianya. Sumber daya manusia ini berharga, bukan saja untuk tujuan perkembangan ekonomi, tetapi untuk segala aspek perkembangan kehidupan.

Pentingnya peranan *person organization fit* dapat dilihat dari kebijaksanaan perusahaan untuk mengatur sumber daya manusianya sehingga dapat berperan besar dalam bekerja sama dan mendukung strategi perusahaan. Proses untuk mendapatkan, menyeleksi, dan menempatkan tenaga kerja telah menempati peran yang terpenting bagi perusahaan. Faktor manusia pada kenyataannya merupakan faktor penentu bila dibandingkan dengan segala alat pelengkap didalam usaha-usaha perusahaan untuk mencapai tujuan. Setiap bentuk organisasi atau perusahaan akan membutuhkan sumber daya manusia dalam melaksanakan setiap fungsi kegiatan yang ada didalam suatu

organisasi atau perusahaan tersebut. Di dalam organisasi perusahaan, kebutuhan akan orang-orang sangatlah penting karena menyangkut masalah utama perusahaan. Seleksi tenaga kerja diperlukan untuk melanjutkan tujuan organisasi seperti kelangsungan, pertumbuhan atau keuntungan perusahaan.

Seleksi tenaga kerja dimaksudkan untuk memilih tenaga kerja yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa sekarang dan yang akan datang. Seleksi tenaga kerja juga memberikan sarana untuk mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia. Oleh karena itu semua kebutuhan tenaga kerja harus diketahui secara dini oleh pemimpin perusahaan, sehingga seleksi tenaga kerja mampu menyediakan kebutuhan tenaga kerja terhadap lowongan-lowongan jabatan kosong yang disebabkan oleh perpindahan dan untuk mengisi jabatan-jabatan baru. Proses seleksi dilaksanakan dengan mencari calon karyawan yang memiliki kemampuan dan tekad yang kuat dalam melaksanakan pekerjaan. Upaya peningkatan keterampilan dan kemampuan karyawan dilakukan oleh perusahaan melalui pengembangan dan pelatihan kerja, untuk menciptakan karyawan yang memiliki etos kerja serta kinerja kerja yang tinggi.

Namun pada kenyataannya, kegiatan-kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan oleh perusahaan, banyak menghasilkan karyawan yang bertalenta tinggi, akan tetapi memiliki loyalitas yang rendah terhadap perusahaan, sehingga banyak karyawan yang keluar dari perusahaan setelah ditingkatkan kemampuan manajerialnya. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa metode seleksi konvensional memiliki banyak kelemahan. Metode ini memiliki kelemahan utama, dimana seleksi merupakan suatu usaha untuk mendapatkan pegawai baru, bukan untuk mempertahankannya dalam waktu yang lama. Hal itu dapat dimaklumi karena metode seleksi konvensional hanya menganalisis aspek kecocokan antara pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dengan pekerjaan. Saat ini muncul teknik penyeleksian baru, teknik ini mempertimbangkan dan menempatkan kecocokan antara individu dengan iklim kerja dan budaya perusahaan (*Person Organization Fit*), sebagai aspek utama yang harus dicapai dalam proses seleksi, disamping kecocokan antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu, dengan kebutuhan pekerjaan (*Person Job Fit*). Teknik seleksi ini muncul sebagai jawaban atas kekurangan yang terdapat dalam metode seleksi konvensional.

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, atau lebih dikenal dengan Bank Jatim, termasuk dalam perusahaan yang cukup besar yang membutuhkan keahlian sumber daya manusia yang tinggi serta berkualitas, dimana hal tersebut harus diatasi oleh tenaga kerja

yang tingkat kemampuannya tinggi atau kreatif dalam menjalankan perusahaan. Untuk itu perusahaan membutuhkan tenaga kerja dan sumber daya manusia yang tangguh dan berkualitas, karena hal tersebut merupakan faktor penting bagi perusahaan dalam menerapkan strateginya untuk mencapai kinerja karyawan.

Pada akhirnya, strategi seleksi yang turut mempertimbangkan kecocokan antara individu dengan perusahaan, disamping faktor pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh calon karyawan akan memberikan hasil yang positif bagi perusahaan. Semakin efektif proses seleksi, semakin besar kemungkinan untuk mendapatkan pegawai yang tepat bagi perusahaan. Selain itu, seleksi yang efektif akan berpengaruh langsung pada prestasi kerja karyawan dan kinerja finansial perusahaan. Dengan demikian maka pengembangan dan perencanaan sistem seleksi merupakan hal penting untuk dilaksanakan setiap perusahaan supaya proses yang berlangsung cukup lama dan memakan biaya tersebut tidak sia-sia.

Pemahaman terhadap *person organization fit* membantu perusahaan untuk memilih karyawan dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi dan membentuk pengalaman-pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut. Pada penelitian tentang seleksi karyawan, *Person organization fit* dapat diartikan sebagai kecocokan atau kesesuaian antara calon karyawan dengan atribut-atribut organisasi (Sekiguchi, 2004). *Person organization fit* menjelaskan hubungan antara individu dengan nilai dari sebuah organisasi, tujuan yang selaras dengan pimpinan organisasi, perbandingan antara kebutuhan, system organisasi dan struktur organisasi, dan perbandingan antara karakteristik individu dengan iklim organisasi (Kristof, 2001).

Penelitian-penelitian tentang *Person organization fit* telah memberikan pengertian yang mendalam tentang meningkatkan kesesuaian antara karyawan dengan organisasi, mempertahankan karyawan dalam jangka panjang dengan meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, serta meningkatkan *outcomes* individu yang berimplikasi pada pertumbuhan strategis berkelanjutan bagi sebuah organisasi (Kristof, 2007). Berdasarkan latar belakang di atas, perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui kecocokan individu dengan organisasi (*Person Organization Fit*) serta pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) Cabang Lamongan.

KAJIAN PUSTAKA

Person Organization Fit

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, 1. Kesesuaian nilai (*value congruence*), adalah hubungan antara nilai individu dengan nilai organisasi; 2. Kesesuaian tujuan (*goal congruence*), adalah kesesuaian antara tujuan individu dengan organisasi dalam hal ini adalah dengan pemimpin dan rekan sejawat; 3. Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*) adalah kesesuaian antara kebutuhan-kebutuhan karyawan dengan sistem dan struktur organisasi dan 4. 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 : 1. *Commonsurate Measurement*. Pengukuran ini dapat diasumsikan bahwa isi dimensi antara individu dan organisasi sama. 2. *Direct Measure*. Pada pengukuran ini responden langsung diberi pertanyaan secara tegas mengenai apakah penawaran yang diberikan oleh organisasi sudah sesuai dengan diri karyawan. 3. *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”.

Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Definisi motivasi menurut Malayu SP. Hasibuan adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Menurut Reksohadiprodjo dan Handoko (2003), motivasi adalah keadaan dalam pribadi seorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut: “Motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan”. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan”.

Pengukuran motivasi ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam dirinya (motivasi intrinsik), maupun dari luar dirinya (motivasi ekstrinsik). Faktor intrinsik adalah faktor – faktor dari dalam yang berhubungan dengan kepuasan, antara lain keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam berkarir, serta pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang. Menurut Amabile *et al* (2009), elemen-elemen dari motivasi intrinsik antara lain *Self determination*, determinasi diri untuk pekerjaan yang dilakukan, *Task involvement*, keterlibatan dalam suatu tugas, *Competence*, berkemampuan untuk pekerjaan, *Curiosity*, mempunyai rasa ingin tahu, *Interest*, tertarik terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sebaliknya, apabila para pekerja tidak merasa puas dengan pekerjaannya, munculnya ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik atau bersumber dari luar seperti kebijakan organisasi, pelayanan administrasi, supervisi dari atasan, hubungan dengan teman sekerja, kondisi kerja, gaji yang diperoleh, dan ketenangan kerja. Menurut Amabile *et al* (2009), elemen-elemen dari motivasi ekstrinsik diantaranya *Competition*, mempunyai rasa untuk berkompetisi, *Evaluation*, evaluasi diri dari hasil kerja, *Status*, status diri, *Money or other tangible incentive*, uang ataupun insentif yang nyata, *The avoidance of punishment*, menghindari hukuman, *The dictates of other people*, perintah dari orang lain.

Kinerja

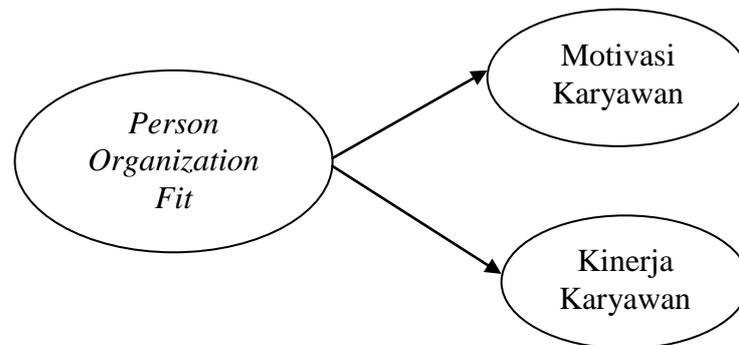
Bernaders dan Russel (1993) menyatakan “*performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period*”. Hal tersebut berarti bahwa kinerja dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau hasil dari suatu aktivitas selama periode waktu tertentu. Hasibuan (2011) juga menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Lebih lanjut, Hasibuan mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula. Konsep tentang kinerja diungkapkan oleh Dessler (2011) yang mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian, kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya.

Menurut Dessler (2011) ada 6 (enam) faktor dalam pengukuran kinerja, yaitu: 1. Kualitas meliputi akurasi, ketelitian, tingkat dapat diterimanya kinerja perusahaan; 2. Produktivitas meliputi kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu; 3. Pengetahuan mengenai pekerjaan meliputi keahlian praktis dan teknik dan informasi yang digunakan di pekerjaan; 4. Keterpercayaan meliputi tingkatan dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutannya; 5. Ketersediaan meliputi tingkatan dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan, dan keseluruhan tingkat kehadiran; 6. Kebebasan meliputi tingkatan kinerja perusahaan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

Hubungan *Person Organization Fit* Terhadap Motivasi dan Kinerja

Person organization fit merupakan kesesuaian antara nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai individu, pada bagan dibawah ini dihubungkan *person organization fit* dengan motivasi dan kinerja. Penelitian dilakukan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (Bank Jatim) Cabang Lamongan untuk menjelaskan hubungan *person organization fit* terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Apakah dengan menerapkan *person organization fit* di perusahaan bisa meningkatkan motivasi dan kinerja para karyawan di perusahaan. Pola hubungan antar variabel tersebut dikaitkan dengan teori-teori yang telah dikemukakan

pada bagian sebelumnya, maka dapatlah dibuat secara skematis kerangka konseptual dalam penelitian ini pada gambar 1 sebagai berikut.



Gambar 1 : Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah dibuat maka ditarik sebuah hipotesis, adapun hipotesis pada penelitian ini adalah :

H₁: *Person-Organization Fit (P-O Fit)* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan

H₂: *Person-Organization Fit (P-O Fit)* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian Michael J.Morley (2007) Tujuan penelitian Morley adalah untuk mengenalkan masalah khusus dan mengeksplor banyak aspek dari *person organization fit*. Jurnal ini berisi banyak tema dari makalah yang telah terpilih mengenai *person organization fit*. Salah satunya dari Kristof (1996) yang menyatakan bahwa *person organization fit* adalah kesesuaian antara seseorang dengan organisasi yang terjadi dikarenakan setidaknya suatu kebutuhan dilengkapi dengan kebutuhan lainnya atau mereka berbagi karakteristik dasar yang sama ataupun keduanya.

Penelitian Tomoki Sekiguchi (2004) Tujuan penelitian Sekiguchi adalah untuk menjelaskan kembali penelitian mengenai *person organization fit* dan *person job fit* dalam konteks seleksi karyawan. Pertama, banyaknya konsep dari *person environment fit* yang secara keseluruhan merupakan konsep dari hasil tinjauan *person organization fit* dan *person job fit*. Lalu, penelitian dari *person organization fit* dan *person job fit* ditinjau dengan penekanan yang lebih besar terhadap konteks penyeleksian karyawan. Beberapa

topik yang belum dieksplor dalam jurnal ini disarankan untuk didiskusikan dalam penelitian di masa yang akan datang.

Penelitian Colin Silverthorne (2004) Tujuan penelitian Silverthorne adalah untuk mengetahui hubungan antara *person organization fit* dengan budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Metode penelitian yang dipakai adalah regresi (ANOVA, uji F, uji t) dan korelasi. Sampel yang digunakan 120 orang di Taiwan. Variable yang dipakai yaitu budaya organisasi, *person organization fit*, komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Silverthorne mendapat kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, *person organization fit* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan *person organization fit* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Penelitian Fatma Nur Iplik, Kemal Can Kilic dan Azmi Yalcin (2011) Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji kesamaan efek dari *person organization fit* dan *person job fit* pada sikap para manajer hotel bintang lima di Turkey. Metode penelitian menggunakan analisis korelasi dan regresi. Dengan sampel yang digunakan yaitu para manajer hotel bintang lima di Turkey yang berjumlah 158 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *person organization fit* dan *person job fit* secara positif terkait dengan komitmen organisasi/kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja serta sesuai dengan hasil analisa korelasi secara negatif terkait dengan tingkat stress para manajer hotel.

Penelitian Lee Huey Yiing dan Kamarul Zaman bin Ahmad (2009) Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan budaya organisasi, perilaku pemimpin, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Metode penelitian menggunakan descriptive statistic, factor analysis, realibility analysis, pearson correlation dan multiple regression. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku pemimpin mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh negative terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan serta budaya organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku pemimpin dan komitmen organisasi.

Penelitian Sandra Lawrence dan Peter Jordan (2009) Penelitian ini bertujuan untuk menguji ukuran jelas dan tersirat dari sebuah motivasi. Metode penelitian menggunakan snowbaling sampling technigue dan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dua jenis analisa konfirmasi memperbolehkan kita untuk menguji property psikometri dan konvergen dan validitas diskriminan antara sebuah pengukuran tersirat dan tersurat (jelas) akan motivasi.

Penelitian Licen Indahwati Darsono (2002) Tujuan utama dari transformasi dalam sebuah organisasi adalah untuk merubah struktur organisasi agar menjadi lebih fleksibel dan mampu bersaing dengan tingkat struktural yang sedikit, serta jumlah manajer dan karyawan yang lebih kecil. Hasil penelitian menunjukkan untuk menunjang upaya membangun budaya organisasi maka diperlukan perubahan praktek-praktek sumber daya manusia, terutama rekrutmen dan seleksi, dengan menerapkan *person organization fit* dalam rekrutmen dan seleksi.

METODE

Penelitian ini adalah *explanatory research*. Sampel dari penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) Cabang Lamongan yang berjumlah 120 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuisioner (kuisioner tertutup dengan skala likert) dan wawancara. Uji keandalan data menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas data dengan bantuan program SPSS versi 17,0. Dalam penelitian ini teknik analisis data yang yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana dengan bantuan komputer program SPSS versi 17.0. Sebagai prasyarat uji statistik maka dalam penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik, yaitu: Uji Normalitas Data, Uji Heteroskedastisitas, dan Uji Multikolinieritas. Setelah itu dilakukan pengujian hipotesis untuk mengukur derajat hubungan antara 3 variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *person organization fit*, motivasi dan kinerja karyawan.

Indikator dari variabel *person organization fit* menurut Kristof, yaitu kesesuaian nilai (*value congruence*), kesesuaian tujuan (*goal congruence*), pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*) dan kesesuaian karakteristik kultur kepribadian (*culture personality congruence*).

Indikator dari variabel motivasi menurut *Amabile* yaitu terdiri dari dua elemen yaitu, elemen instrinsik dan ekstrinsik. Elemen instrinsik terdiri dari *self determination, task involvement, competence, curiosity dan interest*. Sedangkan elemen ekstrinsik yaitu *competition, evaluation, status, money or tangible incentive, the avoidance of punishment and the dictates of other people*.

Indikator dari variabel kinerja menurut Dessler (2011) yaitu kualitas, produktivitas, pengetahuan mengenai pekerjaan, keterpercayaan, ketersediaan dan kebebasan.

HASIL

Dari rincian tabel 1, 2 dan 3 digambarkan bahwa tanggapan karyawan (responden) terhadap pengaruh *person organization fit* terhadap motivasi dan kinerja adalah cukup baik, karena sebesar 68% yang berarti karyawan setuju dengan pernyataan yang ada diangket dan rata-rata tanggapan responden diatas nilai tengah jawaban responden yaitu 3, sehingga tergolong baik. Pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa untuk skor rata-rata untuk pernyataan nomer 1 adalah sebesar 3,28, dengan demikian responden dalam penelitian ini dapat dikategorikan memiliki *person organization fit* atau memiliki kesesuaian dengan organisasi yang tinggi. Sedangkan untuk rata-rata terendah yaitu sebesar 3.13 yang menyatakan bahwa kualitas pekerjaan yang mereka lakukan telah sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditetapkan.

Tabel 1
Deskripsi jawaban responden pada variabel *person organization fit*

Pertanyaan No.	Pilihan Jawaban								Mean Indikator	Mean Dimensi
	Pilihan 1		Pilihan 2		Pilihan 3		Pilihan 4			
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%		
1	41	34%	72	60%	7	6%			3.28	3.3
2	30	25%	85	71%	5	4%			3.21	
3	30	25%	85	71%	5	4%			3.21	
4	42	35%	74	62%	4	3%			3.32	
5	32	27%	83	69%	5	4%			3.23	

Pada Tabel 1 tersebut dapat diketahui bahwa responden memberikan jawaban tertinggi untuk indikator pertama dengan rata-rata sebesar 3,28 yang berarti responden sangat setuju atas indikator pertama. Pada Tabel 1 tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata variabel *person organization fit* adalah sebesar 3,25. Sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dari semua indikator variabel *person organization fit*.

Tabel 2
Deskripsi jawaban responden pada variabel motivasi

Pertanyaan No.	Pilihan Jawaban								Mean Indikator	Mean Dimensi
	Pilihan 1		Pilihan 2		Pilihan 3		Pilihan 4			
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%		
6	33	28%	82	68%	5	4%			3.23	3.2
7	26	22%	89	74%	5	4%			3.18	
8	32	27%	77	64%	11	9%			3.18	
9	29	24%	79	66%	12	10%			3.14	
10	32	27%	83	69%	5	4%			3.23	

Pada Tabel 2 tersebut dapat diketahui bahwa responden memberikan jawaban tertinggi untuk indikator nomer 6 dan nomer 10 dengan rata-rata sebesar 3,23 yang berarti responden sangat setuju atas indikator tersebut. Sedangkan untuk indikator nomer 9 menunjukkan rata-rata paling kecil yaitu 3,14. Pada Tabel 2 tersebut dapat diketahui bahwa rata-rata variabel motivasi adalah sebesar 3,19. Sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dari semua indikator variabel motivasi.

Tabel 3
Deskripsi jawaban responden pada variabel kinerja

Pertanyaan No.	Pilihan Jawaban								Mean Indikator	Mean Dimensi
	Pilihan 1		Pilihan 2		Pilihan 3		Pilihan 4			
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%		
11	28	23%	79	66%	13	11%			3.13	3.2
12	35	29%	80	67%	5	4%			3.25	
13	33	28%	84	70%	3	2%			3.25	
14	31	26%	86	72%	2	2%	1	0%	3.23	
15	34	28%	81	66%	5	4%			3.24	
Total	313	27%	820	68%	66	5%	1	0%	3.22	3.2

Pada Tabel 3 tersebut dapat diketahui bahwa responden memberikan jawaban tertinggi untuk indikator nomer 12 dan nomer 13 dengan rata-rata sebesar 3,25 yang berarti responden sangat setuju atas indikator tersebut. Sedangkan untuk indikator nomer 11 menunjukkan rata-rata paling kecil yaitu 3,13. Pada Tabel 3 tersebut dapat diketahui

bahwa rata-rata variabel kinerja adalah sebesar 3,22. Sehingga dapat disimpulkan rata-rata responden menyatakan setuju dari semua indikator variabel kinerja.

PEMBAHASAN

Berikut ini akan dijelaskan tentang temuan penelitian atas analisis data yaitu pengaruh *person-organization fit* terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

Pengaruh *Person Organization Fit* Terhadap Motivasi

Hasil analisis mengenai pengaruh *person organization fit* terhadap motivasi dapat dilihat dari persepsi karyawan yang tergambar dari jawaban angket. Dari rincian tabel 4.7 digambarkan bahwa tanggapan karyawan (responden) terhadap *person organization fit* adalah cukup baik, karena sebesar 68% yang berarti karyawan setuju dengan pernyataan yang ada diangket. Pada tabel 4.7 juga dapat dilihat, responden memberikan jawaban tertinggi untuk indikator pertama dengan rata-rata sebesar 3,28% yang berarti responden sangat setuju atas indikator pertama yaitu karyawan merasa nilai yang ada dalam diri mereka sesuai dengan nilai dari perusahaan dan juga tanggapan responden yang menyatakan bahwa gaji yang mereka telah cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup sebesar 3,23% serta tidak adanya tekanan dari pimpinan dalam penyelesaian tugas sebesar 3,23% membuat mereka lebih termotivasi dalam melaksanakan tugas..

Selanjutnya dari hasil uji hipotesis menunjukkan adanya pengaruh *person organization fit* terhadap motivasi berkaitan dengan persamaan regresi *person organization fit* terhadap motivasi kerja bernilai positif sebesar 0,818. Selain itu, hasil R Square senilai 0,752 yang berarti bahwa variabel *person organization fit* memberikan kontribusi 75,5% terhadap motivasi karyawan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan *person organization fit* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan dapat dibuktikan kebenarannya.

Sehingga hasil dari penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya dari penelitian Fatma Nur Iplik, Kemal Can Kilic dan Azmi Yalcin (2011) yang menunjukkan bahwa *person organization fit* dan *person job fit* secara positif terkait dengan komitmen organisasi/kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja serta sesuai dengan hasil analisa korelasi secara negatif terkait dengan tingkat stress para manajer hotel.

Pemahaman terhadap *person organization fit* dapat membantu perusahaan untuk memilih karyawan dengan nilai dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi dan membentuk pengalaman-pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut. Pada

penelitian tentang seleksi karyawan, *Person organization fit* dapat diartikan sebagai kecocokan atau kesesuaian antara calon karyawan dengan atribut-atribut organisasi (Sekiguchi, 2004). *Person organization fit* menjelaskan hubungan antara individu dengan nilai dari sebuah organisasi, tujuan yang selaras dengan pimpinan organisasi, perbandingan antara kebutuhan, sistem organisasi dan struktur organisasi, dan perbandingan antara karakteristik individu dengan iklim organisasi (Kristof, 2001).

Pengaruh *Person Organization Fit* Terhadap Kinerja

Hasil analisis mengenai pengaruh *person organization fit* terhadap kinerja dapat dilihat dari persepsi karyawan yang tergambar dari jawaban angket. Dari rincian tabel 4.7 digambarkan bahwa tanggapan karyawan (responden) terhadap *person organization fit* adalah cukup baik, karena sebesar 68% yang berarti karyawan setuju dengan pernyataan yang ada diangket. Pada tabel 4.7 juga dapat dilihat, responden memberikan jawaban tertinggi untuk indikator pertama dengan rata-rata sebesar 3,28% yang berarti responden sangat setuju atas indikator pertama yaitu karyawan merasa nilai yang ada dalam diri mereka sesuai dengan nilai dari perusahaan dan juga tanggapan responden yang menyatakan bahwa tingkat kemampuan mereka dalam menyelesaikan suatu masalah sebesar 3,25% serta adanya kerjasama yang baik dengan pimpinan dan rekan sejawat sebesar 3,25% membuktikan bahwa kinerja yang telah dihasilkan cukup bagus.

Selanjutnya dari hasil uji hipotesis menunjukkan adanya pengaruh *person organization fit* terhadap kinerja berkaitan dengan persamaan regresi *person organization fit* terhadap kinerja kerja bernilai positif sebesar 0,752. Selain itu, hasil R Square senilai 0,762 yang berarti bahwa variabel *person organization fit* memberikan kontribusi 76,2% terhadap kinerja kerja karyawan. Dengan demikian hipotesis *person organization fit* mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dapat dibuktikan kebenarannya.

Sehingga hasil dari penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya dari Chadwell dan O' Reilly (1991) yang menguji kesesuaian (*congruency*) individu dan organisasi dengan kinerja, mereka menemukan bahwa P-O fit berhubungan positif dan kuat terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Hal yang sama juga dikemukakan oleh (Barrett, 1995; Tziner, 1987 pada Sekiguchi, 2007).

Untuk menjaga *person organization fit* yang berhubungan dengan hubungan karyawan dengan sesama rekan kerja maupun atasan, Bank Jatim cabang Lamongan memberikan wadah bagi karyawan agar dapat melakukan sharing mengenai pekerjaannya

dengan sesama rekan kerja maupun atasan. Sharing ini dilakukan setiap satu bulan sekali, yaitu membahas mengenai pekerjaan maupun berbagi ilmu atau pengalaman setelah melakukan diklat maupun seminar. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga keharmonisan antara karyawan dengan lingkungan organisasi pada lingkungan pekerjaannya baik dengan sesama individu maupun sistem yang berlaku atau diterapkan di perusahaan. Apabila keharmonisan tersebut dapat tercapai, maka selanjutnya akan mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan tentunya akan berefek pada peningkatan kinerja karyawan, dan pada akhirnya dengan kinerja yang baik yang didukung oleh suasana kerja yang nyaman akan mampu mengantarkan karyawan pada pencapaian kesuksesan dalam berkarirnya.

Bank Jatim cabang Lamongan memberikan berbagai macam pelatihan terhadap karyawannya dengan tujuan dapat meningkatkan pengetahuan, kecakapan dan kemampuan karyawan dalam menjalankan aktivitas tugas kerjanya dan menjadikan individu yang tidak hanya kompeten dalam satu bidang kerja saja. Sehingga, apabila hal tersebut dapat terlaksana dengan baik, dalam arti peningkatan pengetahuan, kecakapan, dan kemampuan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan yaitu PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, maka kompetensi yang dimiliki oleh karyawan akan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan terkait dengan pekerjaan yang dijalankan, dan hal tersebut akan mampu menciptakan suasana yang baik dan harmonis antara karyawan dan lingkungan kerjanya terutama pada pekerjaan yang diembannya yang akan berakibat pada peningkatan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan mampu mengantarkan karyawan pada kesuksesan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan yang dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan berdasarkan rumusan masalah yang ada yaitu:

Person organization fit di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) Cabang Lamongan, berdasarkan kuisisioner yang telah disebarkan dapat diketahui bahwa *person organization fit* di PT. Bank Jatim Cabang Lamongan berjalan dengan baik, sesuai dengan jawaban responden yang memberikan jawaban tertinggi untuk indikator pertama yang menyatakan bahwa nilai dalam diri mereka sesuai dengan nilai dari perusahaan. Berdasarkan dari jawaban responden terhadap kuisisioner, kesesuaian gaji yang telah didapat dan ketidakadaannya tekanan dalam penyelesaian tugas dari pimpinan menjadi motivasi mereka untuk terus bekerja dengan baik di PT. Bank Jatim Cabang Lamongan.

Sedangkan baiknya kinerja dari karyawan PT. Bank Jatim Cabang Lamongan bisa di lihat dari jawaban responden terhadap kuisioner yang menyatakan bahwa tingkat kemampuan dalam mengambil suatu keputusan dan baiknya kerjasama yang dilakukan baik itu dengan pimpinan ataupun rekan sejawat.

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa *person organization fit* memberikan pengaruh yang positif terhadap motivasi karyawan dan juga memberikan kontribusi yang penting terhadap motivasi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *person organization fit* maka akan memberikan pengaruh yang signifikan juga positif terhadap motivasi karyawan.

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa *person organization fit* memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dan juga memberikan kontribusi yang penting terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *person organization fit* maka akan memberikan pengaruh yang signifikan juga positif terhadap kinerja karyawan.

SARAN

Adapun saran-saran bagi PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) cabang Lamongan yang dapat diberikan sebagai berikut :

Bank Jatim cabang Lamongan agar lebih memperhatikan karyawan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan serta memberikan penghargaan untuk karyawan yang berprestasi.

Menyeleksi karyawan baru dengan tidak hanya memperhatikan *person job fit* tetapi juga lebih memperhatikan kesesuaian *person organization fit* karyawan pada perusahaan.

Perusahaan lebih memperhatikan pembagian tugas kepada karyawan agar tidak terjadi kesenjangan.

Lebih memperhatikan tingkat kualitas hasil pekerjaan para karyawan agar lebih sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditetapkan

DAFTAR PUSTAKA

Autry, C. W., Daugherty, P.J., 2003. Warehouse Operation Employees: Linking Person-Organization Fit, Job Satisfaction and Coping Response. *Journal of Business Logistic*, Vol. 24, 1, 171-197.

- Cable, D., & Judge, T. A. 1994. Pay Preferences and Job Search Decisions: a Person Organization Fit Perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317-348.
- Darsono, L. Indahwati. 2002. Transformasi Organisasional dan MSDM: Hambatan dan Implikasinya pada Rekrutmen dan Seleksi. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 4, No. 2, September 2002: 77-90.*
- Dessler, Gary, 2011, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, PT. Prenhalindo, Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kelima. Yogyakarta : BPFE UGM
- Hasibuan, Malayu SP. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Herlina, Dyna, Purwo Adi Wibowo & John Suprihanto. Pengaruh *Person Organizational Fit*, Komunikasi, Kemampuan Organisasi, dan *Locus of Control* terhadap Komitmen Organisasi
- Iplik, N. Fatma, Kemal Can Kilic & Azmi Yalcin. 2011. The Simultaneous Effect of Person Organization Fit and Person Job Fit on Turkish Hotel Managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 23 No. 5, 2011 PP. 644-661. Turkey; Emerald group publishing limited.*
- Kristoff, Amy.L. 1996. Person Organization Fit: An Intergrative Review of Its Conceptualization, Measurement and Implication. *Journal Personel Of Psychology, Vol. 49 No.1. University Of Maryland.*
- Lawrence, Sandra & Peter Jordan. 2009. Testing an Explicit and Implicit Measure of Motivation. *International Journal of Organizational Analysis, Vol. 17 No. 2, 2009 PP. 103-120. Australia; Emerald group publishing limited.*
- Morley, Michael. J. 2007. Person-Organization Fit. *Internasional Journal Of Managerial Psychology, Vol. 22 No. 2, 2007 PP. 109-117. Ireland; Emerald group publishing limited.*
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. 1991. People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach to Assessing Person Organization Fit. *Academy of Management Journal, 34 (3), 487-516.*

- Ronshu, Osaka Keidai. 2004. Person Organization Fit and Person Job Fit in Employee Selection: Review of the literature. *Journal Personnel Of Psychology, Vol. 54 No. 6. University of Tokyo. Japan.*
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. 1995. The ASA framework: an update. *Personnel Psychology, 48, 747-773.*
- Sekiguchi, Tomoki. 2004. Person-Organization Fit and Person-Job Fit in Employee Selection: a Review of The Literature, *Osaka Kedai Ronshu, Vol. 54, No. 6*
- Silverthorne, Colin. 2004. The Impact of Organizational Culture and Person Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan. *Internasional Journal Of The Leadership and Organization Development, Vol. 25 No. 7, 2004 PP. 592-599. San Francisco; Emerald group publishing limited.*
- Soedorowerdi, Soedewi. 2008. Pengaruh Kemampuan Wirausaha pada Kinerja Keuangan Usaha Kecil. Tahun XVIII, No. 2 Agustus 2008.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.* Cetakan keenam. Bandung : CV. ALFABETA.
- Tepeci, Mustapha. 2001. The Effect of Personal Values, Organizational Culture, Person Organization Fit on Individual Outcomes in Restaurant Industry. A *Thesis in Man-Environment Relations. The Pennsylvania State University. The Graduate School of Hotel, Restaurant and Recreation Management.*
- Usman, Husaini. 2011. *Manajemen: Teori, Praktik dan Riset Pendidikan.* Cetakan ketiga. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yiing, L. Huey & Kamarul Zaman bin Ahmad. 2009. The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. *Leadership & Organization Development Journal Vol. 30 No. 1, 2009 PP. 53-86. Malaysia; Emerald group publishing limited.*