

**PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT* (P-O FIT),  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI  
VARIABLE *INTERVENING*  
(Studi Kasus di PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang)**

**SKRIPSI**



**Oleh:**

**MUJIONO  
NIM: 16510180**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

**PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT* (P-O FIT),  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI  
VARIABLE INTERVENING  
(Studi Kasus di PD. Jasa Yasa Kab. Malang)**

**SKRIPSI**



Oleh:

**MUJIONO  
NIM: 16510180**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2018**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**SKRIPSI**

PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT* (P-O FIT) TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING  
(Studi Kasus di PD. Jasa Yasa Kab.Malang)

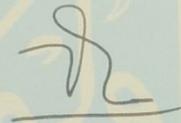
Oleh

**MUJIONO**

NIM: 16510180

Telah Disetujui Pada Tanggal, 10 September 2018

**Dosen Pembimbing,**



Drs. Ec. Muhammad Mansur, M.Si.

NPP. 1900200029

Mengetahui

**Ketua Jurusan,**



Drs. Agus Sucipto, MM

NIP. 1970316200312 1 001

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT* (P-O FIT)  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN  
ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

**SKRIPSI**

Oleh

**MUJIONO**

NIM: 16510180

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)  
Pada 27 September 2018

**Susunan Dewan Penguji**

**Tanda Tangan**

1. Penguji Utama

Dr. Hj. Iffi Nurdiana, M.Si

NIP. 167111081998032002

2. Ketua

Syahirul Alim, SE., MM

NIP. 197712232009121002

3. Dosen Pembimbing/Sekretaris

Drs. Ec. Muhammad Mansur, M.Si

NPP. 1900200029

Disahkan Oleh:

Ketua Jurusan,



Dr. Agus Sucipto, MM

NIP. 19670816 200312 1 001

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Mujiono  
NIM : 16510180  
Fakultas/jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul **PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT* (P-O Fit) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (STUDI KASUS DI PD. JASA YASA KABUPATEN MALANG)**. Merupakan hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 17 Oktober 2018

METERAI  
TEMPEL  
TOL 20  
FF62AFF346261044  
6000  
ENAM RIBURUPIAH  
MUJONO  
NIM : 16510180

## PERSEMBAHAN

Terimakasih Ya Rabb, Kau tunjukkan keindahan langit merah di ufuk barat. Kau berikan aku nikmat dengan selesainya karya kecil ini sebagai penutup perjalananku di kampus Ulul Albab.

Terimakasih untuk kedua orang tuaku. Karya kecil ini sebagai tanda bakti dan hormat saya kepada ibu-bapak. do'a kalian memberikanku semangat, kasih sayang kalian menjadikanku kuat, petuah kalian selaksa pelita ditengah kegelapan, hingga darahku tak membeku, dan ragaku tak berubah kaku.



## **MOTTO**

*Betapa bodohnya manusia. dia menghancurkan masa kini sambil  
menghawatirkan masa depan, tapi menangis di masa depan  
dengan mengingat masa lalunya*

*(Ali bin Abi Thalib)*



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Segala puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat, karunia serta hidayah-Nya.

Shalawat serta salam tidak lupa penulis panjatkan kepada Rasulullah, yakni baginda Nabi besar Muhammad SAW yang diutus sebagai rahmad bagi seluruh alam semesta.

Penulis bersyukur dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini dengan mengangkat judul **“Pengaruh *Person-Organization Fit* (P-O Fit) Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus di PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang)”**.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih tak terhingga kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa, yakni Allah SWT yang senantiasa memberikan Rahmat, Hidayah serta Rezeki berupa kesehatan yang luar biasa guna untuk menyelesaikan proposal skripsi ini hingga selesai.
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

4. Bapak Drs. Agus Sucipto, MM. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Bapak Drs. Ec. Muhammad Mansur, M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, masukan dan arahan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan
6. Dosen pengajar yang telah memberikan pengetahuan dan wawasan kepada penulis selama menempuh studi di UIN Malang
7. Orang tua penulis Bapak Tawil dan Ibu Sauda yang tak henti mendoakan kesuksesan penulis, dan selalu ada dalam keadaan apapun.
8. Sahabat Rayon PMII Ekonomi “Moch. Hatta” angkatan 2013 yang mampu memberikan warna-warni selama berada di Kota Malang.
9. Teman-teman D3 Perbankan Syariah angkatan 2013
10. Seluruh sahabat/I PR. PMII Ekonomi “Moch. Hatta”, PK. PMII Sunan Ampel Malang serta PC. PMII Kota Malang yang selalu memecah pikiran dan konsentrasi selama berkuliah di UIN Malang.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati peneliti menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna sehingga kritik dan saran sangat penulis harapkan. Peneliti berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Robbal ‘Alamin.

Malang, 17 Oktober 2018

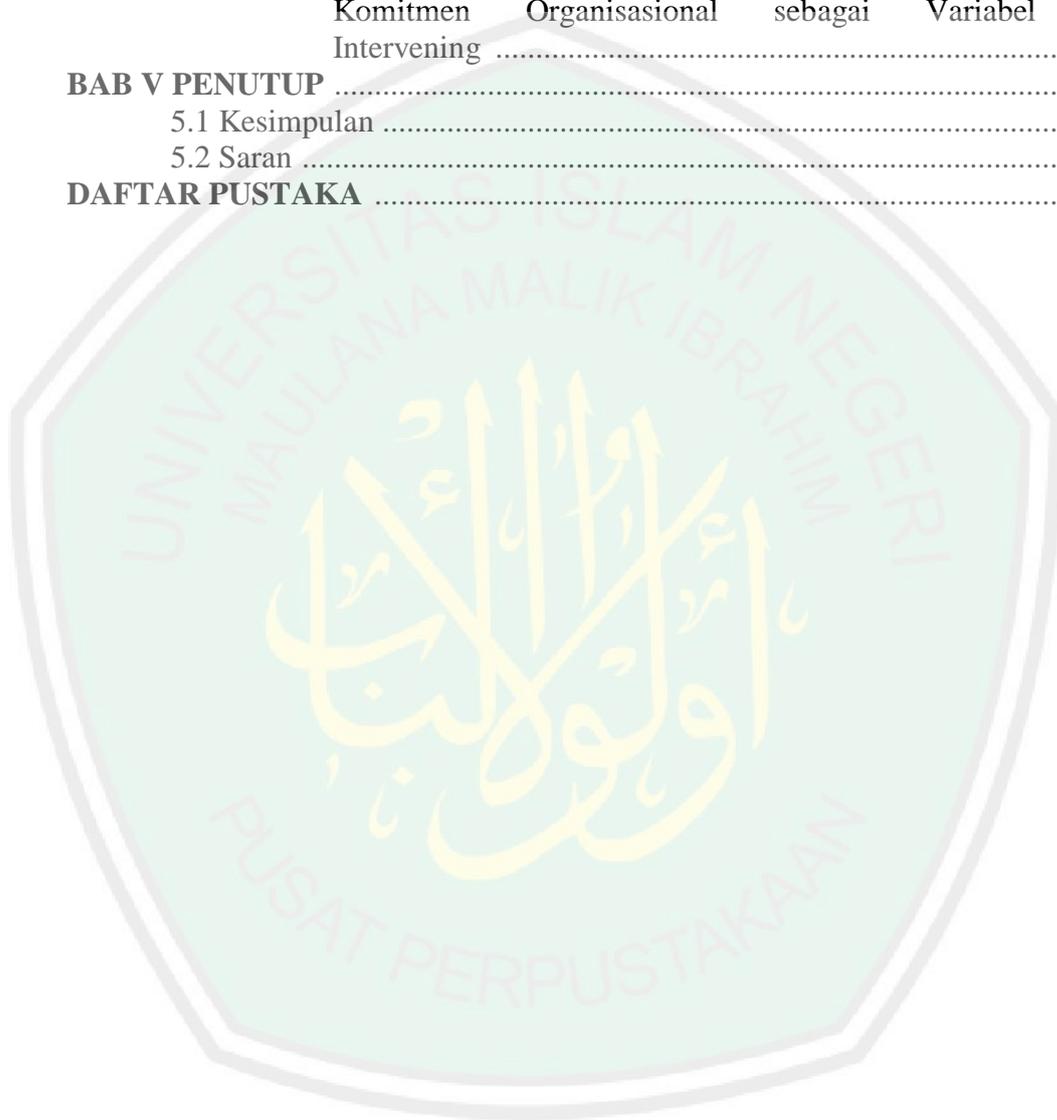
Peneliti

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMBUT DEPAN</b>	
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	ix
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>ABSTRAK</b> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	9
2.1. Penelitian Terdahulu .....	9
2.2. Landasan Teoritik .....	15
2.2.1 P-O Fit .....	15
2.2.1.1 Pengertian P-O Fit .....	15
2.2.1.2 Model Variabel P-O Fit .....	16
2.2.1.3 Dimensi P-O Fit.....	16
2.2.2 Komitmen Organisasional .....	17
2.2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasional.....	17
2.2.2.2 Indikator Komitmen Organisasional.....	17
2.2.2.3 Komitmen Organisasional Menurut Prespektif Islam.....	18
2.2.3 Kinerja Karyawan .....	20
2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....	20
2.2.3.2 Indikator Kinerja Karyawan .....	21
2.2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	22
2.2.3.5 Kinerja Karyawan Dalam Prespektif Islam .....	22
2.3. Hubungan Antar Variabel.....	25
2.3.1. Pengaruh P-O Fit Terhadap Komitmen Organisasional .....	25
2.3.2. Pengaruh P-O Fit terhadap Kinerja Karyawan.....	25
2.3.3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan.....	25
2.3.4. Pengaruh P-O Fit terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening.....	26
2.4 Model Konsep .....	26
2.5 Hipotesis .....	26
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	28
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	28

3.2 Lokasi Penelitian.....	28
3.3 Populasi dan Sampel.....	29
3.3.1. Populasi .....	29
3.3.2. Sampel .....	29
3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....	29
3.5 Data dan Jenis Data.....	31
3.5.1. Data .....	31
3.5.2. Jenis Data .....	31
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	31
3.8.1. Skala Pengukuran .....	32
3.7 Definisi Operasional .....	32
3.8 Metode Analisis Data .....	34
3.9.1 Pengertian <i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	34
3.9.2 Pengukuran Metode <i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	34
3.9.3 Langkah-langkah <i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	34
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>40</b>
4.1 Profil PD. Jasa Yasa Kab. Malang.....	40
4.1.1. Sejarah PD. Jasa Yasa Kab. Malang .....	28
4.1.2. Visi-Misi dan <i>Core Values</i> PD. Jasa Yasa Kab. Malang.....	42
4.1.3. Tujuan dan Saran PD. Jasa Yasa Kab. Malang.....	43
4.1.4. Struktur Organisasi PD. Jasa Yasa Kab. Malang periode 2017-2021 .....	44
4.1.5. <i>Job Discription</i> PD. Jasa Yasa Kab. Malang .....	45
4.1.6. Program PD. Jasa Yasa Kab. Malang .....	52
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden.....	54
4.2.1. Jenis Kelamin .....	54
4.2.2. Usia .....	54
4.2.3. Pendidikan Terakhir .....	55
4.2.4. Masa Kerja atau Lama Bekerja.....	56
4.3 Gambaran Distribusi Variabel .....	56
4.3.1. Variabel P-O Fit.....	57
4.3.2. Variabel Kinerja Karyawan .....	59
4.3.3. Variabel Komitmen Organisasional .....	60
4.4 Evaluasi Model .....	62
4.4.1 <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran) .....	62
4.4.2 <i>Inner Model</i> (Model Struktural) .....	65
4.5 Hasil Pengujian Hipotesis .....	67
4.5.1 P-O Fit berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan .....	68
4.5.2 P-O Fit berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional .....	69
4.5.3 Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan .....	69
4.5.4 P-O Fit berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening .....	69
4.6 Uji Intervening .....	70

4.7 Pembahasan .....	72
4.7.1 Pengaruh P-O Fit terhadap Kinerja Karyawan .....	62
4.7.2 Pengaruh P-O Fit terhadap Komitmen Organisasional .....	73
4.7.3 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	74
4.7.4 Pengaruh P-O Fit terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening .....	75
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	77
5.1 Kesimpulan .....	77
5.2 Saran .....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	79

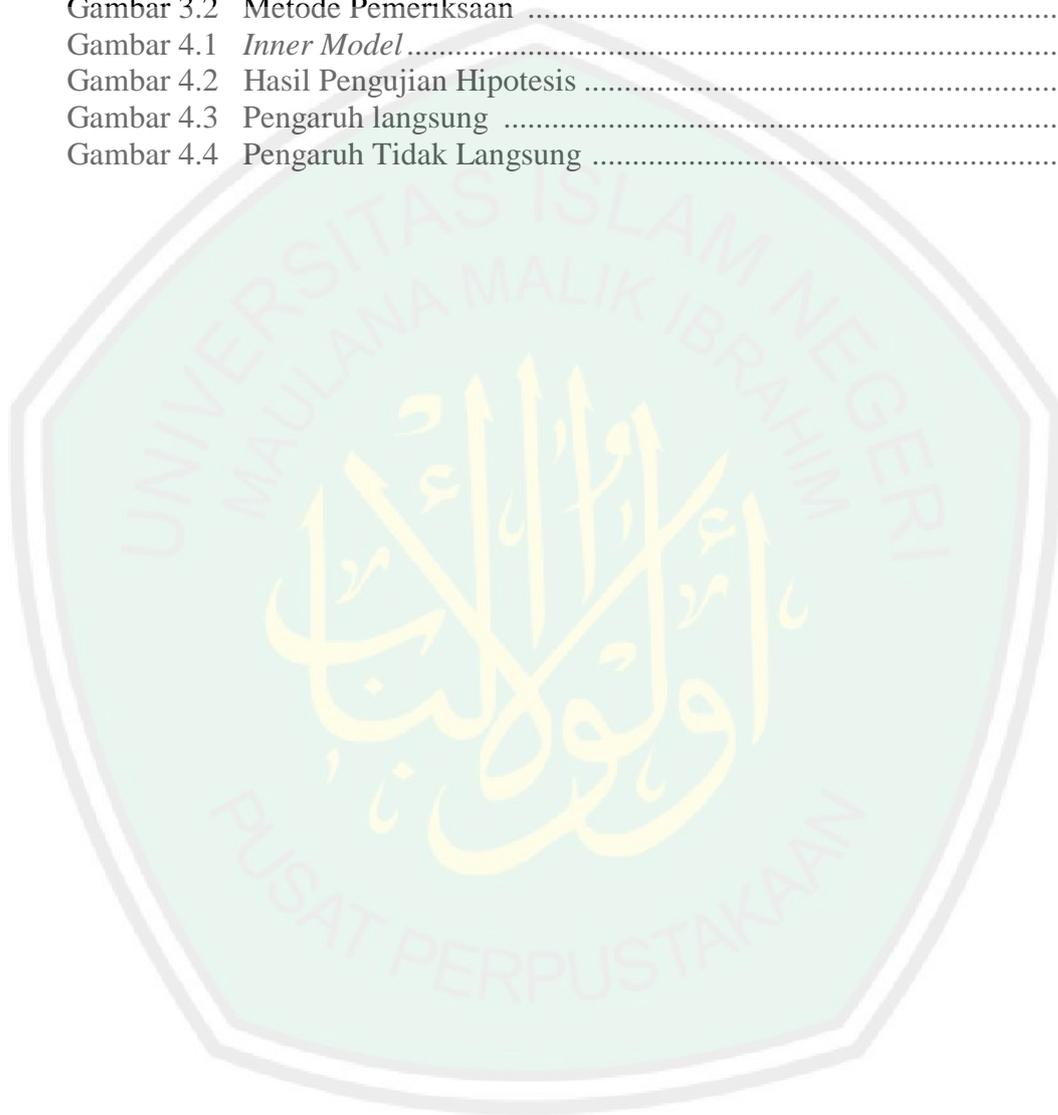


## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	12
Tabel 3.1	Skor Penilaian Menggunakan Skala <i>Likert</i> .....	32
Tabel 3.2	Definisi Operasional Variabel.....	33
Tabel 3.3	Kriteria Penilaian PLS .....	37
Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	54
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Usia.....	54
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	55
Tabel 4.4	Responden Berdasarkan Masa Kerja atau Lama Bekerja .....	56
Tabel 4.5	Kriteria Interpretasi Skor .....	57
Tabel 4.6	Deskripsi Variabel P-O Fit.....	57
Tabel 4.7	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	59
Tabel 4.8	Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional .....	61
Tabel 4.9	Nilai <i>Convergent Validity</i> .....	62
Tabel 4.10	Nilai <i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i> .....	63
Tabel 4.11	Nilai AVE, $\sqrt{AVE}$ , dan Korelasi Antar Variabel Laten.....	64
Tabel 4.12	Nilai <i>Composite Reliability</i> dan <i>Crombach's Alpha</i> .....	65
Tabel 4.13	Hasil Pengujian <i>Goodness Of Fit</i> .....	66
Tabel 4.14	Hubungan Langsung dan Tidak Langsung .....	68
Tabel 4.15	Hasil Uji Intervening.....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Dimensi P-O Fit .....	16
Gambar 2.2	Model Konsep .....	26
Gambar 3.2	Diagram Jalur .....	36
Gambar 3.2	Metode Pemeriksaan .....	39
Gambar 4.1	<i>Inner Model</i> .....	66
Gambar 4.2	Hasil Pengujian Hipotesis .....	68
Gambar 4.3	Pengaruh langsung .....	71
Gambar 4.4	Pengaruh Tidak Langsung .....	71



## ABSTRAK

Mujiono. 2018. SKRIPSI. Judul: “**Pengaruh *Person-Organization Fit* (P-O Fit) terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di PD. Jasa Yasa Kab. Malang)**”

Pembimbing : Drs. Ec. Muhammad Mansur, M.Si.

Kata Kunci : P-O Fit, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasional

---

Kinerja karyawan menjadi salah satu tolak ukur dari keberhasilan sebuah perusahaan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui P-O Fit. Semakin tinggi P-O Fit yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja dari karyawan tersebut. Selain P-O Fit, komitmen organisasional juga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga perusahaan perlu memperhatikan komitmen organisasional untuk menghasilkan kinerja karyawan secara maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh *person-organization fit* (P-O Fit) terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan jenis *explanatory research*. Sampel dari penelitian ini sebanyak 59 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner kemudian dianalisis menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil analisis menunjukkan bahwa P-O Fit memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan komitmen organisasional mampu menjadi variabel intervening dari hubungan P-O Fit ke kinerja karyawan.

## ABSTRACT

Mujiono. 2018. THESIS. Tittle: “The Effect of Peson-Organization Fit to Employee Peformance with Organizational Commitment as an Intervening Variable (Case Study in PD. Jasa Yasa Kab. Malang)”

Advisor : Drs. Ec. Muhammad Mansur, M. Si.

Keywords : P-O Fit, employee performance, organizational commitment

---

Employee performance is one of the benchmarks of the success of a company. Employee performance can be improved through P-O Fit. The higher the P-O Fit the employee has, the higher the performance of the employee. In addition to P-O Fit, organizational commitment is also able to improve employee performance. So that companies need to pay attention to organizational commitment to produce employee performance to the fullest. This study aims to analyze and examine the effect of person-organization fit (P-O Fit) on employee performance with organizational commitment as an intervening variable.

The approach used in this study is quantitative with explanatory research. Samples from this study were 59 respondents. Data collected through questionnaires were then analyzed using the Partial Least Square (PLS) approach.

The results of the analysis show that P-O Fit has a significant influence on employee performance. And organizational commitment can be an intervening variable of the P-O Fit relationship to employee performance.

## ملخص

موجيعونو، ٢٠١٨ ، أطروحة. العنوان: "تأثير تنظيم الشخص على أداء الموظف مع الالتزام التنظيمي باعتباره المتغير المتداخل (دراسة حالة في شركة جاسا ياسي الإقليمية مالانج ريجنسي)"

المستشار : الدكتور ندوس الإقتصاد محمد منصور ، سيد العلوم

الكلمات الرئيسية : تناسب الشخص- التنظيم ، أداء الموظف ، الالتزام التنظيمي

يعد أداء الموظف أحد المعايير الأساسية لنجاح أي شركة. يمكن تحسين أداء الموظف من خلال ملاءمة الشخص. كلما ارتفع الشخص الذي يتناسب مع الموظف ، كلما ارتفع أداء الموظف. بالإضافة إلى ملاءمة التنظيم الشخصي ، فإن الالتزام التنظيمي قادر أيضاً على تحسين أداء الموظفين. لذلك تحتاج الشركات إلى الاهتمام بالالتزام التنظيمي لإنتاج أداء الموظف على أكمل وجه. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وفحص تأثير أداء الموظف الملائم للشخص والتنظيم مع الالتزام التنظيمي كمتغير متداخل.

النهج المستخدم في هذه الدراسة هو الكمي مع البحوث التفسيرية. عينات من هذه الدراسة كانت ٥٩ من المستجيبين. ثم تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات باستخدام نهج فرتيل ألس شفور

تظهر نتائج التحليل أن ملاءمة الشخص - التنظيم لها تأثير كبير على أداء الموظف. ويمكن أن يكون الالتزام التنظيمي متغيراً متداخلاً لعلاقة التوافق بين الأشخاص والمؤسسات بأداء الموظفين.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Indonesia sebagai negara berkembang memberikan kesempatan kepada daerah-daerah untuk mengelola sendiri kekayaan yang ada di daerah tersebut. Hal itu di berlakukan sejak diterbitkan UU Otonomi Daerah sejak tahun 1999. Pemerintah daerah berhak mengelola sendiri kegiatan ekonomi, pendidikan kesehatan, sosial dan budaya didaerah yang ada didaerah tersebut. Salah satu kegiatan ekonomi yang bisa dilakukan oleh pemerintah daerah adalah dengan dibentuknya Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang dapat memberikan sumbangsi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Dalam proses pengelolaannya, BUMD masih mengalami beberapa hambatan yang disebabkan oleh formasi karyawan dan permodalannya. Karyawan BUMD pada umumnya berstatus pegawai negeri sipil (PNS) dimana kreatifitasnya sangat terbatas karena dalam iklim kerja birokratik seorang bawahan cenderung menunggu petunjuk atasan sebelum mengambil keputusan. Pada aspek permodalan, BUMD tidak secara bebas untuk mengambil kebijakan masalah keuangan, namun harus menunggu persetujuan dari kepala daerah.

Menurut Tjahjo Kumolo selaku Menteri Dalam Negeri mengatakan bahwa di Indonesia ada 1.123 BUMD, 26 BPD dan 387 PDAM. Sementara catatan Kemendagri, ada 59% PDAM yang terlibat masalah hutang. Sehingga Kepala daerah perlu merevitalisasi BUMD, penguatan bantuan modal,

menyiapkan regulasi yang memadai, dan peningkatan kapasitas SDM (m.jatimtimes.com). Sementara, Oesman Sapta Odang selaku Ketua DPD RI menilai bahwa pemerintah pusat belum memberikan perhatian khusus terhadap BUMD sehingga menyebabkan kondisi BUMD sulit berkembang (medcom.id).

Kabupaten Malang sebagai salah satu kabupaten yang berada di wilayah Provinsi Jawa Timur memiliki beberapa BUMD yang terdiri dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), Perusahaan Daerah (PD) Jasa Yasa dan Bank Pengkreditan Rakyat (BPR) Arta Kanjuruhan. Menurut Rendra selaku Kepala Daerah Kabupaten Malang mengatakan bahwa dari ketiga BUMD tersebut, PD. Jasa Yasa yang belum memberika kontribusi PAD terhadap kas daerah sesuai target (harianbhirawa.com).

PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang memiliki delapan item usaha yang dikelola. Depalan item usaha tersebut diataranya Pantai Balekambang, Pantai Nglipyep, Wisata Pemandian Metro, Pemandian Sumber Waras, Pemandian Dewi Sri, percetakan, Pemandian Air Panas Songgoriti dan Apotik Kepanjen. PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang memiliki nilai-nilai yang menjadi salah satu motivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya, yaitu berfikir maju, bertindak nyata, berhasil bersama. Nilai-nilai tersebut juga dijadikan landasan kayawan dalam menjalankan aktifitas kerjanya.

PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang memiliki peran dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Malang. Menurut Wildan selaku Direktur Utama menjelaskan bahwa target PAD yang dibebankan kepada PD Jasa

Yasa tahun 2017 sebesar Rp. 500 juta, sementara yang bisa disetorkan oleh PD Jasa Yasa sekitar Rp. 300,1 juta (jawapos.com).

Pada tahun 2016, PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang memiliki asset Rp. 15,86 miliar dengan laba yang didapatkan sebesar Rp. 540 juta. Namun menurut Sanusi selaku Wakil Bupati Kabupaten Malang, hal tersebut masih berada dibawah standar (suryamalang.com.).

Permasalahan yang terjadi pada PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang erat kaitannya dengan proses pengelolaan SDM yang dimiliki. Wildan Faizi selaku Dirut PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang menyampaikan bahwa dia akan melakukan penataan SDM dimana hal itu menjadi PR. Besar karena rencananya ditahun 2018 ada 11 orang yang harus diberi pesangon karena faktor usia yang sudah tua (investigasi.today).

Dalam pengelolaan SDM, perusahaan pasti akan mengalami masalah pada proses menarik, menahan dan mengembangkan. Salah satu cara untuk meminimalisir masalah tersebut ketika perusahaan melakukan proses seleksi. Karena proses ini menjadi kunci penting dari kualitas dan loyalitas karyawan yang dimiliki.

Dalam tahap seleksi, perusahaan harus mencari calon karyawan yang paling bagus secara *soft skill* dan *hard skill* nya. Selain itu, perusahaan juga harus memperhatikan kecocokan karyawan terhadap perusahaan yang akan dimasuki. Hal itu biasanya diistilahkan dengan *person organization fit*.

Perusahaan perlu mengubah paradigma terhadap karyawan yang akan di rekrut, paradigma yang sebelumnya menggunakan *person job fit* (kesesuaian

individu dengan pekerjaannya) diubah menjadi *person organization fit* (kesesuaian individu dengan perusahaan) (Kristof, 1996: 36). Apabila karyawan hanya memiliki kecocokan dengan pekerjaannya, maka ia akan lebih memilih perusahaan yang siap memberikan gaji yang lebih besar ketika ia sudah memiliki kemampuan lebih. Namun, jika karyawan ini bekerja untuk perusahaannya, maka meskipun ada perusahaan lain yang mau menawarkan gaji yang lebih besar, ia kemungkinan besar tidak akan mau karena dia bekerja untuk perusahaan tersebut.

Selain pada proses seleksi, tingkat kesesuaian individu dengan organisasi sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawannya. Pemenuhan terhadap kebutuhan karyawan perlu diperhatikan oleh perusahaan karena perusahaan membutuhkan kontribusi karyawan berupa kinerjanya.

Kinerja karyawan bersifat individual, karena dalam menyelesaikan tugasnya, karyawan memiliki kemampuan, usaha, dan kesempatan yang berbeda-beda. Hal ini berarti bahwa kinerja adalah tingkat kualitas dan kuantitas pekerjaan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang sudah diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2005:67).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Helena dan Ahyar (2016) bahwasanya, *person organization fit* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama juga dilakukan oleh Oka (2015), Mahmut, et al. (2015) dan Astuti (2010). Akan tetapi, Winfred et al. (2006) menyatakan *person organization fit* bukan sebagai prediktor dari variable kinerja, dan hubungan keduanya terbukti

lemah. Karena baik buruknya kinerja karyawan tergantung pada tingkah laku mereka di tempat kerja.

Melihat ketidak konsistenan hasil penelitian diatas, kemudian Winfred et al. (2006) memberi saran agar pada penelitian selanjutnya ditambahkan sikap kerja yang menjadi mediator dari *person organization* fit terhadap kinerja karyawan. Karena kinerja karyawan baik disebabkan oleh adanya komitmen yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan berusaha untuk membuat perusahaan berhasil mencapai sasarannya.

Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan menumbuhkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Ketika komitmen itu tumbuh, maka karyawan dalam melaksanakan tugasnya akan berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Tumbuhnya komitmen karyawan terhadap perusahaan disebabkan oleh adanya kecocokan yang dirasakan oleh karyawan terhadap perusahaan tersebut. Kecocokan ini berupa nilai yang dimiliki oleh individu dengan organisasi sama. Hal ini akan menumbuhkan komitmen karyawan. Proses *person organization fit* bisa dilakukan ketika perusahaan melakukan proses seleksi serta perusahaan harus mampu memenuhi kebutuhan yang dibutuhkan oleh setiap karyawannya.

Dalam penelitian Helena dan Ahyar (2016) dinyatakan bahwa variabel PO-Fit memiliki pengaruh positif positif dan signifikan terhadap variabel komitmen organisasional. Karena karyawan yang memiliki kecocokan dengan perusahaan akan merasa nyaman dan puas berada di perusahaan tersebut. Fatma

dan Kemal (2015) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa PO-Fit berpengaruh positif terhadap komitmen individu.

Selanjutnya, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Sapitri (2016) menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal itu sesuai dengan hasil penelitian Suryahadi (2015). Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Negin et al. (2013) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan *research gap* dan kondisi objek diatas, penulis mengambil judul penelitian **“Pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel *Intervening* (studi kasus di PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang)**

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah PO-Fit memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang?
- 2) Apakah PO-Fit memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional?
- 3) Apakah komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PD. Jasa Kabupaten Malang?

- 4) Apakah PO-Fit memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel *interveningnya*?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh PO-Fit terhadap kinerja karyawan PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang
- 2) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh PO-Fit terhadap komitmen organisasional
- 3) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang.
- 4) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh PO-Fit terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*.

### 1.4. Manfaat penelitian

- 1) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan dan pemahaman akan pentingnya *person organization fit* dalam meningkatkan kinerja karyawan.

- 2) Bagi Dunia Akademis

Hasil penelitian ini bisa dijadikan tambahan referensi pengetahuan pada keilmuan manajemen dan dapat dijadikan acuan untuk penelitian yang akan datang.

### 3) Bagi Peneliti

Kegiatan penelitian ini dapat menjadi pengalaman dan dapat menambah pemahaman teori yang didapat dengan membandingkan antara konsep dan realitas yang ada.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Sapitri (2016) yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. Tujuannya untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Perusahaan Listrik Negara area Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan 76 responden dengan teknik analisis yang digunakan adalah uji validitas, reliabilitas, dan uji hipotesis. Alat analisis yang digunakan adalah SPSS versi 19. Hasilnya adalah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Helena dan Ahyar (2016) dengan judul Analisis Pengaruh *Person Organization Fit* terhadap Kinerja Karyawan : Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan PT. Telkom Witel Pekalongan). Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh *person organization fit* terhadap komitmen organisasi, pengaruh *person organization fit* terhadap *organizational citizenship behavior*, pengaruh *person organization fit* terhadap kinerja karyawan, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan 92 sampel dengan random sampling sebagai metode penentuannya. Metode analisis yang dipakai adalah *path analysis*

dengan komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel interveningnya. Hasilnya adalah *person organization fit* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening yang nilainya 92,57% sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain. Hasil regresi menyatakan bahwa *person organization fit* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja karyawan. Selanjutnya, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Oka (2015) dengan judul pengaruh PO-Fit, kepuasan kerja, komitmen organisasional terhadap OCB dan kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Singaraja dan Seririt. Tujuannya, menguji pengaruh PO-Fit, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap OCB dan kinerja karyawan. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Singaraja dan Seririt dengan jumlah 100 responden. Data dikumpulkan dengan metode dokumentasi dan penyebaran kuisioner kepada semua responden. Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dibantu dengan program AMOS versi 20.00. Seperti yang diharapkan Hasil penelitian menunjukkan bahwa PO-Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB dan kinerja karyawan. Selanjutnya kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan. Selain itu, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan kinerja

karyawan. Terakhir, OCB juga berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Suryahadi (2015) yang berjudul Pengaruh Komitmen dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Lukas Tour dan Travel. Penelitian ini bertujuan untuk menyimpulkan ada tidaknya pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Lukas Tour dan Travel. Penelitian ini menggunakan 31 responden. Data diolah menggunakan *software* SPSS 21 *for windows* dan di analisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Kemudian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial.

Penelitian Mahmut et al. (2015) dengan judul *The Relationship Between Person Organization Fit, Organizational Identification and Work Outcomes* dengan tujuan untuk menganalisis *Person organization Fit* di Hotel melalui proses identifikasi organisasi, kinerja karyawan, penyimpangan produksi perilaku, dan niat untuk tetap bekerja. Proses pengumpulan data menggunakan proses wawancara tatap muka dan juga menyebarkan kuesioner sebanyak 582 kepada karyawan penuh waktu Hotel Bintang Lima yang beroperasi di wilayah Mugla-Turki. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan program statistik SEM. Penelitian ini menyimpulkan bahwa faktor eksternal, yaitu *Person Organization Fit* berpengaruh pada faktor internal seperti “Identifikasi Organisasi”, “Kinerja Karyawan”, “Penyimpangan Produksi”, dan “Niat Untuk tetap”. Secara empiris, hasilnya adalah *Person Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap identifikasi organisasi, kinerja karyawan, dan niat untuk tetap. Sedangkan *person organization fit* berpengaruh negative signifikan terhadap penyimpangan produksi. Kemudian, Identifikasi organisasi memiliki efek penting pada kinerja karyawan, niat untuk tetap, dan penyimpangan produksi.

Penelitian Fatma dan Kemal (2015) yang judulnya *Person Organization Fit : It's Relationship with Job Attitudes and Behaviours of Turkish Academicians*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan *person organization fit* dengan sikap kerja dan perilaku akademisi (komitmen organisasi, OCB dan niat untuk berhenti). Data dikumpulkan dengan menyebarkan 276 kuesioner secara acak yang kepada akademisi kecuali fakultas kedokteran diseluruh universitas negeri diTurki. Penelitian ini menggunakan analisis regresi. Penelitian ini menyatakan adanya hubungan positif antara PO-Fit dengan komitmen organisasional, OCB yang diarahkan pada organisasi (OCBO), dan OCB yang diarahkan pada rekan kerja (OCBW). Hasil lainnya menunjukkan bahwa PO-Fit berhubungan tidak signifikan dengan OCB yang diarahkan pada siswa (OCBS).

Penelitian Negin et al. (2013) dengan judul *The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance "a Study of Meli Bank"*. tujuan penelitian ini untuk menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Peneliti menyebarkan sebanyak 230 kuesioner kepada karyawan Bank Meli di Sanandaj. Penelitian ini menggunakan analisis regresi yang hasilnya adalah komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Astuti (2010) dengan judul Model *Person-Organization Fit* (P-O Fit Model) terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. Tujuannya menguji pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap komitmen, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dengan teknik analisis data menggunakan SEM yang dioperasikan melalui program AMOS dengan jumlah sampel yang digunakan yaitu 159 orang. Hasilnya, *Person-Organization Fit* memiliki efek positif pada kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan, sementara kepuasan kerja memiliki efek positif pada komitmen organisasi dan kinerja karyawan, kemudian komitmen organisasi memiliki efek positif pada kinerja karyawan. Selanjutnya, hasilnya menunjukkan bahwa komitmen organisasi (terutama *affective commitment and continuance commitment*) memiliki efek yang lebih kuat pada kinerja karyawan daripada kepuasan kerja dan *Person-Organization Fit*.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama, tahun, Judul Penelitian	Metode dan Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Helena dan Ahyar, 2016, Analisis Pengaruh <i>Person Organization Fit</i> terhadap kinerja karyawan : komitmen organisasional dan <i>organizational citizenship Behaviour</i> sebagai variabel intervening (Studi pada karyawan PT. Telkom Witel	a. Kuantitatif b. Analisis regresi linier dengan uji asumsi klasik c. Uji sobel	a. PO-Fit berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi dan OCB sebagai variabel intervening, b. PO-Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, OCB, dan kinerja karyawan, c. Komitmen organisasional dan OCB berpengaruh positif dan signifikan

	Pekalongan)		terhadap kinerja karyawan.
2	Sapitri, 2016, Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Jaryawan Perusahaan Listrik Negara area Pekanbaru	a. Kuantitatif b. Uji validitas dan uji reliabilitas	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Oka, 2015, <i>person organization fit</i> , kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB, dan kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Singaraja dan Seririt	a. Kuantitatif b. Menggunakan SEM dioperasikan menggunakan AMOS 20.0 for windows	a. <i>Person organization fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB, dan kinerja karyawan, b. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan, c. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan, d. OCB berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Fatma dan Kemal, 2015, <i>Person Organization Fit : It's Relationships with Job Attitudes and Behaviours of Turkish Academicians</i>	a. Kuantitatif b. Analisis Regresi	a. PO-Fit berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, OCBO, OCBW b. PO-Fit berpengaruh tidak signifikan terhadap OCBS
5	Suryahadi, 2015, Pengaruh Komitmen organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Lukas Tour dan Travel	a. Kuantitatif b. Analisis regresi linier berganda c. Uji asumsi klasik, uji T, dan uji F	a. Komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial b. Berdasarkan hasil regresi linier berganda, komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6	Mahmut et al.,2014, <i>The Relationship Between Person Organization Fit</i> ,	a. Kuantitatif b. Analisis jalur dengan alat analisis	a. <i>Person organization fit</i> (faktor eksternal berpengaruh terhadap identifikasi organisasi,

	<i>Organizational Identification and Work Outcomes</i>	menggunakan LISRAEL 8.8	kinerja karyawan, penyimpangan produksi, dan niat untuk tetap (faktor internal) b. Secara Empiris, <i>person organization fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap identifikasi organisasi, kinerja karyawan, dan niat untuk tetap. Selain itu, <i>person organization fit</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap penyimpangan produksi sementara identifikasi organisasi memiliki efek penting terhadap kinerja karyawan, niat untuk tetap dan penyimpangan produksi.
7	Negin et al., 2013, <i>The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. "a Study of Meli Bank"</i>	a. Kuantitatif b. Analisis Regresi	Komitmen organisasi berhubungan positif terhadap kinerja karyawan
8	Astuti, 2010, Model <i>Person Organization Fit</i> terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan	a. Kuantitatif b. Analisis SEM dibantu dengan program AMOS	a. <i>Person organization fit</i> berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan, komitmen organisasional, b. Kepuasan kerja berhubungan signifikan dengan komitmen organisasi dan kinerja karyawan c. Komitmen organisasi berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. P-O Fit

#### 2.2.1.1. Pengertian P-O Fit

*Person Organization Fit* (PO-Fit) merupakan kesesuaian antara nilai-nilai pada diri individu dengan nilai-nilai yang ada di organisasi (Kristof, 1996 : 2). Dalam proses rekrutmen karyawan, pendekatan yang sering dilakukan oleh perusahaan berdasar pada kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan pekerjaan yang akan diisi (*person job fit*). Kristof (1996:8) mengatakan bahwa pendekatan *person job fit* kurang baik dalam proses seleksi karyawan, karena efektifitas organisasi tidak hanya didukung oleh kesempurnaan hasil kerja karyawan, namun perlu juga melihat secara luas dari perilaku karyawan.

#### 2.2.1.2. Model P-O Fit

Kristof (1996:27) berpendapat bahwa PO-Fit dapat diartikan dalam empat konsep, antara lain sebagai berikut :

- 1) Kesesuaian nilai (*value congruence*) yaitu kesesuaian nilai intrinsik individu dengan nilai organisasi,
- 2) Kesesuaian tujuan (*goal congruence*) yaitu kesesuaian tujuan individu dengan tujuan organisasi dalam hal ini adalah pemimpin dan rekan kerja,
- 3) Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfillment*) yaitu kesesuaian antara kebutuhan karyawan dan kekuatan lingkungan kerja dengan system dan struktur organisasi,

- 4) Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*) yaitu kesesuaian antara kepribadian (bukan nilai) individu dengan iklim atau kultur organisasi.

### 2.2.1.3. Dimensi P-O Fit

Menurut Lutz (1991) dalam Autry & Daugherty (2003:175) bahwa sikap individu mengandung dua komponen yaitu kognitif dan afektif. Komponen kognitif merupakan pengetahuan yang diperoleh sebagai hasil dari interaksi dengan pihak eksternal (dalam hal ini budaya organisasi). Sedangkan komponen afektif merupakan perasaan atau emosi seseorang terhadap pihak eksternal.

Menurut Schein (1991) dan Taormina (1997) dalam Autry & Daugherty (2003:176) bahwa karyawan di suatu perusahaan akan beradaptasi pada tiga aspek penting, yaitu manajemen/ pimpinan perusahaan, rekan kerja, dan karakteristik organisasi (kebijakan, struktur, dan prosedur).

Kemudian Autry & Daugherty (2003:176) memberikan konsep dimensi PO-Fit sebagaimana gambar dibawah ini.

**Gambar 2.1**  
**Dimensi PO-Fit**

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

Sumber : Aurty and Daugherty, 2003.

#### 2.2.1.4. P-O Fit Perspektif Islam

Pada hakikatnya, setiap manusia memiliki perbedaan. Namun, dari perbedaan tersebut kita dapat menemukan kesamaan. Dalam Islam, kesesuaian nilai individu dengan organisasi juga diatur dalam surat Al-Hujuraat ayat 13 :

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

*Artinya: “Hai manusia, sesungguhnya kami menciptakan kamu dari seseorang laki-laki dan seseorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersyuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah maha mengetahui lagi maha mengenal.”*

Berdasarkan ayat diatas, Allah menciptakan manusia dalam keadaan berkelompok, dan dari setiap kelompok berbeda-beda baik dari segi karakter, suku, dan budaya. Maksud dari perbedaan itu agar manusia berusaha untuk saling mengenal agar dapat memahami perbedaan yang ada dan menemukan kesamaannya. Dalam Al-Qur’an surat Ali Imron ayat 84 :

قُلْ آمَنَّا بِاللَّهِ وَمَا أُنزِلَ عَلَيْنَا وَمَا أُنزِلَ عَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ وَإِسْمَاعِيلَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ وَالْأَسْبَاطِ وَمَا أُوتِيَ مُوسَىٰ وَعِيسَىٰ وَالنَّبِيُّونَ مِنْ رَبِّهِمْ لَا نَفْرَقَ بَيْنَ أَحَدٍ مِنْهُمْ وَنَحْنُ لَهُ مُسْلِمُونَ

*Artinya: “Katakanlah: kami beriman kepada Allah dan kepada apa yang di turunkan kepada kami dan diturunkan kepada Ibrahim, Ismail, Ishaq, Ya’qub, dan anak-anaknya, dan apa yang di berikan kepada Musa, Isa dan para Nabi dari tuhan mereka. Kami tidak membeda-bedakan seorangpun di antara mereka dan hanya kepadanya kami menyerahkan diri. “(QS. Ali ‘Imran : 84)*

Ayat diatas menjelaskan bahwa Allah hendak menguatkan kesamaan Tuhan dan risalah diantara rasul-rasul-Nya, yaitu dengan memerintahkan Nabi Muhammad untuk mengimani semua rasul dan kitab-kitab yang dibawanya. Pada P-O Fit, setiap pasti memiliki beberapa perbedaan, tapi pasti ada hal yang sama yang dimiliki karyawan dengan perusahaan.

## **2.2.2. Komitmen Organisasional**

### **2.2.2.1. Pengertian Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional adalah sikap loyalitas karyawan secara berkelanjutan dalam mengekspresikan perhatiannya terhadap kesuksesan suatu perusahaan (Luthan, 2006:53). Tingkat komitmen karyawan dapat menyebabkan permasalahan bagi perusahaan karena komitmen berperan penting terhadap kondisi sebuah perusahaan. Kurang tanggungjawabnya seorang karyawan ketika melaksanakan tugasnya merupakan salah satu gambaran akan rendahnya komitmen yang dimiliki.

Meyer et al. (1993:87) berpendapat bahwa komitmen adalah keinginan individu untuk tetap berada di organisasi tersebut karena merasa apabila ia meninggalkan organisasi maka ia akan mengalami kerugian, hal itu disebut komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*).

### **2.2.2.2. Indikator Komitmen Organisasional**

Menurut Allen dan Mayer (1991:45), komitmen organisasional memiliki tiga indikator, yaitu :

- 1) *Affective Commitmen* (komitmen afektif) merupakan hubungan emosional yang dimiliki anggota terhadap organisasinya, serta keterlibatan anggota

dalam setian kegiatan organisasi. Ketika anggota organisasi memiliki komitmen afektif yang tinggi, maka anggota tersebut akan berkeinginan untuk terus menjadi bagian dari organisasi tersebut. Komitmen afektif disebabkan oleh adanya kesamaan tujuan yang dimiliki oleh individu dengan tujuan dari organisasi tersebut.

- 2) *Normative Commitment* (komitmen normatif) merupakan gambaran perasaan keterikatan anggota untuk terus berada di organisasi. Anggota organisasi yang telah memiliki komitmen normatif yang tinggi akan terus menjadi anggota pada organisasi tersebut. Komitmen normatif ini dipengaruhi oleh pengalaman anggota selama berada di organisasi tersebut.
- 3) *Countinuanace Commitment* (komitmen berkelanjutan) merupakan kesadaran yang dimiliki anggota organisasi terhadap kerugian yang dia alami apabila meninggalkan organisasi. Sehingga anggota organisasi yang memiliki komitmen berkelanjutan yang tinggi, dia tidak akan keluar dari organisasi tersebut. Karena Anggota akan berfikir apa yang harus dikorbankan dan berapa besar biaya yang akan di keluarkan jika meninggalkan organisasi tersebut.

#### **2.2.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional**

Menurut Allen dan Meyer (1997:98) menyatakan bahwa dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain adalah sebagai berikut :

- 1) Karakteristik organisasi meliputi struktur organisasi, kebijakan dalam organisasi, dan proses sosialisasi kebijakan yang dibuat.

- 2) Karakteristik pribadi dibagi menjadi dua variabel, yaitu :
  - a. Variabel demografis meliputi gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan dan masa kerja seseorang diperusahaan.
  - b. Variabel disposisional meliputi kepribadian anggota dan nilai-nilai yang dimiliki anggota organisasi.

Melihat beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional, maka P-O Fit menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional sebagaimana pendapat Allen dan Meyer yang mengemukakan bahwa variabel disposisional terdiri dari kepribadian anggota dan nilai-nilai yang dimiliki anggota organisasi.

Selain itu, salah satu indikator yang membentuk P-O Fit adalah kesesuaian nilai. Nilai yang dimaksud adalah nilai intrinsik dari anggota organisasi. nilai intrinsik terdiri dari tingkat pendidikan, tingkat keterampilan, sikap-motivasi terhadap kerja, dan tingkat pengalaman kerja (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007:57).

#### **2.2.2.4. Komitmen Organisasional Perspektif Islam**

Dalam Islam, setiap karyawan harus memiliki keyakinan yang kuat untuk bekerja dan berusaha secara sungguh-sungguh tanpa putus asa demi tercapainya tujuan perusahaan. Kesungguh-sungguhan itulah yang akan menjadi pendorong terhadap diri karyawan untuk terus konsisten dalam menjalankan ikrar yang telah dibuat secara lahiriah maupun batiniah (Lukmada, 2012:33).

Dalam Al-Qur'an surat Fushilat ayat 30 Allah berfirman :

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا  
وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ

Artinya : *Sesungguhnya orang-orang yang berkata: "Tuhan kami adalah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka malaikat-malaikat akan turun kepada mereka (dengan berkata): "Janganlah kamu merasa takut dan janganlah kamu bersedih hati; dan bergembiralah kamu dengan (memperoleh) surga yang telah dijanjikan kepadamu". (QS. Fushilat: 30).*

Ayat diatas menjelaskan tentang komitmen organisasional yang digambarkan dengan keteguhan hati karyawan untuk menjalankan penjanjian kerja yang telah disepakati diawal secara konsisten tanpa ada keragu-raguan. Menurut Lukmada (2012:33), keteguhan hati yang penuh dengan keyakinan untuk terus bekerja dan berusaha secara konsisten disebut istiqomah. Orang yang istiqomah dalam menjalankan kebaikan akan mendapatkan tempat yang paling baik di sisi-Nya.

حَدِيثُ ابْنِ عَبَّاسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا { أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ } قَالَ: نَزَلَتْ فِي عَبْدِ اللَّهِ بْنِ خَدَّافَةَ بْنِ عَدِي  
كِتَابُ إِدْبَعَةَ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي سَرِيَّةٍ. (اخرجه البخاري في : (25)  
التفسير: (4) سورة النساء, (11) باب قوله (أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ)

Artinya : *Diriwayatkan dari Ibnu „Abbas R.A, (Taatilah Allah dan Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu.) ia berkata, "Ayat tersebut turun mengenai, Abdullah bin Hudzafah bin Qais bin „Adi, ketika ia diutus oleh Nabi SAW dalam satu sariyah." (Disebutkan oleh Al-Bukhari pada kitab ke 65 Kitab Tafsir, 4-surat An-Nisa", bab ke-11 bab Firman Allah SWT: "Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu.").* (HR. Bukhari-Muslim).

Ibnu Hajar berkata di dalam Fathul Bari, bahwa "Taatilah Allah" dalam perkara yang dinashkan dalam di dalam Al-Qur'an dan "Taatilah Rasul-Nya" pada apa yang beliau jelaskan kepada kalian tentang Al-Qur'an dan apa yang

beliau nashkan dalam As-Sunnah. Perintah untuk taat kepada Rasul dibuat terpisah, ini menunjukkan bahwa Rasul SAW memiliki hak untuk ditaati secara terpisah sedangkan di dalam perintah menaati pemimpin, kata perintahnya tidak diulang. Untuk menjelaskan bahwa taat kepada pemimpin tidak berdiri sendiri atau terpisah, akan tetapi mereka harus ditaati jika mereka benar sesuai dengan perintah Allah SWT dan Rasul-Nya (Baqi, 2014: 566). Taat terhadap pimpinan organisasi merupakan salah satu bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi tersebut.

Berdasarkan dalil aqli dan dalil naqli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah keyakinan dan kesungguh-sungguhan yang dimiliki oleh individu untuk mencapai tujuan dari organisasi serta keinginan individu untuk terus menjadi bagian dari organisasi tersebut.

### **2.2.3. Kinerja Karyawan**

#### **2.2.3.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang dalam bahasa inggris disebut "*performance*". Istilah *performance* sering di Indonesiakan menjadi performa. Kinerja merupakan hasil dari proses berjalannya fungsi-fungsi atau indikator-indikator dari suatu pekerjaan atau profesi dalam waktu yang sudah ditentukan (Wirawan, 2009:5).

Hasibuan (2001:34) berpendapat bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Kemudian Mangkunegara (2005:9) mengatakan bahwa kinerja merupakan tingkat kualitas

dan kuantitas hasil pekerjaan seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah di embannya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan.

#### **2.2.3.2. Indikator Kinerja Karyawan**

Dalam mengukur tingkat kinerja seorang karyawan, Mangkunegara (2005:67) berpendapat bahwa ada tiga indikator yang dapat digunakan, yaitu :

1) Kualitas

Perusahaan dapat mengukur kinerja seorang karyawan berdasarkan kualitas produk yang telah dihasilkan. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat mengetahui tingkat kesungguhan karyawan dalam bekerja dan menjalankan tugasnya.

2) Kuantitas

Jumlah produk yang dihasilkan oleh seorang pegawai dapat dijadikan tolak ukur kemampuan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. kuantitas produk ini erat kaitanya dengan kecepatan karyawan dalam menghasilkan suatu produk.

3) Ketepatan Waktu

Kinerja seorang karyawan dapat juga diukur dengan waktu yang digunakan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Apakah karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah

ditentukan atau tidak. Pada indikator ini, perusahaan dapat melihat anggaran perusahaan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan yang telah dicapai.

### 2.2.3.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2005:68) mengatakan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

1) Faktor individual

Faktor individual terdiri dari kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi yang dimiliki oleh karyawan

2) Faktor psikologis

Faktor psikologi meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi kerja

3) Faktor organisasi

Faktor organisasi yaitu mencakup sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job description*.

Selain tiga faktor yang dipaparkan oleh Mangkunegara, penulis berasumsi bahwa P-O Fit merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karena indikator-indikator dari P-O Fit muncul pada beberapa bagian yang dipaparkan. Misalkan pada indikator kesesuaian nilai, disitu sesuai dengan faktor individual, Karena nilai yang dimaksud adalah nilai intrinsik yang meliputi keterampilan dan sikap-motivasi terhadap kerja.

Komitmen organisasional juga menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan karena tiga indikator yang dimiliki oleh komitmen

organisasional secara umum berbentuk persepsi karyawan terhadap perusahaan. Hal ini sesuai dengan faktor psikologi yang salah satunya meliputi persepsi dan *attitude*.

#### 2.2.3.4. Kinerja Karyawan Menurut Perspektif Islam

Islam merupakan agama yang mengatur segala aspek kehidupan manusia. Islam tidak hanya mengajarkan persoalan *ubudiyah*, namun Islam juga mengajarkan ummatnya bersungguh-sungguh dalam mengerjakan sesuatu agar memiliki kinerja yang baik. Hal itu sesuai dengan firman Allah dalam surat Ar-Ra'd ayat 11 :

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ  
حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ  
وَالٍ

*Artinya : Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia (QS. Ar-Ra'd : 11).*

Ayat diatas menjelaskan bahwa Allah tidak akan merubah nasib manusia sampai perubahan itu ada pada diri manusia itu sendiri, atau pembaharu dari salah seorang di antara mereka dengan sebab (Al-Qurtubi, 2008:688). Allah menganjurkan manusia untuk bekerja dengan baik apabila ia menginginkan hasil yang maksimal. Karena berhasil atau tidaknya karyawan dalam menjalankan tugas yang telah di emban tergantung dari usaha dan kemauan keras karyawan itu

sendiri. Hal itu sesuai dengan firman Allah yang terkandung dalam surat Asy-Syarah ayat 7 :

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ

*Artinya : Maka, apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja kerja (untuk urusan yang lain) (QS. Asy-Syarah:7).*

Selain beribadah, Islam menganjurkan ummatnya untuk mencari rezeki agar hidupnya seimbang. Namun, dalam bekerja, jangan lupa setiap hal yang dilakukan, semata-mata untuk mencari ridho Allah. Sebagaimana firman Allah pada surat Al-Jumu'ah ayat 10 :

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

*Artinya : Apabila shalat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di bumi; carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung (QS. Al-Jumu'ah:10).*

Islam mencela ummatnya yang senang meminta-minta tanpa mau berusaha untuk bekerja sendiri dalam mencukupi kehidupannya. Sebagaimana hadits yang diriwayatkan oleh Imam Bukhari dalam bukunya Diana (2008:209) :

حَدَّثَنَا مُوسَى بْنُ إِسْمَاعِيلَ حَدَّثَنَا وَهَيْبٌ حَدَّثَنَا هِشَامٌ عَنْ أَبِيهِ عَنْ حَكِيمِ بْنِ جَرَامٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى وَ مَنْ يَسْتَعْفِفْ عَنْ ظَهْرِ غِنَى اللَّهِ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَيْدُ الْعُلْيَا خَيْرٌ مِنَ الْيَدِ السُّفْلَى وَأَبْدَأُ مَنْ تَعُولُ وَخَيْرُ الصَّدَقَةِ يُعْفَى اللَّهُ وَ مَنْ يَسْتَعْنِ يُغْنِيهِ اللَّهُ وَ عَنْ وَهَيْبٍ قَالَ أَخْبَرَنَا هِشَامٌ عَنْ أَبِيهِ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِهَذَا (رَوَاهُ بُخَارِي)

*Artinya : Nabi Muhammad SAW. bersabda “tangan di atas lebih baik dari tangan di bawah, mulailah orang yang wajib menafkahi, sebaik-baiknya sedekah dari orang yang tidak mampu (di luar kecukupan), barang siapa yang memelihara diri (dari tidak meminta-minta) maka*

*Allah akan memeliharanya, barang siapa yang mencari kecukupan maka akan dicukupi Allah.” (HR. Bukhari).*

Menurut Diana (2008:209) berpendapat bahwa seorang muslim tidak boleh menyia-nyiakan karunia yang telah Allah berikan yaitu berupa kekuatan dan kemampuan untuk bekerja mencari bekal hidup di dunia dan akhirat. Karena seorang muslim yang baik akan memiliki etos kerja yang baik pula.

Berdasarkan dalil dan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tindakan seseorang atau kelompok berdasarkan tanggung jawabnya dengan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan oleh organisasi.tindakan yang dilakukan atas dasar kesediaannya dalam menjalankan tanggung jawab tersebut.

## **2.2. Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1. Pengaruh P-O Fit terhadap Kinerja Karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Helena dan Ahyar (2016) bahwasanya, *person organization fit* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama juga dilakukan oleh Oka (2015), Mahmut, et al. (2015) dan Astuti (2010). Akan tetapi, Winfred et al. (2006) menyatakan *person organization fit* bukan sebagai prediktor dari variable kinerja, dan hubungan keduangan terbukti lemah. Karena baik buruknya kinerja karyawan tergantung pada tingkah laku mereka di tempat kerja.

### **2.2.2. Pengaruh P-O Fit terhadap Komitmen Organisasional**

Dalam penelitian Helena dan Ahyar (2016) dinyatakan bahwa variabel PO-Fit memiliki pengaruh positif positif dan signifikan terhadap variabel

komitmen organisasional. Karena karyawan yang memiliki kecocokan dengan perusahaan akan merasa nyaman dan puas berada di perusahaan tersebut. Fatma dan Kemal (2015) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa PO-Fit berpengaruh positif terhadap komitmen individu.

### **2.2.3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sapitri (2016) menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal itu sesuai dengan hasil penelitian Suryahadi (2015). Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Negin et al. (2013) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

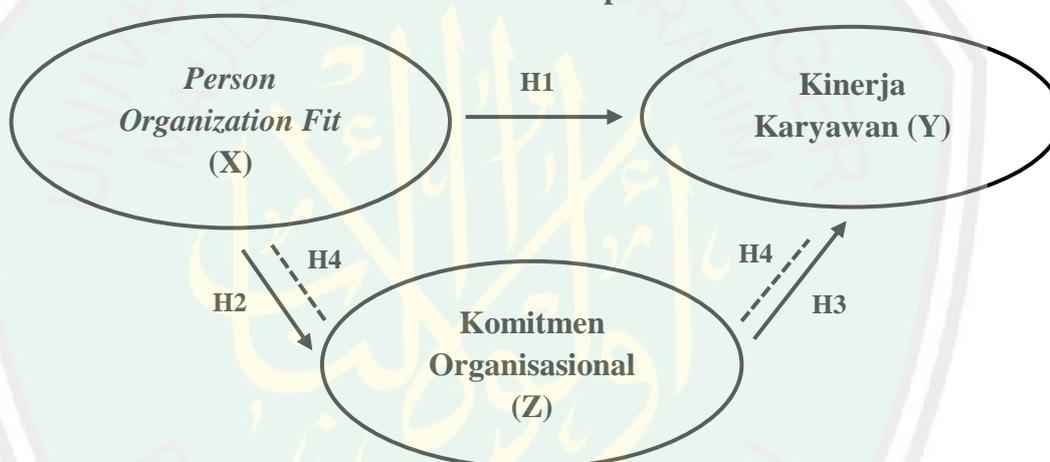
### **2.2.4. Pengaruh P-O Fit terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel *Intervening***

Melihat adanya *gap* antara hasil penelitian yang dilakukan oleh Helena dan Ahyar (2016), Oka (2015), Mahmut et al. (2013) dan Astuti (2010) dengan hasil penelitian Winfred et al. (2006) kemudian Winfred et al. (2006) memberi saran agar pada penelitian selanjutnya ditambahkan sikap kerja yang menjadi mediator dari PO-Fit terhadap kinerja karyawan. Karena kinerja karyawan yang baik disebabkan oleh adanya komitmen yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan berusaha untuk membuat perusahaan berhasil mencapai sasarannya.

### 2.3. Model Konsep

Secara garis besar, model konsep yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Gambar 2.2.**  
**Model Konsep**



### 2.4. Hipotesis

- H1 : PO-Fit memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang
- H2 : PO-Fit memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional
- H3 : Komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang

H4 : PO-Fit memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan studi kasus. Paradigma kuantitatif digunakan untuk menguji teori dengan cara mengukur variabel penelitian sesuai prosedur statistika (Abdillah dan Jogyanto, 2015:7). Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan deduktif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang sudah disusun sehingga jenis penelitian ini adalah *explanatory*.

Penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah untuk menguji antar variabel yang sudah disusun hipotesisnya (Supriyanto dan Machfudz, 2010:287). Hipotesis yang telah disusun menggambarkan hubungan antar variabel yang digunakan yang bertujuan untuk mengetahui dipengaruhi atau tidaknya satu variabel oleh variabel lain.

#### 3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang yang berlokasi di Jl. Basuki Rahmat VII, Klojen, Kota Malang, Jawa Timur 65119. Penentuan lokasi dibuat atas pertimbangan bahwa pada perusahaan ini telah diterapkan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dan juga ada fenomena yang dianggap menarik untuk diteliti.

### **3.3. Populasi dan Sampel**

#### **3.3.1. Populasi**

Populasi merupakan seluruh elemen yang terdiri dari obyek dan subyek yang keduanya memiliki kualitas dan karakteristik untuk ditetapkan oleh peneliti agar dapat dipelajari dan ditarik kesimpulan. Menurut Supriyanto dan Maharani (2013:35) mengatakan bahwa populasi bukan hanya orang, akan tetapi obyek dan benda-benda yang lain. Adapun populasi pada penelitian ini adalah karyawan PD.Jasa Yasa Kabupaten Malang yang berjumlah 149 orang.

#### **3.3.2. Sampel**

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diambil untuk di amati dan diteliti (Sugiono, 2004:35). Apabila jumlah pupolasi sangat banyak dan memungkinkan peneliti tidak dapat mempelajari semuanya, maka peneliti dapat menggunakan sampel tersebut (Supriyanto dan Maharani, 2013:35).

#### **3.4. Teknik Pengambilan Sampel**

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan menggunakan teknik *sampling aksidental* yang penentuannya dilakukan dengan asas kebetulan. Artinya siapapun yang kebetulan ditemui oleh peneliti maka ia dapat dijadikan sampel apabila dianggap dapat dijadikan sumber data (Supriyanto dan Maharani, 2013:37).

Teknik *sampling aksidental* merupakan bagian dari *non probability sampling*. Teknik *non probability sampling* tidak memberikan kesempatan yang sama terhadap terhadap sampel yang sudah ditentukan.

Jumlah penentuan sampel harus mampu menjadi representasi dari populasi, sehingga dalam penentuan jumlahnya, peneliti menggunakan rumus slovin. Umar dalam Supriyanto dan Masyhuri (2010:288) memaparkan rumus slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

$n$  : jumlah sampel

$N$  : jumlah populasi

$e$  : batas toleransi kesalahan

Dalam rumus diatas, batas toleransi kesalahan dinyatakan dalam bentuk persentase. Semakin kecil batas toleransi kesalahan maka semakin akurat sampel dalam merepresentasikan populasi.

Adapun perhitungan rumus slovin dalam menghitung sampel penelitian adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \longrightarrow n = \frac{149}{1 + 149 \times 0,1^2} = 59,8393574$$

Berdasarkan perhitungan rumus diatas, maka sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini berjumlah 59 karyawan dari 149 sebagai populasinya.

### **3.5. Data dan Jenis Data**

#### **3.5.1. Data**

Sumber data penelitian menjadi salah satu faktor penting dalam sebuah penelitian. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer.

Data primer merupakan sumber data yang langsung dikumpulkan peneliti untuk menjawab permasalahan yang ada (Malhotra dalam Supriyanto dan Maharani, 2013:51). Sementara data primer yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang.

### **3.5.2. Jenis Data**

Jenis data dalam penelitian ini berbentuk angka-angka diperoleh dari kuesioner yang sudah disusun berdasarkan variabel yang digunakan dan kemudian disebarakan kepada responden.

### **3.6. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti menggunakan metode kuesioner (angket). Kuesioner disusun dalam bentuk pertanyaan ataupun pernyataan dan diberikan secara langsung dan dikembalikan. Metode keusioner sangat efisien untuk dilakukan peneliti apabila peneliti memahami variabel yang akan diukur dan jawaban yang diharapkan dari responden. Sedangkan proses pengiriman kuesioner dapat dilakukan dengan cara bertemu langsung dengan responden ataupun dikirim melalui via pos dan email (Supriyanto dan Maharani, 2013:56).

#### **3.6.1. Skala Pengukuran**

Skala pengukuran menurut Sekaran dalam Supriyanto dan Maharani (2013:41) adalah instrumen atau mekanisme dalam membedakan individu terkait dengan variabel yang kita gunakan. Skala pengukuran digunakan untuk mengkuantitatifkan data dari variabel yang digunakan.

Adapun skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala *likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, persepsi dan pendapat respondeng terhadap fenomena yang sedang diteliti. Ada lima kategori dalam skala *likert*, antara lain sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Skor Penilaian Menggunakan Skala *Likert***

Jawaban Responden	Singkatan	Skor
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Netral	N	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber : Sugiyono (2013:93)

Kuesioner yang digunakan pada penelitian ini bersifat tertutup, dimana pertanyaan yang tercantum pada kuesioner tersebut sudah dibuatkan jawaban terlebih dahulu sehingga responden tidak bisa memilih jawaban lain selain yang sudah ditentukan (Supriyanto dan Maharani, 2013:59).

### 3.7. Definisi Operasional

Penulis menegaskan beberapa istilah yang digunakan pada penelitian ini untuk menghindari adanya kesalahpahaman penafsiran dan pemaknaan atas penelitian ini. Adapun istilah-istilah yang dianggap perlu untuk ditegaskan oleh penulis adalah sebagai berikut :

#### 1) Variabel dependen

Kinerja karyawan (Y) digunakan sebagai variabel dependen dengan tiga indikator, yaitu kualitas (Y1), kuantitas (Y2), dan ketepatan waktu (Y3) (Mangkuegara, 2005:67)

## 2) Variabel independen

PO-Fit (X) menjadi variabel independen dengan empat indikator yaitu kesesuaian nilai (X1), kesesuaian tujuan (X2), pemenuhan kebutuhan karyawan (X3), dan kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (X4) (Kristof, 1996:27).

3) Variabel *intervening*

Variabel *intervening* penelitian ini adalah komitmen organisasional (Z) dengan tiga indikator yaitu komitmen afektif (Z1), komitmen normative (Z2), dan komitmen berkelanjutan (Z3) (Allen dan Meyer, 1991:45).

**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Item	Referensi
PO-Fit (X)	Kesesuaian nilai (X1)	1. Kesesuaian kepribadian dengan nilai-nilai perusahaan 2. Kesesuaian kemampuan dengan pekerjaan	Kristof, 1996
	Kesesuaian tujuan (X2)	1. Kesesuaian tujuan bekerja dengan tujuan perusahaan 2. Kesesuaian individu dengan rekan kerja	
	Pemenuhan kebutuhan karyawan (X3)	1. Upah yang diberikan sesuai kemampuan perusahaan 2. Kebutuhan kerja yang terpenuhi	
	Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (X4)	1. Memiliki kesamaan aktivitas keagamaan 2. Memiliki kesamaan kepedulian	
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas (Y1)	1. Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan benar 2. Memiliki pengetahuan yang cukup terhadap pekerjaannya	Mangkunegara, 2005

	Kuantitas (Y2)	1. Mampu mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada atasan 2. Perasaan untuk bertanggung jawab penuh terhadap tugasnya	
	Ketepatan waktu (Y3)	1. Kedisiplinan 2. Bersedia dikritik apabila tidak disiplin	
Komitmen Organisasional (Z)	Afektif (Z1)	1. Perasaan senang dan bangga terhadap perusahaan 2. Menyatu dengan perusahaan	Allen dan Mayer, 1997
	Normatif (Z2)	1. Selalu mengikuti kegiatan perusahaan 2. Perasaan bersalah jika tidak ikut kegiatan	
	Berkelanjutan (Z3)	1. Sulit meninggalkan perusahaan 2. Takut tidak dapat pekerjaan lagi jika meninggalkan perusahaan	

### 3.8. Metode Analisis Data

#### 3.8.1. Pengertian *Partial Least Square* (PLS)

Analisis PLS dapat digunakan pada semua skala data dan ukuran sampelnya tidak harus besar. Selain sebagai konfirmatori teori, menurut Ghozali dalam Supriyanto dan Maharani (2013:94) mengatakan bahwa PLS juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya.

#### 3.8.2. Pengukuran Metode PLS

Menurut Ghozali (2011:19) mengatakan bahwa pengukuran yang digunakan pada metode PLS mencakup tiga hal, yaitu :

- 1) *Weight estimate* digunakan untuk menciptakan skor variabel laten
- 2) *Path estimate* adalah menghubungkan antar variabel laten dan estimasi *loading* antar variabel laten dengan indikatornya.

3) *Means* dan lokasi parameter digunakan untuk indikator dan variabel laten

### 3.8.3. Langkah-Langkah PLS

Menurut Yamin (2011:23), ada beberapa langkah yang dilakukan dalam menganalisis dengan menggunakan PLS, antara lain adalah sebagai berikut :

1. Merancang model structural (*inner model*)

Peneliti melakukan proses formulasi terhadap model hubungan antar variabel

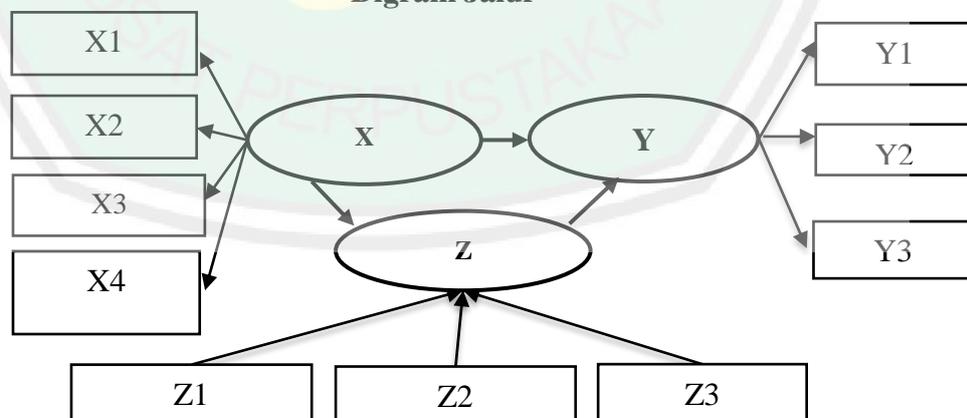
2. Merancang model pengukuran (*outer model*)

Peneliti menentukan definisi dan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya apakah bersifat reflektif atau formatif

3. Mengkonstruksi diagram jalur

Peneliti menggambarkan hubungan antara variabel dengan indikatornya serta antar variabel agar mempermudah peneliti untuk melihat model secara keseluruhan.

**Gambar 3.1**  
**Diagram Jalur**



Sumber : data primer diolah, 2018

#### 4. Estimasi model

Dalam proses estimasi model, ada tiga skema pemilihan *weighting* yang dilakukan, yaitu :

- a. *Factor weighting scheme*
- b. *Centroid weighting scheme*
- c. *Path weighting scheme*

#### 5. Evaluasi model (*goodness of fit*)

Pada tahapan ini, evaluasi model yang dilakukan adalah model pengukuran dan evaluasi model struktural

#### 6. Pengujian hipotesis dan interpretasi

Peneliti menguji hipotesis yang sudah disusun kemudian diinterpretasikan hasil dari pengujian tersebut.

Chin dalam Ghazali (2011:27) mengajukan beberapa kriteria penilaian model PLS sebagaimana pada table berikut.

**Tabel 3.3**  
**Kriteria Penilaian PLS**

Kriteria	Penjelasan
<b>Evaluasi Penilaian</b>	
$R^2$ untuk variabel endogen	Apabila hasil $R^2$ pada variabel laten endogen dalam model struktural sebesar 0,67; 0,33; dan 0,19 maka dapat diindikasikan bahwa model itu “baik”, “moderat” dan “lemah”
Estimasi koefisien jalur	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Hal itu didapan melalui prosedur <i>bootstrapping</i>
$F^2$ untuk <i>effect size</i>	Apabila nilai $F^2$ 0,2; 0,15; dan 0,35 maka dapat menginterpretasikan tingkat pengaruh variabel laten apakah lemah, medium, dan besar pada tingkat struktural

<b>Evaluasi model Pengukuran Reflektif</b>	
<i>Loading factor</i>	Nilai <i>loading factor</i> >0,70
<i>Composite reliability</i>	Untuk mengukur <i>internal consistency</i> dan nilainya >0,60
<i>Average variance extracted (AVE)</i>	Nilainya AVE >0,50
<i>Discriminant validity</i>	Nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih besar dari nilai korelasi antar variabel
<i>Cross loading</i>	Diharapkan, agar setiap indikator memiliki <i>loading</i> lebih tinggi untuk variabel laten yang diukur dibandingkan dengan indikator variabel laten lainnya. <i>Cross loading</i> akan menjadi ukuran lain dari validitas diskriminan
<b>Evaluasi Model Pengukuran Formatif</b>	
Signifikan nilai <i>weight</i>	Nilai estimasi model pengukuran formatif harus signifikan. Hal ini menggunakan prosedur <i>bootstrapping</i> .
Multikolinieritas	Variabel manifest harus diuji apakah terdapat multiko atau tidak. Hal ini diuji dengan melihat nilai VIF. Nilai VIF >10 dapat mengindikasikan adanya multikolinieritas.

#### 3.8.4. Uji *Intervening*

Pengujian variabel *intervening* dilakukan dengan proses uji *sobel test* yang dikembangkan oleh Sobel (Ghozali, 2011:65). Uji sobel ini dilakukan untuk menguji signifikansi variabel X ke Y melalui Z. Adapun rumus uji sobel adalah sebagai berikut :

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

#### **Keterangan:**

- a* = koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi
- b* = koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen
- SE<sub>a</sub>* = *Standart error of estimation* dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi

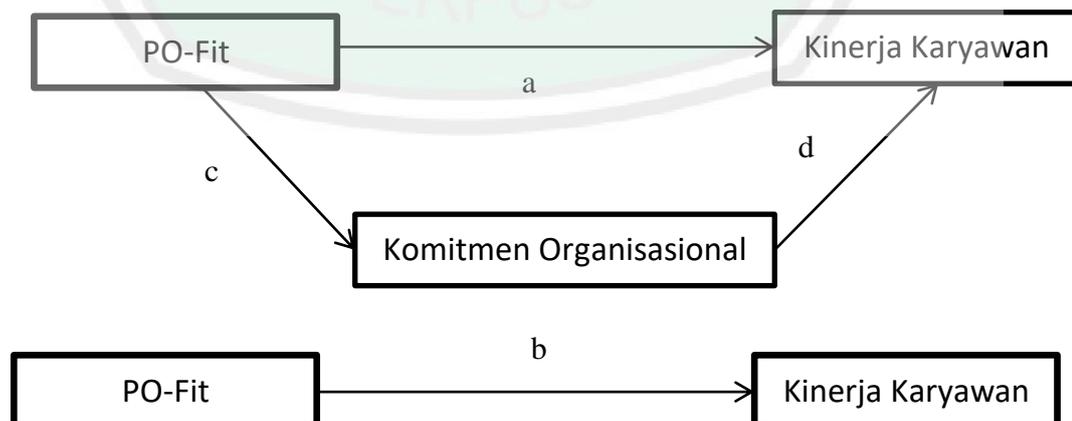
$SE_b$  = *Standart error of estimation* dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, terlebih dahulu menguji nilai t dari koefisien ab. Kemudian dibandingkan antara nilai t hitung dengan t tabel. Apabila t hitung lebih besar daripada nilai t tabel maka terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2011:66).

Menurut Solimun (2012:34) metode pemeriksaan variabel intervening menggunakan pendekatan perbedaan antara nilai koefisien dengan signifikansi. Untuk mengetahui perbedaan tersebut, Solimun (2012:34) memberikan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen dengan melibatkan variabel intervening
2. Memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen tanpa melibatkan variabel intervening
3. Memeriksa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel intervening
4. Memeriksa pengaruh variabel intervening terhadap variabel endogen.

**Gambar 3.2**  
**Metode Pemeriksaan**



Sumber : Solimun, 2012:35

Berdasarkan gambar diatas, maka ada beberapa ketentuan yang dipaparkan Solimun (2012:35) adalah sebagai berikut :

1. Apabila jalur c dan d terdapat hubungan yang signifikan, namun jalur a tidak signifikan maka disebut sebagai variabel mediasi sempurna.
2. Apabila jalur c, d, dan a mengalami hubungan yang signifikan dimana koefisien  $a < b$  maka disebut variabel mediasi sebagian
3. Apabila jalur c, d, dan a mengalami hubungan yang signifikan dimana koefisien a hamper sama dengan jalur b maka disebut bukan sebagai variabel mediasi.
4. Apabila jalur c dan d mengalami hubungan yang tidak signifikan maka disebut bukan sebagai variabel mediasi.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Profil PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang

##### 4.1.1. Sejarah PD Jasa Yasa Kabupaten Malang

PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang merupakan salah satu perusahaan daerah dari beberapa perusahaan-perusahaan yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah tingkat II Kabupaten Malang. Beberapa perusahaan daerah yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Tingkat II Kabupaten Malang selain PD. Jasa Yasa antara lain Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dan Badan Pinjaman Pasar (BPP) yang mana tergabung dalam Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kabupaten Daerah Tingkat II Malang.

Pada awal mulanya Daerah Tingkat II Kabupaten Malang hanya mempunyai sebuah Perusahaan Daerah yaitu Apotik Kabupaten yang didirikan pada bulan Juli 1969. Kemudian sesuai dengan perkembangannya, maka pada tanggal 29 Agustus 1973 didirikan PD. Jasa Yasa yang disahkan melalui Peraturan Daerah (Perda) Nomor XI Tahun 1973.

Perusahaan Daerah Jasa Yasa tersebut memiliki beberapa unit usaha, antara lain:

1. Unit Apotik Kabupaten
2. Unit Pemandian Air Panas dan Penginapan Songgoriti
3. Unit Pemandian Dewi Sri
4. Unit Pemandian Metro

5. Unit Pesanggrahan Ngliyep
6. Unit Percetakan
7. Unit Saluran Air Minum Lawang
8. Unit Saluran Air Minum Batu
9. Unit Saluran Air Minum Kepanjen

Berdasarkan pada Keputusan Kepala Daerah Tingkat II Kabupaten Malang pada tanggal 1 Juni 1981, Unit Saluran Air Minum berdiri sendiri dan berganti nama menjadi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Selanjutnya berdasarkan Surat Keputusan Kepala Daerah Tingkat II Kabupaten Malang No. IX Tahun 1985 PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang mendapat tambahan unit usaha, antara lain:

1. Unit Usaha Balekambang
2. Unit Usaha Pemandian Sumber Waras

PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang banyak mengelola obyek-obyek wisata di Kabupaten Malang. Sumber Daya Alam di Kabupaten Malang memiliki prospek yang baik untuk dijadikan aset yang berharga dan dapat dijadikan sumber pendapatan bagi pemerintah terutama perusahaan daerah.

Untuk lebih memperkenalkan obyek-obyek wisata yang dikelola oleh PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang, maka diperlukan suatu sarana yang sangat berguna sebagai usaha untuk memperkenalkan dan memberikan informasi seputar tempat-tempat wisata di kota Malang, maka pada tahun 2000 dibuka sebuah kantor penerangan pariwisata atau TIS (*Tourist Information Service*) PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang. TIS sendiri berada di bawah pengawasan Direksi Usaha

pada Bagian Promosi dan Pengenalan. *Tourist Information Service* (TIS) yang telah didirikan di dekat Kantor Pusat PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang mempunyai beberapa tujuan, antara lain:

1. Penyediaan brosur-brosur tempat dan obyek wisata di wilayah Malang dan sekitarnya.
2. Memberikan pelayanan berbagai macam informasi tentang tempat-tempat wisata sekaligus jalur-jalur untuk menuju obyek-obyek wisata yang akan dikunjungi.
3. Memperkenalkan dan mempromosikan kawasan atau obyek dan daya tarik wisata yang ada di wilayah Malang dan sekitarnya terutama terhadap unit-unit wisata yang berada di bawah pengelolaan PD Jasa Yasa Kabupaten Malang.
4. Melakukan kerja sama dengan travel-travel biro yang ada di Kabupaten Malang.
5. Menunjang program pemerintah untuk memajukan bidang kepariwisataan.

Dalam upaya mencapai tujuan-tujuan tersebut, pihak PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang melakukan berbagai kerja sama dengan pihak-pihak pemerintah, koperasi, Badan Usaha Milik Daerah, dan juga bekerja sama dengan pihak swasta.

#### **4.1.2. Visi-Misi dan Core Values PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang**

##### **a. Visi**

Menjadikan PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang sebagai perusahaan daerah yang mandiri, produktif, dan berdaya saing.

**b. Misi**

1. Perbaikan secara terus menerus
2. Kemandirian perusahaan dan produktifitas yang optimal
3. Peningkatan kinerja yang efisien dan efektif
4. Menghasilkan produk yang bermutu dan berdaya saing

**c. Core Values**

1. Berpikir maju
2. Bertindak nyata
3. Berhasil bersama

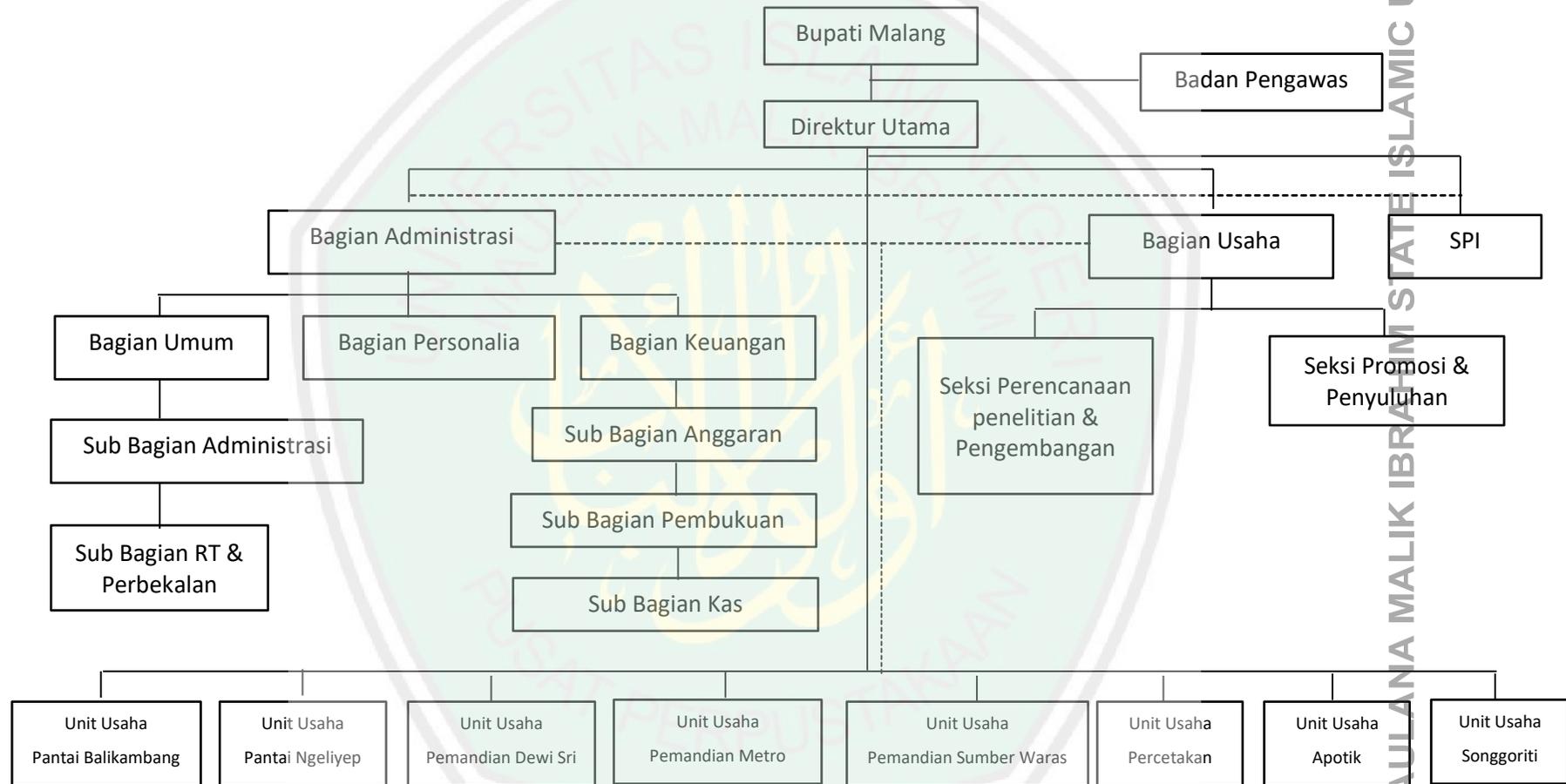
**4.1.3. Tujuan dan Sasaran PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang****a. Tujuan**

1. Memberi jasa
2. Menyelenggarakan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat
3. Meningkatkan pendapatan bagi daerah

**b. Sasaran**

1. Melakukak kerjasama dengan pemangku kepentingan terutama untuk memberikan kepastian ekosistem
2. Konsolidasi keuangan
3. Peningkatan SDM
4. Peningkatan dan pemeliharaan sarana

**4.1.4. Struktur Organisasi PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang periode 2017-2021**



Keterangan :

- **Garis Komando**
- - - - - **Garis Administrasi**

#### **4.1.5. Job Description PD. Jasa Kabupaten Malang**

*Job Description* karyawan PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang di dasarkan pada Perbup. No. 20 Tahun 2006 tentang pedoman tata kelola PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang.

##### **A. Kepala Daerah**

1. Menetapkan pendirian atau pembubaran atas Perusahaan dengan persetujuan DPRD ;
2. Mengangkat dan memberhentikan anggota Badan Pengawas maupun anggota Direksi ;
3. Melakukan pelantikan dan pengambilan sumpah jabatan terhadap anggota Badan Pengawas maupun anggota ;
4. Menetapkan honorarium bagi Badan Pengawas sesuai kemampuan Perusahaan, serta menetapkan gaji dan penghasilan lainnya bagi Direksi , berdasarkan ketentuan-ketentuan pokok kepegawaian Perusahaan, sesuai kemampuan Perusahaan dan menurut prinsip-prinsip yang berlaku ;
5. Menetapkan struktur organisasi dan tata kerja Perusahaan ;
6. Menetapkan peraturan tentang penggunaan dana cadangan setelah mendengar pertimbangan/pendapat dari Badan Pengawas ;
7. Memberikan persetujuan terhadap rencana penerimaan pinjaman baik jangka pendek maupun jangka panjang dan/atau pengeluaran obligasi Perusahaan setelah mendengar pertimbangan/ pendapat dari Badan Pengawas ;

8. Memberikan persetujuan terhadap rencana kerjasama dengan badan usaha/pihak lain dalam bentuk kerjasama operasi, kerjasama lisensi, kontrak manajemen dan/atau perjanjian lainnya yang memiliki sifat-sifat yang sama untuk jangka waktu lebih dari 1 (satu) tahun, setelah mendengar pertimbangan/pendapat dari Badan Pengawas ;
9. Memberikan persetujuan terhadap rencana pembelian, penjualan, atau dengan cara lain untuk perolehan dan/atau pelepasan barang-barang milik Perusahaan ;
10. Memberikan persetujuan terhadap penggadaian/penjaminan barang-barang milik Perusahaan ;
11. Memberikan persetujuan terhadap investasi baru ;
12. Memberikan persetujuan terhadap penyertaan modal pada perusahaan lain ;
13. Mengesahkan Laporan Tahunan Perusahaan, termasuk Laporan Keuangan Tahunan yang diajukan oleh Direksi setelah tahun buku berakhir dengan mendengar pertimbangan/pendapat dari Badan Pengawas.

#### **B. Badan Pengawas**

1. Melakukan pengawasan terhadap pengelolaan perusahaan
2. Memberikan pendapat dan saran kepada Kepala Daerah mengenai pengelolaan perusahaan
3. Menelaah dan meneliti seluruh laporan dan informasi-informasi yang disiapkan oleh Direksi

4. Meneliti dan menelaah Laporan Berkala, Laporan Insidental dan informasi-informasi lainnya yang disiapkan oleh Direksi
5. Memberikan penilaian tentang kinerja Direksi
6. Memberi peringatan kepada Direksi apabila tidak melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya
7. Menunjuk auditor eksternal yang ditugaskan mengaudit laporan keuangan perusahaan
8. Menerima dan menolak laporan tahunan dan RKAP

#### **C. Direksi**

1. Memimpin dan mengendalikan semua kegiatan Perusahaan sehari-hari berdasarkan kebijakan yang telah digariskan oleh Kepala Daerah dan Badan Pengawas dengan mengikuti peraturan tata tertib dan tata kerja yang sudah ditetapkan, serta memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku ;
2. Menguasai, memelihara dan mengurus kekayaan Perusahaan.

#### **D. Direktur Utama**

Direktur Utama pada PD. Jasa Yasa telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan Keputusan Bupati Nomor 40 Tahun 2006 diantaranya adalah :

1. Memimpin dan mengendalikan segala kegiatan Perusahaan daerah baik di kantor Pusat maupun unit-unit Usaha Perusahaan Daerah.
2. Menyelenggarakan pembinaan administrasi, kegiatan organisasi dan tata kerja terhadap seluruh unsur dalam lingkungan Perusahaan Daerah.

3. Memberikan pelayanan teknis dan administrasi kepada bupati, seluruh perangkat perusahaan daerah, masyarakat dan instansi lain yang terkait.
4. Menyampaikan Laporan kepada Kepala Daerah mencakup mengenai seluruh kegiatan termasuk perhitungan laba/rugi.
5. Mewakili Perusahaan Daerah di dalam maupun di Luar Pengadilan.
6. Merencanakan dan Menetapkan Program Kerja Perusahaan Daerah.
7. Membantu Bupati dalam menyelenggarakan Pembangunan di Kabupaten Malang sesuai dengan bidang tugasnya.
8. Melaksanakan tugas-tugas lain yang nantinya diberikan oleh Bupati.

#### **E. Direktur Administrasi**

Direktur Administrasi pada PD. Jasa Yasa telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan Keputusan Bupati Nomor 40 Tahun 2006 diantaranya adalah :

1. Melaksanakan sebagian tugas Direktur utama khusus dalam bidang administrasi dan umum.
2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh direktur Utama
3. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan disbidang Administrasi Umum, Administrasi Keuangan dan Kepegawaian.
4. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan Pengadaan dan Pengelolaan Perlengkapan.
5. Merencanakan dan mengendalikan sumber-sumber pendapatan dan Perbelanjaan serta kekayaan Perusahaan Daerah.

6. Mengendalikan keuangan pendapatan dari hasil-hasil unit usaha Perusahaan Daerah.
7. Membina organisasi dan tata laksana kerja Perusahaan Daerah.

#### **F. Direktur Usaha**

Direktur Usaha pada PD. Jasa Yasa telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan Keputusan Bupati Nomor 40 Tahun 2006 diantaranya adalah :

1. Melaksanakan sebagian tugas Direktur Utama dibidang unit-unit Perusahaan daerah.
2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Oleh Direksi Utama
3. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan dibidang perencanaan, penelitian dan pengembangan unit-unit usaha.
4. Mengkoordinasikan dan melaksanakan promosi untuk meningkatkan unit-unit usaha.
5. Mengkoordinasikan dan melaksnakan penyuluhan untuk pengembangan unit-unit usaha.
6. Melaksanakan pembinaan tekhnis operasional dan bimbingan terhadap semua unit-unit usaha.
7. Menyusun dan melaksanakan rencana pembangunan fisik dan sarana-sarana lainnya terhadap semua unit-unit usaha.
8. Melaksnaakan koordinasi dan kerjasama dengan dinas-dinas terkait untuk pengembangan unit-unit usaha.
9. Melaksanakan koordinasi kerjasama dengan pihak ketiga untuk pengembangan unit-unit usaha.

### **G. Satuan Pengawas Internal (SPI)**

Satuan Pengawas Internal pada PD. Jasa Yasa telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan Keputusan Bupati Nomor 20 Tahun 2006 diantaranya adalah :

1. Membantu Direksi dalam melakukan pengawasan dengan menjabarkan secara operasional baik perencanaan, pelaksanaan maupun pemantauan hasil pengawasan, agar dapat secara efektif mengamankan investasi dan aset perusahaan ;
2. Melakukan analisis dan evaluasi efektivitas sistem dan prosedur pada semua kegiatan perusahaan melalui pemeriksaan langsung dan pengawasan secara tidak langsung ;
3. Membantu Direksi dalam melakukan pengawasan internal Perusahaan, memberikan saran tindak untuk mencapai sasaran Perusahaan yang efektif, efisien dan ekonomis, serta membantu penerapan praktik-praktik good corporate governance dengan menyediakan informasi dan/atau laporan pemeriksaan sesuai permintaan Badan Pengawas ;
4. Memantau, mengevaluasi dan menganalisis tindak lanjut atas saran tindak hasil pemeriksaan yang telah disetujui Direksi.

### **H. Sekretaris**

Sekretari pada PD. Jasa Yasa telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan Keputusan Bupati Nomor 20 Tahun 2006 diantaranya adalah :

1. Dalam kaitan dengan Rapat Direksi, dan Rapat Badan Pengawas dan Direksi :

- a. Mengkoordinasikan Rapat Direksi, Rapat Badan Pengawas dan Direksi ;
  - b. menyiapkan undangan, jadwal rapat, agenda, dan materi rapat ;
  - c. membuat, mendokumentasikan risalah rapat, dan mengirimkan risalah rapat tersebut kepada anggota Direksi dan Badan Pengawas.
2. Dalam kaitan dengan Kepala Daerah :
- a. Mengkoordinasikan perencanaan dan penyelenggaraan rapat pertanggungjawaban Direksi, baik yang bersifat tahunan maupun yang bersifat luar biasa atau pertemuan lainnya dengan Kepala Daerah ;
  - b. Membuat dan mendokumentasikan risalah rapat ;
  - c. mendokumentasikan surat menyurat antara Direksi dan Kepala Daerah.
3. Dalam kaitan dengan Badan Pengawas:
- a. Mengkoordinasikan arus informasi (laporan manajemen dan laporan lainnya) kepada Badan Pengawas ;
  - b. mendokumentasikan surat menyurat antara Direksi dengan Badan Pengawas.
4. Mengikuti perkembangan bidang usaha perusahaan khususnya peraturan-peraturan yang berlaku di bidang usaha perusahaan ;
5. Mengikuti perkembangan peraturan, khususnya yang berkaitan dengan good corporate governance dan menganalisis dampaknya terhadap Perusahaan ;

6. Menjadi penghubung antara Perusahaan dengan masyarakat atau badan-badan yang menjalin hubungan dengan Perusahaan ;
7. Memberikan pelayanan kepada masyarakat atas setiap informasi yang dibutuhkan yang berkaitan dengan Perusahaan ;
8. Memberikan masukan/informasi kepada Direksi untuk mematuhi semua ketentuan perundang-undangan yang terkait dengan good corporate governance dan etika korporasi, serta memberikan masukan tentang peraturan perundang-undangan yang baru ;
9. Membantu manajemen dalam menjalin hubungan baik dengan Instansi yang terkait dengan Perusahaan khususnya pemerintah, DPRD, dan lain-lain ;
10. Memberikan pendapat hukum terhadap setiap rancangan produk yang memiliki kekuatan hukum di lingkungan Perusahaan ;
11. Mendokumentasikan segala jenis kebijakan, keputusan dan surat edaran Direksi, surat perjanjian dan dokumen lainnya yang menjadi produk yang memiliki kekuatan hukum di lingkungan Perusahaan ;
12. Mengkoordinasikan pembuatan buku laporan tahunan, profil perusahaan, brosur mengenai Perusahaan dan media lainnya.

#### **4.1.6. Program PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang**

##### **A. Rencana Strategi**

Rencana strategi perusahaan terdiri dari tiga level, antara lain adalah sebagai berikut :

1. Strategi Korporat

2. Strategi Bisnis
3. Strategi Fungsional

Adapun pelaksanaan dari ketiga level strategi diatas meliputi :

1. Perspektif sumber daya yang dimiliki, yaitu meliputi pemeliharaan, penataan dan penciptaan sarana penunjang, memberikan rasa aman dan nyaman juga melaksanakan pengawasan dan meningkatkan sumberdaya manusia,
2. Perspektif pelanggan, yaitu memberikan kepuasan dan kenyamanan dengan tujuan meningkatkan dan memaksimalkan kebutuhan pelanggan,
3. Perspektif keuangan, dengan tujuan terciptanya kondisi keuangan yang kuat sehingga nilai perusahaan semakin baik dan memberikan tingkat kepuasan yang tinggi bagi stakeholder.

#### **B. Program Jangka Panjang**

Rencana jangka panjang yang dibuat oleh PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang yaitu :

1. Melakukan perbaikan dan pembenahan SDM intern yaitu dengan program pelatihan serta melakukan
2. Mapping tenaga kerja yang ada untuk menempatkan SDM sesuai kemampuan dan kebutuhan masing-masing unit
3. Melakukan kerjasama promosi dengan pihak-pihak sponsor untuk penyediaan sarana yang dibutuhkan di unit-unit

4. Melakukan koordinasi dengan stakeholder tentang kepastian pengelolaan assets
5. Memastikan status kepemilikan assets
6. Kerjasama dengan pihak lain dalam rangka pengembangan dan pembangunan kawasan wisata yang lebih modern dengan harapan dapat menarik wisatawan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, masyarakat dan stakeholder

## 4.2. Deskripsi Karakteristik Responden

### 4.2.1. Jenis Kelamin

**Tabel 4.1**  
**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	38	64,41%
Perempuan	21	35,59%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data diolah peneliti, 2018

Berdasarkan tabel diatas, frekuensi untuk responden laki-laki berjumlah 38 dengan persentase 64,41% sedangkan perempuan berjumlah 21 dengan persentase 35,59%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden paling banyak berjenis kelamin laki-laki.

### 4.2.2. Usia

**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	Persentase
16-25	16	27,12%
26-35	29	49,15%
36-45	14	23,73%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data diolah peneliti, 2018

Berdasarkan tabel diatas, frekuensi responden yang berusia antara 16-25 sebanyak 16 orang dengan persentase 27,12%, usia 26-35 sebanyak 29 orang dengan persentase 49,15%, dan usia 36-45 sebanyak 14 orang dengan persentase 23,73%. Maka dapat disimpulkan bahwa responden yang paling banyak berusia 26-35 sedangkan yang paling sedikit berusia 36-45.

#### 4.2.3. Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.3**  
**Responden Berdasarkan Pendidikan**

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
SMA	23	38,98%
Diploma	5	8,47%
S1	31	52,54%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

Sumber : data diolah peneliti, 2018

Berdasarkan tabel diatas, frekuensi responden yang berpendidikan terakhir SMA sebanyak 23 dengan persentase 38,98%, Diploma sebanyak 5 dengan persentase 8,47% dan S1 sebanyak 31 orang dengan persentase 52,54%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden berdasarkan pendidikan terakhir yang paling banyak adalah S1 dan yang paling sedikit adalah Diploma.

#### 4.2.4. Masa Kerja atau Lama Bekerja

**Tabel 4.4**  
**Responden Berdasarkan Masa Kerja atau Lama Bekerja**

<b>Masa Kerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
2-5 tahun	29	49,15%
5-10 tahun	14	23,73%

10-15 tahun	11	18,64%
>15 tahun	5	8,17%
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100%</b>

Sumber : data diolah peneliti, 2018

Berdasarkan tabel diatas, frekuensi responden bersarkan masa kerja atau lama bekerja 2-5 tahun sebanyak 29 dengan persentase 49,25%, 5-10 tahun sebanyak 14 dengan persentase 23,73%, 10-15 tahun sebanyak 11 dengan persentase 18,64% dan >15 tahun sebanyak 5 orang dengan persentase 8,17%. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa responden berdasarkan masa kerja atau lama bekerja yang paling banyak adalah 2-5 tahun bekerja, sedangkan yang paling sedikit adalah >15 tahun bekerja.

#### 4.3. Gambaran Distribusi Variabel

Gambaran distribusi variabel bertujuan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden dan menggambarkan secara mendalam variabel dalam penelitian. Riduan dan Kuncoro (2007:43) memberikan dasar interpretasi skor yang dipaparkan pada tabel dibawah ini.

**Tabel 4.5**

#### **Kriteria Interpretasi Skor**

No.	Nilai rata-rata skor	Kriteria
1	1,00-1,80	Sangat tidak setuju
2	1,81-2,60	Tidak setuju
3	2,61-3,40	Netral
4	3,41-4,20	Setuju
5	4,21-5,00	Sangat setuju

Sumber : Riduan dan Kuncoro (2007:43)

#### 4.3.1. Variabel P-O Fit (X)

P-O Fit dibentuk oleh empat indikator yaitu kesesuaian nilai (X1), kesesuaian tujuan (X2), pemenuhan kebutuhan karyawan (X3), dan kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (X4). Indikator-indikator tersebut kemudian diukur secara kuantitatif dengan memberikan skor terhadap persepsi responden atas setiap indikator. Total persepsi responden terhadap variabel P-O Fit dipaparkan pada tabel dibawah ini.

**Tabel 4.6**  
**Deskripsi Variabel P-O Fit**

Indikator	Jawaban Responden										Rata-Rata
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1	2	3,4	2	3,4	11	18,6	35	59,3	9	15,3	3,65
X2	1	1,7	6	10,2	8	13,6	34	57,6	10	16,9	3,66
X3	4	6,8	17	28,8	11	18,6	20	33,9	7	11,9	3,20
X4	1	1,7	8	13,6	11	18,6	28	47,5	11	18,6	3,54
<b>Variabel P-O Fit (X)</b>											<b>3,51</b>

Sumber : data diolah peneliti, 2018

Berdasarkan tabel diatas, variabel P-O Fit dipersepsikan baik oleh karyawan karena memiliki nilai rata-rata 3,51 yang berada di interval 3,41-4,20. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator P-O Fit mayoritas memiliki nilai yang tinggi. Dapat disimpulkan bahwa karyawan PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang memiliki P-O Fit yang tinggi.

Dilihat dari aspek indikator kesesuaian nilai (X1), responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 9 orang (15,3%), setuju sebanyak 35 orang (59,3%), netral sebanyak 11 orang (18,6%), tidak setuju sebanyak 2 orang (3,4%)

dan sangat tidak setuju sebanyak 2 orang (3,4%). Sehingga indikator kesesuaian nilai dikategorikan baik karena memiliki nilai rata-rata 3,65.

Dilihat dari aspek indikator kesesuaian tujuan (X2), responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 10 orang (16,9%), setuju sebanyak 34 orang (57,6 %), netral sebanyak 8 orang (13,6%), tidak setuju sebanyak 6 orang (10,2%) dan sangat tidak setuju sebanyak 1 orang (1,7%). Sehingga indikator kesesuaian tujuan dikategorikan baik karena memiliki nilai rata-rata 3,66

Dilihat dari aspek indikator pemenuhan kebutuhan karyawan (X3), responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 7 orang (11,9%), setuju sebanyak 20 orang (33,9%), netral sebanyak 11 orang (18,6%), tidak setuju sebanyak 17 orang (28,8%) dan sangat tidak setuju sebanyak 4 orang (6,8%). Sehingga indikator pemenuhan kebutuhan karyawan dikategorikan cukup karena memiliki nilai rata-rata 3,20.

Dilihat dari aspek indikator kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (X4), responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 11 orang (18,6%), setuju sebanyak 28 orang (47,5%), netral sebanyak 11 orang (18,6%), tidak setuju sebanyak 8 orang (13,6 %) dan sangat tidak setuju sebanyak 1 orang (1,7%). Sehingga indikator kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian dikategorikan baik karena memiliki nilai rata-rata 3,54.

#### **4.3.2. Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Kinerja karyawan dibentuk oleh tiga indikator yaitu kualitas (Y1), kuantitas (Y2), dan ketepatan waktu (Y3).. Indikator-indikator tersebut kemudian

diukur secara kuantitatif dengan memberikan skor terhadap persepsi responden atas setiap indikator. Total persepsi responden terhadap variabel kinerja karyawan dipaparkan pada tabel dibawah ini.

**Tabel 4.7**  
**Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Indikator	Jawaban Responden										Rata-Rata
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%	
Y1	1	1,7	8	13,6	18	30,5	23	38,9	9	15,3	3,47
Y2	1	1,7	10	17	14	23,7	22	37,3	12	20,3	3,53
Y3	1	1,7	13	22	12	20,3	24	40,7	9	15,3	3,39
Variabel Kinerja Karyawan (Y)											3,46

Sumber : data diolah peneliti, 2018

Berdasarkan tabel diatas, variabel kinerja karyawan dipersepsikan baik oleh karyawan karena memiliki nilai rata-rata 3,46 yang berada di interval 3,41-4,20. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator kinerja karyawan mayoritas memiliki nilai yang tinggi. Dapat disimpulkan bahwa karyawan PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang memiliki kinerja yang tinggi.

Dilihat dari aspek indikator kualitas (Y1), responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 9 orang (15,3%), setuju sebanyak 23 orang (38,9%), netral sebanyak 18 orang (30,5%), tidak setuju sebanyak 8 orang (13,6%) dan sangat tidak setuju sebanyak 1 orang (1,7%). Sehingga indikator kualitas dikategorikan baik karena memiliki nilai rata-rata 3,47.

Dilihat dari aspek indikator kuantitas (Y2), responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 12 orang (20,3%), setuju sebanyak 22 orang (27,3%), netral sebanyak 14 orang (23,7%), tidak setuju sebanyak 10 orang (17%) dan

sangat tidak setuju sebanyak 1 orang (1,7%). Sehingga indikator kuantitas dikategorikan baik karena memiliki nilai rata-rata 3,53.

Dilihat dari aspek indikator ketepatan waktu (Y3), responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 9 orang (15,3%), setuju sebanyak 24 orang (40,7%), netral sebanyak 12 orang (20,3%), tidak setuju sebanyak 13 orang (22%) dan sangat tidak setuju sebanyak 1 orang (1,7%). Sehingga indikator ketepatan waktu dikategorikan cukup karena memiliki nilai rata-rata 3,39.

#### 4.3.3. Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional dibentuk oleh tiga indikator yaitu afektif (Z1), normatif (Z2), dan berkelanjutan (Z3). Indikator-indikator tersebut kemudian diukur secara kuantitatif dengan memberikan skor terhadap persepsi responden atas setiap indikator. Total persepsi responden terhadap variabel komitmen organisasional dipaparkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.8

Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (Z)

Indikator	Jawaban Responden										Rata-Rata Skor
	STS		TS		N		S		SS		
	F	%	F	%	F	%	F	%	f	%	
Z1	1	1,7	8	13,6	15	25,4	29	49,1	6	10,2	3,45
Z2	5	8,5	11	18,6	10	16,9	28	47,5	5	8,5	3,26
Z3	4	6,8	12	20,3	15	25,4	21	35,6	7	11,9	3,19
Variabel Komitmen Organisasional (Z)											3,30

Sumber : data diolah peneliti, 2018

Berdasarkan tabel diatas, variabel komitmen organisasional dipersepsikan cukup oleh karyawan karena memiliki nilai rata-rata 3,30 yang berada di interval 2,61-3,40. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator komitmen organisasional mayoritas memiliki nilai yang cukup. Dapat disimpulkan bahwa karyawan PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang memiliki komitmen organisasional yang cukup atau sedang.

Dilihat dari aspek indikator afektif (Z1), responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 6 orang (10,2%), setuju sebanyak 29 orang (49,1%), netral sebanyak 15 orang (25,4%), tidak setuju sebanyak 8 orang (13,6%) dan sangat tidak setuju sebanyak 1 orang (1,7%). Sehingga indikator afektif dikategorikan baik karena memiliki nilai rata-rata 3,45.

Dilihat dari aspek indikator normatif (Z2), responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 5 orang (8,5%), setuju sebanyak 28 orang (47,5%), netral sebanyak 10 orang (16,9%), tidak setuju sebanyak 11 orang (18,6%) dan sangat tidak setuju sebanyak 5 orang (8,5%). Sehingga indikator afektif dikategorikan cukup/sedang karena memiliki nilai rata-rata 3,26.

Dilihat dari aspek indikator berkelanjutan (Z3), responden yang menjawab sangat setuju sebanyak 7 orang (11,9%), setuju sebanyak 21 orang (35,6%), netral sebanyak 15 orang (25,4%), tidak setuju sebanyak 12 orang (20,3%) dan sangat tidak setuju sebanyak 4 orang (6,8%). Sehingga indikator ketepatan waktu dikategorikan cukup/sedang karena memiliki nilai rata-rata 3,19.

#### **4.4. Evaluasi Model**

##### **4.4.1. Outer Model (Model Pengukuran)**

*Outer model* dapat dilakukan melalui uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *reliability composite*.

#### 4.4.1.1. *Convergent Validity*

*Convergent validity* digunakan untuk menguji hubungan antar item reflektif dengan variabel latennya. Suatu indikator dikatakan valid apabila nilai *loading factor*nya lebih besar dari 0,7. Adapun nilai *loading factor* pada penelitian ini dapat dilihat pada table dibawah ini.

**Table 4.9**  
**Nilai *Convergent Validity***

Variabel	Indikator	<i>Loading factor</i>	Keterangan
P-O Fit (X)	(X1) Kesesuaian Nilai	0,923	Valid
	(X2) Kesesuaian Tujuan	0,932	Valid
	(X3) Pemenuhan Kebutuhan Karyawan	0,866	Valid
	(X4) Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian	0,894	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	(Y1) Kualitas	0,932	Valid
	(Y2) Kuantitas	0,953	Valid
	(Y3) Ketepatan	0,908	Valid
Komitmen Organisasional (Z)	(Z1) Afektif	0,910	Valid
	(Z2) Normatif	0,923	Valid
	(Z3) Berkelanjutan	0,922	Valid

Sumber : data diolah peneliti: 2018

Berdasarkan table diatas, nilai *loading factor* yang dihasilkan oleh semua indikator dari setiap variabel lebih besar dari 0,7. Sehingga indikator-indikator tersebut dinyatakan valid sebagai pengukur variabel latennya.

#### 4.4.1.2. *Discriminant Validity*

Pengujian *discriminant validity* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengujian *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading* untuk memeriksa kevalidan instrument penelitian dalam merefleksikan variabel laten. Adapun hasil uji *discriminant validity* dapat dilihat pada table dibawah ini.

**Tabel 4.10**  
**Nilai Discriminant Validity (Cross Loading)**

Indikator	PO-Fit	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasional
X1	0,923	0,760	0,750
X2	0,932	0,770	0,732
X3	0,866	0,699	0,714
X4	0,894	0,740	0,641
Y1	0,786	0,932	0,761
Y2	0,787	0,953	0,795
Y3	0,720	0,908	0,787
Z1	0,756	0,822	0,910
Z2	0,735	0,735	0,923
Z3	0,668	0,749	0,922

Sumber : data diolah peneliti, 2018

Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa nilai dari *cross loading* setiap indikator semua variabel lebih besar daripada nilai *cross loading* dari variabel laten lainnya. Sehingga instrument penelitian dianggap valid karena nilai semua indikator lebih besar daripada 0,5.

2. Uji *discriminant validity* juga dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $\sqrt{AVE}$ . jika nilai  $\sqrt{AVE}$  lebih besar dari 0,5 maka variabel tersebut baik. Adapun hasil perhitungan  $\sqrt{AVE}$  adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.11**  
**Nilai AVE,  $\sqrt{AVE}$ , dan Korelasi Antar Variabel Laten**

Variabel	AVE	$\sqrt{AVE}$	Correlation of the latent variables		
			KK	KO	POF
Kinerja Karyawan	0,867	0,931	1,000		
Komitmen Organisasional	0,844	0,919	0,839	1,000	

PO-Fit	0,817	0,904	0,821	0,785	1,000
--------	-------	-------	-------	-------	-------

Sumber : data diolah peneliti, 2018

Berdasarkan tabel diatas, nilai  $\sqrt{AVE}$  variabel kinerja karyawan (0,931) lebih besar daripada korelasi antara kinerja karyawan terhadap komitmen organisasional (0,839) dan P-O Fit (0,821). Nilai  $\sqrt{AVE}$  variabel komitmen organisasional (0,919) lebih besar daripada korelasi antara komitmen organisasional terhadap P-O Fit (0,785) dan kinerja karyawan (0,839). Nilai  $\sqrt{AVE}$  variabel P-O Fit lebih besar daripada korelasi antara P-O Fit terhadap komitmen organisasional (0,785) dan kinerja karyawan (0,839).

Secara keseluruhan, hasil pengujian pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai  $\sqrt{AVE}$  semua variabel di desain baik karena nilainya menunjukkan angka yang lebih besar jika dibandingkan dengan korelasi antar variabel dengan variabel laten lainnya. Dari hasil tersebut, keseluruhan instrument dinyatakan valid.

#### 4.4.1.3. *Composite Reliability*

Evaluasi *composit reliability* dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* yang mengukur konstruk dan nilai *crombach alpha*. Suatu konstruk dikatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* 0,7 dan nilai *crombach's alpha* harus diatas 0,6. Adapun nilai *composite reliability* dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 4.12**  
**Nilai *Composite Reliability* dan *Crombach's Alpha***

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Crombach's Alpha</i>	keterangan
P-O Fit	0,947	0,925	<i>Reliable</i>
Kinerja Karyawan	0,951	0,923	<i>Reliable</i>

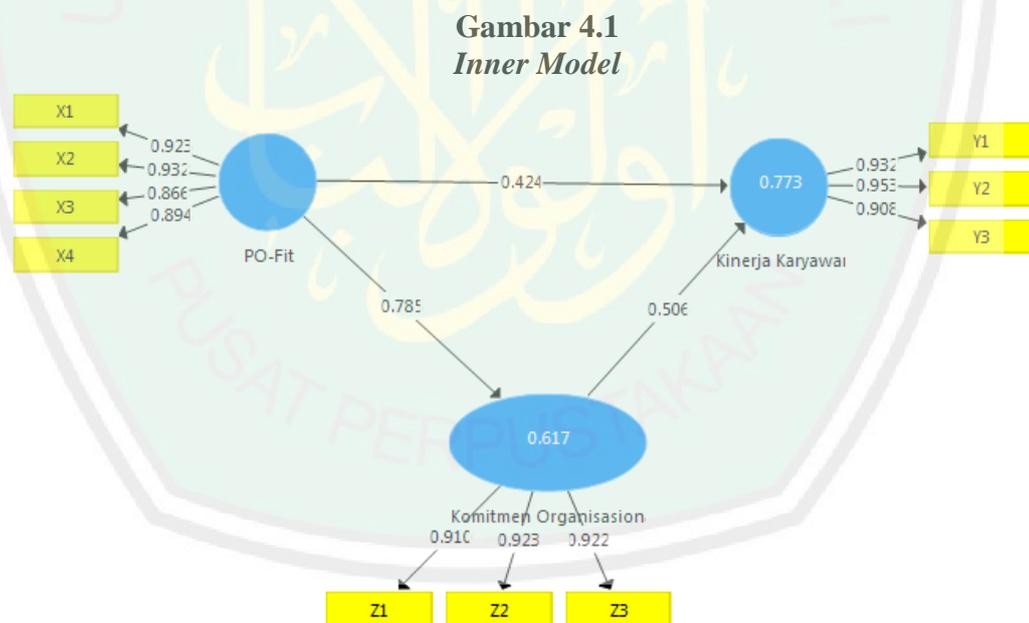
Komitmen Organisasional	0,942	0,907	<i>Reliable</i>
-------------------------	-------	-------	-----------------

Sumber : data diolah peneliti : 2018

Berdasarkan tabel diatas, nilai *composite reliability* P-O Fit 0,947, kinerja karyawan 0,951, dan komitmen karyawan 0,942. Sementara nilai *crombach's alpha* P-O Fit 0,925, kinerja karyawan 0,923, dan komitmen organisasional 0,907. Nilai *composite reliability* dari ketiga variabel diatas lebih besar dari 0,7 dan nilai *crombach's alpha* dari semua variabel yang digunakan lebih besar dari 0,6 sehingga ketiga variabel yang digunakan memiliki reliabilitas komposit yang baik.

#### 4.4.2. Inner model (Model Struktural)

Uji *inner model* bertujuan untuk mengetahui hubungan antara konstruk, nilai signifikansi, dan *R-square* dari *inner model*.



Sumber : hasil pengolahan *SmartPLS* versi 3, 2018

Adapun nilai *R-square* dari setiap variabel laten dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Pengujian *Goodness Of Fit***

Variabel	<i>R-square</i>
Kinerja karyawan	0,773
Komitmen organisasional	0,617

Sumber : data diolah peneliti , 2018

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat  $R^2$  variabel kinerja karyawan 0,773 atau 77,3%. Hal itu mengindikasikan bahwa variabel kinerja karyawan juga dapat dijelaskan oleh variabel P-O Fit sebesar 77,3% serta 22,7% dipengaruhi variabel laian yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Nilai  $R^2$  dari variabel komitmen organisasional adalah 0,617 atau 61,7%. Hal itu mengindikasikan bahwa variabel komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh P-O Fit 61,7% dan 38,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Selain itu, untuk mengukur mampu tidaknya model diprediksi maka diukur menggunakan  $Q^2$ . Apabila  $Q^2 > 0$  maka model dapat diprediksi namun apabila  $Q^2$  lebih kecil sama dengan 0 maka model tidak dapat diprediksi. Nilai  $R_1^2$  adalah 0,773 dan  $R_2^2$  yaitu 0,617. Dibawah ini hasil perhitungan  $Q^2$  yang digunakan.

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots \dots (1 - R_p^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.773)(1 - 0.617)$$

$$Q^2 = 1 - (0,227)(0,383)$$

$$Q^2 = 1 - 0.087$$

$$Q^2 = 0,913$$

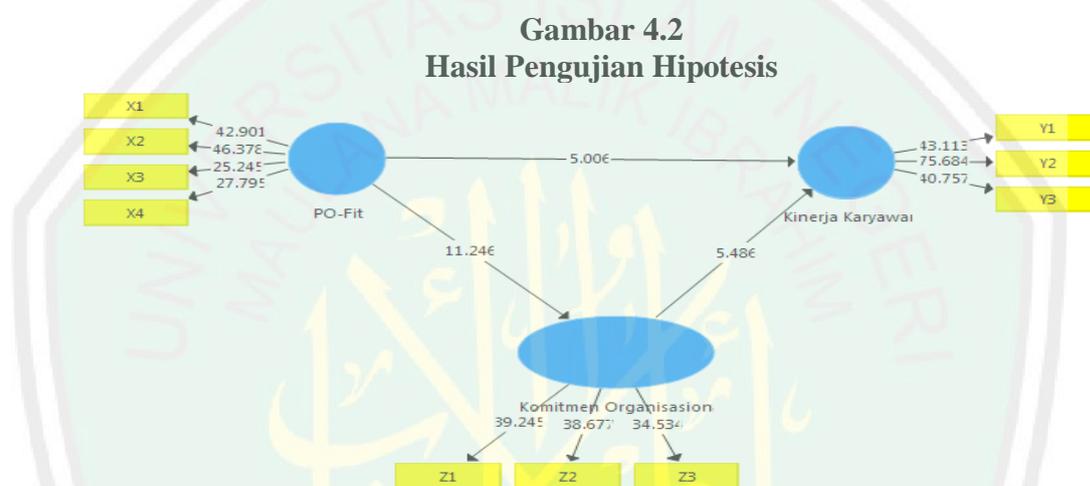
$$Q^2 = 91,3\%$$

Berdasarkan penghitungan diatas, maka model tersebut dapat diprediksi karena nilai  $Q^2$  sebesar 0,913 dan 0,087 dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar

penelitian ini. Dengan nilai 0,913 maka model PLS yang terbentuk sudah baik karena telah mampu menjelaskan 91,3% dari keseluruhan informasi.

#### 4.5. Hasil Pengujian Hipotesis

Dasar uji hipotesis secara langsung berupa output gambar maupun nilai yang terdapat pada *output path coefficient* dan *indirect effect*. Dibawah ini akan dipaparka secara jelas mengenai pengujian hipotesis.



Sumber : hasil pengolahan *SmartPLS* versi 3, 2018

**Tabel 4.14**  
**Hubungan Langsung dan Tidak Langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Komitmen Organisasional -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0,506	0,501	0,094	5,351	0,000
<b>PO-Fit -&gt; Komitmen Organisasional</b>	0,785	0,784	0,070	11,264	0,000
<b>PO-Fit -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0,424	0,429	0,085	4,987	0,000
<b>PO-Fit -&gt; Komitmen Organisasional -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0,397	0,393	0,082	4,825	0,000

Sumber : data diolah peneliti, 2018

Dalam PLS, pengujian setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan cara simulasi dan menggunakan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Berikut hasil analisis PLS dengan metode *bootstrapping*.

#### **4.5.1. P-O Fit berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, P-O Fit berpengaruh terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai koefisiennya sebesar 0,424 dan nilai *p-values*nya 0,000, t-statistiknya 4,987 dan t-tabel sebesar 1,96. Nilai *p-values* kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel. Hal itu menunjukkan bahwa P-O Fit memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis ini diterima.

#### **4.5.2. P-O Fit berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, P-O Fit berpengaruh terhadap komitmen organisasional ditunjukkan dengan nilai koefisiennya sebesar 0,785 dan nilai *p-values*nya 0,000, t-statistiknya 11,264 dan t-tabel sebesar 1,96. Nilai *p-values* kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel. Hal itu menunjukkan bahwa P-O Fit memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Sehingga hipotesis ini diterima.

#### **4.5.3. Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan nilai koefisiennya sebesar 0,506 dan nilai *p-values*nya 0,000, t-statistiknya 5,351 dan t-tabel sebesar 1,96. Nilai *p-values* kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel. Hal itu

menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis ini diterima.

#### 4.5.4. P-O Fit berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel *Intervening*

Berdasarkan hasil uji hipotesis, P-O Fit berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional ditunjukkan dengan nilai koefisiennya sebesar 0,397 dan nilai *p-values*nya 0,000, t-statistiknya 4,825 dan t-tabel sebesar 1,96. Nilai *p-values* kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel. Hal itu menunjukkan bahwa P-O Fit memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional. Sehingga hipotesis ini diterima.

#### 4.6. Uji *Intervening*

Uji *intervening* dilakukan untuk mendeteksi kedudukan variabel *intervening* didalam model. Uji ini dilakukak dengan cara mengui pengaruh P-O Fit terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*. Dibawah ini hasil pengujian melalui *software free statistic calculation for sobel test* versi 4.0.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji *Intervening***

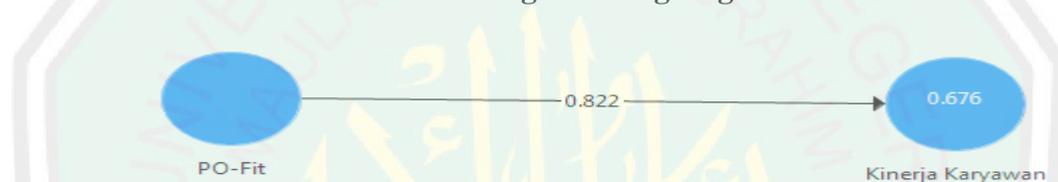
A	0,79
B	0,51
SEA	0,07
SEB	0,09
<i>Sobel test statistic</i>	5,06414001
<i>One-tailed probability</i>	0,00000021

Sumber: hasil olahan *software free statistic calculation for sobel test* versi 4, 2018

Berdasarkan tabel diatas, hubungan P-O Fit terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dengan angka 5,06414001. Hasil uji intervening tersebut lebih besar dari t-tabel dan nilai *One-tailed probability* < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional menjadi variabel intervening. ‘

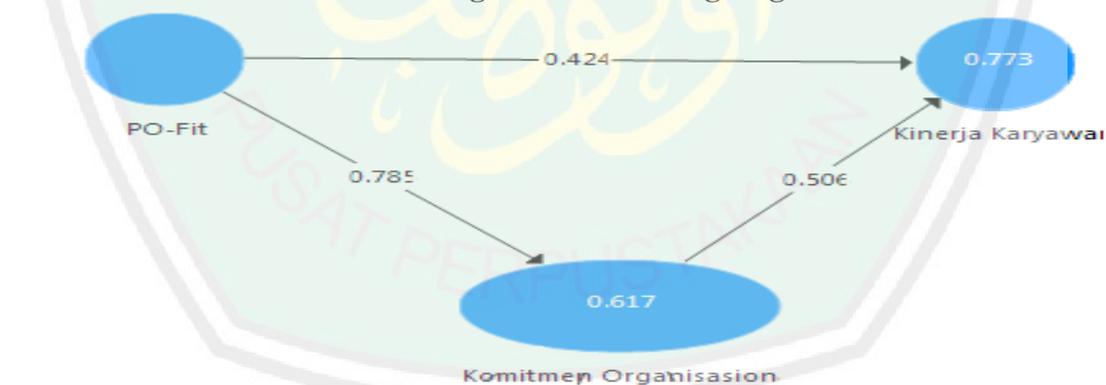
Selanjutnya, menentukan sifat hubungan antara variabel *intervening* murni, *intervening* sebagian, dan bukan sebagian *intervening* dengan metode pemeriksaan.

**Gambar 4.3**  
Pengaruh langsung



Sumber : hasil pengolahan *SmartPLS* versi 3, 2018

**Gambar 4.4**  
Pengaruh Tidak Langsung



Sumber : hasil pengolahan *SmartPLS* versi 3, 2018

Berdasarkan metode pemeriksaan, maka ada empat langkah yang harus dilakukan, yaitu :

1. Memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen menggunakan variabel *intervening*. Berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan

adanya pengaruh langsung variabel P-O Fit (variabel eksogen) terhadap kinerja karyawan (variabel endogen) dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*.

2. Memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen tanpa variabel *intervening*. Berdasarkan tabel 4.14, menunjukkan adanya pengaruh P-O Fit terhadap kinerja karyawan karena nilainya lebih besar dari t-tabel.
3. Memeriksa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel *intervening*. Berdasarkan tabel 4.14, menunjukkan adanya pengaruh P-O Fit terhadap komitmen organisasional karena nilainya lebih besar dari t-tabel.
4. Memeriksa pengaruh variabel *intervening* terhadap variabel endogen. Berdasarkan tabel 4.14, menunjukkan adanya pengaruh komitmen organisasional terhadap komitmen organisasional karena nilainya lebih besar dari t-tabel.

Selain empat metode pemeriksaan diatas, koefisien dari jalur hubungan tidak langsung lebih kecil daripada hubungan langsung dengan perbandingan 0,424 : 0,822. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional berperan sebagai variabel *intervening*.

#### **4.7. Pembahasan**

##### **4.7.1. Pengaruh P-O Fit terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel P-O Fit dalam penelitian ini menggunakan empat indikator yaitu kesesuaian nilai, kesesuaian tujuan, pemenuhan kebutuhan karyawan, dan kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian. Berdasarkan *loading factor*, indikator

kesesuaian tujuan menjadi indikator tertinggi dengan nilai 0,932. Sehingga kesesuaian tujuan menjadi indikator paling dominan dalam membentuk variabel P-O Fit.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator yaitu kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Berdasarkan *loading factor*, indikator kualitas menjadi indikator tertinggi dengan nilai 0,953. Sehingga kualitas menjadi indikator dominan dalam membentuk variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil *inner model*, P-O Fit (X) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0,424 dengan *p-value* sebesar 0,000. Karena nilai *p-value* lebih besar dari 0,05 sehingga dikatakan berpengaruh signifikan. Selanjutnya, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,424 mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Oleh karena itu, semakin tinggi P-O Fit maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Begitupun sebaliknya, semakin rendah P-O Fit maka semakin rendah pula kinerja karyawan.

Hasil penelitian diatas mendukung penelitian yang dilakukan oleh Oka (2015), Astuti (2010), serta penelitian Helena dan Ahyar (2016). Namun, hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Winfred et al. (2006).

Hasil penelitian terdahulu mendukung akan pentingnya P-O Fit dalam meningkatkan kinerja karyawan PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang. Ruang lingkup kinerja karyawan dalam hal ini terdiri dari kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang perlu memperhatikan hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas dari seorang karyawan serta ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan tugasnya agar kinerja perusahaan dapat meningkat. Menurut Mangkunegara (2005:9) mengatakan bahwa kinerja merupakan tingkat kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan seseorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang telah diembannya.

Dengan demikian, P-O Fit diperlukan oleh pihak manajemen PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dalam usaha meningkatkan hasil kerja karyawan, hal yang perlu diperhatikan oleh bagian personalia adalah kesesuaian nilai, kesesuaian tujuan, pemenuhan kebutuhan karyawan dan kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian yang dimiliki oleh karyawan sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Dalam Islam, kesamaan atau kecocokan antar aspek didunia ini dianjurkan oleh Allah agar manusia mampu menemukannya diantara perbedaan yang ada. Dalam surat Al-Hujuraat ayat 13 Allah berfirman :

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

*Artinya: "Hai manusia, sesungguhnya kami menciptakan kamu dari seseorang laki-laki dan seseorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersyuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya allah maha mengetahui lagi maha mengenal."*

Berdasarkan ayat diatas, Allah menciptakan manusia dalam keadaan berkelompok, dan dari setiap kelompok berbeda-beda baik dari segi karakter, suku, dan budaya. Maksud dari perbedaan itu agar manusia berusaha untuk saling mengenal agar dapat memahami perbedaan yang ada dan menemukan

kesamaannya. Kecocokan itu ditumbulkan oleh adanya interaksi yang dilakukan, sehingga mengakibatkan adanya *cemestry* antara karyawan dengan karyawan serta antara karyawan dengan perusahaan. Ketika *cemestry* itu terbangun, maka kerja tim yang menjadi inti dari adanya sebuah organisasi akan terbangun. Dalam surat Asy-Syarh ayat 7 :

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ

*Artinya : Maka, apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain) (QS. Asy-Syarh:7).*

Maksud ayat diatas, apabila pekerjaan yang menjadi tanggung jawab nya sudah selesai, maka karyawan perlu juga membantu pekerjaan dari rekan yang belum selesai. Disitulah peran penting dari kesesuaian tujuan antar karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

#### 4.7.2. Pengaruh P-O Fit terhadap Komitmen Organisasional

Variabel P-O Fit dalam penelitian ini menggunakan empat indikator yaitu kesesuaian nilai, kesesuaian tujuan, pemenuhan kebutuhan karyawan, dan kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian. Berdasarkan *loading factor*, indikator kesesuaian tujuan menjadi indikator tertinggi dengan nilai 0,932. Sehingga kesesuaian tujuan menjadi indikator paling dominan dalam membentuk variabel P-O Fit.

Komitmen organisasional dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator yaitu afektif, normatif, dan berkelanjutan. Berdasarkan *loading factor*, indikator normatif menjadi indikator tertinggi dengan nilai 0,923. Sehingga

indikator normatif menjadi indikator dominan dalam membentuk variabel komitmen organisasional.

Berdasarkan hasil *inner model*, P-O Fit (X) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional (Z). Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0,785 dengan *p-value* sebesar 0,000. Karena nilai *p-value* lebih besar dari 0,05 sehingga dikatakan berpengaruh signifikan. Selanjutnya, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,785 mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Oleh karena itu, semakin tinggi P-O Fit maka akan semakin tinggi pula komitmen organisasional. Begitupun sebaliknya, semakin rendah P-O Fit maka semakin rendah pula komitmen organisasional.

Hasil penelitian diatas mendukung penelitian yang dilakukan Helena dan Ahyar (2016) yang menyatakan bahwa P-O Fit memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, sehingga tingkat P-O Fit yang besar akan meningkatkan komitmen organisasional. Allen dan Meyer (1997:98) mengatakan bahwa variabel disposisional yang terdiri dari kepribadian anggota dan nilai-nilai yang dimiliki anggota organisasi menjadi faktor yang menumbuhkan komitmen organisasional. Selain itu P-O Fit juga menjadi faktor yang menumbuhkan komitmen organisasional karena salah satu indikator yang membentuk P-O Fit adalah kesesuaian nilai. Nilai yang dimaksud adalah nilai intrinsik dari karyawan yang terdiri dari tingkat pendidikan, tingkat keterampilan, sikap-motivasi terhadap kerja, dan tingkat pengalaman kerja (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007:57).

Hal diatas menunjukkan bahwa karyawan PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang memiliki kesesuaian yang tinggi dengan perusahaan. Indikator P-O Fit yang paling besar pengaruhnya terhadap tumbuhnya komitmen organisasional adalah kesesuaian tujuan. Secara umum, karyawan yang bekerja di PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang memiliki tujuan yang sama dengan tujuan perusahaan. Tingkat kesamaan tersebut menyebabkan karyawan merasa senang dan bangga menjadi bagian dari PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang dan merasa bersalah apabila tidak melaksanakan tugas yang telah diamanahkan.

Dalam Al-Qur'an surat Ali Imron ayat 84, Allah berfirman :

قل آمنّا بالله وما أنزل علينا وما أنزل على إبراهيم وإسماعيل وإسحاق ويعقوب  
والأسباط وما أوتي موسى وعيسى والنبيون من ربهم لا نفرق بين أحد منهم  
ونحن له مسلمون

*Artinya: "Katakanlah: kami beriman kepada Allah dan kepada apa yang di turunkan kepada kami dan diturunkan kepada Ibrahim, Ismail, Ishaq, Ya'qub, dan anak-anaknya, dan apa yang di berikan kepada Musa, Isa dan para Nabi dari tuhan mereka. Kami tidak membeda-bedakan seorangpun di antara mereka dan hanya kepadanya kami menyerahkan diri. "(QS. Ali 'Imran : 84)*

Ayat diatas menjelaskan bahwa meskipun segala perintah disampaikan oleh orang-orang yang berbeda, namun dari semuanya ada satu kesamaan pesan dan tujuan yang tersirat, yaitu agar beriman kepada Allah. Artinya, manusia berkerja dengan cara mereka yang berbeda-beda, namun semuanya demi tercapainya tujuan dari perusahaan. Ketika antar karyawan mampu memahami bahwa mereka memiliki tujuan yang sama, maka perasaan semakin terikat dengan perusahaan akan semakin tinggi serta Komitmen yang ada pada diri karyawan akan semakin meningkat. Allah berfirman dalam QS. Fushilat ayat 30 :

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا  
وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ

Artinya : *Sesungguhnya orang-orang yang berkata: "Tuhan kami adalah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka malaikat-malaikat akan turun kepada mereka (dengan berkata): "Janganlah kamu merasa takut dan janganlah kamu bersedih hati; dan bergembiralah kamu dengan (memperoleh) surga yang telah dijanjikan kepadamu". (QS. Fushilat: 30).*

Ayat diatas menjelaskan bahwa keteguhan hati karyawan untuk menjalankan penjanjian kerja yang telah disepakati diawal secara konsisten tanpa ada keragu-raguan. Orang yang istiqomah dalam menjalankan kebaikan akan mendapatkan tempat yang paling baik di sisi-Nya.

#### **4.7.3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Komitmen organisasional dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator yaitu afektif, normatif, dan berkelanjutan. Berdasarkan *loading factor*, indikator normatif menjadi indikator tertinggi dengan nilai 0,923. Sehingga indikator normatif menjadi indikator dominan dalam membentuk variabel komitmen organisasional.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator yaitu kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Berdasarkan *loading factor*, indikator kualitas menjadi indikator tertinggi dengan nilai 0,953. Sehingga kualitas menjadi indikator dominan dalam membentuk variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil *inner model*, komitmen organisasional (Z) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0,506 dengan *p-value* sebesar 0,000. Karena nilai *p-*

*value* lebih besar dari 0,05 sehingga dikatakan berpengaruh signifikan. Selanjutnya, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,506 mengindikasikan pengaruh keduanya searah. Oleh karena itu, semakin tinggi komitmen organisasional maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Begitupun sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasional maka semakin rendah pula kinerja karyawan.

Hasil penelitian diatas mendukung penelitian yang dilakukan Suryahadi (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan Lukas *Tours* dan *Travel* karena perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, dengan harapan agar karyawan dapat membantu perusahaan untuk mencapai kesuksesan.

Mangkunegara (2005:68) mengatakan bahwa salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah faktor psikologi yang terdiri dari persepsi karyawan, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi kerja. Sehingga komitmen organisasional juga menjadi bagian dari faktor tersebut karena dari ketiga indikator komitmen organisasional yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer, secara umum berbentuk persepsi karyawan terhadap perusahaan.

Karyawan PD. Jasa Yasa Kabupaten Malang secara umum merasa senang dan bangga bekerja di perusahaan tersebut serta mereka merasa apabila perusahaan mengalami masalah, maka masalah tersebut juga menjadi bagian dari masalahnya. Ketika perasaan itu tumbuh dalam diri karyawan, maka karyawan

akan berusaha semaksimal mungkin untuk menjalankan tugas dan tanggungjawabnya demi tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut.

Islam mengungkapkan pentingnya komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam Al-Qur'an surat Fushilat ayat 30 Allah berfirman :

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا  
وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ

Artinya : *Sesungguhnya orang-orang yang berkata: "Tuhan kami adalah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka malaikat-malaikat akan turun kepada mereka (dengan berkata): "Janganlah kamu merasa takut dan janganlah kamu bersedih hati; dan bergembiralah kamu dengan (memperoleh) surga yang telah dijanjikan kepadamu". (QS. Fushilat: 30).*

Ayat diatas menjelaskan tentang komitmen organisasional yang digambarkan dengan keteguhan hati karyawan untuk menjalankan penjanjian kerja yang telah disepakati diawal secara konsisten tanpa ada keragu-raguan. Ketika hati karyawan sudah teguh untuk menjalankan perjanjian kerja, maka hasil kerjanya akan maksimal, karena karyawan mengerjakannya dengan sungguh-sungguh.

#### **4.7.4. Pengaruh P-O Fit terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel *Intervening***

Variabel P-O Fit dalam penelitian ini menggunakan empat indikator yaitu kesesuaian nilai, kesesuaian tujuan, pemenuhan kebutuhan karyawan, dan kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian. Berdasarkan *loading factor*, indikator kesesuaian tujuan menjadi indikator tertinggi dengan nilai 0,932. Sehingga

kesesuaian tujuan menjadi indikator paling dominan dalam membentuk variabel P-O Fit.

Komitmen organisasional dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator yaitu afektif, normatif, dan berkelanjutan. Berdasarkan *loading factor*, indikator normatif menjadi indikator tertinggi dengan nilai 0,923. Sehingga indikator normatif menjadi indikator dominan dalam membentuk variabel komitmen organisasional.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator yaitu kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Berdasarkan *loading factor*, indikator kualitas menjadi indikator tertinggi dengan nilai 0,953. Sehingga kualitas menjadi indikator dominan dalam membentuk variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan uji sobel (*intervening*), diperoleh hasil  $5,06414001 > 1,96$  yang menyatakan bahwa P-O Fit berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel *intervening*. Hasil ini mendukung saran dari Winfred et al. (2006) agar ditambahkan *outcomes* untuk memediasi hubungan antara P-O Fit dengan kinerja karyawan.

Komitmen organisasional dapat mempengaruhi hubungan P-O Fit dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan akan semakin meningkat ketika karyawan tersebut bangga menjadi bagian dari perusahaan serta merasa bahwa semua permasalahan yang ada di perusahaan juga menjadi masalahnya.

Dalam surat Al-Hujuraat ayat 13 Allah berfirman :

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۗ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۗ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ

*Artinya: “Hai manusia, sesungguhnya kami menciptakan kamu dari seseorang laki-laki dan seseorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersyuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah maha mengetahui lagi maha mengenal.”*

Berdasarkan ayat diatas, Allah menciptakan manusia dalam keadaan berkelompok, dan dari setiap kelompok berbeda-beda baik dari segi karakter, suku, dan budaya. Maksud dari perbedaan itu agar manusia berusaha untuk saling mengenal agar dapat memahami perbedaan yang ada dan menemukan kesamaannya. Kecocokan itu ditumbulkan oleh adanya interaksi yang dilakukan, sehingga mengakibatkan adanya *cemestry* antara karyawan dengan karyawan serta antara karyawan dengan perusahaan. Ketika *cemestry* itu terbangun, maka kerja tim yang menjadi inti dari adanya sebuah organisasi akan terbangun. Dalam surat Asy-Syarh ayat 7 :

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ

*Artinya : Maka, apabila engkau telah selesai (dari suatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain) (QS. Asy-Syarh:7).*

Maksud ayat diatas, apabila pekerjaan yang menjadi tanggung jawab nya sudah selesai, maka karyawan perlu juga membantu pekerjaan dari rekan yang belum selesai. Disitulah peran penting dari kesesuaian tujuan antar karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan akan semakin bertambah ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Dengan komitmen yang dimiliki,

maka karyawan dengan gigih tanpa lelah akan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Sebagai mana firman Allah dalam surat Fushilat ayat 30 :

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا  
وَأَبشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ

Artinya : *Sesungguhnya orang-orang yang berkata: "Tuhan kami adalah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka malaikat-malaikat akan turun kepada mereka (dengan berkata): "Janganlah kamu merasa takut dan janganlah kamu bersedih hati; dan bergembiralah kamu dengan (memperoleh) surga yang telah dijanjikan kepadamu". (QS. Fushilat: 30).*

Ayat diatas menjelaskan tentang komitmen organisasional yang digambarkan dengan keteguhan hati karyawan untuk menjalankan penjanjian kerja yang telah disepakati diawal secara konsisten tanpa ada keragu-raguan. Menurut Lukmada (2012:33), keteguhan hati yang penuh dengan keyakinan untuk terus bekerja dan berusaha secara konsisten disebut istiqomah. Orang yang istiqomah dalam menjalankan kebaikan akan mendapatkan tempat yang paling baik di sisi-Nya.

## **BAB V**

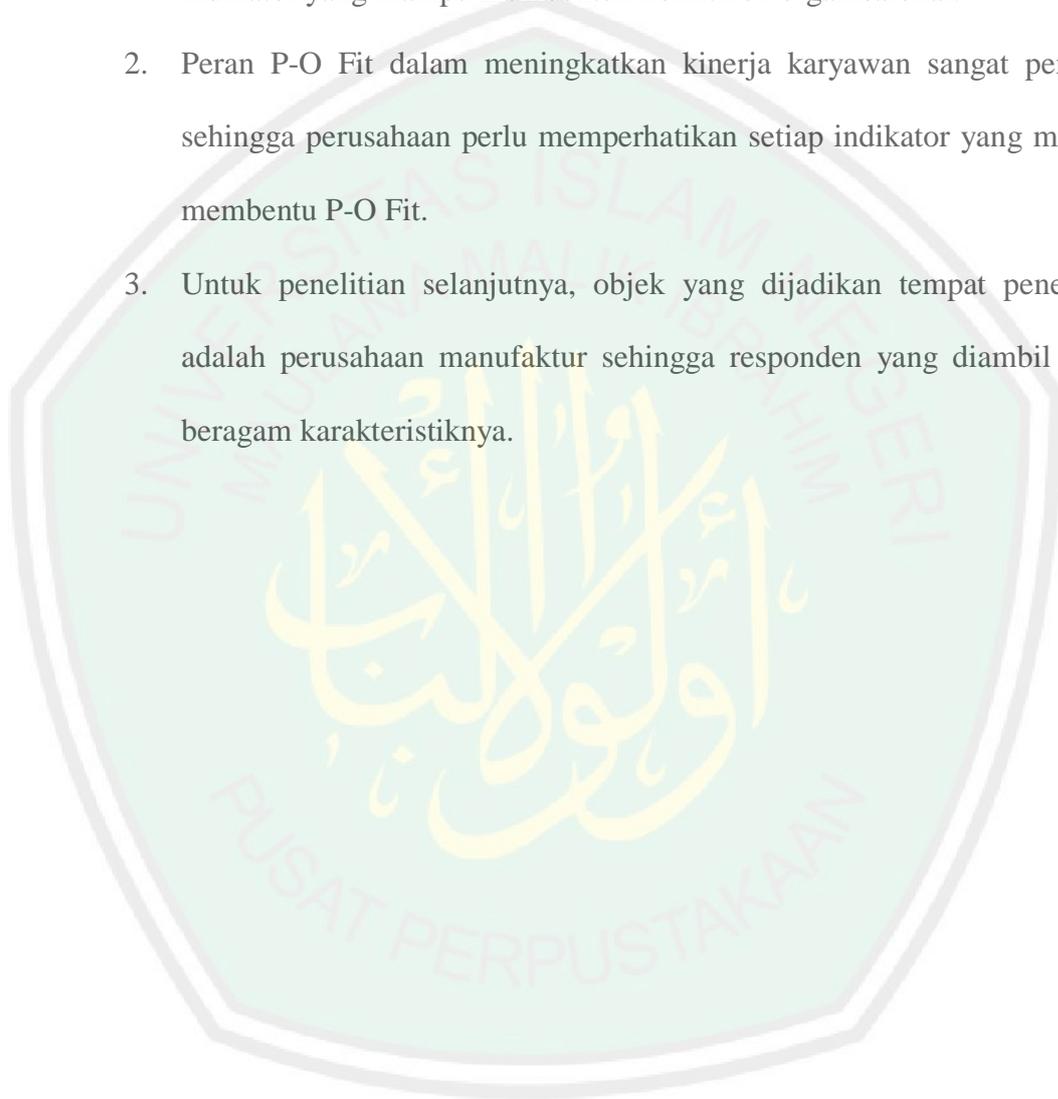
### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

1. P-O Fit memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, P-O Fit mampu meningkatkan kinerja karyawan. semakin tinggi P-O Fit maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Begitupun sebaliknya.
2. P-O Fit memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Artinya P-O Fit mampu meningkatkan komitmen organisasional. Semakin tinggi P-O Fit maka semakin tinggi pula komitmen organisasional. Begitupun sebaliknya.
3. Komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, komitmen organisasional mampu meningkatkan kinerja karyawan. semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Begitupun sebaliknya
4. Komitmen organisasional menjadi variabel intervening dari pengaruh P-O Fit terhadap kinerja karyawan. Artinya, dengan menambahkan komitmen organisasional, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

## 5.2. Saran

1. Komitmen organisasional yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga perusahaan perlu memperhatikan setiap indikator yang mampu membentuk komitmen organisasional.
2. Peran P-O Fit dalam meningkatkan kinerja karyawan sangat penting, sehingga perusahaan perlu memperhatikan setiap indikator yang mampu membantu P-O Fit.
3. Untuk penelitian selanjutnya, objek yang dijadikan tempat penelitian adalah perusahaan manufaktur sehingga responden yang diambil lebih beragam karakteristiknya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W dan Jogiyanto. 2015. *Partial Least Square (PLS) – Alternatif Structural Equation Modelling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset
- Al-Qur'an dan Terjemahan. 2008. Departemen Agama RI. Bandung: Dipinegoro
- Al-Qurtubi, Syaikh Imam. 2008. *Tafsir Al-Qurtubi (Al Jami' li Ahkaam Al-Qur'an)*. Jakarta: Pustaka Azzam
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian: Suatu Pengantar Praktek edisi Revisi V*. Jakarta: Rineka Cipta
- Astuti, Sih Darmi. 2010. *Model Person-Organization Fit (P-O Fit Model) terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan*. Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), Vol. 17 No.1, hal. : 43-60
- Autry, C. W., Daugherty, P. J..2003. *Warehouse Operation Employees: Linking Person=Organization Fit, Job Satisfaction, and Copying Response*. Journal of Business Logistic. Vol. 24 No. 1 hal. 171-197
- Baqi, Muhammad Abdullah Fu'ad. 2014. *Kumpulan Hadits Shahih Bukhari Muslim*. Solo: Insan Kamil
- Demir, Mahmut et al. 2015. *The Relationship Between Person-Organization Fit, Organizational Identification, and Work Outcomes*. Ournal of Business Economics and Management. Vol. 16 No. 2 hal. 369-386.
- Diana, Ilfi Nur. 2008. *Hadits-hadits Ekonomi*. Malang: UIN-Malang Press (Anggota IKAPI)
- Ghozali, Imam. 2011. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Undip
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Keputusan Bupati Nomor 40 Tahun 2006 Tentang Susunan dan Organisasi Tata Kerja Perusahaan Daerah Jasa Yasa Malang
- Kristof, A. L.. 1996. *Person-Organization Fit: an Integrative Review of It's Conceptualization, Measurement, and Implications*. Personnel Psychology Vol. 49 hal. 1-49

- Lukmada, Ikmal Burdah. 2012. *Hubungan Efikasi Diri dengan Komitmen Karyawan PT. Jadi Badi Corak Biscuit Surabaya*. Skripsi: UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
- Luthans, Fred. 2006. *Prilaku Organisasi edisi Bahasa Indonesia* (Alih Bahasa V. A. Yuwono, dkk). Yogyakarta: Andi
- Mangkunegara. 2005. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Maria, Helena Stefani dan Yuniawan, Ahyar. 2016. *Analisis Person-Organization Fit terhadap Kinerja Karyawan: Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behaviour sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Telkom Witel Pekalongan)*. Diponegoro Journal of Management. Vol. 5 No. 1 hal. 1-15
- Memari, Negin et al.. 2013. *The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance “a Study of Meli Bank”*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Vol. 5 No. 5 hal. 164-171
- Meyer, J. P. dan Allen, N. J.. 1991. *A Review and Meta Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment*. Psychological Bulletin. Vol. 108 hal. 171-194
- Oka, Karma Gede I Yogadharana. 2015. *Person Organization Fit, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship behavior dan Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali dan Seririt*. Jurnal Manajemen & Bisnis. Vol. 12 No. 1 hal. 52-71
- Peraturan Bupati Nomor 20 Tahun 2006 Tentang Pedoman Tata Kelola Perusahaan Daerah Jasa Yasa
- Petril. 2013. *The Effect of Personal Values, Organizational Values, and Person-Organization Fit on Ethical Behaviours and Organizational Commitment Outcomes Among Substance Abuse Counselors: A Preliminary Investigation*. <http://ir.uiowa.edu/etd/4920>. Diunduh 23 Februari 2018 pukul 18:51
- Riduan dan Engkos, Achmad Kuncoro. 2007. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta
- Robbins, Stephen, P.. 2006. *Prilaku Organisasi edisi 10* (Alih Bahasa Drs. Benjamin Molan). Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Sapitri, Ranty. 2016. *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Nasional Area Pekanbaru*. JOM Fisip Vol. 3 No. 2 hal. 1-9

- Solimun. 2012. *Permodelan Persamaan Struktural Pendekatan PLS*. Fakultas MIPA. Universitas Brawijaya
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta
- Supriyanto, Achmad Sani dan Masyhuri, Machfuds. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-MALIKI Press
- Suryahadi, Yusak William. 2015. *Pengaruh Komitmen dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Lukas Tours dan Travel*. AGORA Vol. 3 No. 2 hal. 625-630
- Tunggal, Nur Fatma dan Killic, Kemal Can. 2015. *Person-Organization Fit: It's Relationships with Job Attitudes and Behaviours of Turkish Academicians*. International Review of Management and Marketing. Vol. 5 No. 2 hal. 195-202
- Winfred, Arthur Jr. et al.. 2006. *The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making: an Assesment of It's Creterion-Related Validity*. Journal of Applied Psychology. Vol. 91 No. 4 hal. 786-801
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat
- Yamin, S dan Kurniawan, H. 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS*. Jakarta: Salemba Infotek

## Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian

Kepada Yth. :

Bapak/Ibu Karyawan PD. Jasa Yasa Kab. Malang

Di\_

Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Dengan Hormat,

Disela kesibukan Bapak/Ibu saat ini, perkenankan saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner yang saya ajukan sebagai bahan penelitian guna memenuhi syarat Penelitian Skripsi di Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Adapun penelitian yang akan saya lakukan berjudul: ” **PENGARUH *PERSON-ORGANIZATION FIT* (P-O Fit) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**”.

Untuk itu dengan segala kerendahan hati, saya berharap Bapak/Ibu dapat membantu mengisi kuisisioner ini secara lengkap dan sesuai dengan kebenaran sehingga dapat menjadi masukan yang sangat berharga untuk penulis maupun kepentingan ilmiah dan pengembangan ilmu pengetahuan. Kerahasiaan data Bapak/Ibu akan sangat dijamin dan hasil dari kuisisioner ini tidak akan mempengaruhi karir Bapak/Ibu dalam organisasi.

Tidak ada jawaban salah dan benar dalam kuisisioner ini, oleh karena itu, kami mohon penilaian yang diberikan adalah yang benar-benar dirasakan oleh responden.

Atas kesediaan Bapak/Ibu, saya ucapkan banyak terima kasih.

Penulis

MUJIONO  
NIM 16510180

**A. PETUNJUK PENGISIAN**

Pernyataan di bawah ini mohon dijawab tanpa pengaruh apapun, dan peneliti menjamin kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu/Saudara. Berilah tanda centang ( ✓ ) atau silang ( X ) pada salah satu jawaban yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara.

- SS = Sangat Setuju;                   diberi skor = 5**
- S = Setuju;                               diberi skor = 4**
- N = Netral;                               diberi skor = 3**
- TS = Tidak Setuju;                   diberi skor = 2**
- STS = Sangat Tidak Setuju;       diberi skor = 1**

**B. IDENTITAS RESPONDEN**

Posisi Jabatan : .....

Jenis Kelamin : .....

Usia : .....

Pendidikan Terakhir : .....

Lama Bekerja : .....

**C. PERNYATAAN**

**1. PERSON ORGANIZATION FIT (X)**

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		S	S	N	T	ST
		5	4	3	2	1
<b>A. Kesesuaian Nilai</b>						
1	Saya merasa kepribadian saya sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku di perusahaan ini.					
2	Saya merasa kemampuan/keahlian saya sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan					
<b>B. Kesesuaian Tujuan</b>						
3	Tujuan saya bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan					
4	Saya memiliki tujuan yang sama dengan rekan kerja diperusahaan					
<b>C. Pemenuhan Kebutuhan Karyawan</b>						
5	saya merasa upah yang diberikan sesuai dengan kemampuan perusahaan					
6	Saya mendapatkan ruangan/tempat kerja yang nyaman					
<b>D. Kesesuaian Karakteristik Kultur-Kepribadian</b>						
7	Saya diberikan kesempatan melaksanakan ibadah saat bekerja					
8	Perusahaan ini memiliki kesamaan dengan diri saya terutama pada kepedulian dengan orang lain					

## 2. KINERJA (Y)

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		S	S	N	T	ST
		5	4	3	2	1
<b>A. Kualitas</b>						
9	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya dengan benar dan sesuai target					
10	Saya memiliki pengetahuan yang cukup tentang tugas/kewajiban dan melakukannya sehingga mendekati standar perusahaan/instansi					
<b>B. Kuantitas</b>						
11	Saya mampu mempertanggung jawabkan pekerjaan saya kepada atasan dan teman kerja					
12	Saya merasa mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepada saya					
<b>C. Ketepatan</b>						
13	Kedisiplinan saya dapat saya terapkan dalam menyelesaikan pekerjaan					
14	Saya dapat menerima kritikan dari rekan kerja, apabila saya tidak disiplin dalam melakukan pekerjaan					

## 3. KOMITMEN ORGANISASIONAL (Z)

No.	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		S	S	N	T	ST
		5	4	3	2	1
<b>A. Komitmen Afektif</b>						
15	Saya merasa senang dan bangga bekerja di perusahaan ini.					
16	Masalah yang terjadi di Perusahaan ini juga menjadi bagian dari masalah saya					
<b>B. Komitmen Normatif</b>						
17	Saya selalu mengikuti kegiatan yang dilaksanakan oleh Malang meskipun bukan tugas saya dan diluar jam kerja					
18	Saya merasa bersalah ketika tidak mengikuti kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan ini					
<b>C. Komitmen Berkelanjutan</b>						
19	Meskipun ada keinginan, namun saya merasa sulit untuk meninggalkan perusahaan ini					
20	Saya takut tidak ada pekerjaan yang sejenis jika saya memutuskan untuk keluar dari perusahaan ini					

Lampiran 2 : Data Mentah Penelitian

Res.	P-O FIT								X
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	
1	3	4	3	4	3	4	4	4	29
2	4	4	4	4	4	4	3	4	31
3	4	3	3	3	2	2	3	3	23
4	4	3	3	5	3	3	3	4	28
5	3	3	4	4	2	3	3	4	26
6	3	3	3	3	3	4	3	4	26
7	3	2	2	2	1	1	2	2	15
8	3	4	3	4	3	3	3	3	26
9	4	4	3	4	3	3	4	4	29
10	4	3	3	4	3	4	3	3	27
11	5	5	4	5	4	4	3	3	33
12	4	4	4	4	2	3	4	4	29
13	4	4	4	4	2	3	4	4	29
14	3	4	4	4	4	4	4	4	31
15	4	3	3	2	2	4	1	4	23
16	3	4	4	4	4	4	4	3	30
17	4	4	4	4	4	4	4	4	32
18	3	4	3	4	3	3	3	3	26
19	4	4	3	3	4	4	3	4	29
20	3	4	3	4	2	3	3	4	26
21	3	3	3	4	2	3	3	3	24
22	3	5	5	5	4	3	4	5	34
23	3	3	4	4	2	3	4	4	27
24	4	3	4	4	3	3	3	4	28
25	4	4	3	4	4	4	3	4	30
26	5	5	5	5	5	5	5	4	39
27	4	4	4	4	5	5	5	5	36
28	4	4	4	5	4	4	4	4	33
29	3	3	4	3	3	3	3	2	24
30	4	3	4	4	3	4	4	4	30
31	4	4	4	4	2	3	2	4	27
32	3	2	2	3	3	2	1	3	19
33	3	3	3	4	2	3	3	4	25
34	4	4	3	4	4	4	4	4	31
35	5	5	4	5	5	5	5	5	39
36	4	4	4	4	4	4	4	4	32
37	4	3	4	4	5	3	4	4	31
38	3	3	3	3	2	3	2	3	22
39	3	3	2	3	1	2	3	3	20
40	3	5	3	5	5	4	4	3	32
41	5	3	4	3	2	3	5	5	30
42	3	3	2	4	1	3	3	3	22
43	4	3	4	4	3	4	3	4	29
44	5	5	5	5	5	5	5	5	40
45	4	5	4	4	2	3	4	5	31
46	2	1	2	2	2	2	2	2	15
47	4	3	3	4	2	2	2	4	24
48	1	2	1	1	1	1	2	1	10
49	5	5	5	5	3	5	4	5	37
50	5	5	5	5	5	5	5	5	40
51	4	4	4	4	3	3	3	4	29
52	3	4	3	4	3	3	2	3	25
53	5	5	5	5	5	5	5	4	39
54	4	5	5	5	4	4	4	5	36
55	3	4	3	3	3	4	3	4	27
56	4	3	3	4	3	3	3	4	27
57	3	3	3	3	2	3	2	3	22
58	4	3	3	2	1	1	3	3	20
59	3	3	3	3	3	3	3	4	25

Res.	Kinerja Karyawan						
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y
1	5	4	3	3	2	4	21
2	4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	4	3	3	4	20
4	3	3	4	3	4	4	21
5	3	3	3	2	2	4	17
6	3	3	3	3	3	3	18
7	2	3	2	2	2	2	13
8	4	4	4	4	3	4	23
9	3	3	4	3	3	2	18
10	3	4	4	4	4	5	24
11	3	4	3	4	4	4	22
12	4	4	4	4	4	3	23
13	3	4	3	3	3	3	19
14	4	4	4	4	3	4	23
15	3	2	2	2	3	2	14
16	4	4	4	4	4	4	24
17	3	3	4	4	4	4	22
18	4	4	4	4	3	2	21
19	4	4	5	4	4	5	26
20	3	3	3	3	3	3	18
21	3	3	2	2	2	4	16
22	5	5	5	5	5	5	30
23	3	3	2	3	3	4	18
24	2	4	3	3	3	3	18
25	2	4	4	3	2	5	20
26	5	5	5	5	5	5	30
27	3	3	3	3	3	4	19
28	4	4	4	4	4	4	24
29	3	3	3	3	3	3	18
30	5	4	5	5	3	4	26
31	4	4	4	4	4	4	24
32	2	2	3	2	2	3	14
33	4	3	3	3	2	4	19
34	4	4	4	4	4	4	24
35	5	5	5	5	4	4	28
36	4	4	5	5	5	5	28
37	4	4	4	4	4	4	24
38	3	3	3	3	3	4	19
39	4	3	4	4	2	4	21
40	4	3	3	3	3	3	19
41	4	4	5	5	4	5	27
42	2	2	2	2	2	2	12
43	3	3	3	4	3	2	18
44	3	5	5	5	5	5	28
45	4	3	5	4	2	3	21
46	3	2	2	2	2	2	13
47	3	2	3	3	2	3	16
48	1	2	1	1	3	1	9
49	5	5	5	5	5	5	30
50	4	5	5	4	4	4	26
51	3	3	4	4	3	4	21
52	3	3	3	3	3	3	18
53	5	5	5	5	5	5	30
54	4	5	4	4	3	4	24
55	3	4	3	3	2	2	17
56	4	4	4	4	3	4	23
57	2	2	2	2	1	1	10

58	2	2	2	2	1	4	13
59	3	3	3	3	4	3	19



Res.	Komitmen Organisasional						
	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z
1	2	3	4	3	4	1	17
2	4	4	4	3	4	3	22
3	3	3	4	4	4	2	20
4	4	4	4	3	3	3	21
5	2	3	4	2	4	3	18
6	3	4	4	3	3	3	20
7	3	2	1	2	3	4	15
8	3	3	3	2	3	2	16
9	3	3	3	4	3	3	19
10	3	4	4	5	4	3	23
11	4	4	3	4	4	3	22
12	3	4	4	2	4	2	19
13	3	4	4	4	3	3	21
14	3	4	4	3	4	3	21
15	2	3	4	4	3	3	19
16	3	3	3	3	4	3	19
17	4	4	4	4	4	4	24
18	3	4	4	2	4	2	19
19	4	4	4	3	4	3	22
20	3	4	4	3	3	3	20
21	3	3	3	1	3	1	14
22	3	4	4	4	5	2	22
23	3	4	3	2	3	3	18
24	3	4	3	2	2	1	15
25	4	4	4	3	3	3	21
26	5	5	5	5	5	4	29
27	2	4	3	1	2	1	13
28	4	4	4	4	4	4	24
29	3	3	3	3	3	3	18
30	4	4	4	3	4	3	22
31	4	4	4	4	4	4	24
32	3	2	2	1	2	1	11
33	3	3	3	2	3	2	16
34	3	4	4	2	4	3	20
35	4	5	5	5	5	4	28
36	4	4	4	4	4	4	24
37	4	4	4	4	4	4	24
38	3	4	3	2	3	2	17
39	3	4	2	1	3	1	14
40	5	4	4	4	4	4	25
41	4	4	4	4	5	4	25
42	2	2	2	2	2	2	12
43	3	3	4	3	4	3	20
44	5	5	5	5	5	5	30
45	3	3	4	2	4	1	17
46	3	3	3	3	3	3	18
47	3	3	3	2	2	3	16
48	1	2	1	1	3	1	9
49	5	5	5	3	5	5	28
50	2	5	3	5	5	5	25
51	4	4	4	3	4	3	22
52	3	3	3	3	3	3	18
53	5	5	5	5	5	5	30
54	4	4	4	3	4	3	22
55	3	3	3	2	3	3	17
56	4	4	4	4	4	3	23
57	2	2	3	2	2	1	12

58	2	3	2	1	3	1	12
59	3	3	3	3	3	2	17



1. Convergen validity

	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasional	PO-Fit
X1			0.923
X2			0.932
X3			0.866
X4			0.894
Y1	0.932		
Y2	0.953		
Y3	0.908		
Z1		0.910	
Z2		0.923	
Z3		0.922	

2. Discriminant validity

a. Cross Loadings

	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasional	PO-Fit
X1	0.760	0.750	0.923
X2	0.770	0.732	0.932
X3	0.699	0.714	0.866
X4	0.740	0.641	0.894
Y1	0.932	0.761	0.786
Y2	0.953	0.795	0.787
Y3	0.908	0.787	0.720
Z1	0.822	0.910	0.756
Z2	0.735	0.923	0.735
Z3	0.749	0.922	0.668

b. Latent Variable Correlations

	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasional	PO-Fit
Kinerja Karyawan	1.000		
Komitmen Organisasional	0.839	1.000	
PO-Fit	0.821	0.785	1.000

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)

<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>0.923</b>	<b>0.924</b>	<b>0.951</b>	<b>0.867</b>
<b>Komitmen Organisasional</b>	<b>0.907</b>	<b>0.909</b>	<b>0.942</b>	<b>0.844</b>
<b>PO-Fit</b>	<b>0.925</b>	<b>0.927</b>	<b>0.947</b>	<b>0.817</b>

R Square

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Kinerja Karyawan</b>	0.773	0.764
<b>Komitmen Organisasional</b>	0.617	0.610

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
<b>Komitmen Organisasional -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0.506	0.501	0.094	5.351	0.000
<b>PO-Fit -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0.424	0.429	0.085	4.987	0.000
<b>PO-Fit -&gt; Komitmen Organisasional</b>	0.785	0.784	0.070	11.264	0.000

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
<b>Komitmen Organisasional -&gt; Kinerja Karyawan</b>					
<b>PO-Fit -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0.397	0.393	0.082	4.825	0.000
<b>PO-Fit -&gt; Komitmen Organisasional</b>					

**Data Diri**

Nama : Mujiono  
 Tempat, Tgl Lahir : Sumenep, 23 Maret 1995  
 Jenis Kelamin : Laki-laki  
 Kewarganegaraan : Indonesia  
 Status : Belum Kawin  
 Alamat asal : Dsn Timur, RT 003 RW 006 Desa  
 Lapataman,  
 Kec, Dungkek, Kab. Sumenep  
 Alamat Sekarang : Jl. Joyo Tambak Sari No. 34 Kota Malang  
 Telephone : 082334937623  
 Email : mujionolapataman@gmail.com

**PENDIDIKAN**

2002 – 2007 SDN Lapataman Kec. Dungkek Kab. Sumenep  
 2007 – 2010 MTs. Mahwil Ummyyah Kec. Dungkek Kab. Sumenep  
 2010 – 2013 MAN Sumenep  
 2013 - 2016 D-III Perbankan Syariah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
 2016 - 2018 Jurusan Manajemen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

**PENGALAMAN KERJA**

1. TIM AUDIT SOP *SALESHOME CREDIT INDONESIA*
2. TIM SURVEY POLITIK LEMBAGA RISET INDONESIA DAN INDO SURVEY STRATEGY

**PENGALAMAN ORGANISASI**

2014-2015 Wakil Sekretaris HMP D-III Perbankan Syariah  
 2015-2015 Wakil Sekretaris PR. PMII Ekonomi “Moch. Hatta”  
 2015-2016 Direktur HMP D-III Perbankan Syariah  
 2016-2016 Sekretaris PR. PMII Ekonomi “Moch. Hatta”  
 2016-2017 Pengurus Senat Mahasiswa Fakultas Ekonomi periode  
 2016-2017 Wakil Sekretaris Bidang II Komisaria PMII Sunan Ampel Malang  
 2017-2018 Pengurus Cabang PMII Kota Malang